



**INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA – ISMT
ESCOLA SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS
MESTRADO EM RECURSOS HUMANOS E COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: AS PRÁTICAS E CONTRIBUIÇÃO DO
GESTOR**

TERESINHA DE JESUS OLIVEIRA GUIMARÃES DE MELO

**Coimbra
2010**



**INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA – ISMT
ESCOLA SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS
MESTRADO EM RECURSOS HUMANOS E COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: AS PRÁTICAS E CONTRIBUIÇÃO DO
GESTOR**

TERESINHA DE JESUS OLIVEIRA GUIMARÃES DE MELO

Dissertação submetida para satisfação dos requisitos do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, sob a orientação da Professora Doutora Severina Gomes Pereira

**Coimbra
2010**



**INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA – ISMT
ESCOLA SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS
MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

TERESINHA DE JESUS OLIVEIRA GUIMARÃES DE MELO
**CLIMA ORGANIZACIONAL: AS PRÁTICAS E CONTRIBUIÇÃO DO
GESTOR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, 2º Ciclo, do Instituto Superior Miguel Torga – ISMT, como requisito para obtenção do Grau de Mestre, elaborada sob a orientação da Professora Doutora Severina Gomes Pereira

Aprovada em 2010

COMPOSIÇÃO DO JURI

Professor (a) Doutor (a) _____

CARLOS ALBERTO AFONSO

Presidente

Professor (a) Doutor (a) _____

JOSÉ HENRIQUE DIAS

Argüente

Professora Doutora **SEVERINA GOMES PEREIRA**

Orientadora

Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu marido Reginaldo e aos meus filhos Rômulo, Renan e Thomaz por se constituírem diferentemente enquanto pessoas, igualmente belas e admiráveis em essência, estímulos que me impulsionaram a buscar vida nova a cada dia, meus agradecimentos por terem aceito se privar de minha companhia pelos estudos, de estarem sempre me apoiando, ajudando e confortando, por acreditarem na minha competência e concedendo a mim a oportunidade de me realizar ainda mais. Sem vocês, não seria possível esta realização.

Agradecimentos

A minha Orientadora Prof^a. Doutora SEVERINA GOMES PEREIRA pelo incentivo, simpatia e presteza no auxílio às atividades e discussões sobre o andamento e normatização desta Dissertação de Mestrado.

Especialmente aos amigos e parceiros Ana Lúcia, Patrícia, Tarcisio, Waldyr, Elaine e Cândida por me compreenderem e me acompanharem nas minhas decisões me fortalecendo e orientando com espírito inovador e empreendedor na tarefa de incentivar, dizendo que seria capaz de concluir este mestrado com competência.

Aos meus amigos Marta Lima, Márcia Andrade, Ednaldo, Vilhena e Paulo pelos momentos de estudos juntos, desafiando o tempo, um ajudando o outro para concluir os créditos nos finais de semana que estivemos juntos.

A todos os professores e seus convidados pelo carinho, dedicação e entusiasmo demonstrado ao longo do curso e em especial a Prof. Heraldo Pereira que sempre nos apoiou em todos os momentos.

Particularmente a amiga Elizabete Elias por me ajudar a redescobrir o meu tema, e me apoiando em todo o processo..

Aos colegas de turma pela espontaneidade e alegria na troca de informações e materiais numa rara demonstração de amizade e solidariedade.

A minha mãe Teresinha, ao meu pai João Carlos (in memoriam) e aos meus irmãos Joselha, Amaro, Joselita, Carlos, César e meu irmão de coração Pedro Henrique por me fortalecerem e acreditarem na minha competência e pelo amor que nos dedica sem cobrança.

E, finalmente, a DEUS por permitir a minha existência, pelo amor incondicional, por me levar nos braços nos momentos mais difíceis que passei nesta trajetória e não me deixar desistir e pelo privilégio que nos foram dados em compartilhar tamanha experiência e, ao frequentar este curso, perceber e atentar para a relevância de temas que não faziam parte, em profundidade, das nossas vidas.

RESUMO

Este trabalho pretende refletir o papel da gestão de pessoas, estudando ações e atitudes que podem fazer a diferença no desempenho da organização no mercado de trabalho. Especialmente nas organizações pequenas com menos de dez funcionários, onde as relações entre as pessoas são mais próximas e os resultados são mensurados mais facilmente pelo gestor atento ao clima organizacional. Buscamos pensar no clima dentro da organização, como fator decisório para o sucesso e prosperidade da pequena organização. A pesquisa se deu em cinco pequenas empresas nos municípios Pernambucanos de Escada e Jaboatão dos Guararapes. Todas com menos de dez funcionários que vivem na busca da consolidação diante do mercado competitivo. O clima organizacional quando descrito como satisfatório garante o comprometimento pleno de todos os funcionários de uma empresa? Veremos que há muitos fatores envolvidos nas relações entre líderes e liderados e a prosperidade da empresa.

