

Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Sócio-Econômico
Departamento de Ciências da Administração
Coordenadoria de Estágio

**O CLIMA ORGANIZACIONAL E O COMPORTAMENTO DOS
COLABORADORES E DIRIGENTES EM SITUAÇÃO DE MUDANÇA:
UM ESTUDO DE CASO NA TEC-CER REVESTIMENTOS CERÂMICOS.**

MARINA FERRARI WOLOWSKI

Orientado por:
Prof^a. Dra. Maria Terezinha Angeloni

Área de Concentração:
Administração de Recursos Humanos

Florianópolis, abril de 2002

Este trabalho de conclusão de estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu nota _____ à acadêmica MARINA FERRARI WOLOWSKI, na disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Maria Terezinha Angeloni
Orientadora

Eloíse Dellagnelo

Dante Girardi

MENSAGEM

Um homem recebeu, certa vez, a visita de alguns amigos.

- “Gostaríamos muito que nos ensinasse aquilo que aprendeste todos esses anos”, disse um deles.
 - “Estou velho”, respondeu o homem.
 - “Velho e sábio”, disse o outro.
 - “Afinal de contas, sempre te vimos rezando durante todo esse tempo.”
 - “O que conversas com Deus?”
 - “Quais são as coisas importantes que devemos pedir?”
- O homem sorriu
- “No começo eu tinha o fervor da juventude, que acreditava no impossível. Então, eu me ajoelhava diante de Deus e pedia que me desse forças para mudar a humanidade. Aos poucos, vi que era uma tarefa além das minhas forças. Então comecei a pedir a Deus que me ajudasse a mudar o que estava a minha volta.”
 - “Nesse caso, podemos garantir que parte de seu desejo foi atendido.” Disse um dos amigos. “Seu exemplo serviu para ajudar muita gente.”
 - “Ajudei muita gente com meu exemplo. Mesmo assim, sabia que não era a oração perfeita. Só agora, no final da minha vida, é que entendi o pedido que devia Ter feito desde o início”.
 - “E qual é este pedido?”
 - “Que eu fosse capaz de mudar a mim mesmo.”

Paulo Coelho

AGRADECIMENTOS

- A todos, que de certo modo, cruzaram minha vida , mostrando que, com base no relacionamento entre as pessoas, muito se pode aprender;
- A minha família, meus pais, meus três irmãos e minha avó, pessoas que sempre admirei, e que me agregam muito até hoje;
- A minha orientadora, pessoa que apesar de poucos contatos, me identifico muito;
- Minhas verdadeiras amigas, que estão comigo em todos momentos, pela relação de amor que temos e pela “família” que constituímos.

RESUMO

Este trabalho tem como tema central a análise do clima organizacional e comportamento humano na empresa em situação de mudança. Trata-se de uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa, onde foi desenvolvida uma entrevista semiestruturada, juntamente com as pessoas que compõe a estrutura da TEC-CER REVESTIMENTOS CERÂMICOS; visando a relação da teoria fundamentada neste trabalho com a experiência vivida pela empresa e seus profissionais. Assim sendo, a intenção sempre esteve voltada em reconhecer os fatores influentes no clima organizacional, analisando separadamente o comportamento dos colaboradores e dirigentes em situação de mudança. Nesta experiência foi feita a associação da realidade prática de uma empresa, com a teoria exposta, constatando a influência que diferentes situações exercem no comportamento humano dentro das empresas, este que por sua vez está diretamente ligado ao clima organizacional.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	08
2. Objetivos.....	10
2.1. Objetivo geral.....	10
2.2. Objetivos específicos.....	10
2.3. Avaliação dos objetivos.....	10
3. Fundamentação Teórica.....	12
3.1. O clima organizacional.....	12
3.1.1. Conceitos de clima	12
3.1.2. Fatores influentes no clima.....	14
3.2. As mudanças na empresa.....	16
3.2.1. A atual realidade.....	16
3.2.2. As diferentes formas da mudança.....	18
3.3. O comportamento humano na empresa.....	20
3.3.1. Conceitos de comportamento humano.....	20
3.3.2. O comportamento humano e as mudanças.....	21
3.4 O comportamento dos colaboradores em situação de mudança	23
3.5 O comportamento dos dirigentes em situação de mudança.....	26
4. Metodologia.....	31
4.1. A pesquisa.....	31
4.2. Instrumento de coleta de dados	31
4.3. A população e a amostra.....	32
5. Análise do caso.....	34
5.1. Histórico da empresa.....	34
5.2. Resposta aos objetivos.....	36
5.2.1. Resultado das entrevistas.....	40
5.2.1.1. A análise diretamente ligada ao clima em situação de mudança.....	41

5.2.1.2. A análise diretamente ligada ao comportamento humano em situação de mudança.....	46
6. Uma proposta para a empresa	54
7. Conclusões.....	58
8. Referências Bibliográficas.....	60
9. Anexo.....	63

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional e o comportamento humano na empresa são pontos de bastante interesse para as empresas, principalmente para seus dirigentes que procuram diversas alternativas para atingir um grau de produtividade diante das mais diferentes situações que as empresas hoje, são obrigadas a enfrentar.

Dentro de um contexto turbulento, caracterizado por um processo de mudança contínua e mercados instáveis, torna-se cada vez mais difícil manter o comprometimento das pessoas, fazendo com que elas compreendam a situação da empresa e trabalhem com entusiasmo e otimismo.

A Tec-Cer, empresa fabricante de revestimentos cerâmicos, já se inseriu no mercado passando por uma situação de mudança, sendo diferente, trazendo a tecnologia mais avançada da América Latina, e uma automação nunca antes controlada pelos profissionais da empresa. Posteriormente, a empresa foi conquistando o mercado e a confiança de muitos clientes; mas o agravante fato de começar a operar sem capital de giro trouxe algumas consequências para a empresa e seu ambiente. No início do ano 2000, houve uma baixa no mercado, que geralmente já tem pouca demanda neste período. Deste modo, a situação financeira da empresa agravou-se e ela teve que ser vendida.

A nova administração, o grupo paulista Levignton, comprometeu-se principalmente em sanar as dívidas da empresa; para tanto, inseriu uma nova equipe administrativa, porém manteve praticamente toda a mesma equipe na área de produção, de vendas e recursos humanos. Desconfiados da verdadeira intenção dos novos dirigentes, alguns representantes da empresa, reuniram-se e procuraram a antiga diretoria, para retomar a empresa junto à justiça. A negociação foi efetivada, a empresa reassumida pelos antigos dirigentes, que contornaram a situação até o início do ano de 2002, quando novamente foi repassada para outro grupo, que a dirige até os dias atuais.

Este trabalho consiste na análise da experiência vivida pelas pessoas que na empresa trabalhavam. Tive a oportunidade de fazer parte da equipe de fevereiro de 1997 a março de 2001. Desse modo, houve a possibilidade de analisar a empresa por diferentes períodos. O relatório a seguir analisará: o clima organizacional e o comportamento humano, tanto dos colaboradores quanto dos dirigentes, dentro da empresa, analisando o grau de ligação das pessoas para com a mesma; a postura adotada pelas pessoas que exercem importantes funções, a forma de relacionamento e a interligação entre os diversos setores da empresa. A análise é feita considerando a atitude das pessoas durante todo este processo de mudança. A partir daí, foi desenvolvida uma proposta para a nova administração.

2 OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral

Analisar a influência do clima organizacional e o comportamento dos dirigentes e colaboradores da Tec-Cer Revestimentos Cerâmicos em situação de mudança.

2.2. Objetivos Específicos

→ Analisar quais fatores que influenciam o clima organizacional na empresa estudada;

→ Verificar a influência do clima organizacional no comportamento dos dirigentes em situação de mudança;

→ Verificar a influência do clima organizacional no comportamento dos colaboradores em situação de mudança;

2.3. Avaliação dos objetivos

No decorrer do trabalho, surgiu a necessidade de reformular alguns objetivos, considerando que a situação da empresa analisada foi alterada no início deste ano, quando uma nova administração a assumiu, impossibilitando o acesso direto e a coleta de informação vinculadas a atual situação da empresa. Deste modo, o questionário que iria ser aplicado com o quadro funcional, limitou-se a uma entrevista semiestruturada, onde foi colhido maior número de informações, porém de uma amostra reduzida.

O foco deste trabalho sempre foi o mesmo, voltado em observar e analisar o clima organizacional e o comportamento das pessoas em situação de mudança, com a intenção de maior aprofundamento da teoria que envolve este assunto; para assim, desenvolver a idéia de futuramente procurar maior conhecimento destas áreas de interesse, para possivelmente

desenvolver uma tese com uma proposta para as empresas que se encontram em dificuldades e vivenciam experiências similares a relatada nesta pesquisa.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As relações entre os dirigentes e seus colaboradores tem sido bastante enfatizadas, como também despertado o interesse de diversos empresários que almejam por um clima organizacional saudável, um ambiente de trabalho favorável e um quadro funcional motivado e comprometido.

Não mais de acordo com o perfil das empresas e funcionários da época, a Teoria Clássica que direcionava-se à exploração dos empregados, foi substituída pela Teoria das Relações Humanas, uma colocação da abordagem humanística, que mostrou-se disposta a democratizar e humanizar a administração das empresas, enfatizando a organização informal, os grupos sociais, a comunicação, motivação, liderança, entre outros.

Ao longo dos anos, novas abordagens surgiram relacionadas a este assunto, possibilitando estudo mais detalhados e relacionando temas antes ignorados. Uma das abordagens em que o interesse pelas relações humanas torna-se evidente é a Escola do Comportamento Organizacional. Porém, é perceptível o interesse em procurar diferentes formas de estimular as pessoas e cada vez mais vinculá-las ao trabalho, uma vez que o desempenho dos negócios está diretamente ligado ao fator humano.

O comportamento humano é imprevisível, assim como o convívio entre eles; porém pode-se compreendê-los parcialmente analisando pressupostos das ciências do comportamento, da administração entre outras. A fundamentação teórica deste trabalho será voltada para os conceitos de clima organizacional e comportamento humano em situação de mudança.

3.1. O Clima Organizacional

3.1.1. Conceitos de clima organizacional

O relacionamento entre os colaboradores e dirigentes de uma empresa, cada qual com sua cultura, normas e padrões, bem como as pressões internas e externas sofridas, são algumas

variáveis que afetam o clima de uma organização, que é composto basicamente pelas pessoas existentes e pela forma como elas se relacionam entre si e com as variáveis que alteram o seu meio ambiente.

O clima organizacional abrange o ambiente de trabalho, o estado de espírito de cada pessoa, os acontecimentos cotidianos, que podem conter aspectos positivos ou negativos (conflitos, por exemplo) . De acordo com Luz (1996, p.07) “é esse “ambiente de trabalho” ou essa atmosfera psicológica que envolve a relação entre empresa e funcionário que chamamos de clima organizacional ou clima humano das organizações.” Dessa forma o ambiente de trabalho e as relações humanas são importantes aliados na busca do comprometimento funcional. De acordo com Kanaane (1999), o funcionário deve sentir-se como uma parte do sistema, e cita diversas alternativas como remuneração variável, flexibilidade no horário de trabalho como fatores que têm colaborado para que ocorra um clima de comprometimento com os objetivos organizacionais.

De acordo com Bueno (1995, p. 98), o clima “é algo conjuntural, momentâneo e normalmente cíclico, oscilando para o bom ou para o mau, dependendo das circunstâncias. Tem caráter de vulnerabilidade.” E acrescenta também o fato que “a atmosfera psicológica, a temperatura (nível de envolvimento, vontade e vibração), o grau de salubridade do ambiente organizacional, muito contribuem para o engajamento ou para a apatia dos empregados no ambiente de trabalho.” O autor sustenta que o clima é uma variável que influi diretamente na produtividade, portanto a preocupação com o clima vai além do bem-estar dos envolvidos, torna-se uma variável de extrema importância. Luz (1995, p. 13) destaca uma forte razão para a avaliação constante do clima dentro da empresa; “é que o clima afeta o comportamento organizacional, que por sua vez, afeta o próprio desempenho dos negócios.”

O clima organizacional é o indicador do nível de satisfação ou de insatisfação experimentado pelos empregados no trabalho. Alguns aspectos extrínsecos como salário, benefícios, reconhecimento, etc, (isto fundamentalmente a partir da visão do trabalhador, no ambiente de trabalho), são os elementos básicos formadores do Clima Organizacional de acordo com Coda (1997).

O Clima Organizacional constitui o meio interno de uma organização, o ambiente humano onde as pessoas realizam suas funções, ele é uma percepção resumida do ambiente da organização, e tem implicações na satisfação com o trabalho, no desempenho, na interação em grupo e no comportamento de cada um. Ou seja, o clima é o reflexo se as crenças e expectativas sobre a vida organizacional estão sendo concretizadas. Para Chiavenato (1995,p. 526) “o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia seu comportamento. Refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos internos da empresa que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.”

3.1.2. Fatores influentes no clima organizacional

São diversos fatores que podem alterar o ambiente de trabalho; o objetivo maior concentra-se em criar um clima organizacional quanto mais favorável possível, para o funcionário agir com entusiasmo, utilizando seu potencial e boa vontade. Em uma empresa com chefias autoritárias, choques constantes de interesses, divergências e conflitos, o ambiente provavelmente não apresenta condições propícias para a produtividade e motivação do empregado. Segundo Luz (1996) o clima organizacional é afetado por:

- Conflitos intra-organizacionais: aqueles entre: pessoas; grupos; pessoas e organização;
- Fatores positivos e negativos da organização;
- Fatores externos à organização.

