

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

PEDRO NOGUEIRA DA LUZ NETO

**MEDIDAS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE BASE TECNOLÓGICA**

Florianópolis
2016

PEDRO NOGUEIRA DA LUZ NETO

**MEDIDAS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE BASE TECNOLÓGICA**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.
Orientadora: Prof.^a Taisa Dias, Dr.^a

Florianópolis

2016

MEDIDAS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE BASE TECNOLÓGICA

Este Trabalho de Curso (TC) foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de TC do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de junho de 2016.

Profa. Dra. rer. pol. Evelize Welzel
Coordenadora de Trabalho de Curso

Professores Avaliadores:

Prof.^a Taisa Dias, Dr.^a
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho à minha família, aos amigos e aos professores pelo suporte dado em todos estes anos de aprendizado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, que me proporcionaram, desde sempre, valores éticos e condições para que eu pudesse estudar da melhor forma possível. Agradeço a minha esposa pela compreensão e força nos momentos de dúvida. Agradeço aos meus amigos, que tornaram mais fáceis os anos de estudo. Agradeço aos meus professores, que deram a base crítica do meu conhecimento. Agradeço à organização que abriu suas portas para a realização deste estudo. Agradeço à minha orientadora, que aceitou o projeto a ser desenvolvido e me deu as ferramentas necessárias para a consolidação desse trabalho.

"There isn't time, so brief is life, for bickerings, apologies, heartburnings, callings to account. There is only time for loving, and but an instant, so to speak, for that".

(Mark Twain)

RESUMO

DA LUZ NETO, P. N. **Medidas do comportamento organizacional:** um estudo de caso em uma organização de base tecnológica. 2016. 61 folhas. Trabalho de Curso (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis 2016.

Este trabalho de curso é o resultado de um estudo de caso aplicado em uma organização não-mercado e de lógica associativista (FRANÇA-FILHO, 2004). A Organização X é uma associação do setor de tecnologia que atua como uma das principais interlocutoras das empresas de tecnologia de sua região junto aos poderes públicos municipais, estaduais e federal. O objetivo de estudar essa organização é o de identificar as mudanças que ocorreram, entre 2011 e 2016, em relação ao clima organizacional, valores relativos ao trabalho e grau de envolvimento com o trabalho. Para dar conta disso, utilizou-se de uma abordagem qualitativa, descritiva e interpretativista, que contou com as ferramentas de diagnóstico e de gestão desenvolvidas por Siqueira *et al* (2008) para a coleta e análise de dados primários. A análise dos dados permitiu concluir que, de forma comparativa, o diagnóstico do clima organizacional, apontou que os funcionários da organização perceberam uma melhora nas dimensões do clima organizacional (apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas), saindo de uma percepção indiferente (2011) para uma indicativa de bom clima organizacional (2016). No que tange aos valores relativos ao trabalho, a organização manteve a mesma hierarquia de valores, indicando, desta forma, uma coerência da cultura desta organização com o passar do tempo. E, por fim, o grau de envolvimento com o trabalho aumentou saindo de um grau de desconfiança/indiferença (2011) para um grau indicativo de forte envolvimento com o trabalho (2016). Considera-se que a pesquisa aqui exposta é uma forma subjetiva de se avaliar o desempenho organizacional e a motivação dos funcionários da Organização X. Ao final do estudo, sugere-se que uma aplicação sistemática deste tipo de pesquisa servirá como uma ferramenta de diagnóstico e gestão que irá fornecer subsídios na tomada de decisões da organização, com o potencial de desenvolver os sistemas de cooperação existentes na mesma.

Palavras-chave: Estratégia. Desempenho. Organizações não-mercado.

ABSTRACT

DA LUZ NETO, P. N. **Measures of Organizational behavior:** a case study of a technology-based organization. 2016. 61 pages. Undergraduate thesis (Graduation Degree in Management). Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.

This undergraduate thesis is the result of a case study applied in a non-market organization with an associative reasoning (FRANÇA-FILHO, 2004). The Organization X is a technology industry association that acts as one of the main interlocutors of its region along with municipal governments, state and federal entities. The purpose of studying this organization is to identify the changes that occurred between 2011 and 2016 in relation to the organizational climate, work values and degree of involvement with the work. To account for this, It was used a qualitative, descriptive and interpretative approaches, which included diagnostic tools and management developed by Siqueira *et al* (2008) for the collection and analysis of primary data. Data analysis concluded that, comparatively, the diagnosis of organizational climate, pointed out that the organization's employees noticed an improvement in the dimensions of organizational climate (line management support and organization, reward, physical comfort, control/pressure and cohesion among colleagues), leaving an indifferent perception (2011) for one indicative of good organizational climate (2016). With regards to work values, the organization maintained the same hierarchy of values, indicating, therefore, the organization's culture consistency over time. And finally, the degree of involvement with the work increased out of a degree of mistrust/indifference (2011) for an indicative of a strong level of involvement with the work (2016). It is considered that the research outlined here is a subjective way to evaluate organizational performance and motivation of employees of the Organization X. At the end of the study, it is suggested that a systematic application of this type of research will serve as a diagnostic and management tool that will provide subsidies in the decision making of the organization, with the potential to develop existing cooperation systems inside of itself.

Keywords: Strategy. Performance. Non-market organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo causal de Boselie, Dietz e Boon (2005)	20
Figura 2 - Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho.....	21
Figura 3 - Escala de Clima Organizacional - ECO.....	31
Figura 4 - Escala de Valores Relativos ao Trabalho - EVT	32
Figura 5 - Perfil dos Respondentes - Faixa Etária	35
Figura 6 - Perfil dos Respondentes - Gênero	36
Figura 7 - Perfil dos Respondentes - Escolaridade.....	37
Figura 8 - Perfil dos Respondentes - Filhos	38
Figura 9 - Perfil dos Respondentes - Estado Civil.....	39

LISTA DE QUADROS

Tabela 1 - Perfil dos Respondentes - Faixa Etária.....	36
Tabela 2 - Perfil dos Respondentes - Gênero	37
Tabela 3 - Perfil dos Respondentes - Escolaridade	38
Tabela 4 - Perfil dos Respondentes - Filhos.....	39
Tabela 5 - Perfil dos Respondentes - Estado Civil	40
Tabela 6 - Escala de Clima Organizacional - ECO (2011/ 2016)	40
Tabela 7 - Escala de Valores Relativos ao Trabalho - EVT (2011/ 2016).....	42
Tabela 8 - Escala de Envolvimento com o Trabalho - EET (2011/ 2016).....	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 ESTRATÉGIA E DESEMPENHO	18
2.2 ESTRATÉGIA E DESEMPENHO PARA ORGANIZAÇÕES NÃO-MERCADO	22
2.3 GESTÃO DO CLIMA EM ORGANIZAÇÕES NÃO-MERCADO	24
3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E MÉTODO	28
3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA	28
3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	28
3.2.1 Escala de Clima Organizacional - ECO	30
3.2.2 Escala de Valores Relativos ao Trabalho - EVT	31
3.2.3 Escala de Envolvimento Com o Trabalho - EET.....	33
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	35
4.2 ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL - ECO.....	40
4.3 ESCALA DE VALORES RELATIVOS AO TRABALHO - EVT	41
4.4 ESCALA DE ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO - EET.....	43
4.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS DO PERÍODO PARA AS TRÊS FERRAMENTAS	44
4.6 RECOMENDAÇÕES DE MELHORIA.....	44
5 CONCLUSÕES DA PESQUISA E CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS.....	55
ANEXO A - Questionário: Escala de Clima Organizacional - ECO.....	58
ANEXO B - Questionários: Perfil / EVT / EET.....	61

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo aborda-se a contextualização do tema juntamente com a apresentação do problema. Em seguida são descritos o objetivo geral e os objetivos específicos, finalizando com a justificativa do porquê se realizou a pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

França-Filho (2004) afirma que, enquanto campo disciplinar, a administração ocupa-se principalmente com os estudos das organizações como um fenômeno social. Seu caráter multidisciplinar dialoga com diversas áreas como a psicologia, sociologia, economia e antropologia, entre outras esferas do conhecimento. Em adição, o autor argumenta que a compreensão do fenômeno organizacional implica no reconhecimento e na identificação das suas diferentes dimensões e variáveis constitutivas. Algumas delas se destacam na tradição da análise organizacional, como estratégia, estrutura, ambiente e cultura.

Complementarmente, Johnson, Melin e Whittington (2003) têm postulado que os atores da organização é que dão forma à atividade organizacional, de maneira que os resultados estratégicos são uma consequência. Jarzabkowski (2005) afirma que diversas vertentes teóricas da estratégia são originárias de estudos de tradição microeconômica. Tais estudos focalizam nos níveis industriais e de firma para análise, colocando, em diversas ocasiões, em segundo plano, o papel da ação humana para o alcance de estratégias organizacionais.

Nesse sentido, Whittington (2006) retoma a importância de se analisar o ser humano no contexto do seu trabalho. O autor pontua que a estratégia é mais do que uma propriedade das organizações, é algo que as pessoas fazem, com elementos que vem tanto de fora quanto de dentro das organizações e que tem efeitos que permeiam toda a sociedade.

Nesse contexto, a análise do ser humano em seu trabalho é objeto de interesse para qualquer organização que tenha por objetivo conhecer mais profundamente as dimensões e variáveis que afetam os seus objetivos estratégicos. França-Filho (2004) afirma que a análise das diferentes configurações organizacionais relacionam-se com diferentes formas de gestão e possuem lógicas específicas que orientam a ação desses agentes institucionais, direcionando os esforços individuais para o alcance dos objetivos da organização.

O autor afirma que essas lógicas se relacionam diretamente com o campo da administração e o conjunto de ideias disseminadas em seu nome. Nessa perspectiva, o mesmo distingue três grandes corpos de ideias: as técnicas ou metodologias gerenciais, as áreas funcionais e a teoria das organizações ou estudos organizacionais.

A primeira diz respeito ao conjunto de ideias voltadas ao auxílio do trabalho do gerente, de forma prática e aplicada. A segunda, relacionada às áreas funcionais, evidencia as subáreas de especialização da prática administrativa: o *marketing*, as finanças, a gestão da produção e a gestão de recursos humanos. O terceiro caso está ligado ao advento de uma teoria das organizações que desloca o objeto de análise para a organização. Esta apresenta uma vocação fundamental de conhecimento mais explicativo e interpretativo. Ou seja, a unidade de análise torna-se o contexto onde este trabalho é exercido: o universo organizacional.

Neste momento a lógica prescritiva perde espaço para a lógica explicativa. Ou seja, ao invés de se perguntar como o trabalho deve ser mais eficazmente gerido?, pergunta-se o que é o universo organizacional?, que dimensões o constituem? ou, que fatores influenciam a dinâmica das organizações? O autor afirma que a forma de gestão, e, por consequência, os objetivos organizacionais, variam conforme o contexto em que a organização está inserida na sociedade.

Sobre isso, vale retomar o alerta de Ramos (1981) de que a ciência social tem como característica particular o sistema de mercado e que a teoria da organização tem como fundamento epistemológico a sociedade centrada no mesmo. Sob essas premissas desenvolveram-se as estruturas e as relações sociais, as estruturas e as comunicações organizacionais. O mercado tornou-se, então, a força modeladora da sociedade e o paradigma para a organização de toda a vida humana.

Em face do exposto, é fundamental analisar as organizações para além da lógica de mercado. França-Filho (2004) classifica as organizações presentes em nossa sociedade em três formas de gestão: a privada, a pública e a associativista (social). O primeiro grupo, das empresas orientadas ao mercado (economia mercantil), de cunho privado, é regido por uma lógica econômica e utilitarista. O segundo grupo, preenchido por instituições públicas (economia não-mercantil), é guiado por uma lógica do poder burocrático, atuando no espaço chamado Estado. E, por fim, um terceiro grupo, as associações, regidas por uma lógica de reciprocidade (economia não-monetária).

Neste último grupo está inserida a Organização X, associação foco deste estudo de caso, que, por motivos de sigilo e assinatura de termo de confidencialidade, terá seu nome

suprimido. Desde a década de 90 a Organização X atua como uma das principais interlocutoras das empresas de tecnologia da sua região junto aos poderes públicos municipais, estaduais e federal. A Organização X também atua na articulação entre o setor tecnológico da sua região com centros de ensino e pesquisa, agências de financiamento e mantém parceria com diversas empresas e entidades para oferecer cada vez mais benefícios e instrumentos de crescimento para seus associados. Por conseguinte, nutre condições que fortalecem os vínculos e as potencialidades que o associativismo pode propiciar para os empreendimentos tecnológicos e que têm como resultado um maior fortalecimento do setor tecnológico da sua região.

Com base na natureza da organização X, podemos reconhecer diversos princípios de gestão social apontados por França-Filho (2004). Percebemos então uma organização da sociedade civil com objetivos organizacionais que beneficiam o próprio Estado. Ou seja, uma organização que se utiliza de uma modalidade específica de gestão baseada nas formas particulares de organizações que brotam da sociedade civil, e, ao mesmo tempo, preocupa-se com a gestão de problemáticas sociais do setor tecnológico, em uma perspectiva macro, projetando-se sobre o espaço público.

Sugere-se, por conseguinte, que uma organização tal qual a Organização X possui uma lógica distinta, inferindo-se deste modo que esta lógica influencia na forma com que a mesma percebe sua estratégia, desempenho, clima organizacional entre outros fatores que influenciam no alcance dos objetivos organizacionais.

Diante deste cenário, torna-se válida a iniciativa de se utilizar ferramentas de diagnóstico e de gestão com o intuito de medir o comportamento dos atores organizacionais da Organização X, pois, conhecer os fatores relacionados ao clima organizacional e, complementarmente, sua escala de valores relativos ao trabalho e grau de envolvimento dos funcionários com a organização, tem a capacidade de contribuir para uma análise que permita apontar limites e potencialidades da organização, servindo como suporte na tomada de decisões.

Adicionalmente, uma pesquisa de clima organizacional auxilia a gestão organizacional ao abranger fatores como, por exemplo, a cultura organizacional, a forma como a instituição é percebida pelos seus membros, o grau de motivação, a produtividade e a satisfação dos indivíduos. Ou seja, fatores que escalonam a predisposição daqueles que fazem parte da estrutura organizacional em compartilhar da visão, missão e objetivos da mesma.

Em face dessa hipótese, em 2011 realizou-se, como parte integrante de atividades acadêmicas da disciplina de Administração de Recursos Humanos I, uma pesquisa de clima

organizacional com o quadro de funcionários da Organização X. Os resultados da pesquisa mostraram um grau de indiferença dos funcionários com relação ao clima organizacional e um grau de desconfiança dos mesmos com relação ao envolvimento destes com o trabalho. Por este motivo, continuar investigando estas medidas do comportamento ganha importância e justifica o monitoramento destes aspectos com a intenção de proporcionar subsídios para uma melhoria contínua na gestão organizacional, sua estratégia, estrutura, ambiente e cultura.

Sendo assim, visando contribuir com a compreensão de uma organização não-mercado, de cunho associativista, realizou-se em dois momentos distintos (2011 e 2016) a análise do clima organizacional, dos valores relativos ao trabalho e do grau de envolvimento com o trabalho do quadro funcional da Organização X. Para tal, levando-se em consideração os argumentos supracitados, a pesquisa aqui relatada foi norteada pela seguinte pergunta: **Que mudanças ocorreram no clima organizacional, no grau de envolvimento e nos valores relativos ao trabalho no período entre 2011 e 2016 na Organização X?**

1.2 OBJETIVOS

Com a finalidade de responder ao problema de pesquisa apresentado, detalha-se abaixo os objetivos geral e específicos deste trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as mudanças que ocorreram entre 2011 e 2016 em relação ao clima organizacional, valores relativos ao trabalho e grau de envolvimento com o trabalho na Organização X.

1.2.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Diagnosticar o clima organizacional;
- b) Identificar quais os valores relativos ao trabalho dos funcionários;
- c) Identificar o grau de envolvimento com o trabalho dos funcionários;
- d) Comparar os resultados dos objetivos a, b e c com os resultados da pesquisa realizada em 2011;
- e) Recomendar melhorias para a organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Bergamini (1997), no que tange a motivação, antes da Revolução Industrial, a principal forma de motivação consistia em punições psicológicas e de restrições financeiras, gerando um ambiente generalizado de medo. Atualmente, as linhas de pesquisa da motivação, no contexto do trabalho, analisam os empregados e a forma que estes desenvolvem suas crenças sobre a retribuição da organização aos seus esforços para alcançar metas organizacionais (EISENBERGER *et al.*, 1986).

Nesse sentido, em 2011, realizou-se como parte integrante de atividades acadêmicas da disciplina de Administração de Recursos Humanos I (CAD 7138 / Turma: 05316), uma pesquisa de clima organizacional na Organização X. Estas atividades foram realizadas sob a orientação do Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau em conjunto com os demais colegas Amanda Regiane Bucci, Jonathan de Oliveira, Phillipi de Macedo Coelho e Renato Washington Laranjeira Martins. Na ocasião realizou-se a coleta de dados com as 26 pessoas que trabalhavam na organização.

Os resultados da pesquisa apontaram para um clima organizacional neutro, ou seja, não havia uma percepção coletiva de que o clima organizacional era bom ou ruim. De forma complementar, os resultados dos valores relativos ao trabalho indicavam que os funcionários da organização valorizavam mais fortemente a realização no trabalho, seguido da estabilidade na empresa, as relações sociais e por fim o prestígio. Adicionalmente, os resultados do grau de envolvimento com o trabalho apontavam para um grau de desconfiança/indiferença.

Diante disso, passados mais de quatro anos da primeira pesquisa, objetivou-se realizar análise comparativa com a finalidade de identificar que mudanças ocorreram no clima organizacional, nos valores relativos ao trabalho e no grau de envolvimento com o trabalho no período entre 2011 e 2016 na Organização X. Estas análises evidenciam o contraste nas dimensões organizacionais ocorridas no corte temporal, como, por exemplo, a estrutura física, as mudanças no quadro funcional, entre outros. Além disso, pelo fato de nunca ter sido feito um estudo seguindo a presente metodologia, entende-se por ser este um estudo original e importante para auxiliar os gestores da organização em uma melhor compreensão do ambiente em que seus funcionários estão imersos.

Para dar conta disso, esse trabalho está então estruturado em 5 capítulos. O primeiro, introdutório, com seus elementos característicos. No segundo capítulo foi evidenciado o referencial teórico necessário para embasar os objetivos deste estudo. Foram abordados os

temas: estratégia e desempenho, estratégia e desempenho em organizações não-mercado e gestão do clima em organizações não-mercado. No terceiro capítulo trata-se da caracterização e dos procedimentos de pesquisa utilizados, os quais evidenciam as etapas do trabalho, como também as técnicas de coleta e de análise de dados, a fim de descrever como foi conduzido este estudo. No quarto capítulo são apresentados os resultados e a análise e interpretação dos mesmos. E, por fim, no quinto capítulo apresenta-se a conclusão e as considerações finais do presente estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se uma revisão teórica da literatura com o intuito de aprofundar conhecimentos, identificar posições distintas sobre um mesmo assunto e confrontar os pensamentos de diferentes autores para que, desta forma, sustentem-se as reflexões que permitirão a análise dos resultados e compreensão acerca da pergunta que motivou a pesquisa.

2.1 ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Grande parte da teoria da estratégia é gerada a partir de estudos em larga escala na tradição da microeconomia. Jarzabkowski (2005) afirma que esta prática reduz a complexidade de se fazer estratégia para algumas variáveis quantitativas. Tais estudos focalizam nos níveis industriais e de firma para análise, desconsiderando a ação humana. Com suas suposições implícitas de escolha racional eles reduzem os atores, no melhor caso, em representações simplistas por intermédio de algumas variáveis demográficas que podem, de forma questionável, ser associadas com o desempenho organizacional.

De acordo com Martins (1999), as medidas de desempenho são influenciadas pela estrutura organizacional, pelo ambiente operacional e pela estrutura de recompensas das empresas. Os objetivos da empresa motivam e determinam as metas das medidas de desempenho e, por sua vez, as medidas de desempenho acusam quanto foram atingidos.

Segundo Silva (2008) o desempenho de uma pessoa está ligado diretamente ao nível de habilidade e sua motivação, determinando seu comportamento perante suas necessidades e anseios. Sendo assim, torna-se um desafio para os gestores conseguir suprir essas expectativas, podendo alcançar maior eficiência na produtividade e qualidade nos processos administrativos, quando houver êxito na tarefa de motivar sua equipe.

De acordo com Jensen e Sage (2000), durante os últimos 60 anos, abordagens relativas à medição do desempenho organizacional tornaram-se significativamente mais orientadas para sistemas, devido à globalização, à crescente complexidade dos negócios e aos avanços tecnológicos, frente às estratégias organizacionais. Segundo esses autores, as técnicas e modelos de desempenho organizacional vêm evoluindo continuamente, desde os trabalhos de Taylor com os estudos de tempos e movimentos até os critérios de excelência dos Prêmios da Qualidade.

Segundo Schmidt e Bohnenberger (2009) as medidas de desempenho organizacional têm sido adotadas pela comunidade acadêmica principalmente de duas formas: medidas objetivas de resultado e medidas subjetivas. As medidas objetivas incluem fatores quantitativos, tal qual o faturamento, número de funcionários, resultado operacional, entre outros. Já as medidas subjetivas são coletadas pela opinião do sujeito pesquisado. Venkatraman e Ramanujam (1987) estudaram a convergência destes dois métodos, indicando que os dois tipos de medida se correlacionam e podem ser usados de acordo com a necessidade e conveniência do pesquisador.

Machado, Machado e Holanda (2007) afirmam que a mensuração do desempenho tem como objetivo principal ser um instrumento de gestão capaz de proporcionar um gerenciamento eficaz da organização, e este é dependente de uma série de variáveis, como bases informativas, variáveis consideradas, critérios, conceitos e princípios adotados. A avaliação é influenciada principalmente pelos objetivos e metas da empresa, que se refletem no exercício do controle e estão correlacionados com as fases de execução e planejamento.

Alguns estudos, como os de Grant (2003) descobriram que na década de 90, devido à mudança de relações entre os executivos e diretores de divisões (maior descentralização), ocorreu uma ênfase maior no objetivo de melhorar o desempenho. Mais recentemente, Andersen (2004), aponta para a necessidade de "distribuir" o poder de tomada de decisão nas empresas, através da participação. Nesse sentido, maior descentralização e maior participação conduziram a um maior envolvimento dos trabalhadores na estratégia e, conseqüentemente, uma maior eficiência.

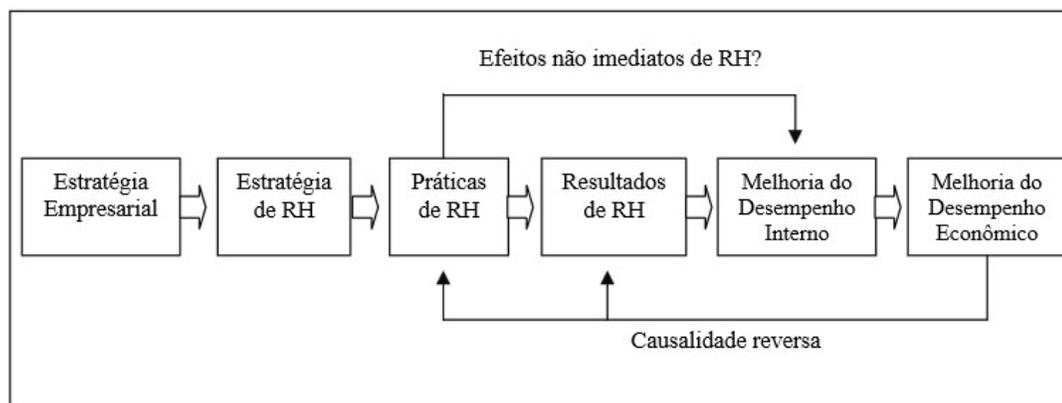
Locke e Latham (2002) propõem quatro componentes fundamentais para o aprimoramento do grau de envolvimento dos trabalhadores nas organizações:

- Especificidade da meta: refere-se ao grau em que as metas são concretas e inequívocas;
- Dificuldade da meta: metas difíceis são mais motivadoras do que as fáceis;
- Aceitação da meta: significa que os empregados tenham de cumprir as metas e estejam comprometidos com elas;
- Feedback: significa que as pessoas obtêm informações sobre quão bem vem se saindo no caminho para o alcance das metas.

Segundo Boselie, Dietz e Boon (2005) a discussão sobre o que é, de fato, o desempenho deve partir da consideração de duas pressuposições que se encontram, direta ou indiretamente, associadas com a ideia de desempenho em gestão de pessoas. Tais autores, depois de analisarem 104 artigos sobre gestão de pessoas, estratégia e desempenho

empresarial publicadas em revistas acadêmicas internacionais, no período de 1994 e 2003, apresentaram um modelo causal para ilustrar sua síntese sobre os modelos existentes:

Figura 1 - Modelo causal de Boselie, Dietz e Boon (2005)



Fonte: BOSELIE, P.; DIETZ, G.; BOON, C., 2005, p. 72.

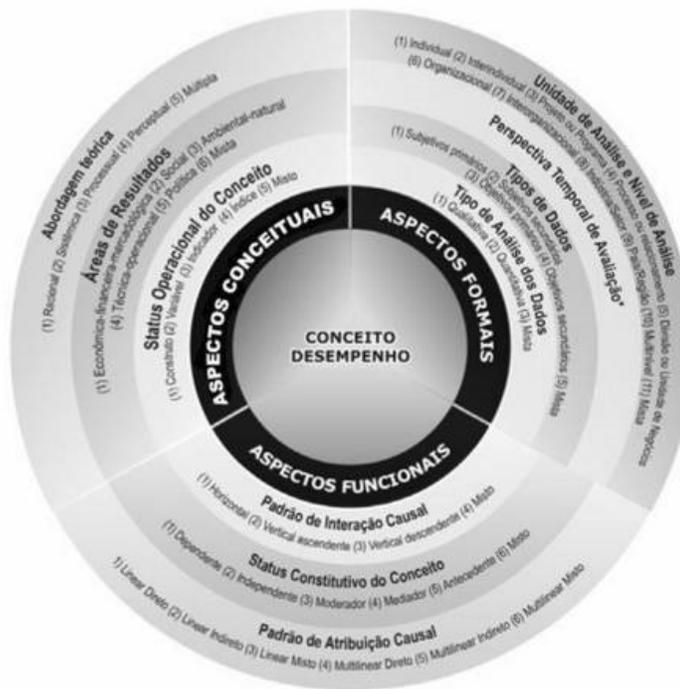
O modelo causal de Boselie, Dietz e Boon (2005), inclui a variável chamada causalidade reversa, que prevê que o desempenho empresarial também pode influenciar a gestão de pessoas, seja pela abundância, ou pela escassez de recursos que são revertidos para a organização. Além do mais, o modelo sugere a predominância de um processo sequencial, advindo das estratégias da organização, que vão se desdobrando em estratégias de gestão de pessoas que orientam as práticas de gestão de pessoas para o alcance dos objetivos da empresa.

Matitz e Bulgacov (2011) contribuem com a área do desempenho organizacional ao desenvolverem um Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho. Este modelo foi desenvolvido com base em modelos anteriores e utilizado para a realização de análise de conteúdo comparativa, categorial, transnacional, longitudinal, descritivo-quantitativa e inferencial-qualitativa de pesquisas empíricas brasileiras e estrangeiras das áreas de estudos de organizações e de estratégia, publicadas entre 2005 e 2007.

Entre os trabalhos que serviram de base teórica e metodológica para o desenvolvimento do esquema de classificação apresentado a seguir, destaquem-se Cameron e Whetten (1983), Baron e Kenny (1986), Bailey (1994), Glunk e Wilderom (1999), Katsikeas *et al.* (2000), Klein e Kozlowski (2000), Vasconcelos (2002), Creswell (2002), Carneiro *et al.* (2005), Carneiro, Silva e Rocha (2007) e Richard *et al.* (2009).

O conceito de desempenho que será utilizado no presente trabalho será retirado do Modelo Multidimensional de Análise do Desempenho Organizacional, criado pelos autores Matitz e Bulgacov (2011):

Figura 2 - Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho



Fonte: MATITZ, Q. R. S.; BULGACOV, S., 2011, p. 586.

Os mesmos afirmam que este modelo ajustou-se à análise de pesquisas empíricas, além de ampliar modelos anteriores em termos de exaustividade e exclusividade das categorias de análise.

Os atributos do conceito de desempenho foram identificados e agrupados em propriedades, reunidas de acordo com suas similaridades e diferenças, dando origem a três dimensões:

- Aspectos conceituais (significados atribuídos ao conceito);
- Aspectos formais (operacionalização do conceito em termos morfológicos);
- Aspectos funcionais (operacionalização do conceito em termos relacionais).

As propriedades, portanto, correspondem a conjuntos de atributos diretamente observáveis do construto, enquanto as dimensões correspondem ao resultado da agregação das propriedades em conjuntos mais amplos, de acordo com similaridades e diferenças entre suas características.

2.2 ESTRATÉGIA E DESEMPENHO PARA ORGANIZAÇÕES NÃO-MERCADO

Schein (2009) concebe a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido 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, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Na visão de Fleury (1987), a cultura é concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia e estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização.

O autor afirma que a cultura de uma organização é uma dimensão complexa cujo simples entendimento por parte de um consultor demanda tempo, paciência, reflexão e está sempre sujeito a revisões. Aktouf (1996) argumenta que, para o entendimento da cultura organizacional, é necessário refletir sobre os pressupostos que orientam a tradição centenária da administração burocrática, a cultura do lugar/país e a possibilidade de renovação em busca de um desempenho influenciado pela ética e pelo humanismo.

Siqueira (2008), destaca que o envolvimento com o trabalho não é uma característica estável do indivíduo. As circunstâncias que desenham o escopo do trabalho podem alterar o grau de envolvimento com ele. Ou seja, características das tarefas como variedade, tempo para executá-las e os desafios que elas impõem ao trabalhador, agregadas às características do líder e às exigências de desempenho de papéis organizacionais conflitantes, orientações ambíguas e despreparo profissional para desempenhar esses papéis podem levar o trabalhador a alterar o seu engajamento no trabalho.

Xavier (1990) pontua que o homem vive agregado por uma questão natural de sobrevivência. Ele tem necessidades e desejos que o levam a associar-se a outros, formando grupos e neles interagindo, para atingir objetivos comuns. Dessa forma, torna-se importante saber a lógica dominante das organizações.

França-Filho (2004) afirma que as organizações podem assumir diversas formas em função do enclave social fundamental onde atuam. Ou seja, instituições públicas e empresas privadas possuem lógicas dominantes bem distintas. Todavia, muitas organizações atuam em um espaço limítrofe como é o caso das associações que agem na fronteira entre as esferas do Estado e da sociedade civil. Estas diferentes lógicas de ação coletiva são articuladas em

diferentes formatos organizacionais. Por consequência, é possível inferir que existem diferentes percepções do que se trata ser o desempenho organizacional. O autor classifica os tipos de economia da seguinte forma:

- Economia mercantil – fundada no princípio do mercado auto-regulado. Trata-se de um tipo de troca marcado pela impessoalidade e pela equivalência monetária, limitando a relação a um registro puramente utilitarista, pois nesse tipo de troca/relação, o valor do bem (medido pelo seu preço) fundamenta a lógica do sistema;
- Economia não-mercantil – fundada na redistribuição. Isto é, marcada pela verticalização da relação de troca e pelo seu caráter obrigatório. Neste cenário aparece a figura de uma instância superior: O Estado.
- Economia não-monetária – fundada na reciprocidade. Nesse tipo de sistema, os bens circulam de modo horizontal e o objetivo da circulação desses bens é a perenidade dos laços sociais. A lógica obedece a um tipo de determinação social específica. Pois, ao mesmo tempo livre e obrigada, a doação (ou esse registro de lógica) é essencialmente paradoxal.

Além da classificação acima, o autor afirma que as organizações presentes em nossa sociedade pertencem a três grandes grupos. Um primeiro grupo das empresas orientadas ao mercado (economia mercantil), de cunho privado, regidas por uma lógica econômica e utilitária. Um segundo grupo preenchido por instituições públicas (economia não-mercantil), guiadas por uma lógica do poder burocrático, atuando no espaço chamado Estado.

Nesse momento vale pontuar que a finalidade de uma instituição pública não é a mesma de uma empresa privada. As políticas públicas tem papel distinto da ação dos grandes corporativos privados. Ou seja, a racionalidade destas duas lógicas se distinguem profundamente (FRANÇA-FILHO, 2004).

E, por fim, há um terceiro grupo, organizações focadas na gestão social. Neste momento pode haver dúvida com relação a este conceito. Pode-se questionar que tanto as organizações públicas quanto as empresas privadas possuem um dimensão eminentemente social. França-Filho (2004) define que a gestão social comporta uma dupla dimensão de análise, a gestão das problemáticas sociais provenientes de organizações de natureza privada que cumprem, porém, uma finalidade pública, tal quais cooperativas e associações.

Ao encontro das ideias apresentadas acima, Silva (1986) acredita que as organizações não são entidades abstratas que têm existência própria e independente da sociedade em que se

situam, o autor afirma que elas possuem um conteúdo que é dado pelo modo de produção, mas, especificamente, pelas formas de cooperação existentes.

França-Filho (2004) afirma que as experiências associativistas e cooperativistas, em geral, são marcadas por uma dinâmica comunitária do ponto de vista interno, mas ao mesmo tempo estão abertas ao espaço público, isto é, voltadas para o enfrentamento de problemáticas públicas locais. Pois, apesar de que possam ser consideradas como de iniciativa privada, pois partem da ação de cidadãos, estas não tem objetivos puramente lucrativos e almejam o alcance de finalidades que são também de interesse público. Ou seja, atuam em um espaço fronteiro entre as esferas do Estado e da sociedade civil. Por consequência, este modo de perceber o objetivo organizacional representa uma quebra de paradigma da percepção voltada para o mercado presente na maioria das organizações vigentes.

Sendo assim, considerando o exposto acima, vale ressaltar que o presente trabalho percebe o conceito de desempenho como um misto de influências, cujo enfoque está no âmbito social. Desta maneira, a avaliação do desempenho reside nas mudanças provocadas em indivíduos ou grupos sociais. Considera-se, então, que o desempenho é ao mesmo tempo o efeito de uma variável antecedente (independente) e a causa da variável dependente. Ou seja, permeia e é permeado pelas demais dimensões do ambiente organizacional.

2.3 GESTÃO DO CLIMA EM ORGANIZAÇÕES NÃO-MERCADO

O trabalho é um elemento central na identidade social dos indivíduos e constitui-se em um foro privilegiado para o alcance de metas individuais, pois as pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho (PORTO, J. B.; TAMAYO, A., 2008).

França-Filho (2004) afirma ser importante reconhecer os aspectos da cultura que influencia nas organizações. Por consequência, é de suma importância conhecer o ambiente interno da mesma, bem como as variáveis que influenciam direta ou indiretamente o comportamento das pessoas no trabalho.

O clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas nas organizações, sua qualidade de vida e o próprio desempenho da organização. Segundo Martins (2008) usa-se a expressão clima organizacional para referir-se às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano. A autora declara que ao se conhecer o clima organizacional é possível descrever a percepção das pessoas em relação às organizações nas quais trabalham.

A análise do clima organizacional, por sua vez, tem o intuito de fazer o levantamento do ambiente interno que pode variar segundo a motivação de seus participantes.

Segundo Toro (2001 *apud* MARTINS, 2008, p. 33), clima organizacional consiste em percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, as práticas e os procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais. O autor afirma que essas percepções afetam os objetivos estratégicos, pois, estes servem de insumo para a formação dos juízos e opiniões dos indivíduos com relação a sua realidade de trabalho. Os juízos, por sua vez, determinam as ações, reações e decisões das pessoas e, assim, podem provocar impactos importantes nas organizações.

Os estudos sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, aproximadamente na década de 60, através dos trabalhos de Forehand e Gilmer, em 1964 (GOMES MENEZES; PASSOS GOMES, 2010). Estes estudos consideravam as variações ambientais e o comportamento organizacional. Posteriormente, Litwin e Stinger (1968) realizaram experiências em laboratórios de estudo, idealizando três diferentes companhias, de maneira que os dirigentes de cada uma delas atuassem de acordo com as seguintes necessidades sociais básicas: realização, afiliação e poder. Os resultados demonstraram que cada uma das organizações apresentou diferenças em termos de satisfação e desempenho com três situações bem distintas, o que levou à conclusão de que o clima organizacional pode ser criado de diferentes formas. (GOMES MENEZES; PASSOS GOMES, 2010).

Desta forma, os conceitos sugerem que uma organização não-mercado pode também ter seu clima organizacional afetado por conta da sua natureza. Uma organização associativista possui uma lógica diferente de uma organização mercado, pois sua atuação vai além de sua esfera interna, sua vocação é projetar-se necessariamente sobre o espaço público. (FRANÇA-FILHO, 2004).

Martins (2008) comenta que devido às rápidas mudanças que vêm ocorrendo nas organizações através dos anos, as empresas têm tentado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, buscando identificar como trabalhadores expostos a uma série de estímulos oriundos da organização e do ambiente de trabalho têm percepções similares e atribuem significados semelhantes aos aspectos importantes da vida organizacional. Segundo Schneider e Reichers (1983, *apud* MARTINS, 2008, p. 31) estas percepções constituem a base do clima organizacional.

Para Tamayo (1999, *apud* MARTINS, 2008, p. 33) no nível do indivíduo os valores pessoais apresentam as seguintes características de personalidade que influenciam o clima organizacional:

- Desejo de clareza;
- Harmonia;
- Justiça;
- Desejo de desafios;
- Independência;
- Responsabilidade;
- Desejo de facilitação do trabalho;
- Suporte e reconhecimento;
- Desejo de relacionamento social amistoso e caloroso.

Por conseguinte, os conceitos acima nos levam a crer que o clima organizacional é de fundamental importância para um bom desenvolvimento das atividades nas organizações. Diante disso, sugere-se que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de diagnóstico e de gestão muito útil para se conhecer os sentimentos e percepções dos funcionários com relação ao seu ambiente de trabalho.

Neste contexto surge a Escala de Clima Organizacional - ECO. Esta escala, desenvolvida pela Prof^ª Dr^ª Maria do Carmo Fernandes Martins, é uma ferramenta multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre características da organização e sua percepção sobre várias dimensões do clima organizacional.

A autora afirma que para validar a ferramenta de diagnóstico foram construídos 127 itens para representar as 12 dimensões mais frequentemente apontadas em estudos nacionais e internacionais, sobre as quais os trabalhadores deveriam manifestar-se. Este conjunto de 12 aspectos compõe, segundo Martins *et al.* (2004), a base comum do clima organizacional. Seis desses aspectos são identificados em mais de 80% dos estudos publicados: Estilo de liderança, suporte do chefe e/ou da organização, relacionamento entre colegas, clareza da tarefa, pressão e controle. Sendo estas as dimensões avaliadas na presente pesquisa.

