

MÁRCIO BRITO CERVEIRA

**ANÁLISE DO PERFIL DA CULTURA
ORGANIZACIONAL DO JORNAL DIÁRIO DO PARA
COM FOCO NA GESTÃO DE PESSOAS NO
MUNICÍPIO DE BELÉM/PA**

Orientador: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

**Lisboa
2015**

MÁRCIO BRITO CERVEIRA

**ANÁLISE DO PERFIL DA CULTURA
ORGANIZACIONAL DO JORNAL DIÁRIO DO PARA
COM FOCO NA GESTÃO DE PESSOAS NO
MUNICÍPIO DE BELÉM/PA**

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 05/06//2015, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº205/2015, de 06 de Maio, com a seguinte composição:

Presidente: Professora Doutora Ana Cristina Freitas Brasão Amador

Arguente: Professora Doutora Felipa Cristina Lopes dos Reis

Orientadora: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

**Lisboa
2015**

Uma vida sem desafios não vale a pena ser vivida.
Sócrates

*Aos meus pais, amigos e a todos (as)
que contribuíram para a realização deste trabalho.*

Agradecimentos

Ao nosso DEUS todo poderoso acima de tudo.

Aos meus pais, que sempre me incentivaram a continuar batalhando pelos meus objetivos.

A minha mãe que hoje não se encontra mais presente neste plano, mas que devo a ela toda a força que tenho hoje.

Aos amigos (as) que foram de extrema importância nos últimos anos, me incentivando em busca de meu objetivo.

Ao meu orientador Prof. Dr. Antônio Augusto Teixeira da Costa, pelo estímulo e total apoio ao tema escolhido, e, sobretudo, pela paciência, compreensão e confiança.

E a todos que direta ou indiretamente contribuíram para este trabalho.

RESUMO

Nos últimos anos as mudanças nos métodos de trabalho nas organizações, tem sido pautadas pelas fortes tendências tecnológicas e pressões competitivas, que de certa forma vem obrigando as organizações a serem ainda mais eficientes, no que se diz respeito às estratégias de gestão. Atualmente é muito comum que as empresas se norteiem na qualidade dos serviços oferecidos a sua clientela, mas são através dos fatores subjetivos e das semelhanças internas que realmente é possível perceber a diferenças das demais organizações. A pesquisa visa analisar a cultura organizacional no Jornal Diário do Pará tendo como foco a Gestão com Pessoas e o modo como às lideranças estão contribuindo para a cultura, e o clima organizacional satisfatório na empresa. Entender o papel que a influencia da Cultura Organizacional propicia na produtividade, entendendo assim, que os elementos culturais de uma empresa são fatores significativos na vida do funcionário para que seja mantido o equilíbrio dentro do ambiente de trabalho e elevar nos seus liderados os mais altos níveis de satisfação e motivação. Trata-se de uma pesquisa de campo e bibliográfica, do tipo qualitativa-quantitativa que procura analisar o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influenciam diretamente na sua motivação. Utilizam-se como parâmetros, indicadores o grau de satisfação dos colaboradores da empresa e observaram-se os aspectos de sua cultura, tais como: políticas de RH, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. Constatou-se na pesquisa a presença de ambientes e comportamentos organizacionais diferentes no convívio no interior do Jornal Diário do Pará, sendo percebido também, um ambiente gerencial mais liberto, aonde os funcionários sabem suas responsabilidades, não existindo a necessidade da ordem imediata de seu superior hierárquico para a realização de suas tarefas, existindo também características peculiares nas tomadas de decisões, comunicação e comportamento organizacional. A partir deste estudo pode-se dar início a um novo trabalho de investigação junto aos profissionais que desejem aprofundar seus conhecimentos através dos resultados e conclusões obtidas.

Palavras-Chave: Recursos Humanos. Cultura Organizacional. Empresas Privadas. Funcionários.

ABSTRACT

In recent years changes in working practices in organizations have been guided by strong technological trends and competitive pressures, that somehow have been forcing the organizations to be even more efficient, regarding management strategies. Nowadays it is very common that companies guide themselves by the quality of the services offered to their clients, but are through subjective factors and internal similarities that is really possible to notice the differences from other organizations. The research aims to analyze the organizational culture on newspaper DIARIO DO PARA focusing on People Management and how the leaders are contributing to the culture, and the satisfactory organizational climate in the company. Understand the role that Organizational Culture's influence fosters in productivity, understanding thereby, that the cultural elements of an enterprise are significant factors in the life of the employee so that the balance is maintained within the work environment and raise in their subordinates the highest levels of satisfaction and motivation. This is a field research and bibliographic, the qualitative-quantitative type that seeks to analyze the set of measurable properties of the perceived work environment, direct or indirectly, by the individuals who live and work in this environment and that directly influence their motivation. Are used as parameters, indicators the degree of satisfaction of employees of the company and were observed aspects of their culture, such as: HR policies, management model, the process of communication, professional development and identification with the company. It was found in the survey the presence of different environments and organizational behaviors in coexistence within the Newspaper Diario do Para, being also perceived a freer managerial environment, where employees know their responsibilities, not existing the need for immediate order of his hierarchical superior to perform their tasks, there are also peculiar characteristics in decision making, communication and organizational behavior. From this study can be initiated a new research work with those professionals who wish to deepen their knowledge through the results and conclusions obtained.

Keywords: Human Resources. Organizational Culture. Private Companies. Employees.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO 1 – Análise sobre a Cultura Organizacional.....	13
1.1 – Influências Culturais no Clima Organizacional.....	23
CAPÍTULO 2 – O Clima Organizacional nas Empresas Privadas.....	25
2.1 – Conceituação.....	25
2.2 – Tipos de Clima	28
2.3 – O Poder de Influência da Gestão com Pessoas no Clima Organizacional das Empresas Privadas.....	31
CAPÍTULO 3 – Metodologia.....	39
3.1 Objetivos do Estudo.....	40
3.1.1 Objetivo Geral.....	40
3.1.2 Objetivos Específicos.....	40
3.1.3 Objeto.....	41
CAPÍTULO 4 – Historia da Empresa Diário do Pará.....	42
4.1 – Diário do Pará.....	42
4.2 – Análise dos Dados e Interpretação dos Resultados.....	44
CONCLUSÃO.....	80
RECOMENDAÇÕES.....	80
LIMITAÇÕES.....	81
REFERÊNCIAS.....	82
APÊNDICES.....	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Eu trabalho na Empresa Porquê?.....	47
Gráfico 2 – Trabalhar na Empresa deixa você?.....	48
Gráfico 3 – Se você recebesse uma proposta para trabalhar em outra empresa, ganhando 10% a mais, você aceitaria?.....	49
Gráfico 4 – Situação Escolar.....	50
Gráfico 5 – Temos a Filosofia do Trabalho em Equipe.....	51
Gráfico 6 – Sinto Apoio dos Colegas e Superiores.....	52
Gráfico 7 – Podemos expressar nossos pontos de vista, sem medo de punições.....	53
Gráfico 8 – Mantemos um bom relacionamento com os colegas.....	54
Gráfico 9 – Somos encorajados pelos colegas, a dar o melhor de nós no trabalho.....	55
Gráfico 10 – Sinto-me incentivado ao envolvimento com planejamento e implantação de melhorias.....	56
Gráfico 11 – Obtemos reconhecimento pelo nosso empenho para atingir metas.....	57
Gráfico 12 – Somos informados quando ocorrem mudanças de procedimentos ou estratégias.....	58
Gráfico 13 – Temos um canal de comunicação eficaz, da empresa para o colaborador.....	59
Gráfico 14 – Sinto disposição de todos em compartilhar informações de ideias sobre o trabalho.....	60
Gráfico 15 – Na minha área de trabalho, as instalações físicas são adequadas (espaço, mobiliário, layout, higiene, limpeza, etc.).....	61
Gráfico 16 – A liderança prática o que prega.....	62
Gráfico 17 – Sinto que os superiores estão sempre abertos a novas ideias.....	63
Gráfico 18 – A chefia é preocupada com o bom relacionamento do grupo.....	64
Gráfico 19 – A chefia deixa claro quais são as minhas possibilidades futuras dentro da equipe.....	65
Gráfico 20 – A decisão dos superiores é baseada em fatos concretos e não em pré-julgamentos.....	66
Gráfico 21 – Percebo que meu trabalho me possibilita crescer profissionalmente.....	67

Gráfico 22 – Existe possibilidade de capacitação profissional, através de treinamentos.....	68
Gráfico 23 – A empresa possui critérios definidos e claros para promoções.....	69
Gráfico 24 – Existe justiça nas promoções realizadas.....	70
Gráfico 25 – Sinto que meu progresso na empresa depende unicamente de mim.....	71
Gráfico 26 – A empresa transmite uma imagem positiva ao público externo.....	72
Gráfico 27 – A empresa é apreciada pelos meus familiares.....	73
Gráfico 28 – A empresa se preocupa com o meio ambiente.....	74
Gráfico 29 – A empresa tem responsabilidade social.....	75
Gráfico 30 – A empresa é uma empresa solida e confiável.....	76
Gráfico 31 – Tenho um salário condizente com o mercado.....	77
Gráfico 32 – A empresa tem uma boa politica de benefícios.....	78
Gráfico 33 – A empresa possui uma politica de remunerar os empregados de funções iguais, com salários iguais.....	79

INTRODUÇÃO

A cultura organizacional compreende os padrões de comportamento, as crenças, os valores e as verdades. Também pode conter elementos perceptíveis visivelmente, que são sempre orientados pelos aspectos organizacionais ou componentes ocultos, que são sempre orientados pela emoção e situações afetivas.

O primeiro procedimento para se conhecer uma organização é obter o conhecimento de sua cultura. Ao se integrar numa organização, é necessário assimilar a sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar nela, em suas atividades, desenvolver carreira, significa participar efetivamente de sua cultura organizacional.

A produção bibliográfica referente à temática em questão voltada para as empresas privadas vem se tornando a cada dia mais completa no que se diz respeito ao alinhamento dos valores que a empresa busca implantar como filosofia, já que a temática em questão passa por uma expansão a cada dia nas grandes organizações no Brasil e no mundo, as quais buscam excelência em seu âmbito organizacional. A Cultura Organizacional vem sendo levada em consideração como fator competitivo de mercado pelas empresas privadas, que buscam atualmente valorizar seu maior patrimônio: as pessoas.

A maneira pela qual as pessoas interagem em uma organização, a missão, a filosofia reinante, os valores sociais, os modos predominantes de comportamento, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura da organização.

A presente pesquisa demonstra sua relevância pelo fato do tema ser atualmente um fator preponderante na escolha da empresa ideal e que esteja inserida no mercado de trabalho e nos padrões éticos que todo profissional busca para se sentir bem acolhido no seu contexto organizacional.

Percebe-se que o relacionamento entre os gestores das empresas e seus funcionários ainda precisam evoluir muito, apesar das grandes modificações ocorridas dentro das organizações do Brasil e do mundo em relação à Cultura Organizacional.

Com isso a Cultura Organizacional acaba sendo a atmosfera resultante dos aspectos “bem estar” e no “clima satisfatório” no dia a dia das empresas privadas. Neste contexto, nos propomos a analisar a cultura organizacional no Jornal Diário do Pará tendo como seu principal foco a gestão com pessoas.

A partir daí partiremos sobre a mais atual abordagem em relação à gestão com pessoas, buscando assim trazer reflexões e sugestões diferenciadas para os profissionais da empresa que buscam um equilíbrio em seu âmbito organizacional.

Nesse sentido, propomos, no primeiro capítulo, analisar a Cultura Organizacional na Empresa Diário do Pará, observando quais os trações preponderantes na atual gestão da empresa, levando em consideração as mudanças provocadas pelos mercados dinâmicos, às quais se seguirá uma síntese do percurso histórico das teorias organizacionais que tentam explicar o melhor modo para que se atinja a máxima produtividade.

No segundo capítulo, faremos uma abordagem sobre a influencia que a Cultura Organizacional exerce no Clima Organizacional da empresa analisada, observando fatores importantes como a motivação e retenção dos colaboradores, levantando assim indicadores pertinentes e que sirvam de estratégia competitiva da empresa.

No terceiro capítulo entenderemos como iremos proceder à pesquisa e demais passos para que o estudo possa abordar de forma exaustiva as técnicas e métodos de gestão, analisando os dados através de exemplos concretos, que consideramos contribuir para a eficiência, capacidade de adaptação às mudanças e de resposta às exigências do mercado por

parte das empresas. É importante salientar que o método de Likert foi utilizado como protocolo para a aplicação do questionário aos colaboradores da empresa Diário do Pará.

Segundo os relatos de funcionários atuantes em empresas privadas no município de Belém/PA, no qual o pesquisador teve passagens como funcionário e prestador de serviços, surgindo assim o interesse pela temática proposta, já que a partir de relatos dos funcionários destas empresas, o principal fator da migração dos mesmos para outras empresas e até mesmo a busca do trabalho informal, é justamente a má cultura organizacional predominante nas empresas privadas.

CAPÍTULO 1 – ANÁLISE SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Para falar de mudança organizacional ou de Cultura Organizacional é preciso entender, na sua essência o que é uma organização como um todo. Uma organização é formada pela soma de pessoas, máquinas, equipamentos, recursos financeiros e outros. Logo a organização é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um objetivo comum. A qualidade é o resultado de um trabalho de organização.

Para Maximiano (2000), "uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa".

Uma grande empresa, uma pequena oficina, um laboratório, o corpo de bombeiros, um hospital, uma escola ou uma empresa de comunicação são todos os exemplos de organizações.

Para que os processos possam fluir naturalmente, estas precisam de gestores ativos, e que atuem estrategicamente, sejam assertivos e colaboradores, que tomem decisões com justiça e tenham atitudes exemplares. Com isso, a Cultura Organizacional acaba sendo a atmosfera resultante dos aspectos do bem-estar e da satisfação no dia a dia nas empresas privadas.

De acordo com Vergasta (2001), “a cultura organizacional não é algo pronto e acabado, mas está em constante transformação, de acordo com sua história, seus atores e com a conjuntura”.

A análise deste autor demonstra a aproximação com os conceitos de cultura pensados pelos antropólogos, estes que, desde longa data, se preocupam em compreender como esse conceito vem se construindo.

É certo que, no decorrer da construção teórica deste trabalho, várias foram as possibilidades de aproximações teóricas com o tema, no entanto, ao analisar com maior atenção podemos observar que os detalhes, ou muitas vezes, uma simples palavra, construía uma ponte que se distanciava do nosso objeto de estudo.

E sobre esse aspecto teve-se a priori uma aproximação com a definição de *Cultura* proposta por Goodenough (*apud* Laraia, 2001). Para ele, a cultura é um sistema de conhecimento que consiste em tudo aquilo que alguém tem de conhecer ou acreditar para operar de maneira aceitável dentro de sua sociedade.

Esse entendimento mostrava-se essencial para a construção do trabalho. No entanto, ao considerarmos a temática da Cultura Organizacional, mostra-se relevante perceber o conceito de Cultura conforme Geertz (*apud* Laraia, 2001), que considera que os símbolos e significados são partilhados pelos atores, podendo ser relacionados a todos os funcionários entre eles, mas não dentro deles.

Os símbolos compartilhados são públicos e não privados. Nesse sentido, cada um sabe o que fazer em determinadas situações, mas nem todos sabem prever o que fariam nessas situações. A partir dessa concepção, podemos relacionar com o ambiente organizacional, na

medida em que os colaboradores precisam articular esses símbolos e significados, focando sempre na melhoria e nas normas da organização.

De acordo com Fleury (1987), a necessidade de construção de bases fundamentadas que permitam apreender os elementos simbólicos nas organizações tem levado os pesquisadores a elaborar propostas conceituais, fundamentadas em seus modelos teóricos das quais derivam categorias analíticas.

Na perspectiva antropológica, a dimensão simbólica é concebida como capaz de integrar todos os aspectos da prática social, conforme mencionado na análise de Geertz (*apud* Laraia, 2001). A preocupação fundamental da pesquisa etnográfica mostra-se em buscar os significados dos costumes de sociedades diferentes da ocidental, partindo do pressuposto da unidade entre a ação humana e sua significação, descartando-se qualquer relação determinística de uma sobre a outra.

Neste sentido, na análise de Durhan (1984), os antropólogos tenderam a conceber os padrões culturais não como um molde que produziria condutas especificamente idênticas, mas como as regras de um jogo, isto é, uma estrutura que permite atribuir significado a certas ações e em função dos padrões culturais que não são concebidos como instrumentos de dominação, a não ser no sentido genérico de que a cultura é instrumento de domínio das forças naturais.

A palavra *cultura* derivou metaforicamente da ideia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. Ao se falar de cultura organizacional, estamos falando do padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos das empresas privadas.

É importante salientar o papel dos empresários fundadores dessas organizações durante o processo de implantação dos padrões culturais. Os empresários considerados verdadeiros líderes, ao desenvolverem suas formas próprias de simplificar as adversidades da organização, acabam por ‘impor’ a sua visão de mundo aos demais, além de impor também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar na sociedade.

Segundo Fleury (1996), a identidade corporativa, diferente do conceito que se tem da mesma, como dito anteriormente, é definida por sua cultura organizacional, responsável por dar o eixo e envergadura moral necessária à união dos membros da organização em torno de objetivos, ações e comportamentos.

Numa análise antropológica, como define Neves (2000), o termo *cultura* passou a ser definido como um elemento do sistema social, o qual se manifesta pelo modo de vida e pelos artefatos, onde se incluem o saber, a crença, a arte, a moral, a lei, os costumes, hábitos assumidos pelo homem como membro da sociedade.

A cultura organizacional no contexto de uma Empresa é o conjunto de características-chave que uma organização valoriza, onde se incluem características básicas, as quais refletem a sua essência (Robbins, 1999).

Sendo assim, a Cultura Organizacional compreende os padrões de comportamento, crenças e valores. O primeiro passo para se entender uma organização é conhecer sua cultura; integrando-se na organização é necessário assimilar a sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar, fazer parte e atuar em suas atividades, desenvolver carreira significa participar efetivamente de sua cultura organizacional.

De acordo com Weil (1995), existem outras definições de cultura organizacional holística, seus valores e crenças apresentam uma concepção e um avanço diferente dos

aspectos pragmáticos encontrados na literatura da área administrativa, no entanto, concorda com o fato de que a cultura organizacional é mutável.

Portanto, a cultura organizacional holística é um aglomerado de valores, conhecimentos, costumes e crenças ligadas a uma visão não fragmentada do mundo, em que a empresa é considerada um organismo vivo em movimento e modificações, constituindo um sistema de eventos com uma constante interação e interdependência de sistemas maiores ou menores.

As produções bibliográficas referentes à temática em questão encontram-se em constante atualização, em virtude da expansão do estudo comportamental dos funcionários das organizações, e vem aos poucos se tornando presente na visão dos empresários, que buscam valorizar seu maior patrimônio: as pessoas.

Segundo Kissil (1998), podemos chamar também de cultura corporativa o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização.

Neste estudo utilizaremos o termo cultura organizacional por considerar que este consegue contemplar de modo institucionalizado a forma de pensar e agir que existe em uma organização (Robbins, 1999). A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela realiza seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios, e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa.

Urgindo daí a necessidade de a Cultura Organizacional ser valorizada pela gestão nas empresas, e em especial no Jornal Diário do Pará, pois a mesma exerce uma influência

significativa no processo de mudanças comportamentais dentro das organizações. Neste momento torna-se necessário fazer a correlação entre estratégia e cultura organizacional.

Para Daft (1999), o balanceamento correto entre os valores e as crenças, a estratégia organizacional e o ambiente empresarial podem melhorar o desempenho organizacional. Neste sentido, a estratégia e o ambiente externo são de grande influência na Cultura Organizacional.

O que podemos analisar é que a cultura deve abranger tudo o que a organização necessita para ser eficaz em seu ambiente. Daí pode-se considerar que uma Cultura Organizacional alinhada à estratégia empresarial pode gerar grande vantagem competitiva a uma organização.

Ao considerar a existência da cultura organizacional e suas consequências, vê-se a necessidade e a importância da análise dos valores e das normas compartilhadas pelas empresas. A alta rotatividade de profissionais nas empresas privadas tem despertado a necessidade de se estudar esse fenômeno.

Para os empresários do ramo das empresas privadas, a principal razão dessa rotatividade dos funcionários é ainda a inadequada cultura organizacional na organização. Portanto, para os profissionais mais antigos e considerados experientes nas organizações privadas, estes profissionais acreditam verdadeiramente que esses fatores são de extrema representatividade na escolha da empresa ideal e que esteja inserida no mercado de trabalho nos padrões éticos que todo profissional busca para se sentir bem acolhido em seu ambiente.

A Cultura Organizacional deve sempre visar à valorização do profissional dentro da Empresa, no entanto, alguns profissionais têm ressaltado que, com frequência, encontram gestores que estão desalinhados com o perfil esperado. A Cultura Organizacional representa

as normas informais e não escritas que direcionam o comportamento dos membros de uma organização no cotidiano, e que orientam suas ações para o alcance dos objetivos.

Neste sentido, a cultura define a missão, provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. Para uma análise mais apurada neste âmbito da Cultura Organizacional, consideramos o debate levantado por Schein (*apud* Fleury et al., 1996) que afirma que cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como a revitalização e a inovação que são fatores imprescindíveis nas empresas, que de certo modo só se consegue isso analisando as metodologias de gestão utilizadas pelas empresas, tendo como foco a Cultura Organizacional.

Barney, Rumelt e Teece (2002) publicaram um artigo veiculado pelo Jornal *Bate Byte* no ano de 2002 abordando as questões básicas sobre o que são organizações e porque elas existem, o real objetivo da teoria e sua relação com o desenho organizacional.

É entender como os gerentes podem usar a teoria da cultura organizacional que é composta pelos padrões de comportamento, os valores e as crenças para gerar nas empresas privadas um diferencial competitivo diante das outras.

Como se observa, para analisar e intervir em uma organização faz-se necessário incluir os processos organizacionais, sabe-se que a concorrência está cada vez mais acirrada no mercado de comunicação e publicidade, privilegiando as empresas dinâmicas, em detrimento daquelas menos ágeis.

Para poder competir num mercado cada vez mais disputado, as empresas privadas precisam obter o melhor desempenho possível em seus negócios. Este desempenho é alcançado através de seus processos organizacionais.

Para Gonçalves (2000), os processos primários incluem as atividades que geram valor para o cliente. Podem ainda ser entendidos como aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo.

O mesmo autor afirma também que os processos de suporte são os conjuntos de atividades que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários. Como exemplo podemos citar os processos de folha de pagamento, *call center*, recebimento e atendimento de pedido.

Processos gerenciais são aqueles focalizados nos gerentes, nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização. Neste tipo de processos, incluem as ações que os gestores devem realizar para dar suporte aos demais processos de negócio.

Segundo Davenport (1994), os processos de gerenciamento envolvem planejamento, fixação de metas, monitoramento, tomada de decisões e comunicação com relação aos processos ativos operacionais-chave de uma empresa. Tais atividades não são, em muitos casos, desempenhadas a serviço de clientes específicos.

Devemos considerar os chamados *sintomas culturais*, tais como: o perfil dos líderes e colaboradores, os paradigmas ritualísticos e simbólicos presentes nas relações, a comunicação, a filosofia que guia a política de gestão, o clima organizacional, a coerência entre a missão da organização, outra forma de se identificar a cultura de uma organização é

através dos hábitos dos próprios colaboradores. Habitualmente a empresa costuma selecionar pessoas que possuam padrões iguais ou parecidos com os da empresa, que compartilhem dos mesmos pensamentos, crenças e valores.

Entre os sociólogos, uma corrente importante para a análise da cultura é o interacionismo simbólico (Fleury, 1987), no qual toda atividade está sujeita aos seus hábitos. Qualquer ação ou atividade frequentemente repetida torna-se um padrão que pode ser reproduzido, com economia de esforço e tempo.

Os fenômenos estão pré-arranjados em padrões que parecem ser independentes da apreensão que cada pessoa faz deles individualmente. A realidade se impõe como objetivada, isto é, constituída por uma série de objetivos que foram designados como objetos antes da ‘minha’ aparição (como indivíduo) em cena.

Existe o compartilhar de um senso comum sobre a realidade, produzindo signos (sinais que têm significação). Nas organizações, observam-se como certos símbolos são criados, além dos procedimentos implícitos e explícitos para legitimá-los.

Segundo Fleury (1991), há vários caminhos para se desvendar a cultura de uma organização. O Histórico das Organizações é uma delas, que antecede o momento de criação de uma organização e sua inserção no mercado de trabalho, propiciando o plano necessário para compreensão da natureza da organização, suas metas e seus objetivos. Os incidentes passados têm uma enorme influência dentro da sua história, tais como crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos ou sucessos também.

O processo de inserção e socialização de novos colaboradores no momento de socializar é crucial para a reprodução do universo simbólico. São utilizados das mais diversas

estratégias lúdicas de integração do indivíduo à organização, os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos colaboradores.

Utilizando também os rituais de socialização que agregam ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e a eliminação do processo de exclusão dos demais, não podendo deixar de ressaltar as políticas de recursos humanos que têm papel importante na construção da identidade da organização, por serem as mediadoras da relação entre capital e mão-de-obra.

Analisando as políticas explícitas e principalmente as políticas implícitas de recursos humanos de uma organização é possível decifrar e interpretar os padrões culturais desta organização, como a comunicação empresarial que atualmente é um dos elementos mais importantes e essenciais, já que além de transmitir e cristalizar o universo simbólico de uma organização é possível identificar os meios de comunicação orais, escritos e os meios informais que, apesar de não serem evidenciados, também podem exercer um papel eficaz dentro da organização.

Segundo Durhan (*apud* Fleury, 1987), os antropólogos tenderam sempre a conceber os padrões culturais não como um molde que produziria condutas estritamente idênticas, mas como as regras de um jogo, isto é, uma estrutura que permite atribuir significado a certas ações e em função da qual se jogam infinitas partidas.

Falar em mudança organizacional é predominantemente falar em projeto organizacional. A ideia de mudança estava centrada no conceito de alteração de organogramas, na criação, modificação ou extinção de cargos, salários e funções. É somente nos anos 1980 que esta abordagem ganha forma.

Grande parte do interesse pelo tema deve-se ao fato de que, após operar todo tipo de mudança em suas empresas, muitos administradores perceberam que ainda era necessário mudar os valores comuns e as crenças dos grupos para que os resultados surgissem.

Segundo Herzog (*apud* Wood, 1992), a modificação no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta às modificações, ou antecipando alterações estratégicas de recursos ou de tecnologia. Este autor considera também que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança organizacional é o gerenciamento das pessoas.

Os atuais líderes das organizações tendem a confundir-se com o conceito de gerenciar ou liderar pessoas; as pessoas podem ser lideradas, mas não gerenciadas, os processos da organização é que podem ser gerenciadas por pessoas capacitadas para tal fim.

Mantendo assim o alto nível de motivação para evitar desapontamentos e desconfortos. Para ele, o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas modificar o comportamento das pessoas e a Cultura Organizacional existente dentro das organizações, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.

Deal e Kennedy (*apud* Wood, 1992) firmam que a mudança é necessária quando ocorrem perturbações ambientais, e mudar torna-se uma questão de sobrevivência, explorando a relação entre tecnologia de informação e mudança cultural e o potencial de impacto que a variável tecnológica tem sobre as organizações.

Para Morgan (1996), o processo de mudança tradicionalmente tem sido dado como um problema de mudança das tecnologias, estruturas, habilidades e motivações dos colaboradores.

Vale lembrar que o Brasil que é um país heterogêneo, com diferenças ressaltadas pela sua extensão, pela influência de povos de inúmeros países, pela grande miscigenação, somados ainda às diferenças regionais, com suas culturas próprias.

Mesmo com as peculiaridades de cada região, não seria justo pensar na cultura nacional de forma isolada e única, mas como a integração de todas essas influências culturais, daí considerar essas influências também no âmbito organizacional.

Segundo Freitas (1991), o conhecimento e o reconhecimento dos traços culturais brasileiros são características gerais, comuns e de suma importância para a realização de uma análise organizacional.

Quando os modelos e práticas de gestão importados não apresentam respaldo em algum traço de cultura nacional, pode ocorrer um conflito de pressupostos e valores culturais. Sendo assim, ao propor mudanças em uma organização, é imprescindível conhecer os traços da cultura nacional e local.

O que ocorre no caso de algumas multinacionais, que apresentam dificuldades em reconhecer os valores que dão parâmetros ao modo de sentir, pensar e agir dos funcionários que formam a organização como um todo, baseando sua gestão em preceitos que não correspondem à realidade local.

1.1 – Influências Culturais no Clima Organizacional

O clima organizacional representa um contexto geral, o reflexo da cultura da organização, ou melhor, dizendo, o reflexo das ações e atitudes dessa cultura na organização como um todo. Luz (1995) afirma que o clima organizacional é resultante da cultura das organizações e de seus aspectos positivos e negativos.

Neste sentido, Soares (2002) afirma que o clima organizacional é influenciado pelo comportamento dos indivíduos que compõem a organização, no seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho. Assim, o clima organizacional direciona o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes.

Demonstrando que as mudanças de comportamento dos funcionários de uma organização são mais profundas, levando mais tempo para acontecer, quando passa a ser vista de forma diferente do clima organizacional que é mais fácil de ser percebido e analisado, apresentando uma natureza mais transitória, podendo ser gerenciado tanto a curto quanto em médio prazo.

De acordo com Edela (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura organizacional, como valores culturais, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

Segundo Luz (2001), o clima organizacional influencia direta e indiretamente no comportamento dos funcionários, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

Este mesmo autor afirma ainda que o clima organizacional retrata claramente o grau de satisfação material e emocional dos funcionários no trabalho. Observa-se ainda que o clima influencia profundamente na produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e utilizado como fator motivacional e de interesse comum, além de uma boa ferramenta para melhorar a relação entre os funcionários e a empresa.

O clima terá sua primeira origem junto aos valores e tradições que cada um dos envolvidos no processo trazer para a organização, sendo que esses pressupostos influenciarão diretamente no estilo gerencial ou da liderança dos líderes diante dos seus liderados. Neste sentido, de acordo com Shein (*apud* Edela, 1978), o clima gerencial é determinado primeiro pelos pressupostos sobre a natureza do homem, prevalecentes na organização.

Isso demonstra que os funcionários no Jornal Diário do Pará, participantes deste estudo, estão fortemente marcados, por trazerem, na maioria dos casos, as influências de outras organizações por onde já passaram, e essas marcas das gestões sempre demonstram ser diferenciadas em seus aspectos de atuação junto a esses funcionários, como poderemos observar nas definições e análises de vários autores no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 2 – O CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS PRIVADAS

2.1 – Conceituação

Segundo Luz (1995), o clima organizacional manifesta-se como a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional, que é percebido ou experimentado pelos colaboradores internos e externos da organização e que influencia no seu comportamento.

Está relacionado internamente com o ambiente existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional, estando relacionado também com o grau de motivação de seus funcionários. Clima Organizacional é resultante da cultura organizacional das organizações, em seus aspectos positivos, negativos e nos padrões de comportamento dos colaboradores das organizações.

Luz define o clima organizacional:

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não tem a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual

as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho. (2005, p. 187).

Ao tratarmos do clima organizacional nas organizações devemos considerar primeiramente que muitas pessoas que estudam a cultura e o clima organizacional ainda confundem essas duas categorias de análise ao reuni-las ao âmbito da cultura organizacional, que Toledo e Milioni (*apud* Mello, 2004) sugerem um equívoco, ao afirmarem que, “Clima organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existente em uma organização. Clima organizacional é um conceito que se confunde com o de cultura da organização”.

Esta mesma visão também é corroborada por Oliveira, que também considera que:

Clima organizacional é mais ou menos assim: não se sabe exatamente onde encontrá-lo, por instantes temos a sensação de tê-lo achado, mas depois nos decepcionamos. O clima jamais é algo bem nítido, mas sempre uma espécie de fantasma difuso, incorpóreo fica aí, no dia-a-dia da empresa, metido numa confusa trama de ações, reações, sentimentos, que nunca se definem, jamais se explicitam. (*Apud* Luz, 2003, p.11).

Neste sentido, podemos observar que, a partir das reflexões acima, Robbins (2005), avalia que o clima organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que os indivíduos, os grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

Rutta e Bucelli (2001) definem que a gestão fundamenta-se na relação de desempenho da organização com a contribuição das pessoas que a compõe, de como elas estão organizadas, como são estimuladas e capacitadas.

Portanto, é de fundamental importância que o líder trabalhe na satisfação das necessidades dos seus liderados, objetivando um clima organizacional satisfatório para a

melhoria do desempenho e, conseqüentemente, para a melhoria na retenção dos mesmos dentro da organização.

Por outro lado, Mc Gregor:

Define clima como um conjunto de atributos específicos que caracteriza uma organização e que refletem como seus membros agem em seus respectivos ambientes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivadoras do ambiente organizacional, isto é, àqueles aspectos que levam a despertar de diferentes tipos de motivação. (1999, p. 114)

A importância do clima organizacional é claramente observada quando o equilíbrio das necessidades e valores das pessoas se tornam compatíveis com os da empresa. Nesse sentido, o fator motivacional tende a se tornar um dos fatores preponderantes para a fidelização do profissional dentro das empresas privadas e, como consequência disso, há a melhoria do nível de satisfação dos colaboradores dentro da empresa.

O Clima Organizacional é um indicativo entre o nível individual e o nível organizacional, cujas expectativas, valores e interesses individuais compatibilizam-se ou convergem-se em relação aos valores e diretrizes formais de cada indivíduo.

Segundo Coda (1997), o clima organizacional é como um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido de forma direta e indireta pelos colaboradores que tendem a levantar índices de desempenho relacionados ao clima organizacional da empresa.

Ainda segundo Coda, a pesquisa de clima organizacional é:

Um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que objetiva retratar o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. Dessa forma, o papel deste tipo de pesquisa é tornar claras as percepções dos funcionários sobre itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, podem achar afetando

negativamente o nível de satisfação destes funcionários na situação de trabalho. (1997, p. 12).

De acordo com Sorio (2009), pesquisa de clima organizacional é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear, retratar ou levantar índices de gestão de desempenho nos aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa, através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações. É uma forma de ter um norte em relação ao ambiente interno da organização, para que assim possa mensurar índices capazes de eliminar de forma efetiva os principais focos de problemas organizacionais, melhorando o ambiente de trabalho.

Luz (2005) afirma que é de extrema importância a pesquisa de clima organizacional como uma ferramenta de planejamento estratégico, pois, ao se mostrar o estado de satisfação ou insatisfação dos empregados em relação ao seu trabalho, a empresa poderá trabalhar as possíveis soluções.

Neste sentido, alavancar os níveis de satisfação dos funcionários com o intuito de melhorar o desempenho operacional e técnico em todos os níveis hierárquicos da organização, para que os resultados sejam efetivos e, acima de tudo, como serão gerenciados os processos de forma tangível em prol dos resultados da empresa como um todo.

2.2 – Tipos de Clima

O clima será considerado bom, de acordo com Luz (2009), todas as vezes que se analisa que a maior parte dos funcionários se sente satisfeito e motivado. Com o clima se visualiza o comprometimento em busca do crescimento da organização.