Os conflitos são decorrentes dos choques de interesses, quando ele é entre indivíduos, Luz(1996), considera normal, diferente de quando o conflito é entre grupos o que já acarreta maiores conseqüências. Resumindo, pode-se afirmar que o clima é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos, que ocorrem no contexto sócioeconômico e político, como, também, na vida particular dos colaboradores.

Existem certos fatores determinantes do Clima Organizacional que influenciam a satisfação e insatisfação das pessoas, provocam estímulos e diferentes níveis de satisfação, e de produtividade, afirma Chiavenato (1992). São eles: condições econômicas, estrutura e Cultura Organizacional, participação, significado do trabalho, escolha da equipe, estilo de liderança, avaliação e remuneração. Cabe a gerência criar um clima satisfatório e estimulante ao desempenho de seus funcionários, eles são parte fundamental da empresa, os gerentes dependem de seus subordinados, a recompensa ou punição são conseqüências das atitudes humanas dentro da empresa, merecimento de uma equipe e não só de seus líderes.

O clima depende muito também das condições econômicas da empresa, do estilo de liderança adotado, das políticas e valores existentes no ramo de atividade, etc. Segundo Chiavenato (1995, p. 524) estes fatores chamados variáveis de entrada, “provocam fenômenos ou variáveis dependentes intermediárias (que são as saídas intermediárias), como o nível de motivação, a estimulação de motivos específicos, satisfação no cargo, métodos de trabalho, nível de absenteísmo e de produtividade no trabalho. Estes fenômenos é que decidirão se a empresa será bem ou mal sucedida, isto é, quais as variáveis dependentes finais produzidas (saídas finais).” Certamente é muito mais trabalhoso para empresas com dificuldades financeiras, manter o clima organizacional, visto que as pessoas não agem da mesma forma sob tensão, ou quando algo não vai bem.

Cada situação deve ser analisada de forma única. Quando a necessidade de avaliar o clima organizacional se manifesta, torna-se relevante estar ciente de aspectos particulares da empresa, para desta forma, selecionar a forma mais adequada para coletar informações e avaliar o clima; podendo desta forma, ser desenvolvida alguma estratégia. Luz (1996, p. 105), afirma também que “aspectos tecnológicos (métodos/ software) e físicos (meios/ hardware) devem ser avaliados para o conhecimento dos processos da empresa, integrando-se os resultados ao fator humano pesquisado” Em determinados casos também deverão ser consideradas as influências de fatores externos.

Observa-se que de um lado encontram-se os interesses da empresa, com o que ela espera de seus colaboradores, a forma que eles devem agir, a produtividade que devem

apresentar, entre outros fatores. Do outro lado encontram-se os colaboradores que também têm seu ponto de vista, querem ter seu trabalho valorizado, um bom convívio e salário. A tendência é procurar um equilíbrio entre o que deseja cada um, analisando os diversos pontos de vista para achar um meio termo onde as necessidades possam ser atendidas sem que ninguém sintasse prejudicado. Quando existe um ambiente de trabalho adequado, combinando os aspectos humanos, financeiros, materiais, entre outros; torna-se mais fácil comprometer o funcionário e vê-lo acreditar na empresa e querer trabalhar por ela. Conforme Luz (1996, p.13) “o “querer fazer” manifesta o clima organizacional. Quando o funcionário “pode fazer”, “sabe fazer” e “quer fazer”, o que sentem como resultado é um trabalho satisfatório”.

Portanto, este termo, Clima Organizacional, refere-se aos aspectos internos da organização influenciando o desempenho humano e a satisfação/insatisfação no trabalho. O Clima é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando proporciona frustração de tais necessidades. O clima geralmente, torna-se perceptível pelos funcionários da empresa, que detectam quando ele é favorável ou não. Porém seja qual for a empresa e o ramo onde atua, o que o empregado almeja é sentir-se útil, valorizado, reconhecido e certo de seus valores individuais. De acordo com Pilares (1991) o objetivo claro para o desenvolvimento de um diagnóstico de um clima organizacional é o de saber o que pensam e sentem os funcionários com relação à empresa e ao seu próprio trabalho, para deste modo então, desenvolver estratégias com o objetivo de buscar um maior comprometimento dos colaboradores com a empresa.

3.2 As Mudanças Na Organização

3.2.1. A atual realidade

Diante de um cenário bastante turbulento, onde a globalização e competição tornam-se cada vez mais evidentes e influentes nas empresas, torna-se necessário a adaptação das organizações como um todo a este novo contexto. Diversas empresas encontram-se em processo de mudança, e não existe a opção de ficar estagnado, os mercados são cada vez mais disputados,

as empresas necessitam cada vez mais das pessoas para ter um diferencial competitivo para então garantir sua manutenção no mercado. A tendência basicamente é a inovação, e esta só é alcançada através das pessoas que também devem estar preparadas para tantas mudanças

Antigos padrões de administração não existem mais, a situação de cada empresa deve ser analisada de forma única e a solução não mais é baseada na saída de uma empresa que reergueu-se livrando-se do mesmo problema. Drucker (1996 p. 04) ressalta que “o que está por baixo da atual doença de tantas organizações grandes e bem sucedidas em todo o mundo é que suas teorias do negócio não funcionam mais.”

As empresas atualmente não podem mais basear-se em antigos padrões de administração, considerando que a sobrevivência das organizações passou a depender de sua capacidade de adaptação, agora elas precisam adequar-se, para fazer frente a estas mudanças, Wood Jr. relaciona algumas conseqüências deste período para empresas, os consumidores tornam-se mais exigentes, um número cada vez maior de competidores chega a cada dia no mercado, o ciclo de vida dos produtos reduz-se, a força de trabalho requer novo tipo de tratamento, a velocidade torna-se fundamental. Rodriguez (1996) destaca que a insaciável busca do conhecimento humano, gera as mais complexas tecnologias, sendo este também, um dos fatores impulsionadores da mudança.

É de interesse dos dirigentes procurarem se manter sempre atualizado, para assim dispor de diversas informações para então encontrar as melhores alternativas frente às mudanças. Wood Jr. (1995, p. 15), afirma que “caminhar pelo tema da Mudança Organizacional é manter constantemente uma janela aberta para o mundo, agir com sensibilidade crítica e manter a mente aberta.” Ele caracteriza a mudança organizacional como qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Como o processo de mudança geralmente é turbulento, Luz (1996), sustenta que “qualquer que seja a adoção, para assegurar a consistência no processo de mudança, é fundamental a plena consciência da missão e do clima organizacional”. Este, segundo o autor,

poderá ser o principal fator e referencial para que a estimulação das pessoas envolvidas possa estar centrada na motivação e no comprometimento com a empresa.

A tendência é esta e necessita a adaptação dos envolvidos, Hall (1984, p. 150) destaca que “as inovações podem desenvolver-se dentro da organização ou ser a ela imposta por agentes do governo ou outras forças do ambiente.” De acordo com ele, organizações que atualmente encaram a mudança com base na abordagem das “relações humanas”, enfatizando o grupo e os indivíduos, estão fadadas ao fracasso, a menos que sejam acompanhadas de mudanças básicas na própria organização.

Diante da atual situação, a empresa tem que enquadrar-se, muitas vezes revendo suas estratégias, desviando um pouco de seu foco, tendo que disponibilizar recursos para a implantação de uma mudança, entre outras atitudes que devem ser tomadas para quem procura a permanência no mercado. Katz & Kahn apud Hall (1984, p. 150) “concluem que as mudanças bem-sucedidas envolvem a estrutura organizacional, uma combinação de diversos métodos de mudança e a inclusão de recompensas extrínsecas como área potencial de mudança”. Eles dão ênfase ao fato de que os esforços organizacionais de mudança devem ser abrangentes e incluir todos os aspectos da organização.

3.2.2. As diferentes formas da mudança

A mudança pode ser induzida pelos próprios dirigentes, ou mesmo imposta por pressões do meio, porém a realidade nos apresenta um quadro de sucessivas mudanças onde as empresas devem estar adaptadas, de acordo com Wood Jr. (1995, p. 15), uma forte característica da mudança é “a alta velocidade com que as correntes dominantes se tornam ultrapassadas e dão lugar a novas abordagens.”

Um processo de mudança pode ter diferentes causadores, como também, tomar diferentes direções, ela pode ser benéfica ou prejudicial, trazer coisas boas ou ruins; ela pode tomar qualquer rumo em qualquer situação dada, porém, “ela é sempre confrontada com forças

intensas que a colocam em xeque e que restringem agudamente a capacidade de as organizações reagirem a novas condições – algumas vezes com graves resultados” Kaufman apud Hall (1984, p. 149).

Para induzir o rumo certo de uma mudança dentro da empresa, considerando o fato de que as pessoas geralmente não são acostumadas a mudança, é necessário conhecer o agente causador da mesma, procurando causar o mínimo de resistência possível por parte dos colaboradores. Havelock apud Souza (1978) agrupa as mudanças em quatro categorias:

1) Mudança como um processo de solução de problema, pode ser para resolver uma insatisfação sentida no clima, ou por problemas causados em qualquer parte do sistema, seja administrativo, tecnológico ou psicossocial;

2) Mudança como um processo de pesquisa-desenvolvimento-difusão, a organização toma a iniciativa de inovar a curto ou longo prazo e, a partir daí, empenha-se em planejar, testar e aplicar novas formas de proceder ou novos produtos;

3) Mudança como um processo de interação social, aqui as transformações ocorrem de maneira mais lenta, a disseminação se faz por círculos, de forma irradiada a partir dos centros de divulgação;

4) Mudança como um processo de desencadeamento (*linkage*), esse modelo ocorre a nível de macrossistema e envolve vários sistemas interagindo.

Estamos em ritmo constante de mudanças, e estas afetam as empresas e todos seus setores. Muitas vezes as pessoas não estão esperando por este processo, que pode ou não depender da decisão ou atitude humana, muitas vezes obrigando a adaptação dos envolvidos. Want apud Wood Jr. (1995), categoriza cinco tipos de mudança.

- 1) por opção: quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão;
- 2) operacional: para fazer frente a deficiências específicas;
- 3) direcional: quando uma alteração estratégica é necessária;
- 4) fundamental: quando a própria missão é alterada;
- 5) total: nos casos mais críticos, como uma iminência de falência.

Num período como este torna-se necessária uma forte interação entre os executivos e seus colaboradores, visto que um processo de mudança e inovação influencia toda a empresa como também requer a adaptação das pessoas. Daft & Becker apud Hall (1984, p. 153) afirmam que “a inovação aumenta à medida que aumentam os incentivos para a inovação, a eficácia dos mecanismos organizacionais para desenvolvimento de alternativas inovatórias e a presença de características organizacionais que possibilitam a inovação.”

3.3. O Comportamento Humano na empresa

3.3.1. Conceitos de Comportamento Humano

O comportamento humano na organização, é consequência do ambiente da empresa em si, das relações interpessoais, superiores x colaboradores e do clima organizacional propriamente falando. A motivação é o que causa e sustenta o comportamento das pessoas, está ligada ao ânimo dos funcionários no ambiente de trabalho, como também as condições apresentadas pela empresa visando a produtividade de cada um. Existem diversas teorias sobre o que motiva as pessoas e por quê, em sua maioria elas sugerem aos administradores maneiras de conseguir um desempenho eficaz de seu quadro funcional.

A personalidade é uma característica psicológica única de cada indivíduo, caracteriza a sua maneira de agir, pensar, sentir e ser. Chiavenato (1994) conceitua personalidade como a integração de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa. O comportamento humano é motivado por um objetivo determinado pelas necessidades não satisfeitas. Como as pessoas se comportam em busca de satisfação de suas necessidades, o comportamento é determinado em grande parte pela personalidade.

Segundo Mattar (1996), o comportamento é uma atividade física que envolve circunstâncias específicas, num específico momento de tempo, com um ou mais participantes. Para ele, o comportamento refere-se ao que as pessoas fizeram ou o modo como estão agindo. Por comportamento entende-se: conjunto de atitudes e reações do indivíduo em relação ao meio

social, compreende-se então, que o comportamento do indivíduo resulta da interação do meio externo com suas características de personalidade.

O comportamento organizacional compreende os processos administrativos, amplia a formação dos administradores, levando-os ao estudo e análise do comportamento de pessoas, grupos e suas interações nas estruturas organizacionais. Permite que se visualize a organização a partir da relação do funcionário com seu ambiente e como os integrantes interagem entre si e com o ambiente organizacional.

Considerando-se que o estudo do comportamento organizacional permite que se perceba a influência mútua que existe entre os indivíduos e a organização da qual fazem parte, a importância da compreensão do comportamento organizacional fica evidente ao se constatar que as organizações são feitas essencialmente de seres humanos e que estes, por sua vez, são construídos por aspectos subjetivos tais como pensamento e sentimento. Dessa forma, é fundamental estudarmos os fatores de satisfação dos trabalhadores, com vistas a contribuir para o desenvolvimento dos funcionários na empresa. Assim o estudo da personalidade e do comportamento é vital para compreensão do conceito de satisfação no trabalho.

3.3.2. O comportamento humano e as mudanças

Quando falamos do comportamento humano, sabemos que assim como todo o contexto, ele também está predisposto à mudanças, as pessoas costumam ter uma certa resistência Harari apud Wood Jr. (1995, p. 19) destaca que “a mudança deve ser encarada pelas pessoas como um processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua.” Herzog apud Wood Jr. (1995, p. 19). afirma que “mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.”

As reações das pessoas são imprevisíveis diante de uma mudança, umas adotam uma postura negativa, limitando-se ao cotidiano e ao comportamento rotineiro; outras adotam uma postura de aceitação, geralmente movidas por argumentos dos principais executivos; e por fim,

algumas pessoas podem também adotar uma postura proativa , tomando uma iniciativa pessoal de realmente fazer a mudança acontecer. Dessa forma, é evidente que uma mudança trará algum tipo de resistência Kotter & Schlesinger apud Chiavenato (1998, p. 252) aconselham seis estratégias para contornar resistência à mudança:

1) Educação e comunicação: é um processo que exige um bom relacionamento interpessoal entre os iniciadores da mudança e os resistentes; geralmente envolve reuniões, discussões, apresentações a grupos, relatórios e memorandos, entre outros. A resistência pode ser superada desde que as pessoas sejam educadas e preparadas com antecedência para a mudança. Esta é uma estratégia indicada quando a resistência está baseada em informação ou análises inadequadas ou inexatas.

2) Participação e envolvimento: neste caso, os iniciadores da mudança envolvem os resistentes em algum aspecto do projeto e da implementação da mudança e ouvem atentamente suas sugestões; a resistência é neutralizada com um esforço participativo de mudança. É indicado para uma mudança lenta, suave e a longo prazo.

3) Facilitação e apoio: este é um programa útil quando o medo e a ansiedade estão na base da resistência, precisa existir dinheiro, tempo e paciência. São oferecidos aos colaboradores apoio e facilitação, através de aconselhamentos, treinamento interno, planos de desenvolvimento e aquisição de novos conhecimentos, preparando assim, as pessoas para a inovação.

4) Negociação e acordo: são oferecidos incentivos aos resistentes para compensar a mudança, estes acordos geralmente evitam a resistência mas envolvem custos altos.

5) Manipulação e cooptação: a manipulação significa a utilização seletiva de informações e a estruturação consciente de eventos; a cooptação é uma forma comum de manipulação, onde o colaborador ganha um papel desejável no projeto ou na implementação da mudança, não é uma participação pois os dirigentes não desejam sugestões do cooptado. É uma forma mais barata que a negociação e mais rápida que a participação. , mas é um programa para quando não há outra alternativa, não se conta com poder ou recursos de negociação.

6) Coerção explícita ou implícita: aqui a resistência é tratada de forma coercitiva através da ameaça implícita ou explícita, ou efetivamente transferindo ou demitindo pessoas. É um programa utilizado quando realmente não se dispõe de muitas opções; é bastante arriscado pois abala diversas pessoas que se veem obrigadas a mudar.

Não existe a hipótese de se optar ou não por uma mudança quando ela nos é imposta, a melhor saída possivelmente vista, é buscar o maior conhecimento possível e número de informações relevantes para induzir a situação. A informação é que tem feito a diferença nos negócios das empresas, Chiavenato (1998, p. 34) considera que a “velocidade da inovação tecnológica passa a atropelar a economia, a sociedade e a cultura, criando novas necessidades, ainda que desnecessárias e imprevistas, e novos padrões de comportamento e de negócios.”

Dentro de uma empresa, a forma de relacionamento é um fator condicionante para gerar um ambiente favorável ao desempenho conjunto, porém um quadro de colaboradores e executivos satisfeitos, é bastante difícil de se alcançar. Hage apud Hall (1984, p. 05) destaca que “por um lado, as elites administrativas e os possuidores de capital desejam baixar os custos por meio de políticas de baixo salário e tarefas uniformizadas. Por outro lado, os trabalhadores desejam elevar seu padrão de vida e ter um trabalho interessante. Há um conflito básico de interesse entre essas duas perspectivas.” Desse modo, constata-se a facilidade de compreender o comportamento humano dentro da empresa, quando analisados separadamente o lado dos colaboradores e o lado dos dirigentes.

3.4.Comportamento do colaborador em situação de mudança

A preocupação com o comportamento das pessoas dentro da empresa visando a motivação funcional teve início a partir dos estudos de Mayo. O ponto de partida de Mayo foi analisar as condições adversas de trabalho provocadas pela organização científica, preconizada pelos teóricos da Escola Clássica de Administração nos primórdios do século. As conclusões de Mayo apud Bergamini (1997) afirmam que o operário é bastante sensível, emotivo, valoriza a convivência entre colegas e gosta de sentir-se apoiado. Estas são válidas para a compreensão do comportamento humano no trabalho. No decorrer da década de 70, outra linha de pesquisa foi desenvolvida, os estudos de Herzberg propuseram dois tipos de objetivos motivacionais qualitativamente diferentes. Primeiro os objetivos motivacionais cujo papel é o de manter o nível de insatisfação das pessoas baixo e que está ligado ao ambiente extrínseco do indivíduo, fatores de higiene. Além desse existe um segundo objetivo que busca o máximo de satisfação

motivacional e está relacionado direto ao indivíduo e ao tipo de trabalho que ele desenvolve, é reconhecido como fator de satisfação da motivação intrínseca, fatores motivacionais.

A importância da pesquisa desenvolvida por Herzberg apud Bergamini (1997) é que se percebe a diferença entre os fatores de higiene, que não motivam mas neutralizam a insatisfação, e aqueles que são a verdadeira fonte de satisfação motivacional. Com isso ele concluiu que o contrário de insatisfação é a ausência de insatisfação e assim o contrário de satisfação é a falta de satisfação.

Herzberg apud Fournies (1992) conclui que as coisas que desagradam os trabalhadores não são necessariamente o contrário das coisas que o satisfazem. Então a eliminação de uma insatisfação dentro da empresa, como uma melhoria no ambiente de trabalho por exemplo, não implica a criação de uma satisfação, apenas descarta uma insatisfação.

Ao caracterizar esses fatores, Herzberg apud Bergamini (1997) demonstrou que não basta oferecer fatores de higiene para se obter motivação pois os fatores de higiene são voltados para atender as necessidades básicas de natureza material, social e fisiológicas da mão-de-obra, são estímulos corriqueiros, de movimento e benefício. Já os fatores motivacionais, são intrínsecos ao indivíduo; após o indivíduo superar suas necessidades básicas procura incentivos como realização profissional e crescimento pessoal, a auto-realização.

Bergamini (1997) alerta que muitas vezes se atribui poder motivacional a situações de condicionamentos. Os fatores de satisfação motivacional são confundidos com a motivação em si, mas os fatores de satisfação estão fora das pessoas, são compreendidos como reforçadores do comportamento e tem efeito passageiro. Herzberg apud Bergamini (1997), denomina que os fatores de manutenção, higiênicos ou de movimento nada mais são do que estimuladores de diferentes reações que surgem e perduram enquanto a necessidade que os valoriza não estiver satisfeita. É bom que se diga que os fatores extrínsecos ao trabalho tais como salários, segurança, políticas organizacionais entre outros, fazem com que as pessoas se movimentem para buscá-los ou se disponham a lutar por eles quando os perderam.

Como a motivação é considerada um aspecto intrínseco às pessoas, ninguém pode motivar ninguém, apenas influencia-se as pessoas através dos fatores higiênicos, de movimento, fazendo com que suas necessidades fisiológicas, sociais e de segurança se realizem de tal forma que levem ao estímulo para auto-realização, alcançando a satisfação e a motivação. Lorsch & Morse apud Hall (1984, p. 04) acrescenta que “o trabalho que proporciona desafio, progresso potencial e a utilização das habilidades criativas e expressivas é agradável e até mesmo inspirador. As maneiras pelas quais as pessoas reagem ao seu trabalho resultam de suas próprias expectativas e das características da organização.”

O comprometimento está relacionado com a postura e objetivos do funcionário com a empresa. Muitas vezes a própria cultura dificulta todo esse processo de vinculação do empregado à empresa, considerando também o forte paradigma existente relacionado ao trabalho, visto por muitos unicamente como a forma de sobrevivência, uma obrigação, difícil ter vontade de trabalhar e gostar do que faz para a grande maioria da população.

O colaborador geralmente tem a necessidade de conhecer melhor a empresa em si para ter o seu trabalho valorizado e noção de seu valor individual. Difícil uma pessoa motivar-se quando não existe total conhecimento da situação. Mesmo em uma empresa estável, é importante o entrosamento, a vontade de trabalhar é um ponto forte para empresa que não deseja estagnar-se. De acordo com Balcão (1975, p. 431) “a filosofia dos operários satisfeitos, que não estejam muito interessados na empresa, poderá funcionar apenas enquanto a empresa não quiser crescer e desenvolver-se e/ou enquanto ela estiver em posição financeira muito firme, com poucas perspectivas de concorrência.”

Bergamini (1997) indica que quanto mais se aprofunda o estudo do comportamento motivacional humano, mais claramente se percebe que a motivação de cada um está ligada a um aspecto que lhe é muito caro, aquele que diz respeito à sua própria felicidade. As pessoas trazem, dentro de si mesmas, seus potenciais motivacionais que são as suas necessidades, as suas pulsões e seus desejos. A forma pela qual esse conjunto é atendido determina maiores ou menores níveis de satisfação, induzindo o comportamento do ser humano.

“Características pessoais do trabalhador, medidas governamentais, articulação de políticas internas, humor e qualidade da liderança da chefia são alguns dos diversos fatores que incidem sobre a motivação humana”, de acordo com Bueno (1995, p. 98). As pessoas são motivadas por suas conquistas, e o reconhecimento do mérito de cada um é um forte aliado na busca do comprometimento humano e de um comportamento dentro dos objetivos da empresa. Medidas administrativas de caráter genérico e impessoal podem ser consideradas como altamente desmotivantes. Da mesma forma, as organizações devem considerar que são impotentes para comprometer algo à alguém. Portanto, fica claro que a comprometimento manifesta-se de acordo com a vontade própria da pessoa em realizar seus objetivos, logo cabe a empresa como um todo, tentar criar as condições propícias para que o ambiente seja favorável ao rendimento humano.

3.5. Comportamento dos dirigentes em situação de mudança

O estilo gerencial analisa como a autoridade dentro da empresa está formalizada e como o poder é efetivamente usado pelas lideranças. Uma empresa dentro de sua complexidade, precisa de um líder que saiba lidar com os diversos fatores que influenciam o ambiente de trabalho, e que principalmente saiba também relacionar-se. A maneira como a empresa é conduzida é um dos fatores mais importantes quando se pretende manter um ambiente saudável. É uma questão para muitos dirigentes saber manter a calma e o bom senso em situação de dificuldade, uma vez que os ânimos tornam-se abalados, as pessoas não podem estar certas de sua situação dentro da empresa, o clima torna-se turbulento pelas pressões vindas de toda cadeia, fornecedores, clientes, credores, entre outros.

As relações dentro de uma empresa são bastante abrangentes, envolvendo o líder, seu grupo, a cultura, a comunicação, entre outros. Kanaane (1999) defende que devem ser considerados os aspectos subjetivos como as necessidades, as expectativas e sentimentos dos colaboradores, como também as ações desempenhadas pela equipe. Fournies (1992) destaca que com frequência alguns gerentes pensam saber o que significa a atitude de um funcionário e muitas vezes, acaba culpando o mau desempenho de alguém, por achar que sabe o significado de determinada atitude. Os pensamentos não podem ser decifrados. Ele complementa que para gerenciar com sucesso torna-se necessário reconhecer três fatos importantes relacionados ao papel do gerente, são eles: gerenciar é conseguir que as coisas sejam feitas através dos outros;

você necessita mais de seus subordinados do que eles de você; você é pago pelo que seus subordinados fazem, não pelo que você faz. Para ele o ponto está em fazer tudo o que estiver ao alcance para ajudar essas pessoas a serem o mais bem sucedidas possível, pois a empresa só obterá sucesso, através do sucesso conjunto.

O líder pode agir de diversas maneiras. Hall (1984), sustenta que existem dois tipos de liderança; a autoritária (de tarefa) e a de apoio (sócio-emocional). O líder que apoia, é mais versátil e democrático, procura não fazer distinção entre os colaboradores e sabe escutá-los; diferente do líder autoritário, que adota uma postura mais severa, confia demais em si mesmo e em seus conhecimentos, conseqüentemente se não dá muita abertura para novas opiniões.

Herzog apud Wood Jr (1995, p. 19). considera que “a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos.” O grande desafio para os dirigentes na opinião do autor, está em como mudar as pessoas e a cultura organizacional.

Drucker (1996, p. XIV) destaca a necessidade do dirigente “aprender a gerenciar em situações nas quais não tem autoridade de comando, nas quais você não é nem controlado nem está controlando. Esta é a mudança fundamental.” Ele ressalta também que as causas básicas de todas essas crises não é o fato das coisas estarem sendo malfeitas, nem erradas; na maioria dos casos as coisas certas estão sendo feitas inutilmente. Para ele, pessoas com estilo tradicional de gerenciar, acreditando que precisam controlar fontes e mercados, acabam perturbadas com o rumo que os mercados estão tomando, considerando que as empresas hoje crescem principalmente através de alianças, de todos os tipos de ligações empreendimentos conjuntos perigosos, que acabam confundindo as pessoas que se vêem num ritmo de modificações constantes.

Thompson destaca que algumas vezes o fracasso de uma empresa é originado pela falta de capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente, seja mediante o exame de certas características dos gerentes, da estrutura, etc. Mas a sorte e a aleatoriedade também são pontos importantes no sucesso de uma determinada organização. O sucesso é determinado mais pela

característica do ambiente do nicho em particular do que por habilidades gerenciais e estratégias organizacionais.

Conforme Chiavenato (1998, p. 29), “administrar empresas, nada mais é hoje do que administrar a mudança. O sucesso empresarial reside atualmente em conduzir as mudanças de forma melhor que os concorrentes, como se estivéssemos em plena Fórmula 1.” A mudança deve ser conduzida de maneira positiva e proativa, uma vez que ela não é uma opção mas sim uma imposição.

Várias políticas e atitudes externas (sejam elas sociais, econômicas, tecnológicas...) induzem à mudanças bruscas dentro da organização assim gerando uma série de novas estratégias e ações por parte dos dirigentes, desafiando cada vez mais o papel do administrador, destaca Bowditch (). Muitas vezes o fracasso de uma empresa é originado pela falta de capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente, seja mediante o exame de certas características dos gerentes, da estrutura, etc. Mas a sorte e a aleatoriedade também são pontos importantes no sucesso de uma determinada organização. O sucesso é determinado mais pela característica do ambiente do nicho em particular do que por habilidades gerenciais e estratégias organizacionais

Neste cenário de mudanças, a análise da situação momentânea da empresa, é um ponto importante, pois os dirigentes, diante de diversas alternativas, devem ter bases e argumentos para sua tomada de decisão, visto que a empresa alcança o sucesso através de uma equipe, e não somente por um número reduzido de executivos. Luz (1995, p. 13) argumenta que “o desempenho empresarial é o resultado da combinação dos recursos disponíveis (humanos, materiais, financeiros, etc.), com a gestão destes mesmos recursos. Para que uma organização alcance bons resultados não basta dispor dos recursos necessários, é preciso que as pessoas que nela trabalham saibam geri-los (tenham *know-how*, competência), queiram fazê-lo (estejam satisfeitas ou “motivadas”) e possam fazê-lo (tenham os meios necessários).”

De acordo com Wood Jr (1996), os dirigentes, devem procurar desenvolver um agudo senso de percepção do ambiente e da conjuntura, e assim, conhecer e compreender os

mecanismos de mudança. O destino das empresas, a configuração que elas irão tomar e as conseqüências disto serão fruto da habilidade dos administradores, que devem procurar criar uma visão adequada para o futuro e transformar essa visão em realidade, desenvolvendo e gerenciando os recursos estratégicos necessários.

Considerando as posições hierárquicas, pode-se dizer que as características de personalidade dos membros de uma organização influenciam sua estrutura, ou seja, quanto maior o poder do indivíduo na organização maior será a influência que sua personalidade irá exercer sobre o grupo. Balcão (1975, p.317) ressalta a necessidade de um bom relacionamento, pois “a própria maneira pela qual organizamos as pessoas pode torná-las dependentes, subordinadas, passivas e apáticas”, concluindo assim que, para criar um clima onde haja lealdade e interesse na empresa, deve-se criar uma situação na qual desde o início os colaboradores sejam ativos, sem a sensação de serem subordinados; estimulando assim as pessoas a expressar suas opiniões e tomar suas próprias decisões.

Para muitas pessoas, o trabalho está diretamente associado ao dinheiro, contribuindo para o descontentamento dos colaboradores, que certas vezes passam por dificuldades econômicas dentro e fora da empresa. Hall (1984, p. 05) adverte que “centrar-se em fatores tais como o moral e a satisfação desvia a atenção do fato de que os fatores econômicos são uma consideração primordial para a administração e os trabalhadores.” Diante desta situação, constata-se então que possivelmente o maior diferencial que um dirigente deve ter é a habilidade em lidar com seus colaboradores através de seu conhecimento, mantendo-se atualizado.

É uma tarefa realmente difícil administrar uma empresa em situação de mudanças, principalmente quando ela ocorre por todos os lados; porém torna-se clara a necessidade de integração entre todos os indivíduos, uma vez que, a equipe faz a diferença, quando todos caminham por um objetivo comum, torna-se mais fácil atingir um ponto quando ele é claro para todos; muitas vezes os dirigentes não deixam nítidas suas intenções e não possuem uma comunicação aberta com seus colaboradores. Dentro de um processo de mudança um ponto forte é o perfil do líder. Argyris (1966) analisa a liderança organizacional e sustenta a liderança centralizada na realidade, onde são desenvolvidas normas de decisões que servem de marcos

balizadores à forma e à época das mudanças desses padrões de liderança. Nesse estilo de liderança torna-se clara a necessidade de interação entre colaboradores e dirigentes, onde todas as decisões são tomadas pelo consentimento de todos os envolvidos.

Os dirigentes portanto, precisam desenvolver sua capacidade de analisar diferentes situações, visando a satisfação profissional dos envolvidos com a empresa, preocupando-se com a valorização de seus colaboradores; uma vez que, um bom retorno muito depende do comprometimento do colaborador com a mesma. Dessa forma, é importante para o líder Ter uma postura dirigida no sentido de cumprir as metas e objetivos da empresa, interagindo com os colaboradores, ouvindo opiniões, compartilhando idéias, incentivando a comunicação e a busca da informação.

4 METODOLOGIA

4.1. Caracterização da pesquisa

De acordo com Triviños (1987) o objeto de estudo da pesquisa qualitativa é uma unidade que se analisa profundamente. A abordagem é qualitativa, pois preocupa-se com variáveis não quantificáveis, está ligada ao significado das ações e relações humanas, não se baseia em dados estatísticos ou números, está voltada para a ligação do indivíduo com o problema.

A pesquisa é também descritiva pois “estuda fatos e fenômenos do mundo físico e especialmente do mundo humano, sem a interferência do pesquisador” (Cervo 1993, p. 55). O objetivo principal da pesquisa descritiva de acordo com Mattar (1996, p. 77), é o de “expor o fenômeno em estudo”.

É exploratória pois enfatiza a descoberta de idéias e discernimentos, encontrando elementos necessários para permitir, interagindo com uma determinada população, a obtenção dos resultados desejados. De acordo com Vergara (1997) é uma investigação exploratória descritiva.

A perspectiva da pesquisa é longitudinal, uma vez que será comparado dois intervalos de tempo, no caso, será feita uma relação entre o clima da empresa e o ambiente de trabalho em dois períodos distintos. De acordo com Mattar (1996), o pesquisador analisa a pesquisa considerando a evolução do tempo.

4.2. Instrumento de coleta de dados

Um instrumento que bastante auxiliou na pesquisa foi a observação participante, de acordo com Gil (1994, p. 107), este tipo de observação “consiste na participação real do observador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada.” O observador assume, até uma determinada situação, o papel de um membro do grupo.

Para melhor avaliar o clima organizacional e o comportamento humano frente às mudanças, foi desenvolvida uma entrevista semiestruturada. Conforme Sullivan (apud Lodi, 1991), “a entrevista é uma situação de comunicação antes de tudo verbal num grupo de duas pessoas, mais ou menos voluntariamente integradas”. Lodi (1991) cita algumas vantagens da entrevista como: dar mais oportunidade para incentivar o respondente do que o questionário, de modo que a falta de informação é corrigida a tempo, além do que permite maior flexibilidade ao questionar o respondente, ao determinar a seqüência e ao escolher as palavras apropriadas.

Por fim a análise documental, baseada no estudo de referências bibliográficas sobre o assunto, foi também de suma importância na busca de informações, pois proporcionou ao pesquisador uma série de informações relevantes, para assim evitar uma eventual perda de tempo com levantamentos de campo.

4.3. A população e a amostra

Esta pesquisa iniciou em março de 2001, quando foi desenvolvido o projeto de estágio deste trabalho, efetuada a escolha do tema e o início da obtenção dos materiais necessários para o desenvolvimento da fundamentação teórica. O ano de 2001, foi marcado por algumas alterações no quadro funcional da empresa, porém nada que viesse a prejudicar tanto o desenvolvimento de uma coleta de dados naquele momento, pois durante todo este período, o acesso a empresa era possível.

Porém este acesso terminou quando a empresa foi vendida pela segunda vez no início de 2002. Deste modo, por atrasar a data da formatura devido a greve enfrentada pela universidade em 2001, a entrega deste trabalho foi adiada em praticamente meio ano; tempo este

suficiente para diversas coisas acontecerem dentro da empresa, dificultando assim a penetração na empresa para análise do clima com a equipe atual.

Deste modo, a intenção da aplicação de um questionário, desviou-se para o desenvolvimento de uma entrevista informal, semiestruturada. A entrevista desenvolvida para análise de um primeiro período foi feita com oito pessoas; sendo três dirigentes, o diretor comercial, o diretor industrial e a gerente de recursos humanos; os cinco colaboradores foram: um assessor da área de compras, uma estagiária do marketing, um assessor de vendas e os outros dois da produção. Já a análise do segundo momento, foi feita através da entrevista com as duas únicas pessoas que permanecem até hoje na empresa, a gerente de recursos humanos e um assessor da área de compras.

Portanto, os dados da pesquisa, foram obtidos através de uma amostragem que, de acordo com Mattar (1997), consiste na coleta de dados em alguns elementos da população e sua análise, possibilitando a obtenção de relevantes informações de toda a população.

5 UMA ANÁLISE DO CASO TEC-CER REVESTIMENTOS CERÂMICOS

5.1. Histórico da empresa

A Tec-cer Revestimentos Cerâmicos Ltda. foi formada em 1994, fruto da união de investidores estrangeiros com especialistas no setor, tendo por atividade principal a fabricação e venda de revestimentos cerâmicos. O foco na produção é de pisos cerâmicos de alta resistência mecânica e à abrasão. O principal mercado para tais produtos é o mercado de construções comerciais, onde as condições de tráfego requerem um produto de maior resistência. A empresa começou sua produção de novembro de 1996.

A linha de produtos se compõe de revestimentos nos tamanhos 10cm x 10cm, 15cm x 15cm, 15cm x 30cm, 30cm x 30cm, 40cm x 40cm, e ainda 10cm x 10cm *tec mountin*, ou seja, telado usando pontos de cola. Além das linhas padrão, a Tec-cer ainda comercializa linhas complementares, composta por peças em formatos diferenciados e com acabamento à mão, chamadas de peças especiais.

A empresa produz atualmente 350.000 m²/mês, ou cerca de 4.200.000 m² por ano, possuindo a fábrica mais moderna e automatizada do Brasil no setor, funcionando em monoqueima, com moagem contínua a úmido.

A Tec-cer foi fundada em 1994, com o nome de Excell Revestimentos Cerâmicos Ltda., como resultado da união de um especialista no setor, Roberto Makiolke Wolowski, com a

empresa internacional de investimentos Victory Investments Ltd., situada em Hong Kong. Na ocasião, a Victory consultou uma das mais respeitáveis fornecedoras mundiais de equipamentos para a fabricação de revestimentos cerâmicos, a Nascei Pa, que recomendou o sr. Wolowski como potencial administrador de uma indústria de material cerâmico, com base em sua experiência.

Do contrato entre a Victory e o Sr. Wolowski, em 30 de maio de 1994 foi fundada a empresa, e iniciado o estudo de viabilidade para a implantação de uma indústria cerâmica no município de São José, estado de SC. Em dezembro de 1994 foi obtida a concessão do direito real de uso por 50 anos (prorrogável por igual período) do terreno de 105.575 m², onde se encontra a fábrica da empresa, tendo 20.000 m² de área construída.

Porém, o acordo na efetivação da sociedade, garantia a disponibilização do capital de giro no início das operações da empresa, mas, por uma série de fatores, como a chuva e a terraplanagem do terreno, a entrega do maquinário, entre outros; houve um atraso, e os recursos que estavam destinados ao capital de giro, tiveram que ser investidos na obra, o que obrigou a empresa a já adquirir empréstimo para o início de suas operações em novembro de 1996.

A Tec-cer tem cerca de 210 funcionários, sendo 15 da área administrativa, 38 da área comercial, 133 da área industrial (diretos) e 65 da área industrial (indiretos). Além disso, possui um quadro de 21 representantes comerciais autônomos, sem vínculo empregatício (não funcionários da empresa), que trabalham na divulgação e venda do produto junto aos clientes, sendo remunerado através de um, comissionamento de 5% sobre as vendas. O número de funcionários envolvidos na fabricação é relativamente reduzido, face ao porte da empresa, e ao alto grau de automatização do equipamento utilizado.

Esta estrutura organizacional sofreu algumas modificações ao longo deste período, que foi caracterizado por um processo de mudança contínua. A empresa já passou por duas vendas, ainda encontra-se no mercado, porém com uma equipe de 120 pessoas. Sua experiência será exposta a seguir com base na fundamentação deste trabalho e nas respostas aos objetivos estabelecidos.

A missão da empresa se resume basicamente em “fabricar e comercializar material de acabamento para a construção civil atuando globalmente e se distinguindo pela capacidade de perceber e atender às necessidades particulares de cada mercado, buscando o lucro como garantia de sua existência.”

5.2. Resposta aos objetivos

Diante de todos esses conceitos vistos na fundamentação teórica deste trabalho, percebe-se que a produtividade está diretamente ligada ao clima organizacional, bem como ao comportamento humano que também está associado à situação momentânea da organização. O ponto está em procurar oferecer aos colaboradores, mesmo em situação de dificuldades, a oportunidade de desenvolverem seus fatores motivacionais intrínsecos, buscando mostrar-lhes que outras coisas, além da estabilidade financeira podem também trazer momentos de satisfação.

Diante dos objetivos traçados, a intenção foi de associar na teoria os fatores que influenciam o clima; fatores estes, inclusos na abordagem da maioria dos autores. As pressões externas citadas por Luz (1995), são fatores que influenciam nitidamente o clima, quando há pressões vindas do meio, as pessoas tensionam, tornam-se apáticas e não conseguem desenvolver seus trabalhos relaxadas. Os conflitos internos também são vertentes influentes. No caso da empresa, pressões externas como a dos fornecedores e credores, pressões internas como a falta de recursos, conflitos entre áreas diante de alguma situação.

De todo modo, quando as pessoas têm noção do valor de seu trabalho, o clima perceptivelmente modifica-se. Kannnane (1999) ressalta a necessidade do colaborador sentir-se parte do sistema. Esta necessidade não só foi identificada por Kanaane como também pelas pessoas que na empresa trabalhavam; os melhores momentos para os profissionais, certamente abrangia as situações onde tiveram a oportunidade de colocar suas idéias em prática, agindo corretamente dentro dos princípios da empresa.

Muitas vezes, alguns profissionais decepçionavam-se com o fato de desenvolver idéias sem ter como implantá-las pela falta de capital, seja algum design diferente e os testes para uma determinada linha de produtos, a falta de recursos para o desenvolvimento do marketing da

empresa; entre outras conseqüências decorrentes de crises financeiras; Pilares (1991), ressalta que seja qual for a empresa e o ramo que atua, o que o empregado deseja é sentir-se útil, valorizado; o que por muitas vezes, acabava por desmotivar a equipe, que geralmente não tinham a oportunidade de observar o fruto de seu trabalho.

De acordo com Chiavenato (1998), administrar empresas atualmente é administrar mudanças; e a Tec-cer pode realmente perceber isto ao longo de seu caminho. Para uma empresa relativamente nova, que dispõe de tecnologia de ponta, a inserção no mercado já é um desafio, desafio este vencido pela equipe, porém seguido pelo desafio de permanência no mercado, este bastante temido pelas empresas brasileiras que contam também com a instabilidade governamental, caracterizada por uma oscilante política econômica e monetária.

A empresa desde sua fundação começou a ser reconhecida no mercado, por ter o maquinário mais automatizado do país e também uma equipe composta por profissionais já com destaque no setor. Diante deste quadro, foi aos poucos conquistando uma fatia maior de mercado, conquistando clientes, consolidando as alianças e procurando uma forma de negociação com os principais credores, em virtude de sua dívida atenuada pela falta de capital de giro no início das operações. Deste modo, a empresa se focou em gerar recursos e estes eram utilizados para suprir as necessidades da empresa, e às vezes efetuar algum investimento que era julgado necessário; a preocupação também estava voltada para equipe, mas atenta em saber o que as pessoas estavam fazendo para captar recursos. Existe a possibilidade das pressões e mudanças terem desviado um pouco a atenção das pessoas. Wood Jr. (1995) coloca que essa capacidade de adaptação que deve ser desenvolvida pelas pessoas.

A mudança certamente reflete no comportamento das pessoas, Kanaane (1999), destaca que as relações dentro de uma empresa são bastante abrangentes, envolvendo o líder, seu grupo, a cultura, a comunicação, entre outros. Ele defende que devem ser considerados os aspectos subjetivos como as necessidades, as expectativas e sentimentos dos colaboradores, como também as ações desempenhadas pela equipe. Na empresa tornou-se evidente o quanto, principalmente os fatores líder, grupo e comunicação no comportamento das pessoas e na maneira como elas trabalham. No momento que a comunicação não estava aberta, como quando a

empresa estava sendo dirigida pelo grupo Levigtong, o grupo rapidamente tomou suas providências, visto que suas expectativas estavam bem distantes da realidade da situação.

Um processo de mudança que causou diferentes reações nas pessoas foi a inserção de um programa de apoio, chamado callisto, onde os computadores foram ligados em rede e passaram a disponibilizar dados para toda a cadeia. Esta experiência confirmou que as reações das pessoas são imprevisíveis diante de uma mudança, conforme destaca Chiavento (1998), umas adotam uma postura negativa, limitando-se ao cotidiano e ao comportamento rotineiro; outras adotam uma postura de aceitação, geralmente movidas por argumentos dos principais executivos; e por fim, algumas pessoas podem também adotar uma postura proativa, tomando uma iniciativa pessoal de realmente fazer a mudança acontecer

Principalmente a falta de recursos abalou os ânimos. Uma baixa no mercado, no início do ano 2000, agravou a crise da empresa, que apesar de dispor de alta tecnologia, capital intelectual, uma equipe renomada de vendedores, etc. começou a deparar-se com as pressões sofridas por parte dos principais credores, abalando assim toda sua estrutura.

Os fornecedores passaram a não mais entregar a matéria-prima sem que houvesse um depósito a vista antecipado, muitas vezes pausando a produção, gerando conseqüentemente diversos prejuízos para empresa; houve cortes de energia; a folha de pagamento atrasou seu primeiro mês, gerando um clima tenso, desinteresse por parte dos colaboradores, pressão e concorrência entre os setores, visto que, cada um tinha suas necessidades de captação de recursos.

Certamente, os objetivos dos colaboradores diferem dos dirigentes, Hage apud Hall (1984, p. 05) destaca que “por um lado, as elites administrativas e os possuidores de capital desejam baixar os custos por meio de políticas de baixo salário e tarefas uniformizadas. Por outro lado, os trabalhadores desejam elevar seu padrão de vida e ter um trabalho interessante. Há um conflito básico de interesse entre essas duas perspectivas.” Torna-se nítida então, a necessidade dos colaboradores em fazer parte da empresa, podendo utilizar de seus conhecimentos para então ajudá-la a crescer. Este conflito de interesses tornou-se nítido, visto que os colaboradores queriam suas necessidades satisfeitas e principalmente seu salário; enquanto para os dirigentes o importante era fazer melhorar a situação financeira da empresa.

Muitas coisas aconteceram neste período, porém a empresa não sanou suas dívidas e devido a baixa do mercado no início de 2000, a situação ia tornando-se cada vez mais crítica. Neste período, houve uma forte pressão dos fornecedores, que não eram flexíveis a nenhum tipo de negociação, muitas vezes atrasando a produção, e gerando assim também pressões internas. De acordo com Wood Jr (1996), os dirigentes, devem procurar desenvolver um agudo senso de percepção do ambiente e da conjuntura, e assim, conhecer e compreender os mecanismos de mudança. O destino das empresas, a configuração que elas irão tomar e as conseqüências disto serão fruto da habilidade dos administradores, que devem procurar criar uma visão adequada para o futuro e transformar essa visão em realidade, desenvolvendo e gerenciando os recursos estratégicos necessários. Portanto, essa foi uma difícil decisão, considerando que a mudança seria radical e a empresa poderia tomar diferentes direções; ou sanava suas dívidas e se recuperava; ou a situação contrária.

Uma nova equipe passou a administrar a empresa que teve sua estrutura alterada e seus ânimos totalmente abalados pelo fato da empresa ter sido vendida. Uma mudança radical para as pessoas que na empresa trabalhavam, uma nova administração, um estilo imposto de liderança, no qual não eram habituados, novas políticas internas; tudo isto diretamente ligado às pessoas e a maneira como a situação influenciou o comportamento das mesmas. Esta mudança, na classificação de Havelock apud Souza (1978), é classificada como mudança como um processo de solução de um problema. Já na classificação de Wain apud Wood Jr. (1995), este tipo de mudança é visto como total, este conceito aplica-se nos casos mais críticos, como uma iminência de falência.

A equipe não estava de acordo com as políticas adotadas pela nova administração, e deste modo, sentiram a necessidade de procurar a antiga direção para reassumir a empresa. Este foi um fator estimulante para eles buscarem a satisfação de suas vontades. Herzberg apud Bergamini (1997), denomina que os fatores de manutenção, higiênicos ou de movimento nada mais são do que estimuladores de diferentes reações que surgem e perduram enquanto a necessidade que os valoriza não estiver satisfeita. É bom que se diga que os fatores extrínsecos ao trabalho tais como salários, segurança, políticas organizacionais entre outros, fazem com que as pessoas se movimentem para buscá-los ou se disponham a lutar por eles quando os perderam.

Porém o acordo de quitar as dívidas da empresa num determinado prazo, não foi cumprido e os funcionários da empresa, unidos, decidiram tentar virar o jogo, uma vez que desconfiavam das más intenções dos compradores, quando então procuraram novamente o Sr. Roberto para reassumir a empresa, este buscou seus direitos junto à justiça e voltou a assumi-la. Tornou-se nítido o interesse dos funcionários em retomar a antiga direção para juntos tentarem solucionar esta questão.

Depois de muitas tentativas, constatou-se que apenas o esforço do quadro funcional não seria o suficiente para reerguer a empresa que realmente encontrava-se em uma complicada situação financeira, e por fim a única saída encontrada foi vendê-la novamente; esta nova equipe administra a empresa até os dias atuais, porém apesar de continuar no mercado, a situação ainda é complicada, tendo em vista o passivo da empresa, a redução do quadro funcional e a falta de experiência no mercado ceramista de quase todos os integrantes da empresa.

5.2.1. Resultado das entrevistas

Este trabalho começou a ser desenvolvido antes da execução da segunda venda, onde a equipe mantinha-se praticamente completa, com o mesmo quadro funcional do início das operações. O número reduzido de funcionários entrevistados é derivado da situação da empresa atualmente e da dificuldade que existiu em tentar restabelecer o contato com antigos colegas de trabalho, considerando que, atualmente as duas únicas pessoas que ainda fazem parte do quadro funcional são a gerente de recursos humanos e um assessor do gerente de compras. A intenção foi de procurar estabelecer uma comunicação com pessoas de diferentes setores, apesar do número reduzido.

Para verificar a influência do clima no comportamento das pessoas no primeiro momento, a entrevista foi executada com os seguintes profissionais: o diretor comercial, o diretor de produção, a gerente de recursos humanos, um assessor de vendas, outro de contas, dois da produção e uma estagiária em marketing.

A análise do clima da empresa e do comportamento humano em um segundo momento, foi efetuada através do contato com apenas duas pessoas, um colaborador e uma dirigente, visto que, não obtive acesso à empresa neste momento, por ser filha do antigo dono, apenas duas pessoas concordaram em conceder uma entrevista discreta e informal.

Por dispor de poucas pessoas para realizar uma coleta de dados, a opção foi por fazer uma entrevista, considerando que deste modo poderia ser obtido maior número de informações. Lodi (1991) cita algumas vantagens da aplicação de uma entrevista: dar mais oportunidade para incentivar o respondente do que o questionário, de modo que a falta de informação é corrigida a tempo, além do que permite maior flexibilidade ao questionar o respondente, ao determinar a sequência e ao escolher as palavras apropriadas. Deste modo, a intenção foi de tentar obter o maior número de informações possível dos entrevistados.

As informações serão dispostas, com base na reposta dos entrevistados, mas também através da análise da observação direta, expondo diversas experiências compartilhadas pela equipe e procurando relacioná-las com a fundamentação teórica deste trabalho.

5.2.2.1 A análise diretamente ligada ao clima em situação de mudança

1) Como você analisa o clima organizacional durante todo este processo, considerando as mudanças que existiram? Que fatores, na sua opinião, foram influentes no clima da empresa?

Os entrevistados foram unânimes quando concordaram que ao longo deste período, vários acontecimentos influenciaram o clima da empresa, que sempre optou por uma gestão mais participativa, porém enfrentou diferentes situações que certamente abalaram a estrutura da empresa como um todo.

Cada momento vivido pela empresa refletia de alguma forma no comportamento das pessoas, influenciando diretamente o clima da mesma. Concordando com Bueno (1995, p.18), quando ele coloca que, o clima “é algo conjuntural, momentâneo e normalmente cíclico,

oscilando para o bom ou para o mau, dependendo das circunstâncias. Tem caráter de vulnerabilidade.” Deste modo, cada momento teve suas próprias características.

Das pessoas ligadas com a produção foram ouvidos dois colaboradores e o diretor industrial. Na visão do diretor industrial muita coisa mudou desde o início das operações onde naquele momento o entusiasmo das pessoas era nítido. “Havia um esforço e uma vontade mútua em colocar funcionando toda aquela tecnologia que ainda não havíamos tido acesso.” Alguns destes profissionais, já haviam trabalhado juntos em outras empresas, mas viviam um momento onde estavam cientes do valor de seu trabalho e da aplicação de seus conhecimentos. Luz (1996, p.13) afirma que “o “querer fazer” manifesta o clima organizacional. Quando o funcionário “pode fazer”, “sabe fazer” e “quer fazer”, o que sentem como resultado é um trabalho satisfatório”.

Deste modo, as pessoas diretamente ligadas à produção iniciaram as operações diante de um quadro que muitos profissionais almejam, o de estar colocando em prática seus conhecimentos e vendo surgir os frutos, até mesmo os colaboradores ressaltaram a empolgação das pessoas na época; muitos deles, nunca nem tinham visto um AGV, robô responsável pelo transporte da cerâmica dentro da área de produção, levando os revestimentos de uma até outra máquina.

Um dos colaboradores não fazia parte da equipe nesta época, mas o outro concordou que a maioria das pessoas realmente estavam curiosas em conhecer melhor a tecnologia que a empresa estava dispondo. “Foi um dos únicos momentos que me lembro do pessoal realmente empolgado no trabalho, porque depois começa a ser sempre a mesma coisa com mais cobranças e preocupações.”

Na opinião, de todos os três entrevistados, a produtividade aumentou, bem como a motivação, quando a empresa inseriu um prêmio de qualidade total em um momento em que a empresa começava a sentir os efeitos da falta de capital. Bueno (1995) salienta que as pessoas são motivadas por suas conquistas, “Características pessoais do trabalhador, medidas governamentais, articulação de políticas internas, humor e qualidade da liderança da chefia são alguns dos diversos fatores que incidem sobre a motivação humana”, deste modo, o diretor industrial, que também não estava satisfeito com a produtividade de seu setor, implantou um

prêmio de qualidade, assim, quando a equipe atingia determinado grau de produtividade, os colaboradores eram recompensados com uma porcentagem do faturamento.

Esta, de acordo com os dois colaboradores entrevistados, trouxe ânimo para o ambiente, proporcionando um aumento no seu nível de satisfação motivado por fatores extrínsecos. Bergamini (1997) sustenta que estes fatores fazem com que as pessoas se movimentem para buscar algo, pois são influentes quando o objetivo é a motivação dos colaboradores.

Visto que Bergamini (1997) sustenta que ninguém motiva ninguém, e que a motivação é intrínseca às pessoas, são oferecidos a elas, fatores de higiene que possam induzi-las a buscar pela satisfação de alguma necessidade. O clima na produção realmente estava mais ameno, depois de oferecidos incentivos financeiros. A gerente de recursos humanos sustenta que na produção as coisas estavam melhores, “mas nas outras áreas, com exceção da área de vendas, as pessoas estavam estagnadas, sem ter como colocar suas idéias em prática pela falta de recursos, e deste modo, não vendo o retorno de seu trabalho e conhecimento.”

Por fim, neste setor todos foram categóricos em dizer que viram-se altamente decepcionados e desmotivados quando houve o primeiro atraso do pagamento da folha. Para o diretor industrial só não foi pior que a primeira pausa na produção, ele enquadrou este como “um dos piores momentos da empresa, estava cada vez mais impotente diante da situação”. Como, de acordo com Chiavenato (1995), o clima é o reflexo se as crenças e expectativas sobre a vida organizacional estão sendo concretizadas, neste momento, tornou-se nítida a incerteza das pessoas diante de uma situação onde elas não tem controle.

O assessor da área de compras, ressalta que para ele ficou em evidência a influência de pressões externas no clima da empresa, principalmente por que estava diretamente ligado aos fornecedores. ele diz que, “senti desde o início a dificuldade que a empresa iria enfrentar por não ter recursos disponíveis.” Ele diz que adquiriu bastante experiência, mesmo que da maneira mais difícil, pois aprendeu a conviver com a necessidade de comprar sem dispor de recurso imediato, já com algumas dívidas pendentes.

Chiavenato (1995) salienta a dependência do clima diante de fatores como: as condições econômicas da empresa, as políticas e valores existentes, o estilo de liderança adotado, etc. Deste modo diversos causadores começaram a exercer forte influência no clima. O assessor de compras destaca que “a falta de recursos ocasionou conflitos dentro da empresa, conflitos e fofocas entre as áreas.” Estes fatores são também ressaltados por Luz (1996), que destaca os conflitos intra-organizacionais (entre pessoas, grupos, pessoas e organização); os fatores externos à organização e os fatores positivos e negativos da organização como influentes no clima.

Muitas vezes ele sentiu o clima abalado também pelo fato de que na maioria das vezes que a empresa dispunha de algum capital, estes quase sempre eram destinados para este setor, gerando uma certa disputa entre as áreas. Luz(1996), destaca que o clima é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos, que ocorrem no contexto sócioeconômico e político, como, também, na vida particular dos colaboradores. Portanto percebe-se que este colaborador, sentiu praticamente todo tipo de influência. Este assessor de compras encontra-se até hoje na empresa ele diz que já está tão acostumado a trabalhar nesta situação que esta já nem influi tanto na sua rotina.

Na área comercial, foram entrevistados três pessoas, um assessor de vendas, uma estagiária em marketing e o diretor comercial. Ambos na empresa desde o início, exceto a estagiária, também concordaram, que aquele foi um bom momento, onde eles iriam inserir um produto no mercado. A equipe estava objetivada em fazer um produto vingar, visto que, em sua maioria, os vendedores, principalmente os representantes de vendas já eram pessoas conhecidas no setor, com acesso à alguns clientes, possibilitando uma rápida inserção no mercado e aumento das vendas. Chiavenato (1995) sustenta que o clima é o reflexo se as crenças e expectativas sobre a crença organizacional estão sendo concretizadas. A área de vendas , foi a que no decorrer de toda esta situação, sentiu-se menos afetada uma vez que, a produção mensal era praticamente toda vendida.

Porém, todos ressaltaram, a existência de disputas entre as áreas, neste caso, os conflitos eram com a produção que de acordo com o assessor de vendas mudavam o produto a ser produzido, atrasando diversas entregas.

O diretor comercial, sustenta que sentiu o clima abalado dentro da empresa por muitas vezes, devido à pressões internas, também identificadas por Luz (1995), mas, os representantes de vendas por exemplo, nunca sentiram diretamente esta influência segundo o diretor pois não faziam parte da vida diária da empresa. No marketing, as pressões vinham principalmente das representações de vendas, seja para entrega de algum catálogo, planejamento de algum show room, etc. Na opinião da entrevistada, estas foram vertentes que influenciaram diretamente o clima.

Na área de marketing, a estagiária não trabalhou desde o início das operações, mas segundo ela o que mais marcou o tempo na empresa foi o fato da equipe ter diversas idéias armazenadas sem poder colocá-las em prática. Diversas abordagens enfatizam que o colaborador precisa, de acordo também com Kanaane (1999), sentir-se como uma parte do sistema, uma vez desenvolvidas as idéias o que se espera é poder aplicá-las, caso contrário uma satisfação não estará sendo propiciada.

A gerente de recursos humanos, pôde viver um pouco de cada área e presenciou diversas situações sob a ótica de diferentes pontos de vista. “ O clima já foi de todos os jeitos aqui dentro.” Mas a gerente ressalta, que apesar de todas as dificuldades, havia companheirismo e amizade entre as pessoas, e este na opinião dela foi um dos grandes pontos fortes da empresa. Este fato tornou-se evidente para ela, na ocasião, onde a primeira venda já havia sido efetivada; nesta oportunidade a equipe toda se juntou, disponibilizou recursos para um mês de produção usando notas frias, e juntos procuraram o antigo dono para reassumir a empresa.

Durante este período, enquanto o grupo Levigtong dirigia a empresa, os funcionários mostravam-se motivados em fazer com que a antiga administração reassumisse a empresa, porém altamente desmotivados com a atual situação. Como os esforços realmente estavam voltados em retomar a antiga estrutura. Chiavento (1995, p. 526), coloca que “o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia seu comportamento.” Neste caso o clima era tenso, principalmente pelo fato da equipe estar unida para um mesmo fim, sem a aprovação dos

principais dirigentes naquele momento, buscando por um objetivo comum que era o de a empresa ser reassumida pela antiga direção.

Os colaboradores não estavam diretamente ligados nesta transação, porém o diretor industrial e a gerente de recursos humanos, participaram de todo este processo. O diretor, destacou que foi um risco corrido, porque alguma atitude indesejada pela parte da nova administração, poderia surpreender a equipe, que procurou ser mais rápida e agiu antes que a situação pudesse piorar. De acordo com a gerente de recursos humanos, essa praticamente era a única saída. A situação que a empresa estava não era desejada por ninguém, um clima tenso, o relacionamento não era bom e do modo como as coisas estavam, a equipe iria se dispersar aos poucos, e ninguém sabe o que poderia acontecer.

Apesar da situação financeira não ter se alterado, o clima melhorou muito quando a empresa voltou a ser assumida pela antiga administração, uma vez que eles já eram uma equipe constituída. De acordo com Chiavenato (1992), diversos fatores influenciam o clima, são eles: “condições econômicas, estrutura e cultura organizacional, participação, significado do trabalho, escolha da equipe, estilo de liderança, avaliação e remuneração.” Houve, de acordo com a gerente, uma melhora no clima pois os colaboradores, viram estrutura, cultura, sendo readaptadas, com a mesma liderança, na qual já tinham um identificação, entre outros fatores que os fizeram perceber que muitas vezes a capacidade das pessoa torna-se praticamente inútil frente a determinadas situações.

As pessoas tornam-se satisfeitas quando querem alguma coisa com intensidade, para isto concentram esforços, desenvolvem estratégias até atingirem suas metas. Hall (1984) acrescenta que o trabalho que obriga as pessoas a desenvolverem suas capacidades criativas e expressivas, proporcionando desafio e progresso potencial, torna-se muitas vezes inspirador. Neste caso, o desafio existia e o alcance do objetivo traçado de trazer de volta a antiga administração, só foi atingido pela concentração de esforços e pelas estratégias desenvolvidas através da capacidade de cada um.

Atualmente, com a nova administração, os funcionários não se dispuseram a dar muitas declarações, porém, salientaram que o clima é de interesse em liquidar as dívidas da empresa. Porém, a estrutura está abalada e os principais dirigentes não dispõe de *know how* e conhecimento do setor, o que muitas vezes dificulta negociações.

5.2.2.2. A análise diretamente ligada ao comportamento humano em situação de mudança.

2) De que modo, este processo de mudança enfrentado pela empresa influenciou o comportamento dos colaboradores? E dos dirigentes?

Mattar (1996), sustenta que o comportamento é uma atividade física que envolve circunstâncias específicas, num específico momento de tempo, com um ou mais participantes. Para ele, o comportamento refere-se ao que as pessoas fizeram ou o modo como estão agindo. Por comportamento entende-se: conjunto de atitudes e reações do indivíduo em relação ao meio social, compreende-se então, que o comportamento do indivíduo resulta da interação do meio externo com suas características de personalidade. No caso da empresa tornou-se nítida esta afirmação, constatando que as pessoas se comportam de acordo com a situação momentânea da empresa.

Na opinião da gerente de recursos humanos, bem como na dos demais entrevistados, o comportamento humano, é um fator altamente influente no clima da empresa, que por estar envolvida em situação de mudança, acaba por, manifestar, diferentes formas de comportamento. De acordo com Bergamini (1997), As pessoas trazem, dentro de si mesmas, seus potenciais motivacionais que são as suas necessidades, as suas pulsões e seus desejos. A forma pela qual esse conjunto é atendido determina maiores ou menores níveis de satisfação, induzindo o comportamento do ser humano. A experiência da empresa, confirma a afirmação da autora evidenciando o que comportamento dentro da empresa está diretamente ligado ao seu prazer no trabalho.

Todos os colaboradores entrevistados, salientaram, que durante todo este período onde era evidente a situação financeira da empresa, antes dela ser vendida a primeira vez, muitas pessoas confrontaram com o diretor financeiro, que adotava uma postura muito forte dentro da empresa, principalmente porque ele agia sem muita preocupação com a forma que suas atitudes repercutiriam.

Foi introduzido dentro da empresa uma série de programas informatizados que geraram uma certa repulsão dos colaboradores. Rodriguez (1996) salienta que a insaciável busca do conhecimento humano, gera as mais complexas tecnologias, sendo este também um dos fatores da mudança. Foi implantado então este sistema chamado Callisto com o objetivo de disponibilizar o maior número de informações possíveis para o conhecimento de todos; a gerente de recursos humanos destaca este como o primeiro momento onde os impactos da mudança na empresa foram realmente percebidos.

Esta aquisição gerou uma série de reações que, de acordo com Kotter & Schlesinger apud Chiavenato (1998), são imprevisíveis diante de uma mudança. Tem pessoas que adotam uma postura de aceitação outras já adotam uma postura negativa. Concordando com Wood Jr. (1995), a mudança deve ser vista pelas pessoas como um processo e caracterizada pelo princípio da melhoria contínua. Neste caso, torna-se necessário convencer as pessoas a aceitarem este tipo de mudança que só agrega conhecimentos para empresa.

Esta mudança, na classificação de Havelock apud Souza (1978) foi enquadrada como uma mudança como um processo de solução de problema; disponibilizando diversas informações para todo quadro funcional, também como uma tentativa de melhorar o clima e solucionar problemas que iam além das áreas humanas, problemas relativos aos dados que a empresa necessitava para desenvolver suas estratégias. Na categorização de Want apud Hall (1984), esta foi uma mudança operacional, que veio de encontro às necessidades naquele momento.

A gerente de recursos humanos, inclusive comentou, que esta atitude surpreendeu muitos funcionários que achavam que os dirigentes escondiam informações, principalmente o diretor financeiro, que na classificação de Hall (1984), classifica-se por unanimidade entre os

entrevistados um líder autoritário, diferente dos outros dois, o diretor industrial e comercial que sempre foram vistos como líderes de apoio, abertos a diferentes opiniões.

Todos os representantes da área administrativa ganharam um computador, e estes estavam todos ligados em rede, disponibilizando informações de todas as áreas para quem quisesse acessá-las. O controle do horário também tornou-se mais rígido com a implantação de um sistema de código de barras que indicava a entrada e saída das pessoas já do portão principal. A reclamação da gerente de recursos humanos é que “as coisas eram impostas pelo diretor financeiro, que disponibilizava os recursos na maioria das vezes para quem ele julgava necessário, sem entrar em um acordo com as pessoas.” Este tipo de provocações entre as pessoas, na opinião dos entrevistados, foi um dos fatores que mais desmotivou as pessoas e influenciou o clima.

Este tipo de mudança, geralmente causa resistência, esta foi amenizada com base na estratégia desenvolvida por Kotter & Schlesinger apud Chiavenato (1998), estratégia esta chamada de Educação e Comunicação, onde são realizadas reuniões, apresentação a grupos e atitudes que induzam as pessoas a serem educadas para a mudança.

No meio desta confusão, antes da empresa ser vendida, tornou-se nítida a falta de satisfação e o desânimo das pessoas no ambiente de trabalho, uma vez que, não podiam desenvolver seu trabalho por pressões vindas de todo o sistema. Conversei, na ocasião, com uma amiga formada em administração, integrante da Universidade do Yoga e na época estudante de Educação Física da UDESC, também com interesse em assuntos que envolvam a vontade de fazer com que as pessoas sintam-se bem consigo mesma e umas com as outras, mesmo quando enfrentam difíceis situações.

Com o objetivo de aprofundar os conhecimentos no assunto, tendo uma oportunidade prática para analisar o comportamento das pessoas diante de uma experiência diferente e conhecer um pouco mais do ser humano; começamos a desenvolver voluntariamente, quarenta e cinco minutos de prática semanal, incentivando (através de técnicas, dinâmicas, exercícios de alongamento e relaxamento) as pessoas a pensarem em coisas boas, sempre positivamente, encarando as dificuldades de forma participativa. Paralelamente a empresa foi dividida em equipes,

nas reuniões entre os executivos e os representantes das áreas, era discutido entre os membros os pontos positivos e negativos que essa experiência estava trazendo.

Herzberg apud Bergamini (1997) demonstrou que não basta oferecer fatores de higiene para se obter motivação pois os fatores de higiene são voltados para atender as necessidades básicas de natureza material, social e fisiológicas da mão-de-obra, são estímulos corriqueiros, de movimento e benefício. Já os fatores motivacionais, são intrínsecos ao indivíduo; após o indivíduo superar suas necessidades básicas procura incentivos como realização profissional e crescimento pessoal, a auto-realização. O fato é que quando não se dispõe recursos para realizar investimentos, outras alternativas devem ser buscadas; os entrevistados concordaram que esta atitude trouxe ânimo às pessoas, pois eram momentos de introspecção, onde os valores de cada um eram ressaltados, mesmo que a empresa não estivesse naquele momento contribuindo financeiramente para todos.

Toda Sexta-feira também, uma equipe tinha quinze minutos livre para entreter os companheiros aplicando alguma dinâmica ou trazendo algum tema para ser apresentado ou debatido. Nestas ocasiões era também debatida a situação da empresa. Os esforços da equipe passaram a ser nitidamente constatados a partir destas pequenas atitudes, que sequer geraram custos para empresa e acabaram por trazer integração e uma dose de ânimo para o quadro funcional, que passou a trabalhar com mais motivação até o momento da primeira venda.

Todo tipo de iniciativa atenuava, porém não trazia de volta a motivação para a empresa. Os dirigentes, praticamente sem ter como agir pela falta de recursos, altamente desmotivados debatiam constantemente com a equipe administrativa as decisões a serem tomadas, que encaminhavam as informações para seus subordinados. Decidida a venda, outra mudança foi inserida, e de acordo com Kaufman apud Hall (1984, p. 149) “ela é sempre confrontada com forças intensas que a colocam em xeque e que restringem agudamente a capacidade de as organizações reagirem a novas condições – algumas vezes com graves resultados”. Desse modo, não se viu outra saída para empresa senão a venda para um grupo paulista, chamado Levigton, que prometeu, injetar capital, pagar os salários atrasados, bem como os credores.

O diretor comercial evidencia, que para ele, o pior momento foi quando efetivada a venda da empresa; “Chegou um momento, em que nos vimos impotentes sem ter o que fazer, neste momento então, resolvemos começar a negociar a venda da empresa”, este tipo de mudança, é caracterizada por Want apud Wood Jr. (1995) como total, visto que a empresa encontrava-se a beira de um processo de falência. Foi o pior momento na opinião de todos os entrevistados.

Esta atitude causou a discordância de muitas pessoas, dentre as pessoas entrevistadas, o assessor de venda destacou a revolta de muitos funcionários com esta atitude. A gerente de recursos humanos, destaca que “eram realizadas reuniões semanais a fim de expor a situação para debate da equipe, representada pelas principais pessoas responsáveis pelas áreas. Thompson destaca que algumas vezes o fracasso de uma empresa é originado pela falta de capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente, seja mediante o exame de certas características dos gerentes, da estrutura, etc. Mas a sorte e a aleatoriedade também são pontos importantes no sucesso de uma determinada organização, destaca Bowditch (). O sucesso é determinado mais pela característica do ambiente do nicho em particular do que por habilidades gerenciais e estratégias organizacionais. Diversos fatores contribuíram para que esta atitude fosse tomada, mas é unânime por parte dos dirigentes e concordado com todos os colaboradores, exceto o assessor de vendas, que tudo o que esteve ao alcance, foi feito para que esta negociação pudesse ter sido evitada.

Tanto para a gerente de recursos humanos, como para o diretor industrial, a maior influência de uma mudança sobre o comportamento das pessoas, mostrou-se evidente, tanto no comportamento dos colaboradores quanto dos dirigentes; quando naquela situação, a empresa havia sido vendida e as pessoas desconfiadas das intenções dos compradores, uniram-se e articularam estratégias a fim de salvar a empresa.

Como a nova administração não conhecia o setor, as pessoas, unidas de várias formas. Começaram a sabotá-los. Chiavenato (1998) sustenta que quando a mudança nos é imposta, a melhor saída é buscar o maior número de informações e o maior conhecimento possível para induzir a situação, a informação, tem feito a diferença; e neste caso, como pode-se observar, realmente fez.

A relação entre a nova administração e o restante da equipe era bastante turbulento, Argyris (1996) sustenta que muitas vezes os dirigentes não deixam nítidas suas intenções e não possuem uma comunicação aberta com a equipe; esta atitude certamente faz criara uma distância entre os colaboradores que tornam-se desconfiados, como neste caso, que as pessoas desconfiavam das más intenções dos compradores, e como estratégia de precaução, voltaram-se contra eles.

O diretor industrial e o assessor de compras destacaram o fato de que convenceram os fornecedores a emitir nota fria, para eles captarem recursos com a nova administração e assim guardá-los para quando conseguissem trazer de volta o diretor comercial, disponibilizarem do capital suficiente para um mês de produção.

Hage apud Hall (1984) salienta a diferença que pode existir de interesses entre dirigentes (que almejam por baixar seus custos) e colaboradores (querem elevar seu padrão de vida e ter um trabalho interessante). “o trabalho que proporciona desafio, progresso potencial e a utilização das habilidades criativas e expressivas é agradável e até mesmo inspirador. As maneiras pelas quais as pessoas reagem ao seu trabalho resultam de suas próprias expectativas e das características da organização.” Quando não vê o resultado de seu trabalho o colaborador sente-se desmotivado, e era isto que acontecia, segundo a gerente de recursos humanos, ligada diretamente à todas as áreas da empresa, tendo a clara percepção da má influência do clima no desempenho dos negócios concordando com Luz (1995), que destaca a importância da análise constante do clima, pois este afeta o comportamento das pessoa que está diretamente ligado ao desempenho da empresa.

Os dirigentes destacavam que as atitudes que tomavam, eram induzidas pelo que eles poderiam fazer na situação, Argyris (1966) analisa a liderança organizacional e sustenta a liderança centralizada na realidade, onde são desenvolvidas normas de decisões que servem de marcos balizadores à forma e à época das mudanças desses padrões de liderança. O diretor industrial destaca que “Diante de tantas mudanças, diversas coisas que não esperávamos aconteceram, mas cada caso foi analisado particularmente para serem tomadas as decisões.”

Os colaboradores, da área de produção, destacaram que naquele setor, o comportamento das pessoas era realmente inconstante e refletia diretamente no clima. Bueno (1995) destaca que o comprometimento das pessoas com a empresa manifesta-se com a vontade própria da pessoa em realizar seus objetivos, e o reconhecimento do mérito é um forte aliado na busca da motivação humana e da produtividade. Os dois, destacaram o prêmio de qualidade como um dos maiores incentivadores, naquele momento o comportamento da equipe de produção tornou-se diferente, pois objetivavam uma recompensa financeira que lhes seria imposta caso alcançassem um determinado nível de produtividade.

As pessoas entrevistadas, destacaram a antiga administração como eficiente, pois mesmo diante de tanta turbulência, sempre souberam ouvir as pessoas e explicar-lhes o porque de determinada tomada de decisão, mas estas pessoas como porta voz da maioria dos funcionários da época eram categóricas ao opinar sobre o gerente financeiro que não era bem quisto, um líder autoritário, de acordo com Hall (1984), diferente dos outros líderes que podem ser classificados como líderes de apoio. Drucker (1996) ressalta que a mudança fundamental está em aprender a gerenciar em situações que não se tem autoridade de comando, onde não se controla nem é controlado. Balcão (1975) confirma que desde o início deve se criar uma situação onde as pessoas não sintam-se subordinadas e principalmente sintam-se a vontade.

Torna-se visível através da observação da experiência da Tec-Cer que a mudança está diretamente ligada ao comportamento das pessoas, que por sua vez, interagindo com diversas formas de comportamento influenciam diretamente o clima da empresa.

Desta forma, constata-se que o comportamento está diretamente ligado a situação que as pessoas vivem naquele momento. Se a empresa oferece alguma coisa que estimule as pessoas visando a produtividade, principalmente em se tratando de recompensas financeiras, as pessoas tornam-se cada vez mais motivadas, porém pequenas atitudes como saber ouvir, o incentivo voltado para as coisas boas, são pequenas atitudes que acabam por impulsionar a motivação das pessoas e desta forma melhorar o comportamento organizacional.

6 UMA PROPOSTA PARA ESTA E OUTRAS EMPRESAS

Depois que tive a oportunidade de viver esta experiência na empresa, constatei que muitas vezes os dirigentes não possuem alternativas para reverter um quadro, mas, que é importante, mesmo diante de situações de dificuldade, considerar sempre a relação com os colaboradores, uma vez que estes em sua maioria, estão também bastante envolvidos com a situação.

Um fato que para mim, bastante se destacou diante de tantas turbulências, é que, alguns minutos de interação semanal, aliados a programas alternativos fora da empresa, sessões de alongamento e meditação trouxeram ânimo e vontade de trabalhar para todos os membros, fazendo com que as estatísticas melhorassem, porém não resolvessem um quadro irreversível, que já havia desencadeado um processo negativamente cíclico. Atitudes que não desencadearam custo algum mas aumentaram a produtividade. Ficou evidente, dentro da minha concepção e análise dos fatos, a necessidade de oferecer a oportunidade aos colaboradores de desenvolver seu lado físico e mental.

Assim, surge um forte interesse pela administração através de uma visão holística, uma visão do todo. Tornou-se uma possível opção aos dirigentes diante de situações incertas, a administração com foco no holismo. De acordo com Bueno (1995, p. 89) “no holismo

consideram-se quatro níveis de desenvolvimento integrado: físico, mental, emocional e espiritual.” Para as empresas o foco está no nível mental; segundo o autor “busca-se o desenvolvimento da capacidade analítica, da inteligência, do raciocínio lógico-racional. Fundamentalmente, porém tratado isoladamente, tende ao desequilíbrio com consequências no desenvolvimento pessoal, profissional, na produtividade e na qualidade de vida do trabalhador.”

A idéia do holismo é antiga e discutida por concepções filosóficas o longo de toda a evolução do pensamento humano. O termo holismo origina-se do grego *holos*, que significa todo. No século VI antes de Cristo, o filósofo Heráclito de Éfeso já dizia "A parte é diferente do todo, mas também é o mesmo que o todo. A essência é o todo e a parte". O pensamento holístico é profundamente ecológico, e de acordo com ele, o indivíduo e a natureza não estão separados mas formam um conjunto impossível de ser dissociado. Por isso é que qualquer forma de agressão à natureza e ao meio ambiente, para a abordagem holística, é pura e simplesmente uma forma de suicídio. Apesar de baseado em idéias muito antigas, que se confundem com as origens do pensamento humano, o movimento holístico nasceu nos movimentos contraculturais e filosóficos da década de 60.

Decididamente, vai longe o tempo em que as empresas exigiam que seus funcionários agissem como máquinas, que deixassem seus problemas particulares em casa e não misturassem vida profissional com vida privada. Atualmente, cada dia mais tem-se ampliado o conceito de que o homem deve ser visto como um todo, considerado como corpo, mente e alma.

Um dos aspectos mais importantes da abordagem holística é que, sendo uma forma de encarar a realidade, seus conceitos podem ser aplicados às mais diferentes áreas do conhecimento. Ao mudar nosso olhar sobre o mundo, começamos a ver possibilidades novas, impossíveis de serem visualizadas antes.

O holismo, é sintetizado por Guimarães (1996) como a busca da visão do conjunto, de uma visão do todo. O universo sempre foi visto pela maioria das pessoas, como um sistema mecânico, onde os fatos geralmente são explicados pela ciência; e o que ela não explica, acaba sendo muitas vezes ignorado. Diversas abordagens, têm procurado construir uma visão mais complexa do ser humano, enfrentando este paradigma mecanicista. O holismo não ignora as

características mecânicas existentes na natureza, ele percebe o universo como uma rede de inter-relações dinâmicas, orgânica.

Desse modo, pode ser visto como uma opção, a elaboração de programas alternativos que ajudem os colaboradores a desenvolver seus níveis, físico, emocional e espiritual, bem como o mental, nosso ponto de maior interesse. Pode-se atingir o bem-estar físico através de práticas de relaxamento, posturas corporais, mobilização energética, entre outros; já no nível emocional, busca-se recursos para desbloquear sentimentos e emoções através da música, poesia, fotografia, contemplação (passeio, caminhada, turismo). O nível espiritual, vem a depender mais de uma sabedoria intrínseca, porém, tem poder de estimulação diante da visão do coletivo, estimula também a cooperação e uma visão mais ampla a respeito dos interrelacionamentos, do mundo e da natureza. Bueno (1995).

A visão holística, nos mostra também maneiras inusitadas de se administrar empresas, com a possibilidade de progredir e ter lucros aumentados mesmo em épocas de crise, e mais, dentro de uma relação harmônica com o meio ambiente. E podemos também participar de uma prática política instigante, repleta de significado, amor ao próximo, e realização enquanto ser humano, além de estarmos prontos para relacionamentos humanos mais prazerosos e criativos, onde haja um clima de alegria, respeito, amor e compreensão, e sobretudo, de liberdade.

Guimarães (1996, p.21) afirma que “... não pertencemos realmente a este mundo descrito pelo quadro científico. Não estamos realmente nele.” O autor destaca o fato do mundo sempre ser visto de forma operacional para o entendimento pragmático, acabando por manter um silêncio nas questões que realmente interessam para as pessoas, aquelas que estão próximas do coração, que realmente são valiosas.

O principal objetivo do movimento holista é a qualidade de vida em todos os seus aspectos. Em nome dele, técnicas alternativas de administração vêm provocando verdadeiras revoluções culturais em algumas empresas. Junior (1992) cita o exemplo de uma das que adotaram o conceito há mais tempo é a Villares, que nos últimos 10 anos vem concretizando mudanças organizacionais que visam a uma maior liberdade de manifestação dos funcionários. Para isso foi criado o Instituto Villares, que atua como consultoria independente no campo da

transformação organizacional. Na prática, os diversos departamentos da empresa não agem de forma independente, mas estão interligado, o que, segundo Fernando Hilsenbeck, vice-presidente do Instituto, dá mais liberdade de participação a cada funcionário.

Bueno (1995, p. 91) destaca que “a concepção da organização holística é a de que o todo está em cada coisa e cada coisa está no todo. O princípio básico é colocar o todo nas partes.” Ele cita três pontos como condições necessárias para tanto:

1. Redundância (Generalização e Multifuncionalidade): A proposta está em permitir e incentivar que a realização de tarefas similares sejam realizadas por pessoas diferentes, assim “prevalece a visão generalista: o todo está nas partes, e o sistema participativo, ou seja, a parte está no todo.”

2. Aumento da rede de conexões: Sugere uma ligação entre os membros da empresa, trabalhando a interdependência, característica própria dos sistemas participativos. Destaca-se pela busca da democratização, da capacidade generalista e do compartilhamento da informações.

3. Obtenção de especialização e generalização simultâneas: Incentiva as pessoas a irem além da sua área de atuação, utilizando conhecimentos específicos na solução dos problemas conjuntos. Busca-se a generalização das atividades, dos conhecimentos e informações.”

É uma proposta para as empresas administrarem deste modo, compartilhando informações, deixando a comunicação fluir e incentivando os colaboradores a opinar e tomar suas próprias decisões. Geralmente as pessoas necessitam sentir-se como parte da empresa, ter noção da importância de seu trabalho, sentindo a integração da equipe e o esforço mútuo. Quando protagonizam uma situação, apesar de muitas vezes as pessoas não possuírem as informações técnicas e teóricas necessárias, acabam desenvolvendo na prática o conhecimento, seja agindo por lógica ou intuição. Dessa forma, os colaboradores acabam trazendo para empresa, opções analisadas por outro ponto de vista, oferecendo a oportunidade de analisar diferentes alternativas.

7 CONCLUSÕES

A intenção aqui se concentra em relatar os principais resultados obtidos com pesquisa junto à empresa, relacionando as situações observadas com a teoria exposta no decorrer deste trabalho. A análise foi feita considerando a influência que o clima, o comportamento humano e as mudanças manifestam sobre a empresa.

Na atual conjuntura, é necessário, conforme foi visto neste trabalho, que os profissionais estejam cada vez mais adaptados com a mudança, que torna-se constantemente presente, trazendo à tona, novas situações. Através do controle e do conhecimento de cada um, devem ser desenvolvidas estratégias a fim de atenuar o impacto das mudanças no ambiente de trabalho. Muitas vezes a força das mudanças acaba impossibilitando as pessoas que, neste caso, devem procurar algum outro estímulo para a motivação.

Os objetivos eram diretos ao buscar os fatores que influenciavam o clima, e o comportamento humano em situação de mudança. Relacionando-os com a prática foi constatado que o clima é bastante influenciado principalmente por pressões e pelo que

acontece dentro da própria empresa, este reflete diretamente na forma como as pessoas agem, gerando por vezes algum tipo de conflito.

Com base nesta pesquisa, a teoria evidencia situações exposta na prática, onde foi relacionado principalmente o comportamento das pessoas e a influência que ele exerce sobre o clima organizacional. Desse modo, foi feita a análise das diferentes situações que a empresa enfrentou, associando a influência que estes acontecimentos tiveram no comportamento da pessoas e no clima da empresa.

A história da empresa, mostrou o quanto a produtividade está associada ao clima e à motivação das pessoas; e que, mesmo em difíceis situações, como uma crise financeira, existem outras formas de se buscar algum tipo de motivação, através de outros estímulos. Em algumas situações, as pressões são muito fortes, ao ponto de tornar à toa qualquer tipo de tentativa, impondo a empresa a passar por um processo de mudança. Deste modo, conclui-se que uma equipe unida, muitas vezes desperta diferentes iniciativas capazes de transformar parcialmente determinadas situações.

Diante desta experiência foi elaborada uma proposta com base na visão holística, cujo interesse surgiu depois da análise deste caso, buscando integrar todas as partes de um sistema e equilibrar os níveis físico, emocional, espiritual e mental das pessoas, visando a produtividade.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, Chris. **A integração indivíduo – organização**. Tradução: Márcio Cotrim. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1964.

BALCÃO, Yolanda Ferreira. **O comportamento humano na empresa: uma *antologia***. 2ª ed. 3ª tir. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Ed. Da FGV, 1975.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília W. & CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança/ organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH & BUONO. **Comportamento Macroorganizacional: o ambiente da organização**.

BUENO, José Hamilton. **Manual do agente de mudanças: a era da qualidade**. 2ª ed. São Paulo: Ltr. 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: Uma Abordagem Contingencial**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a Administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração em tempos de grandes mudanças**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

FOURNIES, Ferdinand F. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados**. São Paulo: Makron Books, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

HALL, Richard H. **Organizações: Estruturas e Processos**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LODI, João Bosco. **A entrevista: teoria e prática**. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. V. 1. São Paulo: Atlas, 1997.

PILARES, Valmir. **Recursos humanos: (des)considerações gerais**. São Paulo: Nobel, 1991.

RODRIGUEZ, Martius V. & FERRANTE, Augustin J. **A Tecnologia de Informação e Mudança Organizacional**. Tradução: Washington Luiz Salles e Anne N. Bonitz – Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blucher; (Porto Alegre): Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA-URGS, 1978.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

9 ANEXO

1) Como você analisa o clima organizacional durante todo este processo, considerando as mudanças que existiram? Que fatores, na sua opinião, foram influentes no clima da empresa?

→ Colaboradores produção:

- Um deles destacou o clima e o ambiente favorável no início das operações
- Fatores citados por ambos os entrevistados como influentes negativamente no clima da empresa: problemas relacionados com fornecimento de MP, e também relacionados ao índice de qualidade na produção
- Política vista positivamente: Inserção do prêmio de qualidade, gerando motivação
- Ambos concordam que nesta área a motivação e o clima estão diretamente ligados ao lado financeiro.

→ Assessor de Compras

1º momento - destaca as pressões sofridas, principalmente por fornecedores, influentes no clima de seu setor. Identifica também como desmotivantes os conflitos entre as áreas, visando a obtenção de recursos

2^o momento - argumenta que a situação da empresa ainda não é estável, as dívidas ainda não foram sanadas, as pressões ainda existem, e o clima diante de tudo é desfavorável, considerando também que a equipe não é a mesma

→ Auxiliar de vendas

Considera o bom relacionamento no setor, onde nunca houve muitos problemas com venda; porém destaca o conflito entre áreas desgastante, neste caso atritos com a produção

→ Estagiária de marketing

O clima ela considerou tenso, visto que era totalmente atingido pela falta de recursos. Este setor nunca teve a oportunidade de realmente pôr as principais idéias em prática

→ Diretor Industrial

Clima “perfeito” no início, mas influenciado no decorrer, principalmente pela falta de recursos e conflito entre as áreas, dificultando a manutenção de um clima favorável. O prêmio de qualidade nitidamente trouxe motivação

→ Diretor Comercial

Tinha relacionamento direto com os representantes de venda, não vinculados à empresa. O clima para ele foi influenciado principalmente por conflitos e entre as áreas, e pelas diferentes situações atravessadas

→ Gerente de RH

1^o momento - Acompanhou diferentes climas nas diferentes áreas. Destaca o clima turbulento quando a empresa foi vendida a primeira vez, quando então foram implantadas algumas dinâmicas e atividades alternativas. Também, motivante, foi a união da equipe logo após a primeira venda para que a empresa readquirisse a antiga estrutura

2^o momento - Argumenta que o clima pode vir a melhorar no momento que a empresa estabilizar um pouco e parar de sofrer pressões. A equipe não é a mesma, e muitas pessoas estão se conhecendo e também conhecendo a empresa.

2) De que modo, as mudanças enfrentadas pela empresa, influenciaram o comportamento dos colaboradores? E dos dirigentes?

• Todos indicam como negativa a postura adotada pelo diretor financeiro

→ Colaboradores Produção

Destacam que o comportamento das pessoas geralmente está voltado para incentivos financeiros. Um deles destaca a pressão exercida pelos dirigentes pela qualidade. Ambos concordam que o prêmio de qualidade mudou o comportamento das pessoas

→ Auxiliar de vendas

Para ela o comportamento nitidamente está ligado a situação que as pessoas e a empresa estão vivendo. Houve um incentivo motivacional quando algumas práticas visando o relaxamento foram aplicadas

→ Assessor de compras

1º momento - Considera a inserção do programa Callisto como o impulsionador para os mais diferentes comportamentos, já destacando sua perplexidade com determinada atitude, considerando o perfil que o diretor financeiro adotava.

2º momento - É uma nova situação, diante de uma administração com falta de experiência no setor, com muitas pessoas conhecendo a empresa e demonstrando diferentes formas de comportamento, diante de uma situação instável.

→ Estagiária de marketing

Argumenta a falta de motivação de seu setor e um comportamento estagnado principalmente pela postura adotada pelo diretor financeiro.

→ Diretor Industrial

Ressalta o comportamento das pessoas no período onde as intenções estavam voltadas em retirar da administração da empresa o grupo Levigtong. Observa também que o comportamento

dos colaboradores é principalmente influenciado pelo seu lado financeiro, destacando sua surpresa com a atitude de determinadas pessoas com alguns programas alternativos aplicados

→ Diretor Comercial

Reconhece o esforço da equipe e compreende o porque da falta de motivação, concordando que o comportamento é influenciado pela situação. Destaca a primeira venda como a mudança mais influente no comportamento das pessoas

→ Gerente de RH

1^o momento - Considera o Sistema Callisto como o causador dos mais diferentes tipos de comportamento. Concorda com todos entrevistados que a postura adotada pelo diretor financeiro não era a mais adequada

2^o momento - Concorda que a situação é diferente, visto que a empresa esta sendo gerenciada por pessoas que não conhecem o setor e acima de tudo não estão abertos a opiniões. Destaca que já verificou diversos tipos de comportamento no decorrer desta experiência.