A ECO é resultado de um longo estudo empírico que demonstrou sua validade (qualidade psicométrica) e sua fidedignidade (cálculos do alfa de Cronbach para verificação da confiabilidade, outra qualidade psicométrica que avalia se a escala mede com precisão).

Uma segunda ferramenta de diagnóstico e gestão é a Escala de Valores Relativos ao Trabalho - EVT. Esta escala, desenvolvida pela Prof^ª Dr^ª Juliana Barreiros Porto e pelo Prof. Dr. Álvaro Tamayo, é responsável por calcular a hierarquia dos valores relativos ao trabalho do indivíduo. Os valores do trabalho são definidos por Porto e Tamayo (2008) como

princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho.

Desta forma, estes autores afirmam que conhecer os valores relativos ao trabalho possibilita aos gestores a identificação das metas importantes aos seus funcionários, que podem subsidiar o desenvolvimento de estratégias organizacionais que auxiliem na promoção do bem-estar dos indivíduos, bem como na melhoria dos resultados organizacionais por meio de funcionários mais motivados para o trabalho.

Por fim, uma terceira ferramenta de diagnóstico e gestão é a Escala de Envolvimento com o Trabalho - EET, adaptada para a realidade brasileira pela Prof^a Dr^a Mirlene Maria Matias Siqueira, esta ferramenta se dedica em avaliar o grau de envolvimento com o trabalho do indivíduo. Esta escala de envolvimento com o trabalho foi originalmente desenvolvida por Lodahl e Kejner, no ano de 1965, com o intuito de medir o "o grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua autoestima." (SIQUEIRA, M.M.M., 2008, p. 142).

Siqueira (2008) afirma que após mais de quatro décadas de sua concepção original, é possível compreender envolvimento com o trabalho mais contemporaneamente como um estado de completa absorção e assimilação pelo trabalho. Para compreensão dessa abordagem faz-se necessário entender o que significa estado de fluxo.

Segundo Csikszentmihalyi (1999), o estado de fluxo ocorre em momentos em que o que nós sentimos, desejamos e pensamos se harmoniza com as atividades que efetivamente realizamos. O autor afirma que este estado de fluxo ocorre, com maior frequência, naquelas organizações em que há uma maior concentração no momento de definição das metas, em que há feedback imediato e quando os altos desafios impostos pelas tarefas são respondidos por habilidades individuais dos atores da organização. Para avaliar se alguém é capaz de experimentar um estado de fluxo, o autor propõe que se responda à seguinte pergunta: "Você se envolve em uma atividade tão profundamente que nada mais parece importar, a ponto de perder a noção do tempo?"

3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E MÉTODO

Neste capítulo descreve-se a metodologia utilizada, mostrando os procedimentos metodológicos empregados na elaboração do estudo.

3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

O presente estudo de caso foi concebido por intermédio de uma abordagem qualitativa, descritiva e interpretativista. Os dados foram obtidos em dois momentos distintos, em um horizonte de tempo (estudo longitudinal) compreendido entre 2011 e 2016. A origem dos dados coletados é primária, fruto do tratamento das respostas a questionários aplicados, virtualmente, em 100% do quadro funcional da Organização X.

A análise do presente trabalho visa contribuir para a representação de indicadores de variáveis latentes e para a ampliação da dimensão epistemológica das pesquisas relativas às medidas de comportamento organizacional em organizações não-mercado de cunho associativista.

3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

No ano de 2011, como parte integrante das atividades acadêmicas da disciplina de Administração de Recursos Humanos I (CAD 7138 / Turma: 05316), sob a orientação do Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau e em conjunto com os demais colegas Amanda Regiane Bucci, Jonathan de Oliveira, Phillipi de Macedo Coelho e Renato Washington Laranjeira Martins, realizou-se coleta de dados com a finalidade de aplicação de uma pesquisa de clima organizacional e sugestão de melhorias.

Primeiramente a equipe realizou uma visita na Organização X para conversar com a pessoa responsável pelo departamento de Recursos Humanos. Esta conversa teve como objetivo apresentar a equipe e identificar de que forma poderíamos trabalhar o tema da motivação. Também, estudou-se diversos referenciais teóricos necessários para realização da análise organizacional ferramentas/questionários que tivessem pertinência conforme a realidade da organização.

Em uma segunda visita validamos com a Organização X as ferramentas levantadas pela equipe e definiu-se, de comum acordo, a aplicação dos seguintes questionários:

- Perfil dos respondentes;
- Escala de Clima Organizacional (ECO);
- Escala dos Valores Relativos ao Trabalho (EVT);
- Escala de Envolvimento com o Trabalho (EET).

Vale ressaltar que os respondentes dos questionários foram os 26 funcionários, 100% do quadro, que integravam a organização na época.

Em um segundo momento, no ano de 2016, como parte integrante das atividades acadêmicas da disciplina de Laboratório de Gestão: Trabalho de Curso, mais conhecido pela alcunha de Trabalho de Curso - TC (CAD 7305 / Turma: 09301), sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Taisa Dias, realizou-se a coleta de dados com a finalidade de diagnosticar o clima organizacional, identificar os valores relativos ao trabalho, o grau de envolvimento com o trabalho e realizar a comparação destes resultados com os obtidos em 2011. Por consequência, objetivou-se preencher os requisitos para conclusão da disciplina, gerar sugestões de melhoria para a organização de estudo e contribuir com o cenário acadêmico.

Em 2016 o contato realizado estava concentrado na gestora do departamento de recursos humanos. Esta profissional foi orientada com relação ao intuito do estudo e alinhou com o pesquisador as expectativas da organização no que tange aos resultados dos questionários aplicados. Vale ressaltar que, em 2016, todos questionários foram aplicados, virtualmente, para 14 respondentes. Estas 14 pessoas corresponderam a 100% do quadro funcional da organização na data, sendo seis deles remanescentes desde o ano de 2011, ano de aplicação da primeira pesquisa. Abaixo estão os itens coletados/observados:

- Perfil dos respondentes;
- Escala de Clima Organizacional (ECO);
- Escala dos Valores Relativos ao Trabalho (EVT);
- Escala de Envolvimento com o Trabalho (EET).

Os procedimentos e as técnicas de coleta de dados foram extraídos do livro "Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão", organizado pela Prof^a Dr^a Mirlene Maria Matias Siqueira. O questionário de pesquisa de clima organizacional foi retirado do capítulo elaborado pela Prof^a Dr^a Maria do Carmo Fernandes Martins. Neste

capítulo encontra-se a Escala de Clima Organizacional (ECO) que avalia as médias fatoriais ponderadas (valores entre 1 e 5) dos índices referentes a 5 dimensões que englobam o clima organizacional, e, dependendo do valor de cada índice, há um diferente enquadramento da dimensão analisada e sua influência no clima organizacional.

O questionário referente aos Valores Relativos ao Trabalho (VRT) foi retirado do capítulo elaborado pelos autores, Prof^a Dr^a Juliana Barreiros Porto e Prof. Dr. Álvaro Tamayo. Neste capítulo encontra-se a técnica de hierarquização dos valores relativos ao trabalho (Realização no trabalho, Relações sociais, Prestígio e Estabilidade). Fatores estes que, conforme os autores, são mais responsáveis em desencadear a motivação nos indivíduos.

E, por fim, a Escala de Envolvimento com o Trabalho (EET), elaborada pela Prof^a Dr^a Mirlene Maria Matias Siqueira, organizadora do livro base deste estudo. Esta escala tem como resultado um índice que varia entre 1 e 7 dentro de uma escala de envolvimento com o trabalho, servindo como parâmetro para análise do envolvimento individual do funcionário com o seu trabalho. Abaixo pode-se verificar mais profundamente a metodologia utilizada em cada questionário aplicado.

3.2.1 Escala de Clima Organizacional - ECO

Segundo a autora desta ferramenta, a aplicação da ECO poderá ser feita de forma individual ou coletiva. Deve-se cuidar para que os respondentes tenham entendido as instruções e o modo de assinalar as respostas. É necessário assegurar também que o ambiente de aplicação seja tranquilo e confortável, lembrando que o tempo de aplicação da ECO é livre. A ECO é resultado de um longo estudo empírico que demonstrou sua validade e sua fidedignidade. Abaixo estão algumas denominações e definições importantes para a compreensão da ferramenta:

Figura 3 - Escala de Clima Organizacional - ECO

QUADRO 2.1			
Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO			
Denominações	Definições	Itens	Índices de precisão
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21	0,92
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0,88
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0,78
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0,78

Fonte: MARTINS, M. C., 2008, p.35.

A figura acima mostra a organização da Escala de Clima Organizacional - ECO, esta é, segundo Martins (2008) uma escala multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção dos trabalhadores sobre várias dimensões do clima Organizacional.

Para interpretar os resultados da ECO, segundo Martins (2008), deve-se considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional. Por exemplo, os valores de resultados menores que 2,9 indicam um clima organizacional ruim. Valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima organizacional. Entretanto, na análise da dimensão referente ao controle/pressão, este referencial é inversamente proporcional.

3.2.2 Escala de Valores Relativos ao Trabalho - EVT

Os valores do trabalho são definidos por Porto e Tamayo (2003) como princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as

peças buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho. Dessa forma, elas possuem características cognitiva, motivacional e hierárquica.

Cognitiva, pois os valores formam um conjunto de crenças sobre o que é desejável. Motivacional, pois expressam desejos dos indivíduos. E, hierárquica, porque as pessoas organizam hierarquias de valores com base na importância que atribuem a cada um deles. (PORTO; TAMAYO, 2003).

Segundo Porto e Tamayo (2008), “desvendar” os valores relativos ao trabalho possibilita aos gestores a identificação das metas importantes aos seus funcionários, e, também, auxiliam no desenvolvimento de estratégias organizacionais que catalisam a promoção do bem-estar dos atores organizacionais e promovem a melhoria dos resultados organizacionais por meio de intermédio de funcionários mais motivados para o trabalho.

O modelo de escala de valores relativos ao trabalho - EVT aqui exposto, segundo Porto e Tamayo (2008), foi construído a partir do contexto brasileiro, validado por análises fatoriais exploratórias, com bons índices de precisão observados.

Figura 4 - Escala de Valores Relativos ao Trabalho - EVT

QUADRO 19.2			
Fatores, definições, itens e índices de precisão da EVT			
Denominações	Definições	Itens	Índices de precisão
Realização no trabalho	Busca de prazer, estimulação e independência de pensamento e ação no trabalho	15	0,88
Relações sociais	Busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição para a sociedade por meio do trabalho	12	0,88
Prestígio	Busca do exercício da influência sobre outras pessoas e do sucesso no trabalho	11	0,87
Estabilidade	Busca de segurança e estabilidade financeira por meio trabalho	7	0,81

Fonte: PORTO, J. B.; TAMAYO, A., 2008, p. 296.

Segundo Porto e Tamayo (2008) a EVT, aqui trabalhada, é composta por 45 itens agrupados em quatro fatores, conforme figura acima. A aplicação dessa EVT pode ser feita de

forma individual ou coletiva. Deve-se cuidar para que os respondentes tenham entendido as instruções e o modo de assinalar suas respostas. É necessário assegurar também que o ambiente de aplicação seja tranquilo e confortável, lembrando que o tempo de aplicação é livre.

Para calcular a hierarquia dos valores relativos ao trabalho, deve-se calcular a média de cada fator. Uma vez calculado o índice para cada fator, consegue-se ordenar os fatores possibilitando a identificação dos fatores mais importantes (com maior média) e dos menos importantes para os indivíduos. (PORTO; TAMAYO, 2008).

3.2.3 Escala de Envolvimento Com o Trabalho - EET

O envolvimento com o trabalho foi originalmente definido por Lodahl e Kejner (1965, *apud* SIQUEIRA, 2008, p. 141) como "o grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua autoestima". Para sustentar essa concepção Siqueira (2008) afirma que os dois autores consideram que a ligação com o trabalho tem início durante o processo de socialização do indivíduo, quando lhe são transmitidos os valores sociais relativos ao trabalho. Mais adiante, quando ocorrem às experiências pessoais de trabalho estas passam a influenciar diretamente a autoestima. Para Muckinsky (2004, *apud* SIQUEIRA, 2008, p.141) envolvimento com o trabalho é o "grau de identificação psicológica da pessoa com seu trabalho e a importância do trabalho para a autoimagem".

Segundo Siqueira (2008) a aplicação da pesquisa sobre EET pode ser feita de forma individual ou coletiva. Porém tem que se ter cuidado para garantir que os respondentes tenham entendido as instruções e o modo de assinalar suas repostas. É necessário assegurar também que o ambiente de aplicação seja tranquilo e confortável, lembrando que o tempo de aplicação da EET é livre.

A autora afirma que para se obter o escore médio da EET, de cada pessoa, será necessário somar os valores indicados pelo respondente e dividir essa somatória por cinco. O resultado desses cálculos deverá ficar entre um e sete. Ou seja, ao interpretar os resultados deve-se considerar que quanto maior o valor médio obtido, maior será o grau de envolvimento com o trabalho.

Valores entre 1 e 3,9 revelam envolvimento frágil, entre 4 e 4,9 representam uma certa indiferença ou desconfiança do indivíduo, naquele momento, sobre a capacidade do seu trabalho atual absorvê-lo. E, por fim, valores entre 5 a 7 tendem a indicar um envolvimento mais forte, fortalecendo-se à medida que o escore se aproxima de 7 (SIQUEIRA, 2008).

Siqueira (2008) alerta que o envolvimento com o trabalho não é uma característica estável do indivíduo. Ou seja, todas aquelas situações que direta ou indiretamente desenham o escopo do trabalho tem o potencial de afetar o grau de envolvimento das pessoas.

Trazendo para a realidade organizacional, afirma-se que as características das tarefas como: Variedade, tempo de execução e os desafios que elas impõem ao trabalhador, agregadas às características do líder e às exigências de desempenho de papéis organizacionais conflitantes, orientações ambíguas e despreparo profissional para desempenhar esses papéis, podem levar o trabalhador a alterar o seu engajamento/envolvimento no trabalho.

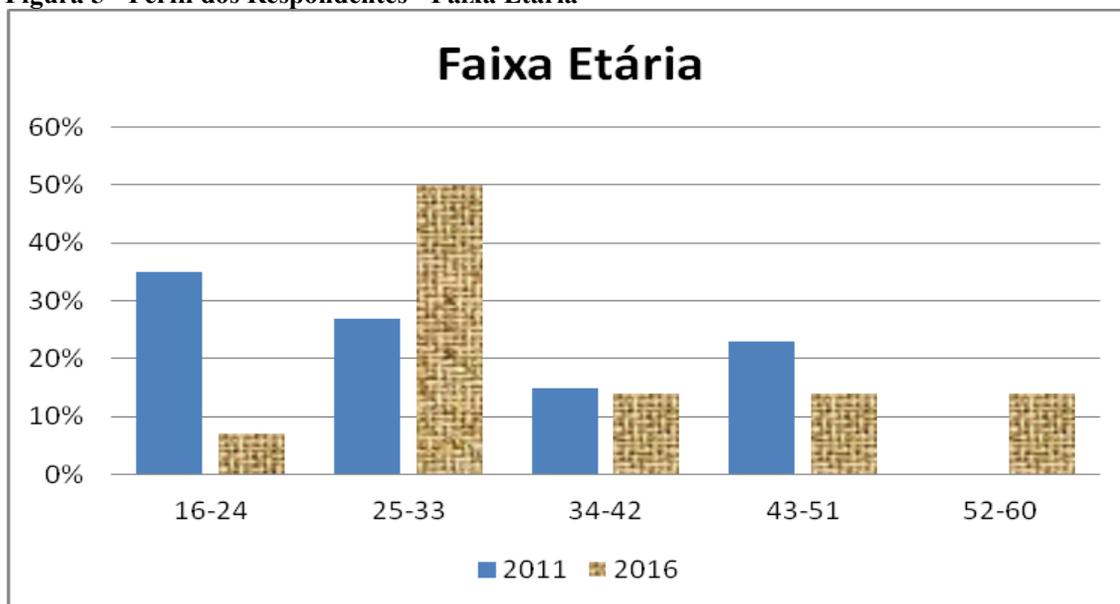
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Abaixo estão os resultados dos perfis dos respondentes e da análise dos resultados dos questionários aplicados nos anos de 2011 e 2016 (ANEXO A e ANEXO B). Este capítulo servirá de base para as considerações finais acerca de sugestões de melhoria para a organização de estudo.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Abaixo estão os resultados dos perfis dos respondentes nos dois momentos de análise, 2011 e 2016. A interpretação destes valores ajuda a visualizar a população de estudo e a contextualizar os resultados das pesquisas com os seus respectivos respondentes.

Figura 5 - Perfil dos Respondentes - Faixa Etária



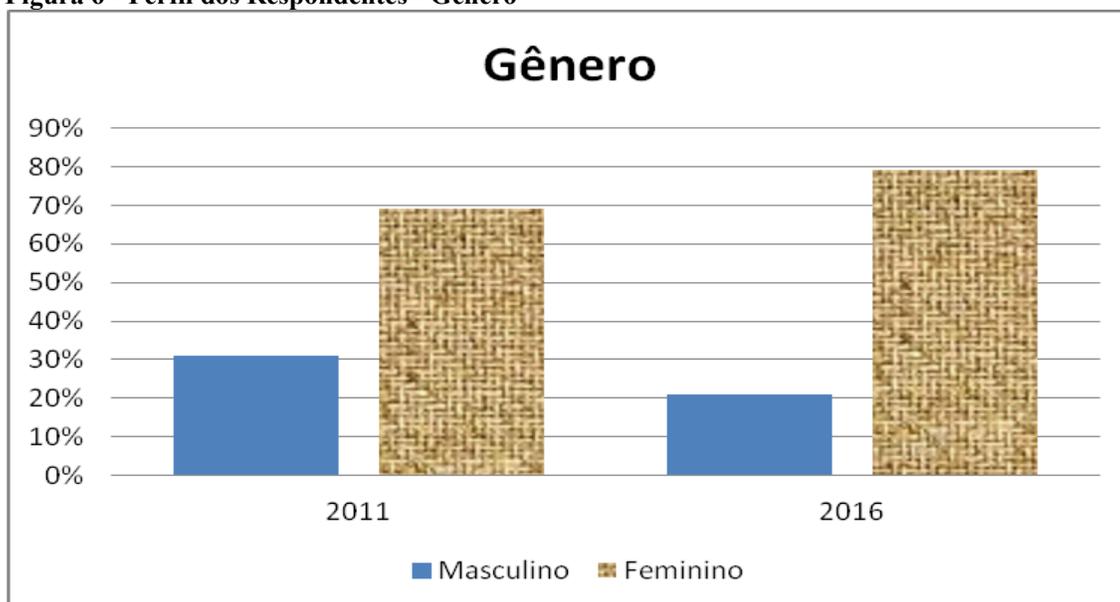
Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 1 - Perfil dos Respondentes - Faixa Etária

Faixa etária	2011	Frequência	Frequência acumulada	2016	Frequência	Frequência acumulada
16-24	9	35%	35%	1	7%	7%
25-33	7	27%	62%	7	50%	57%
34-42	4	15%	77%	2	14%	71%
43-51	6	23%	100%	2	14%	86%
52-60	0	0%		2	14%	100%
Total	26	100%	Total	14	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme observado acima, pode-se verificar que de 2011 para 2016 houve uma redução de 28% de profissionais de faixa etária entre 16 e 24 anos. Além disso, houve um aumento de 23% de profissionais de faixa etária entre 25 e 33 anos. Infere-se que o contraste entre 2011 e 2016 reside em um perfil de profissionais de maior idade.

Figura 6 - Perfil dos Respondentes - Gênero

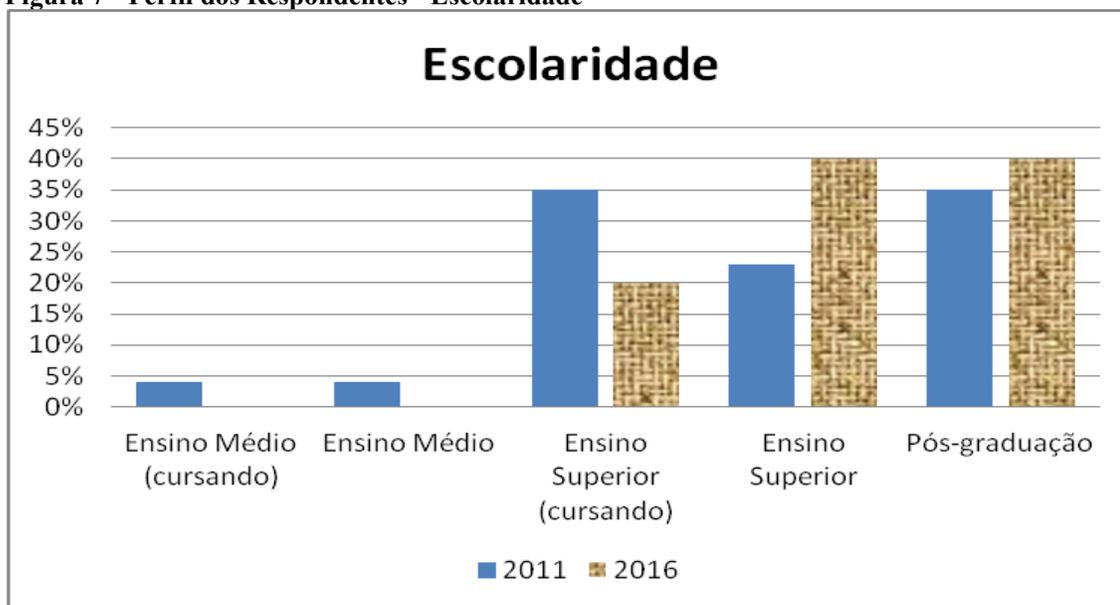
Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 2 - Perfil dos Respondentes - Gênero

Gênero	2011	Frequência	Frequência acumulada	2016	Frequência	Frequência acumulada
Masculino	8	31%	31%	3	21%	21%
Feminino	18	69%	100%	11	79%	100%
Total	26	100%	Total	14	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme observado acima, pode-se verificar que em 2011 a relação entre homens e mulheres era de aproximadamente 2,25 mulheres para cada homem. Em 2016 a quantidade de homens caiu, restando uma proporção de 3,66 mulheres para cada homem. Ou seja, o perfil de respondentes com um viés maior para o gênero feminino.

Figura 7 - Perfil dos Respondentes - Escolaridade

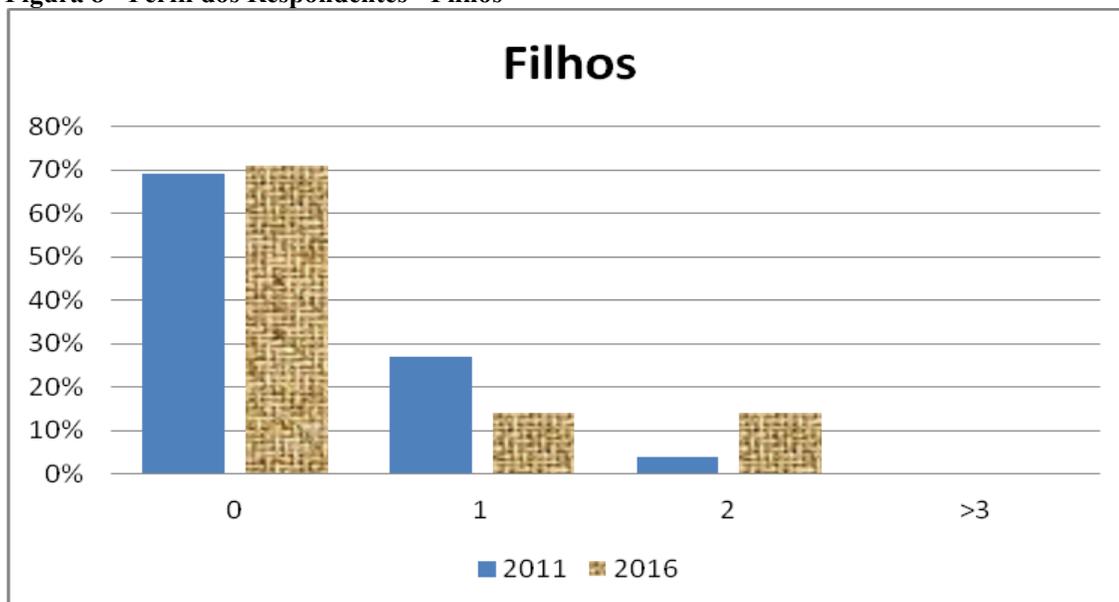
Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 3 - Perfil dos Respondentes - Escolaridade

Escolaridade	2011	Frequência	Frequência acumulada	2016	Frequência	Frequência acumulada
Ensino Médio (cursando)	1	4%	4%	0	0%	0%
Ensino Médio	1	4%	8%	0	0%	0%
Ensino Superior (cursando)	9	35%	42%	3	20%	20%
Ensino Superior	6	23%	65%	6	40%	60%
Pós-graduação	9	35%	100%	6	40%	100%
Total	26	100%	Total	15	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme observado acima, pode-se verificar que de 2011 para 2016 houve uma redução na quantidade de funcionários com ensino superior (cursando), infere-se que parte destes profissionais concluiu o ensino superior, o que explicaria um aumento de 17% nos profissionais com ensino superior completo. Conclui-se que o perfil dos respondentes contempla profissionais de maior grau de escolaridade em comparação com o ano de 2011.

Figura 8 - Perfil dos Respondentes - Filhos

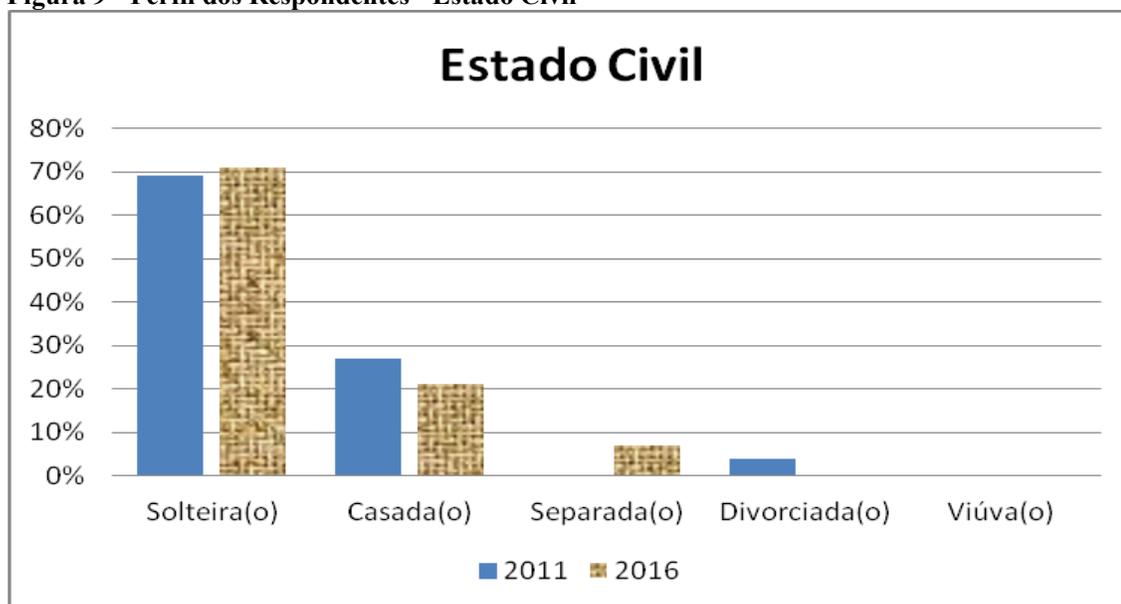
Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 4 - Perfil dos Respondentes - Filhos

Filhos	2011	Frequência	Frequência acumulada	2016	Frequência	Frequência acumulada
0	18	69%	69%	10	71%	71%
1	7	27%	96%	2	14%	86%
2	1	4%	100%	2	14%	100%
>3	0	0%		0	0%	
Total	26	100%	Total	14	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme observado acima, pode-se verificar que de 2011 para 2016 o perfil de funcionários sem filhos manteve um resultado significativo com relação ao total da população.

Figura 9 - Perfil dos Respondentes - Estado Civil

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 5 - Perfil dos Respondentes - Estado Civil

Estado civil	2011	Frequência	Frequência acumulada	2016	Frequência	Frequência acumulada
Solteira(o)	18	69%	69%	10	71%	71%
Casada(o)	7	27%	96%	3	21%	92%
Separada(o)	0	0%	96%	1	7%	100%
Divorciada(o)	1	4%	100%	0	0%	100%
Viúva(o)	0	0%	100%	0	0%	100%
Total	26	100%	Total	14	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme observado acima, pode-se verificar que de 2011 para 2016 o perfil de funcionários solteiros(as) manteve um resultado significativo com relação ao total da população.

4.2 ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL - ECO

Abaixo estão agrupados os resultados da pesquisa de clima organizacional realizada em 2011 e em 2016:

Tabela 6 - Escala de Clima Organizacional - ECO (2011/ 2016)

		2011	
Denominação	Itens	Resultado	
Apoio da chefia e da org.	1 ao 21	3,55	
Recompensa	22 ao 34	3,02	
Conforto físico	35 ao 47	3,38	
Controle/pressão	48 ao 56	2,64	
Coesão entre colegas	57 ao 63	3,55	
		2016	
Denominação	Itens	Resultado	
Apoio da chefia e da org.	1 ao 21	4,18	
Recompensa	22 ao 34	4,16	
Conforto físico	35 ao 47	4,41	
Controle/pressão	48 ao 56	2,90	
Coesão entre colegas	57 ao 63	4,09	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para interpretar os resultados do clima organizacional, deve-se considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional. Por exemplo, valores maiores que quatro tendem a indicar bom clima organizacional, menores que 2,9 um clima organizacional ruim. Entretanto, no fator de controle/pressão este referencial é inverso.

Sendo assim, verificou-se que, de 2011 para 2016 o clima geral da organização saiu do patamar razoável para o indicativo de bom clima organizacional. Apresentando apenas uma leve piora no indicativo de Controle/pressão, porém continua na região limítrofe do valor considerado bom.

Desta forma, pode-se inferir que o contraste de ambos momentos sugerem que os funcionários da organização percebem uma melhora no suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho. Além de perceber positivamente as diversas formas de recompensa usadas pela organização para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho.

Há também uma percepção de melhora no que diz respeito ao ambiente físico, segurança e conforto, proporcionados pela empresa aos empregados, melhoria que pode ter sido desencadeada pela mudança de sede da organização. Todos estes fatores proporcionam um ambiente de trabalho que nutre a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Silva (1986) afirma que as organizações não são entidades abstratas que têm existência própria e independente da sociedade em que se situam, o autor afirma que elas possuem um conteúdo que é dado pelo modo de produção, mas, especificamente, pelas formas de cooperação existentes. Ou seja, neste contexto, podemos inferir que uma organização que visa a melhoria contínua do clima organizacional acaba por estreitar os vínculos entre os membros da organização e a mesma, ou seja, uma evolução dos sistemas de cooperação existentes.

4.3 ESCALA DE VALORES RELATIVOS AO TRABALHO - EVT

Abaixo estão agrupados os resultados da escala de valores relativos ao trabalho obtidos em 2011 e 2016:

Tabela 7 - Escala de Valores Relativos ao Trabalho - EVT (2011/ 2016)

2011		
Denominação	Itens	Resultado
Realização no trabalho	15	3,88
Estabilidade	7	3,62
Relações sociais	12	3,52
Prestígio	11	2,49
2016		
Denominação	Itens	Resultado
Realização no trabalho	15	4,04
Estabilidade	7	3,98
Relações sociais	12	3,81
Prestígio	11	2,69

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Escala de Valores Relativos ao Trabalho - EVT deve ser analisada como o resultado de um pódio de prioridades. Segundo Porto e Tamayo (2003) os valores analisados acima possuem características cognitiva, motivacional e hierárquica. Cognitiva, pois os valores formam um conjunto de crenças sobre o que é desejável. Motivacional, pois expressam desejos dos indivíduos. E, hierárquica, porque as pessoas organizam hierarquias de valores com base na importância que atribuem a cada um deles. Além do exposto, os autores afirmam que os valores pessoais influem no clima organizacional. Desta forma, a Escala de Valores Relativos ao Trabalho serve como um instrumento de diagnóstico complementar ao clima organizacional.

Diante disso, ao se analisar os resultados obtidos (2011 e 2016), ambos apresentaram a mesma hierarquia de valores. Ou seja, podemos verificar que os funcionários da organização valorizam mais fortemente a realização no trabalho, seguido da estabilidade na organização, as relações sociais e por fim o prestígio. Por conseguinte, pode-se inferir que o grupo busca mais fortemente independência e prazer no trabalho e menos poder de influência. Este público buscará oportunidades de trabalho em que possam promover sua independência e autonomia, pois estas são metas que eles valorizam no seu trabalho.

Como podemos perceber o pódio dos valores relativos ao trabalho corresponde a realização no trabalho. Conforme exposto por Kolb, Rubin e McIntyre (1978 *apud* ESTIVALETE; LOBLER; PEDROZO, 2006, p. 164), o motivo de realização leva as pessoas a assumirem responsabilidades, adotarem altos padrões de desempenho e fixarem com clareza

os objetivos que desejam alcançar. Em último lugar verificamos a necessidade de prestígio/poder.

4.4 ESCALA DE ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO - EET

Abaixo estão agrupados os resultados da escala de envolvimento com o trabalho obtidos em 2011 e 2016:

Tabela 8 - Escala de Envolvimento com o Trabalho - EET (2011/ 2016)

Ano	Índice
2011	4,48
2016	5,30

Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante a interpretação dos resultados obtidos pela aplicação da análise de envolvimento com o trabalho, deve-se considerar que quanto maior o valor médio obtido, maior será o grau de envolvimento com o trabalho. Valores entre 5 a 7 tendem a indicar envolvimento, tornando este mais forte à medida que o escore se aproxima de 7. Valores entre 1 e 3,9 revelam envolvimento frágil. Valores entre 4 e 4,9 representam uma certa indiferença ou desconfiança dos indivíduos, naquele momento, sobre a capacidade do seu trabalho atual absorvê-lo.

Sendo assim, verificou-se que, de 2011 para 2016 o grau de envolvimento com o trabalho aumentou saindo de um grau de desconfiança/indiferença para um grau indicativo de forte envolvimento com o trabalho.

Como citado anteriormente, o envolvimento com o trabalho não é uma característica estável do indivíduo, ou seja, as circunstâncias que desenham o escopo do trabalho podem alterar o grau de envolvimento com ele. Desta forma, as características das tarefas, como a variedade de atividades realizadas, o tempo de execução destas e os desafios que elas impõem ao trabalhador, agregadas às características do líder e às exigências de desempenho de papéis organizacionais conflitantes, orientações ambíguas e despreparo profissional para desempenhar esses papéis podem levar o trabalhador a alterar o seu engajamento no trabalho.

4.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS DO PERÍODO PARA AS TRÊS FERRAMENTAS

A análise comparativa dos resultados do período para as três ferramentas utilizadas tem por objetivo identificar as diferentes dimensões e variáveis que afetam a estratégia, desempenho, estrutura, ambiente e cultura da Organização X. Ou seja, seu universo organizacional.

A Organização X atua como uma das principais interlocutoras das empresas de tecnologia de sua região em conjunto com os poderes públicos municipais, estaduais e federal. A Organização X também atua na articulação entre o setor tecnológico da sua região com centros de ensino e pesquisa, agências de financiamento e mantém parceria com diversas empresas e entidades. Percebe-se, deste modo, que a Organização X possui uma lógica distinta. Como uma organização do tipo associação, sua lógica é diferente de uma organização de mercado. Ela tem em sua natureza uma lógica baseada na reciprocidade (economia não-monetária), conforme exposto anteriormente por França-Filho (2004).

Em outras palavras, trata-se de uma organização da sociedade civil com objetivos que beneficiam o interesse coletivo, pois ao cumprir seus objetivos e metas, acaba por atender interesses que vão além dos interesses de um grupo (os associados), atendendo, assim, questões que interessam à sociedade. Seu papel é justamente a projeção sobre o espaço público ao associar entidades da sociedade civil visando o bem da sociedade de forma ampla. Por consequência, os modelos baseados nos pressupostos voltados puramente ao mercado não devem ser utilizados sem antes haver uma compreensão dos seus objetivos e particularidades que lhe são peculiares.

Uma organização associativista percebe sua estratégia, desempenho, clima organizacional, entre outros fatores que influenciam no alcance dos objetivos organizacionais, de forma paradoxal, intercalando e sobrepondo o interesse público em relação ao privado.

Deste modo, sabedores de que diversas vertentes teóricas da estratégia são originárias de estudos de tradição microeconômica, que focalizam nos níveis industriais e de firma (JARZABKOWSKI, 2005). Torna-se necessário compreender de que forma os conceitos de desempenho, estratégia e clima organizacional estão relacionadas com uma organização não-mercado, associativista como a Organização X.

Segundo Schmidt e Bohnenberger (2009) as medidas de desempenho organizacional têm sido adotadas pela comunidade acadêmica principalmente de duas formas: medidas objetivas de resultado e medidas subjetivas. As medidas objetivas incluem fatores

quantitativos, tal qual o faturamento, número de funcionários, resultado operacional, entre outros. Já as medidas subjetivas são coletadas pela opinião do sujeito pesquisado. Segundo Silva (2008) o desempenho de uma pessoa está ligado diretamente ao nível de habilidade e sua motivação, determinando seu comportamento perante suas necessidades e anseios.

Venkatraman e Ramanujam (1987) estudaram a convergência destes dois métodos, indicando que os dois tipos de medida se correlacionam e podem ser usados de acordo com a necessidade e conveniência do pesquisador. Por consequência, este conceito sugere que um modelo convergente de percepção do conceito do desempenho está mais alinhado com a lógica da organização de estudo.

Para melhor compreender a forma com que uma organização não-mercado, associoativista pode compreender o conceito do desempenho, retoma-se em maior profundidade a contribuição de Matitz e Bulgacov (2011). Estes autores desenvolverem um Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho que o agrupa em alguns atributos, dando origem a três dimensões:

- Aspectos conceituais (significados atribuídos ao conceito);
- Aspectos formais (operacionalização do conceito em termos morfológicos);
- Aspectos funcionais (operacionalização do conceito em termos relacionais).

Sob a ótica desta metodologia, os aspectos conceituais do presente estudo perceberam o status operacional do conceito de desempenho como um misto de influências, tendo seu foco no âmbito social. Ou seja, na avaliação do desempenho com base em mudanças provocadas em indivíduos ou grupos sociais. Em outras palavras, ao avaliar os fatores ambientais que afetam o comportamento dos atores organizacionais da Organização X, consequentemente, resultar-se-á em uma análise qualitativa do desempenho vigente.

Vale ressaltar que a abordagem teórica deste estudo partiu das percepções primárias dos atores organizacionais, com o intuito de mensurar o grau de satisfação de um ou mais *stakeholders* em relação ao desempenho. E que, com relação aos aspectos formais, os tipos de dados utilizados para mensuração do desempenho foram subjetivos primários, que denotam opinião e/ou percepção individual e/ou agregada e foram inéditos. A unidade de análise e o nível de análise foi interindividual, sendo que a origem dos dados partiu dos próprios atores organizacionais, considerados interdependentes entre si em relação ao nível de análise da pesquisa.

A abordagem de análise dos dados foi qualitativa, que diz respeito à busca pela compreensão abrangente a respeito de um determinado fenômeno, a partir de múltiplas perspectivas e com base em um processo predominantemente indutivo de construção de cenários, levantamento de problemas e construção de hipóteses de pesquisa.

A perspectiva temporal considerou múltiplas perspectivas temporais e o padrão de atribuição causal foi linear misto, quando as relações de causalidade entre o desempenho e as outras variáveis ou categorias de análise da pesquisa são múltiplas, interdependentes e há presença de variáveis mediadoras e/ou moderadoras em pelo menos uma das relações observadas.

E, por fim, sob os aspectos funcionais, o *status* constitutivo do conceito foi mediador, ou seja, considera que o desempenho é ao mesmo tempo o efeito de uma variável antecedente (independente) e a causa da variável dependente. Além disso, o padrão de interação causal entre os níveis de análise utilizados na pesquisa foi misto, quando são utilizados níveis de análise inferiores e superiores ao nível de análise a partir dos quais foram realizadas inferências a respeito do conceito de desempenho, em relação ao seu grau de agregação.

De acordo com Martins (1999), as medidas de desempenho são influenciadas pela estrutura organizacional, pelo ambiente operacional e pela estrutura de recompensas das organizações. Os objetivos dela determinam as metas das medidas de desempenho e, por sua vez, as medidas de desempenho acusam quanto foram atingidos.

Neste momento se faz valer a análise cruzada dos resultados obtidos da Escala de Clima Organizacional, Escala de Valores Relativos ao Trabalho e Escala de Envolvimento com o Trabalho. Os resultados individuais de cada escala foram interpretados conforme a metodologia presente no livro "Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão", organizado pela Prof^a Dr^a Mirlene Maria Matias Siqueira. Complementarmente, o referencial teórico utilizado sugere uma interação entre as dimensões e medidas do comportamento avaliadas, ou seja, é encorajado o cruzamento dos resultados a fim de otimizar a análise o ambiente organizacional.

Segundo Toro (2001, *apud* MARTINS, 2008. p. 32-33) o clima organizacional consiste em percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, as práticas e os procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais. Estas percepções afetam o envolvimento destes com o trabalho, bem como o clima organizacional. Aspectos como a faixa etária, gênero, escolaridade, estado civil e presença de filhos no círculo familiar não podem ser ignorados pela organização.

Como podemos observar, pelo levantamento do perfil dos participantes exposto na seção acima, a organização conta com um número significativo de pessoas solteiras, sem filhos, com predominância do gênero feminino. Verificou-se que, de 2011 para 2016, houve uma redução de 28% de profissionais de faixa etária entre 16 e 24 anos. Além disso, houve um aumento de 23% de profissionais de faixa etária entre 25 e 33 anos. Houve também uma redução na quantidade de funcionários com ensino superior (cursando). Infere-se que parte destes profissionais concluiu o ensino superior, o que explicaria um aumento de 17% nos profissionais com ensino superior completo. Conclui-se que o perfil dos respondentes contempla profissionais de maior grau de escolaridade em comparação com o ano de 2011.

Conforme observado por Toro (2001 *apud* MARTINS, 2008, p. 33), essas percepções da composição dos grupos que integram a organização são elementos que afetam os objetivos estratégicos, pois, é da interação destes que surge o insumo para a formação dos juízos e opiniões dos indivíduos com relação a sua realidade de trabalho. Os juízos, por sua vez, determinam as ações, reações e decisões das pessoas e, assim, podem provocar impactos importantes nas organizações. Por consequência, o clima organizacional será afetado, bem como a percepção do envolvimento com o trabalho e dos valores relativos ao trabalho.

Adicionalmente, pode-se inferir que os valores relativos ao trabalho acabam extrapolando os limites da organização. A teoria sugere que, a própria natureza da organização acaba por atrair um perfil diferente de profissional, um profissional que tende a compartilhar dos ideais associativistas e que possui uma lógica voltada para a reciprocidade das relações humanas e fortalecimento dos laços sociais, espelhando desta maneira o perfil dos valores relativos ao trabalho encontrado em seu interior.

Desta maneira, quando verificamos que de 2011 para 2016 o clima organizacional da organização saiu do patamar razoável para o indicativo de bom clima organizacional, na prática, pode-se afirmar que houve uma melhora nas questões relacionadas ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia para com seu quadro funcional. Além disso, sugere uma melhora na percepção dos funcionários com relação as formas de recompensa, conforto físico e coesão entre colegas. Como apontado anteriormente, tais percepções compartilhadas possuem valor estratégico.

Os componentes expostos acima corroboram com o percebido na Escala de Envolvimento com o Trabalho. Verificou-se que, de 2011 para 2016 o grau de envolvimento com o trabalho aumentou, saindo de um grau de desconfiança/indiferença para um grau indicativo de forte envolvimento com o trabalho. Ou seja, infere-se que um melhor clima organizacional resulta em um maior envolvimento com o trabalho.

Esta melhora verificada no clima organizacional e no envolvimento com o trabalho conversa com o exposto por Locke e Latham (2002). Estes autores sugerem que, fundamentalmente, são quatro os elementos que levam a um maior grau de envolvimento dos trabalhadores nas organizações: a especificidade das metas, a dificuldade das metas, a aceitação da meta e o *feedback*. Ou seja, infere-se que, na Organização X, os atores organizacionais perceberam, com o passar dos anos, as metas de forma mais concreta e inequívoca. A dificuldade das metas foram interpretadas pelos funcionários como um desafio que os move e os envolve com as metas. Vale pontuar que, o *feedback* teve e sempre terá um papel fundamental ao contribuir para manter este ciclo virtuoso.

O trabalho é um elemento central na identidade social dos indivíduos e constitui-se em um foro privilegiado para o alcance de metas individuais, pois as pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho. (PORTO; TAMAYO, 2008).

Siqueira (2008) afirma que a ligação com o trabalho tem início durante o processo de socialização do indivíduo, quando lhe são transmitidos os valores sociais relativos ao trabalho. Neste momento, entra em cena a Escala dos Valores Relativos ao Trabalho. De 2011 para 2016 o quadro funcional manteve a mesma hierarquização de valores (1 - Realização no trabalho, 2 - Estabilidade, 3 - Relações Sociais e 4 - Prestígio). Para Fleury (1987) a cultura é concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, desta maneira, sabedores que o conjunto de valores relativos ao trabalho é um elemento constitutivo da própria cultura da organização. Por este motivo, infere-se que, a cultura difundida no ambiente organizacional da Organização X manteve-se de 2011 para 2016.

Por consequência, deve-se atentar para a consistência desta cultura com as outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia e estilo de liderança (FLEURY, 1987). Por exemplo, a compreensão de que os funcionários da organização prezam primeiramente pela sua realização no trabalho, implica que estes buscam sentirem-se independentes e estimulados em suas ações no trabalho. Há uma procura, por parte destes atores organizacionais, de momentos em seu trabalho que resultem em prazer/envolvimento. Consequentemente, esta priorização nos leva a inferir que as ações que movem estes funcionários a terem um maior grau de desempenho são aquelas que estimulam a sua independência de pensamento e de ação.

Siqueira (2008) comenta que características das tarefas como variedade, tempo para executá-las e os desafios que elas impõem ao trabalhador, agregadas às características do líder e às exigências de desempenho de papéis organizacionais conflitantes, orientações ambíguas e

despreparo profissional para desempenhar esses papéis podem levar o trabalhador a alterar o seu engajamento no trabalho, seja para melhor quanto para pior.

De forma inversa, verificou-se que a busca do exercício da influência sobre outras pessoas é o último fator de motivação da EVT percebido pelo quadro funcional da Organização X. Na concepção de Robbins (1999 *apud* ESTIVALETE; LOBLER; PEDROZO, 2006, p. 164), indivíduos com alta necessidade de poder apreciam estar no controle, lutam para ter influência sobre os outros, preferem ser colocados em situações competitivas e tendem a ser mais preocupados com prestígio e a ter influência sobre os outros do que com um desempenho eficaz. Ou seja, por ser este o último valor na hierarquia de valores destes funcionários, infere-se que a organização pode focar seus esforços em outras ações que não sejam aquelas que visem reforçar o poder de influência de um ator organizacional sobre o outro.

4.6 RECOMENDAÇÕES DE MELHORIA

A interpretação das escalas acima visa proporcionar insumos necessários para que a organização possa alinhar seus esforços para o alcance dos objetivos organizacionais. Compreender a interação destas ferramentas visa a melhoria contínua com benefícios no longo prazo, tanto para a organização, quanto para a sociedade em que ela está inserida. Por consequência, a análise e a comparação destes resultados têm por objetivo auxiliar a gestão organizacional ao abranger fatores como, a cultura organizacional, a forma como a instituição é percebida pelos seus membros, o grau de motivação, a produtividade e a satisfação dos indivíduos. Ou seja, fatores que escalonam a predisposição daqueles que fazem parte da estrutura organizacional em compartilhar da visão, missão e objetivos da mesma.

O clima organizacional é compreendido neste estudo como um composto de 5 dimensões (apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas). Desta forma as ações abaixo estão baseadas na melhoria contínua das dimensões do clima organizacional:

- Treinamento “Conhecendo o negócio” voltado para todos os empregados e preocupado em fornecer subsídios e informações para entendimento da organização e suas necessidades;
- Estímulo para que os empregados participem de palestras, congressos e seminários, incentivando-os a atuar como multiplicadores de conhecimentos;

- Matriz de competências estruturadas para as carreiras embasadas nos conhecimentos e habilidades requeridas para as posições;
- Prática de recrutamento e seleção internos com ampla divulgação na empresa das vagas existentes;
- Ginástica laboral para os funcionários durante o expediente;
- Carta de reconhecimento e agradecimento escrita e assinada pelos sócios da empresa em ocasiões especiais (eventos especiais, desempenho, entre outros);
- Estágio de empregados em áreas-cliente ou fornecedores visando à implementação de melhorias e autonomia dos empregados;
- Bolsas de estudo parcialmente subsidiadas para funcionários, com regras definidas;
- Campanhas ou mutirões pontuais em que, durante um dia ou período determinado, as pessoas da empresa se engajam em um projeto social, entre outras ações de voluntariado;
- Eventos para comemorar o sucesso dos negócios ou de um grupo de trabalho com churrascos, almoços, coquetéis etc;
- Avaliação anual/semestral de performance (auto-avaliação, avaliação do superior imediato e ranking). A partir daí, seguem ações de aumento salarial e promoção;
- Processo de gerenciamento de desempenho, feedback e planejamento de ações de desenvolvimento dos funcionários, alinhando aspirações pessoais às estratégias da empresa. A empresa identifica as necessidades de treinamento, direciona os seus esforços de coaching e alimenta seus processos de remuneração e recompensa;
- O programa de coaching tem como objetivo desenvolver os líderes da empresa como educadores e orientadores da sua equipe, além de incentivar o desenvolvimento de uma rede organizacional de suporte mútuo para resultados e realização;
- Padrinho ou madrinha para acompanhar e orientar os novos empregados;
- Consultoria personalizada para orientação no desenvolvimento da carreira de liderança;
- Consultoria personalizada para orientação no desenvolvimento da carreira de liderança;
- Check-up anual para todos os funcionários acima de 40 anos subsidiado 100% pela empresa;
- Day-off para reconhecer o esforço extra dos funcionários;
- Folga integral no dia do aniversário do funcionários;

- Bolsa de estudos para curso de idiomas;
- Kit com material escolar para filhos com até 14 anos;
- “Feedback reverso” é um programa anual que permite aos funcionários avaliarem, de modo anônimo, as suas lideranças, sendo que as críticas e os elogios são consolidados e apresentados para os líderes de maneira coletiva;
- Horário flexível de trabalho;
- Desenvolvimento de trabalhos com expatriados que atuam no Brasil, visando a possibilitar a qualificação profissional para talentos na empresa;
- Mobile-office – o funcionário pode trabalhar em lugares que não o escritório em periodicidade a combinar com a empresa.

Colocar em prática estas recomendações visa auxiliar a gestão organizacional a nutrir uma melhor cultura organizacional e a forma como a instituição é percebida pelos seus membros, o grau de motivação, a produtividade e a satisfação destes indivíduos. Ou seja, fatores que escalonam a predisposição daqueles que fazem parte da estrutura organizacional em compartilhar da visão, missão e objetivos da mesma.

5 CONCLUSÕES DA PESQUISA E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou utilizar ferramentas de diagnóstico e gestão, com o intuito de identificar e comparar, entre 2011 e 2016, as medidas de comportamento dos atores organizacionais da Organização X. Para dar conta disso, associaram-se ideias, conceitos e dados a partir de uma abordagem qualitativa, descritiva e interpretativista. Buscou-se, desta forma, desenvolver indicadores de variáveis latentes, com o objetivo de ampliar a dimensão epistemológica das pesquisas relativas às medidas de comportamento organizacional em organizações não-mercado de cunho associativista.

Conforme observado nos resultados da pesquisa e no decorrer do desenvolvimento deste trabalho, verificou-se que a Organização X é uma associação regida por uma lógica de reciprocidade, de economia não-monetária, e, como tal, foi percebida neste estudo de forma distinta daquelas organizações de cunho privado e público.

Observou-se que as estruturas e as relações sociais no interior da organização prezam pelo fortalecimento dos laços sociais. Pode-se inferir isto, pois, conforme percebido nos resultados de pesquisa, de 2011 e de 2016, há uma manutenção dos mesmos valores relativos ao trabalho (EVT) que fortalecem as iniciativas de reciprocidade das relações humanas. Além desta questão, os resultados da Escala de Envolvimento com o Trabalho - EET, apontam para um aumento da força de envolvimento dos atores organizacionais com o trabalho.

Ou seja, o resultado da EET em 2016 indica que houve um aumento nos sentimentos e pensamentos destes atores que os colocam em estado de fluxo, conforme sugere Csikszentmihalyi (1999). O estado de fluxo é aquele estado em que um indivíduo estaria concentrado na experiência de tal maneira que acabam por desaparecer pensamentos e sentimentos contraditórios, esvai-se a noção de tempo e as horas parecem passar como minutos, pois o indivíduo se entretém com o trabalho em um nível mais profundo. Com base na teoria, infere-se que o aumento deste estado ocorreu porque a organização aumentou o *feedback* imediato, houve uma melhor concentração no momento de distribuir metas e quando altos desafios impostos pelas tarefas foram delegados aos seus funcionários, os mesmos responderam com suas habilidades individuais para o alcance dos objetivos organizacionais (CSIKSZENTMIHALYI, 1999).

Portanto, depreende-se dos aspectos abordados neste trabalho e pelo diagnóstico comparativo do clima organizacional, que os funcionários da organização perceberam uma melhora nas dimensões do clima organizacional (apoio da chefia e da organização,

recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas), saindo de uma percepção neutra (2011) para uma indicativa de bom clima organizacional (2016).

Para trabalhos futuros, percebe-se a oportunidade de pesquisas que incluam uma ferramenta psicométrica, com a finalidade de ilustrar de forma visual o estado das relações sociais no ambiente organizacional. Infere-se que a união dos conceitos sociométricos com as ferramentas de diagnóstico e gestão teriam um elemento sinérgico em sua composição.

A técnica sociométrica mais conhecida e aplicada foi criada pelo psiquiatra romeno J. L. Moreno, e consiste de algumas perguntas a serem respondidas. A partir dessas perguntas, é realizada a tabulação das respostas e elaborado o sociograma, que é a representação gráfica ou pictórica da tabulação sociométrica. A técnica sociométrica e o sociograma permitem verificar como estão as relações sociais no ambiente de trabalho, além de permitir reconhecer padrões de comportamento de grupos que se formam, despontando desde aquele indivíduo que é considerado um líder aceito quanto aquele marginalizado. Entre outras análises referentes as diversas configurações sociais que podem ocorrer.

Outra proposta para estudo seria a realização de uma análise comparativa, utilizando as mesmas ferramentas de diagnóstico e gestão nos três tipos de organizações apontadas por França-Filho (2004): a privada, a pública e a associativista. Um trabalho desta magnitude irá contribuir para uma melhor percepção das nuances que cada lógica imprime na percepção dos atores organizacionais e na forma com que seus comportamentos alcançam os objetivos estratégicos e percebem o desempenho.

Essas pautas certamente contribuiriam para o esclarecimento de questões centrais da dimensão epistemológica das pesquisas relativas as medidas de comportamento organizacional em organizações não-mercado de cunho associativista, promovendo novos entendimentos para discussão e avaliação dos temas aqui trabalhados.

Neste momento é válido pontuar as limitações encontradas para a realização desta pesquisa. Uma primeira dificuldade foi o desenvolvimento do próprio estudo, pois, a medida que novos autores foram estudados, maiores foram as opções de linhas de pesquisa sobre um mesmo objeto de estudo, no caso da presente pesquisa, o ambiente organizacional. Além disso, delimitar o escopo (aquilo que se pretende e o que não se pretende realizar) tornou-se um desafio natural. Adicionalmente, existiram outros limitadores percebidos como secundários, como o tempo, os custos, a carga de trabalho concentrada em apenas um autor.

Por fim, sugere-se que a Organização X faça a adesão das ferramentas de diagnóstico e gestão acima de forma periódica, a fim se beneficiar no longo prazo. Uma aplicação sistemática deste tipo de pesquisa servirá como uma ferramenta de diagnóstico e gestão que

irá estreitar os vínculos entre os membros da organização e a mesma, ou seja, haverá uma evolução dos sistemas de cooperação existentes.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ANDERSEN, T. J. Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments. **Journal of Management Studies**, [S. l.], p. 1271-99, 2004.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOSELIE, P.; DIETZ, G.; BOON, C. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. **Human Resource Management Journal**, [S. l.], p. 67-94, 2005.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. **A descoberta do fluxo: a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana**. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.
- EISENBERGER, R. *et al.* Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**. [S. l.], p. 500-507, 1986
- ESTIVALETE, V. F. B.; LOBLER, M. L.; PEDROZO, E. A. Repensando o processo de aprendizagem organizacional no agronegócio: um estudo de caso realizado numa cooperativa destaque em qualidade no RS. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 2, p. 157-178, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6555200600200009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 jun. 2016.
- FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **RAE -Revista de administração de empresas**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1987.
- FOREHAND, G. A., GILMER, H. B. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**. [S. l.], v. 62, n. 6, p. 361-382, 1964.
- FRANÇA-FILHO, G. C. Para um olhar epistemológico da administração: problematizando o seu objeto. In: SANTOS, R. S. (Org.). **A administração política como campo do conhecimento**. São Paulo: Mandacaru, p. 119-143, 2004.
- GOMES MENEZES, I.; PASSOS GOMES, A. C. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicol. rev.**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 11 jun. 2016.
- GRANT, R. M. Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the Oil Majors. **Strategic Management Journal**. [S. l.], v. 24, p. 491-517, 2003.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity based approach**. Londres: SAGE, 2005.

JENSEN, A. J., SAGE, A. P. A systems management approach for improvement of organizational performance measurement systems. **Information - Knowledge - Systems Management**, [S. l.], v. 2, p. 33-61, 2000.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**. [S. l.], v. 40, n. 1, p. 3–22, 2003.

KOLB, D. A; RUBIN, I. M.; MCINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas. 1978.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. **American Psychologist**, [S. l.], 2002. Disponível em: <http://www.owl.net.rice.edu/~antovillado/course/08c_psy101002/Research%20Report%204.pdf> . Acesso em: 05 nov. 2011.

MACHADO, M. M.; MACHADO, M. A.; HOLANDA, F. M. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do balanced scorecard. **Turismo: Visão e Ação**, Balneário Camboriú, v. 9, n. 3, p. 393-406, 2007.

MARTINS, M. C. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 31-42.

MARTINS, M. C. F. *et al.* Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 37-60, 2004.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação de uso**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1999.

MATITZ, Q. R. S.; BULGACOV, S. The concept of performance on organizational studies and strategy: a multi-dimensional model of analysis. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 15, n. 4, p. 580–607, 2011.

MUCKINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Escala de valores do trabalho: EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 19, n. 2, p. 145-152, 2003.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores do Trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.), **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 289-301.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 13, n. 3, p. 450-467, 2009 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000300007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun. 2016.

SIQUEIRA, M. M. M. Envolvimento com o trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.), **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 141-146.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) *et al.*, **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 344.

SILVA, F. L. G. As origens das organizações modernas: uma perspectiva histórica (burocracia fabril). **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 41-44, 1986 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901986000400005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun. 2016.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TORO, F. Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**, Medellín, v. 11, n. 1/2, p.163-173, 1992.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, Londres, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

XAVIER, O. S. A sociometria na administração de recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 45-54, 1990.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. **Journal of Management**, [S. l.], p. 109-122, 1987.

ANEXO A - Questionário: Escala de Clima Organizacional - ECO

Questionário: Escala de Clima Organizacional



Questionário - Clima Organizacional

Caro Colaborador,

Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem características das empresas e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho.

Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a empresa onde você trabalha.

O importante é que você dê sua opinião sobre as características da sua empresa COMO UM TODO.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e assinale a que melhor representa a sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

*Obrigatório

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
------------------------	----------	------------------------------	----------	------------------------

- | |
|---|
| 01) Meu setor é informado das decisões que o envolvem. |
| 02) Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo. |
| 03) O funcionário recebe orientação do supervisor para executar suas tarefas. |
| 04) As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo supervisor. |
| 05) Aqui, o supervisor ajuda os funcionários com problemas. |
| 06) O supervisor elogia quando o funcionário faz um bom trabalho. |
| 07) As mudanças são acompanhadas pelos supervisores. |
| 08) As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários. |
| 09) Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas. |
| 10) Aqui, existe planejamento das tarefas |

11) O funcionário pode contar com o apoio do supervisor.
12) As mudanças nesta empresa são planejadas.
13) As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.
14) Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.
15) O supervisor valoriza a opinião dos funcionários.
16) Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.
17) O supervisor tem respeito pelo funcionário.
18) O supervisor colabora com a produtividade dos funcionários.
19) Nesta empresa, o supervisor ajuda o funcionário quando ele precisa.
20) A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.
21) O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.
22) Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.
23) Aqui, o supervisor valoriza seus funcionários.
24) Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.
25) O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.
26) Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.
27) Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.
28) Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.
29) As recompensas que os funcionários recebem estão dentro das suas expectativas.
30) O trabalho bem feito é recompensado.
31) O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.
32) A produtividade do empregado tem influência no seu salário.
33) A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.
34) Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.
35) Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.
36) O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.
37) Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.
38) O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.
39) O ambiente físico de trabalho é agradável.
40) Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.
41) Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.
42) Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.

43) Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.
44) O setor de trabalho é limpo.
45) Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.
46) Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.
47) O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.
48) Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.
49) Nesta empresa, tudo é controlado.
50) Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.
51) A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.
52) Aqui, o supervisor usa as regras da empresa para punir os funcionários.
53) Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.
54) Aqui o supervisor pressiona o tempo todo.
55) Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do supervisor.
56) Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do supervisor.
57) As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.
58) O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.
59) Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.
60) Aqui nesta empresa, existe cooperação entre colegas.
61) Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.
62) Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.
63) Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

ANEXO B - Questionários: Perfil / EVT / EET

Questionários: Perfil / EVT / EET



Questionário – Perfil / EVT/ EET

Caro Colaborador,

Neste questionário você deve se perguntar: "Quais são os motivos que me levam a trabalhar?".

Por gentileza, utilizar a escala abaixo para suas respostas.

*Obrigatório

NADA IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE
-----------------	------------------	------------	------------------	-------------------------

Escolaridade: *

Estado civil: *

Gênero: *

- Masculino
 Feminino

Possui filhos? *

	0	1	2	+3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual a sua idade? *

Assinale o conjunto que contém a sua idade.

- 16 - 24
 25 - 33
 34 - 42
 43 - 51
 52 - 60

01) Estabilidade financeira - EVT
02) Ser independente financeiramente - EVT
03) Combater injustiças sociais - EVT
04) Realização profissional - EVT
05) Realizar um trabalho significativo para mim - EVT
06) Competitividade - EVT
07) Trabalho intelectualmente estimulante - EVT
08) Autonomia para esclarecer a forma de realização do trabalho - EVT
09) Poder me sustentar - EVT
10) Ter prazer no que faço - EVT
11) Conhecer pessoas - EVT
12) Satisfação pessoal - EVT
13) Trabalho interessante - EVT
14) Crescimento intelectual - EVT
15) Seguir a profissão da família - EVT
16) Gostar do que faço - EVT
17) Status no trabalho - EVT
18) Ganhar dinheiro - EVT
19) Ser útil para a sociedade - EVT
20) Auxiliar os colegas de trabalho - EVT
21) Preservar minha saúde - EVT
22) Ter prestígio - EVT
23) Bom relacionamento com colegas de trabalho - EVT
24) Identificar-me com o trabalho - EVT
25) Supervisionar outras pessoas - EVT
26) Amizade com colegas de trabalho - EVT
27) Competir com colegas de trabalho para alcançar minha metas profissionais - EVT
28) Ter compromisso social - EVT
29) Colaborar para o desenvolvimento da sociedade - EVT
30) Realização pessoal - EVT
31) Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho - EVT
32) Mudar o Mundo - EVT
33) Ter fama - EVT
34) Ter notoriedade - EVT
35) Estabilidade no trabalho - EVT
36) Ajudar os outros - EVT
37) Suprir necessidade materiais - EVT
38) Enfrentar desafios - EVT
39) Ser feliz com o trabalho que realizo - EVT
40) Trabalho variado - EVT
41) Aprimorar conhecimentos da minha profissão - EVT
42) Obter posição de destaque - EVT
43) Ter melhores condições de vida - EVT
44) Trabalho que requer originalidade e criatividade - EVT

45) Colaborar com colegas de trabalho para alcançar metas de trabalho do grupo - EVT
46) As maiores satisfações da minha vida vêm de meu trabalho - EET
47) As horas que passo trabalhando são agradáveis - EET
48) As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho - EET
49) Eu como, vivo e respeito o meu trabalho - EET
50) Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho -EET

Fonte: Elaborado pelo autor.