

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO PAULO – FATEC-SP
CURSO DE AUTOMAÇÃO DE ESCRITÓRIOS E SECRETARIADO

Amanda de Cássia Hallai

Dhienne Tacara Kiyan

Miriam Miyuki Matsuura

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL:

Ferramenta utilizada no âmbito gerencial exercendo influência no clima organizacional, no desempenho das empresas e sua importância para o secretariado executivo.

São Paulo
2015

Amanda de Cássia Hallai

Dhienne Tacara Kiyan

Miriam Miyuki Matsuura

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL:

Ferramenta utilizada no âmbito gerencial exercendo influência no clima organizacional, no desempenho das empresas e sua importância para o secretariado executivo.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Tecnologia de São Paulo – FATEC-SP, como parte das exigências para aprovação no curso de Automação de Escritórios e Secretariado.

Orientação: *Prof.^a M.^a Cathia Lima Petroni*

São Paulo

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA
FATEC-SP / CEETEPS

H181c Hallai, Amanda de Cássia
Comportamento organizacional: ferramenta utilizada no âmbito gerencial exercendo influência no clima organizacional, no desempenho das empresas e sua importância para o secretariado executivo. / Amanda de Cássia Hallai, Dhienne Tacara Kiyan, Miriam Miyuki Matsuura. – São Paulo : Fatec-SP, 2015.
76 f. : il.

Orientadora: Prof.^a M.^a Cathia Lima Petroni
Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Automação de Escritório e Secretariado) - Faculdade de Tecnologia de São Paulo, 2015.

1. Administração. 2. Comportamento organizacional. 3. Clima organizacional. I. Kiyan, Dhienne Tacara. II. Matsuura, Miriam Miyuki. III. Petroni, Cathia Lima. IV. Faculdade de Tecnologia de São Paulo. V. Título.

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho a Deus e a todos que de alguma forma contribuíram e nos apoiaram, mas especialmente ao Sr. Masao Tacara (in memoriam), que passou aos filhos os valores de honra, honestidade e perseverança e à Marilda Satiko Tacara (in memoriam), linda e maravilhosa. Fiquem em paz e estejam sempre iluminados.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por abrir os nossos caminhos para que encontrássemos as formas para superar as dificuldades.

Aos nossos familiares, que tanto nos apoiaram com incentivos e demonstrações de carinho, amor e compreensão.

À nossa querida orientadora, professora Cathia Lima Petroni, que nos apoiou e incentivou sempre com conselhos e sugestões, amabilidade e compreensão ímpares que fizeram toda a diferença.

Aos nossos professores, José Roberto Lourenço e Victor Antonio T. Troitiño pelo apoio e conselhos, sempre demonstrando solicitude para nos ajudar.

Nossos agradecimentos a todos os nossos professores, colegas e amigos que fizeram parte de nossa vida acadêmica e que ficarão para sempre nas lembranças de uma das fases mais importantes de nossa trajetória.

“Excelente profissional é aquele que mais pensa do que trabalha, surpreende ao invés de ser previsível, reinventa comportamentos e aquele que liberta a imaginação”.

Augusto Cury

RESUMO

Esta pesquisa busca o entendimento da origem e dos conceitos que envolvem uma das coisas mais importantes no cotidiano dos profissionais nas organizações, que são as relações humanas no trabalho do ponto de vista do comportamento organizacional. Para realizar este estudo, foi produzida uma pesquisa bibliográfica sobre a administração e o comportamento organizacional abordando suas origens, evolução histórica, conceitos e influências que suas nuances têm sobre o clima organizacional observando o aspecto do secretariado em seu perfil de gestor, os administradores e colaboradores.

Para complementar o estudo, foi realizada uma pesquisa de campo em três empresas de diferentes segmentos das quais não se revelarão os nomes por medida de sigilo. Uma atua na área de transporte público, outra é uma instituição financeira e a terceira, uma empresa gráfica.

Palavras-chave: Administração; comportamento organizacional; clima organizacional.

ABSTRACT

This research aims to understand the origin and concepts involving one of the most important things in the everyday professionals in organizations, which are the human relationships in the work of organizational behavior perspective. To carry out this study, was conducted a literature search on the management and organizational behavior approaching its origins, historical development, concepts and influences that its nuances have on the organizational climate observing the aspect of the secretarial activities in its manager profile, administrators and employees.

To complement the study, a field research was conducted in three companies on different segments whose names are not going to be revealed with the purpose of preserving confidentiality. One of them works in the public transport area, another is a financial institution and the third, a printing firm.

Keywords: Administration; organizational behavior; organizational climate.

Lista de Ilustrações

Figura 1- Pirâmides de Gizé, no Egito.....	16
Figura 2 – A Suméria. 6500 a.C. – 1940 a.C.	17
Figura 3 - Estátua de Gudéia	17
Figura 4 - Lista de Deuses.....	16
Figura 5 - Atenas, Grécia – desde 5000 a.C.	18
Figura 6 – Busto de Platão	18
Figura 7 - O Fórum Romano	19
Figura 8 – Veneza	20
Figura 9 - Niccolò di Bernardo dei Machiavelli. Pintura de Santi di Tito	21
Figura 10- O Império assírio em 824 a.C. (verde escuro) e 671 a.C. (verde claro)...	22
Figura 11- Um touro alado assírio	23
Figura 12- Soldados romanos do séc. III.....	22
Figura 13 – Busto do jovem Marco Aurélio.....	23
Figura 14 - O início de A Arte da Guerra, em um livro de bambu.....	24

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Faixa Etária.....	54
Gráfico 2 - Gênero.....	55
Gráfico 3 – Grau de instrução	56
Gráfico 4 - Função.....	57
Gráfico 5 – Questão 1	58
Gráfico 6 – Questão 2	59
Gráfico 7 – Questão 3	60
Gráfico 8 – Questão 4	61
Gráfico 9 – Questão 5	62
Gráfico 10 – Questão 6	63
Gráfico 11 – Questão 7	64
Gráfico 12 – Questão 8	65
Gráfico 13 – Questão 9	66
Gráfico 14 – Questão 10	67
Gráfico 15 – Questão 11	68

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. Origens e conceitos da administração nas organizações.....	13
1.1. Conceito de organização.....	13
1.2. Conceito de administradores ou gestores	14
1.2.1. Funções dos administradores ou gestores.....	14
1.3. Conceito de administração.....	15
1.4. Eventos históricos e Origens da administração nas organizações	16
1.4.1. A Suméria	17
1.4.2. A Grécia e seu legado na área administrativa	18
1.4.3. Roma e sua administração entre os séculos VII a.C. e IV d. C.	19
1.4.4. Administração dos comerciantes venezianos	20
1.4.5. Niccolò di Bernardo dei Machiavelli e sua obra “ <i>Il Principe</i> ”	21
1.4.6. Algumas importantes organizações militares.....	22
1.5. Origem da Administração como Ciência.....	24
1.6. Enfoque comportamental (Relações humanas).	28
2. ORIGENS E CONCEITOS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	29
2.1. Conceitos sobre o comportamento organizacional	31
2.2. Comportamento Micro-organizacional.	34
2.3. Comportamento Meso-organizacional.	34
2.4. Comportamento Macro-organizacional.	35
2.5. Clima Organizacional e Cultura Organizacional, ética e assédio, liderança.....	36
2.6. Diversidade.....	44
2.7. Mudanças	45
2.8. Desempenho de grupos e Indicadores de desempenho	46
2.9. Globalização e o multinacionalismo das normas	50
3. PESQUISA DE CAMPO E CONCLUSÕES	52
3.1. Pesquisa de Campo.....	53
3.2. Resultados de cada uma das três empresas.....	68
3.3. Tabela com os resultados de cada empresa, separadamente	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
APÊNDICE	75
PESQUISA	75

INTRODUÇÃO

Sabe-se que para conduzir uma organização, hoje em dia, é necessário muito mais do que exercer as funções básicas de gerência, tais como, administrar, planejar, executar, organizar e controlar. A competitividade do mercado ameaça a organização e requer muito mais da habilidade humana, como o foco no relacionamento interpessoal e também no Clima Organizacional, para que a empresa se mantenha sólida diante da concorrência.

O campo de estudo do Comportamento Organizacional se constitui na compreensão do comportamento individual e também das equipes em um mesmo ambiente de trabalho. Estuda questões relacionadas a diferentes hierarquias, como liderança e poder, atitudes dos funcionários da organização, percepção dos processos de mudança e os demais assuntos que afetam os funcionários e as equipes na organização.

Segundo os autores Quadros e Trevisan (2010), os gerentes têm neste campo de estudos, poderosas ferramentas em face da complexidade gerada pela diversidade, globalização, qualidade total e as contínuas mudanças ocasionadas pelas alterações rápidas em vários segmentos da sociedade.

É preciso lembrar que as pessoas são diferentes em vários aspectos, principalmente psicológicos, o que acaba tornando o estudo do comportamento humano dentro do ambiente organizacional sistemático e rigoroso, devendo sempre ser considerada a estrutura contingencial e as variáveis situacionais para entender as relações de causa e efeito.

Com base no exposto, este trabalho tem o objetivo de analisar o impacto do comportamento organizacional e os fatores que influenciam sobre o desempenho do profissional de secretariado no seu papel atual de gestão, dos administradores e da equipe. Como surgiram as organizações, sua evolução e panorama atual fazem parte deste estudo. Através de pesquisa de campo analisou-se a percepção dos colaboradores em relação ao clima e à cultura organizacional, inovação, grau de flexibilidade existente, entre outros fatores relacionados a este campo de estudos que é o comportamento organizacional.

1. Origens e conceitos da administração nas organizações

O comportamento organizacional, assim definido, origina-se nas ciências sociais modernas do final dos anos 1940. Segundo Wagner e Hollenbeck (2009), o mesmo também tem raízes numa história mais antiga e importante de estudos e reflexões sobre a administração nas organizações e sua evolução. Para um melhor entendimento sobre o comportamento organizacional, torna-se relevante o conhecimento sobre o que o antecede, ou seja, a administração organizacional com sua história e conceitos.

Neste trabalho, inicialmente, serão vistos os conceitos sobre administração para dar clareza sobre o assunto e, logo em seguida, entrar com fatos históricos que ampliarão as ideias sobre sua origem e evolução.

1.1. Conceito de organização

A sociedade humana possui várias organizações que oferecem os meios para o atendimento de suas necessidades com vários tipos de serviços que vão desde o saneamento básico, saúde, eletricidade, entre outros, até seu entretenimento. Segundo Maximiano (2011), praticamente tudo depende das organizações e são elas que fornecem os recursos para a subsistência de muitos através de salários, abonos ou outros tipos de remuneração em troca de seu trabalho ou investimento.

Segundo Robins, Judge e Sobral (2010), a organização pode ser definida como “uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua para atingir um objetivo comum ou um conjunto de objetivos”.

Por essa definição, indústrias e empresas que prestam serviços, escolas, lojas, igrejas, unidades militares, delegacias de polícia, bem como órgãos públicos de qualquer esfera são organizações.

1.2. Conceito de administradores ou gestores

Para Maximiano (2011), o desempenho das organizações é importante para clientes, usuários, funcionários, acionistas, fornecedores e sociedade em geral. Para atender às expectativas dessas partes interessadas é necessária uma boa administração, gestão, gerenciamento ou gerência por parte de um gestor.

Administradores ou gestores são “indivíduos que supervisionam as atividades das outras pessoas e que são responsáveis pelo alcance de objetivos nas organizações”. (ROBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 03).

1.2.1. Funções dos administradores ou gestores

Com um papel primordial no desempenho das organizações, no início do século XX, acreditava-se que os administradores possuíam cinco tarefas-chaves: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Segundo Robins, Judge e Sobral (2010), essa teoria foi escrita pelo industrial francês Henri Fayol; porém, na atualidade, essas funções foram condensadas em quatro: planejamento, organização, direção e controle.

- Função de planejamento

De acordo com os autores, as organizações existem para atingir objetivos. O gestor é quem irá defini-los, bem como as possíveis formas para alcançá-los. Eles conceituam a função de planejamento como:

“Processo que engloba a definição das metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para o alcance dessas metas e o desenvolvimento de um conjunto abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades”. (ROBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 3);

- Função de organização (organizar)

Segundo Robins, Judge e Sobral (2010, p. 3), é a “Tarefa que consiste em determinar quais as tarefas a serem realizadas, quem irá realizá-las, como serão agrupadas, quem se reporta a quem e em quais instâncias as decisões serão tomadas”;

- Função de direção

Robins, Judge e Sobral (2010, p. 3) afirmam que direção é a “Tarefa que inclui a motivação dos funcionários, liderança, seleção dos canais de comunicação mais eficazes e resolução de conflitos”;

- Função de controle

Os autores Robins, Judge e Sobral (2010, p. 3) também conceituam controle como sendo: “Processo de monitoramento das atividades da organização para garantir que estejam sendo realizadas como o planejado e a correção de quaisquer desvios significativos”.

1.3. Conceito de administração

Maximiano (2011, p. 12) afirma que Administração é uma palavra antiga, que vem do Latim (*administratio*), assim como manejo que corresponde ao inglês (*management*) e gestão que corresponde ao espanhol (*gestión*) e ao francês (*gestion*). Todos com o mesmo significado que é: “um processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos.” Para o autor significa também, antes de tudo, ação por se tratar de um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações envolvendo cinco processos principais que se interligam:

- Planejamento que é uma ferramenta para administrar as relações com o futuro;
- Organização que é o processo de alocar recursos em uma estrutura que facilite a consecução de objetivos e consiste em ordenar recursos segundo algum critério ou princípio de classificação. O resultado é a estrutura organizacional;
- Liderança que é o processo de trabalhar com pessoas viabilizando a realização de objetivos. Compreende atividades de administração de pessoas como a coordenação, direção, motivação, comunicação e participação no trabalho em grupo;
- Execução que é o processo de realizar as tarefas planejadas;
- Controle que é o processo pelo qual se visa assegurar que os objetivos sejam realizados e se os mesmos estão de acordo com o planejado.

1.4. Eventos históricos e Origens da administração nas organizações

Fatos históricos muito antigos fazem com que se perceba que há muito tempo o homem já fazia uso de sua habilidade em administrar as organizações.

Desde 4000 a.C., segundo Maximiano (2011), grandes projetos de engenharia do oriente eram administrados com êxito, envolvendo grande quantidade de trabalhadores, cujos objetivos eram construir pirâmides, cidades e projetos de irrigação. Isso evidencia certo grau de sofisticação em suas teorias sobre administração. Contudo, não há registros de manuais ou livros de administração de organizações dessa época.



Figura 1- Pirâmides de Gizé, no Egito

1.4.1. A Suméria

Wagner e Hollenbeck (2009) citam que em 3.000 a. C., os sumérios já procuravam por maneiras de melhorar a resolução de problemas pela sua arte de administrar ao planejar missões e metas para os governantes e para os empreendimentos comerciais e militares.

Na figura 2 a seguir, temos o mapa da Suméria durante o período dinástico arcaico.



Figura 2 – A Suméria. 6500 a.C. – 1940 a.C.

Na figura 3, temos a estátua de Gudéia, governador de Lagash, uma das mais belas peças da escultura sumeriana e de toda a arte mesopotâmica (Museu do Louvre, Paris). Na figura 4 está a Lista de Deuses feita pelos sumérios a partir da escrita cuneiforme no século XIV a.C.



Figura 3 - Estátua de Gudéia



Figura 4 - Lista de Deuses

Outros eventos históricos que se desenvolveram na área da administração são apontados por Maximiano (2011) tais como:

1.4.2. A Grécia e seu legado na área administrativa



Figura 5 - Atenas, Grécia – desde 5000 a.C.

A Grécia foi um solo fértil de ideias que influenciaram profundamente a prática da administração como: democracia, ética, qualidade, método científico. Estes são conceitos que continuam atuais depois de séculos.

“Há 2.500 anos os gregos inventaram e implantaram a administração democrática de suas Cidades- estado”. Maximiano (2011, p.27). A democracia participativa foi uma grande inovação nessa época.

O princípio da Ética absoluta era uma proposição de todos os filósofos gregos que deveria ser usado na administração da cidade. Platão era adepto da ideia de que a principal responsabilidade dos políticos era de promover a felicidade de seus cidadãos.

A seguir, na figura 6, o busto de Platão. Cópia em mármore do busto de Platão feito por Silanião, Ca. 370.

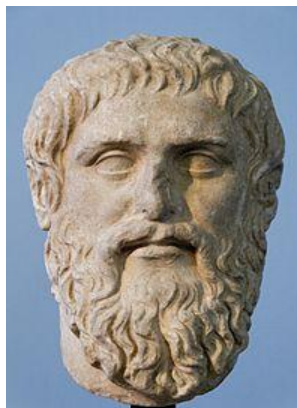


Figura 6 – Busto de Platão

Para os gregos, qualidade ou *aretê* era o ideal da excelência que diferenciava algo por sua superioridade em relação aos semelhantes dependendo do contexto. Maximiano (2011) aponta que, no caso de um cavalo de corrida, o diferencial é a velocidade. No homem seria a idoneidade moral, superioridade física e intelectual.

1.4.3. Roma e sua administração entre os séculos VII a.C. e IV d. C.



Figura 7 - O Fórum Romano, o centro político, econômico, cultural e religioso da cidade durante a República e, mais tarde, durante o Império, está agora em ruínas. "Arch of SeptimiusSeverus" por Robert Lowe - originally posted to Flickr as Arch of Tiberius. Licenciado sob CC BY 2.0, via Wikimedia Common

Entre VII a. C. e IV a. D, segundo Maximiano (2011, p. 27) “Princípios e técnicas de administração construíram e mantiveram Roma durante seus 12 séculos de existência, como monarquia, república e império”. Suas habilidades administrativas se provam pela capacidade de construir e manter o domínio sobre a antiga Europa. Foi uma época caracterizada por uma administração de império multinacional, formação de executivos, grandes empresas privadas e exército profissional.

Para cuidar de seu império, os romanos criaram diferentes categorias de executivos como reis, imperadores, césares, cônsules, magistrados e outros. Roma possuía como principal fonte de receita a tributação das cidades conquistadas. Os coletores de impostos, ou publicanos, assumiam também a

responsabilidade de remunerar o estado. Esse tipo de mercado de tributação criou grandes empresas sob a forma de sociedades por ações com a escolha de um presidente. Este era assessorado por um conselho administrativo. Era muito comum que esses empresários explorassem as províncias de forma predatória.

O autor, Maximiano (2011), também afirma que à medida que o império romano começava a desaparecer, a Igreja católica iniciava o desenho de sua história como uma grande organização, tendo influências fortes de muitas tradições administrativas dos romanos, como a administração do território, com suas dioceses, províncias e vigários.

1.4.4. Administração dos comerciantes venezianos



Figura 8 – Veneza

Entre 450 d. C. e o final do século XV, os comerciantes venezianos usaram de leis comerciais por eles desenvolvidos e inventaram a contabilidade de partidas dobradas. Mas há controvérsias sobre onde realmente foram inventadas as partidas dobradas, inclusive com indícios de que estes foram inventados na antiga mesopotâmia.

1.4.5. Niccolò di Bernardo dei Machiavelli e sua obra “*Il Principe*”



Figura 9 - Niccolò di Bernardo dei Machiavelli. Pintura de Santi di Tito, no Palazzo Vecchio

No início do século XVI, a pedido de um príncipe italiano, Niccolò di Bernardo dei Machiavelli (1469-1527) fez uma análise sobre o poder e como os governantes devem se comportar. Maximiano (2011) aponta a obra “*Il Principe*” como um importante objeto de estudos por conter ideias válidas para qualquer época de maneira irrestrita, pois Machiavelli afirmava que, por exemplo:

- “A primeira qualidade do príncipe é a qualidade dos homens que o cercam. Maquiavel acredita na importância do trabalho de equipe como o aspecto mais relevante no trabalho do dirigente. O príncipe deveria procurar os colaboradores individualmente mais capazes, que também soubessem trabalhar em conjunto.
- A aprovação dos governados é essencial para o sucesso dos governantes. Não importa por qual meio o príncipe chegue ao poder, herança ou usurpação. Qualquer tipo de governo, monárquico, aristocrático ou democrático, depende sempre do apoio das massas.
- Independentemente de sua origem, o governante deveria, pelo exemplo pessoal, inspirar os governados. Em situações de perigo, o príncipe deveria tentar fortalecer o moral e o espírito de seus governados, incentivando-os com o uso de suas qualidades intangíveis de liderança”. (MAXIMIANO, 2011, p. 29).

O *Renascimento*, nome dado a este período e ao seu movimento cultural, tinha como características, a retomada de valores humanistas e grandes empresas de comércio, bem como as já citadas, invenção da contabilidade e a obra de Maquiavel.

1.4.6. Algumas importantes organizações militares

Segundo Maximiano (2011), há 3500 a. C. já existiam as grandes organizações militares com hierarquia, logística, organização, disciplina, planejamento de longo prazo e formação de recursos humanos.

1.4.6.1. A força militar assíria



Figura 10- O Império assírio em 824 a.C. (verde escuro) e 671 a.C. (verde claro)

A partir do século XIV a. C., o império assírio dominou a Mesopotâmia iniciando importantes avanços na área da organização militar. Desenvolveu, por volta do século VIII a. C., características no qual a logística se destacava com: depósito de suprimentos, colunas de transporte, companhias para a construção de pontes. No começo do século VII a. C., construíam-se navios que seguiam o rio Tigre para depois serem transportados para o Eufrates e, em seguida, atingir o Golfo Pérsico onde eram abastecidos com: soldados,

mantimentos, cavalos, entre outros, para suas campanhas no sul do Irã, como é conhecida essa região hoje. Foi o primeiro exército de longo alcance com campanhas de até 500 quilômetros distantes de sua base, segundo Maximiano (2011).



Figura 11- Um touro alado assírio

1.4.6.2. A força militar romana



Figura 12

Soldados romanos do século III lutando contra tropas godas, sarcófago romano (c. 250), no Museu Nacional Romano

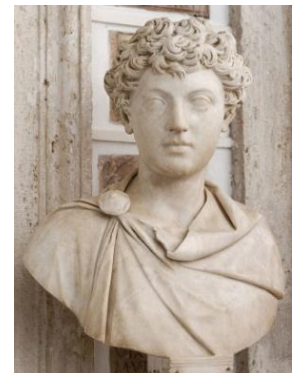


Figura 13

Busto do jovem Marco Aurélio nos Museus Capitolinos

Conforme Maximiano (2011), o exército romano no século III a. C., havia se desenvolvido muito em termos de organização, já com características que pouco se modificariam nos séculos seguintes tais como: alistamento de profissionais, regulamentação, burocratização, planos de carreira e organização.

Entretanto, o que ficaria como modelo para os próximos milênios dessa força militar eram os centuriões, cuja primeira corporação de oficiais profissionais da história foi por eles formada.

1.4.6.3. A arte da guerra



Figura 14 - O início de A Arte da Guerra, em um livro de bambu da época do reino do Imperador Qianlong, século XVIII

Sun Tzu é um escritor chinês que escreveu no século IV a. C., o tratado “*A arte da guerra*”, cujo conteúdo versava sobre estratégia militar. O autor desenvolve em sua obra teorias sobre evitar a batalha, intimidação psicológica, uso do tempo para desgastar o inimigo e o ataque no momento propício para surpreender. É um manual cujas recomendações Maximiano (2011) afirma terem sobrevivido até os tempos atuais por causa de seus princípios que são fundamentais e permanentes para a administração sobre planejamento, comando, doutrina, entre outros assuntos.

1.5. Origem da Administração como Ciência

Desde a publicação da obra *O Príncipe*, em 1513, até o início do século XX, há um intervalo de aproximadamente 400 anos no qual, segundo Maximiano (2011),

muitas coisas de grande importância aconteceram. Dentre elas, destaca-se a Revolução Industrial ocorrida em meados do século XVIII.

Para Bowditch e Buono (2009), A Revolução Industrial iniciada pelas invenções e aperfeiçoamentos tecnológicos:

“mudou a natureza do trabalho, da agricultura e do artesanato para formas mais complexas de fabricação e trabalho com máquinas. Também causou a urbanização de nossa sociedade à medida que o processo industrial transferia o local de trabalho da fazenda e a moradia rural para a fábrica e a cidade.” (BOWDITCH; BUONO, 2009, p. 7).

Bächtold (2008, p. 35), afirma que “a Administração, como ciência, começou a surgir após a Revolução Industrial, no século XVIII” e também que esse estudo começou “a partir das transformações ocorridas nas relações de produção e trabalho, que afetaram a vida em sociedade”.

“Invenções como a máquina a vapor de James Watt e o descaroçador de algodão de Eli Whitney, criaram novas formas de produção em massa, as quais tornaram obsoletos os métodos gerenciais em vigor.” (WAGNER; HOLLENBECK; 2009, p. 8). Para os autores, as operações de linha de montagem, que aumentavam muito o ritmo da produção e exigiam um grande contingente de trabalhadores, sobrecarregavam os poucos gerentes que trabalhavam na organização. A especialização para manter equipamentos e coordenar cargos fabris se torna necessária para os já sobrecarregados gerentes.

Os autores também afirmam que:

“A engenharia industrial, que surgiu da necessidade de inventar e melhorar o maquinário para o local de trabalho, começou a voltar-se para a seleção, instrução e coordenação dos trabalhadores industriais. Por volta do final da Revolução Industrial, gerentes e engenheiros americanos e europeus passaram a concentrar-se no desenvolvimento de teorias gerais da administração.” (WAGNER; HOLLENBECK; 2009, p. 8).

Segundo Bächtold (2008), quase todas as teorias administrativas tiveram origem na iniciativa privada, no intuito de conseguir um diferencial competitivo e visando à lucratividade.

Para Wagner e Hollenbeck (2009, p. 8) os princípios de administração eram, no começo, para aconselhar os gerentes, como mostra o trecho a seguir:

“As teorias sobre organizações e as pessoas e grupos que faziam parte delas assumiram inicialmente a forma de *princípios de administração* destinados a aconselhar os gerentes sobre como administrar suas empresas.”

Os autores, Wagner e Hollenbeck (2009), expõem que a maioria desses princípios foi escrita por administradores em exercício ou por pessoas muito ligadas à profissão gerencial. A abordagem da administração científica estava entre os primeiros princípios e, segundo eles:

“Todos os princípios da administração científica refletiam a ideia de que por meio de uma administração adequada uma empresa poderia alcançar rentabilidade e sobrevivência longa no mundo competitivo dos negócios.” (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 24).

Ainda, segundo os autores, Frederick W. Taylor (1856-1915) foi o fundador da administração científica. Taylor trabalhou em seus princípios em sua ascensão de operário a engenheiro-chefe na siderúrgica Midvale da cidade de Filadélfia, Pensilvânia. Esses princípios se concentravam no “aumento da eficiência do comportamento no trabalho e de processos de produção.” (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 24).

O enfoque do movimento da administração científica está na eficiência dos processos produtivos. Segundo Maximiano (2011), essa filosofia de administração compreendia quatro princípios:

- I. O objetivo da boa administração era pagar salários altos e ter baixos custos de produção.
- II. Com esse objetivo, a administração deveria aplicar métodos de pesquisa para determinar a melhor maneira de executar tarefas.
- III. Os empregados deveriam ser cientificamente selecionados e treinados, de maneira que as pessoas e as tarefas fossem compatíveis.
- IV. Deveria haver uma atmosfera de íntima e cordial cooperação entre a administração e os trabalhadores, para garantir um ambiente psicológico favorável à aplicação desses princípios. (MAXIMIANO, 2011, p. 32)

Outra inovação revolucionária do início do século XX foi a linha de montagem de Henry Ford, que elevou ao mais alto grau dois princípios da produção em massa que segundo Maximiano (2011, p. 34) são:

- “Peças e componentes padronizados e intercambiáveis.” Esse princípio deu origem ao controle de qualidade e;
- “Especialização do trabalhador. Na produção massificada, o produto é dividido em partes e o processo de fabricá-lo é dividido em etapas.” Como relevante consequência da produção em massa tem-se o desenvolvimento da escola da qualidade com Walter Shewhart que, em 1924, criou os princípios e as técnicas do controle do processo que se tornaram as bases da moderna administração da qualidade.

À mesma época de Taylor, o engenheiro francês Fayol criou e divulgou sua teoria com base na própria experiência como administrador de sucesso. Maximiano (2011) afirma que o engenheiro chegou a diretor-geral de uma empresa de mineração em 1888. Ela se encontrava à beira da falência, mas à época da aposentadoria de Fayol, em 1918, sua situação financeira era sólida graças ao sistema de administração por ele criado e que possuía três partes principais.

- I. “A administração é uma função distinta das demais funções, como finanças, produção e distribuição;
- II. A administração é um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. (Na atualidade, há outras interpretações dessa ideia: comando e coordenação foram substituídos por liderança e outras funções da gestão de pessoas; a função de execução foi acrescentada);
- III. O sistema de administração pode ser ensinado e aprendido.” (MAXIMIANO, 2011, p. 34).

Para o autor, Fayol foi pioneiro em reconhecer a administração como sendo uma função separada das outras, com isso, tornou mais claro a função dos executivos. Ele considerava a empresa uma entidade abstrata, cujo dirigente tem que “tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização” de maneira que as “atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar estejam numa sequência lógica.” (MAXIMIANO, 2011, p.34).

Ainda, segundo o autor, Fayol acreditava que após uma empresa estar organizada, seus colaboradores precisam ter ordens para saber o que fazer e suas ações necessitam de coordenação e controle por parte dos gestores que, além disso, tinham o papel de combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada.

Max Weber foi um cientista social alemão da década de 1920, pioneiro nos estudos sobre as burocracias e autor do conceito de “tipo ideal” de burocracia. Esse cientista acreditava que a sociedade e as organizações modernas eram sistemas de normas impessoais que deveriam reger o comportamento das pessoas. Essas regras ele chamou de racionais, pois dependem de lógica e não de interesses pessoais. Segundo Maximiano (2011), Weber acreditava que a administração burocrática era a forma mais racional de exercer a dominação com precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiança.

1.6. Enfoque comportamental (Relações humanas).

Nos estudos de Taylor, Fayol e Weber, o enfoque principal é o desempenho dos recursos e processos de um sistema ou empresa. Segundo Maximiano (2011), na administração científica, as pessoas não são negligenciadas, no entanto, ficam em segundo plano como sendo meros recursos de produção.

No enfoque comportamental, ao contrário, consideram-se as pessoas em sua totalidade e como sendo a parte mais importante das organizações e de seu desempenho. Maximiano (2011) expõe os dois ramos em que se subdivide esse tipo de enfoque:

- I. “Pessoas como indivíduos;
 - Competências: conhecimentos, habilidades, atitudes, motivações;
 - Traços de personalidade.
- II. Pessoas como membros de grupos
 - Motivação;
 - Liderança;
 - Dinâmica de grupo;
 - Comunicação;
 - Cultura.” (MAXIMIANO, 2011, p. 38).

Segundo Maximiano (2011), a “pedra fundamental” desse enfoque é a escola das relações humanas, advinda do desenvolvimento de um estudo feito por um grupo de pesquisadores da Universidade Harvard numa fábrica da western Electric que era fornecedora de materiais para o sistema telefônico.

2. ORIGENS E CONCEITOS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

As teorias e práticas que hoje conhecemos como Comportamento Organizacional remontam à Revolução Industrial do século XVIII e XIX. Grandes linhas de montagem, invenções, a exigência de grande número de trabalhadores tiveram forte influência sobre o modo de gestão forçando-o a evoluir. Algumas abordagens foram verificadas dentro do trabalho de Quadros e Trevisan (2002) para observar essa evolução histórica que influenciou o desenvolvimento do Comportamento Organizacional. Dentre elas, a Administração Científica para o aumento da eficiência do comportamento no trabalho, os processos de produção e os princípios da administração para melhorar os procedimentos gerenciais estimulando o desenvolvimento e satisfação dos colaboradores e, enfim, a Empresa que se torna um sistema com estrutura unificada de subsistemas inter-relacionados com influências do ambiente, chamada de abordagem dos sistemas abertos. A evolução ocorreu de uma orientação com ênfase nas estruturas e processos de pequenos grupos para uma visão de grandes subsistemas, organizações e seus ambientes, melhorando a compreensão e solução de problemas de trabalho através de várias maneiras de intervir, constituindo vantagem competitiva.

No atual momento, com a complexidade que a diversidade impõe, a globalização, a necessidade da qualidade total e as contínuas mudanças cada vez mais velozes, para os autores, o comportamento organizacional torna-se uma importante e poderosa ferramenta para a gestão de uma organização vindo a se tornar um campo de estudo com teorias e técnicas de pesquisa. Dada a sua complexidade, esse campo considera variáveis que tem a ver com o ambiente, tecnologia, personalidade e cultura para entender as relações de causa e efeito, bem como diversas áreas de estudo, principalmente da Psicologia, Sociologia, Economia, antropologia e Ciências Políticas (QUADROS e TREVISAN, 2002).

Este estudo tem por objetivo demonstrar a influência que o uso do Comportamento Organizacional, como ferramenta de gestão, tem sobre o clima organizacional e como isso irá refletir no desempenho das empresas e sua importância para o secretariado executivo.

É de vital importância o seu estudo, pois o fator humano é vinculado com a tarefa realizada sendo também a mola propulsora da organização e em consequência, da

sociedade. Os conflitos, na sua maioria, estão relacionados a aspectos comportamentais e interpessoais. (KANAANE, 2015, p.115)

O material escolhido, primeiramente, foi o livro de Wagner e Hollenbeck (2009), por terem dividido o comportamento organizacional em três partes. O microorganizacional, o Mesoorganizacional e por último o Macroorganizacional. Dessa forma é possível visualizar o secretariado executivo e a gestão empresarial de uma maneira mais clara situando-os em cada contexto em separado e traçar um paralelo entre as partes.

Para se ter um embasamento sobre a profissão do secretariado, o livro “Secretariar” de Mazulo e Silva (2010) foi a opção escolhida por tratar o assunto de maneira abrangente, clara e atual ao tratar o trabalho de secretariar no âmbito da gestão.

A obra de Quadros e Trevisan (2002) trata sobre o tema sob a perspectiva dos gestores e como o entendimento sobre o comportamento organizacional ou a falta dele pode ser fator para o sucesso ou fracasso de um empreendimento.

Não se poderia deixar faltar também o trabalho feito no livro “Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro” de Robbins, Judge e Sobral (2010). Esta obra é completa além de possuir muitos estudos de casos que exemplificam de modo claro sobre todos os assuntos nele tratados. Teve a participação de mais de 100 professores de diversas universidades dos Estados Unidos com sugestões, revisões e comentários. Embasamento de alto nível e grande confiabilidade.

Outros objetivos deste estudo envolvendo a gestão e o comportamento organizacional são:

- Demonstrar o que é Comportamento Microorganizacional, Mesoorganizacional e Macroorganizacional e a relevância ao inserir os profissionais responsáveis pela gestão, e isso inclui o secretariado, nestes contextos em que se busca vantagem competitiva.
- Observar conceitos sobre Clima Organizacional, Ética, Liderança;
- Esclarecer sobre questões como a diversidade, o crescimento da delegação de poder e do trabalho em equipe;

- Traçar um paralelo sobre a globalização e o multinacionalismo das normas com a exigência pelo desenvolvimento de maior sensibilidade às diferenças culturais;
- Concluir sobre a análise de pesquisa com questionários compostos por perguntas cujas respostas são fechadas e que serão enviados aos profissionais da área de gestão e suas equipes. A pesquisa foi feita em três diferentes empresas.

2.1. Conceitos sobre o comportamento organizacional

Diante das transformações que ocorrem em todos os segmentos, cada vez mais rápidas, surge de forma mais acentuada a figura da concorrência que tenta fazer a mesma coisa, melhor. Para Wagner e Hollenbeck (2009), a criação da vantagem competitiva se dá ao fazer algo que os competidores achem difícil copiar e mais ainda quando não conseguem copiar absolutamente nada.

Os autores Wagner e Hollenbeck (2009) afirmam que o tema central de seu livro é que administrar o comportamento organizacional é imprescindível ao processo de garantir vantagem competitiva, e uma fonte riquíssima dessa mesma vantagem se encontra nas pessoas pelos seus conhecimentos, competências técnicas e comportamentais entre outros predicados.

Segundo Wagner e Hollenbeck (2009, p. 6), “Comportamento organizacional (CO) é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”.

Para outros autores a definição desse campo de estudos é:

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.7).

De acordo com o trabalho de Quadros e Trevisan (2002), Comportamento Organizacional é uma área de estudo que auxilia na compreensão, previsão e explicação dos comportamentos nas organizações e, na gestão, planejar, organizar e controlar é essencial, mas requer também grande domínio de outras habilidades como a compreensão do comportamento individual e em grupo. Observa também questões que tem a ver com liderança e poder, estruturas e

processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudanças, conflito e dimensionamento de trabalho, entre outras coisas que afetam nas relações de trabalho.

Quadros e Trevisan (2002, p.4, grifo do autor) dizem que **“Os gerentes têm, no comportamento organizacional, poderosas ferramentas para lidar com a complexidade das situações”**. Também afirmam que, atualmente, os gerentes sofrem pressões cada vez maiores e várias são as críticas de que muitos não correspondem às expectativas da empresa como um todo. Falta-lhes visão acerca do mercado, sobre tendências, perfil dos clientes e mesmo para tomada de decisões sobre situações novas e complexas. Grande parte tem dificuldade para lidar com pessoas eficazmente, liderar e conduzir uma reunião participativa. Falta-lhes conhecimento, principalmente em relação ao Comportamento Organizacional, é o que está claro no trabalho dos autores, que também alegam que quanto maior a percepção sobre o comportamento e a experiência de outros, maior será a qualidade de nossas relações. Isso depende também de características pessoais e da continuidade na busca sobre a consciência pessoal, de outrem e do mundo. O meio em que se está inserido influencia no modo como se age, e a aprovação do mesmo exerce efeito reforçador das atitudes e, o contrário se dá pela rejeição que faz aumentar a desmotivação.

Para Kanaane (2015), o comportamento organizacional refere-se às manifestações que surgem nas organizações e que indicam os controles, o processo decisório e os esquemas técnico-administrativos assumidos num dado momento organizacional. Ainda sobre o mesmo autor:

A apropriação por parte do executivo de conceitos sobre atitudes e comportamentos, em muito contribuirá para efetiva atuação junto aos trabalhadores. Estes, por sua vez, ao receberem o impacto das ações administrativas, poderão alterar as respectivas representações sociais sobre si mesmos e sobre o trabalho que realizam, tornando-se conscientes e engajados com o processo de trabalho.

Diante do cenário atual, com a globalização, consumidores mais exigentes, a diversidade, a necessidade da qualidade total, a velocidade com que as mudanças ocorrem e a concorrência cada vez mais acirrada, em muitas profissões e, mais especificamente, para o secretariado executivo é importante que haja um planejamento de sua carreira, de seu desenvolvimento. É o próprio

profissional que deve ser o responsável pelo seu aprimoramento através de muito estudo, cursos, palestras, vivências, treinamentos e interação produtiva entre pessoas com diferentes conhecimentos e experiências, trocando informações relevantes. Também é interessante estar muito bem informado sobre conhecimentos gerais, atualidades e agregar ao máximo sobre culturas, políticas e religiões, pois a diversidade é particularmente importante para o profissional do secretariado que lida com todos os tipos de público.

O secretariado evoluiu com o tempo, tornando-se uma carreira voltada para a assessoria e gestão em parceria com a chefia e equipe. Isso de acordo com Mazulo e Silva (2010) que constata a mudança no perfil que demanda cada vez mais habilidades e conhecimentos, com visão crítica, audácia, criatividade, comunicação eficaz e inovação.

Diante desse novo perfil do profissional de secretariado, torna-se imprescindível que o mesmo também agregue conhecimentos acerca dessa importante ferramenta que é o comportamento organizacional, não somente como um diferencial competitivo, mas para seu próprio desenvolvimento e até sua sobrevivência no mundo corporativo.

De forma ampla, segundo Bergue (2010), o comportamento organizacional pode ser compreendido como um campo de estudo objetivando prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações. Nestes termos:

- Focalizam-se os comportamentos que se observam nos integrantes de uma organização e as ações que eles realizam como pensar, perceber e decidir;
- Estuda-se o comportamento como indivíduos e como parte de grupos e organizações; e
- Analisa-se o comportamento das unidades sociais mais, como grupos e organizações, pois estes não se comportam da mesma forma que os indivíduos.

Nesses termos, podem-se inserir também os níveis de estudo do comportamento organizacional, que interagem entre si: o micro, o meso e o macro-organizacional.

2.2. Comportamento Micro-organizacional.

Esse estudo procura demonstrar o que é Comportamento Micro-organizacional, Meso-organizacional e Macro-organizacional e a relevância ao inserir os profissionais responsáveis pela gestão, e isso inclui o secretariado, nestes contextos em que se busca vantagem competitiva.

Segundo Wagner e Hollenbeck (2009, p. 6), “Comportamento Microorganizacional ocupa-se principalmente do comportamento do indivíduo ao trabalhar sozinho.” Três áreas da psicologia são importantes nesse tipo de comportamento. A psicologia experimental abrangendo aspectos sobre aprendizagem, motivação, percepção e stress; a psicologia clínica com os modelos de personalidade e desenvolvimento humano e a psicologia industrial que envolve estudos sobre seleção de profissionais, atitudes no local de trabalho e avaliação de desempenho. Ele tem claramente uma orientação psicológica examina questões sobre diferenças de aptidões e produtividade do colaborador, motivação para bem desempenhar suas funções, satisfação no trabalho, entre outros.

Para Bergue (2010), “o comportamento micro-organizacional foi desenvolvido a partir de várias subáreas da psicologia, por exemplo, clínica, experimental, industrial.” Nesse nível, estuda-se o comportamento humano de forma individual em uma organização como as questões sobre a habilidade individual, a motivação e a satisfação.

2.3. Comportamento Meso-organizacional.

No Comportamento Meso-organizacional aborda-se sobre o meio campo entre as outras duas vertentes. Compreende principalmente sobre comportamentos das pessoas que trabalham em equipe e em grupos. De acordo com Wagner e Hollenbeck (2009), ele se desenvolveu de pesquisas nas áreas da comunicação, da psicologia social e da sociologia interacionista, que acerca sobre temas como socialização, liderança e dinâmica de grupo. Ele busca soluções como encontrar formas de socialização que incentivem a cooperação, produtividade de um grupo, quais as aptidões combinar para aumentar o desempenho do grupo e também como determinar qual o líder potencial pode ser mais eficaz.

Para Bergue (2010), “o estudo do “comportamento meso-organizacional” foi desenvolvido a partir das áreas de comunicação, de psicologia social e de sociologia interacionista.” Através dele, procura-se entender o comportamento das pessoas quando estas trabalham em equipes e grupos abordando temas como liderança, socialização e a dinâmica de grupo.

A flexibilidade comportamental favorece a relação interpessoal e deve ser desenvolvida de maneira que considere os próprios valores e os valores dos demais indivíduos envolvidos, a fim de proporcionar um crescimento conjunto que permita a cada um aceitar o outro e ao mesmo tempo manter a sua própria integridade. (TERRA, 2011)

2.4. Comportamento Macro-organizacional.

Wagner e Hollenbeck (2009) também conceituaram o Comportamento Macro-organizacional como algo que se refere à compreensão dos comportamentos de empresas inteiras. Seu início pode ser situado em quatro disciplinas principais: a sociologia, envolvendo a estrutura, status social e relações institucionais; a ciência política com teorias sobre poder, conflito, negociação e controle; a antropologia com conceitos sobre simbolismo, influência cultural e análise comparativa; e a economia, que diz respeito à competição e eficiência.

Bergue (2010), explica o estudo do “comportamento macro-organizacional”, ampliado a partir da sociologia, economia, antropologia e ciência política. “Esse nível de análise examina questões como a estrutura e o status social, o conflito, a negociação, a competição, a eficiência e as influências culturais e ambientais.”

2.5. Clima Organizacional e Cultura Organizacional, ética e assédio, liderança.

A cultura organizacional é um fator ao qual os gestores devem dar muita importância, tanto nas empresas privadas, quanto nas públicas, pois uma cultura forte traz estabilidade para uma organização. Entretanto, a mesma pode se apresentar como uma barreira a mudanças. Cada empresa tem uma cultura diferente e, dependendo de como está enraizada, ela pode ter grande influência nas atitudes e no comportamento de seus membros. Segundo os autores:

A cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais. Existem sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização:

- Inovação. É o grau em que os funcionários são estimulados a ser inovadores e a assumir riscos.
- Atenção aos detalhes. É o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
- Orientação para os resultados. É o grau em que as decisões dos dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.
- Foco na pessoa. É o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
- Foco na equipe. É o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno das equipes do que de indivíduos.
- Agressividade. É o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas.
- Estabilidade. É o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em vez do crescimento. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.501).

Essas características estão dentro de parâmetros que vão de um grau mais baixo para um mais alto. A organização avaliada dentro delas revela uma ilustração complexa da cultura organizacional. Esse quadro mostra a base dos sentimentos de compreensão compartilhada que os membros têm a respeito da empresa. Para Robbins, Judge e Sobral (2010), há dentro da organização a cultura dominante que expressa os valores básicos compartilhados por todos, o que não significa que não possa haver subculturas dentro da empresa que expressam valores compartilhados por alguns grupos da organização. Afinal existem os valores dominantes e os valores específicos de um departamento ou até regiões geográficas.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), pesquisas sobre cultura organizacional procuram saber, por exemplo, se: A organização estimula o trabalho em equipe?

Recompensa a inovação? Reprime as iniciativas? Após realizar um estudo, numa empresa situada no tecnopolo de uma cidade universitária de São Paulo para se descobrir o motivo de seu elevado número em relação a inovações tecnológicas, concluiu-se que a razão estava na cultura organizacional que estimulava os riscos.

O comportamento institucionalizado em uma organização que, quando deveria ser questionado e analisado passa a ser natural, impede a inovação e é uma barreira à mudança, o que torna mais difícil a situação da empresa dada à velocidade com que tudo se desenvolve e se transforma. É também uma grande barreira para a diversidade, pois uma cultura forte e conivente com o preconceito pode trazer muitos prejuízos com indenizações e se tornar insensível aos indivíduos diferentes. Outro problema é a barreira a aquisições e fusões, afinal com tantas culturas diferentes envolvidas, a maior preocupação é a compatibilidade cultural por ser altamente importante para o sucesso dessas junções.

Para Fields (2009), a cultura influencia em vários aspectos dos negócios e as seguintes atividades podem ser desempenhadas de maneiras diferentes:

- Negociação;
- Comunicação sobre assuntos de negócios e assuntos não relativos a negócios;
- Desenvolvimento de relacionamentos de trabalho;
- Resolução de conflitos;
- Definição de procedimentos de trabalho e comportamento ético;
- Tomada de decisões;
- Saudações;
- Definição de prazos e horários de reuniões;
- Maneira de se vestir;
- Entretenimento e refeições;
- Forma de conduzir apresentações;
- Avaliação de ideias e propostas de negócios;
- Definição de prioridades de negócios;
- Relacionamento com autoridades;

- Venda e divulgação de produtos a clientes.

Ainda segundo o mesmo autor, fortalecer a “Inteligência cultural”, ou seja, capacidade de se adaptar a novo ambiente cultural, aprender padrões de interação social específicos daquele ambiente e reagir de forma apropriada para pessoas daquela cultura é essencial para qualquer interação nos negócios, compreender por que eles negociam de determinada maneira. Com a globalização nos negócios ou mesmo o *offshoring*, as diferenças culturais internacionais se tornaram grandes desafios a várias organizações.

O Clima é reflexo da cultura da organização, ou seja, reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo e pode se manifestar de várias formas como na arquitetura ou layout da empresa, seu nível de valores, os modelos de comportamentos visíveis e invisíveis, o código de ética, filosofia da empresa, missão, visão e valores. A cultura é influenciada por vários fatores como: fundadores, ramo de atividade, dirigentes atuais e área geográfica na qual a empresa atua.

Muitas são as mudanças que podem afetar o ambiente de trabalho, como a automatização, redução de custos, terceirizações, fusões, redução de níveis hierárquicos. Isso afeta fortemente no clima organizacional da empresa.