Palavras Chave: Gestão estratégica, Clima Organizacional, Liderança.

ABSTRACT

This work intends to consider the role of people management, studying actions and attitudes that can make a difference in organization performance in the job market. Especially, in small organizations with fewer than ten employees, while relations between people are closer and the results are more easily measured by the manager on alert to organizational climate. We seek to think about the climate inside the organization, as a factor making for success and prosperity of the small organization. The research was prepared in five small businesses of the cities of “Escada” and “Jaboatão dos Guararapes” in the state of Pernambuco. All with less than ten employees that live in search of the consolidation on the competitive market. The organization climate when described as satisfactory guarantees the full commitment of all the employees of a company? We will see that there are many factors involved in the relations between leaders and subordinates and prosperity of the company.

Keywords: Strategic Management, Organizational Climate, Leadership

SUMÁRIO

Introdução	9
PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
Capítulo 1 – CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO.....	15
1.1. Os conceitos de organização.....	15
1.2. Perfis de líder.....	18
Capítulo 2 – A ERA GLOBAL E A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA.....	21
2.1. Os Efeitos da Globalização na Liderança de Pequenas Empresas.....	21
2.2. O Desenvolvimento da Aprendizagem na Organização.....	23
2.3. A Educação A Distância (EAD).....	25
2.4 O perfil da Pequena Empresa.....	26
Capítulo 3 – O CLIMA NA ORGANIZAÇÃO.....	31
3.1. Conceitos e Resultados	31
3.2. A inteligência Emocional da Liderança na Formação do Clima Organizacional.....	36
3.3 O Nível de Estresse do Pequeno Empresário.....	38
3.4 Níveis de confiabilidade na liderança e as consequências dessa relação na prosperidade da empresa no mercado.....	42
Capítulo 4 – OS DESAFIOS DA PEQUENA EMPRESA.....	45
4.1. Os Desafios da Gestão de Pequenas Organizações.....	45
4.2. A Importância do Trabalho de Recursos Humanos.....	48
4.3 A Transição da Pequena Organização diante do Mercado Globalizado.....	51
4.4 Cultura e Ética nas Organizações.....	54

PARTE II – DISCUSSÃO EMPÍRICA	57
Capítulo 5 – Os Processo da Gestão Pessoas.....	58
5.1. Gestão por Competência	58
5.2. Monitoramento.....	62
5.3. Motivação.....	63
5.4 Avaliação de Desempenho.....	66
PARTE III – TABULAÇÃO DA PESQUISA	69
Capítulo 6 – MATERIAL E MÉTODO	70
6.1. Investigação	70
6.2. Apresentação da Empresa	71
6.3. Enquete e Considerações.....	74
6.3. Comentário da pesquisa	92
PARTE 4 – CONCLUSÕES E FUTURAS LINHAS DE PESQUISA	94
Capítulo 7 – CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO	95
7.1 Perspectivas de futuras linhas de estudo e pesquisa.....	95
7.2 Os passos da Gestão na Pequena Empresa.....	97
7.3 Considerações Finais.....	104
Bibliografia	109
Anexos.....	115
Apêndices... ..	125

Lista de Gráficos

Gráfico Nº 1 – Satisfação dos colaboradores da empresa segundo a visão dos gestores

Gráfico Nº 2 – Dificuldades encontradas na empresa na gestão do clima na visão dos gestores

Gráfico Nº 3 – Preocupação dos gestores em conhecer a percepção e atitudes dos funcionários em relação ao trabalho desenvolvido na empresa.

Gráfico Nº 4 – Averiguação por parte dos gestores quanto ao grau de satisfação dos funcionários da empresa.

Gráfico Nº 5 – Existência de problema entre gestores e funcionários na opinião dos gestores

Gráfico Nº 6 – Tempo de trabalho na empresa

Gráfico Nº 7 – Estratégia adotada na empresa favorece a execução de atividades no ponto de vista dos funcionários

Gráfico Nº 8 – Reconhecimento e valorização do trabalho pela empresa

Gráfico Nº 9 – Segurança na exposição das idéias segundo funcionários da empresa

Gráfico Nº 10 – Conflitos na empresa na visão dos funcionários

Listas de Abreviaturas e Siglas

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

C.E.S.A.R -Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife

EAD - Educação a distância

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

FAMPE - Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

MPes - Micro e pequenas empresas

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas

PROEJA - Programa Nacional de Educação para jovens e adultos

PROJOVEM - Programa Nacional de Integração da Educação Profissional

PNPE - Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego

PIB - Produto Interno Bruto

UNCTAD - Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento