

# ADM

Administrando

# SABERES



Capa: Alessandro Pinon Leitão

Volume 1

Luciana Ribeiro Rabay, Butcher  
Luciane Albuquerque Sá de Souza  
Luciano de Santana Medeiros

ORGs.

ISBN: 978-85-5597-004-7

# **Administrando Saberes: Volume 1**

**Luciana Ribeiro Rabay Butcher  
Luciane Albuquerque Sá de Souza  
Luciano Santana Medeiros**  
(Organizadores)

Instituto de Educação Superior da Paraíba - IESP

Cabedelo  
2017



INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DA PARAÍBA – IESP

**Diretora Geral**

Érika Marques de Almeida Lima Cavalcanti

**Diretora Acadêmica**

Iany Cavalcanti da Silva Barros

**Diretor Administrativo/Financeiro**

Richard Euler Dantas de Souza

**Editores**

Cícero de Sousa Lacerda

Hercilio de Medeiros Sousa

Jeane Odete Freire Cavalcante

Josemary Marcionila Freire Rodrigues de Carvalho Rocha

**Corpo editorial**

Antônio de Sousa Sobrinho – Letras

Hercilio de Medeiros Sousa – Computação

José Carlos Ferreira da Luz – Direito

Luciane Albuquerque Sá de Souza – Administração

Maria da Penha de Lima Coutinho – Psicologia

Rafaela Barbosa Dantas – Fisioterapia

Rogério Márcio Luckwu dos Santos – Educação Física

Thiago Bizerra Fideles – Engenharia de Materiais

Thiago de Andrade Marinho – Mídias Digitais

Thyago Henriques de Oliveira Madruga Freire – Ciências Contábeis

Copyright © 2017 – Editora IESP

É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998) é crime estabelecido no artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta publicação é de inteira responsabilidade do(os) autor(es).

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Biblioteca Padre Joaquim Colaço Dourado (IESP)**

A238

Administrando saberes: volume 1 [recurso eletrônico] /  
Organizadores: Luciana Ribeiro Rabay Butcher, Luciane  
Albuquerque Sá de Souza, Luciano Santana Medeiros.  
Cabedelo: Editora IESP, 2017.

120 p.

ISBN: 978-85-5597-004-7

1. Administração. 2.Trabalho. 3.Liderança. 4. Resolução de  
conflitos. 5. Clima organizacional. I. Título

CDU 005

Bibliotecária: Elaine Cristina de Brito Moreira – CRB-15/053

**Editora IESP**

Rodovia BR 230, Km 14, s/n,  
Bloco Central - 2 andar - COOPERE  
Morada Nova. Cabedelo - PB.  
CEP 58109-303

## APRESENTAÇÃO

Atualmente, um dos grandes desafios das instituições de ensino superior (IES) está em formar indivíduos capazes de buscar conhecimentos e, principalmente, de saber utilizá-los. Desta forma, a produção científica de uma IES passa a ser encarada como um instrumento de prestação de contas à sociedade, apresentando os resultados, a pertinência e a relevância de suas ações.

Esta obra apresenta alguns dos trabalhos de conclusão do curso de Administração do IESP que obtiveram as melhores notas no semestre 2016.2 e inicia uma série de volumes que serão publicados a cada final de semestre letivo.

Desejo aos leitores uma excelente leitura e aprendizado continuado.

Profa. Dra. Luciane Albuquerque Sá de Souza

Coordenadora do Curso de Administração do IESP

# **PRÁTICAS DE LIDERANÇA: Um estudo de caso na Secretaria Municipal de Saúde Mamanguape/PB**

**Aline Kelly Sousa de França**  
**Prof. Me. Luciano de Santana Medeiros**

## **RESUMO**

A importância da liderança tem se tornado fator determinante para que os objetivos organizacionais sejam alcançados ao longo do tempo por líderes e liderados envolvidos em um processo contínuo de desempenho eficaz. O presente estudo tem como objetivo geral investigar as práticas de liderança adotadas pelo Secretário de Saúde Elissandro Bezerra no Município de Mamanguape PB. A metodologia utilizada foi um estudo de caso de carter quantitativo e descritivo. Os dados foram coletados através de um questionário desenvolvido e validado internacionalmente pelos autores Kouzes e Posner (2013), intitulado Inventário das Práticas de Liderança (LPI), nas versões de autoavaliação e heteroavaliação, aplicado ao Secretário de Saúde e a uma amostra de 22 colaboradores. De acordo com os resultados obtidos foi possível verificar uma maior avaliação dada pelo gestor para todas as cinco práticas de liderança investigadas em detrimento da heteroavaliação dos seus liderados. Entretanto, ambos tiveram a mesma percepção quando as práticas de liderança exercidas pelo gestor já que de acordo com as médias encontradas na heteroavaliação e autoavaliação o gestor tem em seu comportamento a mesma frequência em relação as práticas de liderança investigadas.

**Palavras-chave:** Liderança transformacional, Práticas de liderança, comportamento organizacional.

## **ABSTRACT**

The present study has as general objective to investigate the leadership practices adopted by Secretary of Health Elissandro Bezerra in the Municipality of Mamanguape-PB. To reach the proposed objectives was the quantitative and descriptive analysis. The data were collected through a questionnaire developed and validated by the authors Kouzes and Posner (2013), entitled Leadership Practices Inventory (LPI), in the self-evaluation and hetero-evaluation versions, applied to the Secretary of Health and a sample of 22 employees. Thus, with the results obtained, it was possible to diagnose a contradiction of the average attributed by the manager in his self-evaluation, comparing the average of hetero-evaluation and the perception of the employees about the managerial practices practiced by the manager, being this result a tendency for this type of investigation according to the studies by the authors Kouser and Posner. The importance of effective leadership is emphasized so that a group of people work in teams and manage the desired results by being the leader open to challenges and valuing human capital for the good results and growth of these and the organization.

**Keywords:** Leadership, Inventory, Practices, Organization.

## 1. INTRODUÇÃO

A importância da liderança tem se tornado fator determinante para que os objetivos organizacionais sejam alcançados ao longo do tempo por líderes e liderados envolvidos em um processo contínuo de desempenho eficaz. Constatam-se rápidas mudanças em função e adequação às exigências atuais no mercado para as organizações sejam elas públicas ou privadas em seu processo de gestão. Logo, os líderes têm a missão e o desafio de estimular seus liderados, ensinando-os e compartilhando conhecimentos definindo metas a atingi-las de acordo com o que foi preestabelecido.

Assim leva-nos ao entendimento que o líder deverá saber exatamente seu papel para desempenhá-lo de maneira eficaz contagiando e influenciando seus liderados para resultados positivos. Para Chiavenato (2014, p.436) liderança é a “influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio de um processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. Já para Richard (2005, p.373) liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para a realização das metas”.

Desta forma, diante das constantes e rápidas transformações que estão ocorrendo na sociedade, causando grande impacto nas organizações, faz-se necessário a existência de gestores que tenham habilidades de conduzir pessoas nas organizações. Para esta pesquisa definiu-se o seguinte problema: **Quais as práticas de liderança adotadas pelo Secretário de Saúde Elissandro Bezerra?**

Segundo Baldoni (2014) entende-se que a responsabilização é um dos pilares positivos para a organização. Para liderar com eficiência, o gestor não deve agir em benefício próprio, uma vez ocorre à inexistência de credibilidade vista pelos seus subordinados.

Sabe-se que a globalização, o desenvolvimento tecnológico, a inovação, são indicadores que influenciam o desenvolvimento nas organizações. Destacamos o capital humano como recurso importante no processo de produção para que ocorra uma boa gestão em prol dos objetivos comuns a todos envolvidos. Para tanto, comprometimento dos líderes nas organizações/empresas e o reconhecimento com seus liderados devem ser adotados de forma harmônica.

Agir diante da problemática, não se opondo diante desta, tampouco, transferindo-a para seus liderados, tomando decisões corretas e ou acertadas no

momento certo, motivando-os e transferindo-os conhecimentos, faz com que a organização com ou sem fins lucrativos trabalhe sempre com qualidade de forma contínua e crescente. Portanto, o estudo da liderança e suas práticas com foco não apenas no fazer e nos resultados, mas como também e principalmente nas pessoas, tende a levar a organização a alcançar seus objetivos preestabelecidos.

Assim, o Objetivo Geral do presente estudo foi investigar as práticas de liderança adotadas pelo Secretário de Saúde do Município de Mamanguape de acordo com o modelo das 05 práticas de liderança exemplar dos autores Kouzes e Posner e tendo com objetivos específicos: (1) identificar as práticas de liderança do gestor de acordo com sua própria percepção; (2) identificar a percepção dos colaboradores a respeito das práticas de liderança exercidas pelo gestor e (3) confrontar a autoavaliação do gestor em detrimento a avaliação dos liderados.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CONCEITUAÇÃO DE LIDERANÇA**

Existem diversas definições a cerca do que é liderança. Vivemos em um ambiente mercadológico cada vez mais competitivo em busca do alcance de metas e realizações dos objetivos. Para que isso ocorra, as organizações deverão fazer uso de estratégias, onde todos possam se envolver engajados em prol daquilo que foi preestabelecido. É relevante o entendimento da diferenciação entre administradores e líderes. Para Robbims, Coulter (1998) os administradores possuem autoridade formal inerente as suas funções. Ao passo que para os líderes tanto podem ser designados ou podem emergir de um grupo.

Surgem então duas perguntas relevantes para a designação: todos os administradores devem ser líderes? Por sua vez, todos os líderes deveriam ser administradores? Ainda seguindo os pensamentos dos autores, pesquisas não conseguiram demonstrar até agora que a habilidade como líder é uma restrição para um administrador argumentando que todos os administradores deveriam idealmente ser líderes. No entanto, nem todos os líderes possuem necessariamente as capacidades ou habilidades com outras funções administrativas. Acrescenta ainda que, o fato de um indivíduo poder influenciar pessoas, não significa dizer que ele também possa planejar organizar, dirigir e controlar.



Para Maximiano (2000, p.388) “liderança é uso de influência não coerciva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e leva-los à realização dos objetivos do grupo”. Cabe aos líderes encontrarem caminhos e obter o comprometimento de seus colaboradores em seus cargos ou funções onde estão inseridos, sejam em repartições públicas ou privadas a fim de torna-las competitivas, objetivas e humanizadas.

O Líder exerce um papel decisivo nas organizações em qualquer um dos níveis estratégico, tático e operacional na produtividade de um produto ou serviço além de fazer com que os liderados façam aquilo que é necessário fazer na hora certa e com criatividade.

Com base em Chiavenato (2014, p.436) “a liderança não deve ser confundida com direção nem com gerência. Um bom administrador deve ser necessariamente um bom líder. Por outro lado, nem sempre um líder é um administrador”.

Para a obtenção do êxito organizacional, os líderes deverão entender e mostrar para os subordinados quais são os objetivos da empresa, mostrando-os o quanto são importantes para o alcance do sucesso empresarial, entendendo também que gestão e liderança são primordiais para as organizações na medida em que o grande diferencial das empresas não se limita em máquinas ou equipamentos, qualidades, processos e tecnologia da informação, mas principalmente se estendem como o principal recurso intelectual e humano.

Planejar, organizar, dirigir e controlar, são atribuições dadas aos administradores que também poderá liderar, ao passo que para o líder deverá entender de pessoas ao conduzi-las a um único objetivo para o grupo de forma harmônica entre equipes, entregando resultados.

## **2.1.1 Teorias da liderança e suas evoluções**

### *2.1.1.1 Teoria dos Traços*

A teoria dos traços dá o suporte inicial para o entendimento de que a liderança é considerada uma prerrogativa daqueles que detêm de uma série de traços. Segundo Sobral e Peci (2013, p.331) “uma das perspectivas mais antigas de compreensão da liderança é a abordagem baseada nos traços da liderança”.

Sendo a mais antiga das abordagens, entendia que o líder possuía algumas características bem como combinações de traços pessoais específicas inatas fomentadas

dentro do indivíduo que o tornava mais apto ao conduzir pessoas, onde a mesma já nascia com elas e assim seria um líder, não existindo probabilidade de se tornar posteriormente, mesmo que por uso de técnicas de desenvolvimento.

O autor Robbins (2004) destaca seis características que diferem líderes dos não líderes que incluem impulso, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança e inteligência e conhecimentos relevantes ao emprego. Chiavenato (2014) descreve a teoria dos traços sendo a mais antiga das abordagens no entendimento da liderança e tinha como objetivo identificar traços de personalidade capaz de caracterizar os líderes. Nessa mesma concepção acreditava que o líder já nasce feito, partindo da ideia de que poderia encontrar características pessoais, intelectuais, emocionais e físicas que identificassem os líderes de sucesso.

Robbins e Decenzo (2004, p.228) acrescenta ainda que “apenas as características em si não explicam a liderança. As explicações baseadas exclusivamente nas características ignoram os fatores situacionais”. Peci e Sobral (2013) relatam que estudos posteriores revelaram que a teoria dos traços de personalidade não explica o fenômeno da liderança como característica inata. A não eficiência concentrada apenas nessa teoria justifica-se pela razão de que outros indivíduos não dotados de tais personalidades desempenham também o papel de liderança.

Diante do exposto, essa teoria já não é mais considerada como suficiente e ou essencial para caracterizar um líder, uma vez que tal teoria entende a liderança como um conjunto de predicativos, enfatizando especialmente as qualidades pessoais do líder, onde o mesmo deveria possuir certas características de personalidade especiais que seriam facilitadoras no desempenho da liderança. Observa-se que atualmente para liderar, vai além de características próprias inerentes aos líderes como enfatizou tal teoria.

### *2.1.1.2 Teoria Comportamental*

As teorias sobre abordagem dos estilos comportamentais surgiram como resposta às fragilidades apresentadas pela teoria dos traços. A teoria dos traços enfatiza aquilo que o líder é. Por outro lado, a abordagem comportamental ou estilos de liderança refere-se a aquilo que o líder faz. O estilo de comportamento do líder passa a ser agora, o principal fator nos estudos sobre liderança. “A inabilidade de explicar a liderança exclusivamente pelos traços levou os pesquisadores a observar o comportamento de líderes específicos”. (ROBBINS, DECENZO, 2004 p.248). Na visão

de Schermerhorn (2006, p.143) “características físicas, tais como a estatura, o peso, e o porte físico de uma pessoa não fazem nenhuma diferença em determinar o sucesso na liderança”.

Sobral e Peci (2008), relatam que a teoria dos traços não foi suficiente para se caracterizar a figura do líder, abrindo espaço para o desenvolvimento de outra abordagem denominada pelos pesquisadores de teoria comportamental. A mesma buscava identificar líderes através do que eles faziam e não pelas suas características singulares, em contraste a teoria dos traços.

Essa nova abordagem comportamental diferenciava os líderes dos não líderes pelas atitudes, maneira pelas quais se comunicavam e se relacionavam com seus subordinados bem como delegavam e desempenhavam tarefas. As teorias do comportamento da liderança desejavam determinar qual o estilo de liderança- o padrão recorrente de comportamentos exibidos por um líder- funcionava melhor. Uma vez estabelecido um estilo preferido, o objetivo era ser capaz de treinar os líderes para que eles se tornassem capacitados no sentido de utilizar esse estilo com o objetivo de obter a maior vantagem. Uma diferença crucial da abordagem dos traços é que o comportamento pode ser aprendido. Logo, as pessoas podem ser treinadas e formadas de modo a se tornarem líderes. (SOBRAL e PECI, 2008).

Com base em Robins e Decenzo (2004) pesquisadores buscavam algo singular no comportamento dos líderes eficazes que por sua vez poderiam ser autocratas ou democratas por exemplo.

Esperava-se que a abordagem das teorias do comportamento da liderança não apenas fornecessem respostas mais definitivas sobre a natureza da liderança. Acrescenta ainda que se as pesquisas sobre os traços tivesse obtido sucesso, elas teriam fornecido uma base para a seleção das pessoas certas para assumir cargos formais nas organizações que exigem liderança. Em contraste, se os estudos comportamentais acabassem sendo determinantes críticos de liderança, poderíamos treinar as pessoas para serem líderes. Alguns estudiosos examinaram os estilos comportamentais onde os mesmos exploraram três estilos ou comportamentos de liderança quais sejam: autocrático, democrático e *laissez-faire*.

Sobral e Peci (2013, p.332) define estilo de liderança como: “perfil comportamental de um líder relacionado com sua orientação preferencial perante as funções de liderança: desempenho ou relacionamento”. Seguindo o mesmo pensamento dos autores, existem líderes orientados para a tarefa concentrando a supervisão do

trabalho, na designação de metas, não se opoendo quanto ao grau de satisfação das pessoas no trabalho. Paralelamente, existem líderes onde a satisfação e o crescimento dos colaboradores soa os mais importantes. Explica ainda que, a motivação e a participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão cria um clima de respeito e confiança mútua e estimula um ambiente propício à comunicação.

Chiavenato (2014, p.440) relata que “as teorias de liderança procuraram definir as condutas que provocam resultados finais como elevada produção e satisfação das pessoas”. Desta forma, de acordo com estudos realizados por pesquisadores, entende-se que essa teoria identifica-se com os comportamentos próprios dos líderes tornando-os eficazes, o qual já não estar perante de um líder nato como enfatizava a teoria dos traços. Todavia, a teoria comportamental apresentou pontos negativos ao identificar um líder eficaz, abrindo espaço para o desenvolvimento e estudo de outra teoria ou abordagem contingencial.

#### *2.1.1.3 Teoria Contingencial*

Para Richard (2005, p.380) abordagem de contingência é “um modelo de liderança que descreve o relacionamento entre os estilos de liderança e as situações organizacionais específicas”. Na visão de Maximiano (2000, p.411) “para ser eficaz, o estilo de liderança tem que se ajustar à situação—é a essência das teorias de liderança situacional”.

A teoria contingencial analisa os fatores situacionais e como eles alteram a eficácia do comportamento e estilo de liderança de um líder. Parte da ideia de que nem as características do líder nem o comportamento e estilos necessariamente formam líderes. Percebe-se que de acordo com a teoria contingencial a eficácia é elevada quando ocorre a adaptação de seus comportamentos a situação e seus liderados. De acordo com Chiavenato (2010, p.22) “as empresas bem sucedidas são aquelas que conseguem adaptar-se adequadamente às demandas ambientais”. Seguindo o mesmo pensamento do autor a contingência significa algo incerto ou eventual que pode suceder ou não. A abordagem contingencial salienta ainda que não se atinge os objetivos de forma eficaz seguindo um único modelo ou diretriz ou forma preestabelecida para todas as circunstâncias, mas sim através de diversas variáveis internas e externas. A teoria contingencial aborda que nada é absoluto nas organizações e que tudo é relativo uma

vez que o ambiente externo molda as organizações e essas se adaptam de forma a se tornarem eficazes.

Resumidamente a teoria contingencial enfatiza que as organizações internamente funcionam de forma não absoluta dependendo de como elas trabalham assim como se adaptam ao ambiente externo. Tal teoria surgiu através de estudos feitos para entender e determinar o modelo de estrutura organizacional. Entende-se que as organizações agem diferentemente de acordo como ambiente ou contexto que as empresas operam.

## 2.2 PRÁTICAS DE LIDERANÇAS SEGUNDO KOUZER E POSNER

Para o desenvolvimento do estudo adotaremos o modelo de liderança adotados pelos autores Kouzer e Posner uma vez que buscaram através de estudos o entendimento daquilo que seria exemplar para os líderes eficazes. Com o passar dos anos percebe-se que atualmente as pesquisas dos respectivos autores ainda tem grande significativo e relevância para a prática nas organizações.

Em mais de 20 anos de pesquisa, tivemos a sorte de ouvido e lido as histórias de pessoas comuns que levaram outras a realizar coisas extraordinárias. E existem milhões de outras. Não é a ausência de potencial de liderança que inibe o desenvolvimento de um número maior de líderes; é a persistência do mito de que liderança não é algo que possa ser aprendido (KOUZES e POSNER, 2003, p.388-389).

Kouzes, Posner (2013) a liderança poderá ser exercida por qualquer indivíduo uma vez que poderá ser desenvolvida e praticada não sendo essa, uma combinação de traços pessoais específicas. Afirmam ainda que os líderes ao adotarem tais práticas dão o melhor de si, agindo positivamente no engajamento e desenvolvimento das pessoas, tornado-os líderes eficazes.

As práticas de lideranças sofreram algumas modificações em suas nomenclaturas, contudo permaneceram seu sentido originalmente como demonstrado no quadro a seguir:

<b>Kouzes e Posner (1977)</b>	<b>Kouzes e Posner (2003)</b>	<b>Kouzes e Posner (2009)</b>	<b>Kouzes e Posner (2013)</b>
Desafiar o estabelecido	Trace o caminho	Mostrar o caminho	Modele o estilo
Inspirar uma visão compartilhada	Inspire uma visão compartilhada	Inspirar uma visão conjunta	Inspire uma visão comum
Apontar o caminho	Desafie o processo	Desafiar o processo	Questione o processo
Permitir que os outros ajam	Capacite os outros a agir	Permitir que os outros ajam	Capacite os outros para a ação
Encorajar os corações	Encoraje os corações	Encorajar à vontade	Anime os corações

**Quadro 01:** Atualização das nomenclaturas das 05 práticas de liderança.

**Fonte:** Medeiros, Leone, El-Aouar (2015).

### 2.2.1 Modele o Estilo

A primeira prática de liderança exemplar proposto pelos autores é modele o estilo. A introspeção, para dentro de si, é o primeiro passo do líder no esforço de tornar-se um líder exemplar, trata-se de uma descoberta de valores e crenças pessoais encontrando sua própria voz. O líder deve estar sempre modelar o estilo em consonância com seus princípios e valores com o objetivo buscar de seus colaboradores.

Na visão de Kouzes e Posner (2003), os líderes devem estender-se até os outros, aproximando-se dos liderados esclarecendo e expressando seus valores de tal forma a ser o próprio exemplo a seu liderados.

Portanto é indispensável que o líder compreenda e aprecie os valores de seus liderados e que descubram meios de expressar os valores em comum. Assim, o líder se manifesta em nome de seus liderados e da organização e não apenas em si próprio descobrindo um conjunto de princípios que orientem suas decisões e ações.

### 2.2.2 Inspire uma visão em comum

De acordo com Kouzes e Posner (1997), os líderes acreditam que eles podem fazer acontecer coisas extraordinárias. Eles podem visualizar um futuro brilhante e conseguem convencer os colegas a apoiar as suas visões. Os líderes desenvolvem visões claras de para onde querem ir, e depois criam eventos e sistemas para chegar lá,

porque a visão é a força que inventa o futuro. Embora as visões por si só sejam insuficientes uma vez que os líderes precisam dos seguidores as pessoas decidem seguir os líderes cuja visão compartilham. Se você compreende as pessoas, você pode convencê-las a acreditar em sua visão ao insuflar vida nas suas esperanças, sonhos e aspirações. A liderança, neste sentido, é um diálogo em vez de um monólogo. Quando você compreende os seus seguidores, você pode insuflar vida nas suas esperanças e sonhos e imaginar um futuro mais brilhante para eles, um futuro em que eles têm um papel proeminente. Para ter sua visão aceita você precisa comunicá-la de forma entusiástica. Quando os líderes identificam as inovações de que sentem mais orgulho, eles mencionam os projetos de que já eram os mais entusiastas antes dos resultados. Sem dúvida, desafiar o status quo e ser um visionário acarreta riscos, por isso a sua aceitação do risco é importante.

### **2.2.3 Questionar o Processo**

A terceira prática é a de „questionar o processo“, partindo da premissa de que as organizações precisam cada vez mais de estarem em um processo contínuo de crescimento e desenvolvimento prestado com rapidez e qualidade. Para tanto, quando se “questiona o processo” o líder tem o entendimento de aperfeiçoamento contínuo, observando o ambiente e suas etapas. Parte do pressuposto de diagnosticar em tempo real até mesmo aquilo que não se esperava afim de se corrigir fazendo com que todos tomem as decisões corretas e acertadas.

### **2.2.4 Capacite os outros para a ação**

Os líderes eficazes, independentemente de sua competência ou inteligência, sabem que mesmo as suas melhores ideias serão irrealizáveis sem a ajuda dos outros. A liderança eficaz é sempre o esforço de uma equipe – um líder sem uma equipe não é líder. Os líderes exemplares inspiram um senso de trabalho de equipe organizacional muito além do âmbito interno. As pessoas correspondem aos líderes que as capacitam para agir. Os líderes compreendem que as pessoas não podem trabalhar da melhor maneira se sentirem-se fracos, insignificantes ou afastados do processo. Dê-lhes o senso de propriedade que eles precisam. Os líderes investem em promover relacionamentos confiáveis. Constroem equipes vigorosas e coesas, equipes que se sentem como famílias.

Os líderes se empenham ativamente em envolver os liderados no planejamento e lhes permite tomar as próprias decisões. Os líderes fazem os outros se considerarem donos, não empregados (KOUZES, POSNER, 2013, p.187). Assim, ao capacitar os liderados, o objetivo é fazer com que os processos aconteçam de forma conjunta, em sinergia inspirando um clima de autoconfiança e de relacionamento interpessoal proporcionando aos liderados autonomia e poder de decisão.

### **2.2.5 Anime os Corações**

Na busca do caminho para a excelência, na maioria das vezes as pessoas tendem a se sentirem exaustas e ou frustradas com frequência levando-as em algumas situações a desistirem. Para tanto, o líder tem a missão de restaurar o coração da sua organização de forma a encorajar as pessoas a seguirem em frente. Os líderes animam as pessoas, reconhecendo ostensivamente suas contribuições para a visão comum (KOUZES, POSNER, 2013, p.239). Para que ocorra a mobilização das pessoas por parte do líder, um método para essa obtenção parte de uma reunião onde todos se envolvem em um tema, assim como uma única ação é suficiente para um novo espírito a organização, por exemplo, uma maneira criativa de comemorar realizações. Outra maneira de encorajar as pessoas, é demonstrando o quanto são importantes para a organização com gestos de agradecimentos e elogios publicamente. Assim, os líderes deverão motivar os funcionários de modo que eles se sintam agente capaz de desempenharem e contribuir para o desenvolvimento da organização de modo contínuo e crescente.

## **2. METODOLOGIA**

A presente investigação foi realizada na Secretaria de Saúde do Município de Mamanguape com o objetivo de investigar as práticas de liderança adotadas pelo Secretário de Saúde de acordo com o modelo das 05 práticas de liderança exemplar dos autores Kouzes e Posner (2013). Para tal foi conduzido uma pesquisa caracterizada como estudo de caso descritivo e quantitativo. Os dados da pesquisa foram coletados ao longo dos meses de outubro e novembro de 2016.

Segundo Severino (2007, p.121) Estudo de caso é a “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerando análogos, por ele representativo



de um conjunto de casos significativamente representativo”. O modelo quantitativo estabelece hipóteses que exigem, geralmente, uma relação entre causa e efeito e apoia suas conclusões em dados estatísticos, comprovações e testes. A realidade é constituída de fatos que podem ser observados. Os critérios da cientificidade são a verificação, a demonstração, os testes e a lógica matemática. Valoriza a experiência sensível, a verificação, o controle, o quantitativo e a neutralidade científica (GRESSLER, 2007).

Construir um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas. (Gil, 2008). Os dados foram coletados através de um questionário desenvolvido e validado internacionalmente pelos autores Kouzes e Posner (2013), intitulado “Inventário das Práticas de Liderança (LPI)”, nas versões de autoavaliação e heteroavaliação. Ele é composto de 30 questões fechadas sendo aplicado o de autoavaliação ao Secretário de Saúde e o de heteroavaliação a uma amostra de 22 liderados de uma população total de 45 funcionários. O questionário tem como objetivo mensurar as cinco práticas de liderança exemplar que são: (1) modele o estilo, (2) inspire uma visão comum, (3) questione o processo, (4) capacite os outros para ação e (5) anime os corações. O instrumento de pesquisa é composto de 30 afirmativas, e as respostas foram obtidas através de uma escala de lickert de 05 pontos, com a seguinte equivalência (frequência): 1 - nunca; 2 - ocasionalmente; 3 - algumas vezes; 4 - muitas vezes; e 5 - frequentemente.

Segundo Lavado e Castro (2001), a população diz respeito a um conjunto de elementos onde cada um deles apresenta uma ou mais características em comum. Quando se extrai um conjunto de observações da população, ou seja, toma-se parte desta para a realização do estudo, tem-se a chamada amostra. Gil (1995) define população ou universo de pesquisa como um conjunto de elementos que possuem determinadas características (empresas, produtos, pessoas, etc.) que serão alvo do estudo.

A Secretaria de Saúde de Mamanguape é localizada na Rua Coronel Luiz Inácio, s/nº – Centro – Mamanguape/PB. A empresa tem como missão assegurar o acesso universal e igualitário às ações e serviços públicos de saúde. A SMS (Secretaria Municipal de Saúde) planeja, organiza, controla e avalia iniciativas executadas no município relacionadas a esta área, em conformidade aos preceitos do SUS (Sistema Único de Saúde), seguindo os seus princípios e diretrizes: Universalidade – acesso de todos às ações e serviços de saúde. Equidade – Assistência à saúde de todos, sem

preconceito, discriminação ou privilégios. Gratuidade – Todas as ações e serviços são gratuitos.

Tem como atribuições a Gestão do Sistema Único de Saúde no Município de Mamanguape; elaboração de política de saúde do Município; Coordenação, execução, controle e avaliação das atividades de atenção ambulatorial e hospitalar do Hospital Municipal; Articulação da rede de serviços com as instituições de ensino e pesquisa relacionadas, a fim de se promover sua integração; Integração dos serviços e ações executadas por outras entidades, colaborando para a articulação regional do Sistema de Saúde e a Supervisão técnico-operacional às ações e serviços de saúde.

#### 4. RESULTADO

A seguir foram apresentados e discutidos os resultados de autoavaliação do gestor e a heteroavaliação na visão dos subordinados de acordo com as cinco práticas de liderança exemplar proposto por Kouzes e Posner (2013), e a comparação de ambos os resultados. As respostas podem ser observadas na tabela 01, 02 e gráfico 01 a seguir.

##### 4.1 AUTO AVALIAÇÃO DO GESTOR DE ACORDO COM AS CINCO PRÁTICAS DE LIDERANÇA EXEMPLAR.

Tabela 01 - Auto avaliação do gestor

<b>Prática 1 – Modele o Estilo</b>		<b>Frequência</b>
<b>Q01.</b>	Eu sou um exemplo pessoal daquilo que espero das outras pessoas.	4
<b>Q06.</b>	Eu gasto tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela instituição.	4
<b>Q11.</b>	Eu cumpro as promessas e os compromissos que assumo na Instituição.	5
<b>Q16.</b>	Eu procuro maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influência das minhas ações na produtividade das outras pessoas.	4
<b>Q21.</b>	Eu construo consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a Instituição.	3
<b>Q26.</b>	Eu falo acerca dos valores e princípios que guiam as minhas ações.	4
<b>MÉDIA</b>		<b>4,0</b>
<b>Prática 2 – Inspire uma Visão Comum</b>		<b>Frequência</b>
<b>Q02.</b>	Eu olho para o futuro e comunico acerca do que acredito que afetará a Instituição.	3

Q07.	Eu descrevo uma imagem desafiadora do que as pessoas devem ser capazes de atingir.	2
Q12.	Eu compartilho com as pessoas a visão acerca do quanto melhor a Instituição pode ser no futuro.	3
Q17.	Eu mostro como meus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.	4
Q22.	Eu fico contente e sou positiva sobre as possibilidades do futuro.	4
Q27.	Eu falo com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que as pessoas estão fazendo.	3
<b>MÉDIA</b>		<b>3,6</b>
<b>Prática 3 – Questione o Processo</b>		<b>Frequência</b>
Q03.	Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as competências e habilidades dos funcionários e colaboradores da instituição.	4
Q08.	Eu desafio as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.	3
Q13.	Eu me mantenho atualizado em eventos e atividades que possam afetar a Instituição.	5
Q18.	Quando as coisas não acontecem como se espera, eu pergunto: “O que podemos aprender com essa experiência?”.	3
Q23.	Eu asseguro que as pessoas estabeleçam objetivos e façam planos específicos para os projetos que iniciaram.	5
Q28.	Eu tomo iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.	5
<b>MÉDIA</b>		<b>4,1</b>
<b>Prática 4 – Capacite os Outros para a Ação</b>		<b>Frequência</b>
Q04.	Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da Instituição.	5
Q09.	Eu ouço afetivamente os diversos pontos de vista.	3
Q14.	Eu trato as pessoas com dignidade e respeito.	5
Q19.	Eu apoio as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na Instituição.	4
Q24.	Eu dou liberdade e poder de escolha em relação a como as pessoas realizam seu trabalho.	5
Q29.	Eu dou oportunidades para que as pessoas tenham responsabilidades de liderança.	3
<b>MÉDIA</b>		<b>4,1</b>
<b>Prática 5 – Anime os Corações</b>		<b>Frequência</b>
Q05.	Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem-feito que executam.	5
Q10.	Eu encorajo as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da Instituição.	4
Q15.	Eu apoio as pessoas na Instituição e exprimo apreciação pelas suas contribuições.	3

Q20.	Eu reconheço publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da Secretaria de Saúde de Mamanguape.	3
Q25.	Eu procuro maneiras das pessoas celebrarem sucessos alcançados.	5
Q30.	Eu asseguro que as pessoas na Instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.	4
<b>MÉDIA</b>		<b>4</b>

**Tabela 01:** Respostas do gestor em relação a sua autoavaliação das práticas de liderança exemplar.

**Fonte:** Pesquisa direta (2016).

A tabela 01 apresenta a autoavaliação do gestor. A primeira prática investigada foi - modele o estilo. De acordo com as afirmativas avaliadas nessa prática o gestor frequentemente “cumpre as promessas e os compromissos que assume na instituição” (questão 11). Por muitas vezes “é exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas”, “gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela instituição”, “procura maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influência das suas ações na produtividade das outras pessoas” e “fala acerca dos valores e princípios que guiam suas ações (questões 01, 06, 16 e 26). E poucas vezes “constrói um consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a instituição” (questão 21) . A média da autoavaliação da prática modele o estilo foi (4,0), o que equivale a frequência “muitas vezes”.

A segunda prática investigada na autoavaliação da gestor foi - inspire uma visão comum. De acordo com as afirmativas avaliadas nessa prática o gestor muitas vezes “mostra como meus interesses podem ser realizados através de uma visão comum, “fica contente e positivo sobre as possibilidades do futuro” (questões 17 e 22). Algumas vezes “olha para o futuro e comunico acerca do que acredito que afetará a Instituição”, “compartilha com as pessoas a visão acerca do quanto melhor a instituição pode ser no futuro”, “falo com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que as pessoas estão fazendo” (questões 02, 12 e 27). E ocasionalmente “descreve uma imagem desafiadora do que as pessoas devem ser capazes de atingir” (questão 07). A média da autoavaliação da prática inspire uma visão comum foi (3,6), o que equivale a frequência “algumas vezes”.

Segundo os autores Kouzes e Posner (2003), para as pessoas seguirem um líder, elas devem inicialmente acreditar no ponto de vista dele mesmo que não seja exatamente o seu próprio. As pessoas devem compartilhar uma mesma visão de futuro

inspirada pela confiança que o líder deve transmitir. Quando o líder compartilha esta visão do futuro ao grupo e transmite confiança, inspira uma visão compartilhada e o comprometimento das pessoas. Kouzes e Posner (2003) afirmam: “Os líderes não podem forçar o compromisso; podem apenas inspirá-lo”; “Toda organização, todo movimento social, começa com um sonho”.

A terceira prática investigada na autoavaliação do gestor foi – questione o processo. De acordo com as afirmativas avaliadas nessa prática o gestor frequentemente “se mantém atualizado em eventos e atividades que possam afetar a instituição”, “asseguro que as pessoas estabeleçam objetivos e façam planos específicos para os projetos que iniciaram”, “tomo iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos” (questões 13, 23 e 28). Muitas vezes “procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as competências e habilidades dos funcionários e colaboradores da instituição” (questão 03). E algumas vezes “desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos” e “quando as coisas não acontecem como se espera, eu pergunto: “o que podemos aprender com essa experiência?” (questões 08 e 18). A média da autoavaliação da prática questione o processo foi (4,1), o que equivale a frequência “muitas vezes”.

A quarta prática investigada na autoavaliação do gestor foi – capacite os outros para a ação. De acordo com as afirmativas avaliadas nessa prática o gestor frequentemente “incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da instituição”, “trata as pessoas com dignidade e respeito”, “dar liberdade e poder de escolha em relação a como as pessoas realizam seu trabalho” (questões 04, 14 e 24). Muitas vezes “apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na instituição” (questão 19). E algumas vezes “ouve afetivamente os diversos pontos de vista” e “dá oportunidades para que as pessoas tenham responsabilidades de liderança” (questões 09 e 29). A média da autoavaliação da prática capacite os outros para a ação foi (4,1), o que equivale a frequência “muitas vezes”.

A prática de capacitar os outros para a ação demonstra que os líderes não conseguem atingir nada sozinhos, necessitando de parceiros para se alcançar metas e objetivos dentro de uma organização, por isso fortalecem seus seguidores aumentando e desenvolvendo a competência, e determinação de sua equipe. Para Lopes Neto (2000) a liderança transformacional é considerada o novo paradigma da pós-modernidade, e as organizações da área da saúde estão sendo chamadas a esse encontro, com um estilo de liderança voltada para a qualidade da atenção prestada pela gerência aos usuários.

A quinta prática investigada na autoavaliação do gestor foi – anime os corações. De acordo com as afirmativas avaliadas nessa prática o gestor frequentemente “elogio as pessoas pelo trabalho bem-feito que executam”, “procura maneiras das pessoas celebrarem sucessos alcançados” (questões 05 e 25). Muitas vezes “encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da instituição”, “asseguro que as pessoas na instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições” (questões 10 e 30). E algumas vezes “apoia as pessoas na Instituição e exprime apreciação pelas suas contribuições” e “reconheço publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da Secretaria de Saúde de Mamanguape” (questões 15 e 20). A média da autoavaliação da prática anime os corações foi (4,0), o que equivale a frequência “muitas vezes”.

Os líderes animam as pessoas, reconhecendo ostensivamente suas contribuições para a visão comum (KOUZES, POSNER, 2013, p.239). Para que ocorra a mobilização das pessoas por parte do líder, um método para essa obtenção parte de uma reunião onde todos se envolvem em um tema, assim como uma única ação é suficiente para um novo espírito a organização, por exemplo, uma maneira criativa de comemorar realizações.

#### 4.2 HETEROAVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO AS PRÁTICAS DE LIDERANÇA DO GESTOR

A tabela 02 apresenta a heteroavaliação dois funcionários em relação as práticas de liderança do gestor de acordo com as 05 práticas de liderança exemplar de Kouzes e Posner (2013).

<b>Prática 1 – Modele o Estilo</b>		<b>Frequência</b>
<b>Q01.</b>	Ele é um exemplo pessoal daquilo que espero das outras pessoas.	4,0
<b>Q06.</b>	Ele gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela instituição.	3,5
<b>Q11.</b>	Ele cumpre as promessas e os compromissos que assumo na Instituição.	3,5
<b>Q16.</b>	Ele procura maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas.	4,0
<b>Q21.</b>	Ele constrói consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a Instituição.	3,0
<b>Q26.</b>	Ele fala acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações.	3,0
<b>MÉDIA</b>		<b>3,5</b>
<b>Prática 2 – Inspire uma Visão Comum</b>		<b>Frequência</b>

Q02.	Ele olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a Instituição.	4,0
Q07.	Ele descreve uma imagem desafiadora do que as pessoas devem ser capazes de atingir.	3,3
Q12.	Ele compartilha conosco a visão acerca do quanto melhor a nossa Instituição pode ser no futuro.	4,0
Q17.	Ele nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.	3,0
Q22.	Ele fica contente e é positiva sobre as possibilidades do futuro.	3,3
Q27.	Ele fala com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que as estamos fazendo.	3,0
<b>MÉDIA</b>		<b>3,4</b>
<b>Prática 3 – Questione o Processo</b>		<b>Frequência</b>
Q03.	Ele procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades.	3,3
Q08.	Ele desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.	4,0
Q13.	Ele se mantém atualizada em eventos e atividades que possam afetar a Instituição.	3,7
Q18.	Quando as coisas não acontecem como se espera, ela pergunta: “O que podemos aprender com essa experiência?”.	4,0
Q23.	Ele assegura que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos.	3,8
Q28.	Ele toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.	4,0
<b>MÉDIA</b>		<b>3,8</b>
<b>Prática 4 – Capacite os Outros para a Ação</b>		<b>Frequência</b>
Q04.	Ele incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da Instituição.	4,0
Q09.	Ele ouve afetivamente os diversos pontos de vista.	3,7
Q14.	Ele trata as pessoas com dignidade e respeito.	4,0
Q19.	Ele apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na Instituição.	3,7
Q24.	Ele nos dá liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos nosso trabalho.	3,8
Q29.	Ele nos dá oportunidades para que tenhamos responsabilidades de liderança.	3,7
<b>MÉDIA</b>		<b>3,8</b>
<b>Prática 5 – Anime os Corações</b>		<b>Frequência</b>
Q05.	Ele elogia as pessoas pelo trabalho bem-feito.	3,0
Q10.	Ele encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da Instituição.	3,5
Q15.	Ele apoia as pessoas na Instituição e exprime apreciação pelas nossas contribuições.	3,0
Q20.	Ele reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da Secretaria de Saúde de Mamanguape.	3,5
Q25.	Ele procura maneiras de celebrarmos sucessos alcançados.	4,0

Q30.	Ele assegura que as pessoas na Instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.	3,0
<b>MÉDIA</b>		<b>3,0</b>

**Tabela 02** – Heteroavaliação dos funcionários

**Fonte:** Pesquisa direta (2016).

Para os resultados de heteroavaliação aplicado aos subordinados foi possível observar que Prática 1 “Modele o Estilo” obteve média (3,5). Essa prática tenta identificar se o líder é realmente aquilo que diz ser, sendo sua credibilidade uma característica valorizada em um líder. Assim os líderes modelam o caminho classificando seu valores e princípios. Portanto o líder é o modelo de comportamento que espera dos outros. A segunda Prática „Inspire uma Visão Comum” obteve média (3,4). Dentre as afirmativas pertinentes a essa prática a afirmação com menor frequência avaliada pelos subordinados foi „Ele nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum” Q17.

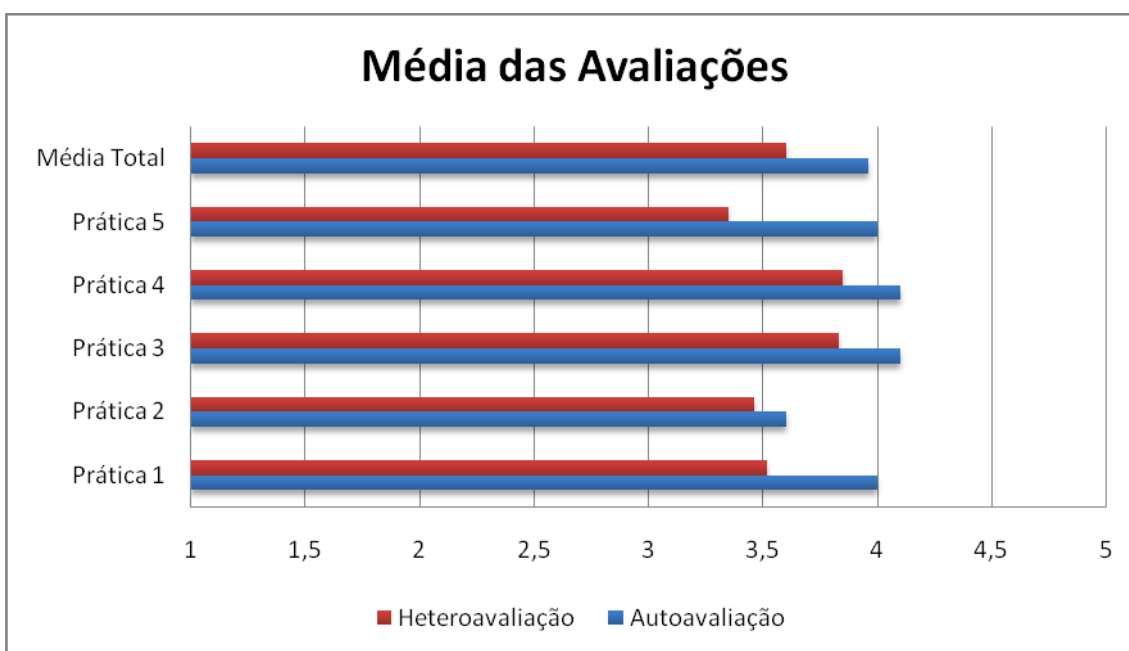
Por outro lado, a prática 3 “questiono o processo” e prática 4 “Capacite os Outros para a Ação” foram as mais bem avaliadas obtendo média (3,8) e (3,8). respectivamente. Dentre as afirmações o comportamento com maior frequência avaliado pelos subordinados ao gestor foi „Quando as coisas não acontecem como se espera, ele pergunta”: “O que podemos aprender com essa experiência?”. Q12 com média (4,0).

Dentre as práticas foi possível observar que a avaliada com a frequência menor foi „anime os corações” prática 5, com média (3,0). De acordo com a percepção dos colaboradores o seu líder não condiz com o que preza tal prática. Para os autores Kouzes e Posner ( 2013), para que as pessoas se sintam importantes e se envolvam mais, os líderes ajudam a criar um clima de confiança, com objetivos comuns, compartilhando poder e valorizando os seus colaboradores.

#### 4.3 COMPARAÇÕES DA AUTOAVALIAÇÃO DO GESTOR COM A PERSPECTIVA DOS LIDERADOS DIANTE DAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA POR ELE EXERCIDA

A seguir, será apresentada uma comparação entre os resultados da autoavaliação respondido pelo gestor, em detrimento com os resultados da heteroavaliação de acordo com que foram respondidos seus subordinados, a respeito das práticas de liderança exemplar exercidas pelo Secretário de Saúde. A seguir o gráfico 01, mostra as médias encontradas, de acordo com as 05 práticas de liderança analisadas.





**Gráfico 01:** Avaliação das práticas de liderança exemplar: heteroavaliação e autoavaliação.  
**Fonte:** Pesquisa direta (2016).

De acordo com o gráfico 01, é possível verificar uma disparidade entre as duas avaliações onde todas as médias de autoavaliação foram superiores a das heteroavaliação, quanto à frequência dos comportamentos de liderança do gestor. Para a primeira prática – „modele o estilo“, o gestor avaliou ter em maior frequência no seu dia a dia, apresentando média de (4,0). Ao passo que para os seus subordinados a média para esse comportamento foi menor para (3,5). A segunda prática por sua vez – ‘inspire uma visão comum’, o Secretário de Saúde Elissandro Bezerra se auto avaliou com média (3,60) enquanto os seus subordinados lhe atribuíram uma média de (3,4).

A terceira prática – „questione o processo „e a quarta prática – „capacite os outros para a ação“ obtiveram a mesma média (4,1) para a autoavaliação do gestor, assim como uma pequena diferença entre as médias (3,83) e (3,85) sendo essas características mais bem avaliadas pelos liderados respectivamente para a avaliação dos liderados para com o comportamento de seu líder.

Para Chiavenato (2010) a liderança é um conceito basilar na medida em que o administrador precisa de saber conduzir os indivíduos e conhecer as suas motivações. Diante das análises pode-se afirmar que o gestor atribuiu uma média de pontuação acima da heteroavaliação feita pelos seus 22 colaboradores, em todas as práticas

analisadas e com média total de (3,9) para a auto avaliação e (3,5) para heteroavaliação, entretanto eles tiveram uma visão parecida já que as duas médias retratam a escala “algumas vezes”.

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo geral investigar as práticas de liderança exercidas pelo Secretário de Saúde Elissandro Bezerra. A Secretaria de Saúde fica localizada no Município de Mamanguape/PB. Para o processo de investigação foi adotado o questionário desenvolvido e validado internacionalmente pelos autores Kouzes e Posner (2013), intitulado Inventário das Práticas de Liderança (LPI), nas versões de autoavaliação e heteroavaliação.

Os resultados da pesquisa indicaram que as práticas de liderança exercidas pelo gestor Elissandro Bezerra obteve média total de (3,9) para a autoavaliação superior em detrimento a média dos colaboradores com média total de (3,5) de acordo com a heteroavaliação.

Entre as práticas analisadas foi possível observar a que teve a menor frequência na heteroavaliação foi “anime os corações”, com média (3,00). De acordo com a percepção dos colaboradores o seu líder algumas vezes condiz com o que preza tal prática. Para os autores Kouzes e Posner (2013), para que as pessoas se sintam importantes e se envolvam mais, os líderes ajudam a criar um clima de confiança, com objetivos comuns, partilhando poder e valorizando os seus colaboradores. Por outro lado o gestor se autoavalia com média (4,0), onde para as afirmativas Q 05 “Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem-feito que executam” e Q25 “Eu procuro maneiras das pessoas celebrarem sucessos alcançados” obtiveram frequências 5 respectivamente.

Segundo as análises, o gestor atribui média superior comparando-se com a perspectiva dos colaboradores, sendo esse resultado uma tendência para esse tipo de investigação segundo os estudos dos autores Kouser e Posner (2013).

Portanto, o presente estudo contribuiu para o entendimento da importância da liderança exercida nas organizações e surge como um elemento determinante para garantir a sobrevivência e funcionamento das organizações afim de que se faça as devidas e corretas orientações coletivas e resolução de conflitos espalhando uma visão a longo prazo de tal forma a conduzir líder e liderados a sobrevivência das organizações e

ao desenvolvimento de todos inseridos no contexto organizacional atual tornando-se cada vez mais pertinente discutir a temática da liderança.

## REFERÊNCIAS

- BALDONI, John, **101 dicas práticas de liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução Geral da Administração nos novos tempos**. 3 ed. Barueri/ SP, 2014.
- CHIAVENATO, **Idalberto. Teoria, Processo e Prática**. 3ed. Barueri/SP, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. ed. São Paulo: Atlas, 1995. GIL, Antônio. **Gestão de Pessoas**. 1ed. São Paulo. Atlas, 2011.
- GRESSLER, Lori A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2007.
- KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2013.
- KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- LAVADO, El.; CASTRO, A.A. **Projeto de pesquisa**. São Paulo: A.A. C, 2001.
- LOPES NETO, David. **Liderança transformacional: a arte de administrar com inteligência emocional**. **Nursing (São Paulo)**, v. 3, n. 21, p. 16-9, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio. **Introdução à administração**. 5ed. São Paulo. Atlas, 2000.
- MEDEIROS, Luciano; LEONE, Nilda M.G.; EL-AOUAR, Walid A. **Liderança na Gestão Imobiliária: Práticas de Liderança no Setor Imobiliário**. Verlag; Novas Edições Acadêmicas, 2015.
- RICHARD, Daft, **Administração**. São Paulo. 2005.
- ROBBINS, Stephen. P. **Fundamentos de administração: conceitos essências e aplicações**. 4ed. São Paulo. 2004.
- ROBBINS, Stephen; COLTER, Mary, **Administração**. 5ed. Rio de Janeiro. 1998.
- SEVERINO, ANTÔNIO J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: Teoria prática no contexto brasileiro**. São Paulo: 2008.
- SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Teoria prática no contexto brasileiro**. 2ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2013.

# **MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: uma investigação na empresa Casa Tudo baseado na teoria das necessidades adquiridas de McClelland**

**Láis Belarmino de Santana Silva  
Prof. Me. Luciano de Santana Medeiros**

## **RESUMO**

Os primeiros estudos sobre a motivação humana datam do início do século XX, e até hoje continua sendo um dos assuntos mais discutidos na área da administração. Nenhuma organização pode funcionar sem certo nível de comprometimento dos seus membros, o que levou os estudiosos a criarem diversas teorias a respeito ao longo dos anos. O presente trabalho teve como objetivo geral analisar a motivação para o trabalho dos funcionários da empresa Casa Tudo de acordo com a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland. Para isso, elaborou-se um estudo de caso de caráter quantitativo, bibliográfico e de campo. A empresa escolhida para a pesquisa foi a Casa Tudo, que atua no ramo varejista, localizada na cidade de Cabedelo-Pb. Participou dessa análise uma amostra de 29 funcionários, que trabalham nos setores: financeiro, recursos humanos, departamento de pessoal, tecnologia da informação e operacional. Os dados foram coletados através de um questionário dividido em 02 partes, sendo a primeira com o intuito de identificar o perfil sócio demográficos dos entrevistados e a segunda adaptada da Teoria das Necessidades Adquiridas de MacClelland com 21 questões divididas em três dimensões: realização, afiliação e poder. Como resultado, a dimensão que obteve a maior frequência na avaliação foi a de realização, em seguida a dimensão poder e por último a dimensão afiliação com uma pequena diferença estatística entre suas médias. A pesquisa também apontou que a população investigada tem pouca motivação com o trabalho desenvolvido na empresa.

**Palavras Chave:** Comportamento Organizacional. Motivação Humana. Teorias das Necessidades Adquiridas.

## **ABSTRACT**

The first studies about human motivation date from the beginning of the 20<sup>th</sup> century, and until nowadays it keeps being one of the most discussed subjects in management. No organization can function without a certain level of commitment of its members, and this fact led the scholars to create many theories about it throughout the years. The present study had as objective to analyze the motivation to work of the employees of the company Casa Tudo, according to MacClelland's Theory of Acquired Needs. For this, a quantitative, bibliographic and field study was elaborate. The chosen company for the survey was Casa Tudo, which operates in the retail sector, and is located in the city of Cabedelo, PB. A sample of 29 employees participated in this survey, and they work the following sectors: finance department, human resources, personal department, information technology and the operational sector. The data were collected using a questionnaire divided in two parts. The first is intended to identify the socio-demographic profile of the interviewees, and the second is adapted from the MacClelland's Theory of Acquired Needs with 21 questions divided in three different dimensions: realization, affiliation and power. As result, the dimension with the bigger frequency in the evaluation was the realization one, followed by the power one

and, finally, the affiliation one, with a little statistical difference between their averages. The research also pointed out that the investigated population has a little level of motivation with the work developed in the company.

**Key-words:** Organizational Behavior. Human Motivation. Theory of Acquired Needs.

## 1. INTRODUÇÃO

A motivação é um tema abordado dentro da grande área de comportamento organizacional onde é observado as suas influências no desempenho e comportamento organizacional. A motivação difere conforme atividade ou pessoa, o nível dela depende da interação do indivíduo com a situação vivida dependendo da sua necessidade atual. Segundo Robbins (2005) motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

A motivação vem sendo estudada desde 1950 quando surgiram as primeiras teorias a respeito. Os teóricos Maslow (1970), McGregor (1960), Herzberg (1986) e McClelland (1987) são conhecidos como autores que se dedicaram ao relevante estudo dos fatores motivacionais na tentativa de explicar a motivação dos indivíduos dentro das organizações. Através desses estudos se fez entender o que faz motivar o ser humano e como proceder perante eles.

O mundo competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas, empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa (GIL, 2011).

É importante salientar que em meio à atualidade, os gestores veem a necessidade de identificar nos funcionários o que os motiva, quais são seus objetivos e o que almejam para seu futuro. Assim conseguindo despertar nos colaboradores a motivação que existe em cada um deles, alcançando altos níveis de desempenho nas atividades, executando-as de maneira satisfatória e com comprometimento.

Como a motivação se tornou algo determinante para um bom trabalho nas organizações, o autor baseado no que já vem sendo estudado sobre o tema, busca através de coleta de dados e pesquisa empírica investigar o cenário atual com foco na empresa pesquisada. O tema foi escolhido pelo interesse do pesquisador em relação à motivação, tendo em vista que é algo que vem sendo estudado há anos. A pesquisa contribui no sentido que conhecer os níveis de motivação, leva a uma melhor compreensão em relação aos motivos que contribui para o desempenho no ambiente de trabalho, podendo assim desenvolver práticas e hábitos juntos aos colaboradores.

Os desafios empresariais, o desejo de ser excelente, o domínio de atividades complexas, desejo de influência e interação social, são algumas dessas necessidades. Com este estudo os gestores poderão conhecer as expectativas e necessidades dos funcionários perante o trabalho, podendo se relacionar de maneira diferenciada com cada um deles, para que se alcance os melhores resultados possíveis. Nesse sentido o problema de pesquisa desse trabalho tem como pergunta: **Que fatores influenciam a motivação dos funcionários da empresa Casa Tudo?** Segundo GIL (2011) identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefa das mais importantes para os gestores.

O objetivo geral definido para esta pesquisa é analisar a motivação para o trabalho dos funcionários da empresa Casa Tudo de acordo com a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland. E como objetivos específicos: (1) Identificar o perfil dos entrevistados (2) Investigar a motivação dos funcionários da empresa de acordo com as suas necessidades básicas de realização, poder e afiliação; (3) Comparar os resultados obtidos nas três dimensões investigadas.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO**

Os primeiros estudos acerca da motivação surgiram antes mesmo da Revolução Industrial com os filósofos da época, o interesse em explicar e conhecer sobre o comportamento humano já existia. Antes da Revolução Industrial já existiam organizações, e naquela época a maneira de motivar era com punições psicológicas e até financeiras, onde se tinha um ambiente de medo. (SANTOS, 2008).

Foi com a Revolução Industrial que começaram os primeiros investimentos no ambiente de trabalho para o crescimento industrial, com foco na eficiência dos processos industriais. Tendo seu início no século XX com Frederick Taylor nos Estados Unidos com o estudo dos tempos e movimentos, criando um sistema de administração científica que se fundamentava na racionalização do trabalho, para que a execução de uma tarefa fosse realizada no menor tempo. Taylor também acreditava no incentivo para o trabalhador, atendendo ao desejo de ganho ou recompensa material, sendo o estímulo para o crescimento pessoal (MAXIMINIANO, 2012).

Já a teoria clássica, que tem como um dos seus principais autores Henry Fayol, destacou a capacidade técnica que se revela nos princípios de conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Para estudá-la exigiria uma teoria da administração para ser ensinada, dividindo a empresa em seis funções: técnica, comercial, financeira, segurança, contabilidade e administração (GIL, 2011; MAXIMINIANO, 2012).

Tempo depois surgiu a teoria das relações humanas em 1930 com o professor de Harvard, Elton Mayo, que fez uma pesquisa descobrindo que os trabalhadores não se motivavam apenas com boas condições de trabalho, mas através da atenção e cuidado que tinha com eles, ou seja, os fatores emocionais que contribuíam para a motivação contrariando Taylor (SANTOS 2008). Através disso começaram a surgir às teorias da motivação, onde será explicada ao longo do trabalho.

## 2.2 MOTIVAÇÃO

A administração tem sua origem marcada pela eficiência de execução de tarefas, fatores técnicos e baixo custo de produção onde o dinheiro era o principal motivador, com a escola da administração científica com Frederick Taylor. Tempo depois surgiu à escola das relações humanas que através de pesquisas afirmou que o comportamento social passa a ser a melhor maneira de motivar os funcionários, não se dava ênfase na importância das pessoas, atualmente tem crescido a conscientização de que as pessoas é o fator chave para as organizações, elas são o capital intelectual das empresas.

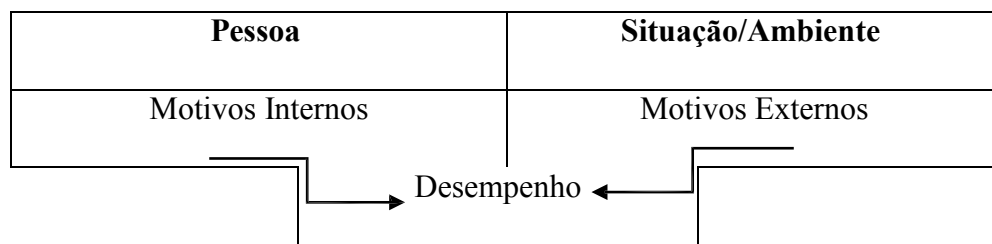
Para que o desempenho seja afetado de maneira positiva, é necessária a motivação do trabalhador, de forma que alcance níveis de realização, comprometimento e valorização com a empresa. A palavra motivação deriva do latim (*motivus, movere*, que significa mover) processo pelo qual indica um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano (MAXIMIANO, 2000).

Através das pessoas que se têm resultados, e são elas que desempenham as funções necessárias para se chegar aos objetivos. Para que isso aconteça é necessário que elas estejam motivadas e engajadas, para melhor entendimento vamos adentrar em alguns conceitos e definições que devem ser enfatizadas.

Segundo Maximiano (2000, p. 347) “motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa”. Estudar a motivação para o trabalho é procurar compreender quais são os fatores,

motivos e razões que influenciam o desempenho das pessoas, sendo um dos principais precursores para se ter um desempenho com excelência.

Existem diversos motivos de influência para um comportamento que conseqüentemente vai variar por pessoa que reflita em uma boa atuação, pois cada pessoa tem seus interesses pessoais, seja de habilidades, valores e necessidades ou recompensas e prêmios. De acordo com Gil (2011) existem dois grupos de motivos que influenciam o desempenho:



**Figura 1:** Motivos internos e externos afetam o desempenho  
**Fonte:** Adaptado de Gil, 2011.

A figura 01 retrata os motivos internos, que surgem das próprias pessoas e os externos criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra. Sabendo disso fica claro que a motivação ocorre através dos atributos e razões de interesse, competências, motivos pessoais e organizacionais atrelados a um objeto comum de desenvolvimento empresarial que é a causa da motivação individual de cada um para o desempenho. Conforme esses motivos forem satisfeitos e alcançados ele vai perdendo força, dando lugar para novos.

Segundo Maximiano (2000, p. 347) “desempenho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço intelectual ou físico”. Para que o mesmo seja favorável tem que beneficiar a pessoa ou organização. E esse desempenho é influenciado pela motivação de cada indivíduo, ocorrendo de maneira positiva ou negativa no andamento ou execução de uma tarefa. Já Chiavenato (1999) destaca que a motivação está relacionada a três aspectos: direção do comportamento (objetivo), força e intensidade do comportamento (esforço), duração e persistência do comportamento (necessidade). Assim sabemos que nem todo esforço faz com que se tenha um desempenho favorável, ao menos que seja de beneficiar a organização. Necessidade para ele se enquadraria a fome, solidão e carência. Já o objetivo estaria relacionado ao comportamento da pessoa perante o trabalho.

Para Daft (2005) a motivação refere-se às forças internas ou externas de uma pessoa, onde seja estimulado o seu entusiasmo e sua persistência para perseguir certo curso ou ação. Na visão de Bateman e Snell (1998) está relacionado com as forças que energizam,



dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa. Uma pessoa altamente motivada trabalhará com persistência para atingir metas de desempenho, chega a ser algo essencial ter um funcionário motivado, independente do cargo que esteja pleiteando e independente da função que está sendo exercida por ele. A motivação sustenta os esforços de uma pessoa a fazer algo, é ela que impulsiona a pessoa a agir. Através dela que cria e desenvolve trabalhos com excelência e competência.

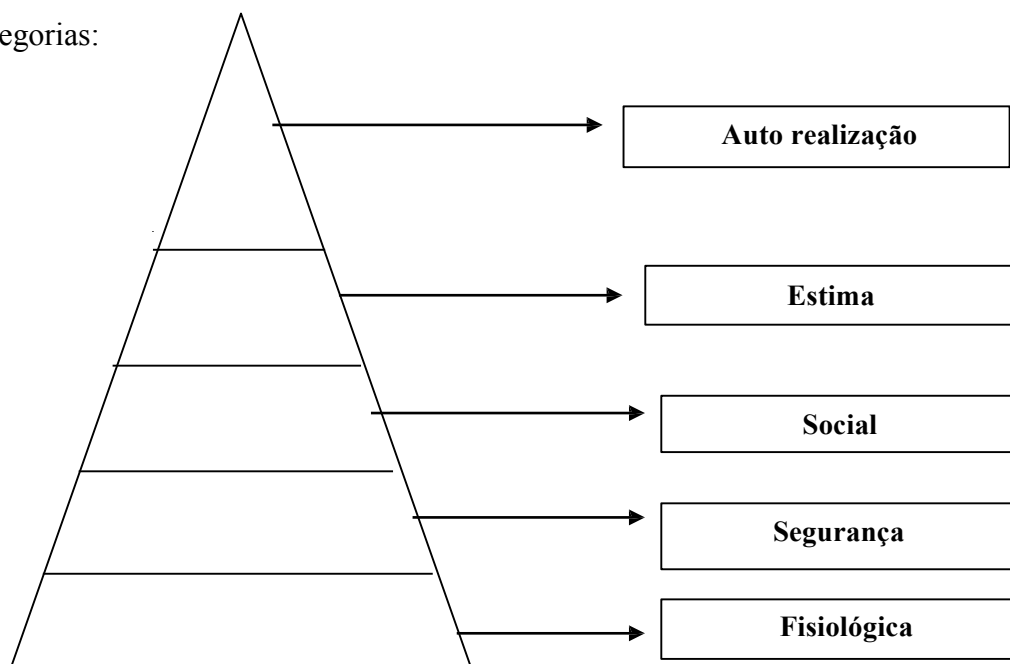
Sem dúvida a motivação é o impulso que faz um indivíduo agir em qualquer função ou atividade. E essa motivação está atrelada ao ambiente, seja ele interno ou externo, despertando interesse para tal trabalho.

### 2.1.1 Primeiras teorias e estudos

A seguir serão apresentados as primeiras teorias e estudos sobre motivação que foram a Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, a Teoria X e Y, a Teoria dos Dois Fatores, Teorias Contemporâneas, a Teoria de ERG e a por último a Teoria do Reforço.

#### 2.2.1.1 A Hierarquia das necessidades de Abraham Maslow

Para o psicólogo Abraham Maslow existem diferentes níveis de necessidades a ser alcançado pelos seres humanos, em ordem hierárquica, ele divide essas necessidades em cinco categorias:



**Fonte:** Adaptado de Robbins, 2005.

**Figura 2:** Pirâmide de Maslow.

A Figura 2 representa a hierarquia das necessidades de Maslow, também chamada de Pirâmide das Necessidades de Maslow. De acordo com essa teoria as necessidades de nível mais baixo como as fisiológicas, fisiológicas e as sociais, devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais altas como a de auto realização e estima.

De acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em qual nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento, focando a satisfação naquele nível ou no patamar superior a ele. Conforme vai alcançando um nível de necessidade o próximo vai se tornando dominante para o alcance do indivíduo. Somente quando um nível inferior de necessidade está satisfeito outro nível imediatamente mais elevado surge no comportamento da pessoa. Conforme forem sendo satisfeitas as necessidades vai mudando de nível, onde o anterior deixa de ser motivador, se manifestando o adiante (CHIAVENATO, 2014; ROBBINS, 2010).

Embora a teoria de Maslow tenha se tornado muito popular ela tem os seus detratores. A principal crítica feita é de que é possível alguém estar auto realizado e não conseguir uma total satisfação, por exemplo, das suas necessidades fisiológicas.

#### *2.2.1.2 A Teoria X e a Teoria Y*

O psicólogo Douglas McGregor que definiu dois tipos distintos de teorias para o ser humano, diz que a teoria X os funcionários evitam a responsabilidade do trabalho, não rendendo o que deveria por trabalhar apenas por recompensas e sem prazer, os gestores precisam supervisionar de perto. Já a teoria Y os funcionários levam o trabalho como algo prazeroso e divertido se esforçando com competência e comprometimento.

Segundo Gil (2011) os adeptos da teoria X supõe que a maioria das pessoas não gostam de trabalhar e por isso sua equipe só funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa. Os adeptos da teoria Y, consideram que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados.

Chiavenato (2014) defende que a teoria Y segundo os estudos de Douglas McGregor é um estilo de administração participativa e baseada nos valores humanos e sociais. Enquanto a teoria X é uma administração por meio de controles externos impostos as pessoas, contrapondo da Y que é a administração por objetivos que realça a iniciativa individual.

<b>Teoria X</b>	<b>Teoria Y</b>
Pessoas preguiçosas e indolentes	Pessoas esforçadas e gostam de ter o que fazer
Pessoas evitam trabalho	Trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar
Pessoas evitam responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras	Pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	Pessoas criativas e competentes

**Quadro 1:** A Teoria X e Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana.

**Fonte:** Adaptada de Chiavenato, 2014

O quadro 1 representa as diferenças entre as teorias X e Y definidas por Douglas McGregor com aspectos distintos de como se comportar e agir perante o trabalho. A teoria X os funcionários trabalham e se comportam do jeito que a empresa quer que ele trabalhe, sendo algo que por obrigação e com pouco interesse, ou seja, desmotivadas. Já a teoria Y os funcionários tem um interesse maior e se esforça para alcançar e crescer junto com a empresa, fazendo a diferença procurando sempre coisas novas, sendo proativo, competente, onde o ambiente organizacional se torna algo prazeroso.

### *2.2.1.3 A Teoria dos Dois Fatores*

O psicólogo Frederick Herzberg Contribuiu com os estudos da motivação com sua teoria dos dois fatores, que é baseada nos fatores higiênicos e motivadores. Esses fatores estariam relacionados à satisfação e insatisfação do funcionário no ambiente de trabalho, além de orientarem o comportamento das pessoas. Os fatores higiênicos envolvem a presença ou ausência de aspectos insatisfatórios no trabalho, como as condições de trabalho, pagamento, políticas da empresa e os relacionamentos interpessoais, quando esses fatores não estão dentro dos padrões ou são ruins o trabalho é insatisfatório. Já os motivadores influencia a satisfação, são necessidades de alto nível que inclui realização, reconhecimento, responsabilidade e

oportunidade de crescimento (DAFT, 2005). Esses fatores foram representados no quadro 02 a seguir.

<b>Fatores Higiênicos</b>	<b>Fatores Motivadores</b>
Salários e benefícios	Responsabilidade
Condições de Trabalho	Reconhecimento
Política da Empresa	Desafios
Status	Realização
Segurança no trabalho	Crescimento
Supervisão	

**Quadro 2:** Fatores Higiênicos e motivadores.

**Fonte:** Adaptado de Gil, 2011.

De acordo com Herzberg (1986) os fatores higiênicos não motivam, mas sua ausência é capaz de desmotivar afetando negativamente o desempenho. E os fatores motivacionais podem motivar afetando de maneira positiva as pessoas. Os fatores higiênicos são necessidades que devem ser supridas e que é algo comum nas empresas. Os motivacionais são fatores que vão além do esperado, que faz com que o funcionário queira continuar, que faz com que ele se sinta bem e realizado. Tempos atrás para se motivar um funcionário as empresas investiam em recompensas financeiras, se tornando uma troca de trabalho por dinheiro. Mas Herzberg com sua contribuição nos estudos da teoria dos dois fatores, passou a se ter uma visão um pouco diferente disso. Salários e recompensas se enquadram em fatores higiênicos, que segundo a teoria de Herzberg, são de total direito de um funcionário, e que isso não motiva, porém sua ausência causa insatisfação.

Atualmente as grandes empresas se enquadram nos fatores motivacionais, como Herzberg defende que eles são fatores determinantes para a motivação, que de fato são eles que motivam uma pessoa. Ser reconhecido dentro da empresa, ter a responsabilidade e execução de desafios e metas, ter a oportunidade de crescimento, poder desenvolver algo e ser realizado no trabalho que faz.

Chiavenato (2014) destaca dois aspectos acerca da teoria dos dois fatores. O primeiro é que a satisfação do cargo depende dos fatores motivacionais, o conteúdo ou atividade desafiante e estimulante do cargo desempenhado pela pessoa. O segundo aspecto é a Insatisfação do cargo que depende dos fatores higiênicos, o ambiente de trabalho, benefícios, supervisão, colegas e no geral o que envolve o trabalho ou cargo.

## **2.2.1 Teorias Contemporâneas**

### *2.2.2.1 A Teoria de ERG*

Em 1969 o psicólogo Clayton Paul Alderfer baseado na teoria das necessidades de Abraham Maslow, propôs uma modificação no mesmo, onde para ele foi identificado apenas três categorias que são: Existência, relacionamento e crescimento, surgindo assim a sigla ERG em inglês.

Segundo Daft (2005) a teoria de ERG está agrupada em três necessidades essenciais: Necessidades de Existência: Refere-se as necessidades de bem-estar físico e material. Necessidades de Relacionamento: Refere-se as necessidades de relacionamento satisfatório com outras pessoas. Necessidades de Crescimento: Refere-se no desenvolvimento do potencial humano e no desejo de crescimento pessoal e aumento de competência.

Para Robins (2005) a teoria de Clayton Alderfer se relaciona com as de Abraham Maslow da seguinte maneira: Existência inclui aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e segurança. Relacionamento se enquadra no desejo de status e sociabilidade com outras pessoas pode ser comparado as necessidades sociais de Maslow e os componentes externos as necessidades de estima. Crescimento inclui componentes intrínsecos da categoria de estima de Maslow, bem como as necessidades de auto realização.

Enquanto a teoria das necessidades de Maslow tem um sistema hierarquizado, onde cada necessidade se torna dominante conforme são satisfeitas a anterior. A teoria de ERG é diferente no sentido de poder alcançar suas necessidades simultaneamente. Ao mesmo tempo que pode buscar e satisfazer as necessidades de existência, pode realizar a de relacionamento e crescimento.

Na teoria de ERG existe ainda o princípio da frustração-regressão onde segundo Robins (2005) a teoria de ERG, quando uma necessidade de nível alto é frustrada, o desejo de atender uma necessidade de um nível mais baixo cresce. Daft (2005) completa dizendo que o modelo de ERG é menos rigoroso do que a teoria de Maslow, sugerindo assim que os indivíduos podem se movimentar para baixo e para cima da hierarquia, dependendo de sua habilidade em satisfazer as necessidades.

### *2.2.2.2 Teoria do Reforço*

O cientista comportamental B.F Skinner depois de várias pesquisas emitiu o conceito de reforço no comportamento, ou seja, o trabalhador que experimenta o sucesso após assumir uma atitude tende a repetir essa atitude mais vezes almejando um novo sucesso, onde um comportamento recompensado a tendência é ser repetido (MARRAS, 2011). As pessoas

tem necessidades que buscam satisfazê-las, com isso elas irão repetir ações que anteriormente foi um sucesso.

Já Chiavenato (1999, p. 603) diz que “a teoria do reforço ignora o estado íntimo do indivíduo e se concentra apenas no que ocorre a uma pessoa quando ela pratica uma determinada ação”. Assim a teoria defende que os atos do indivíduos são causados por fatores externos, concentrando apenas no que acontece com ele realizando algum tipo de ação. E quando esses esforços ou fatores externos tem uma resposta satisfatória no indivíduo, aumenta as chances desse comportamento se repetir.

O psicólogo popularizou o conceito de condicionamento operante onde diz que aplicar a lei do efeito, controlando o comportamento por meio da manipulação de suas consequências, de modo a influenciar o comportamento humano no ambiente de trabalho, utilizando o princípio do reforço no sentido de reforçar o comportamento desejado e desencorajar o indesejado (SCHERMERHORN, 2006).

Existindo quatro estratégias, 1º Reforço positivo: Fortalecer e aumentar a frequência e intensidade, onde seja condicionado uma frequência agradável. Ex: gratificar e encorajar o funcionário. 2º Reforço negativo: Evitar acontecer uma consequência desagradável a ocorrência do comportamento. Ex: Deixar de repreender ou reclamar 3º Punição: Eliminar um comportamento indesejável sobre a consequência desagradável ocorrida. Ex: Advertir, repreender. 4º Extinção: Diminuir a frequência indesejável, condicionando a retirada de uma consequência agradável. Ex: Sem recompensas.

Segundo Schermerhorn (2006) as estratégias de reforço positivo e negativo fortalecem o comportamento desejável quando ocorrem, já as estratégias de punição e extinção enfraquecem os comportamentos indesejáveis. Para Robbins, Judge, Sobral (2010) a teoria do reforço não é exatamente uma teoria sobre motivação falando rigorosamente, pois ela não dá ênfase no que dá origem ao comportamento, mas fornece meios para analisar aquilo que controla o comportamento.

Marras (2011) conclui que através da teoria do reforço, o modelo Skinneriano por um lado pode suprir esforços positivos necessários para provocar atitudes de comportamento desejáveis, e por outro lado aconteceria o inverso, as pessoas iriam reprimir indesejados comportamentos não recompensando o que interessa de fato.

## 2.3 TEORIA ESTUDADA NO TRABALHO

Neste momento será detalhado a respeito da teoria que se baseia o presente trabalho.

### 2.3.1 Teoria das Necessidades Adquiridas

O psicólogo americano David McClelland desenvolveu a Teoria das Necessidades Adquiridas, baseada nas necessidades adquiridas ao longo da vida, ou seja, as pessoas adquirem essas necessidades a partir das suas experiências vividas, necessidades essas aprendidas socialmente. Ele definiu três categorias de necessidades: realização, poder e afiliação (MCCLELLAND, 1965).

As necessidades de realização referem-se ao desejo de ser excelente, elaborar atividades complexas e desafiadoras para serem alcançadas. Fazendo da melhor maneira, alcançando altos padrões de sucesso sendo eficiente e superando outras pessoas. Já as necessidades de poder refere-se ao desejo de exercer influência perante as pessoas, de ter poder e autoridade sobre elas. Controlando sendo responsável por ela, influenciando no seu comportamento. Segundo Chiavenato (1999, p. 599) “o poder pode ser negativo – quando se tenta dominar e submeter as outras pessoas – ou positivo – quando se tenta um comportamento persuasivo e inspirador”.

As necessidades de Afiliação refere-se ao desejo de relacionamento com as pessoas e interação social mantendo relações afetuosas e amigáveis. Evitando conflitos e conquistando amizades verdadeiras. O autor com os seus estudos encontrou nos níveis institucionais uma alta necessidade de poder e uma baixa necessidade de afiliação. A alta necessidade de poder leva as pessoas a vontade de influenciar outras, enquanto a baixa necessidade de afiliação leva o administrador a tomar decisões difíceis não se preocupando em ser desagradável (CHIAVENATO, 1999). Robbins, Judge e Sobral (2010) diz que as necessidades de poder e afiliação estão intimamente ligadas ao sucesso gerencial.

Para Schermerhorn (2006) pessoas com grande necessidade de realização gosta de colocar em pratica suas competências com eficiência, assumindo riscos moderados em situações competitivas e são dispostas pra trabalhar sozinhas. Vendo que a realização é um fator importante para as pessoas, o estudioso viu que esse desejo em atuar, desempenhar atividades desafiadoras vem sendo adquirida conforme vai passando o tempo de experiência vivida, seja no âmbito pessoal ou profissional.

Já sobre as outras duas necessidades, poder e afiliação Bateman, Snell (1998) fala que elas se variam de moderadas a alta conforme o sucesso administrativo quanto para a alta cúpula como para o operacional.

### **3. METODOLOGIA**

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, de caráter quantitativo e descritivo, bibliográfico e de campo. A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2011) é elaborada

por meio de material que já foi publicado, ou seja, material impresso, como livros, revistas, jornais e também fontes da internet. Também é de natureza quantitativa que de acordo com MEDEIROS (*apud* Richardson, 1999) é um modelo que caracteriza-se pela quantificação para a coleta e tabulação de dados, utilizando-se de técnicas estatísticas para evitar distorções na análise e interpretação de dados, sendo bastante utilizada em trabalhos descritivos. Severino (2007) explica que toda lei científica tinha formulação matemática exprimindo uma relação quantitativa, caracterizando ser uma configuração experimental-matemática.

A pesquisa descritiva objetiva descrever as características de determinada população, também com a finalidade de identificar possíveis relações entre as variáveis. Pesquisa essa que tem características de estudar um grupo: referente a idade, sexo, nível de escolaridade, procedência e etc (GIL, 2010). A pesquisa de campo de acordo com Severino (2007) é feita em seu ambiente próprio, nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem no trabalho sem intervenção e manuseio pelo autor.

A empresa escolhida para esta pesquisa foi a Casa Tudo, do ramo varejista, localizada na BR. 230, estrada de Cabedelo. Tendo como universo da pesquisa 69 funcionários, onde se selecionou uma amostra de 29 funcionários, de acordo com a acessibilidade. Os pesquisados selecionados para a amostra estão distribuídos nos setores financeiro/contabilidade (credito e cobrança, contas a pagar, técnico em contabilidade), tecnologia da informação (suporte em TI), recursos Humanos, departamento de pessoal (supervisor de RH, gestora de RH e auxiliar administrativo) e operacional (gerente de loja, vendedor, caixa, repositor, fiscal de loja, recepcionista, caixa de atacado, televendas, auxiliar de estoque).

Os dados foram coletados através de um questionário dividido em 02 partes, sendo a primeira com 03 questões sócio demográficas (gênero, faixa etária e escolaridade) e a segunda com 21 questões adaptadas da Teoria das Necessidades Adquiridas de MacClelland, utilizando-se para resposta uma escala de Lickert de 05 pontos: 1-Nenhum; 2-Muito Pouco, 3-Pouco, 4-Muito e 5-Muitíssimo. Os dados foram tratados com a estatística descritiva.

A rede de lojas CASA TUDO possui atualmente 6 lojas na capital, 1 em Patos e 1 que está em processo de abertura em Guarabira. Tem como fundadores e proprietários os senhores Frederico Gaudêncio, Alexandre Gaudêncio e Tatiane Gaudêncio, com parentesco de irmãos, eles mantêm o controle e administração da empresa.

A pesquisa foi feita na filial 4, localizada na Br 230 estrada de cabedelo. A filial 4 mesmo não sendo a matriz, é nela que se concentra todas as decisões e estratégias, inclusive os proprietários estão sempre presentes. Onde seu diferencial é o atendimento ao cliente, além



de buscar satisfazer as suas necessidades e desejos procurando ter o que cliente quer e precisa na sua loja. Sendo uma loja do ramo do varejo, com diversos tipos de produtos para o consumidor final, recebe um público de variada classe social. A loja com uma grande estrutura está dividida em sessões de papelaria, brinquedos, decoração, utilidades e cama, mesa e banho.

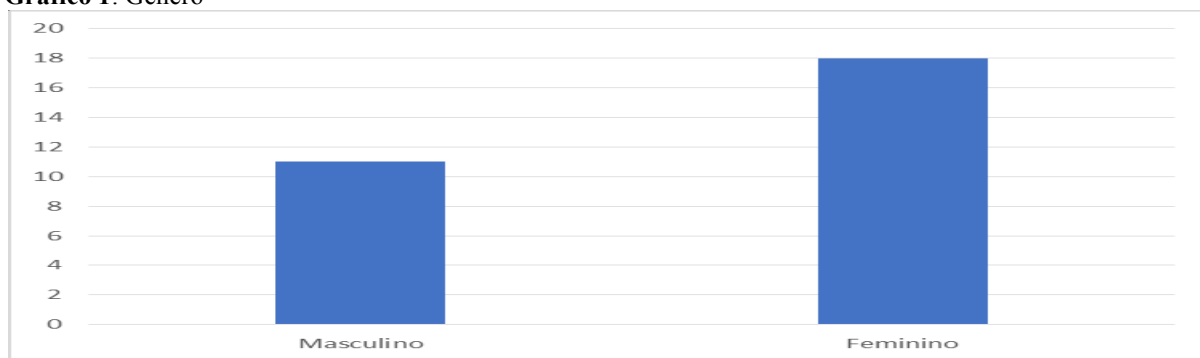
#### 4. ANALISE DOS DADOS

Este capítulo é destinado para a apresentação da empresa pesquisada e a análise de dados resultante da pesquisa. Com os dados coletados através do instrumento utilizado será mostrado o perfil sócio demográfico da empresa o nível de motivação através das necessidades socialmente adquiridas de David McClelland realização, poder e afiliação.

##### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Num primeiro momento buscou-se delinear um breve perfil dos colaboradores da CASA TUDO, abordando características sócio demográficas que serão apresentadas a seguir.

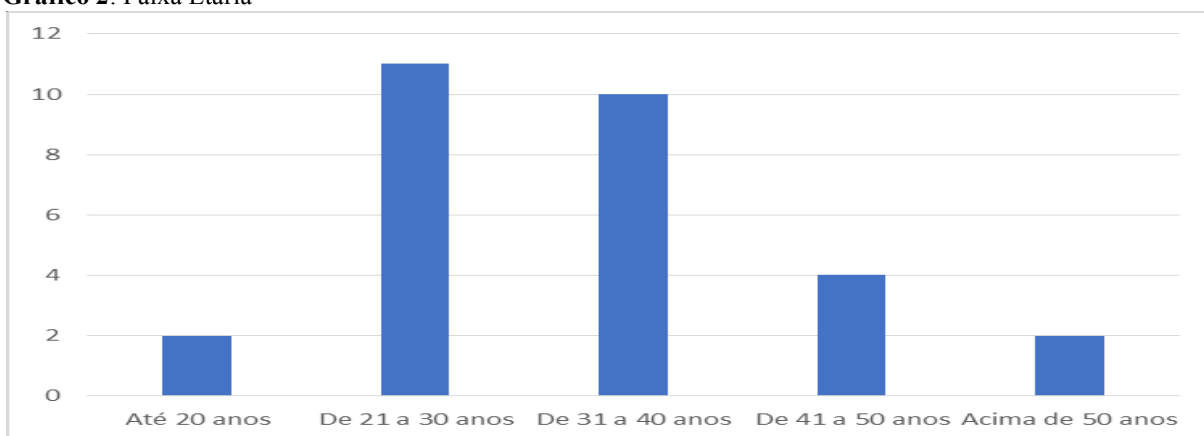
**Gráfico 1:** Gênero



**Fonte:** Pesquisa direta, 2016

De acordo com o gráfico 1 relacionado ao gênero, observa-se que dos 29 funcionários que responderam (44%) existem na Casa Tudo 18 do sexo feminino e 11 do sexo masculino.

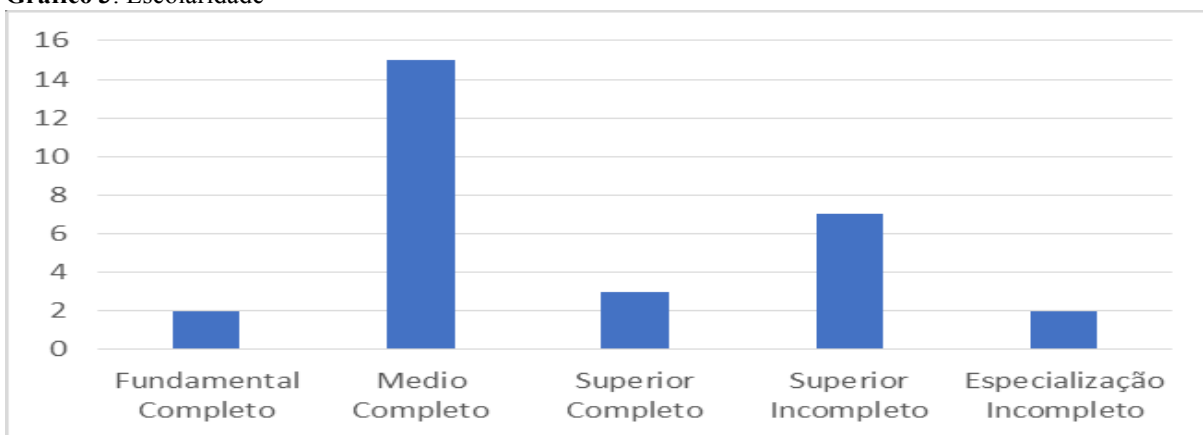
**Gráfico 2:** Faixa Etária



**Fonte:** Pesquisa direta, 2016

Segundo o gráfico 2, a faixa etária proveniente na empresa que possui maior número de funcionários é entre os 21 a 30 anos de idade com um público de 11 pessoas, sendo um público jovem. Enquanto existe apenas 2 funcionários que possui até 20 anos e 2 acima de 50 anos.

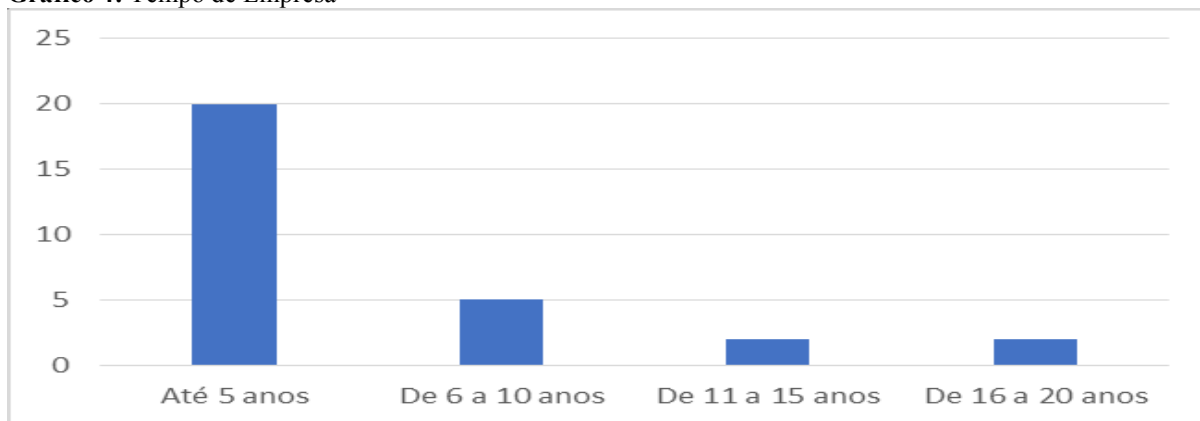
**Gráfico 3:** Escolaridade



**Fonte:** Pesquisa direta, 2016

De acordo com o gráfico 3 o nível de escolaridade dos funcionários baseado na pesquisa, é que a maioria de 15 pessoas possui somente o primeiro grau de escolaridade que é o ensino médio. Em contra partida apenas 3 pessoas concluíram o ensino superior.

**Gráfico 4:** Tempo de Empresa



**Fonte:** Pesquisa Direta, 2016

Referente ao gráfico 4 em relação ao tempo de empresa dos funcionários na CASA TUDO, observa-se que 20 funcionários estão trabalhando até 5 anos na empresa. Demonstrando que a maioria tem um razoável tempo de serviço na empresa.

#### 4.2 MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA DE ACORDO COM AS NECESSIDADES BÁSICAS DE REALIZAÇÃO, PODER E AFILIAÇÃO

A seguir serão apresentados os resultados obtidos na investigação da motivação dos funcionários da empresa Casa Tudo, de acordo com a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, em três dimensões: afiliação, realização e poder.

**Tabela 1:** Nível de Afiliação dos funcionários

<b>AFILIAÇÃO</b>	<b>Média Individual</b>
1º Seu trabalho permite que conheça pessoas semelhantes a você?	3,6
2º Seu trabalho permite que sejam estabelecidos contatos fora do ambiente?	3,2
3º Seu trabalho contribui para a estabilidade emocional?	3,1
4º Seu trabalho permite que seja feita novas amizades ?	3,9
5º Seu trabalho oportuniza participar de encontros e/ou atividades extras ao horário normal de expediente?	2,0
6º Seu trabalho oportuniza que você seja útil à sociedade?	3,5
7º Seu trabalho oferece oportunidade de crescimento pessoal?	3,6
<b>Media Final</b>	<b>3,2</b>

Fonte: Pesquisa direta, 2016

A tabela 1 retrata os resultados da dimensão afiliação. De acordo com os dados da pesquisa os funcionários afirmam que o seu trabalho “permite pouco conhecer pessoas

semelhantes a eles e estabelecer contatos fora do ambiente de trabalho” (questões 01 e 02). Concordando com a teoria de McClelland, o autor Silva (2005) diz que o desejo de estabelecer relacionamentos pessoais próximos, evitando conflitos e fortes amizades, é uma necessidade social dos funcionários, companheirismo e apoio para o desenvolvimento de relacionamentos com pessoas.

Contribui “pouco para a estabilidade emocional e que novas amizades sejam feitas” (questões 03 e 04). Portella (2001, p.37) fala que “a pessoa com necessidade de afiliação, está preocupada com o estabelecimento, manutenção ou restauração de uma relação emocional positiva com outras pessoas através de amizade, festas, reuniões, conversas”. Oferece “pouca oportunidade de ser útil a sociedade e crescimento profissional” (questões 06 e 07). E muito pouca oportunidade de participar de encontros e ou atividades extras ao horário normal de expediente (questão 05). Silva (2005, P. 239) afirma que “eles são motivados pelos cargos que demandam interação frequente com os colegas”. A média final obtida nesta dimensão foi (3,2), dessa forma podemos inferir que o nível de afiliação dos funcionários investigados é “pouco”. Concluímos que em relação ao ambiente de trabalho da CASA TUDO a necessidade de afiliação não é o principal fator de motivação.

**Tabela 2:** Nível de Realização dos funcionários

<b>REALIZAÇÃO</b>	<b>Média Individual</b>
8º O desempenho de sua função oferece oportunidade de crescimento profissional?	4,0
9º O desempenho de sua função lhe traz a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante?	3,8
10º O desempenho de sua função viabiliza conquistar objetivos de vida?	3,6
11º O desempenho de sua função lhe permite perspectivas de realizações futuras?	3,8
12º No desempenho de sua função há reconhecimento das chefias quanto a sua competência profissional?	3,4
13º O desempenho de sua função utiliza em profundidade sua formação de nível superior (caso seja graduado)?	2,6
14º O desempenho de sua função viabiliza obter o que queres?	3,3
<b>Media Final</b>	<b>3,5</b>

Fonte: Pesquisa direta, 2016

A tabela 02 retrata os resultados da dimensão realização. De acordo com os dados da pesquisa os funcionários afirmam que “o desempenho da sua função oferece muita oportunidade de crescimento profissional” (questão 08). Silva (2005) fala que o desejo de

alcançar algo difícil exige um padrão de sucesso, dominar e superar é uma necessidade de se desafiar para realização pessoal e profissional para o êxito em situações competitivas. Traz pouca “satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante e conquista de objetivos de vida” (questões 09 e 10). Portella (2001, P. 36) afirma que “as pessoas que possuem necessidade de realização costumam envolver-se em tarefas consideradas por elas como especiais e desafiantes e, geralmente, possuem objetivos de longo prazo”.

Tem “poucas perspectivas de realizações futuras, reconhecimento das chefias quanto a sua competência profissional e viabilização de obter o que quer” (questões 11, 12 e 14). Coelho (2002) diz que a necessidade de realização representa o desejo que a pessoa tem em alcançar o sucesso, superar barreiras e vencer obstáculos. E muito pouca utilização da sua formação superior - caso seja graduado (questão13). Robbins (2000) finaliza dizendo que grandes realizadores não são meros jogadores e nem querem sucesso por obra do acaso, mas preferem o desafio de um problema e aceitar a responsabilidade pessoal, do sucesso ou fracasso deixando o resultado ao acaso. A média final obtida nesta dimensão foi (3,5), dessa forma podemos inferir que o nível de realização dos funcionários investigados é “pouco”.

**Tabela 3:** Nível de poder dos funcionários

<b>PODER</b>	<b>Media Individual</b>
15° O exercicio de suas atividades permite contato com outras pessoas que você julga importante ?	3,7
16° O exercicio de suas atividades permite que exerça liderança no cargo e/ou função?	3,0
17° O exercicio de suas atividades as vezes torna-se necessario que sejam tomadas decisoes qe afetam outras funções?	3,1
18° O exercicio de suas atividades permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais?	3,4
19° O exercicio de suas atividades contribui para lhe dar prestígio e influencia?	3,4
20° O exercicio de suas atividades favorece para que acenam fatos e/ou situações que beneficiam seu interesse pessoal?	3,1
21° O exercicio de seu trabalho contribui para a superação de obstáculos e ganho de prestígio?	3,4
<b>Media Final</b>	<b>3,3</b>

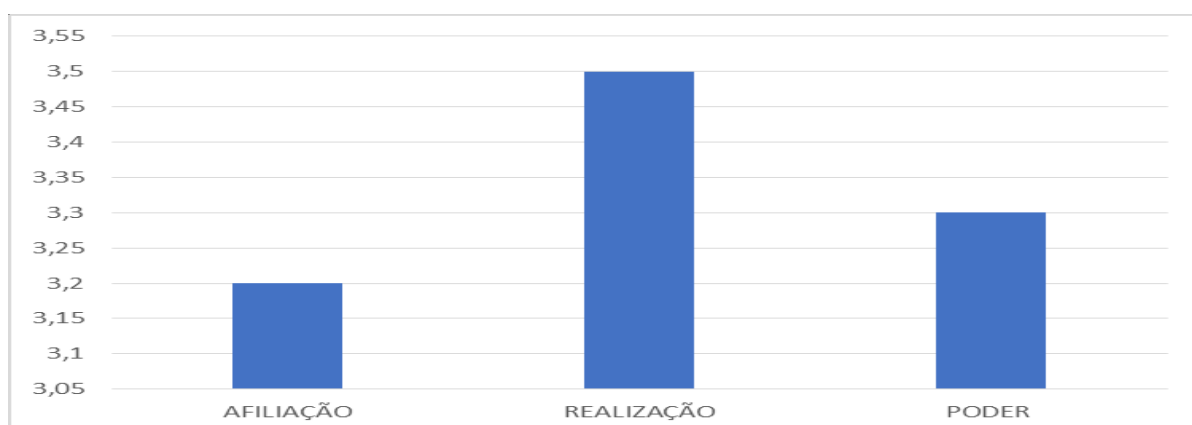
Fonte: Pesquisa Direta, 2016

A tabela 03 retrata os resultados da dimensão poder. De acordo com os dados da pesquisa os funcionários afirmam que o exercício de suas atividades permite “pouco contato com outras pessoas que julgam importantes e que exerçam liderança no cargo ou função” (questões 15 e 16). Robbins e Decenzo (2004) defende que a necessidade de poder é o desejo de ter impacto e ser influente. Torna-se “pouco necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras funções” e “pouca facilidade de atingir seus objetivos pessoais” (questões 17 e 18). O exercício de suas atividades também contribui “pouco para lhes dar prestígio e influência, fatos e ou situações que beneficiem seu interesse pessoal e superação de obstáculos e ganho de prestígio” (questões 19, 20 e 21). Robbins (2000) diz que indivíduos com alta necessidade de poder gostam de estar no comando, esforçam-se para influenciar os outros se colocando em situações competitivas e por status, preocupando-se mais com prestígio e influência do que com o desempenho eficaz. A média final obtida nesta dimensão foi (3,3), dessa forma podemos inferir que o nível de poder dos funcionários investigados é “pouco”.

#### 4.3 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS TRÊS DIMENSÕES INVESTIGADAS: AFILIAÇÃO, REALIZAÇÃO E PODER

A seguir será apresentada a comparação dos resultados obtidos de acordo com as três dimensões investigadas, que foram: afiliação, realização e poder.

**Gráfico 05:** Comparação dos resultados obtidos



**Fonte:** Pesquisa direta, 2016

De acordo com o gráfico 05, observa-se que a dimensão realização foi a que obteve a maior média (3,5), em seguida a dimensão poder (3,3) e por último a dimensão

afiliação (3,2). Mesmo tendo uma pequena diferenciação entre suas médias, os resultados das três dimensões investigadas se classificaram na frequência “pouco”, o que implica dizer que a população investigada tem pouca motivação com o trabalho desenvolvido na empresa.

**Tabela 4:** Comparação dos resultados de acordo com a frequência e as dimensões investigadas.

<b>MAIS FREQUENTE</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DIMENSÃO</b>
8º O desempenho de sua função oferece oportunidade de crescimento profissional?	4,0	Realização
4º Seu trabalho permite que seja feita novas amizades ?	3,9	Afiliação
9º O desempenho de sua função lhe traz a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante?	3,8	Realização
11º O desempenho de sua função lhe permite perspectivas de realizações futuras?	3,8	Realização
15º O exercício de suas atividades permite contato com outras pessoas que você julga importante ?	3,7	Poder
1º Seu trabalho permite que conheça pessoas semelhantes a você?	3,6	Afiliação
7º Seu trabalho oferece oportunidade de crescimento pessoal?	3,6	Afiliação
10º O desempenho de sua função viabiliza conquistar objetivos de vida?	3,6	Realização
<b>FREQUÊNCIA MÉDIA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DIMENSÃO</b>
6º Seu trabalho oportuniza que você seja útil à sociedade?	3,5	Afiliação
12º No desempenho de sua função há reconhecimento das chefias quanto a sua competência profissional?	3,4	Realização
18º O exercício de suas atividades permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais?	3,4	Poder
19º O exercício de suas atividades contribui para lhe dar prestígio e influencia?	3,4	Poder
21º O exercício de seu trabalho contribui para a superação de obstáculos e ganho de prestígio?	3,4	Poder
14º O desempenho de sua função viabiliza obter o que querese?	3,3	Realização
2º Seu trabalho permite que sejam estabelecidos contatos fora do ambiente?	3,2	Afiliação
<b>FREQUÊNCIA BAIXA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DIMENSÃO</b>
20º O exercício de suas atividades favorece para que acenem fatos	3,1	Poder

e/ou situações que beneficiam seu interesse pessoal?		
17° O exercício de suas atividades as vezes torna-se necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras funções?	3,1	Poder
3° Seu trabalho contribui para a estabilidade emocional?	3,1	Afiliação
16° O exercício de suas atividades permite que exerça liderança no cargo e/ou função?	3,0	Poder
13° O desempenho de sua função utiliza em profundidade sua formação de nível superior (caso seja graduado)?	2,6	Realização
5° Seu trabalho oportuniza participar de encontros e/ou atividades extras ao horário normal de expediente?	2,0	Afiliação

**Fonte:** Pesquisa Direta, 2016

A tabela 04 traz uma comparação dos resultados de acordo com a sua frequência e as dimensões investigadas. Observa-se que entre as questões assinaladas com maior frequência neste estudo temos quatro referentes à dimensão realização (questões 08, 09, 11 e 10), três referentes à dimensão afiliação (questões 04, 01 e 07) e apenas uma referente à dimensão poder (questão 15). A questão que obteve a maior avaliação de todas as dimensões investigadas foi a que questiona se a função exercida oferece oportunidade de crescimento profissional, sendo a única que se classificou na escala “muito” (questão 08). As questões assinaladas com frequência média temos duas referentes a dimensão realização (questão 12 e 14), duas referentes a afiliação (questões 6 e 2), e três referente a poder (questões 18, 19 e 21). Entre as questões que obtiveram frequência média, a que se destacou foi a que questiona se o trabalho oportuniza ser útil, que se classificou na escala “pouco”. Observa-se que as questões assinaladas com frequência baixa, três são relacionadas a dimensão poder (questões 20, 17 e 16) duas referentes a dimensão afiliação (questões 3 e 5) e apenas uma referente a dimensão realização (questão 13). A questão que obteve a menor avaliação de todas as dimensões foi a que questiona se o trabalho oportuniza participar de encontros ou atividades extras ao horário normal de expediente, que se classificou em “muito pouco”(questão 2).

Concluimos que os funcionários da Casa Tudo, baseado na pesquisa possuem muito crescimento profissional em relação ao desempenho de sua função, e em contrapartida é muito pouco as atividades extras ao horário normal de expediente.



## 5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo, analisar a motivação para o trabalho dos funcionários da empresa Casa Tudo de acordo com a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland. A Casa Tudo se situa na Br 230, estrada de cabedelo e está no mercado do varejo a 21 anos. Seus diretores são Alexandre Gaudêncio, Frederico Gaudêncio, Tatiane Gaudêncio, tendo seus funcionários como investigados em relação a motivação do seu trabalho na empresa. O modelo de investigação seguido é baseado na teoria do psicólogo norte-americano David McClelland, que defende que existe três categorias referente a motivação, que são elas: afiliação, poder e realização.

Foram pesquisados 29 funcionários da Casa Tudo, o perfil sócio demográfico foi assim apresentado: referente à amostra de 29 funcionários (44%) 18 são mulheres e 11 são homens. A faixa etária de maior número de funcionários está entre os que possuem 21 a 30 anos de idade com um público de 11 pessoas. Com um nível de escolaridade de 15 pessoas com ensino médio completo. Já o tempo de empresa 20 funcionários estão trabalhando até 5 anos na Casa Tudo.

De acordo com a investigação dos colaboradores, os mesmos possuem pouca necessidade de afiliação, realização e poder. Destacando que eles possuem muito crescimento profissional em relação ao desempenho de sua função, em contra partida é muito pouco as atividades extras ao horário normal de expediente. As relações entre os mesmos é muito pouco explorada.

Como resultado, a dimensão que obteve a maior frequência na avaliação foi a de realização, em seguida a dimensão poder e por último a dimensão afiliação com uma pequena diferença estatística entre suas médias. A pesquisa também apontou que a população investigada tem pouca motivação com o trabalho desenvolvido na empresa.

Concluimos que os funcionários da Casa Tudo tem um quadro de funcionários jovem, que tem um razoável tempo de empresa. Referente às necessidades adquiridas de McClelland concluimos que existe pouca motivação com o trabalho que exercem na empresa.

## REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo, 1998.

COELHO, Herilda Pinto et al. O perfil motivacional dos enfermeiros de um hospital-escola. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Manole, 2014.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Trabalhos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

HERZBERG, Frederick. **One more time: How do you motivate employees**. New York: The Leader Manager, p. 433-448, 1986.

MCCLELLAND, David C. **Human motivation**. CUP Archive, 1987.

MCGREGOR, Douglas. **The human side of enterprise**. New York, v. 21, n. 166.1960, 1960.

MASLOW, Abraham Harold; FRAGER, Robert; COX, Ruth. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1970.

MCCLELLAND, David C. Toward a theory of motive acquisition. **American psychologist**, v. 20, n. 5, p. 321, 1965.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amauru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amauru. **Teoria Geral da Administração: da evolução urbana a revolução digital**, 2012.

MEDEIROS, Luciano. Disponível em: <https://unp.br/wpcontent/uploads/2014/06/Dissertacao-Luciano-Medeiros.pdf> Acesso em: 24/11/2016

PORTELLA, Iolanda Ferreira et al. **Motivação para o trabalho: estudo de caso da Gerência de Administração e Modernização-GEMOR do Estado do Maranhão**. 2001.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. p.58-62

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, Eronildes Manoel dos. **Por que estímulos semelhantes causam efeitos diferentes?** Uberlândia-MG, 2008. Disponível em: <www.monografias.com>. Acesso em: 06 nov. 2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

SCHERMERHORN, John R. **Administração: conceitos fundamentais**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

# **CLIMA ORGANIZACIONAL: Um estudo de caso em uma empresa varejista**

**Kallyne Pereira Batista**

**Profa. Dra. Luciane Albuquerque Sá de Souza**

## **RESUMO**

O Clima Organizacional trata-se da tentativa de avaliar as percepções que uma pessoa tem a respeito de elementos ou fatores presentes em seu ambiente de trabalho que permitem o atendimento de suas necessidades. Ele envolve uma visão ampla e flexível da influência ambiental sobre motivação e tem um papel importante e decisivo na formação e gestão de pessoas. Este estudo visa responder ao seguinte questionamento: como os colaboradores de uma empresa do setor de varejista, do município de Cabedelo-PB percebem o atual clima organizacional? Para a realização desse estudo, foi aplicado um questionário com 25 questões, proposto a partir do modelo do Great Place to Work Institute, dividido em cinco fatores: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem. Os dados necessários à pesquisa foram coletados no mês de novembro de 2016. O questionário foi aplicado para 25 indivíduos, compondo a amostra da pesquisa. Ao analisar os dados obtidos através do questionário, pôde-se perceber que os funcionários foram imparciais em suas respostas. Sendo assim verifica-se a necessidade de um novo estudo de clima organizacional na empresa para obtenção de dados significativos.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Qualidade de Vida do Trabalhador. Gestão de Pessoas.

## **ABSTRACT**

The Organizational Climate is the attempt to evaluate the perceptions that a person has about elements or factors present in his work environment that allow the attendance of his needs. It involves a broad and flexible view of environmental influence over motivation and plays an important and decisive role in training and managing people. This study aims to answer the following question: how do the employees of a retail company in the municipality of Cabedelo-PB perceive the current organizational climate? For this study, a questionnaire with 25 questions was proposed, based on the Great Place to Work Institute model, divided into five factors: Credibility, Respect, Impartiality, Pride and Comradeship. The data needed for the survey were collected in November 2016. The questionnaire was applied to 25 individuals, composing the research sample. When analyzing the data obtained through the questionnaire, it was noticed that the employees were impartial in their answers. Thus, the need for a new organizational climate study in the company to obtain significant data is verified.

Keywords: Organizational Climate. Quality of Life of the Worker. Climate assessment.

## 1. INTRODUÇÃO

Estão sendo desenvolvidas diversas ferramentas gerenciais para melhorar o nível de relacionamento entre as empresas e seus clientes. Porém, não estão sendo desenvolvidas, com a mesma intensidade, ferramentas gerenciais para melhorar o nível de relacionamento entre as empresas e os seus funcionários.

Segundo Chiavenato (2003,12) “clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que envolvem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes”.

Os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável. Desta forma, este estudo visa responder ao seguinte questionamento: **como os colaboradores de uma empresa do setor de varejista, do município de Cabedelo-PB percebem o atual clima organizacional?** Discorrer sobre clima organizacional é algo que pode ser definido como simples e complexo ao mesmo tempo. Simples pelo fato de serem meramente opiniões de clientes internos e externos. Porém complexo por quem nem sempre as empresas estão dispostas a ouvir a aceitar opiniões ou até mesmo sugestões de seus diversos clientes.

O estudo tem a intenção de transmitir para as empresas que elas precisam se dar conta de que simples opiniões podem mudar drasticamente a empresa em termos tanto financeiros quanto humanos. Financeiros causando aumento na produção e em consequência lucro na organização. Humanos por a empresa fazer os funcionários sentirem-se importantes e reconhecidos, em consequência torna-se motivado.

O clima organizacional tem um papel importante e decisivo na formação de pessoas, sobretudo dos administradores, por eles estarem em constante contato com conhecimentos e informações, as quais serão válidas para que ele tenha a percepção de quanto é essencial manter um elevado grau de satisfação dos seus funcionários, aumentando consequentemente a produtividade da empresa, gerando um clima agradável e satisfatório para ambas as partes. Para tanto, a pesquisa realizada teve como objetivo principal analisar a percepção que os colaboradores de uma empresa do setor varejista acerca do atual clima organizacional.

## 2. REFERENCIAL TEORICO

Para que fosse possível atestar a importância do clima organizacional na pesquisa, buscou-se o embasamento teórico necessário para tanto. Dessa forma, considerou-se relevante uma contextualização relativa à motivação, percepção e satisfação no trabalho, pois estes são alguns dos fatores determinantes ou, ao menos, influenciadores do clima organizacional. Sendo assim, levou-se em conta a ideologia de diversos autores nestes termos a fim de embasar este estudo.

### 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para o andamento do quadro teórico deste trabalho monográfico foi utilizada a pesquisa bibliográfica a qual possibilitou pronunciar conceitos necessários à análise do objeto de estudo. Para abordagem da realidade tomada como objetivo foi utilizado o método que mostra uma melhor compreensão do processo de administração.

Foi tomada com objeto de estudo uma empresa do comércio varejista da Grande João Pessoa. Sendo assim, um conceito dado para Clima Organizacional estaria relacionado com os níveis de satisfação do empregado no que se refere ao seu trabalho. Trata-se da tentativa de avaliar as percepções que uma pessoa tem a respeito de elementos ou fatores presentes em seu ambiente de trabalho que permitem o atendimento de suas necessidades. É uma tendência de percepção favorável ou desfavorável em relação ao trabalho em geral, ou então, em relação a diferentes aspectos ou variáveis que formam o clima na empresa.

Para tornar mais compreensível a abordagem do tema em questão, é importante a definição de Clima Organizacional. De acordo com Chiavenato (1999, p. 440)

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

Segundo Oliveira (1995, p. 47) “Clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas”. Esse estado interno pode ter sido

influenciado por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

Para Bergamini e Coda (1997, p. 98) “Clima Organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”. O clima organizacional é a qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

Para Luz (2003), O clima organizacional retrata o grau de satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. Neste novo século, em que há uma acirrada competição, a insegurança, a apreensão, a insatisfação e a perda da lealdade são alguns sintomas do estado de ânimo das pessoas que trabalham sob a luz de mudanças do tipo: fusões, privatizações, aquisições ou programa de demissão voluntária, por exemplo. Depara-se com a velocidade das mudanças no dia-a-dia das organizações e com modelos de gestão que muito contribuem para a redução do nível da qualidade de vida no trabalho.

A remuneração, o tipo de trabalho que exercem, o estilo e a capacidade de seus gestores, a falta de perspectiva de crescimento profissional, a falta de reconhecimento e valorização, a pressão que recebem para realizar seus trabalhos, a falta de clareza da empresa na comunicação de seus objetivos, a falta de aproveitamento do potencial dos empregados são alguns dos muitos motivos que podem levar a conflitos, e conseqüentemente, a instabilidade do clima organizacional.

Segundo Ferreira (2004, p 381), stress significa “conjunto de reações do organismo a agressões de origens diversas, capazes de perturbar o equilíbrio interno de individuo”. Nos dias atuais, está cada vez mais difícil aliar o onde você está ao que você quer, com o sentimento de prazer naquilo que se faz.

Na administração de empresas tanto quanto na gestão de pessoas é de suma importância conhecer o Clima Organizacional, pois isso possibilita que a empresa conheça seus pontos fortes e fracos no que se refere à satisfação dos seus funcionários.

Segundo Chiavenato (1936), o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: 1º) É percebida ou experimentada pelos membros da organização e 2º) Influência o seu comportamento.

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais

dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Segundo Ferreira (2004, p 381), o clima organizacional depende de seis dimensões:

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

Climas organizacionais distintos também podem ser criados pela variação no estilo de liderança empregada na organização. Alguns climas organizacionais podem ser criados em curto espaço de tempo e suas características permanecem estáveis. Uma vez criados, apresentam significativos e dramáticos efeitos sobre a motivação e correspondentemente sobre o desempenho e a satisfação no cargo, como esquematizamos na figura seguinte:

### 2.1.1 Pesquisa de clima organizacional

Uma pesquisa para diagnosticar o clima organizacional deve ser bastante estruturada e seguir algumas premissas básicas. Deverá ser ampla e voluntária e sua periodicidade poderá ser anual para que todos possam perceber as mudanças feitas para melhorar o clima. Fazendo esse estudo demonstra-se que os empregados são efetivamente importantes para a organização.

Desde o advento da chamada Administração Científica de Taylor, as organizações têm compartilhado uma crença: toda ação tem de ser baseada em “fatos e dados”. Uma das características da moderna gestão consiste em considerar a realidade apenas através de métodos quantitativos, em acreditar que só se pode dominar um problema



quando esse é científico. Colocar-se a “objetividade” em oposição à subjetividade do filósofo ou do poeta. “Técnicas quantitativas são utilizadas para se medir qualquer coisa. Porcentagens, gráficos e números atribuem validade às ações (AMARO, 2003, p. 1).

Sabemos que as pesquisas sobre o assunto não devem ser simplificadas em demasia, pois isolam os dados uns dos outros para conduzir a interpretações em termos de “necessidades” a serem satisfeitas (salários, relação com a chefia etc.), assim eliminam-se hipóteses entre esses fenômenos. Pesquisar, tomar opiniões dos funcionários é bastante difícil, por isso, devemos assumir alguns compromissos para obtermos a colaboração de todos.

Portanto se os funcionários percebem a empresa de modo positivo, o clima da empresa tende a ser bom, ao contrário, se eles percebem mal a empresa, o clima tende a ser ruim. Já a cultura influencia, em excesso, o clima de uma empresa, pois, são questões complementares, as duas faces da mesma moeda.

Para Souza (apud Luz, 2003) o clima organizacional é o resultado da interação dos diversos aspectos e elementos da cultura, sendo o clima, mais perceptível que suas fontes causadoras comparando-se a um “perfume”, pois se percebe o seu efeito sem conhecer seus ingredientes. A autora explica que se pode sentir o clima de uma empresa, e que, raramente consegue-se enxergar suas fontes causais, podendo estar incorporado à cultura da empresa.

Conforme Reis Neto (apud Luz, 2003) os trabalhos que envolvem clima organizacional destinam-se a identificar quais são os fatores que afetam negativa ou positivamente a motivação das pessoas que integram a empresa. Com isso, é observado que a aplicação de uma pesquisa é necessária para que seja medido o clima da empresa, da mesma forma, descobrir qual o combustível motivador de seus componentes.

Observa-se que, embora o clima organizacional seja algo abstrato, ele se materializa nas organizações através de alguns indicadores que dão sinais sobre a sua qualidade, podendo ser encontrada no dia-a-dia das organizações apontando o clima organizacional como bom ou ruim. Esses indicadores não nos fornecem elementos capazes de descobrirmos as causas que mais estão afetando o clima de uma empresa. Entretanto, alertam quando algo não está bem, ou ao contrário, quando o clima está muito bom. São esses os indicadores (AMARO, 2003, p.37).

- Rotatividade: a rotatividade de pessoal pode representar um forte indicador de que algo vai mal. Quando elevado, pode significar que as pessoas não têm comprometimento com a empresa, faltando algo que os satisfaça.
- Absteísmo: pode ter o mesmo significado de rotatividade, com o diferencial de que o número de faltas é bastante alto, desconfiando-se da insatisfação e falta de comprometimento junto à empresa.
- Conflitos interpessoais e interdepartamentais: Essa é a forma mais aparente do clima de uma empresa. A intensidade dos conflitos

interpessoais e entre os diferentes departamentos é que vai, muitas das vezes, determinar um clima tenso ou agradável.

- Desperdícios de material: muitas vezes, a forma do trabalhador reagir contra a empresa é estragando os materiais, consumindo mais que o necessário, danificando equipamentos de trabalho. É uma forma velada de o trabalhador se rebelar contra as condições de trabalho a que está sujeito.

## 2.2 CULTURA: A PERSONALIDADE DA ORGANIZAÇÃO

Na sociedade moderna é necessário repensar as organizações na tentativa de analisar os elementos responsáveis pela formação das variáveis que afetam diretamente o comportamento e desempenho do seu capital humano.

A globalização de mercados e os processos de mudanças constantes, mais do que nunca exigem das organizações um perfeito entendimento e compreensão dos fatores que proporcionem a satisfação das pessoas que fazem parte de seus recursos humanos. Dentro deste contexto, a cultura organizacional é uma variável que está sempre presente ao analisar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

A cultura de uma organização exerce influencia sobre o comportamento de seus integrantes, pois a mesma implica na capacidade de adaptação do individuo na realidade do grupo ao qual está inserido. A cultura pode ser vista como conjunto de valores, regras e percepções entre outros, que são compartilhadas pelos membros de uma organização. Chiavenato (1992, p. 49) acredita que “através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros, condicionando-os a se comportarem de maneira socialmente aceitável aos seus padrões, costumes e práticas sociais”.

Ainda segundo Chiavenato (1992, p.49) " cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização". A cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. É a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes.

Morgan (2002, p.157) descreve: “a cultura não é algo que possa ser imposto num contexto social. Ela se desenvolve no decorrer da interação social”. Segundo esse autor, nenhuma cultura já vem predefinida, ela é criada a partir da junção entre crenças, valores e costumes diferentes, que ao se juntarem criam um mosaico de culturas diferenciadas em vez de uma cultura uniforme.

As pessoas, ao representarem à realidade cotidiana, possuem nas mãos uma poderosa maneira de analisar a cultura, ao entender que esta é um processo contínuo e pró

ativo da construção da própria realidade. Dessa forma, já não pode mais ser vista como uma variável solta que as sociedades ou organizações possuem, ou alguma característica particular que um líder venha a inserir no ambiente de trabalho. Ela deve sim, ser entendida como um fenômeno ativo e vivo, através do qual as pessoas em conjunto criam e recriam os ambientes no qual convivem.

Da mesma maneira como ocorre na sociedade, cada organização social tem a sua cultura própria e característica. Considerando-se que a cultura das empresas decorre também de valores culturais da sociedade na qual está inserida, não se pode dissociar a cultura das empresas da cultura nacional, como se as empresas fossem entidades isoladas ou exteriorizadas da realidade social de cada território. Cada empresa é um sistema social e complexo, com características próprias e peculiares, com suas próprias culturas e modos particulares de atuação.

Para Luz (2003, p.14) “A cultura organizacional é constituída de aspectos que dão às organizações um modo particular de ser”. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos que distingue uma organização das outras". A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários.

Partindo desse pressuposto, elementos da cultura de um grupo certamente exercem influência sobre a percepção de seus integrantes acerca do ambiente no qual convivem. Do mesmo modo, iniciativas bem sucedidas para mudar aspectos do ambiente de trabalho podem contribuir para a introdução de novas práticas e valores junto a um grupo, promovendo mudanças culturais no longo prazo.

Destarte, a mudança ou a criação de determinada cultura corporativa, não consiste apenas em inventar novos temas ou códigos de conduta, consiste em inventar um novo modo de percepção dentro do contexto da organização.

Conforme afirma Lacombe (2005, p.232) "mudar a cultura significará mudar a forma de pensar e agir das pessoas e, e, alguns casos, trocar essas pessoas". A mudança de cultura desafia hábitos enraizados de pensamento e ação. O que se confronta não é só o comportamento, mas os sentimentos que dão suporte ao pensamento habitual.

Não raro, os líderes de uma organização são os principais transmissores da cultura. Consigo-o traz valores, conceitos, e ensinamentos de outras empresas que serão repassados a os membros da nova organização ao qual passa a pertencer. Conforme ressalta Dubrin (2003, p.355) “outro modo importante no qual os trabalhadores aprendem a cultura

é por meio dos ensinamentos dos líderes, como implícito na dimensão cultural da alocação de recursos e recompensas”.

A cultura, portanto, exerce influência direta no clima da organização, pois é através dos valores e símbolos que as pessoas conhecem melhor o trabalho e as pessoas com que irão interagir. Segundo Lacombe (2005) uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões do líder sobre a equipe, proporcionando melhores condições para o alcance dos objetivos aprovados. Muitas vezes o estilo da liderança é em grande parte consequência da cultura de uma organização, por isso o estudar aspectos inerentes aos estilos e a importância da liderança é importante dentro do contexto organizacional.

Ao observar a cultura de uma empresa detectamos a maneira como ela afeta e reflete questões de poder, estrutura e desenho da organização, seus elementos superficiais e elementos culturais como informação social.

A cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho (WAGNER TERCEIRO; HOLLENBECK, 2000, p. 367).

### 2.2.1 COMPONENTES DA CULTURA

**Valores:** São crenças e conceitos que moldam o contorno cultural de um grupo, estabelecendo padrões de comportamento, de avaliação e de imagem. Em uma organização, o sistema de valores baliza e demonstra claramente quais as prioridades e o caminho que a empresa normalmente deseja seguir na busca dos seus objetivos.

**Ritos:** praticados com a finalidade de perpetuar, no dia-a-dia, os valores organizacionais e tornar a cultura mais coesa.

**Mitos:** São figuras imaginárias, geralmente oriundas da interpretação de fatos não concretos e que são utilizadas para reforçar crenças organizacionais com intuito de manter certos valores históricos. Um exemplo de mito é afirmativo “a nossa empresa é uma grande família”. Os mitos são renovados constantemente através dos ritos, razão pelo qual perdem a propriedade de terem acontecido somente uma vez.

**Tabus:** no processo cultural os tabus têm a função de orientar comportamentos e atitudes, principalmente enfocando questões de proibição ou de coisas não bem-vistas ou não permitidas.

## 2.3 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Algumas características podem determinar o tipo de clima que existe em uma organização. Essas características estão diretamente ligadas em relação a como os funcionários absorvem os fatores determinantes. Para Chiavenato (1992) as características dos tipos de Clima Organizacional podem ser divididas em Desfavorável, Neutro e Favorável uma vez que essas características são baseadas na relação dos colaboradores com a organização.

a) Desfavorável: o clima é negativo, ou seja, existe uma rejeição às características da organização provocando um distanciamento social e uma frustração;

b) Neutro: existe uma impassibilidade por parte dos colaboradores, demonstrando indiferença e desinteresse no que diz respeito ao clima organizacional;

c) Favorável: o clima é positivo, o colaborador sente uma satisfação em trabalhar num ambiente onde existe o comprometimento, a receptividade e, principalmente, o calor humano. Avaliar as características dos tipos de clima é tarefa básica para que os colaboradores estejam em harmonia com o ambiente, como também detectar algum ponto que necessite de melhoria.

## 3. METODOLOGIA

A utilização de métodos científicos dão veracidade e comprovação aos fatos que até a aplicação da pesquisa científica não eram explicados de maneira racional. Segundo Andrade (2006, p. 117), “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

Entende-se que quando há existência de uma problemática surgem opiniões sobre os acontecimentos dos fatos, que podem ser explicadas por meio de estudos e comprovadas pela ciência, ou seja, os procedimentos metodológicos servem para fundamentar as decisões durante a realização do trabalho científico.

Face às características do tema proposto, esta pesquisa tem caráter exploratório, em que se busca o entendimento da natureza geral de um problema, pois nesse tipo de pesquisa “normalmente existe um pouco de conhecimento prévio daquilo que se pretende conseguir” (AAKER; KUMAR; DAY, 2001, p.94). Dessa forma, objetiva formular um problema que se refere ao clima organizacional da empresa varejista do município de cabelo.

Em um segundo momento, predomina a natureza descritiva, interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando interpretá-los, visando à “descrição de algo, normalmente, características ou funções de mercado” (MALHOTRA, 2006, p. 108). É, portanto, uma pesquisa exploratória e descritiva simultaneamente, procurando prover a compreensão do problema, descrever e analisar as relações existentes entre as variáveis. Além disso, os estudos descritivos dão origem a outros estudos que procuram explicar os fenômenos segundo a nova ótica.

“Os estudos que procuram investigar a relação entre variáveis são fundamentais para as diversas ciências sociais, porque permitem controlar simultaneamente, grande número de variáveis [...] e especificar o grau pelo qual diferentes variáveis estão correlacionadas, oferecendo ao pesquisador entendimento do modo pelo qual as variáveis estão operando” (RICHARDSON, 1999, p.7).

O método definido para avaliar as relações propostas neste estudo foi o método quantitativo. Para Malhotra (2006), a pesquisa quantitativa, frequentemente aplicada nos estudos descritivos, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas com o objetivo de garantir segurança quanto às inferências (RICHARDSON, 1999).

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Uma população é definida como um conjunto de sujeitos que possuem algumas características comuns em relação ao problema de pesquisa (AAKER; KUMAR; DAY, 2001, p.377). A população desse estudo é constituída pelo número de colaboradores da empresa varejista, que se faz um total de 100 pessoas nos diversos níveis hierárquicos, número esse que retrata o número de colaboradores que trabalham na Empresa no período da pesquisa mês de novembro de 2016. O questionário foi aplicado para 25 indivíduos, compondo a amostra da pesquisa.

Os dados necessários à pesquisa foram coletados no mês de novembro de 2016, através de um questionário estruturado. A coleta foi realizada nas dependências da empresa do setor varejista de cabedelo. Inicialmente, o instrumento possibilitou o conhecimento de um breve perfil sócio econômico dos respondentes, mas o real sentido da elaboração foi o de viabilizar a avaliação da percepção dos colaboradores a respeito do clima organizacional na Empresa e desse modo os colaboradores puderam expressar sua

percepção a respeito dos indicadores do clima organizacional, dos fatores de motivação utilizados pela empresa.

A aplicação do questionário foi realizada de forma individual e pelo próprio pesquisador no horário normal de expediente. O tempo médio de aplicação do questionário por colaborador foi de 10 minutos.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados oriundos da aplicação dos questionários teve tratamento quantitativo e foi feita observando a frequência relativa de resposta para cada alternativa, em cada um dos itens que compõem as seções do questionário.

De acordo com Oliveira (2003, p. 76), a tabulação dos dados “é a parte do processo técnico de análise estatística, que permite sintetizar os dados de observação obtidos pelas diferentes categorias e representá-los graficamente”. Para a tabulação dos dados, elaboração dos cálculos das médias e gráficos foi utilizado o software Excel®.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A fim de atingir o objetivo geral dessa pesquisa, que foi: este estudo visa responder ao seguinte questionamento: “como os colaboradores de uma empresa do setor de varejista, do município de Cabedelo-PB percebem o atual clima organizacional?”, foi utilizado o questionário proposto a partir do modelo do Great Place to Work Institute, organizada pelo pesquisador Levering (1997). Esta escala de clima é composta por 25 itens, distribuídos em cinco fatores: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem. No campo de respostas, a escala segue o modelo de Likert, com as seguintes alternativas:

Discordo plenamente; Discordo parcialmente; Nem discordo, nem concordo; Concordo parcialmente; Concordo plenamente.

A tabela abaixo indica a média dos fatores de Clima Organizacional propostos pelo questionário, sendo cada fator representado por cinco itens do questionário. A partir das respostas, obteve-se a média, equivalente a percepção geral dos respondentes.

Tabela 01: Dados referentes aos fatores de Clima Organizacional

Fatores	Média de Respostas
Credibilidade	3
Respeito	3
Imparcialidade	4
Orgulho	4
Camaradagem	3

Fonte: Dados coletados na pesquisa

No que diz respeito ao fator Credibilidade, está relacionada ao relacionamento e comunicação das chefias com seus subordinados, e equivale às perguntas 5, 11, 13, 16 e 22 do instrumento de pesquisa. Ao analisar as respostas no questionário, o fator Credibilidade obteve média três (03). Isto significa que os participantes responderam “Não concordo, nem discordo” na maioria das perguntas acerca da credibilidade.

Fiorese e Martinez (2016) mencionam em seu estudo que o investimento que as empresas fazem nos funcionários irão refletir indiretamente na satisfação de seus clientes. É preciso inovar e motivar seus colaboradores a trabalharem com satisfação e qualidade. Portanto o investimento é um ponto crucial para a satisfação e a credibilidade por parte dos clientes e também dos funcionários.

O fator Respeito, equivalente às perguntas 2, 6, 7, 12 e 14, apresentou como resultado nesta pesquisa, a média três (03), representando a maior parte das respostas como “Não discordo, nem concordo”. O respeito é positivo quando os funcionários sentem que a empresa leva em consideração a humanização no trabalho, ou seja, se esta organização “os trata como indivíduos com vida pessoal” e dá apoio ao desenvolvimento profissional (LEMOS, 2015). O respeito está relacionado a oportunidades, qualidade de vida e segurança que a empresa proporciona aos seus funcionários.

Verifica-se que tanto no fator Credibilidade quanto no fator Respeito, os funcionários demonstraram indiferença em suas respostas, o que pode indicar, segundo Chiavenato (1992) “uma impassibilidade por parte dos colaboradores, demonstrando indiferença e desinteresse no que diz respeito ao clima organizacional”, já que a média é



baixa, levando em consideração que o nível de satisfação positivo apresenta uma média ponderada igual ou superior a quatro (04).

O clima organizacional para o fator Imparcialidade, referente às questões 3, 10, 15, 17 e 20, obteve média quatro (04), estando em média satisfatória. Este fator refere-se ao tratamento imparcial entre os funcionários, com igualdade e justiça, em termos de recompensas, bem como na ausência de favoritismo.

As questões ligadas ao fator Imparcialidade referem-se a temas como a “ausência de qualquer tipo de discriminação e favoritismo”, associados ao “acreditar na justiça e de que esta será feita em casos de tratamento injusto ou despropositado” (LEMOS, 2015, p. 76).

Segundo Pontes, Almeida e Oliveira (2015, p. 21), a meritocracia “é aceitável e promove uma satisfação significativa nos colaboradores, apresenta métodos de remuneração e reconhecimento, prioriza o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores da empresa”.

Do mesmo modo, o fator Orgulho, relativo às questões 8, 9, 18, 23 e 25, obteve média satisfatória, indicando contentamento por parte dos colaboradores. Esta média representa a satisfação dos trabalhadores em realizar suas atividades no ambiente de trabalho, bem como nos bons resultados alcançados pelos colegas.

Este nível de satisfação é explicado por Puente-Palacios e Freitas (2006, p. 48): “a satisfação envolve, inexoravelmente, certo grau de avaliação por parte do funcionário. Essa avaliação usualmente é realizada levando em consideração aquilo que o funcionário recebe ou vivencia na organização e as expectativas dele (...)”.

No que se refere ao fator Camaradagem, referente às questões 1, 4, 19, 21 e 24, pode afirmar-se que a percepção do clima para esta variável é semelhante aos fatores Credibilidade e Respeito. Estes pontos mencionados podem estar associados com a colaboração de outras pessoas, como os colegas de trabalho, para a resolução de problemas e

situações. A média demonstra insatisfação, o que mostra que o espírito de equipe precisa ser melhorado.

Segundo Anjos (2008), dentro do contexto organizacional é imprescindível manter a cordialidade e o respeito mútuo entre os colegas de trabalho são qualidades dentro de uma organização, assim podem ser evitados os conflitos e gerar um ambiente de trabalho harmônico.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou analisar o clima organizacional da empresa localizada no município de Cabedelo. Para tanto foi necessária a aplicação de questionários contendo itens acerca do objetivo em questão.

Para Chiavenato (1999), a pesquisa de clima fornece às organizações dados relevantes que podem ajudar na tomada de decisões. Para tanto, o mesmo autor afirma que os resultados dessa pesquisa ocasionam questionamentos e reflexões que permitem instituir melhorias que estimulem e despertem o interesse e comprometimento dos trabalhadores.

Um bom clima organizacional é percebido quando todos os trabalhadores sentem a necessidade de estar atuando na organização, uma vez que se comprometem e buscam a efetuação de um trabalho bem feito, satisfazendo assim suas necessidades e as da empresa (ALVES; SILVA; ROCHA, 2015)

Foi possível perceber que o clima organizacional precisa ser reavaliado nesse local, pois após analisar os dados obtidos na pesquisa, evidenciou-se que a maioria das variáveis encontradas no questionário apresentou média insatisfatória ou neutra. Este resultado demonstra que os participantes da pesquisa não passaram informações necessárias para a obtenção de dados concretos.

Em vista disso, recomenda-se que seja feita uma nova análise de clima organizacional na empresa do setor de varejista, do município de Cabedelo-PB, para que se possa obter informações significativas acerca desse ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Allan Carlos; SILVA, Sandra Sereide Ferreira; ROCHA, Jader Rodrigues de Carvalho. Que clima é esse? Avaliação da percepção do clima organizacional de uma concessionária de caminhões. Revista Campo do Saber, ISSN 2447-5017. Volume 1, Número 1 - jan/jun de 2015.
- ANJOS, Calina Alves dos. O clima organizacional e sua importância no desempenho das equipes de trabalho: um estudo de caso no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan. Universidade Estadual de Santa Cruz. Ilheus, BA. Dezembro, 2008.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. Edição Compactada. São Paulo: Atlas, 1997. \_\_\_\_\_. Gerenciando Pessoas – o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.
- FIORESE, Lucimara; MARTINEZ, Mariangela. Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida do trabalho: revisão da literatura. Revista Destaques Acadêmicos, Lajeado. ISSN 2176-3070. v. 8, n. 1, 2016.

LEMOS, Carmen Aparecida. Análise do clima organizacional em um frigorífico: estudo de caso da sala de cortes na JBS AVES Unidade Passo Fundo/RS. Passo Fundo, 2015.

PONTES, Ana Valéria Vargas; GOMES, Mariâni Soares; ALMEIDA, Raiane de Fátima Ribeiro de; OLIVEIRA, Victor Miranda de. A influência da meritocracia no desempenho dos colaboradores e da empresa. FMG. 2015.

PORTAL EDUCAÇÃO, GOOGLE ANALYTICS, Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06> Acesso em 9 de Maio de 2016.

PUENTE-PALACIOS, Kátia; FREITAS, Isa Aparecida de. Clima Organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. o&s - v.13 - n.38 - Julho/Setembro - 2006

TAYLANE COSME CARVALHO. O clima organizacional e sua influencia na qualidade de vida no trabalho, Caruaru – PE 2011, um estudo na Faculdade, Vale do Ipojuca.

TAGIURI, R. The Concept of Organizational Climate. In: TAGIURI, R.; LITWIN, G. Organizational Climate: Explorations of a Concept. Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research; 1963.

TEIXEIRA, G. M. et al. Gestão estratégica de pessoas. Rio de Janeiro:V, 2005.

TORRES, E. F.; OLIVEIRA, J. A. A influência do clima organizacional no alcance da efetividade organizacional em industrias do setor alimentícios utilizando o modelo ASH. Rio de Janeiro-RJ,2007.

## CONFLITOS: lados positivos e negativos nas organizações

Joelen Alexandre Cezário

Profa. MSc. Luciana Ribeiro Rabay Butcher

### RESUMO

Falar em conflitos dentro de uma organização automaticamente remete a uma ideia de algo negativo: uma situação ou confusão que atrapalha os colaboradores no seu ambiente de trabalho. O presente artigo objetiva destacar que o conflito pode ser entendido como algo negativo e mesmo positivo, a depender das decisões resolutivas de conflitos adotadas pelo administrador, demonstrando sabedoria a fim de tornar sadio o conflito, gerando ideias e inovações dos colaboradores para a empresa. Para tanto, utilizou-se de pesquisa bibliográfica com citações diretas de autores, destacando a existência de conflitos não apenas destrutivos, como também construtivos, ensinando as formas de administrar o conflito com eficiência nas organizações, de modo a evitar o surgimento de desavenças entre colaboradores devido a conflitos mal administrados. Foram elaboradas, ainda, perguntas relacionadas a conflitos, as quais foram direcionadas, por meio de entrevista, a uma gerente de uma empresa localizada em João Pessoa, a fim de obter informações para análise de dados. Os resultados não foram totalmente satisfatórios perante os estudos dos autores com a situação atual da empresa. Desse modo, concluiu-se que, em virtude dos constantes conflitos pelos quais passa a empresa e sua dificuldade em eventualmente conter conflitos destrutivos, nem sempre a gerente obterá êxito em administrar o conflito com total eficiência.

**Palavras-Chave:** Conflitos, Administrar, Organização, Colaborador

### ABSTRACT

Talk about conflicts within an organization automatically takes us to an idea of something negative: a situation or confusion that hinders the employees on your desktop. This article aims to highlight that the conflict can be understood as something negative and even positive, depending on the decisions adopted by the conflict administrator, for the benefit of the parties involved, demonstrating wisdom to make sound conflict, generating ideas and innovations of the employees to the company. To do it, were used literature search with direct quotes from authors, highlighting the existence of conflicts not only destructive but also constructive, teaching the ways of administering the conflict with efficiency in the organizations, in order to avoid disagreements between employees due to poorly managed conflicts. Were prepared questions related to conflicts, which were directed, by means of interview, a manager of a company located in João Pessoa, in order to obtain information for data analysis. The results were not totally satisfactory to the studies of author with the company's current situation. Thus, it was concluded that, in view of the constant conflicts for which passes the company and its difficulty in eventually contain destructive conflicts, do not always succeed in Manager administer the conflict with total efficiency.

**Key-words:** Conflicts, administer, organize, collaborate

## **1. INTRODUÇÃO**

O conflito existe em qualquer lugar ou situação, seja em um ambiente de trabalho ou mesmo entre familiares. Em quaisquer dos casos, é necessário para o desenvolvimento de boas ideias que podem surgir durante o envolvimento entre os indivíduos.

É possível constatar a presença de um conflito quando duas ou mais pessoas entram em divergência com o intuito de atingir o mesmo objetivo. Do termo “conflito” infere-se, desde logo, a ideia de algo que não pode ser resolvido ou, ainda, que seja essencialmente ruim. Todavia, o conflito também pode servir para ajudar a todos, quando se dispõe de boas ferramentas de modo à bem administrá-lo.

Em sendo o conflito um fenômeno presente em qualquer situação, faz-se necessário que as organizações os liderem com eficiência, em busca de vantagens para todos.

As divergências entre duas ou mais partes ou entre duas ou mais oposições, não são necessariamente ruins para uma organização; eles podem liberar energias criativas para a resolução de problemas e levar a verdadeiras inovações dentro da organização. A administração deveria considerar os conflitos como uma força constante dentro da organização moderna e gerenciá-los. (MONTANA e CHARNOV, 1998, p.323).

Em sendo assim, este trabalho objetiva relatar a importância do conflito em uma organização, uma vez que este, a despeito de ser tido como um problema, apresenta desvantagens e vantagens quando administrado corretamente em cada situação.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa em uma empresa localizada em João Pessoa, na qual foi indagado o que compreendem por conflitos no ambiente de trabalho. De posse disto, será realizada uma análise das respostas. Em seguida, terá um retorno para o participante da pesquisa, relatando de como o conflito não só guarda suas desvantagens, como também suas muitas vantagens, destacando-se a possibilidade de aperfeiçoar seu ambiente de trabalho com um conflito, onde a boa administração exerce papel imprescindível de forma a deles extrair um resultado vantajoso e preciso.

O objetivo específico deste trabalho é investigar a percepção de uma gestora sobre a gestão de conflitos organizacionais.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Não obstante o conflito ser entendido como algo que nem todos conseguem resolver, sua existência possibilita que todos interajam, além de estimular o surgimento de boas

ideias dentro das organizações com cada colaborador. O conflito pode, sim, ser negativo, mas uma boa administração é capaz de torná-lo sadio. Isto depende, em grande medida, da viabilidade das ferramentas empregadas pelo administrador em beneficiar as partes envolvidas.

Como bem leciona Robbins (2010, p. 437), “Conflito é como um processo que tem início quando alguém percebe que outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que considera importante. Essa definição é propositalmente ampla”. O conflito atua viabilizando o direito de cada pessoa a se expressar positivamente, expondo boas ideias. Ou, ainda, “O conflito é despertar simultâneo de dois ou mais motivos incompatíveis. Frequentemente acompanhado de tensão e frustração” (DUBRIN, 2015, p. 178).

O conflito ocorre, assim, quando duas ou mais pessoas disputam o mesmo ideal. Sem embargo, uma vez bem administrado, ter-se-á um conflito saudável, livre de más intenções ou desavenças. Nesse sentido, dentre seus efeitos decorrentes, aponta Chiavenato (2003, p. 306) que “O conflito gera mudanças e provoca inovação na medida em que as soluções são alcançadas. Todavia, essas soluções constituíram a base de novos conflitos que gerarão novas mudanças às quais provocam outras inovações, e assim por diante”.

São grandes os benefícios decorrentes de um conflito bem administrado. Isto porque da existência de um mesmo objetivo para uma, duas, ou mais pessoas, é possível que cada uma possua ideias que beneficiem ambas as partes. Por exemplo, todos podem se reunir formulando estratégias para que o objetivo seja alcançado de forma mais célere.

Nesta linha, propugna Chiavenato (2003, p. 305): “Para os estruturalistas, os conflitos – embora nem todos desejáveis – são elementos geradores das mudanças e da inovação na organização. Conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar”.

O conflito é útil quando todos dele se utilizam para impulsionar a organização a seguir em frente. Gozando o administrador de êxito em equilibrar o conflito de modo a gerar boas mudanças e ideias (tornando-o, assim, sadio), as vantagens daí decorrentes contemplam ambos: colaborador e empresa.

Desse modo, é possível perceber que o conflito está presente praticamente em todo o momento da rotina de um empregador, perpassando desde uma reunião a conversas entre grupos, etc. É útil, assim, na medida em que propicia o direito de cada um à pergunta e resposta, em debates e interferências entre os envolvidos, de maneira que a fomentar boas ideias e inovação no ambiente de trabalho.

## 2.1. VISÃO POSITIVA DO CONFLITO NA ORGANIZAÇÃO

Por intermédio do conflito, é estimulado o debate no qual todos podem apresentar opiniões divergentes e, desse modo, frutificar criatividade e ideias inovadoras dentro da organização. A sua boa administração pressupõe a existência de um líder capaz de, eficientemente, equilibrar os conflitos com vistas à resolução benéfica e em concordância para todos.

Nessa perspectiva, deve-se atentar para o fato de que “O propósito da administração deve ser o de obter cooperação e sanar conflitos – parte integrante da vida da organização – possa ser controlado e dirigido para canais úteis e produtivos” (CHIAVENATO, 2003, p. 305). O *modus operandi* de cada indivíduo em lidar com o conflito depende sobretudo de sua real intenção ou atitude, se em agindo de modo a melhorar ou complicar a situação.

Por esta razão, “Estruturalistas indicam importantes funções sociais do conflito e não concordam com sua repressão artificial. Por meio do conflito pode-se avaliar o poder e o ajustamento do sistema da organização à situação real e, assim, atingir a harmonia na organização”. (CHIAVENATO, 2003, p. 306)

São das múltiplas situações sobrevividas do conflito que as organizações devem se apropriar de modo a tornar propício o desenvolvimento das criatividades por parte de cada colaborador. À interpretação do conflito enquanto algo negativo deve-se sobrepor outra perspectiva: o conflito construtivo como mecanismo gerador de benefícios a todos.

O conflito se fará sempre presente em cada momento, para cada situação. A administração dos conflitos é uma das ferramentas mais importantes de que a figura do administrador pode lançar mão, uma vez que a mesma nunca estará fora de uma organização.

Nesse sentido,

a importância da administração de conflito é forçada por uma pesquisa a respeito de quais os tópicos que os administradores consideram mais importante em programas de desenvolvimento administrativo; a administração de conflitos foi considerada mais importante do que a tomada de decisão, a liderança ou a habilidade de comunicação. (ROBBINS e COULTER, 2004, p. 397).

Para Robbins e Coulter (p.397, 1998),

ao longo dos anos, três diferentes visões evoluíram com relação à forma de ver o conflito nas organizações.

1. Uma diz que o conflito deve ser evitado, que ele indica um mau funcionamento na organização. Chamamos a isto visão tradicional do conflito.
2. Um segundo ponto de vista, a visão relações humanas do conflito, argumenta que

ele é o resultado natural e inevitável em qualquer organização que não é necessariamente negativo, mais, ao contrário, tem o potencial de ser uma força positiva, contribuindo para o desempenho da organização.

3. A terceira e mais recente perspectiva propõe não apenas que o conflito possa ser uma força positiva na organização tenha, mas também que uma pequena quantidade dele é absolutamente necessária para que uma organização tenha um desempenho eficiente. Chamamos a esta terceira abordagem visão interacionista do conflito.

A visão que recai sobre os conflitos por parte da administração é, em larga escala, negativa. Todavia, para uma boa parcela dos administradores, em sendo o conflito sadio, poderá ajudar em uma variada gama de situações. Entretanto, infelizmente, a ausência de uma distinção clara e precisa entre o que sejam conflitos bons ou ruins dificulta que os administradores os identifiquem enquanto tais. Por conseguinte,

Nenhum nível de conflito pode ser descrito como aceitável ou não aceitável sob todas as condições. O tipo e nível de conflito que irá promover um envolvimento saudável e positivo na direção dos objetivos de um departamento podem, em outro departamento ou no mesmo departamento numa outra época, ser altamente disfuncionais. A funcionalidade ou disfuncionalidade é então uma questão de julgamento. (ROBBINS e COULTER, 1998, p. 398)

A condução dos conflitos por parte dos administradores deve estar pautada em uma maneira eficaz, de forma a trazer benefícios para a organização e evitar eventuais desavenças entre os colaboradores. Nesse sentido, destacam Robbins e Coulter (1998, p. 399):

Apesar de a maior parte de nós termos a habilidade de variar nossa resposta ao conflito de acordo com a situação, cada um possui um estilo preferido para lidar com os conflitos. Nem todo conflito justifica a sua atenção, alguns não valem a pena; outros podem ser impossíveis de administrar

Buscar um conflito com boas intenções com todos na organização, melhorando sempre seu ambiente de trabalho com inovações é um dever de cada líder.

Se você escolhe administrar uma situação de conflito, é importante que você despenda um tempo conhecendo os lados. Quem está envolvido no conflito? Que interesses estão representados por cada lado? Quais são os valores, personalidade, sentimentos e recursos de cada lado? Suas chances de sucesso na administração de conflito podem ser muito aumentadas, se você consegue visualizar a situação de conflito com os olhos das duas partes envolvidas. (ROBBINS e COULTER, 1998, p.399).

Os conflitos fazem-se presentes nas organizações em devidas situações, encerrando questionamentos e interferências de cada qual das partes. É justamente do atrito entre tais intervenções que podem surgir soluções agradáveis.

Consoante Robbins e Coulter (1998, p. 399), não obstante os conflitos apresentarem causas variadas, podem normalmente ser destacados nas três categorias seguintes:



1. As diferenças de comunicação: quando é discordância oriunda de dificuldades semânticas, mal-entendidos e ruído nos canais de comunicação, o que poderia à primeira vista parecer um conflito interpessoal com base na má comunicação é normalmente uma discordância causadas por diferentes necessidades de papéis, objetivos da unidade, personalidades, sistemas de valores, ou fatores similares.
2. A segunda é a diferenciação estrutural: quando os indivíduos discordam acerca de objetivos, alternativas de decisão, critérios de desempenhos e alocação de recursos, estes conflitos não se devem a má comunicação ou diferenças pessoais, em vez disso, eles têm suas raízes na própria estrutura da organização.
3. A terceira fonte de conflito são as diferenças pessoais: os conflitos podem evoluir a partir das idiosincrasias individuais e sistemas de valores pessoais, a química que ocorre entre algumas pessoas torna difícil que elas trabalhem juntas.

Estar de posse de um bom entendimento na hora de um conflito é imprescindível, pois, quando mal-intencionado, este pode gerar desentendimentos. É necessário, assim, escutar com calma as partes envolvidas a fim de que o conflito seja consideravelmente bom.

Desse modo,

Os administradores essencialmente podem basear-se em cinco opções de resolução de conflito: fuga, acomodação, pressão, compromisso e colaboração. Cada uma possui suas forças e fraquezas particulares, e nenhuma opção é ideal para todas as situações. Apesar de se sentir melhor usando algumas ferramentas em detrimento de outras, o administrador habilidoso conhece o que cada uma pode fazer e quando devem ser mais eficazes. (ROBBINS e COULTER, 1998, p. 399).

Existem situações que requerem dos administradores estímulo dos conflitos, de modo que todos da organização em grupos desenvolvam ideias, criem estratégias, deem sua própria opinião, em benefício da organização. Mesmo que o conflito não seja funcional e/ou disfuncional, ainda assim é necessário para fomentar o entrosamento entre os colaboradores. Deve-se observar, ainda, que

O passo inicial para estimular o conflito funcional é a transmissão da mensagem dos administradores aos subordinados, apoiada por ações, de que o conflito tem um lugar legítimo na empresa. Os indivíduos que desafiam o status quo, sugerem ideias inovadoras, oferecem opiniões divergentes e demonstram um pensamento original precisam ser visivelmente recompensados com promoções, altamente salariais e outros reforços positivos. (ROBBINS e COULTER, 1998, p. 400).

Muitas organizações não dispõem de elevado recurso capaz de suprir todas as necessidades de seus subordinados, do que advém a desmotivação de cada um. O conflito, assim, entra em cena para fazer a diferença. É aí que o administrador da organização, enquanto líder, deve manejá-lo de forma objetiva, auxiliando os colaboradores a lidar com o

conflito e elevando sua autoestima. A exemplo disso, pode-se presentear o colaborador que alcance o melhor desempenho em grupo. Assevera Dubrin (2015, p.178-179):

Parar Conflito é uma dose de estresse. A dose certa de conflito pode aumentar a performance do trabalho, mas uma dose muito grande ou muito pequena diminui a performance. Se o gerente observa que o conflito está interferindo no desempenho do trabalho, ele precisa reduzi-lo. Se a performance é baixa porque os empregados são muito plácidos, o administrador pode, de maneira lucrativa, aumentar o conflito

O conflito é vantajoso nas organizações porque suscita entusiasmo e possibilita que os colaboradores demonstrem suas ideias. Conforme preleciona Dubrin (2015, p.178), as consequências positivas do conflito incluem:

1. Aumento da criatividade: Talentos e habilidades vêm à tona em resposta ao conflito, às pessoas se tornam inventivas quando enfrentam uma intensa competição com os outros.
2. Aumento de desempenho: Doses construtivas de conflitos estimulam as pessoas a novos níveis de performance, as pessoas se tornam tão motivadas a vencer o conflito que elas podem surpreender a si mesmas e a seus superiores com os resultados do seu trabalho.
3. Aumento a informação diagnóstica: O conflito pode proporcionar valiosas informações sobre áreas problemáticas no departamento ou na organização, quando os líderes tomam ciência de um conflito, eles podem conduzir investigações no sentido de evitar problemas similares.
4. Aumento a coesão do grupo: Quando um grupo em uma empresa está em conflito com o outro, os membros do grupo podem se tornar mais coesos, eles se sentem como que enfrentando um inimigo comum.

O administrador passa uma boa parte do seu tempo lidando com conflitos, de sorte que, em sabendo administrá-los com eficiência, muitas vantagens podem de aí advir para os envolvidos.

A característica final do processo de equipe é o conflito. De todas as habilidades exigidas para o gerenciamento eficaz de equipe, nenhuma é mais importante do que lidar com os conflitos que inevitavelmente surgem entre os membros. O conflito pode surgir entre membros dentro de uma equipe ou entre uma equipe e outra. A competição, que é a rivalidade entre os indivíduos ou equipes, pode ter um impacto saudável porque energiza as pessoas para um desempenho melhor. (DAFT, 2015, p.827).

O ambiente em equipe é a seara mais propícia ao surgimento do conflito, tendo em vista que é aí onde estão todos mutuamente se ajudando, expondo suas opiniões e almejando eficiência para o seu grupo. Dentre os seus benefícios, “Um nível saudável de conflito ajuda a impedir o pensamento grupal, no qual as pessoas estão tão comprometidas com uma equipe coesa que relutam em expressar opiniões contrárias”. (DAFT, 2015, p.827-828)

O conflito existe nas organizações para beneficiar a todos. Quando o administrador é competente para fazer uso das corretas ferramentas, o conflito só tende a

acrescentar a todos da organização. Quando o administrador usa uma boa dose de conflito apropriada para ajudar a equipe, todos chegam ao sucesso esperado.

## 2.2 VISÕES NEGATIVAS DO CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES

O conflito pode atingir negativamente um, dois ou mais indivíduos nas organizações e, individualmente, quando inexistente entrosamento de opiniões. Isso acontece quando as partes envolvidas do conflito não entram em acordo de opiniões para que o conflito seja sadio.

Sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, consistência, harmonia, deve-se lembrar de que essas palavras pressupõem a existência ou a iminência de seus opostos, como desacordo, desaprovação, dissensão, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência oposição – o que significa conflito (CHIAVENATO, 2003, p. 305).

O mau gerenciamento do conflito acarreta prejuízo para as partes envolvidas, uma vez que, alcançando o conflito um elevado nível de desentendimento, não poderá mais ser solucionado. Daí alude Chiavenato (2003, p. 306) que “Se o conflito for disfarçado e sufocado, ele procurará outras formas de expressão, como abandono do emprego ou aumento de acidentes, que, no fim, apresentam desvantagem tanto para o indivíduo que provocam conflitos”.

Ainda que do início de um mau conflito entre os colaboradores de uma empresa, é possível o surgimento de uma boa ideia para que o conflito não seja destrutivo. Mesmo nessa última hipótese, sempre surgirá um ideal de conflito construtivo. Afinal, não é de o desejo de ninguém conviver em um ambiente de trabalho com clima negativo.

Além disso, “O conflito também acontece no relacionamento entre gerentes e membros do grupo, certa dose de hostilidades e ressentimento dos subordinados é parte inevitável nos relacionamentos de trabalho, especialmente aqueles com desigualdade de poder” (DUBRIN, 2015, p.178).

Uma das situações mais conflitantes nas organizações é o reconhecimento de apenas um colaborador dentro de uma organização. É aqui onde administrador tem de demonstrar sabedoria no trato com tal problemática, anelando solver o conflito de forma a satisfazer a todos.

“Enquanto o conflito representa um choque de interesses antagônicos, o Dilema representa uma situação frente a dois interesses impede o atendimento do outro”. (CHIAVENATO, 2003, p. 307). Em razão disso, a inexistência de interesse resolutivo mútuo

entre as partes do conflito dificulta sua a eficaz administração. Nesse sentido, “Alguns outros conflitos impedem a organização de atingir seus objetivos – estes são conflitos disfuncionais e têm natureza destrutiva” (ROBBINS e COULTER, 1998, p. 398).

Contudo, é de se ressaltar que nem sempre os conflitos podem ser resolvidos. Nessa ocasião, com vista à eficiência, os administradores devem descartar os conflitos que potencialmente não podem exercer positiva influência sobre as organizações. Quando o conflito está além do esperado, não mais podem ser resolvidos, sendo praticamente impossível sua solução.

A consequência do conflito sujeita está, em larga medida, ao modo de cada um lidar com ele. Se bem administrado, logrará sucesso em seu desígnio. Do contrário, será uma perda de tempo. Dentre as consequências negativas, Dubrin (2015, p. 178) aponta:

1. Saúde física e mental abaladas: Uma pessoa numa situação de conflito prolongado e intenso pode sofrer desordens relacionados ao estresse
2. Desperdício de recursos: Os empregados e grupos em conflito frequentemente desperdiçam tempo, dinheiro e outros recursos enquanto estão brigando entre si.
3. As metas são deixadas de lado: Em formas extremas de conflito, as partes envolvidas podem negligenciar a perseguição de metas importantes, em vez disso, seu objetivo é ganhar as batalhas, ocorre um deslocamento de metas desse tipo em equipe de sistemas de informação
4. Aumento do egoísmo: Os conflitos frequentemente resultam em demonstrações extremas de egoísmo, à custa da empresa como um todo, os indivíduos ou departamentos colocam seus interesses pessoais acima do resto da empresa ou dos clientes.

A tendência de uma organização com multiplicidade de conflitos mal resolvidos é o seu fechamento. É, portanto, dever de o administrador interromper desde logo tais atitudes conflitantes, promovendo o entendimento entre todos. De semelhante modo,

Conflito refere-se à interação antagônica no qual um grupo tenta bloquear as intenções ou metas de outro. Todas as vezes que as pessoas trabalham juntas em equipes, algum conflito é inevitável, expor o conflito abertamente e resolvê-lo eficazmente é uma das tarefas mais característica do líder de uma equipe. (DAFT, 2015, p. 827).

A frequência da presença de conflitos em equipes não significa que este será um obstáculo intransponível. Para tanto, o líder deve-se demonstrar capaz em inverter a situação, administrar o conflito e entusiasmar a equipe com ferramentas que possam beneficiar o grupo. Desse modo, o que antes fora um obstáculo, transmuda-se em um bom desafio.

Destarte, “Quando as pessoas em uma equipe de trabalho concordam simplesmente pela preocupação com a harmonia, isso resulta em problemas, portanto, um grau de conflito leva a uma melhor tomada de decisão porque pontos de vista múltiplos são expressos” (DAFT, 2015, p. 828).

## Conflitos em equipe:

Conflitos demais podem ser destrutivos, rompem os relacionamentos e interferem na troca saudável de ideias e informações. Os líderes de equipes têm de encontrar o equilíbrio certo entre o conflito e a cooperação. Pouco conflito pode diminuir o desempenho da equipe porque não se beneficia de uma variedade de opiniões e ideias – mesmo que em acordo – que podem levar soluções melhores ou impedir que a equipe cometa erros. (DAFT, 2015, p.828)

Os administradores têm o dever de administrar sua equipe com eficiência. Assim, quando do aparecimento de um conflito, este virá entrosado com boas expectativas e entusiasmos dos participantes da equipe. Dentre as causas do conflito, Daft (2015, p.828-829) ressalta:

Recursos incluem dinheiro, informação e suprimentos. Toda vez que os indivíduos ou as equipes precisam competir por recursos escassos competir ou anteriormente, por exemplo, em geral leva o conflito porque cria uma nova competição pelos recursos.

Rompimento de Comunicação: Má comunicação resulta em percepções erradas e mal-entendidas por outras pessoas e equipes. Em alguns casos, a informação é intencionalmente retida, o que pode colocar em perigo a confiança entre as equipes e causar conflito de longa duração.

Choques de personalidades: Um choque de personalidade ocorre quando as pessoas simplesmente não se dão ou não concordam em qualquer assunto. Os choques de personalidades são causados por diferenças básicas de comportamentos, valores e atitudes.

Diferenças de Meta: Com frequência, os conflitos ocorrem simplesmente porque as pessoas perseguem metas conflitantes. As diferenças de metas são naturais nas organizações. As metas individuais do pessoal de vendas podem coloca-los em conflitos uns com os outros ou com o gerente de vendas.

Os conflitos estão presentes não apenas nas organizações, como também na vida pessoal e familiar de todos. O segredo é sabedoria para gerenciá-lo de modo a obter boas soluções e eficácia no que cada um deseja objetivamente. Do conflito poderá se extrair bons resultados quanto tomados pelo lado positivo, descartando as divergências, almejando-se a solução, não as desavenças.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa utilizada desse artigo foi a bibliográfica descritiva. Em conformidade com Gil (2010, p.29-30) “praticamente toda pesquisa acadêmica requer em algum momento a realização de trabalho que pode ser caracterizado como pesquisa bibliográfica. Que é elaborada com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema”.

O método definido para avaliar a situação da empresa foi a pesquisa de campo qualitativo, no intuito de adquirir informações mais amplas. Segundo Oliveira (1999, p. 117):

As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Foi realizada uma entrevista com perguntas abertas a uma gerente de uma empresa localizada em João Pessoa, no comércio de distribuição de produtos. O objetivo foi verificar o entendimento de um problema vivenciado na empresa com pessoas que convivem com a problemática exposta no conteúdo deste artigo. A entrevista “Trata-se de estudar os motivos, sentimentos, a conduta das pessoas. Para esse tipo de entrevista pode ser organizada uma série de perguntas específicas”. (MARCONI e LAKATOS, 2010, p. 180).

Os estudos empreendidos tencionaram investigar a situação atual da empresa, as percepções sobre conflitos no ambiente de trabalho entre grupos ou indivíduos, objetivando sempre destacar que os problemas encontrados poderão ser formas de obtenção de ideias, de modo que as pessoas envolvidas sejam beneficiadas com boas intenções.

#### **4. ANÁLISE DE DADOS**

A análise dos dados da aplicação da entrevista teve tratamento qualitativo e foi observando a frequência relativa de resposta para cada pergunta direcionada à gerente da empresa.

Para a gerente entrevistada (2016 s.p), “conflitos são discussões sobre diversos assuntos, que envolvem pessoas de personalidades diferentes, pensamentos diferentes, opiniões diferentes, onde um argumenta algo, o outro rebate causando desentendimentos”. Já os autores Montana e Charnov (1998, p.323) não concorda totalmente com essa afirmação, uma vez que:

As divergências entre duas ou mais partes ou entre duas ou mais oposições, não são necessariamente ruins para uma organização; eles podem liberar energias criativas para a resolução de problemas e levar a verdadeiras inovações dentro da organização. A administração deveria considerar os conflitos como uma força constante dentro da organização moderna e gerenciá-los.

Defende-se que nem sempre os conflitos serão um problema para uma organização. Para tanto, precisa o administrador fazer uso de ferramentas de modo a torná-los saudáveis. Na existência de um mesmo objetivo para uma, duas ou mais pessoas, cada qual pode estar em posse de ideias potencialmente benéficas para ambas as partes. Por exemplo, todos podem se reunir formulando estratégias no intuito de que o objetivo esperado seja atingido mais rapidamente.

Adiante, a gerente (2016 s.p) relata: “dependendo da situação alguns conflitos podem trazer pontos positivos dentro da organização, pois é através dele que podem ser observadas mudanças que devem ser feitas. No decorrer das atividades no ambiente do trabalho, alguns passam despercebidos diante alguns fatos que prejudicam diretamente ou indiretamente a empresa, quando ocorre algum conflito todas da empresa são chamados a atenção sobre aquele fato, com isso passam a observá-los de forma diferente”. Entende-se que é dever do administrador controlar o conflito, de forma a evitar desavenças e fomentar o surgimento de boas ideias a auxiliar no crescimento da empresa e de seus colaboradores. O autor Chiavenato (2003, p.305) ressalta que “Para os estruturalistas, os conflitos – embora em todos desejáveis – são elementos geradores das mudanças e da inovação na organização. Conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar”.

Declara, ainda, a gerente (2016 s.p): “mesmo sabendo que os conflitos são praticamente inevitáveis, devemos trabalhar para que nunca aconteça, mas caso venha acontecer devemos aproveitar o enredo da situação para tomar algumas decisões que já deveriam ter sido tomadas, e assim evitar que aconteçam novos conflitos. Por exemplo, tinha uma funcionária muito bem comunicativa e simpática trabalhando em um setor interno da empresa, esta funcionária realizava muito bem suas atividades, porém tinha alguns desentendimentos pessoais com sua colega de trabalho. Em alguns desses desentendimentos mudei a mesma de setor, onde ela passou a trabalhar diretamente com os clientes e desde então só recebo elogios em relação a sua eficiência e forma de tratamento com os clientes. Ou seja, a partir de um conflito tomei uma decisão que só nos trouxe benefícios”. O autor Chiavenato, (2003, p.305) ajuda a compreender a situação que a gerente vivenciou ensinando que “O propósito da administração deve ser o de obter cooperação e sanar conflitos – parte integrante da vida da organização – possa ser controlado e dirigido para canais úteis e produtivos”. Enfatizamos que o modo de lidar com o conflito por parte de cada indivíduo depende sobremaneira de sua intenção ou atitude, devendo agir de forma a otimizar a situação, não a complicá-la. Sua boa administração requer a presença de um líder que

equilibre os conflitos com eficácia, sempre almejando a resolução com benefícios e concordância para todos.

A gerente relata (2016 s.p) um conflito destrutivo que logrou um fim produtivo: “Diante de tantos aborrecimentos a pessoa mais responsável da empresa quis se desligar, pois já não mais suportava o que estava acontecendo, e logo após sua demissão, a outra pessoa envolvida no conflito também se desligou da empresa, pois achava que iria surgir comentários destrutivos a mesma dentro da empresa sobre o acontecido. Então algum tempo depois fizemos uma proposta e conseguimos trazê-la de volta, pois as duas era muito importante para a empresa”. Confirma o autor sobre a situação vivida da gerente que “Conflitos demais podem ser destrutivos, rompem os relacionamentos e interferem na troca saudável de ideias e informações. Os líderes de equipes têm de encontrar o equilíbrio certo entre o conflito e a cooperação” (DAFT, 2015, p.828). Nesta linha, compreende-se que o conflito estará sempre presente em cada momento, para cada situação. Administrar conflitos é uma das ferramentas mais relevantes das quais o administrador pode lançar mão, pois a mesma nunca estará fora de uma organização.

A reação da gerente (2016 s.p) quando existe um conflito evidente no ambiente do trabalho é de “resolver o que está acontecendo depois procurar saber o motivo pelo qual está havendo o conflito, sabendo da causa tentando sanar o problema da melhor forma possível. Se possível fazer alterações de pessoas no ambiente de trabalho”. O autor Robbins (2010, p.447) ajuda a entender a reação da gerente ao afirmar:

Os conflitos mais destruidores são os que nunca são abordados de maneira direta. Uma discussão aberta torna mais fácil desenvolver uma percepção compartilhada dos problemas; também permitem que os grupos trabalhem por uma solução mutualmente aceitável. Os gerentes precisam enfatizar os interesses compartilhados na resolução de conflitos para que os grupos que discordam um dos outros não fiquem excessivamente arraigados em seus pontos de vista e não encarem os conflitos de maneira pessoal.

A gerente declara que “o conflito pode ajudar a empresa, pois caso o problema seja de real importância alguma atitude deve ser tomada, seja demissão de alguém que está trazendo problemas, mudanças para outros setores, estabelecer regras voltadas para o assunto, onde cada decisão tomada pode sim trazer benefícios para organização”. Os autores Robbins e Coulter (1998, p.398) “concorda com a colocação da gerente, uma vez que “Alguns outros conflitos impedem a organização de atingir seus objetivos – estes são conflitos disfuncionais e têm natureza destrutiva”. Acredita-se que nem sempre os conflitos poderão ser resolvidos. Nessas hipóteses, os administradores deverão descartar conflitos que não exercem positiva influência



sobre as organizações, com vistas a melhorar o ambiente de trabalho com conflitos construtivos.

## **5. CONCLUSÃO**

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a compreensão de que existem conflitos positivos e negativos dentro das organizações. Além disso, expõe como os administradores das organizações precisam manejar os conflitos destrutivos e construtivos no ambiente de trabalho, procurando sempre manter um saudável clima organizacional entre os colaboradores.

A empresa estudada vem sofrendo com muitos conflitos, ora construtivos, ora (em sua maior parcela) destrutivos. A gerente até mesmo consegue administrar alguns conflitos, atingindo sucesso. Entretanto, quando o conflito alcança um estado muito destrutivo, a solução usual é a demissão de funcionários. Devido à constância de conflitos pela qual passa a empresa e sua não contenção célere por parte da gerência, os conflitos tendem a se seguirem destrutivos dentro da organização.

A gerente demonstra ter interesse de solucionar os conflitos com eficiência, confirmando que o conflito pode revelar pontos positivos dentro da organização. Com o entusiasmo da gerente em pretender administrar os conflitos organizacionais com eficiência, o objetivo deste estudo foi alcançado. Contudo, não com total eficiência.

O método qualitativo com entrevista utilizado na pesquisa para constatar o andamento dos conflitos organizacionais no ambiente da empresa entrevistada possibilitou a identificação dos erros cometidos pela gerente, de quando um conflito destrutivo poderia ser construtivo, e que pôr a organização a tempos já passar por diversos conflitos, a gerente tem condições administra-los, pois já conseguiu trazer de volta pessoas demitidas.

Dada à relevância do tema, como o conflito está sempre presente no ambiente de trabalho de qualquer organização, torna-se necessário que a gerente da empresa objetive solucioná-los, de forma a tornar construtivos conflitos outrora destrutivos, buscando benefícios para a organização e os colaboradores.

O objetivo do presente estudo foi investigar a percepção de uma gestora sobre a gestão de conflitos organizacionais. O objetivo foi alcançado, mas não com total sucesso, dados os relatos da figura da gerente de que a organização nem sempre consegue resolver os conflitos com total eficiência e que às vezes o mesmo traz pontos positivos na organização.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- DUBRIN, Andrew J. **Princípios de Administração**. Rio de Janeiro: Livro Técnicos e Científicos Editora, 2015.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. Rio Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.
- ROBBINS, Stephen P. *et al.* **Comportamento Organização: Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

# ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA PEX ENGENHARIA

Pamela de Almeida Montenegro  
Prof. Me. Luciano de Santana Medeiros

## RESUMO

Clima Organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho de uma organização, é um conjunto de variáveis que influencia direta ou indiretamente no comportamento e na motivação dos colaboradores. Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar o clima organizacional do ambiente de trabalho da empresa PEX Engenharia, localizada na cidade de João Pessoa. A metodologia utilizada nesta pesquisa, quanto aos fins, caracteriza-se como um estudo descritivo e quanto aos meios, pesquisa de campo, estudo de caso e pesquisa bibliográfica. O questionário utilizado para a coleta de dados sobre o clima organizacional foi adaptado do modelo de Rizzatti (2002). Analisaram-se as seguintes variáveis de clima organizacional: aspectos motivacionais, relacionamento interpessoal, comunicação, estilo de liderança e gestão de pessoas. Participaram desta pesquisa 17 colaboradores, distribuídos entre os setores de engenharia e de projetos. De acordo com a análise dos resultados as variáveis de clima organizacional melhor avaliadas pelos entrevistados foram aspectos motivacionais e relacionamento interpessoal. As menores médias obtidas foram em relação às variáveis de comunicação e gestão de pessoas. As médias dessa pesquisa sugerem que existem sinais de um clima de satisfação favorável a empresa, destacando a necessidade de definir e implantar políticas de treinamento e aperfeiçoamento de recursos humanos.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Cultura organizacional. Gestão de pessoas.

## ABSTRACT

Organizational Climate reflects the quality of an organization's work environment, is a set of variables that directly or indirectly influence the behavior and motivation of employees. This research had as main objective to analyze the organizational climate of the work environment of the company PEX Engenharia, located in the city of João Pessoa. The methodology used in this research, regarding the purposes, is characterized as a descriptive study and as to the means, field research, case study and bibliographic research. The questionnaire used to collect data on organizational climate was adapted from Rizzatti's model (2002). The following organizational climate variables were analyzed: motivational aspects, interpersonal relationship, communication, leadership style and people management. Seventeen collaborators participated in this research, distributed among the engineering and project sectors. According to the analysis of the results, the variables of organizational climate best evaluated by the interviewees were motivational aspects and interpersonal relationship. The lowest averages were obtained in relation to the variables of communication and people management. The averages of this research suggest that there are signs of a favorable business environment, highlighting the need to define and implement policies for training and development of human resources.

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

## 1. INTRODUÇÃO

A administração tem sua origem marcada por uma abordagem voltada para a manufatura, porém, nos dias atuais, há uma conscientização de que as pessoas são fundamentais para o sucesso da empresa, diante disso, as empresas estão buscando proporcionar melhores condições de trabalho para a realização das tarefas dos colaboradores, diversas pesquisas apontam que os investimentos em gestão de pessoas e, especialmente, na melhoria do clima organizacional, tendem a trazer resultados positivos para a empresa, pois colaboradores valorizados tornam-se mais motivados e satisfeitos.

São vários os estudiosos que definem clima organizacional, porém um conceito simplificado é explicado por Maximiano (2000, p.97) para o qual, Clima Organizacional é “formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afeta de maneira positiva ou negativa sua satisfação para o trabalho”.

Clima organizacional trata-se do ambiente interno da empresa, podendo ser visto como um tema muito ligado à cultura organizacional e o comportamento de seus colaboradores, e traduzido como a soma das condições físicas e emocionais que influenciam diretamente na qualidade e eficácia do resultado esperado no desempenho das funções do colaborador.

Clima organizacional é uma subárea da gestão de pessoas, que tem se destacado no âmbito empresarial como ferramenta para análise da influência dos sentimentos do ser humano e suas motivações no ambiente de trabalho, no intuito de alcançar produtividade, reduzir o absenteísmo e a rotatividade (*turnover*). Diante deste cenário, o presente trabalho abordou o seguinte questionamento: **Qual a percepção dos colaboradores da empresa PEX Engenharia acerca do seu ambiente de trabalho?**

Conhecendo o clima organizacional é possível identificar quais são os fatores que melhorariam o ambiente organizacional, pois um bom clima organizacional determina relações internas satisfatórias. Para tanto, a pesquisa realizada teve como objetivo principal analisar o clima organizacional do ambiente de trabalho da empresa PEX Engenharia. E como objetivos específicos, identificar o perfil sócio demográfico dos colaboradores entrevistados; descrever a percepção dos colaboradores da empresa de acordo com as variáveis de clima organizacional investigadas e identificar o nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores da empresa de acordo com as variáveis pesquisadas.

O estudo de clima organizacional é extremamente importante para a empresa, pois através dele é possível identificar os pontos fortes e fracos do ambiente interno de trabalho, bem como mapear as lacunas de gestão de pessoas e empresarial que precisam ser preenchidas

e melhoradas, visando aumentar o desempenho do capital humano e a satisfação dos colaboradores internos.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Clima Organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho de uma organização, pode ser definido por um conjunto de variáveis que influencia direta ou indiretamente no comportamento e na motivação dos colaboradores, e conseqüentemente na produção. Refere-se as relações existentes entre os participantes da organização (CHIAVENATO, 2005).

Quando submetidos a pressões excessivas das autoridades e normativas da organização, o clima tende a ser tenso e desagradável. E quando há fatores positivos, motivacionais, quando as relações são de boa convivência, presteza e contém reciprocidade, sem descuidar do profissionalismo, da urbanidade e da eficiência no trabalho, leva a um clima organizacional de tranquilidade, motivação e confiança.

Além do entendimento acima descrito sobre clima organizacional, na intenção de ampliar o conhecimento acerca do conceito de clima, foi realizada uma pesquisa das definições de diversos autores, especialmente para entender o que cada especialista no assunto considera.

Para Litwin e Stringer (*apud* Santos, 1999, p.29), “o clima organizacional pode ser compreendido como um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas”.

Segundo Chiavenato (1992), o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada empresa. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas executam o seu trabalho. Ele pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. É importante destacar que o clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente.

É de suma importância que o gestor tenha conhecimento do clima organizacional da empresa a qual está inserido, porque é através desse diagnóstico que o administrador poderá estabelecer condições motivadoras no ambiente de trabalho. Quanto mais elevado for o nível de satisfação dos colaboradores, maior será a eficácia da organização.

O clima organizacional, na prática, depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe (CHIAVENATO, 1992).

A pesquisa e o estudo de clima organizacional são uma necessidade para fornecer um diagnóstico geral da empresa e ajudam a entender melhor a dinâmica organizacional. Muitas empresas estão negligenciando o uso dessa importante ferramenta pelo fato do assunto não ser de pesquisa fácil, e de que nem sempre as organizações estão dispostas a colocar em evidência seus procedimentos internos (ANDRADE, 2005).

Segundo Chiavenato (1992), o clima organizacional influencia o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sob as quais consequências se seguem na decorrência de diferentes ações.

Compreende-se que o clima é um indicador da eficácia organizacional que pode ser medido através de pesquisa. Pode-se dizer que a pesquisa de clima é o instrumento pelo qual é possível avaliar as necessidades dos colaboradores e da organização. Em última análise, ele é um levantamento de opinião que representa a realidade organizacional (BERGAMINI; CODA, 1997).

A gestão do clima organizacional é uma competência que não corresponde unicamente ao setor de recursos humanos. Todos os departamentos devem promover a integração, o intercâmbio de ideias e conhecimentos entre seus colaboradores para fomentar a inovação, a criatividade e melhorar as dinâmicas organizacionais e produção da empresa.

A chave para estabelecer, manter e fortalecer um ótimo clima organizacional, é entender o talento humano da organização como fator predominante para o êxito da companhia. Um clima organizacional negativo irá levar inevitavelmente à perda de capital, que preferirá buscar novas alternativas de desenvolvimento humano com melhores condições (COELHO, 2006).

Uma ideia proposta por um colaborador precisa ter o impulso de seus superiores para ter sucesso, é importante apoiá-los e incentivá-los para criar um ambiente de trabalho positivo e inovador. Permitir que os funcionários tomem suas próprias decisões, delegar tarefas para as quais eles têm maior capacidade e confiar que o trabalho será feito de forma eficiente é fundamental para motivar e melhorar o clima organizacional. Aprofundar a importância do trabalho em equipe e cooperação entre colegas ajuda a manter um ambiente de trabalho saudável (CHIAVENATO, 2005).

A construção de estratégias empresariais em que participam ativamente os colaboradores, implica novos desafios e compromissos para aqueles que têm ideias para contribuir. Além disso, irá motivá-los saber que a sua opinião é importante para a empresa.

Em resumo, o clima organizacional é um indicador da gestão interna da empresa, é uma clara análise de como as políticas, os procedimentos e as mudanças que a empresa implementa estão impactando nos colaboradores e como estes visualizam essas ações. O clima organizacional junto com a estrutura, com as características organizacionais e os indivíduos que a compõem, formam um sistema interdependente altamente dinâmico (PASSETO, 2012).

Faz-se importante ressaltar que o *feedback* do clima organizacional influencia de maneira significativa o planejamento estratégico, os planos de ações, a produtividade e o desenvolvimento da organização. As percepções e respostas que a medição de um clima organizacional de uma empresa proporciona é um diagnóstico real dos sentimentos dos colaboradores, a partir de vários indicadores compostos de fatores e características (CHIAVENATO, 2005).

Portanto, clima organizacional é a qualidade ou a propriedade do ambiente de trabalho, que pode ser percebida na maturidade dos colaboradores da organização, além de influenciar em seus comportamentos.

### **2.1.1 Tipos de Clima Organizacional**

Algumas características determinam o tipo de clima existente dentro da organização.

Para Luz (2014), o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando predominam atitudes positivas que deixam o ambiente de trabalho favorável, onde há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento da maior parte dos colaboradores. O baixo *turnover* e o elevado tempo de permanência na empresa servem como indicadores desse tipo de clima.

O clima é prejudicado ou ruim, quando variáveis organizacionais afetam de maneira negativa o ambiente de trabalho, prejudicando o ânimo dos funcionários, gerando conflitos, tensões, rivalidades, discórdia, desunião e gerando automaticamente o desinteresse pelo cumprimento das tarefas.

De acordo com Maximiano (*apud* Souza, 2014, p.124), “o clima organizacional pode ser classificado em favorável ou positivo e desfavorável ou negativo; ambas são formas passíveis de acarretar consequências para a empresa”.

O clima é favorável quando existe dentro da empresa boa comunicação, integração entre os departamentos, alegria, confiança e entusiasmo por parte dos funcionários.

Portanto, o estudo do tipo de clima organizacional tem como importância compreender se as medidas adotadas pela organização favorecem ou não no rendimento dos colaboradores, o que impacta diretamente na qualidade dos serviços.

### 2.1.2 Indicadores de Clima Organizacional

Por meio dos indicadores é possível mensurar o clima organizacional, são sinais que impactam na qualidade dos produtos ou serviços da organização.

Alguns indicadores estão apresentados no quadro a seguir:

**Quadro 1:** Indicadores de clima organizacional

Rotatividade de pessoal ( <i>Turnover</i> )	Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento das pessoas com a empresa.
Absenteísmo (faltas)	Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento com a empresa.
Programa de sugestões	Se malsucedidos, podem indicar falta de interesse e comprometimento.
Avaliação de desempenho	Desempenho ruim pode indicar que o clima também está ruim.
Conflitos interpessoais e interdepartamentais	Forma mais visível do clima. Se houver muitos conflitos entre pessoas ou departamentos, suscita um ponto de atenção.
Desperdícios de material	Uma das formas de reação contra a empresa é o desperdício de material, seu consumo exagerado e quebras frequentes de equipamentos e instalações.

**Fonte:** Adaptado Ferreira (2015).

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL *VERSUS* CLIMA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é o conjunto de valores, tradições, crenças, hábitos, normas, atitudes e condutas que dão identidade, personalidade, sentido e destino a uma organização para o êxito de sua atividade econômica e social.

Construir e manter a cultura de trabalho eficaz, uma cultura organizacional saudável, serve para eliminar as barreiras à produtividade, por um lado, e a desconfiança e medo dos colaboradores por outro. Cada organização possui uma cultura própria, que a torna diferenciada das demais, é pela sua cultura que uma empresa fixa sua marca e também orienta ou controla o comportamento daqueles que a formam (MARRAS, 2011).



Cultura organizacional é o modo real de ser e fazer a empresa, ou seja, sua personalidade coletiva que é determinada a partir de como as pessoas, em conjunto pensam e agem.

Em um sentido positivo, é estimular sistematicamente em todos os funcionários de uma organização, lealdade, confiança, vitalidade, participação, comunicação, valores e consistência no comportamento, tudo em benefício da empresa, seus funcionários e clientes.

Dentre os vários conceitos de cultura organizacional, podemos citar o de Schein (*apud* Freitas, 1991, p.74):

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que um grupo inventou ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Existem características que são fundamentais para que possamos definir cultura organizacional: estilo de liderança (ou seja, qual é a missão, os valores e a visão da sua organização), comunicação, responsabilidade social, regras, normas, histórias que compõem o grupo e a organização, motivação, expectativas que as pessoas colocam na organização e as suas próprias, tipo de organização (se ela é autocrática, democrática, burocrática), planejamento, relacionamento no ambiente de trabalho.

Essas são as características que buscam compor o perfil da cultura organizacional que, por sua vez, tem como ponto de partida permear os relacionamentos dentro da organização, levando em conta as crenças e valores estruturados e que se formam e/ou se modificam ao longo do tempo, assim como a mentalidade e a forma de agir no mercado de trabalho (ROBBINS, 2000).

O autor Jaques (*apud* Santos, 2000, p.32) definiu cultura como "o hábito tradicional e costumeiro de pensar e fazer as coisas, que é compartilhado em maior ou menor grau pelos seus membros e que os novos membros devem aprender e assimilar, pelo menos parcialmente, para que possam ser aceitos no contexto da empresa". Cultura nesse sentido cobre uma ampla gama de comportamentos: os métodos de produção; as atitudes em direção à disciplina e punição, os costumes e hábitos do comportamento gerencial; os objetivos da empresa; as formas de condução dos negócios; os métodos de pagamento; os valores colocados nas diferentes modalidades de trabalho.

Recentes estudos relativos ao futuro do mercado de trabalho indicam que a participação, integração, criatividade e *empowerment*, são aspectos que devem ser levados em conta como prioridade pelos líderes. Isto significa que a cultura organizacional das empresas

para o século XXI, deve focar em líderes que tenham a habilidade de construir um ambiente em que se alcance a plenitude nas relações interpessoais. Entendemos por relações interpessoais, as diferentes formas de um relacionamento saudável e energia dos colaboradores em suas relações com o outro, orientada a um processo de melhoria contínua (MOREIRA, 2008).

É importante ressaltar que embora os conceitos de clima e cultura organizacional se inter-relacionem, ou seja, um afeta o outro, eles não se sobrepõem e devem ser compreendidos de forma separada. O clima organizacional mapeia o ambiente interno da organização. Já a cultura é criada e mantida ao longo da história da empresa, culminando em seus valores e ideais.

A diferença entre cultura e clima organizacional, uma vez que ambos exercem forte influência sobre o indivíduo. Para Luz (2014, p.21) “clima refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento. Já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo”.

Vale destacar que a cultura exerce grande influência sobre o clima organizacional. Além de outros fatores externos à organização, como condições de saúde, família e lazer, no entanto, a cultura organizacional representa o pano de fundo onde se desenrolam todos os eventos internos. Pode-se afirmar, juntamente com Luz (2014), que a cultura é causa e o clima, consequência da cultura.

O quadro a seguir apresenta características e diferenças relacionados a cultura organizacional e o clima organizacional.

**Quadro 2:** Diferença entre Cultura Organizacional e Clima Organizacional

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
Conjunto de valores, crenças e entendimentos que os integrantes de uma organização tem em comum.	Percepção que os colaboradores tem da estrutura e processos que ocorrem no ambiente de trabalho.
Transmitida com o tempo e vai se adaptando de acordo com as influências externas e as pressões internas, fruto da dinâmica organizacional.	Reflete a forma que são feitas as coisas em um determinado ambiente de trabalho.
Caráter duradouro	Caráter temporal
Precede e fundamenta o clima.	Influencia diretamente no desenvolvimento das atividades da organização.
Medição qualitativa / Observação de campo.	Medição quantitativa / pesquisa.
Disciplina: Sociologia / Antropologia	Disciplina: Psicologia

**Fonte:** Adaptado Quirinos – traduzido (2009).

Por um lado, o clima organizacional adequado é indispensável para que os colaboradores possam trabalhar bem, sentir-se bem consigo e com tudo que está ao seu redor,

além de entender com naturalidade o desenvolvimento profissional de todos os colaboradores da empresa.

Por outro, a cultura organizacional é um mecanismo efetivo de reconhecimento dos colaboradores a serviço do sucesso da organização e de sua atividade econômica, impulsionada ao longo do tempo, guiado pela valorização da pessoa, de suas boas práticas, do seu esforço, cumprimento de metas e produção de resultados.

### 2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Com base na literatura pesquisada foram encontradas várias definições de comportamento organizacional por diferentes autores, que foram elencadas abaixo, para uma melhor análise do tema.

Segundo Stephen (2004), comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto dos indivíduos, grupos e estruturas sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de aplicar os conhecimentos adquiridos na melhoria da eficácia da organização.

Para Davis (2002, traduzido), comportamento organizacional é o estudo e aplicação de conhecimentos relativos a maneira em que as pessoas atuam dentro das organizações. É uma ferramenta humana utilizada para benefício das pessoas e se aplica de um modo geral na conduta de todos dentro da organização.

Retrata a contínua interação e a influência recíproca entre as pessoas e a organização. É uma disciplina acadêmica que surgiu como um conjunto interdisciplinar de conhecimentos para estudar o comportamento humano nas organizações (CHIAVENATO, 2005).

Segundo James (2004, traduzido) comportamento organizacional é um campo de estudo que se sustenta na teoria, métodos e princípios de diversas disciplinas para aprender acerca das percepções, valores, capacidade de aprendizagem dos indivíduos enquanto trabalham em equipe dentro de uma organização e para analisar o efeito do ambiente e seus recursos humanos, missão, objetivos e estratégias.

O comportamento de uma organização é extremamente importante e voltado para atender as metas que a empresa tem planejado para a sua subsistência. Um dos pilares fundamentais de toda empresa são os recursos humanos, o comportamento de cada indivíduo é de vital importância, embora a soma destes comportamentos individuais é o que faz uma empresa atingir seus objetivos, ser produtiva, alcançar o sucesso ou falhar (MOREIRA, 2008).

Comportamento organizacional é a base de conhecimento derivado do estudo de atos e atitudes das pessoas nas organizações. Suas raízes estão nas disciplinas de ciências sociais: psicologia, sociologia, antropologia, economia e ciências políticas.

O objetivo principal do comportamento organizacional é controlar supervisores, gerentes e administradores, sendo responsável por resultados de desempenho, eles estão interessados em uma maneira vital de ter um efeito sobre o comportamento, desenvolvimento de habilidades, trabalho em equipe, coordenação de esforços e produtividade dos funcionários (GORDON, 1996).

Em relação aos conceitos expostos observa-se semelhanças entre as definições, quando afirmam que o comportamento organizacional é a interação, relação entre as pessoas, grupos e a organização. Todos os autores indicam que é um campo de estudo, aplicação de conhecimento, disciplina, entre outros, utilizado para aumentar a efetividade da organização e melhorá-la. Com base nessas definições, entende-se que comportamento organizacional é o estudo do que as pessoas fazem em uma organização, que distingue as organizações entre si e que o objeto deste estudo é aplicar esse conhecimento para melhorar a organização. Cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeita à influência de diferentes variáveis, tanto externas como internas, e destes depende o comportamento humano.

### **3. METODOLOGIA**

De acordo com Levenson (2014), as pesquisas são universalmente aceitas como métodos eficientes para o levantamento de dados organizacionais. As pesquisas têm um papel central sempre que um grande número de pessoas está incluído em qualquer iniciativa delicada. Podem ser uma ferramenta efetiva para compreender os vetores por trás da motivação e do engajamento dos colaboradores. Elas podem mensurar processos organizacionais vitais pelo ponto de vista dos colaboradores que os conhecem mais de perto – aqueles que implementam os processos no dia a dia.

Para Kahlmeyer-Mertens *et al* (2007, p.53), “pesquisa de campo apresenta-se como investigação empírica realizada no local onde ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para investigá-los. ”

A metodologia utilizada nesta pesquisa, quanto aos fins, caracteriza-se como um estudo descritivo e quanto aos meios, pesquisa de campo, estudo de caso e pesquisa bibliográfica. O questionário utilizado para a coleta de dados sobre o clima organizacional foi adaptado do modelo de Rizzatti (2002). Analisaram-se as seguintes variáveis de clima

organizacional: aspectos motivacionais, relacionamento interpessoal, comunicação, estilo de liderança e gestão de pessoas. Para efeito deste estudo, foi selecionada uma amostra de 17 funcionários de um total de 20, que estão divididos entre os setores de engenharia e de projetos da empresa PEX Engenharia.

Os dados foram coletados através da aplicação de 01 questionário dividido em 02 blocos. O primeiro para identificar o perfil sócio demográfico dos entrevistados, o segundo bloco um questionário validado de pesquisa de clima organizacional, adaptado do modelo de Rizzatti (2002). A coleta de dados ocorreu entre os dias 27 e 28 de setembro de 2016.

A PEX Engenharia está localizada na cidade de João Pessoa/PB, com 07 anos de atuação na área da construção civil, especializada em instalações prediais. Iniciou-se dia 16 de abril no ano de 2009, com a união de dois engenheiros, Wil Lavôr e Vinícius de Andrade. Possui no setor administrativo 20 colaboradores divididos entre os setores de engenharia e projetos.

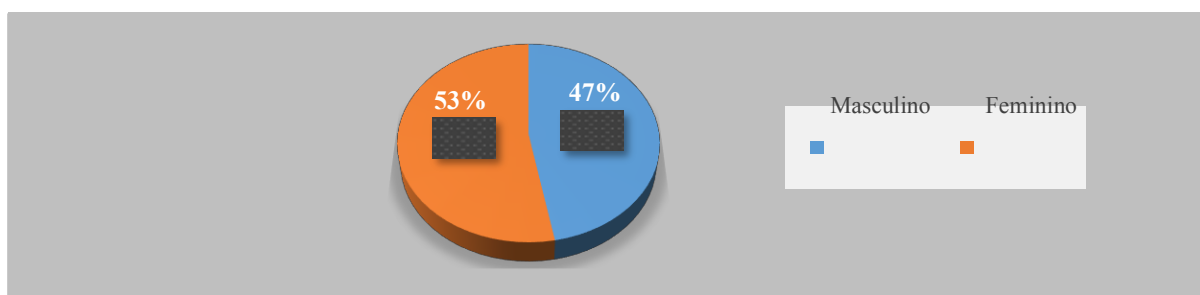
#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir será apresentado o perfil sócio demográfico dos entrevistados e posteriormente, a percepção dos colaboradores a partir do estudo de variáveis de clima organizacional e depois será apresentado o nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores de acordo com as variáveis pesquisadas: aspectos motivacionais, relacionamento interpessoal, comunicação, estilo de liderança e gestão de pessoas.

##### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Como pode ser observado no Gráfico 01, o gênero feminino (53%) prevalece entre os entrevistados. É possível que este resultado se dê em virtude de o questionário ter sido aplicado apenas com os colaboradores do setor administrativo, o público masculino encontra-se maior parte nas obras, tendo em vista que a empresa é da área de construção civil.

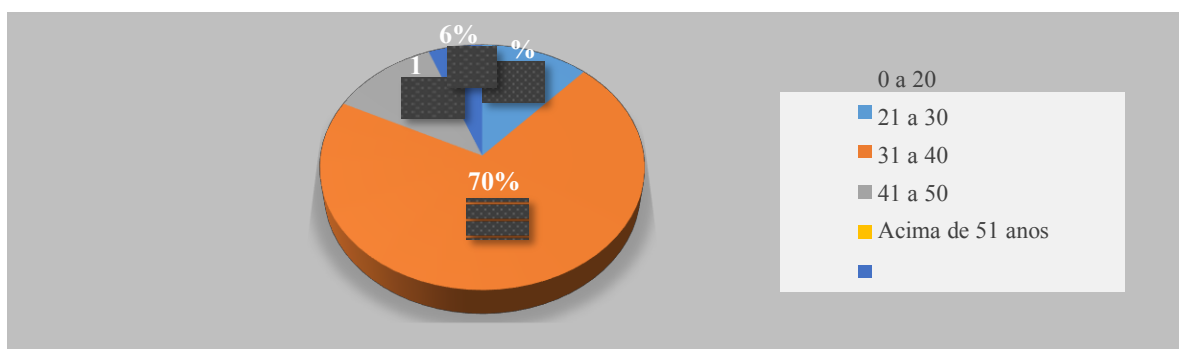
**Gráfico 01:** Gênero dos entrevistados



**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

O Gráfico 02 demonstra a faixa etária dos entrevistados. Com porcentagem de 70% na faixa etária entre 21 e 30 anos, observa-se que a empresa possui um perfil de colaboradores jovens. 12% menores de 20 anos, onde incluem-se os menores aprendizes e os estagiários, e 12% também entre 31 e 40 anos. Não há nenhum entre os entrevistados na faixa de 41 a 50 anos e apenas 6% acima de 51 anos.

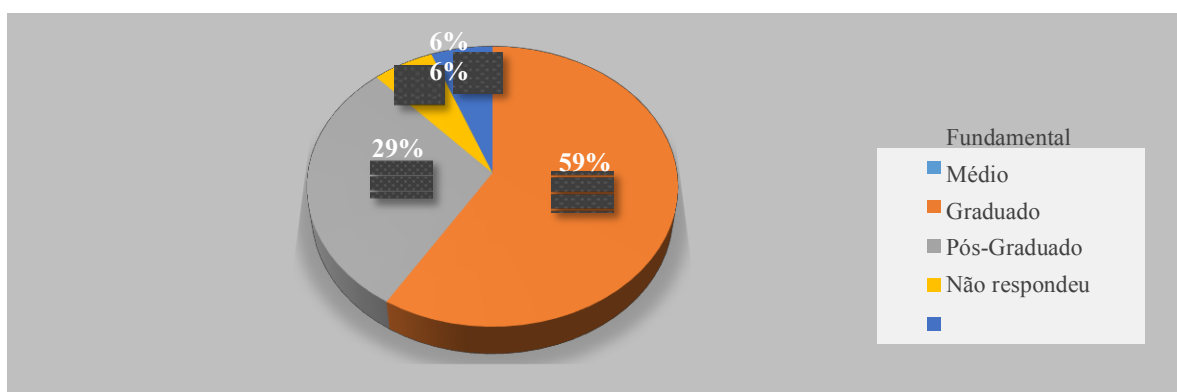
**Gráfico 02:** Idade dos entrevistados



**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Como vimos no Gráfico 03, a maior porcentagem de colaboradores entrevistados (59%) possui apenas o ensino médio, esse resultado se dá em virtude de a empresa ter cargos onde não há exigência de graduação ou pós-graduação, como por exemplo, secretária, motorista, estagiários, menor aprendiz e auxiliares administrativos.

**Gráfico 03:** Escolaridade dos entrevistados

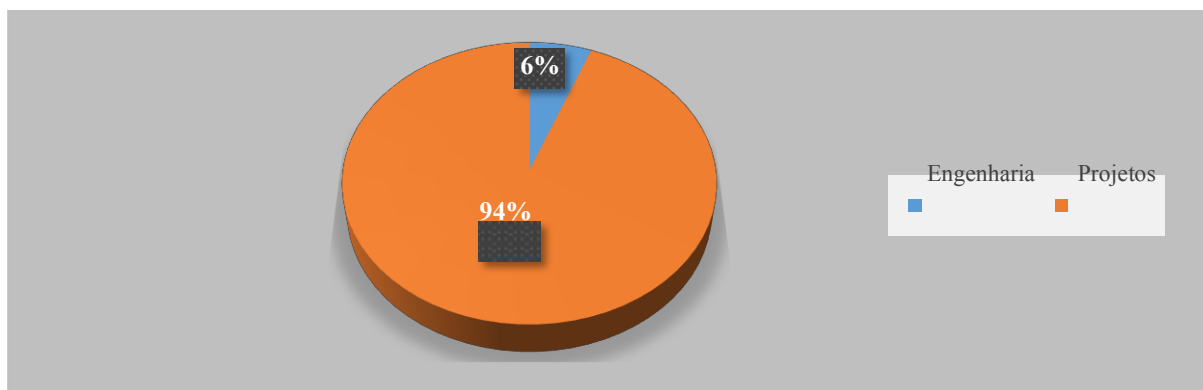


**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Como pode ser observado no Gráfico 04, os participantes da pesquisa estão divididos entre os setores de engenharia e projetos. No setor de projetos estão 94% dos entrevistados, nesse setor encontram-se: a secretária, auxiliares administrativos e auxiliares de

projetos. No setor de engenharia estão inseridos os engenheiros, que são os sócios/proprietários e a gerente administrativa/financeira, por isso a porcentagem de apenas 6% de colaboradores nesse setor.

**Gráfico 04:** Setor dos entrevistados



**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

De acordo com o perfil predominante, observa-se que na empresa PEX Engenharia, 53% dos entrevistados são do sexo feminino, 59% de colaboradores estão na faixa etária de 21 a 30 anos, 59% possuem ensino médio e 94% dos participantes da pesquisa estão inseridos no setor de projetos.

#### 4.2 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES A PARTIR DO ESTUDO DE VARIÁVEIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A seguir será apresentado o diagnóstico completo da análise dos resultados obtidos com a realização da pesquisa de clima organizacional de acordo com as variáveis investigadas: aspectos motivacionais; relacionamento interpessoal; comunicação; estilo de liderança e gestão de pessoas. A pesquisa utilizou a escala de Likert, que é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários e pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os colaboradores entrevistados especificam seu nível de concordância ou não concordância à uma pergunta. Para resposta foi utilizada uma escala de Likert com as seguintes opções: Sempre; quase sempre; raramente; nunca; não tem opinião e não respondeu.

**Tabela 01:** Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional de acordo com as variáveis pesquisadas.

PERGUNTAS	PERCENTUAL DE RESPOSTAS					
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tem opinião	Não respondeu
<b>ASPECTOS MOTIVACIONAIS</b>						
1. Considera a empresa PEX um bom lugar para trabalhar?	76%	24%	0%	0%	0%	0%
2. Você acha que o serviço realizado por você é importante?	71%	29%	0%	0%	0%	0%
3. Você está satisfeito com o trabalho que realiza?	41%	59%	0%	0%	0%	0%
<b>MÉDIA</b>	<b>63%</b>	<b>37%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>						
4. Os funcionários são tratados com respeito entre os membros da equipe independente dos seus cargos?	94%	6%	0%	0%	0%	0%
5. O clima de trabalho entre a equipe é bom?	71%	29%	0%	0%	0%	0%
6. Os colegas de trabalho são bem integrados e ajudam-se mutuamente?	53%	47%	0%	0%	0%	0%
7. Existe em sua opinião, um bom relacionamento entre os membros do grupo de trabalho, tanto profissional como						
<b>MÉDIA</b>	<b>72%</b>	<b>28%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>COMUNICAÇÃO</b>						
8. A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários?	41%	41%	12%	0%	6%	0%
9. Existe boa comunicação entre todos os membros da equipe?	71%	29%	0%	0%	0%	0%
10. Existe liberdade para opinar sobre o seu trabalho?	65%	24%	12%	0%	0%	0%
11. Os membros participam juntamente com seu superior e com a equipe das decisões que afetam o trabalho?	33%	42%	0%	17%	8%	29%
<b>MÉDIA</b>	<b>53%</b>	<b>34%</b>	<b>6%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>7%</b>
<b>ESTILO DE LIDERANÇA</b>						
12. O chefe imediato incentiva o trabalho em equipe?	71%	29%	0%	0%	0%	0%
13. Você considera bom o relacionamento com o seu chefe?	94%	6%	0%	0%	0%	0%
14. Você considera o seu chefe um bom líder?	65%	29%	6%	0%	0%	0%
15. O seu chefe tem facilidade de se relacionar com seus subordinados?	82%	18%	0%	0%	0%	0%
<b>MÉDIA</b>	<b>78%</b>	<b>21%</b>	<b>2%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>GESTÃO DE PESSOAS</b>						
16. Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que realiza?	29%	29%	6%	35%	0%	0%
17. A organização disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho?	71%	29%	0%	0%	0%	0%
18. Existe política de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários?	0%	18%	41%	41%	0%	0%
19. Se existe políticas, você as considera satisfatórias?	19%	31%	13%	25%	13%	6%
<b>MÉDIA</b>	<b>30%</b>	<b>27%</b>	<b>15%</b>	<b>25%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Como pode ser observado na Tabela 01, na variável Aspectos Motivacionais, de acordo com as médias obtidas, observa-se que sempre (63%) ou quase sempre (37%) "os colaboradores consideram a empresa PEX um bom lugar para trabalhar", "acham importante o serviço que realizado por eles" e "estão satisfeitos com o trabalho que realizam". Observa-se que nessa variável não há insatisfação por parte dos colaboradores, tendo em vista que não teve nenhuma resposta nas opções raramente e nunca.

Na variável Relacionamento Interpessoal, as médias encontradas mostram que para os colaboradores entrevistados sempre (72%) ou quase sempre (28%) "os funcionários são tratados com respeito entre os membros da equipe independente dos seus cargos", que "existe um bom clima de trabalho entre a equipe tanto profissional quanto pessoal", "a equipe é bem integrada e ajuda-se mutuamente.

O relacionamento interpessoal é definido por Coltre *et al* (2014), como a competência através da qual o ser humano se relaciona bem com as outras pessoas, ou seja, é a



aptidão de compreender as intenções, as motivações, os desejos alheios e a capacidade para trabalhar com eficiência em grupo, devendo ser incentivado pela empresa.

A respeito da variável Comunicação, as médias mostram que sempre (53%) ou quase sempre (34%) “a organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários”, “existe boa comunicação entre os membros da equipe”, que “existe liberdade para opinarem sobre seu trabalho” e que “os membros participam juntamente com o superior e com a equipe das decisões que afetam o trabalho”. Em média, 6% dos entrevistados responderam que raramente concordam com as afirmações acima e 4% afirmaram nunca concordar. Dos participantes da pesquisa, 4% disseram não ter opinião sobre o assunto e 7% preferiram não responder à essa parte do questionário.

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos colaboradores e da empresa, através do estímulo do diálogo, à troca de informações e experiências e a participação de todos os níveis hierárquicos da empresa. É, na verdade, um fator contribuinte ao clima organizacional.

Segundo GIL (2001) a formação profissional, o status, o nível de linguagem e os conhecimentos do receptor influenciam o entendimento da mensagem que será dirigida. Outro ponto fundamental é o saber ouvir - uma das mais importantes habilidades comunicativas e que é, frequentemente, a mais ignorada. Além de incentivar a boa comunicação entre as pessoas, ela possibilita compreender adequadamente as intenções do outro.

Com base nos resultados, destaca-se nesta variável, a necessidade de obter um maior envolvimento dos membros da equipe na tomada de decisões, para que os colaboradores construam coletivamente a decisão e se sintam parte do processo de decisão. Normalmente esses fatores facilitam a execução da atividade decidida, mitigam as resistências dos colaboradores e impactam positivamente no clima organizacional como um todo. Sugere-se a realização de reuniões para chegar a uma decisão final coletiva, cabendo à liderança guiar os colaboradores para a decisão estratégica esperada.

Na variável Liderança de acordo com os resultados encontrados, observa-se que sempre (78%) ou quase sempre (21%) “o chefe imediato incentiva o trabalho em equipe”, “os colaboradores consideram bom o relacionamento com o chefe” e o “chefe tem facilidade de se relacionar com os subordinados”. Apenas 2% dos entrevistados responderam que raramente “consideram o chefe um bom líder”.

Para Adair (2010, p.44), “o segredo para alcançar o sucesso empresarial é alcançar a excelência na liderança em todos os três níveis. Os líderes estratégicos, operacionais e de equipe precisam trabalhar em harmonia com a equipe de liderança da organização”. Para este

autor, 50% da motivação vem de dentro da pessoa e 50% provém de seu ambiente, em especial da liderança encontrada neste ambiente.

São várias as características importantes para uma boa liderança impactar positivamente no clima organizacional, como por exemplo, diálogo face-a-face, o exercício de dar e receber *feedback*, discussão de fatores que prejudicam a carreira das pessoas, relacionamento interpessoal e melhoria do desempenho profissional.

Na variável Gestão de Pessoas, o resultado da pesquisa mostrou que sempre (30%) ou quase sempre (27%) os colaboradores “consideram sua remuneração adequada ao trabalho que realizam”, “empresa disponibiliza material adequado à realização do trabalho” e que “existe política de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários”. A média de 15% dos colaboradores entrevistados respondeu que raramente as afirmações acima acontecem e 25% responderam que nunca acontecem. Apenas 3% dos participantes preferiram não opinar sobre o assunto.

O ponto mais fraco detectado nesta variável, foi a inexistência de uma política de treinamento e aperfeiçoamento na empresa, essa afirmação se dá pela porcentagem de respostas obtidas nessa pergunta, onde 18% responderam raramente, 41% responderam nunca e 41% afirmaram não ter opinião sobre o assunto. Essa baixa avaliação em razão da inexistência de uma política de treinamento e aperfeiçoamento revela uma informação importante e estratégica para melhoria do clima organizacional, bem como pode ser um fator a estimular o desempenho da equipe e a satisfação no trabalho.

Assim, em relação à carência de treinamentos e uma política de capacitação na empresa, quesito com menor pontuação avaliado, cabe uma maior reflexão. De acordo com Tachizawa *et al* (2006), o treinamento deve ser visto pela empresa como um instrumento para a melhoria dos indicadores de gestão, uma vez que, para as equipes apresentarem alto desempenho, os colaboradores têm de apresentar habilidades polivalentes. Dessa forma, a política de treinamento, conduzida pelo departamento de gestão de pessoas, visa a três resultados: mudança interior das pessoas, reforço de valores e conceitos corporativos e assimilação e internalização permanente da cultura.

Torna-se importante a implantação de políticas de treinamento e aperfeiçoamento de recursos humanos, uma vez que esta aperfeiçoa as habilidades e possibilita aos colaboradores adquirirem novos conhecimentos para sua carreira, de modo a obter uma melhor formação do profissional, criar capital intelectual e alcançar os objetivos estratégicos da organização, motivando e valorizando os colaboradores e conseqüentemente, agregando valor à empresa, e aumentando a vantagem competitiva.

### 4.3 NÍVEL DE SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA EMPRESA DE ACORDO COM AS VARIÁVEIS PESQUISADAS

Para efeito de parâmetros os dados a seguir foram tabulados da seguinte forma: foram considerados satisfeitos os colaboradores da empresa que optaram pelas respostas “sempre” ou “quase sempre”. As respostas tabuladas como “raramente” ou “nunca” foram consideradas como manifestação de insatisfação.

**Tabela 02:** Resumo dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional de acordo com as variáveis pesquisadas.

VARIÁVEIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL PESQUISADAS	SATISFAÇÃO (%)	INSATISFAÇÃO (%)	NÃO OPINARAM (%)
Aspectos Motivacionais	100%	0%	0%
Relacionamento Interpessoal	100%	0%	0%
Comunicação	86%	10%	4%
Estilo de Liderança	99%	1%	0%
Gestão de Pessoas	57%	40%	3%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

A Tabela 02, apresenta os resultados da pesquisa de acordo com as variáveis de clima organizacional pesquisadas de uma forma mais resumida. Assim, pode-se observar que das cinco variáveis, todas revelam-se satisfatórias para a maioria dos colaboradores entrevistados. As variáveis “aspectos motivacionais” e “relacionamento interpessoal” obtiveram melhor pontuação (100%), mostrando que os colaboradores estão totalmente satisfeitos com o trabalho que realizam dentro da empresa, consideram a PEX Engenharia um bom lugar para trabalhar e com este resultado é possível concluir que no ambiente de trabalho há um bom o clima organizacional, existe respeito entre os membros da equipe, eles ajudam-se mutuamente e existe um bom relacionamento entre todos.

A seguir, é apresentada a análise sobre a variável “comunicação” (86%), onde os entrevistados foram questionados a respeito da comunicação existente entre a equipe e se existe liberdade para opinarem sobre seu trabalho. E “estilo de liderança” (99%), variável onde os colaboradores avaliaram o seu chefe imediato, se este é um bom líder, se incentiva o trabalho em equipe e se há um bom relacionamento entre o chefe e a equipe. A variável “gestão de pessoas” teve média de satisfação de (57%) dos entrevistados, destaca-se que esta variável teve a maior porcentagem de insatisfação (40%), os participantes da pesquisa foram questionados a respeito da remuneração recebida, do material disponibilizado pela empresa e se são aplicadas

políticas de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários. E 3% dos entrevistados preferiram não opinar sobre estes questionamentos.

## **5. CONCLUSÃO**

Esta pesquisa realizou uma análise do clima organizacional da empresa PEX Engenharia, por meio de pesquisa, efetuada com 17 colaboradores distribuídos entre os setores de engenharia e projetos. Distinguiu-se clima organizacional de cultura organizacional, destacando a importância do tema para a empresa, enfatizando que o clima organizacional é um indutor para obter melhores desempenhos na empresa.

Os fatores mais bem avaliados levam a concluir que um bom relacionamento entre as pessoas, o incentivo do trabalho em equipe por parte do líder e a satisfação com o trabalho realizado, são fatores significativos para um clima favorável. De acordo com a pesquisa, os colaboradores entrevistados consideram a PEX Engenharia um bom lugar para se trabalhar e estão satisfeitos com trabalho que realizam.

Porém, destaca-se a necessidade de haver um maior envolvimento dos membros da equipe na tomada de decisões, pois normalmente esses fatores facilitam a execução das atividades, mitigam as resistências dos colaboradores e impactam positivamente no Clima Organizacional como um todo.

Um outro ponto criticado pelos colaboradores é a falta de políticas de treinamento e aperfeiçoamento. Torna-se importante a implantação destas políticas porque esta aperfeiçoa as habilidades e possibilita aos colaboradores adquirirem novos conhecimentos para sua carreira, e assim, sintam-se cada vez mais motivados e satisfeitos.

Conclui-se que a realização de uma pesquisa de clima organizacional é extremamente importante para identificar os pontos fortes e fracos do ambiente interno de trabalho, bem como mapear as lacunas de gestão de pessoas e empresarial que precisam ser preenchidas e melhoradas, visando aumentar o desempenho do capital humano e a satisfação dos colaboradores internos.

## **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, R.O.B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração**: Das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: Makron Books, 2007.

ADAIR, John. **Liderança e motivação: a regra do meio a meio e os oito princípios fundamentais para motivar os outros** / John Adair; tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro - São Paulo: Clio Editora, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makroon Books, 1992.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª Edição. Campus – Ed. Elsevier, 2005.

COELHO, Grazielle Albano. **Cultura Organizacional como vantagem competitiva: uma análise dos artigos publicados na Revista Hsm Management de 2000 a 2005**. 62. p. Monografia (Especialização em Gestão e Estratégia Empresarial) - Centro Universitário Filadélfia (UNIFIL) Londrina (PR), 2006.

COLTRE, NAVA. **Gestão de pessoas: produções científicas – volume 2** / Sandra Maria Coltre, Evandro Jackson Redivo Nava (Orgs).- Toledo: Fasul Editora, 2014.

CURVELLO. **Comunicação interna e cultura organizacional** / João José Azevedo Curvello. - 2. ed. rev. e atual. - Brasília: Casa das Musas, 2012.

DAVIS, K. **Comportamiento humano en el trabajo**. 11ª Edición. McGraw Hill. Interamericana editores, s.a. Méjico, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. Edição 1. São Paulo: Atlas, 2001. P. 78.

GORDON, Judith R. **Comportamento organizacional**. 5ª Edição. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1996.

JAMES, Gibson. **Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos**. 12ª Edición. McGraw Hill. Interamericana editores, s.a. Méjico, 2004.

KAHLMeyer-MERTENS, Roberto. **Como elaborar projetos de pesquisa: linguagem e método**. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

LEVENSON, Alec. **Efetividade em pesquisa organizacional: Como melhorar o projeto, a utilização e o impacto dos levantamentos de dados com colaboradores**. / Alec Levenson; tradução Maya Reyes-Ricón – 1. Ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

LUZ, Ricardo. **Gestão de clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

MAXIMIANO A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. Ed. Saraiva, 2011.
- MOREIRA, Elen. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE BRASIL S.A, 2008.
- PASSETO, Neusa Vítola. **Comportamento Organizacional**: integrando conceitos da administração e da psicologia [livro eletrônico] / Neusa Vítola Passeto, Fernando Eduardo Mesadri. - Curitiba: Ibplex, 2012.
- QUIRINOS, Patrícia. **Metodología para el estudio del clima organizacional**: Documento técnico/ Ministerio de Salud. Comité Técnico de Clima Organizacional. Peru, 2009.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- RIZZATTI, G. Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras. 2002. 307f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- SANTOS, N.M.B.F. **Clima organizacional**: pesquisa e diagnóstico. Lorena: Stiliano, 1999.
- SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- TACHIZAWA, TAKESHY. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios / Takeshy Tachizawa, Victor Cláudio Paradela Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. - 5. ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

## **EMPREENDER EM TEMPOS DE CRISE:**

### **o caso do *food truck Chocofruits***

**Amanda Barbosa de Souza Guimarães**

**Profa. MSc. Luciana Ribeiro Rabay Butcher**

#### **RESUMO**

Este trabalho tem como principal objetivo estudar o empreendedorismo e identificar como empreender em tempos de crise pode ser um bom negócio para o segmento dos *Food Trucks*. Referente a informações e conceito de *Food Truck*, ainda há escassez no ambiente acadêmico, já os temas: empreendedorismo e suas definições, tipos de empreendedorismo, instrumentos de auxílio ao empreendedorismo, agências de fomento ao empreendedorismo no Brasil e programa de microcrédito são assuntos recorrentes nesse tipo de estudo. Nesta pesquisa, realizou-se uma entrevista não estruturada com o gestor do *Food Truck Chocofruits* na Paraíba, a fim de identificar, de forma qualitativa, os fatores que o levaram a empreender, suas características empreendedoras, sua opção pelo modelo do *Food Truck* e como seu negócio conseguiu resistir à atual crise econômica que o Brasil vivencia. A pesquisa mostrou que o atendimento personalizado, cozinha itinerante, qualidade, cuidado com os produtos são diferenciais que atraem os clientes até o *Food Truck Chocofruits* e permite que o proprietário possa ir aonde o cliente está.

Palavras-chave: Empreendedorismo, *Food Truck*, Plano de Negócios.

#### **ABSTRACT**

This paper has the objective to study entrepreneurship and to identify how to undertake in times of crisis can be a good business for the segment of the Food Trucks. For Bibliographical references, it was difficult to find information about the Food Truck concept and sector, but easy to find about entrepreneurship and its definitions, tools to aid entrepreneurship, agencies to promote entrepreneurship in Brazil and microcredit programs. For its direct research the paper used a non-structured interview with the owner and manager for the Chocofruits Food Truck in Paraíba. The interview was used in order to identify qualitative data and the factors which motivated the entrepreneur to choose the Food Truck option, as well as, which strategies he used to survive the economic crises existent in Brazil at the time of the research. The research identified the high quality services and innovative menu, as well as the mobility of the Food Truck as some of the differentiators to the success of the Chocofruits entrepreneurship.

Key-words: Entrepreneurship, Food Truck, Business Plan.

## 1 . INTRODUÇÃO

O Brasil vem enfrentando os efeitos da desaceleração dos mercados, o cenário é de crise econômica e está comumente associado a perda de emprego. Nesse atual momento que o Brasil vivencia, dois fatores em particular fazem desse um momento ideal para quem quer abrir seu próprio negócio, são eles: a necessidade e a oportunidade. Em cenários como este, os desafios são ainda maiores para quem quer empreender.

Empreendedorismo é o processo de iniciação de um negócio pelo qual o empreendedor assume o ônus e o bônus, ou seja, os riscos e as recompensas do empreendimento. “O empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente” (CHIAVENATO, 2004, p.3).

Nos dias atuais é evidente o surgimento de novas empresas, sejam elas formais ou informais, principalmente as de pequeno porte. Cada segmento de negócio tem suas peculiaridades, mas em qualquer área do mercado, àqueles que pretendem iniciar sua própria empresa, geralmente ficam apreensivos em abrir um negócio em meio a uma crise econômica, pois dentre outras coisas, o retorno do investimento pode demorar um pouco mais do que o esperado, entretanto, em quaisquer circunstâncias, um negócio em fase inicial enfrentará suas dificuldades. O desafio para o empreendedor, principalmente em meio à crise, não é só o de abrir um negócio, mas o de se manter e fazer o negócio crescer em um cenário de escassez de recursos e desaceleração da economia, e para que isso aconteça é preciso empreender alinhando inovação e baixo custo, o que torna o segmento dos *Food Trucks*, uma opção bastante atrativa para os novos empreendedores.

Ouve-se muito falar que as crises são fontes de oportunidades e tudo leva a crer que tal afirmação é verdadeira. Desta forma, o objetivo geral deste artigo é estudar o empreendedorismo e identificar o seguinte problema de pesquisa: **Como empreender em tempos de crise pode ser de fato um bom negócio para o segmento dos *Food Trucks* à exemplo do caso do *Food Truck Chocofruits*?**

O presente estudo se justifica, primeiramente, pela escassez de trabalhos acadêmicos, devido ao objeto de estudo *Food Truck* ser bem recente, pela atual situação econômica do Brasil, na qual vivencia-se uma crise sem data certa para acabar. Justifica-se, ainda, no fato de que segundo dados do SEBRAE (2016), os trabalhadores do ramo de venda



de comida de rua já representam aproximadamente 2% da população. E a partir da primeira década do século 21, os modelos de venda de comida de rua começaram a inovar com a modalidade de comércio em *Food Truck* e essa inovação tornou-se mais intensa, devido à crise. Com base nisso, o artigo permitirá aos leitores entenderem as oportunidades que o cenário econômico atual trás para aqueles que tem espírito empreendedor e oferecerá através dos exemplos abordados nele, ferramentas de estudo a empreendedores que queiram dar início a um novo negócio no ramo dos *Food Trucks*.

## **2 . EMPREENDEDORISMO E SUAS DEFINIÇÕES**

Daft (2005), define o empreendedorismo como o processo pelo qual se inicia um empreendimento e organiza os recursos necessários, assumindo as recompensas e os riscos associados a ele. Dornelas (2008), em uma definição mais recente, explica que empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos com a finalidade de transformar ideias em oportunidades. Ainda na visão Dornelas (2008, p. 13), “a criação de uma empresa por si só não leva ao desenvolvimento econômico, a não ser que esses negócios estejam focando oportunidades no mercado”.

Existem duas definições de empreendedorismo originadas a partir de relatórios anuais do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2015), são elas: empreendedorismo por oportunidade, na qual o empreendedor antes de iniciar o negócio faz um planejamento prévio, sabe a proporção do crescimento que ele almeja para a empresa e visa a geração de lucros, empregos e riquezas; e o empreendedorismo por necessidade, no qual o empreendedor resolve iniciar um negócio por falta de opção, por não ter uma alternativa de trabalho.

Ao contrário do empreendedorismo por oportunidade, o empreendedorismo por necessidade não tem um planejamento adequado e é iniciado na maioria das vezes informalmente, dessa forma, está mais propenso ao fracasso. Nos dois casos busca-se o desenvolvimento econômico.

Dados do relatório GEM (2015), estima, que neste mesmo ano, 52 milhões de brasileiros com idade entre 18 e 64 anos estavam envolvidos na criação ou manutenção de algum negócio, na condição de empreendedor em estágio inicial ou estabelecido. Na avaliação da taxa de empreendedorismo no Brasil em 2015, o relatório GEM (2015), diz que: quando avaliada a proporção de empreendedores motivados por oportunidade em relação ao total de

empreendedores iniciais, observou-se, em 2015, uma alteração em relação aos anos de 2012 a 2014. Enquanto nesses três anos a proporção manteve-se próxima dos 70%, em 2015 ocorreu uma significativa redução, chegando a 56,5%; já no que se refere ao empreendedorismo por necessidade, o mesmo relatório explica que: investigando separadamente a motivação dos empreendedores iniciais para cada estágio dos empreendimentos, observou-se que a proporção de empreendedores por necessidade aumentou tanto para os novos quanto para os nascentes, porém, no grupo dos nascentes esse crescimento foi de 23% entre 2014 e 2015, significando um aumento atípico de dois pontos percentuais na taxa de empreendedores nascentes.

A partir das duas definições de empreendedorismo, podemos concluir que embora as taxas de empreendedorismo no Brasil tenham aumentado entre 2014 e 2015, o empreendedorismo por necessidade foi o mais impactado.

“Existem várias razões para as pequenas empresas serem uma parte tão dinâmica da economia de hoje em dia, incluindo mudanças econômicas, globalização e o aumento na concorrência, avanços tecnológicos e novos nichos de mercado” (DAFT, 2005, p. 127). “O avanço da economia depende dos pequenos negócios, que respondem por grande parte da geração de empregos, das inovações, do pagamento de impostos e das riquezas das nações” (CHIAVENATO, 2004, p. 12). O relatório GEM (2015), diz que 70% e 80% dos brasileiros concordam que abrir um negócio é uma opção desejável de carreira, isso demonstra que os brasileiros são a favor da atividade empreendedora.

De acordo com Chiavenato (2004), o espírito empreendedor está em todas as pessoas, cuja preocupação é assumir riscos e inovar continuamente, tendo elas ou não iniciado seus próprios negócios. O empreendedor é quem faz as coisas acontecerem, ele impulsiona a economia, promovendo a mudança, a inovação e o crescimento. Ainda segundo o autor, é possível identificar o espírito empreendedor através de três características básicas, são elas:

**Necessidade de Realização:** as pessoas apresentam diferenças individuais quanto a necessidade de realização. Existem aquelas com pouca necessidade de realização que se contenta com o status atual. Contudo, as pessoas com alta necessidade de realização gostam de competir com certo padrão de excelência e preferem ser pessoalmente responsáveis por tarefas e objetivos que atribuíram a si próprias (CHIAVENATO, 2004, p.6, grifo do autor).

A alta ou baixa necessidade de realização pode influenciar significativamente nos padrões de desempenho de um indivíduo, tanto profissionalmente como no âmbito pessoal de sua vida.

**Disposição para assumir riscos:** o empreendedor assume vários riscos ao iniciar seu próprio negócio: riscos financeiros decorrentes do investimento do próprio dinheiro e do abandono de empregos, seguros e carreiras definidas; riscos familiares ao envolver a família no negócio; riscos psicológicos pela possibilidade de fracassar em negócios arriscados (CHIAVENATO, 2004, p.6, grifo do autor).

Uma diferença marcante do empreendedor em relação as outras pessoas é que, nem todas as pessoas tem a mesma disposição para assumir riscos. O empreendedor, por sua vez, precisa assumir riscos, e o seu sucesso pode está justamente na sua capacidade de administrá- los e de sobreviver a eles.

**Autoconfiança:** quem possui autoconfiança sente que pode enfrentar os desafios que existem ao seu redor e tem domínio sobre os problemas que enfrenta. As pesquisas mostram que os empreendedores de sucesso são pessoas independentes que enxergam os problemas inerentes ao novo negócio, mas acreditam em suas habilidades pessoais para superar tais problemas (CHIAVENATO, 2004, p.7, grifo do autor).

A autoconfiança é um requisito importantíssimo para um empreendedor, pois, para inspirar confiança nas pessoas, é preciso ter confiança em si mesmo. Quando o empreendedor duvida de suas capacidades, suas atitudes são inevitavelmente afetadas negativamente.

## 2.1 . TIPOS DE EMPREENDEDORISMO

De acordo com Dornelas (2003), os tipos de empreendedorismos mais utilizados no Brasil são: O Empreendedorismo Corporativo e o Empreendedorismo Social.

### Empreendedorismo Corporativo

“Empreendedorismo Corporativo é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente” (DORNELAS, 2003, p.38).

Dornelas (2003), explica ainda que renovação estratégica são os esforços empreendedores da organização que terão como resultados, mudanças no negócio ou na estrutura corporativa. Já a inovação, segundo o mesmo autor, envolve a criação de produtos, processos e sistemas organizacionais, bem como sua implementação.

Segundo André Neto *et al* (2013), para que o empreendedorismo seja posto em prática nas organizações, existem algumas barreiras que devem ser superadas, a primeira é a intolerância por parte das empresas no que se refere aos riscos e fracassos; a segunda barreira trata da autonomia para que os funcionários desenvolvam seus próprios projetos e uma terceira é a questão dos patrocinadores internos que resistem a incentivar o empreendedorismo dentro da empresa.

“O patrocinador interno é aquele indivíduo, da alta cúpula, que se compromete e apoia seus empreendedores, abrindo portas, favorecendo contatos, garantindo recursos para que as ideias sejam testadas e desenvolvidas” (ANDRÉ NETO *et al*, 2013, p. 87 e 88).

### Empreendedorismo Social

De acordo com Oliveira (*apud* André Neto *et al*, 2013), empreendedorismo social é uma forma coletiva e integrada de produzir bens e serviços para a comunidade local, com o objetivo de produzir soluções para os problemas sociais comunitários. O processo de empreendedorismo social envolve as relações entre comunidade, governo e setor privado, com base no modelo de parcerias. Tem como finalidade a promoção da qualidade de vida social, cultural, econômica e ambiental sob uma perspectiva sustentável.

André Neto *et al* (2013), afirma que o ambiente no qual as ações sociais se desenvolvem, é o terceiro setor da economia. Segundo Szazi (*apud* André Neto *et al*, 2013), quando se decide pela atuação no terceiro setor é preciso escolher a forma jurídica mais adequada ao patrimônio envolvido, o número de colaboradores e o modelo de gestão. A diferença entre o empreendedorismo social e o empreendedorismo propriamente dito é que o empreendedorismo social não produz bens e serviços para vender, mas para solucionar problemas sociais, e não é direcionado para mercados, mas para segmentos populacionais em situações de risco social.

## 2.2 . INSTRUMENTO DE AUXÍLIO AO EMPREENDEDORISMO – PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de Negócios é uma ferramenta gerencial para as empresas desde o momento em que ela nasce até o momento em que ela já está consolidada no mercado, podendo ser refeito sempre que for necessário. O plano de negócios tem o objetivo de alocar recursos humanos, tecnológicos e financeiros em pontos estratégicos, identificando as oportunidades e antecipando possíveis dificuldades.

O plano de negócio é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise de sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação (CHIAVENATO, 2004, p. 128).

Segundo Dornelas (2003), o plano de negócio trata-se de um documento utilizado para descrever o empreendimento e o modelo de negócios que o sustenta. O autor diz ainda que a elaboração de um plano de negócios permite que o empreendedor aprenda, se conheça e reconheça seu ambiente de negócios.

Todo novo empreendimento deve ser visualizado do ponto de vista de um plano de negócios completo e que tenha todos os elementos importantes para caracterizá-lo adequadamente. O plano deve conter a descrição do setor, a natureza jurídica do negócio, a estrutura organizacional da empresa, os relatórios financeiros simulados, um plano estratégico e um plano operacional (CHIAVENATO, 2004, p. 131).

Um Plano de Negócios bem elaborado permite ao empreendedor, planejar e concentrar seus recursos e suas ideias, executando as ações desenvolvidas para sua empresa e ao mesmo tempo fazer o acompanhamento, definição de metas e gerenciamento de riscos.

### 2.3 . PRINCIPAIS AGÊNCIAS DE FOMENTO AO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

No Brasil existem alguns órgãos que fomentam o empreendedorismo, desses, dois em particular desempenham um papel muito importante e por isso, são tidos como os principais, são eles: o Serviço de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (Sebrae) e o Instituto Endeavor.

Sebrae - O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, é uma entidade privada sem fins lucrativos, considerada um agente de capacitação que promove o desenvolvimento apoiando os pequenos negócios de todo o país.

O Sebrae não é um órgão fornecedor de recursos, mas suas atividades são importantes para a obtenção de capital, uma vez que atua como um catalisador das qualificações necessárias para o empreendedor vir a compreender as necessidades de recursos e ter orientação sobre as melhores fontes para sua obtenção (ANDRÉ NETO *et al*, 2013, p. 79).

Embora não empreste recursos, o Sebrae fornece informações e consultoria para aproximar o empreendedor das diversas alternativas de fontes de financiamento para sua empresa, atuando como redutor de barreiras e facilitador na obtenção de informações e recursos de órgão público e privado (ANDRÉ NETO *et al*, 2013, p. 80).

O Sebrae (2016), segue fomentando o empreendedorismo e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, atua em diversas áreas como: educação empreendedora; capacitação dos empreendedores e empresários; articulação de políticas públicas que criem um ambiente legal mais favorável; acesso a novos mercados; acesso à tecnologia e inovação; orientação para o acesso aos serviços financeiros. Os setores atendidos pelo Sebrae (2016) são:

Indústria – Onde o Sebrae desenvolve ações coletivas com pequenos negócios industriais, reunindo formas de cooperação.

Comércio e Serviços - O Sebrae atua na capacitação dos empresários e na integração cooperativa que proporcionam qualificação, modernização e aumento da competitividade entre pequenos empreendimentos comerciais com interesses comuns.

Agronegócio – No qual a atuação do Sebrae prioriza o atendimento coletivo de empreendedores rurais.

Instituto Endeavor – “O Instituto Endeavor foi criado a partir de uma parceria com a Endeavor Initiative Inc., uma organização internacional, sem fins lucrativos que promove o empreendedorismo em países em desenvolvimento” (ANDRÉ NETO *et al*, 2013, p. 80).

André Neto *et al* (2013), diz que a ideia do Endeavor é disseminar uma mentalidade empreendedora, que segundo o autor, é tão valorizada nos países desenvolvidos. O autor explica também que o Endeavor, assim como o Sebrae, funciona como um catalizador de negócios, mas com um diferencial que são suas experiências internacionais, pois o apoio ao empreendedorismo é feito através de relacionamentos nacionais e internacionais. O apoio ao empreendedorismo ofertado pela Endeavor é feito de duas formas, uma delas é a coletiva, aberta a qualquer empreendedor; a outra é a individual, a qual passa por um processo, aonde o instituto é que escolhe o empreendedor e o empreendimento.

#### 2.4 . EMPREENDER PARAÍBA – O PROGRAMA

O programa Empreender Paraíba, se apresenta juridicamente como Programa Estadual de Apoio ao Micro e Pequeno Empreendedor operacionalizado pela Secretaria Executiva do Empreendedorismo. O programa de microcrédito do Governo do Estado foi criado pelo Governador da Paraíba Ricardo Coutinho e implantado na capital pessoense ainda na sua gestão municipal.

“O microcrédito é uma forma recente no Brasil de apoio aos pequenos empreendimentos, pois envolvem empréstimos em menores quantias a juros mais acessíveis, sendo ainda um instrumento estratégico para a inclusão social do governo” (DORNELAS, 2015, p. 192).

No dia 25 de janeiro de 2011, através da Lei Estadual Nº 9.335/2011, de autoria do Poder Executivo, criou-se o Programa de Apoio ao Empreendedorismo na Paraíba – Fundo Empreender Paraíba, passando a atender os 223 municípios do estado.

Para operacionalização do programa, a lei instituiu o Fundo de Apoio ao Empreendedorismo (FAE), que recebe 1,6% dos pagamentos efetuados pelo Estado. O programa ainda retém 2% do valor de cada financiamento como forma de reserva garantidora, que também é utilizada para novas concessões de financiamento.

Inicialmente o Programa Empreender Paraíba era operacionalizado pela Subsecretaria Executiva Empreender Paraíba.

Em meados de 2015, a Subsecretaria se tornou a Secretaria Executiva do Empreendedorismo, por intermédio da Lei Nº 10.128/2013. A Secretaria tem como finalidade a concessão de crédito produtivo a fim de incentivar a geração de renda entre os micro e pequenos empreendedores. O crédito concedido, embasando-se no Decreto Nº 32.144/2011, tem como objetivo incentivar a geração de renda entre os empreendedores do estado da Paraíba, a partir da construção de negócios fundamentados na sustentabilidade, tendo por base o fortalecimento da pirâmide social paraibana.

O volume de recursos públicos para as empresas ainda é pequeno, mas acaba funcionando como um selo de aprovação, uma vez que a empresa precisa se submeter a um processo para aprovação e obtenção de recursos. Uma empresa que tenha recebido recursos públicos é vista positivamente por investidores, o que aumenta sua chance de conseguir mais recursos externos (ANDRÉ NETO *et al*, 2013, p. 62).

Além da concessão de crédito aos 223 municípios da Paraíba, a Secretaria promove a capacitação e qualificação dos empreendedores proponentes, o que lhes permite maior eficiência produtiva e competitividade no mercado.

Escossia (2009) afirma que ainda no que tange à economia do país, há três setores de atuação distintos: o primeiro setor é composto por organizações governamentais; o segundo é composto por organizações de âmbito privado, com finalidade lucrativa; o terceiro setor, por sua vez, é composto por entidades sem fins lucrativos, a exemplo das Organizações Não Governamentais (ONGs). Tomando por base ainda, a classificação de Escossia (2009), o Empreender Paraíba, através da Secretaria Executiva do Empreendedorismo, por se tratar de um programa operacionalizado por um órgão governamental, encontra-se inserido no primeiro setor da economia.

A Secretaria Executiva de Empreendedorismo, através do programa Empreender Paraíba, oferece nove distintas linhas de crédito, incentivando a geração de renda entre os empreendedores, são elas: Empreender Individual, Empreender Mulher, Empreender Artesanato, Empreender Gás Natural Veicular (GNV), Empreender Coletivo, Empreender Profissional Liberal, Empreender Motociclista Profissional, Empreender Cultural e Empreender Inovação Tecnológica.

Linha de crédito Empreender Individual: é destinada a concessão de financiamento para pessoas físicas e jurídicas que desejam consolidar ou expandir seu empreendimento;

Linha de crédito Empreender Mulher: é destinada à concessão de crédito exclusivamente para mulheres em situação de violência ou vulnerabilidade social;

Linha de crédito Empreender Artesanato: é destinada aos artesãos que desejam consolidar ou expandir seu negócio através de capital de giro e investimento fixo para o desenvolvimento de produtos;

Linha de crédito empreender GNV: é destinada aos taxistas ou profissionais do transporte em geral que buscam financiamento para efetuar a conversão do tipo de abastecimento do veículo para Gás Natural;

Linha de crédito Empreender Coletivo: é destinada às associações ou cooperativas para a compra de matérias-primas e equipamentos, objetivando o fortalecimento das cadeias produtivas do estado;

Linha de crédito Empreender Profissional Liberal: é destinada às pessoas físicas com nível superior ou técnico que atuem como profissionais liberais em suas respectivas áreas de atuação;

Linha de crédito Empreender Motociclista Profissional: é destinada às pessoas físicas que realizam transporte de pessoas, cargas e prestação de serviços, que estejam filiadas a sindicatos da categoria e pretendam adquirir motocicletas novas e/ou equipamentos de segurança para tais;

Linha de crédito Empreender Cultural: é destinada às pessoas físicas ou jurídicas que possuem atuação comprovada na área de cultura e economia.



Linha de crédito Empreender Inovação Tecnológica: é destinada aos Microempreendedores Individuais (MEI), Empresários Individuais (EI), Empresas Individuais de Responsabilidade Limitada (EIRELI), Micro e Pequenas Empresas (ME/MPE) e Empresas de Pequeno Porte (EPP), relacionadas ao setor de produção e desenvolvimento de produtos e processos com tecnologias inovadoras.

O programa, que tem como público alvo os micros e pequenos empreendedores residentes no estado da Paraíba, oferece concessão de financiamento com exigibilidade de documentos reduzida, agilidade na liberação, taxas de juros abaixo da praticada no mercado, variando entre 0,38% ao mês (a.m) e 0,64% (a.m), com prazo de carência entre seis e doze meses. Além do fato de que, conjuntamente à concessão do financiamento, o programa oferece a capacitação, por intermédio de um minicurso, e o auxílio na elaboração de um plano de negócio, mostrando que ele não visa apenas conceder o crédito, mas auxiliar o cliente no uso mais adequado do recurso disposto.

## 2.5 . O EMPREENDEDORISMO NO SETOR ALIMENTÍCIO ATRAVÉS DOS *FOOD TRUCKS*

No Brasil, o início do comércio de alimentos surgiu através do cultivo da cana de açúcar e não demorou muito para se espalhar por todo território nacional, dando um novo direcionamento para a economia. O comércio alimentício na década de 1940 era constituído por estabelecimentos familiares. Na década de 1950 surgiu uma nova modalidade alimentícia, o *Fast Food*, que rapidamente passou a compor os hábitos dos consumidores brasileiros.

DaMatta (1986) explica que alimento é o que nutre, faz parte da ordem da Natureza, podendo estar relacionado ao cru. Nem tudo que é alimento pode ser transformado em comida, dependendo da ordem da Cultura, vai além do cozimento ou preparo, a comida deve ser reconhecida social e culturalmente. O que está em jogo é mais do que nutrientes, são gostos, costumes, valores, crenças e sensibilidades.

Ao longo dos anos o comércio de comida de rua foi crescendo, sem legalização, passando a utilizar pequenos carros adaptados, barracas de feira, carrocinhas, dentre outros

meios para vender alimentos como pastéis, espetos de churrasco e lanches em geral de forma itinerante. Segundo Fernandes (2007), no Brasil, o comércio de comida de rua é historicamente uma forte estratégia de emprego para quem não está conseguindo se encaixar no mercado formal. Os registros vêm desde o período do Império, quando o pintor francês Jean Baptiste Debret retratava em suas obras a inserção de negros na atividade. Atualmente um novo modelo de comida de rua está roubando a cena no setor alimentício, o *Food Truck*.

A revista PEGN (2016), relata que o desemprego no país, tem impulsionado os brasileiros na busca pelo empreendedorismo como forma de retornarem ao mercado de trabalho. A revista explica ainda que apesar da diminuição das idas a restaurantes devido à crise, o setor de alimentação ainda é uma das grandes apostas de 2016 por sua abrangência. Com oportunidades na área dos *Food Trucks*, essa área tem se mostrado capaz de acomodar novos competidores.

O primeiro *Food Truck* surgiu em 1872, na cidade de Providence, nos Estados Unidos. O dono, Walter Scott, vendia tortas e sanduíches para trabalhadores de fábricas. Os operários precisavam de comida barata e rápida e os sanduíches vendidos em carrinhos eram boa opção. No Brasil, conforme revista ÉPOCA (2014), os primeiros *Food Trucks* surgiram em 2008 na cidade de São Paulo, onde os *Food Trucks* já são um atrativo competitivo no mercado alimentício e por isso, diversas cidades pelo Brasil já estão criando legislação específica para regulamentar a venda de comida em caminhões e pequenos utilitários estacionados nas ruas, fomentando assim, o empreendedorismo nesse segmento. Segundo o SEBRAE (2016) se define o *Food Truck* como cozinha móvel, de dimensões pequenas, sobre rodas que transporta e vende alimentos, de forma itinerante. O *Food Truck* é visto como um comércio porta a porta, utilizado no início da prática da venda de alimentos. Seu modelo visa suprir as necessidades de possíveis clientes, que buscam praticidade e conforto, oferecendo comida de qualidade e rápida para as pessoas que comem cada vez mais na rua, seja por falta de tempo ou por uma preferência.

Segundo Braun (2016), montar um negócio voltado ao setor alimentício é uma boa ideia para quem quer empreender na crise, pois, as chances de se obter êxito em um negócio desse nicho são altas, já que todos consomem alimentos, desde os mais básicos até os mais sofisticados. Ele ressalta ainda que a venda de doces " porta a porta " é algo que traz bons resultados à quem pratica. Almeida (2016), diz que os *Food Trucks* surgiram para suprir lacunas existentes no mercado de *Food Service*. Tornando o empreendedor novamente a peça chave para a construção de uma nova forma de empreender.

### 3 . METODOLOGIA

Uma das pesquisas utilizadas neste trabalho foi a bibliográfica. Lakatos (2010), diz que a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia que já tenha sido publicada sobre o tema de estudo e que sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que já foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. Após a pesquisa do tema apresentado, foi definida a metodologia de pesquisa como sendo bibliográfica, pesquisa de campo e qualitativa, que foi escolhida devido ao instrumento a ser utilizado poder obter mais informações que serão necessárias para divergir ou convergir com o referencial apresentado.

Lakatos (2010), define a pesquisa de campo como sendo aquela utilizada na coleta de informações e/ ou para adquirir conhecimentos a respeito de um determinado problema para o qual se busca uma resposta e a comprovação desta, bem como descobrir novos fenômenos e qual a relação entre eles. A pesquisa de campo é mais que uma simples coleta de dados, pois existe uma definição prévia daquilo que deve ser coletado. Segundo Malhotra (2005), a pesquisa qualitativa explora um fenômeno com poucas ideias preconcebidas sobre o resultado da investigação. Além de definir o problema e desenvolver uma abordagem, a pesquisa qualitativa também pode ser utilizada para lidar com situações de incertezas.

Com o entendimento acerca da pesquisa de campo e da pesquisa qualitativa, definiu-se a realização de uma entrevista para aprofundamento da coleta de informações e elaboração de um estudo de caso do *Food Truck Chocofruits*. Gil (2010), define estudo de caso como sendo uma modalidade de pesquisa que consiste no estudo aprofundado de um ou poucos objetos visando um conhecimento amplo e detalhado.

O tipo de entrevista utilizada para o estudo foi uma entrevista não estruturada, na modalidade de entrevista focalizada. De acordo com Ander-Egg 1978 (*apud* Lakatos 2010), na entrevista focalizada existe um roteiro com tópicos relativos ao problema de estudo e o entrevistador é livre para fazer as perguntas que quiser e sondar as razões e os motivos, bem como fazer esclarecimentos, sem necessariamente obedecer a uma estrutura formal.

Antes de iniciar a entrevista foi dado ao entrevistado conhecimento do problema de pesquisa e do assunto que foi abordado. A entrevista foi realizada pessoalmente com o proprietário do *Food Truck* objeto do estudo, que atua no *front office* de seu empreendimento, o *Chocofruits*. A entrevista continha 06 tópicos, dos quais foram formuladas perguntas abertas, com o objetivo de identificar os conceitos apresentados no referencial teórico para identificação das capacidades empreendedoras e de planejamento do empreendedor para a empresa.

#### 4 . ANÁLISE DO CASO *FOOD TRUCK CHOCOFRUIT*S

De acordo com a metodologia utilizada e os conceitos apresentados, nesta seção serão apontados os tópicos abordados na entrevista e analisados os resultados obtidos.

O *Food Truck* analisado foi o *Chocofruits*. O proprietário chama-se Aléssio Pedro Aguiar Pereira da Silva, tem 23 anos de idade e autorizou a divulgação do seu nome neste trabalho. Os produtos comercializados por ele são: *fondue* de frutas frescas com chocolates e Açaí. A entrevista foi realizada no próprio *truck*, no turno noturno, quando estava atuando, possibilitando a visualização de boa parte dos processos.

##### 4.1 . FATORES QUE INFLUENCIARAM O EMPREENDEDORISMO

Quando questionado sobre os fatores que o influenciaram ao empreendedorismo, Aléssio explicou que sempre teve o sonho de empreender e ser seu próprio chefe, mas não sabia como começar até o ano de 2014, quando sua irmã, em uma de suas viagens, tomou conhecimento de um modelo de venda de comida de rua ainda recente no Brasil, o modelo dos *food trucks*. A partir de então Aléssio teve a ideia de fazer uma pesquisa de mercado por conta própria na cidade de João Pessoa, no estado da Paraíba, cidade onde vive e atua profissionalmente, com o objetivo de descobrir se já havia algum empreendimento desse segmento. Buscou todas as informações possíveis sobre o funcionamento desse modelo até então recente na Paraíba e dessa forma ele enxergou a oportunidade que sempre esperou para empreender, pois em suas pesquisas ele concluiu que o seguimento ainda era pouco explorado e que as poucas empresas que existiam nessa área, não trabalhavam com a qualidade que ele pretendia valorizar ao abrir um negócio.

No caso de Aléssio, fica claro que a oportunidade foi o fator decisivo que o levou a empreender. A atitude do entrevistado ao empreender está de acordo com a definição do relatório anual do *Global Entrepreneurship Monitor*, pois segundo o GEM (2015), empreendedorismo por oportunidade, é aquele em que o empreendedor antes de iniciar o negócio faz um planejamento prévio, sabe a proporção do crescimento que ele almeja para a empresa e visa a geração de lucros, empregos e riquezas.

## 4.2 . CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

Sobre as características empreendedoras que impulsionaram Aléssio para abrir seu negócio, ele destacou que a necessidade de realização é uma delas, pois ele almejava ser conhecido por uma marca forte criada por ele, concordando com Chiavenato (2004), que diz que pessoas com alta necessidade de realização gostam de competir com certo padrão de excelência e tomam para si a responsabilidade por tarefas e objetivos que atribuíram a si próprias.

Outra característica reconhecida por ele seria a autoconfiança, pois para ele, quando o empreendedor tem conhecimento do produto que está oferecendo e da sua capacidade, ele conquista o mercado, pois nesse caso torna-se mais fácil enfrentar futuras barreiras e assumir os riscos que a decisão de empreender oferece. O entendimento do entrevistado sobre autoconfiança condiz com Chiavenato (2004), quando enfatiza que quem possui autoconfiança se sente capaz enfrentar os desafios que existem ao seu redor e consegue dominar os problemas que enfrenta. Para Aléssio (2016, s.p.), “Se temos responsabilidade, eficiência e qualidade no que fazemos, temos grandes chances de conseguirmos aquilo que desejamos”.

## 4.3 . PLANO DE NEGÓCIOS E PROGRAMAS DE FOMENTO AO CRÉDITO

Aléssio é formado em contabilidade e aprendeu durante o tempo de graduação sobre a importância de conhecer o mercado e de se planejar antes de começar um negócio, por isso, quando tomou a decisão de empreender, ele procurou se qualificar o máximo que pôde. Aléssio fez cursos presenciais e *online* através do Sebrae e buscou fazer o plano de negócios para seu empreendimento, pois queria se certificar de que estava seguindo os passos corretos para empreender e sabia que a melhor maneira de assegurar isso, seria organizar todos os elementos necessários, por escrito. Isso vai ao encontro do que foi dito por Chiavenato (2004), todo novo empreendimento deve ser visualizado do ponto de vista de um plano de negócios completo e que tenha todos os elementos importantes para caracterizá-lo adequadamente.

Demorou 4 meses até que Aléssio abrisse seu negócio. Nesse tempo, ele fez um estudo aprofundado, a fim de verificar se conseguiria obter o retorno que esperava do mercado pessoalmente. Para o entrevistado (2016, s.p.), “É preciso conhecer o produto, fazer um bom planejamento e receber uma consultoria para não fechar as portas, como acontece com tantas outras empresas”.

Além do plano de negócios elaborado com a ajuda do Sebrae, ele ainda recebeu consultoria do mesmo em sua fase inicial. Com o plano de negócios em mãos e o direcionamento do Sebrae, Aléssio procurou o Programa Estadual de Apoio ao Micro e Pequeno Empreendedor, Empreender Paraíba. Conforme André Neto *et al* (2013), o Sebrae não empresta recursos, mas fornece informações e consultoria para aproximar o empreendedor das fontes de financiamento para sua empresa, reduzindo as barreiras e facilitando a obtenção de informações e recursos de órgão público e privado. Nesse caso podemos perceber que o procedimento adotado por Aléssio confirma o que foi dito pelo autor.

A escolha do empreendedor Paraíba para solicitar o empréstimo se deu devido ao programa Empreender PB ser um programa do governo estadual e por esse motivo oferecer na época, uma das menores taxas de juros do mercado para fomentar o empreendedorismo e por apresentar as melhores condições de pagamento segundo as pesquisas feitas por ele. “O microcrédito é uma forma recente no Brasil de apoio aos pequenos empreendimentos, pois envolvem empréstimos em menores quantias a juros mais acessíveis, sendo ainda um instrumento estratégico para a inclusão social do governo”. (DORNELAS, 2015, p. 192). A postura de Aléssio na escolha do programa Empreender PB para obter seu financiamento é coerente com sua trajetória e com a descrição do autor sobre o microcrédito.

#### 4.4 . ESCOLHA DO EMPREENDIMENTO

A respeito da escolha do empreendimento, o entrevistado disse que o espaço, a modernidade e a comodidade na locomoção são fatores que o influenciaram na escolha do seu empreendimento, o fato de poder levar seu produto aonde for solicitado ajudou bastante na decisão pelo *Food Truck*. Segundo o SEBRAE (2016), define-se o *Food Truck* como cozinha móvel, de dimensões pequenas, sobre rodas que transporta e vende alimentos, de forma itinerante. A definição de *Food Truck*, embasa a atração de Aléssio por esse novo nicho de negócio que permite acomodar em um pequeno espaço tudo o que lhe é necessário para a comercialização do seu produto.

#### 4.5 . A CRISE ECONÔMICA

Sobre a crise econômica que o país está atravessando, Aléssio explicou que seu negócio também foi afetado pela crise, com isso, ele teve um período de redução das vendas, assim como vários outros empresários, por isso, para driblar a crise, ele voltou a atender encomendas para festas como fazia no início da criação do negócio, mas sem deixar o trabalho de rua, implantou o sistema de *delivery*, além disso, inovou oferecendo outros serviços como: aluguel de camas elásticas, piscinas de bolinhas, dentre outros entretenimentos para eventos. Foi assim que ele atravessou o período mais crítico da crise econômica. A estratégia utilizada por Aléssio para abrir seu negócio e se manter em meio à crise econômica vivenciada pelo Brasil, reforça o que foi dito por Braun (2016), montar um negócio voltado ao setor alimentício é uma boa ideia para quem quer empreender na crise, pois, as chances de se obter êxito em um negócio desse nicho são altas, já que todos consomem alimentos, desde os mais básicos até os mais sofisticados. Ele ressalta ainda que a venda de doces "porta a porta" é algo que traz bons resultados à quem pratica.

#### 4.6 . DIFERENCIAL E LOCALIZAÇÃO

Na visão do entrevistado, o cliente escolhe seu *Food Truck*, pelo fato de ele oferecer um produto que agrada ao paladar da maioria das pessoas, pelo fato de o *layout* do *Food Truck* ser bem atrativo devido a adesivagem feita com o intuito de chamar a atenção e despertar o desejo do consumidor, além disso o cliente tem a oportunidade de ver a sua *fondue* sendo preparado de forma personalizada. A escolha dos lugares onde Aléssio estaciona seu *Food Truck* acontece de acordo com a demanda, ele costuma utilizar as redes sociais para saber os lugares aonde está ocorrendo algum evento em que seu negócio se encaixe e além disso as pessoas costumam solicitar a presença dele nos bairros em que moram ou nas instituições de ensino em que estudam, dentre outros lugares.

Dessa forma, percebe-se que esse nicho de negócio dá ao empreendedor uma liberdade de escolha de seus pontos de atuação que outros nichos não possibilitam, por isso vai ao encontro do que foi dito por Almeida (2016), quando diz que os *Food Trucks* surgiram para suprir lacunas existentes no mercado de *Food Service*. Tornando o empreendedor novamente a peça chave para a construção de uma nova forma de empreender.

## 5 . CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou as definições de empreendedorismo, seus tipos e seus instrumentos de auxílio. Buscou-se identificar qual o diferencial do setor alimentício de *Food Truck*. Aplicaram-se os conceitos desenvolvidos pelos autores citados no referencial teórico, na análise de entrevista realizada com o proprietário do *Food Truck Chocofruits*, buscando identificar quais os fatores que o levaram a empreender nesse setor.

Com a análise dos dados apresentados, conclui-se que foi atingido o objetivo geral de estudar o empreendedorismo e identificar o problema de pesquisa relacionado ao *Food Truck*.

A partir do problema de pesquisa, foram identificados os fatores que tornam o negócio de *Food Truck* uma boa alternativa para quem deseja empreender em tempos de crise. Foi identificada também a utilização de uma cozinha itinerante, como um recurso fundamental que facilita o processo, o atendimento diferenciado e personalizado, que colabora para que as pessoas optem pelo *Food Truck Chocofruits*. Outras questões identificadas, que estão diretamente tratadas na teoria, foram a importância das agências de fomento ao empreendedorismo e do Programa Estadual de Apoio ao Micro e Pequeno Empreendedor na Paraíba, o Empreender PB, para quem deseja abrir um negócio.

É importante citar, como limitação ao desenvolvimento do trabalho, a escassez de bibliografia referente ao assunto de *Food Truck*.



Para trabalhos futuros, recomenda-se a realização de uma pesquisa, tanto qualitativa, assim como essa, como quantitativa. Sugere-se a aplicação de questionários em um maior número de *Food Trucks*, não só com o proprietário, mas, com os clientes, para que se possa identificar a situação desse tipo de negócio e de seu consumidor como um todo e sob diferentes pontos de vista, isso tornará o estudo mais abrangente, possibilitando melhor avaliação das dificuldades encontradas pelos empreendedores desse setor, bem como as vantagens que ele oferece. Espera-se que esses estudos possam contribuir para que novos empreendimentos do segmento sejam abertos e prosperem.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, 2016. Disponível em:  
<<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/food-trucks-uma-nova-forma-de-empresender/95963/>>. Acesso em 06 de outubro de 2016.
- ANDRÉ NETO, Antonio; et al. **Empreendedorismo e desenvolvimento de novos negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.
- BRAUN, 2016. Disponível em:  
<<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/cris-e-ou-oportunidades/96098/>>. Acesso em 06 de outubro de 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo. Saraiva, 2004.
- DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução: Robert, Brian Taylor. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- DAMATTA, R. (1986). **O que faz do Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco. DECRETO nº 32.144 de 17/05/2011. Disponível em:  
<<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=146425>>. Acesso em: 06 de outubro de 2016.
- DORNELAS, José Carlos Assis, 1971. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação**. 1º ed. Rio de Janeiro. Empreende/ LTC 2014.
- \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3º ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5º ed. Rio de Janeiro. Empreende/ LTC 2015.
- ÉPOCA, 2014. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/vida/vida-util/gastronomia-e-estilo/noticia/2014/09/invasao-dos-bfood-trucksb.html>>. Acesso em: 19 de Setembro de 2016.
- ESCOSSIA, Carlos, 2009. Disponível em:  
<<http://www.carlosecossia.com/2009/10/o-que-e-primeiro-segundo-e-terceiro.html>>. Acesso em: 29 de setembro de 2016.

FERNANDES, C. **Viagem gastronômica através do Brasil**. São Paulo: Ed. Senac/Ed. Estúdio Sonia Robato. 2007, 255p.

GEM, 2015. Disponível em:  
<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em: 19 de Setembro de 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5º ed. São Paulo. Atlas 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7º ed. São Paulo. Atlas, 2010.

LEI Nº 10128 DE 23/10/2013. Disponível em:  
<<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=261119>>. Acesso em: 06 de outubro de 2016.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

PARAÍBA (ESTADO). Secretaria Executiva do Empreendedorismo. Disponível em:  
<<http://paraiba.pb.gov.br/abertas-inscricoes-para-linha-de-credito-empreender-inovacao-tecnologica/>>. Acesso em: 05 de outubro de 2016.

PEGN, 2016. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Feira-do-Empreendedor-SP/noticia/2016/01/melhores-oportunidades-de-negocios-para-2016.html>>. Acesso em 06 de outubro de 2016.

SEBRAE, 2016. Disponível em:  
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/food-truck-uma-nova-tendencia,d128e6f7c633c410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 19 de Setembro de 2016.

SEBRAE, 2016. Disponível em:  
<[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/o\\_que\\_fazemos](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos)>. Acesso em: 29 de setembro de 2016.

Os artigos que compõem esta obra foram orientados por professores da coordenação de Administração do Iesp e escritos por alunos concluintes do semestre letivo 2016.2.