Clima Organizacional é algo que se refere às percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2013). Ainda, segundo os autores, ele é semelhante ao espírito de equipe no nível organizacional. Quando o sentimento geral sobre o que é importante ou o quanto as coisas vão indo bem, o efeito dessas atitudes será maior que a soma das partes individuais. Uma meta-análise (técnica estatística especialmente desenvolvida para integrar os resultados de dois ou mais estudos independentes, sobre uma mesma questão de pesquisa, combinando, em uma medida resumo, os resultados de tais estudos,) descobriu que o clima psicológico estava fortemente relacionado ao nível de satisfação individual no trabalho, envolvimento, comprometimento e motivação e que esse clima positivo está associado a um alto nível de satisfação do cliente e ao sucesso financeiro da organização.

Para assegurar a excelência e qualidade na gestão de uma organização é preciso definir claramente a função de cada colaborador; investir na capacitação e desenvolvimento; promover ou contratar; investir no bem estar e qualidade de vida; abrir canais de comunicação sobre valores e princípios da organização; remunerar, reconhecer e dar incentivos aos colaboradores. (Martins, 2012 apud Barbosa, 2012).

O clima organizacional pode ser estudado sob dezenas de aspectos, inclusive segurança, justiça, diversidade, saúde entre outros. Ao encontrar um clima positivo de desempenho e diversidade, as pessoas acreditarão que os outros apoiarão seu sucesso e se sentirão mais aptos a colaborar com seus colegas promovendo a motivação e o aumento na qualidade de produtos e serviços, melhora a imagem e por consequência traz vantagem competitiva.

Para Xavier (2006), fatores positivos que criam clima agradável e produtivo são: valores comuns; auto estima grupal; envolvimento de todos com tarefas; vitórias partilhadas pelo grupo; inclusão de todos, com apoio. Fatores negativos que criam clima desagradável e improdutivo são: conflitos de valores profundos e não trabalhados; presença de pessoas que não se identificam com o grupo e não têm orgulho de pertencer a ele; posturas críticas negativas; presença de excluídos.

Segundo Kanaane (2015), os meios adotados pelas organizações para melhorar o clima atualmente consistem em algumas medidas como estruturas horizontalizadas onde as pessoas possam participar no negócio da empresa, recebendo informações e colaborando no trabalho em equipe assim como no trabalho estratégico. A remuneração variável e flexibilidade do horário de trabalho conduzem ao comprometimento com os objetivos organizacionais.

Segundo Rios (2009), exemplos de clima organizacional e o que provocam numa equipe de trabalho:

1. De intimidade - favorece a integração do grupo aumentando as relações sociais amistosas. Estas satisfazem suas necessidades sociais de relacionamento, e não estão necessariamente ligadas à realização da tarefa no local de trabalho.
2. De espírito de equipe - os membros da organização sentem que suas necessidades sociais são atendidas e ao mesmo tempo gozam do sentimento de tarefa cumprida.
3. Com ênfase na produção - os integrantes sentem seu comportamento administrativo ser estritamente supervisionado. A administração é fortemente direcionada ao seu objetivo principal e insensível a novas contribuições.

4. Burocrático - há uma atmosfera fechada e formal, insiste-se na papelada e nos canais regulamentares, Nas discussões de trabalho, predominam as referências a regras, regulamentos e procedimentos.
5. Cordialidade - ocorre um sentimento geral de camaradagem que prevalece na atmosfera do grupo de trabalho, havendo maior ênfase no que quer cada pessoa e uma predominância de grupos sociais amistosos e cordiais.
6. De tolerância - deriva para um comportamento organizacional onde os erros são tratados como forma de apoio e de aprendizagem, mais do que de uma forma ameaçadora, punitiva ou inclinada a colocar a culpa em alguém.

Fatores externos também podem afetar o clima organizacional como queda do poder aquisitivo, modificações políticas, rivalidades esportivas etc. (RIOS, 2009).

Para assegurar a excelência e qualidade na gestão de uma organização é preciso definir claramente a função de cada colaborador; investir na capacitação e desenvolvimento; promover ou contratar; investir no bem estar e qualidade de vida; abrir canais de comunicação sobre valores e princípios da organização; remunerar, reconhecer e dar incentivos aos colaboradores. (Martins, 2012 apud Barbosa, 2012).

O clima organizacional pode ser estudado sob dezenas de aspectos, inclusive segurança, justiça, diversidade, saúde entre outros. Ao encontrar um clima positivo de desempenho e diversidade, as pessoas acreditarão que os outros apoiarão seu sucesso e se sentirão mais aptos a colaborar com seus colegas promovendo a motivação e o aumento na qualidade de produtos e serviços, melhora a imagem e por consequência traz vantagem competitiva.

Para Xavier (2006), fatores positivos que criam clima agradável e produtivo são: valores comuns; autoestima grupal; envolvimento de todos com tarefas; vitórias partilhadas pelo grupo; inclusão de todos, com apoio. Fatores negativos que criam clima desagradável e improdutivo são: conflitos de valores profundos e não trabalhados; presença de pessoas que não se identificam com o grupo e não têm orgulho de pertencer a ele; posturas críticas negativas; presença de excluídos.

O assédio e a tirania que influenciam no clima organizacional e, portanto, no desempenho da empresa e os movimentos de funcionários contra o autoritarismo tem levado empresas a rever seus valores e atitudes e, de acordo com os autores:

Em uma época em que, nas organizações, é tema recorrente a qualidade de vida, o respeito aos direitos humanos, a preocupação pelo bem-estar dos seus colaboradores, pode soar de forma no mínimo estranha a expressão *assédio moral*. Porém mais estranho é ainda existirem gestores que administram pelo medo, pela coação e pelo autoritarismo. (QUADROS e TREVISAN, 2002, p. 9).

Toda cultura e cada sociedade instituem uma moral que são os valores que dizem respeito ao bem e ao mal, ao que é permissível e ao proibido, e à conduta correta, válida para todos os membros. Culturas e sociedades fortemente hierarquizadas e com diferenças de classes muito fortes podem ter várias maneiras de interpretar a moral. Essa realidade pode ser transportada e adaptada para a realidade das empresas.

Os valores morais são, portanto, manifestações das realidades sociais humanas, criadas e modificadas dinamicamente, ao longo do tempo. A simples existência da moral não significa a presença explícita de uma ética. Ética é entendida como uma filosofia moral, isto é, uma reflexão que discuta, problematize e interprete o significado dos valores morais. (CHAUÍ, 2001, p.334-340 apud FRANÇA, 2006, p.115).

Segundo Mazulo e Silva (2010, p.145), “ética designa a reflexão filosófica sobre a moralidade, as regras e os códigos de conduta humana”. Nas empresas, essa questão passa pela compreensão da cultura, valores e crenças que determinam como são resolvidos os questionamentos cotidianos de cada organização. Nesse sentido, as práticas da ética podem seguir por caminhos formais e informais por referências ideais de comportamentos e procedimentos que servem de guia para ações e atitudes consideradas apropriadas.

O Secretariado tem seu próprio Código de Ética profissional.

Para Mazulo e Silva (2010), na gestão de relacionamento é necessário que se torne claro que os conceitos que garantirão a excelência das relações são os princípios éticos e a forma como utilizamos o principal instrumento humano que é a comunicação. Outros fatores também são importantes, como a autoestima, percepção, sensibilidade, empatia, flexibilidade, inteligência emocional, assertividade, trabalho em equipe, liderança, processo de decisão, relacionamento interpessoal, administração de conflitos e negociação. Isso tudo é importante para todos os membros de uma organização e, sobretudo para os gestores e mais ainda para o profissional do secretariado por ser uma ponte de

relacionamento entre pessoas, equipes, departamentos, superior hierárquico e presidência.

Para Wanser (2009), o secretário executivo é o “organizador e harmonizador do ambiente de trabalho; maximizador e otimizador do tempo (de quem?); interface entre dirigentes, equipe de trabalho, clientes internos e externos e fornecedor de subsídios para tomada de decisões”.

Na gestão de pessoas, é importante que se tenha uma boa liderança, pois dele pode depender a boa ou má gestão que influencia no clima organizacional, na motivação e na qualidade e excelência de um modo geral que é construído, quando positivamente, por relações eficazes consigo mesmo e com seus superiores, pares e subordinados.

Hoje há um questionamento sobre a liderança, se é um talento, vocação ou se há possibilidade de aprender a liderar. Fayol (1990) afirma que todo líder será muito mais eficiente se aplicar durante toda a rotina de suas atividades as funções básicas da administração como planejamento, organização, controle e direção.

Os autores, Mazulo e Silva (2010, p.152), também explicam que, sobre liderança:

“tudo é passível de aprendizado, desde que haja motivação para isso. Liderar é competência de lidar com pessoas e com problemas. Aqui vale destacar que essa competência implica poder decidir, sabendo julgar, analisar, avaliar, participar, interpretar, correr riscos, corrigir fazeres, antecipar, escolher, resolver, responder aos desafios, conviver com o incerto e o inusitado, com o objetivo principal de desempenhar eficazmente as atividades requeridas pela natureza do trabalho. O líder é aquele que conduz e o faz especialmente pela influência que exerce sobre elas, independentemente da posição hierárquica que ocupa. Ele unifica a visão da equipe na medida em que, utilizando-se de uma comunicação clara e eficiente, padroniza informações.

O Chefe manipula, o líder influencia. O líder tem ambição de crescimento, porém sem apego. Por isso assume riscos calculados.” (MAZULO; SILVA, 2010, p.152).

De fato, o cargo de secretariado em geral não é um cargo de liderança, mas que tem o perfil de líder muito por suas decisões e influências que exerce sobre o processo decisório dentro das empresas. É a liderança direcionada para a tarefa que também dá maior coesão ao grupo.

O que é liderança, afinal? Para França (2006, p.55), “A liderança é um processo social em que se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto pelo líder ou líderes, seus

liderados, um fato e um momento social.” São várias as situações em que se pode ver este processo ocorrer: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio, na vida pública e em espaços privados.

Segundo Hunter (2006), Liderança é “A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.” Diz ainda que a vida não é tanto o que nos acontece mas a maneira como reagimos aos acontecimentos. Entre estímulo e reação há o caráter, que reflete o nosso empenho em fazer o que é certo, ignorando impulsos e caprichos, independente do custo pessoal.

Para Kanter (2010), as competências genéricas de liderança são:

Intelecto: pensamento sistêmico. É capaz de ver as coisas no contexto, entender interações complexas entre muitas variáveis. Tem tolerância com a ambiguidade. É habilidoso no reconhecimento de padrões, vendo semelhanças e diferenças, e é capaz de estabelecer relações e elaborar conceitos. Apresenta curiosidade intelectual, o desejo de aprender e entender. Tem visão cosmopolita e é capaz de enxergar a perspectiva mais ampla em ações locais.

Ação: iniciativa. Tende à ação e deseja soluções. Procura problemas para solucionar. Determina grandes metas e depois as desmembra em táticas práticas. Odeia a passividade; quer se manter sempre em movimento, encontrar passos a serem tomados em qualquer circunstância. É capaz de vislumbrar uma sequência de ações e suas consequências. Entende o que impulsiona ou dificulta a mudança e elabora estratégias para contornar barreiras. É enérgico e perseverante. É orientado aos resultados.

Relacionamentos: persuasão e diplomacia. Sabe se comunicar, ouvir e inspirar. Gosta de se conectar, de colaborar e encontrar soluções que beneficiem muitas pessoas. É capaz de convencer as pessoas a aderirem a projetos e motivar voluntários. É orientado a parcerias e vê oportunidades de alavancar recursos se beneficiando das redes sociais. Trabalha como um mentor eficaz e entusiasmado.

Emoção: autoconhecimento e empatia. Tem um profundo autoconhecimento, e está ciente de suas limitações, bem como de seus pontos fortes. Consegue se colocar no lugar dos outros e analisar o ponto de vista alheio, respeitando sua individualidade. Consegue manter o ego sob controle enquanto indica que está atento às reações emocionais dos outros. Mostra-se disposto a investir em atividades que desenvolvam vínculos emocionais.

Espiritualidade: impulsionado pelos valores. É um bom administrador de recursos para todos os stakeholders, incluindo investidores, ao mesmo tempo em que se mantém alerta à sustentabilidade de longo termo. Mantém-se alinhado a um propósito mais elevado, além de meramente ganhar dinheiro. Importa-se com valores e a ética, com o impacto dos negócios na sociedade. Acredita no poder de transformação do trabalho.

2.6. Diversidade

Segundo Fields (2009, p.5), diversidade é a palavra que designa diferenças entre as pessoas e num ambiente organizacional, uma equipe diversificada engloba diferentes: raças, sexos, etnias, idades, competências físicas e cognitivas, orientação sexual, crenças religiosas, estilos de aprendizagem e trabalho, constituições físicas, comprometimento de trabalho/vida.

As empresas modernas sabem da importância e se preocupam com os grupos para alcançar bons resultados que se dá quando as questões entre eles estão bem resolvidas. Uma equipe de alto desempenho caracteriza-se pelo elevado grau de responsabilidade, interdependência e diversidade e, em termos de experiência e conhecimento são bem aproveitados, interferindo nos resultados e desempenho final. Essas são as ideias do trabalho de Quadros e Trevisan (2002), que expõem também fatores que interferem negativamente nesse desempenho que são a falta de motivação, coesão e comunicação além da imposição de normas restritivas.

Além disso, com a globalização, a captação de mão de obra nos países onde a população cresceu também de forma diversificada reflete a necessidade de motivar uma variedade ainda maior de empregados, para garantir o bom funcionamento das empresas, que ganham com novas ideias e culturas diferentes. (FIELDS, 2009)

Para melhorar, deve-se favorecer a integração das pessoas, direcionar a liderança para a tarefa, classificar papéis e expectativas, intensificar os valores e o respeito às normas e, também, a coesão entre as pessoas.

A Responsabilidade Social, competitividade, inovação são razões para a valorização da diversidade e está presente nas empresas que possuem maior chance de gerar melhores resultados em seu desempenho. Diferentes formações, histórias de vida, enfim, a diversidade traz uma visão mais abrangente e a percepção de ângulos que antes não se apresentava. Ganha-se em originalidade e criatividade com repertórios muito mais ricos e os autores concordam com essas assertivas.

Para Quadros e Trevisan (2002), não basta, porém, apenas a diversidade, pois é necessário que se faça a inclusão de todos baseada nas competências. Ela deve fazer parte da missão e ser disseminada entre seus parceiros, consumidores e clientes.

A contratação de novos funcionários que, por causa de raça, gênero, deficiências ou outras diferenças, não se parecem com a grande parte dos membros da empresa pode criar um paradoxo. A empresa pode querer apoiar as diferenças que estes novos integrantes trazem para organização, mas os mesmos ao tentar se adaptar à forte cultura existente podem enfraquecer seus pontos fortes que poderiam levar a um salto no quesito inovações.

Quanto às fusões e aquisições, Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que os fatores básicos que antes norteavam sobre essas decisões tinham a ver com vantagens financeiras ou à sinergia de produtos. Hoje, a maior preocupação já é com a compatibilidade cultural, pois dela depende a maior possibilidade do negócio dar certo. Um exemplo dado pelos autores é a fusão que ocorreu entre a America Online (AOL) e a Time Warner (dona de canais de televisão, estúdios cinematográficos e diversos veículos de mídia), em 2001 que custou 183 bilhões de dólares. O negócio foi desastroso, pois em dois anos as ações caíram 90 por cento e foi, na época, a maior perda financeira dos Estados Unidos. As pessoas na AOL usavam jeans, enquanto na Time Warner, as pessoas eram muito mais conservadoras. Os autores classificaram esta fusão como um casamento entre um adolescente e uma pessoa de meia-idade.

2.7. Mudanças

As mudanças que afetam as pessoas trazem mais transtornos que as tecnológicas e estruturais. Sejam elas quais forem, o mais importante é deixar que elas ocorram na mais absoluta transparência, muito bem explicadas com feedback, aconselhamento e consultoria observando e estando aberto a sugestões e com total envolvimento de todos e sobretudo da alta direção com revisão continuada do processo de implantação. Essas são ideias de Quadros e Trevisan (2002), que apontam também que para o bom desempenho da organização, questões atuais como a Inovação, Temporalidade, Interação Humana, Desempenho, Diversidade, Globalização, Mudanças, Novas Estruturas

e Novas Opções de Carreira merecem especial atenção no dia a dia das organizações.

Características como pronta reação às mudanças; antecipação; visão dentro do mercado global; estar preparado para imprevistos; ter resiliência; desenvolver competências interdisciplinares; criatividade para permitir lidar com mudanças, ambiente incentivador; modelos mentais; trabalho em equipe; visão compartilhada; visão sistêmica e o aspecto mais importante, a antecipação; são elas que, de acordo com Quadros e Trevisan (2002), podem levar uma organização a ter alto desempenho e caminhar para o sucesso.

Quanto ao futuro, as características necessárias para efetiva performance profissional, segundo Kanaane (2015), são: estar preparado para lidar com várias demandas e culturas ao mesmo tempo; saber lidar com a dualidade estar ligado a resultados; pensar estrategicamente; possuir perfil inquieto, interessado em melhoria contínua, buscando alavancar novos negócios; saber lidar com incertezas, questionando, propondo, interpretando rapidamente as demandas do mercado.

2.8. Desempenho de grupos e Indicadores de desempenho

Para França (2006), um “Grupo é o conjunto de interações que ocorre entre duas ou mais pessoas, as quais se diferenciam pela força de uso de poder, crenças, valores e tipo de tomada de decisão, com diversos graus de complexidade.” O grupo possui uma mentalidade coletiva, que começa nas atividades nas quais os elementos estão envolvidos. Aí se encontram suas emoções e culturas agindo para criar essa mentalidade do grupo como um todo.

As crenças estão envolvidas no modo como se resolvem as dificuldades do grupo. Emoções e grau de envolvimento pessoal na situação do grupo. França (2006) coloca alguns tipos dessas crenças como descrito abaixo:

1. Dependência – convicção de que alguém, externo ao grupo, proveja a satisfação das necessidades e desejos do grupo.
2. Ataque e fuga – se dá quando o funcionamento do grupo está baseado na crença de que existe um mal que deve ser destruído ou evitado.
3. Acasalamento – crença de que os problemas e necessidades atuais são apenas um fato futuro, mantendo-se uma esperança de algum dia superá-los.
4. Grupo especializado de trabalho – envolve uma convivência baseada na cooperação e esforço, permitindo evolução de ideias e amadurecimento do grupo como um todo. (FRANÇA, 2006, p.43).

França (2006) destaca que os três primeiros tipos de crenças envolvem emoções mais fortes e primitivas e faz com que a realidade se torne, por vezes, distorcida e impede o desenvolvimento do grupo. Podem ser detectados falta de riqueza intelectual, diminuição do julgamento crítico e perturbação na conduta racional diferente da inteligência e habilidades dos sujeitos que compõem o quarto item.

Ainda, segundo França (2006), as equipes podem ser classificadas de acordo com seus objetivos, sendo os mais comuns: equipes solucionadoras de problemas, equipes autogerenciadas e equipes de funcionalidade cruzada.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010) os grupos se classificam em formais e não formais. Existem também os de Comando, determinado pelo organograma; Tarefas, para realizar determinada tarefa; Interesse, por um objetivo específico e, o de Amizade, por apresentarem características em comum.

Conflitos e desafios existem dentro de grupos afetando o desempenho, e como torná-los eficazes para atender as necessidades da empresa é um desafio maior ao procurar melhorar o relacionamento de seus membros e entre grupos.

França (2006) afirma que para prevenir conflitos entre grupos é necessário observar os itens a seguir:

- Dar ênfase à eficiência da organização.
- Manter uma comunicação intergrupar elevada e frequente.
- Estimular a rotação de membros.
- Evitar situações de vence-perde. (SCHEIN, 1982, apud FRANÇA, 2006, p. 47).

Robbins, Judge e Sobral (2010) reconhecem três formas de comportamentos principais que constituem o desempenho profissional:

1. **Desempenho de tarefa.** É o desempenho dos deveres e responsabilidades que contribuem para a produção de um bem ou serviço, ou para tarefas administrativas. Isso inclui a maior parte das atribuições na descrição de um trabalho convencional.
2. **Cidadania.** São as ações que contribuem para o ambiente psicológico da organização, tais como ajudar os outros mesmo quando isso não é exigido, apoiar os objetivos organizacionais, tratar os colegas com respeito, oferecer sugestões construtivas e dizer coisas elogiosas a respeito do local de trabalho.
3. **Contraproduktividade.** São as ações que prejudicam ativamente a organização. Tais comportamentos incluem roubar, danificar as instalações da empresa, comportar-se agressivamente com os colegas e faltar sem necessidade. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 545).

Para os gerentes, o bom desempenho significa dar valor às duas primeiras formas e evitar a terceira. Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que um dos propósitos para essas avaliações é ajudar os gestores a tomar diversas decisões de recursos humanos, como promoções, transferências e demissões. Também ajudam a identificar como fazer treinamentos e os motivos. Identificam habilidades e competências para os quais são desenvolvidos programas de melhoria e, finalmente, porque oferecem uma resposta sobre como a organização observa seu trabalho e formas de recompensas como bônus, viagens e aumento salarial.

De acordo com a palestra desenvolvida por Holanda e Rondena (2014), “Indicadores de Desempenho são medidas para o correto monitoramento das atividades”. São eles que demonstrarão como está o desenvolvimento de um profissional, equipe, departamento, empresa, segmento de negócio, entre outros.

Hoje em dia, com a necessidade da excelência por fatores já apresentados neste trabalho como a concorrência, por exemplo, é fundamental que as organizações busquem por ferramentas que possibilitem uma melhor maneira de gerir suas atividades para atingir seus objetivos. Contudo, para uma boa gestão, é necessário saber como está a situação da empresa e o que pode ser melhorado. Nesse sentido, os indicadores de desempenho passarão importantes informações para a tomada de decisões mais acertadas e com agilidade diante de riscos e oportunidades.

Segundo Gomes (2015), algumas das razões para o esgotamento da efetividade e eficácia dos sistemas atuais de indicadores de desempenho são:

- i. Sua concepção mecanicista de causa e efeito ao invés de uma abordagem de complexidade e interdependência entre áreas e pessoas;
- ii. A crença que o fenômeno da liderança está encapsulado no indivíduo (que controla o outro) ao invés de ser um fenômeno emergente da relação entre pessoas (que co-criam o desempenho) e;
- iii. A evolução da consciência de líderes e colaboradores nos últimos anos, que nos permitiu observar o quanto uma medida mais abrangente de sucesso na vida (profissional e pessoal) é necessária, que não seja colapsada somente em dinheiro, mas que inclua o significado do trabalho, os talentos que cada um de nós traz (e não somente os comportamentos pré-determinados que os perfis de competências colocam em foco e reconhecem) e o senso de bem-estar físico e psicológico.

Em muitas profissões e, mais especificamente, para o secretariado executivo é vital que haja um planejamento de sua carreira, de seu desenvolvimento. É o próprio profissional, e não seu superior hierárquico, que deve ser responsável pelo seu aprimoramento. Também é importante estar muito bem informado sobre vários aspectos e agregar ao máximo sobre culturas, políticas e religiões, pois a diversidade é particularmente importante para o profissional do secretariado que lida com todos os tipos de público. Segundo Mazulo e Silva (2010), é nessa postura de gestora que se enquadra o profissional de secretariado ao ter o controle sobre tudo o que faz, ter o pensamento ágil, produzir, criar e encontrar soluções; a maneira como se administra a vida pessoal e profissional com seriedade, discernimento e seguindo princípios éticos da profissão. A gestão também se caracteriza pela credibilidade e pela incessante busca da exatidão, elaboração da ação com estratégia e ousadia visando bons resultados.

Outro tópico importante, diz respeito à flexibilidade, o ser sociável com responsabilidade e ética, o equilíbrio emocional, empatia, sensatez e discernimento, a resiliência e a boa comunicação. São itens comportamentais que farão toda a diferença, pois traz junto as amizades e contatos com várias áreas promovendo o acesso a informações e projetos confidenciais, a opinião favorável e a confiança para receber assuntos relevantes e antecipados. Isso tudo faz com que o planejamento e desenvolvimento profissional sejam mais bem elaborados e com fundamentos muito mais próximos à realidade.

Bons profissionais estão sempre em constante desenvolvimento, e uma forma de mensurar é através de indicadores de desempenho. Mas não se deve desenvolver apenas o aspecto profissional, o pessoal também é importante ao indagar como conciliar a ambos sem prejuízo a nenhuma das partes. Como torná-las coadjuvantes promovendo o bem-estar profissional e pessoal e dessa forma melhorar o clima organizacional e consequentemente os desempenhos profissionais e da empresa.

Excelente profissional é aquele que mais pensa do que trabalha, surpreende ao invés de ser previsível, reinventa comportamentos e aquele que liberta a imaginação, (CURY, 2008).

2.9. Globalização e o multinacionalismo das normas

É interessante traçar um paralelo entre a globalização e o multinacionalismo das normas com a exigência pelo desenvolvimento de maior sensibilidade às diferenças culturais.

A globalização é um dos mais importantes eventos dos últimos tempos. Estamos na era da Informática e as coisas acontecem na velocidade de um clique. A informação se tornou um recurso valioso, tal qual a aptidão mental e o conhecimento. Os recursos humanos estão espalhados pelo mundo, e esses talentos são descobertos por empresas que os recrutam e muitos trabalham por vídeo conferência. Esses talentos podem ser obtidos a preços baixos (PhDs russos trabalham por menos de cinco mil dólares ao ano). Embora com tentativas legislativas fracassadas para conter esse fluxo de talentos, o que interfere de fato são as diferenças culturais entre povos, personalidades e modo de trabalhar. Muitas empresas têm equipes interfuncionais com esses talentos do mundo, e esta é a solução para o desenvolvimento da inovação. Fortune (1996, apud WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p.29-30).

Quanto à importância da gestão intercultural para o êxito dos negócios na esfera global, Hofstede, (2001, apud Ferrari e Curros, 2011, p.11) afirma que:

“a aquisição de habilidades de comunicação intercultural passa por três etapas: a primeira é o reconhecimento quando o indivíduo admite que traz uma programação mental e que os demais cresceram em ambientes diferentes com hábitos e costumes distintos. A segunda etapa é o conhecimento, na qual as pessoas conhecem a outra cultura e tem que conviver com pessoas diferentes. E terceira etapa são as habilidades, que é a possibilidade de compreender os símbolos das diferentes culturas e reconhecer seus heróis, rituais e crenças.”

3. PESQUISA DE CAMPO E CONCLUSÕES

O presente estudo é de natureza exploratória e se baseia em pesquisa bibliográfica de livros e artigos cujos autores exercem, em sua maioria, a profissão do magistério em excelentes universidades e na área da administração.

Depois de analisar as obras, o histórico e conceitos, inicia-se a fase da pesquisa aplicada por meio de questionários que foram enviados aos profissionais para verificar e interpretar as interações entre o colaborador, equipe, grupo, empresa, ambiente, cultura e clima organizacional.

Esses profissionais trabalham em três empresas de diferentes seguimentos. Por questões de confidencialidade, não será informada a Razão Social de cada empresa, apenas o Ramo de Atividade. A “Empresa A” é uma grande instituição financeira, a “Empresa B” é uma gráfica de pequeno porte e a “Empresa C” é uma grande empresa no ramo de transporte público.

Os questionários foram formulados com perguntas cujas respostas são do tipo fechado e, em sua maioria, com quatro níveis de resposta. Não concordo, concordo em parte, concordo e não tenho bases para responder.

Finalmente, com as respostas do questionário, serão analisadas como estão as relações humanas dentro das empresas pesquisadas.

3.1. Pesquisa de Campo

A presente pesquisa de campo foi desenvolvida na cidade de São Paulo, no primeiro semestre do ano de 2015. O questionário contém 14 questões, sendo 3 pessoais e 11 questões fechadas, para coleta de dados.

A coleta de dados foi realizada com a colaboração de 40 profissionais. O questionário foi aplicado em três empresas diferentes (ambientes de trabalho diferentes), para que possamos avaliar o quanto o Clima Organizacional influencia os profissionais e também se há diferenças em cada Organização.

A principal dificuldade encontrada ao utilizar a pesquisa de campo como metodologia é que os acontecimentos ocorridos próximos às datas da pesquisa (como exemplo: Reuniões, promoções, etc.) podem não retratar a realidade do Clima Organizacional pesquisado.

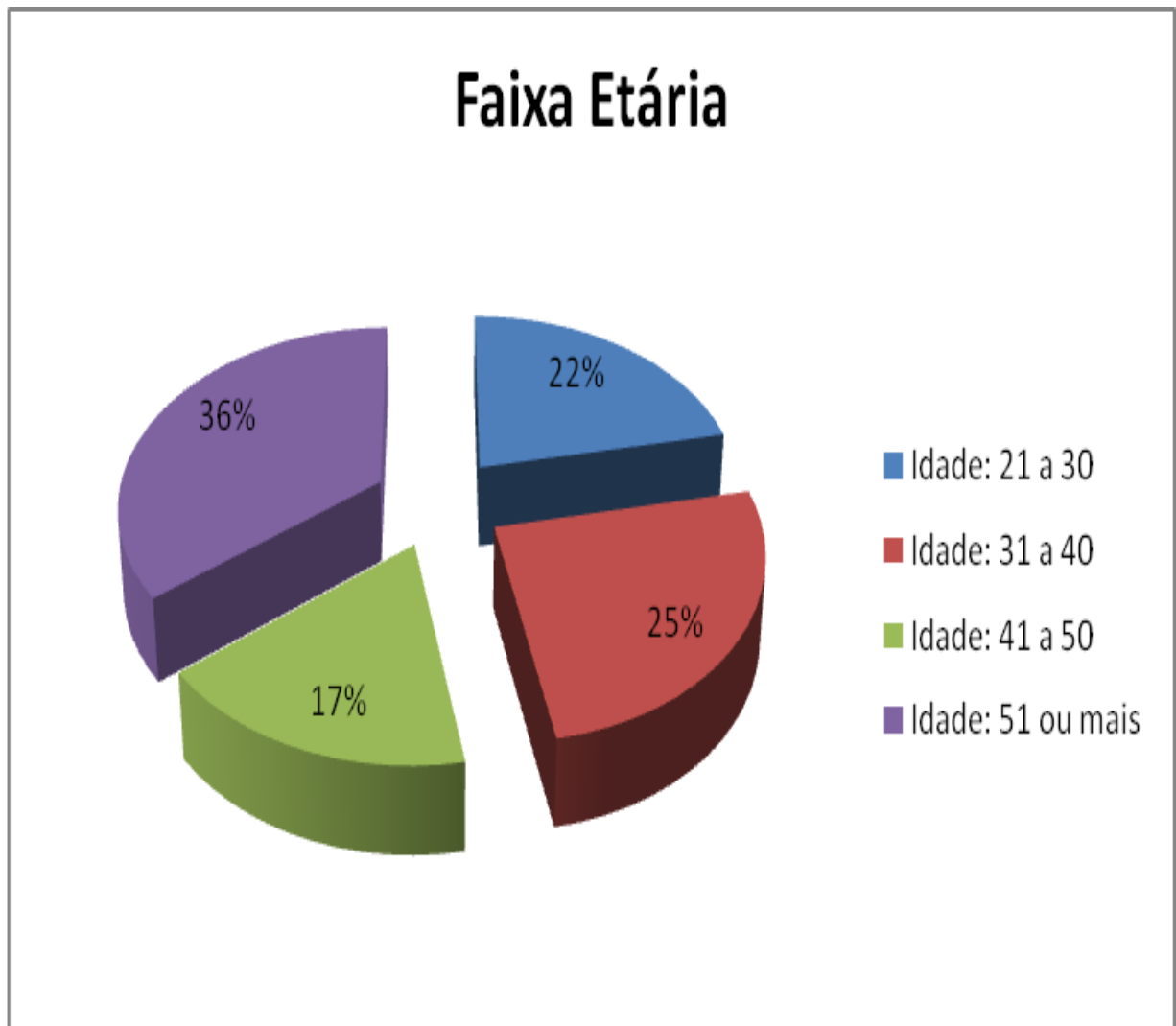


Gráfico 1 – Faixa Etária

Observa-se neste primeiro gráfico que a faixa etária predominante é a de 51 anos ou mais com 36%. Em seguida tem-se a faixa dos 31 a 40 anos com 25% e a de 21 a 30 anos com 22%. A faixa dos 41 a 50 anos é onde a quantidade de trabalhadores é menor.

Mais da metade dos entrevistados possuem idade acima dos 40 anos e, portanto, possuem muita experiência e sabedoria.

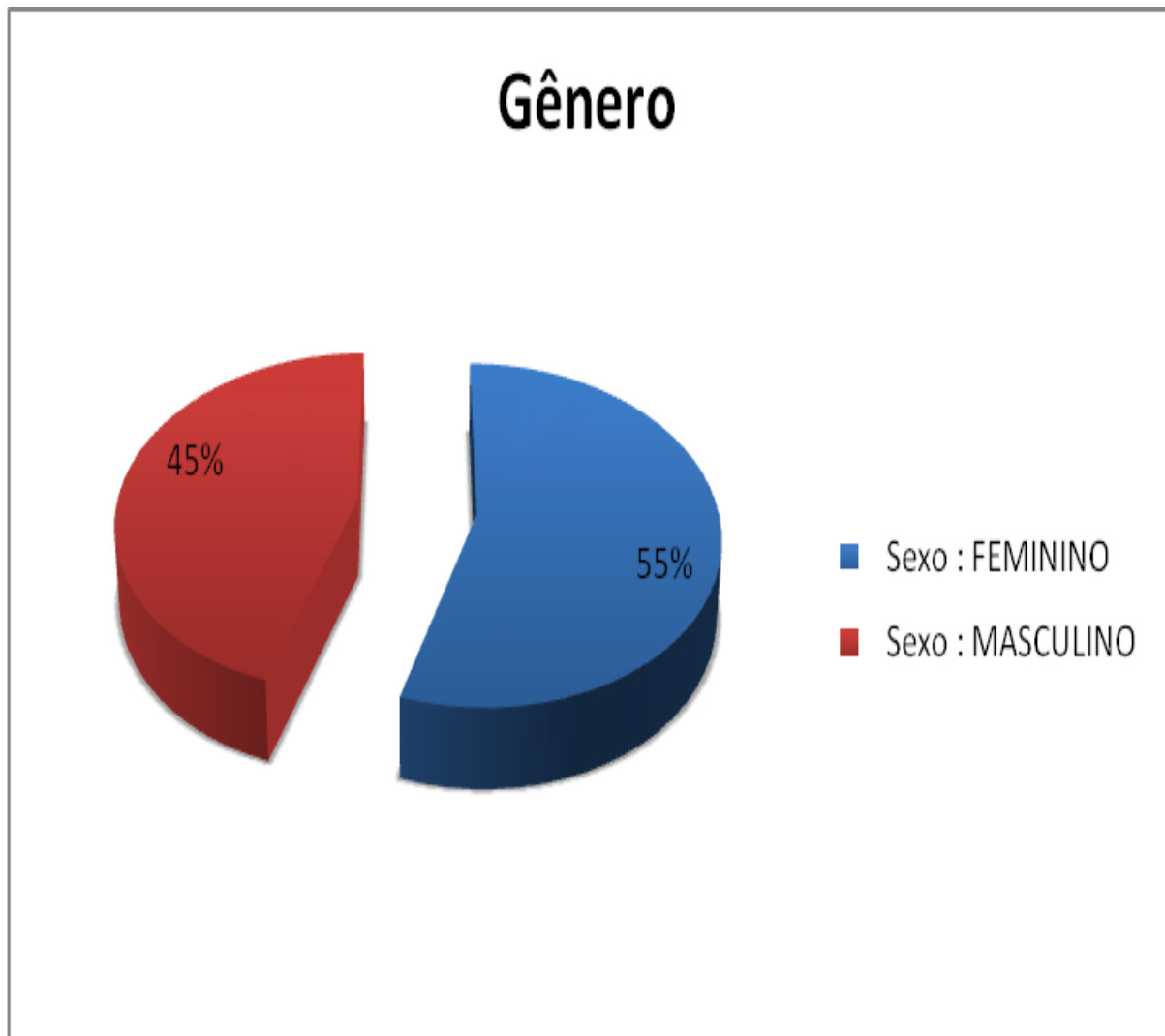


Gráfico 2 - Gênero

Conforme demonstra o gráfico, existe equilíbrio no sexo dos entrevistados: 55% Mulheres e 45% Homens.

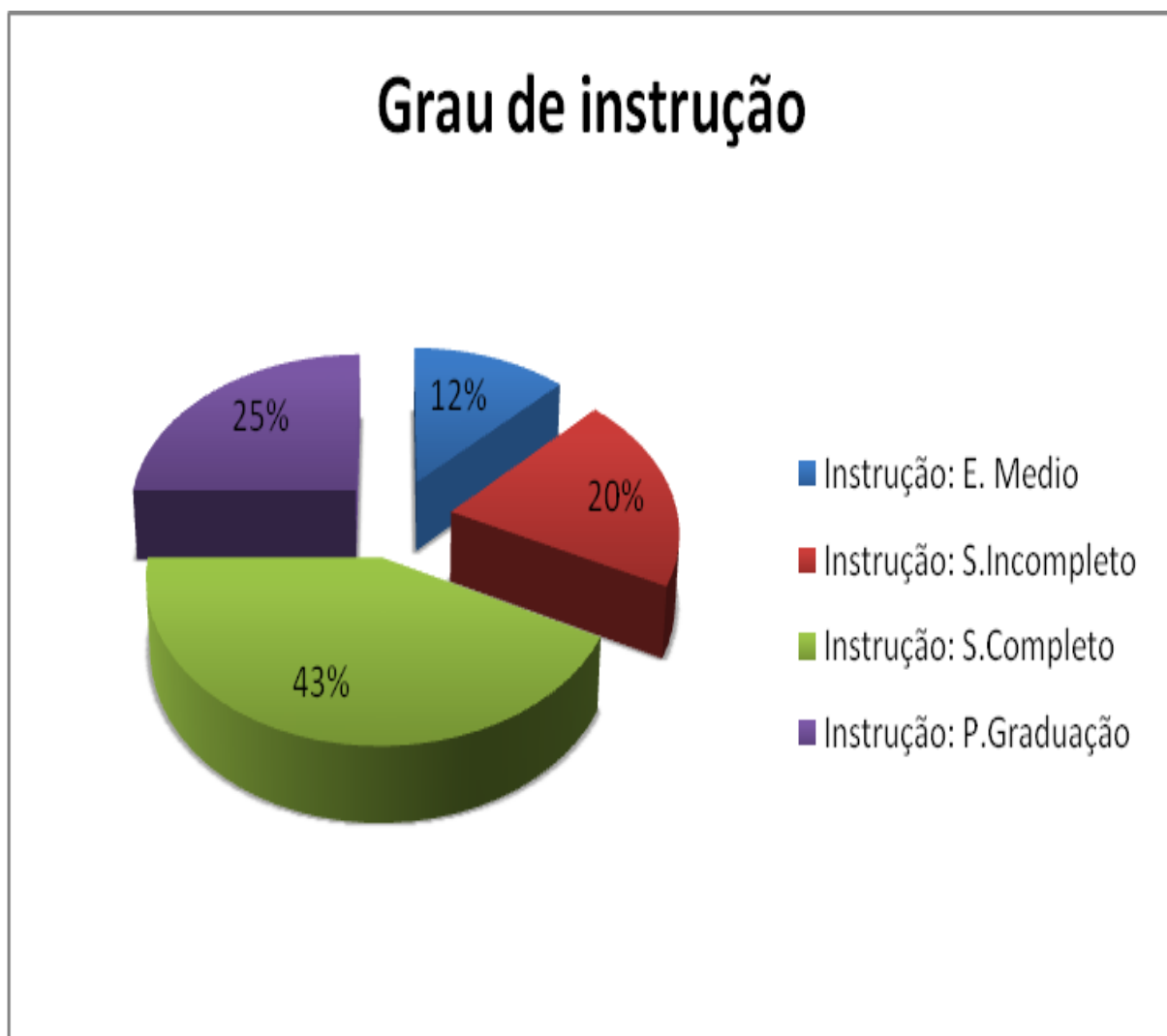


Gráfico 3 – Grau de instrução

O gráfico apresenta o grau de instrução dos participantes onde se verifica que a maioria possui nível Superior Completo ou Pós Graduação, totalizando aproximadamente 67% dos entrevistados. 20% dos entrevistados possuem nível Superior Incompleto e 12% possuem apenas o Ensino Médio.

Nota-se que o percentual dos profissionais que concluíram o Ensino Superior ou Pós Graduação, é superior ao percentual de Gestores entrevistados. Concluindo então que o estudo é um fator importante para o crescimento e reconhecimento dentro da Organização, porém, não o único.

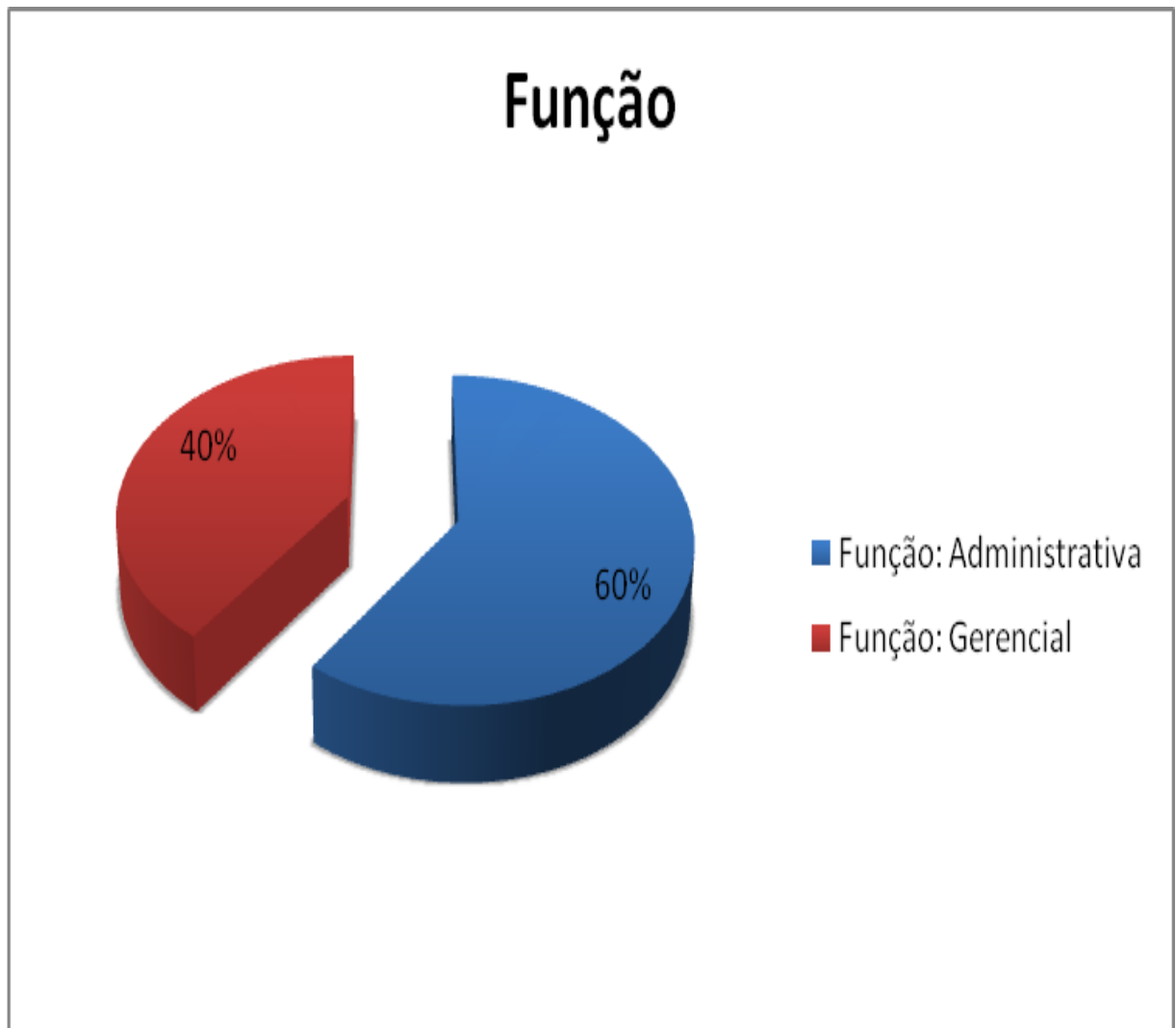


Gráfico 4 - Função

Este questionamento foi realizado com o objetivo de verificar se a percepção dos Gestores é a mesma que de seus subordinados. Entre os entrevistados, 40% atuam como gestores e 60% dos profissionais são da área Administrativa / Técnica.

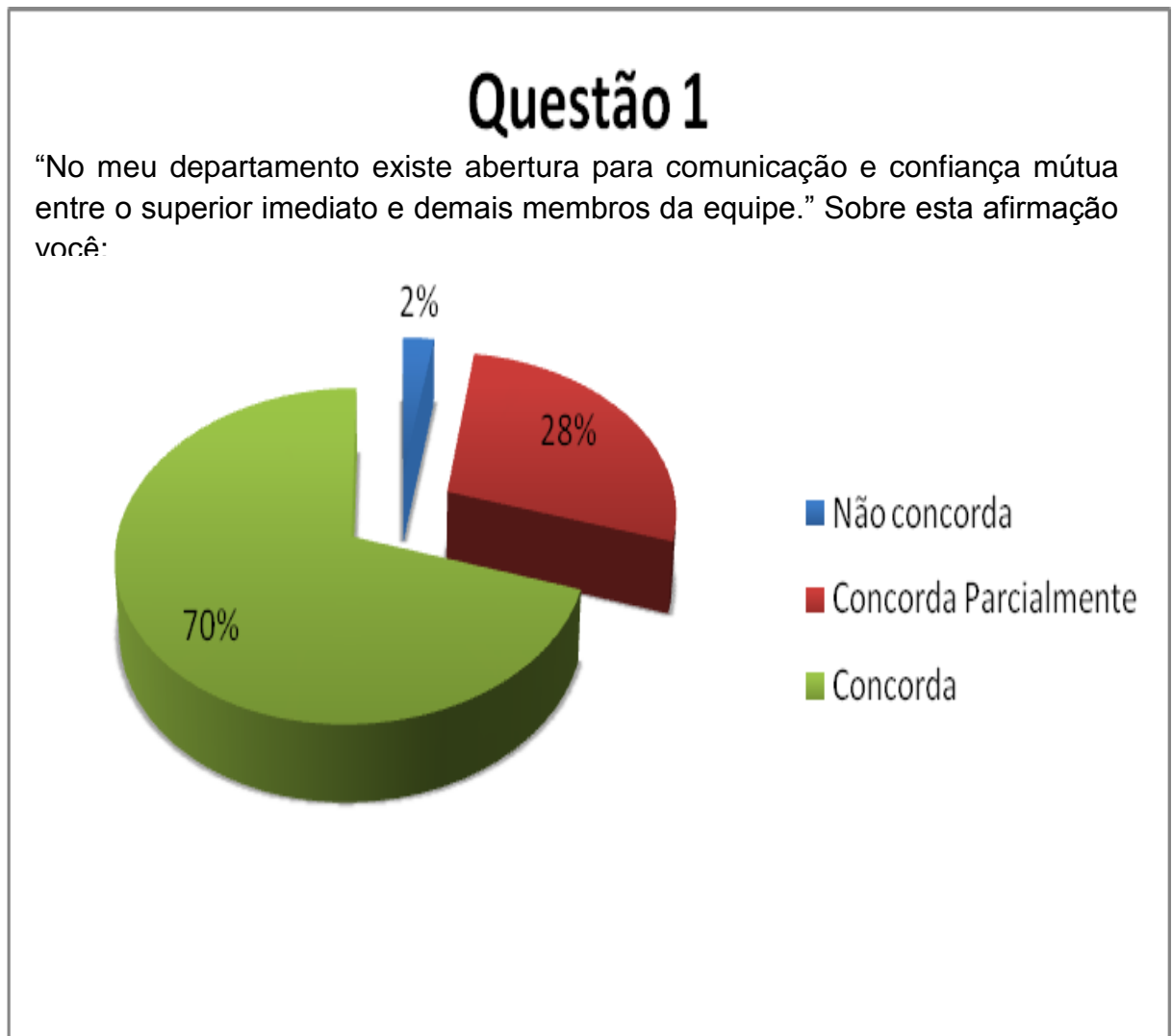


Gráfico 5 – Questão 1

Para um bom clima organizacional, é necessário que todos os membros da equipe possam se expressar e confiar em seu superior e em seus colegas de trabalho. Nas três organizações pesquisadas isto ocorre, conforme gráfico acima, em 70% dos casos e, apenas 2% disseram que isso não ocorre em seu ambiente de trabalho, discordando com a afirmação.

Questão 2

Acredito que há um relacionamento profissional adequado entre os funcionários de diferentes níveis hierárquicos. Sobre esta afirmação, você:

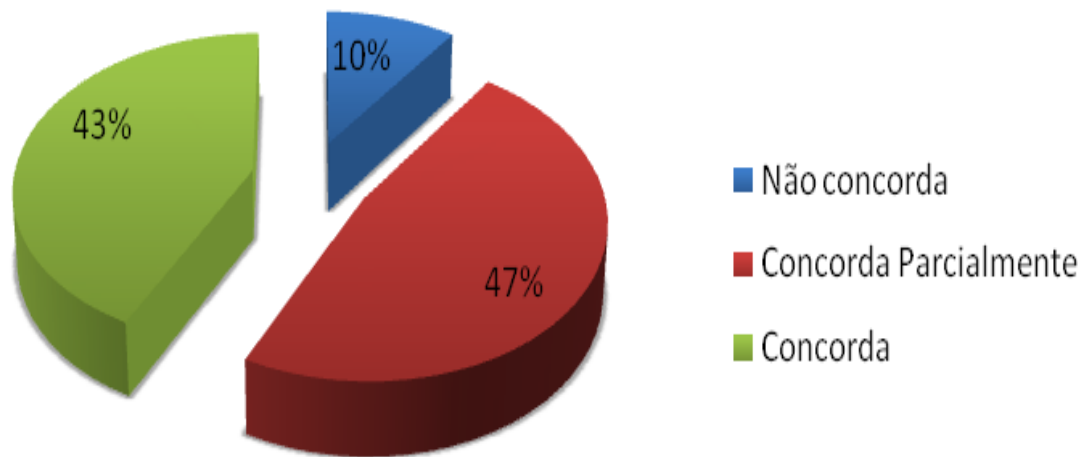


Gráfico 6 – Questão 2

Quando questionados sobre o relacionamento profissional entre os diferentes níveis hierárquicos, 48% dos entrevistados responderam que concordam parcialmente com a afirmação. Lembrando que 70% dos casos afirmaram que existe abertura para comunicação, portanto, mesmo que a comunicação esteja satisfatório, o relacionamento entre os profissionais ainda pode melhorar nessas organizações.

Questão 3

O clima organizacional afeta diretamente o desempenho e a produtividade dos colaboradores. Sobre esta afirmação, você:

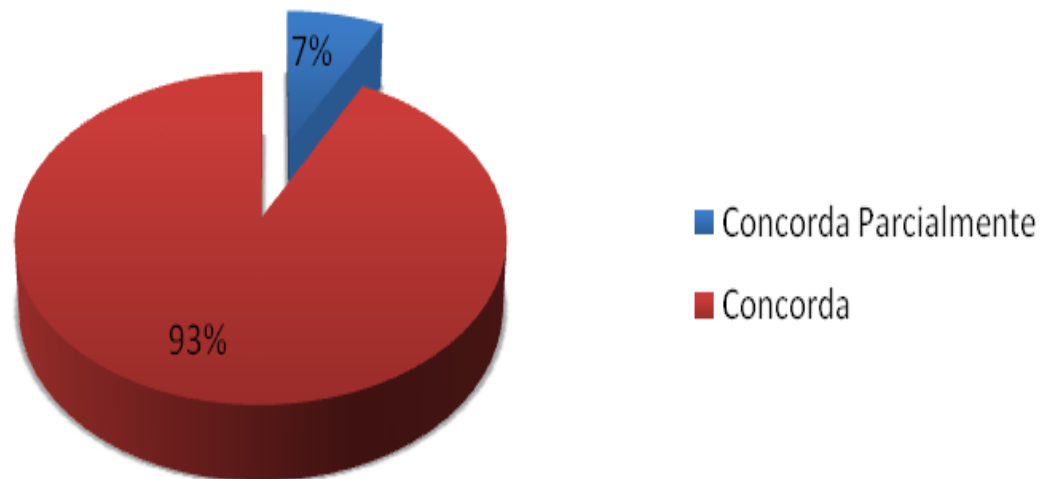


Gráfico 7 – Questão 3

O clima organizacional afeta diretamente o desempenho e a produtividade dos colaboradores. Sobre esta afirmação, você:

Fazendo um paralelo entre clima organizacional e desempenho dos funcionários, 97% dos entrevistados concordam que o ambiente organizacional afeta o desempenho de suas funções. Ou seja, quanto mais favorável for o clima dentro da organização, maior será a produtividade e o desempenho dos colaboradores.

Questão 4

Para você, o clima organizacional pode ser comparado com a importância salarial?



Gráfico 8 – Questão 4

Ao se fazer a comparação entre o Clima organizacional e o Salário do funcionário, 90% responderam que o grau de importância dos dois é absolutamente igual e 10% responderam que o clima organizacional é mais importante que o salário. Portanto, 100% dos entrevistados não consideram o salário mais importante que o clima organizacional.

Questão 5

O papel do líder tem influência no clima organizacional do departamento.
Sobre esta afirmação, você:

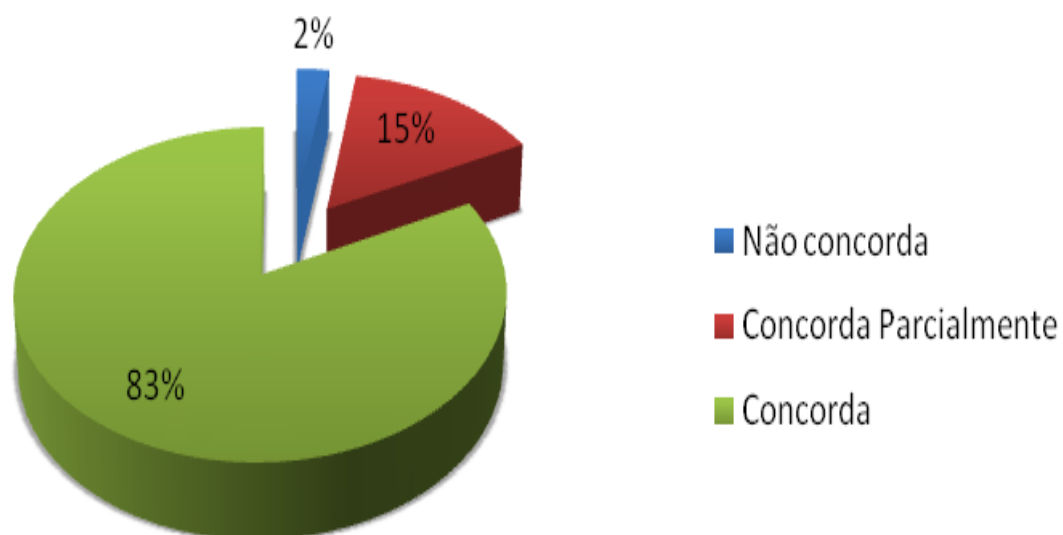


Gráfico 9 – Questão 5

Conforme gráfico acima, 83% dos entrevistados consideram que o líder, além de desempenhar suas funções profissionais, influencia no clima organizacional do departamento. 15% concordam parcialmente com esta afirmação, pois além de concordarem que o líder influencia sim no clima organizacional, eles consideram que todos, independente do nível hierárquico, influenciam no clima organizacional.



Gráfico 10 – Questão 6

O relacionamento entre departamentos também é importante para que a Organização tenha um bom ambiente de trabalho, uma vez que todos caminham no mesmo objetivo. Ao questionarmos sobre a realidade nas três organizações, 73% responderam que há um clima de cooperação e 27% responderam que não.

Questão 7

A organização em que você trabalha incentiva e recompensa as participações dos funcionários em programas de inovação. Sobre esta afirmação, você:

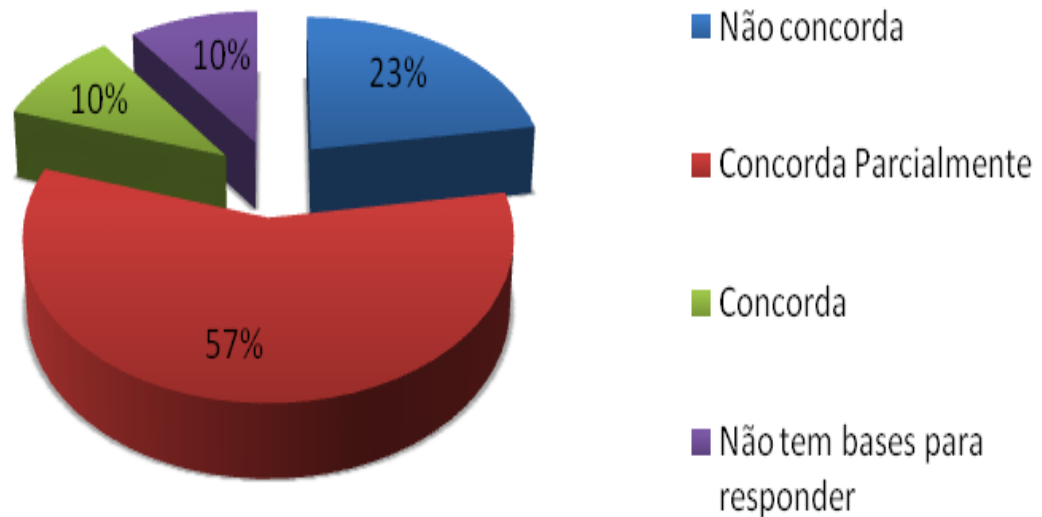


Gráfico 11 – Questão 7

A Satisfação dos funcionários também interfere diretamente no clima organizacional. Sobre incentivos e recompensas, 58% concordam parcialmente que há dentro da organização. 22% não concordam, ou seja, informam que a Organização é totalmente indiferente com seus funcionários no quesito abordado. E 10% afirmam que a Organização em que trabalham incentiva e reconhece os funcionários.

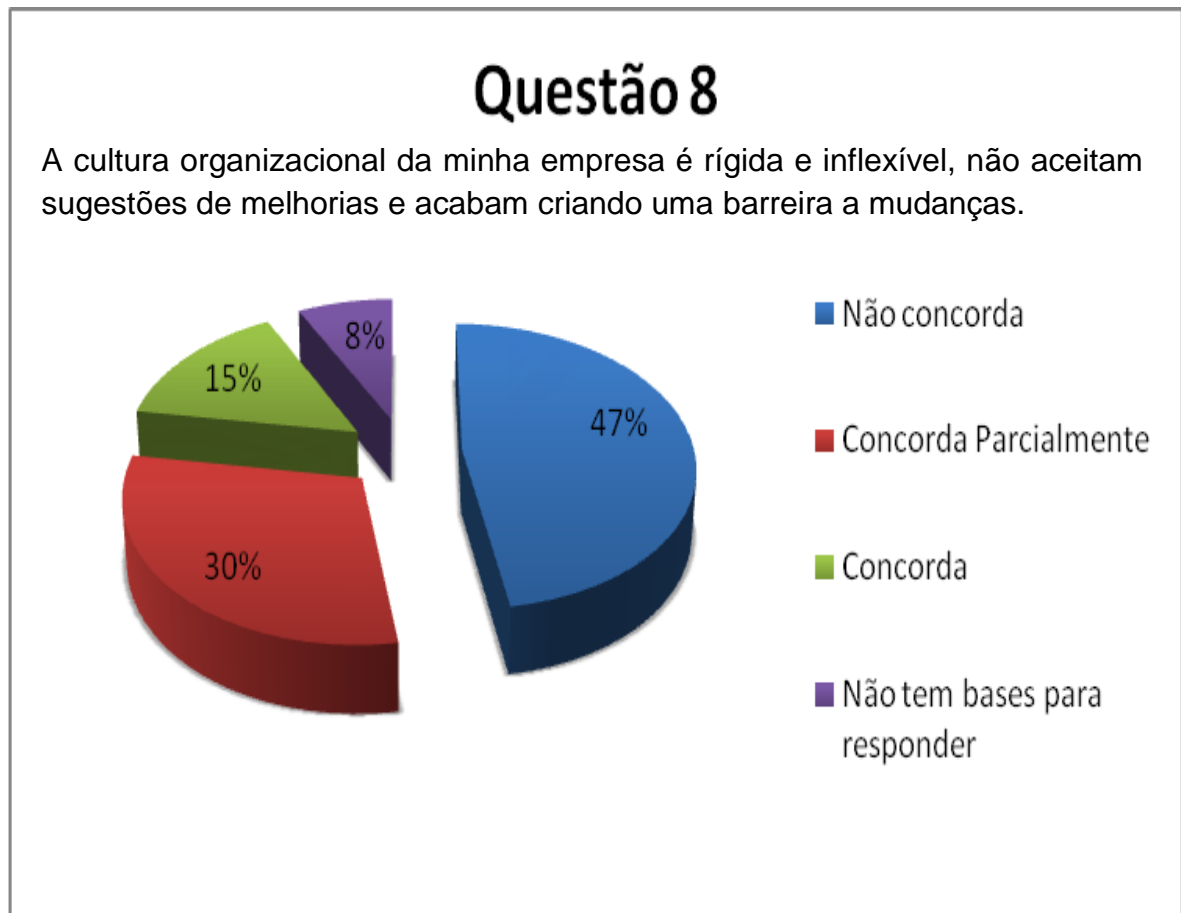


Gráfico 12 – Questão 8

Conforme gráfico acima, 48% dos entrevistados não concordam com a afirmação, ou seja, afirmam que a Organização em que trabalham possui uma cultura flexível, aceitando sugestões e aberta a Mudanças. 30% Concordam parcialmente com esta afirmação, 15% concordam e 7% dos entrevistados não tem base para responder a questão.

Questão 9

Em geral, o clima organizacional na empresa em que trabalho é bom e isso é perceptível para todos os funcionários, que trabalham satisfeitos e motivados.

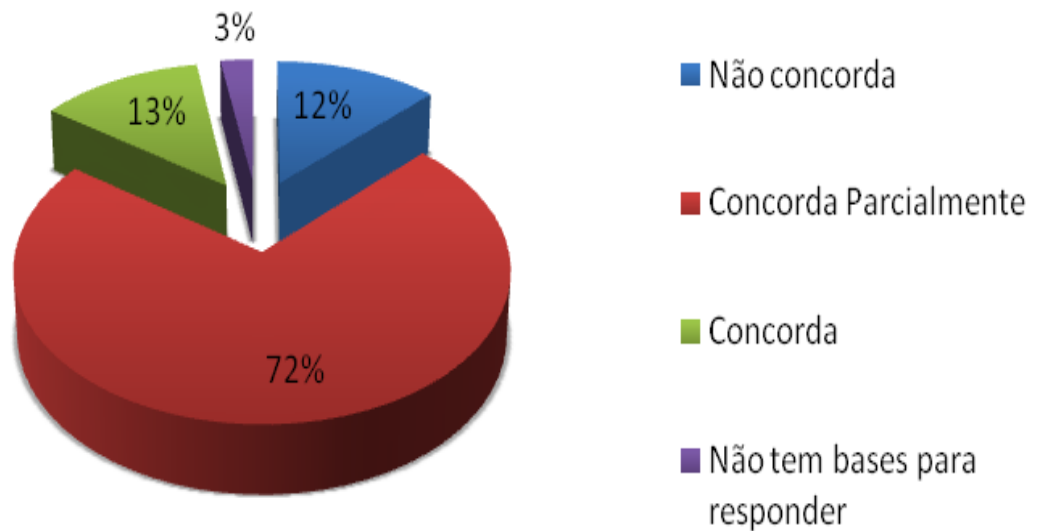


Gráfico 13 – Questão 9

Retomando o assunto sobre a interferência da satisfação dos funcionários no clima organizacional, nesta questão 73% responderam que concordam parcialmente, nos levando a conclusão que o clima organizacional não é ruim, porém, pode melhorar. 12% dos entrevistados responderam que o clima da Organização é bom e perceptível para todos. O mesmo percentual respondeu que não concorda com a afirmação, ou seja, o clima organizacional, para 12% dos entrevistados, não é bom.

Questão 10

Dentro da minha empresa, a diferença hierárquica é perceptível na atitude dos profissionais, que utilizam a hierarquia para demonstrar poder e manipular os subordinados, o que gera descontentamento.

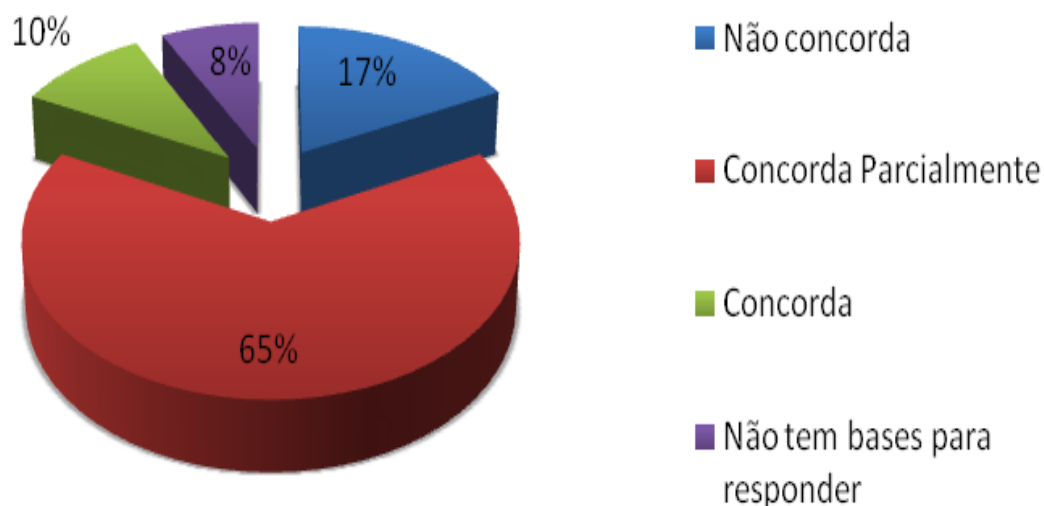


Gráfico 14 – Questão 10

Conforme gráfico, 65% dos entrevistados concordam parcialmente que a diferença hierárquica é perceptível e os líderes utilizam seu cargo para demonstrar poder e manipular o subordinado e apenas 18% não concordam com a afirmação. Conforme já verificado em pergunta anterior, para 83% dos entrevistados o papel do Líder influencia diretamente o clima organizacional. Esta comparação justifica o por que apenas 10% dos entrevistados estão satisfeitos com o clima organizacional atual.

Questão 11

As mudanças na minha organização não ocorrem de forma transparente, prejudicando o clima organizacional.

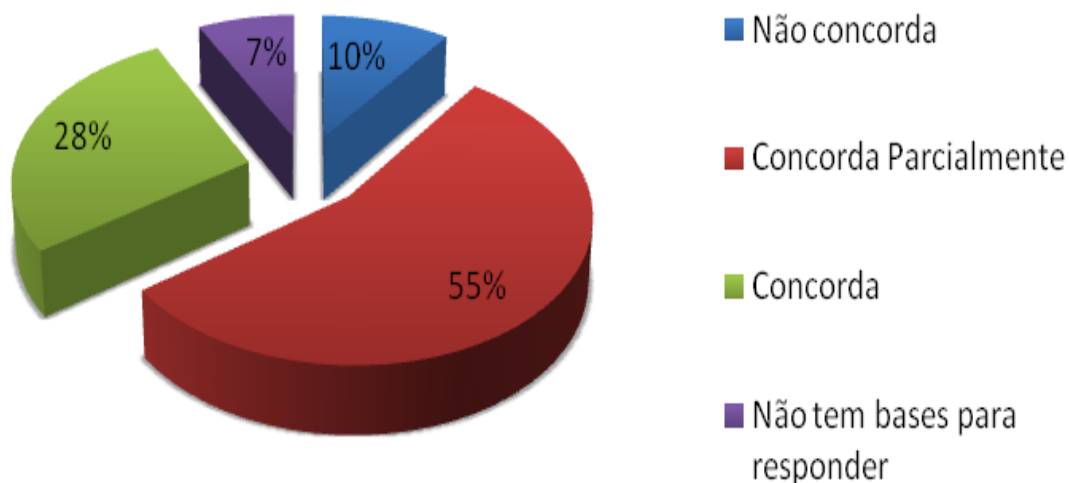


Gráfico 15 – Questão 11

Comunicação é a base de um bom relacionamento entre a organização e seus funcionários. 55% dos entrevistados concordam parcialmente que as mudanças ocorram de forma clara, 23% afirmam que as mudanças não ocorrem de forma transparente, prejudicando o clima organizacional e 10% responderam que toda mudança ocorre de forma transparente.

3.2. Resultados de cada uma das três empresas

Para melhor comparação entre as três empresas pesquisadas e também para comparar as respostas dos Gestores e da Área Administrativa, a pesquisa de cada organização foi tabulada separadamente. Assim, podem-se analisar as respostas e verificar se as duas funções têm a mesma percepção do Clima Organizacional.

3.3. Tabela com os resultados de cada empresa, separadamente

Questão	Alternativa	Empresa A		Alternativa	Empresa B		Alternativa	Empresa C	
		Gestor	Equipe		Gestor	Equipe		Gestor	Equipe
1	a			a		12,50%	a		
	b	20%	40%	b		50%	b	11,11%	27,27%
	c	80%	60%	c	100%	37,50%	c	88,88%	72,72%
	d			d			d		
2	a	20%		a		25%	a	22,22%	9,09%
	b	60%	60%	b	50%	25%	b	22,22%	63,63%
	c	20%	40%	c	50%	50%	c	55,55%	27,27%
	d			d			d		
3	a			a			a		
	b		20%	b		25%	b		
	c	100%	80%	c	100%	75%	c	100%	100%
	d			d			d		
4	a	80%	100%	a	100%	100%	a	88,88%	81,81%
	b			b			b		
	c	20%		c			c	11,11%	2
5	a			a		12,50%	a		
	b		40%	b			b	11,11%	27,27%
	c	80%	60%	c	100%	87,50%	c	88,88%	72,72%
	d	20%		d			d		
6	a	100%	80%	a	50%	50%	a	77,77%	72,72%
	b		20%	b	50%	50%	b	22,22%	27,27%
7	a			a	50%	87,50%	a	11,11%	18,18%
	b	60%	100%	b	50%	25%	b	66,66%	54,54%
	c	20%		c			c	22,22%	9,09%
	d	20%		d		12,50%	d		18,18%
8	a	60%	80%	a	100%	12,50%	a	44,44%	45,45%
	b		20%	b		37,50%	b	55,55%	27,27%
	c	20%		c		37,50%	c		18,18%
	d	20%		d		12,50%	d		9,09%
9	a			a			a	11,11%	18,18%
	b	60%	100%	b	100%	75%	b	66,66%	72,72%
	c	20%		c		25%	c	22,22%	9,09%
	d	20%		d			d		
10	a			a	50%	12,50%	a	44,44%	9,09%
	b	60%	100%	b	50%	37,50%	b	55,55%	81,81%
	c	20%		c		25%	c		9,09%
	d	20%		d		25%	d		
11	a			a	50%	12,50%	a	22,22%	
	b	60%	80%	b	50%	50%	b	55,55%	63,63%
	c	20%	20%	c		37,50%	c	22,22%	36,36%
	d	20%		d		50%	d		

Observando a tabela, podemos visualizar as respostas dos gestores e de suas equipes.

Nas células em laranja estão as escolhas assinaladas pela maioria dos gestores ou das pessoas das equipes. As células em vermelho demonstram onde há discordância entre os gestores e os demais colaboradores. Por fim, as células na cor branca que foram assinaladas pela minoria ou que não foram assinaladas.

Observa-se que, mesmo entre os gestores, há uma certa divergência nas respostas, o que chama a atenção para um possível problema causador de ruídos na comunicação em maior ou menor escala.

A empresa B parece ser a que apresenta maior grau de divergência entre gestores e membros das equipes, mas as empresas A e C também devem se preocupar com o problema, pois mesmo sendo em menor grau, a divergência é relevante o suficiente para se rever e tomar medidas visando aumentar a abertura para a comunicação e confiança.

Com certeza, é necessário estar evoluindo sempre as relações humanas dentro dessas organizações, talvez minimizando os impactos de uma estrutura hierárquica forte e de centralização de poder, que podem gerar um certo descontentamento entre os colaboradores, principalmente no quesito inovações onde é necessário arriscar para se obter bons resultados. Mudanças seria, ou é, a palavra de ordem para essa evolução nas relações humanas em todas as empresas. Afinal, o mundo está em constante evolução e será interessante se o profissional do secretariado estiver disposto a também trabalhar com essas mudanças, utilizando o comportamento organizacional como uma ferramenta para criação de vantagem competitiva e demonstrar, dessa forma, sua proatividade, liderança, motivação, capacidade para ver oportunidades e arriscar na medida certa, ousar e inovar.

Porém, para que haja resultados satisfatórios, as mudanças devem ser feitas com o total apoio e engajamento dos gestores, pois mesmo no mais alto escalão a resistência ao novo pode ser grande por apresentar dificuldades e riscos, sendo ela a primeira e talvez a mais difícil barreira para a inovação.

O início para essa mudança talvez esteja em aumentar a “inteligência cultural” da empresa, ou seja, segundo Fields (2009), aumentar a capacidade de adaptação a um novo ambiente cultural, aprender novos padrões de interação social e reagir de

forma adequada com pessoas de outras culturas organizacionais, sendo este último um fator essencial para qualquer interação nos negócios. Com a globalização, essas diferenças culturais são grandes desafios a várias organizações.

Atrair e manter talentos pertencentes aos mais variados grupos pode ser uma consequência positiva dessas mudanças, tornando os resultados melhores com o aumento da criatividade, inovação e qualidade dentro das equipes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Daniela. **6 dicas para melhorar o desempenho da equipe, segundo a FNQ**. Revista Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/6-dicas-para-melhorar-o-desempenho-da-equipe-segundo-a-fnq>> acesso em: 08 jun 2015.

BERGUE, Sandro T.. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F.. **Elementos de Comportamento Organizacional**. 1. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CURY, Augusto. **O Código da inteligência**: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional. Rio de Janeiro: Ediouro 2008.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FERRARI, Maria Aparecida; CURROS, Oscar. **A comunicação intercultural nas organizações como modelo de resposta à vulnerabilidade em tempos de globalização**. In: XI Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, 2011. <<http://confibercom.org/anais2011/pdf/257.pdf>> acesso 03/06/2015, 12:52h

FIELDS, Martha. **Como lidar com diversidades culturais**: lições práticas para administrar projetos, equipes e empresas sem fronteiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

HOLANDA, Isabel Ayoub; RONDENA, Raquel Ayoub. **Indicadores de desempenho**. In: Congresso de Tecnologia “Caminho para a competitividade.”, 16., 2014. São Paulo: Faculdade de Tecnologia de São Paulo. 16 out. 2014. [s.n.].

HUNTER, James, C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 2015.

KANTER, Rosabeth Moss. **Empresas fora de série**: gestão da mudança para criar valor, inovação e crescimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAZULO, Roseli; SILVA, Sandra Cristina Liendo da. **Secretária**: rotina gerencial, habilidades comportamentais e plano de carreira. São Paulo: Senac, 2010.

QUADROS, Dante; TREVISAN, Rosi Mary. **Comportamento Organizacional**. In: Coleção gestão empresarial 5, 2002. 72p. Curitiba: FAE Business School; Editora Gazeta do Povo, 2010. Disponível em:
<http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/1.pdf> Acesso em: 04 set 2014.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R.. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática**: Os desafios e as soluções. São Paulo: Editora Gente, 2006.

http://pt.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A2mides_do_Egito (fig. 1)

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Sum%C3%A9ria> (fig. 2 a fig. 4)

<http://casavogue.globo.com/LazerCultura/noticia/2012/07/conheca-cidades-mais-antigas-do-planeta.html> (fig. 5)

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Plat%C3%A3o> (fig. 6)

http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Arch_of_SeptimiusSeverus.jpg#/media/File:Arch_of_SeptimiusSeverus.jpg (fig. 7)

[http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Collage_Venezia.jpg#/media/File:Venice_\(31_of_47\).jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Collage_Venezia.jpg#/media/File:Venice_(31_of_47).jpg) (fig. 8)

http://pt.wikipedia.org/wiki/Nicolau_Maquiavel (fig. 9)

http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/3/30/Map_of_Assyria-pt.svg (fig. 10)

http://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria_do_mundo#Ass.C3.ADrrios (fig. 11)

http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Grande_Ludovisi_Altemps_Inv8574.jpg#/media/File:Grande_Ludovisi_Altemps_Inv8574.jpg (fig. 12)

http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Young_Marcus_Aurelius_Musei_Capitolini_MC279.jpg#/media/File:Young_Marcus_Aurelius_Musei_Capitolini_MC279.jpg (fig. 13)

http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/94/Bamboo_book_-_binding_-_UCR.jpg (fig. 14)

APÊNDICE

PESQUISA

Qual a sua idade? _____

Sexo

- ☐ Feminino
☐ Masculino

Grau de instrução

- ☐ Ensino Médio
☐ Superior Incompleto
☐ Superior Completo
☐ Pós Graduação

Função

- ☐ Administrativa
☐ Gerencial

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

- 1- "No meu departamento existe abertura para comunicação e confiança mútua entre o superior imediato e demais membros da equipe." Sobre esta afirmação, você:
 - ☐ Não concorda
 - ☐ Concorda Parcialmente
 - ☐ Concorda
 - ☐ Não tem bases para responder

- 2- Acredito que há um relacionamento profissional adequado entre os funcionários de diferentes níveis hierárquicos. Sobre esta afirmação, você:
 - ☐ Não concorda
 - ☐ Concorda Parcialmente
 - ☐ Concorda
 - ☐ Não tem bases para responder

- 3- Você acredita que o clima organizacional afeta diretamente o desempenho e a produtividade dos colaboradores
 - ☐ Não concorda
 - ☐ Concorda Parcialmente
 - ☐ Concorda
 - ☐ Não tem bases para responder

- 4- Para você, o clima organizacional pode ser comparado com a importância salarial
 - ☐ Sim, o clima é tão importante quanto o salário
 - ☐ Não, não importa o clima, apenas o salário
 - ☐ Não, o clima é mais importante que o salário

- 5- O papel do líder tem influencia no clima organizacional do departamento
 - ☐ Não concorda
 - ☐ Concorda Parcialmente
 - ☐ Concorda
 - ☐ Não tem bases para responder

- 6- Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?
 - ☐ Sim

- () Não
- 7- A organização em que você trabalha incentiva e recompensa as participações dos funcionários em programas de inovação.
- () Não concorda
() Concorda Parcialmente
() Concorda
() Não tem bases para responder
- 8- A cultura organizacional da minha empresa é rígida e inflexível, não aceitam sugestões de melhorias e acabam criando uma barreira a mudanças.
- () Não concorda
() Concorda Parcialmente
() Concorda
() Não tem bases para responder
- 9- Em geral, o clima organizacional na empresa que trabalho é bom, e isso é perceptível para todos os funcionários, que trabalham satisfeitos e motivados
- () Não concorda
() Concorda Parcialmente
() Concorda
() Não tem bases para responder
- 10- Dentro da minha empresa, a diferença hierárquica é perceptível na atitude dos profissionais, que, utilizam a hierarquia para demonstrar poder e manipular os subordinados, o que gera descontentamento.
- () Não concorda
() Concorda Parcialmente
() Concorda
() Não tem bases para responder
- 11- As mudanças na minha organização não ocorrem de forma transparente, prejudicando o clima organizacional.
- () Não concorda
() Concorda Parcialmente
() Concorda
() Não tem bases para responder