Luz (*apud* Mello, 2004) afirma que o clima organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho, podendo ser prejudicado quando forem observadas variáveis organizacionais que afetam de forma negativa o ânimo de grande parte dos funcionários, gerando discórdias, desuniões e rivalidades entre os colaboradores.

Observamos que nas empresas onde o clima organizacional é insatisfatório, a rotatividade dos colaboradores se torna ainda maior, passando a ser o principal motivo de migração dos mesmos para as concorrentes, mesmo os funcionários tendo um salário atrativo nas empresas onde atuam; o clima agradável de um ambiente familiar ainda faz a diferença dentro das organizações privadas.

Giorgi (*apud* Mello, 2004, p. 57), diz que o clima é a percepção das pessoas sobre a empresa, isto é, como elas sentem a empresa e, conseqüentemente, qual é o nível de motivação que faz com que elas reajam a esta percepção, criando um clima organizacional satisfatório é recomendável que se canalize o comportamento motivado das pessoas em direção aos objetivos organizacionais, criando um *clima de realização*.

Com isso cada novo funcionário espera ter o apoio da empresa e atender seus desejos econômicos, sociais e emocionais. Através da percepção que tiver, este funcionário produzirá uma ou outra imagem do clima da organização em sua mente. As empresas atraem ou mantêm pessoas que se ajustam ou não em seus padrões de comportamento, que por muitas vezes são perpetuados através da história da organização.

Para Wagner e Hollenbeck (2002), outro aspecto importante é que a cultura organizacional influencia a organização formal ao modelar a maneira como os funcionários percebem e reagem a cargos formalmente definidos, e aos arranjos estruturais.

Consequentemente, o clima organizacional influencia fortemente as atitudes tomadas pelos gestores diante dos seus colaboradores diretos e os comportamentos adotados no trabalho.

Tudo isso acontece porque as normas e os valores culturais fornecem informação social, e essa informação ajuda os colaboradores a determinarem o significado de seu trabalho, e de um olhar maximizado da organização ao seu redor.

Climas organizacionais podem ser criados pela aplicação no estilo de liderança. Podem ser construídos em um curto período que suas características permanecem estáveis. Uma vez criados estes climas, apresentam significativos resultados sobre a motivação, correspondente sobre o desempenho e satisfação no cargo (Litwin; Stringer *apud* Mello, 2004, p. 59).

Pode-se concluir, ainda, que o clima organizacional é o reflexo das motivações comportamentais e das relações estabelecidas entre os colaboradores de todos os níveis hierárquicos que compõem a organização como um todo, além de ser um fator de extrema importância dentro das empresas, já que influenciam de forma significativa estas mesmas variáveis.

Obaldeston (*apud* Mello, 2004) entende o clima como um aspecto psicológico do ambiente organizacional, constituído basicamente por percepções sobre as propriedades objetivas do ambiente, composto por estrutura e processos, produzindo efeitos sobre o desempenho organizacional e a satisfação de seus funcionários no trabalho.

Para corroborar com essa visão, Moscovici (1997) afirma que o modo de lidar com as características distintas individuais cria certo clima entre as pessoas e tem grande influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal no comportamento organizacional e na produtividade. Sendo

assim, o relacionamento interpessoal e o clima dos grupos podem trazer satisfações ou insatisfações pessoais ou grupais, repercutindo na organização em sua totalidade.

Contudo, na medida em que uma empresa busca formar sua equipe de trabalho, composta de profissionais de diversas formações, com bagagens já trazidas por suas experiências no mercado de trabalho e que pertencem a grupos culturais diferentes, criam-se subculturas, trazidas para dentro da instituição. Essas características geram um clima de instabilidade entre os colaboradores e não comprometimento, pois a formação da cultura numa equipe profissionalmente heterogênea é bem mais lenta.

Para Silva (2005), não se pode em hipótese alguma deixar de falar sobre alguns elementos que afetam e interferem no clima organizacional, e consequentemente nos funcionários que são a comunicação, objetivos, responsabilidade, benefícios, participação, criatividade, liderança, motivação, reconhecimento e padrões de qualidade.

Apesar de tantos conceitos diferentes serem abordados e virem à tona, três palavras são frequentemente encontradas na maioria dos conceitos de clima organizacional: a satisfação dos funcionários, percepção dos funcionários, e claro, a cultura organizacional. Esses três fatores citados retratam claramente quando há ou não um clima organizacional que proporcione um crescimento mútuo da empresa e dos seus funcionários.

Mc Gregor (1999) considera que, quando se pensa no ambiente psicológico das pessoas no trabalho, logo remete à relação interdependente entre superior e subordinado. Nesta relação, quem determina a qualidade da relação é o superior, pois, segundo o autor, a “dependência é maior de baixo para cima do que de cima para baixo”, assim caracterizando o clima gerencial.

Nessas situações, é importante a implantação de políticas de recursos humanos como meta operacional, exigindo um esforço ainda maior dos gestores das organizações na facilitação do desenvolvimento organizacional, ou seja, se devem criar condições a partir das quais os conflitos são trazidos à tona pela equipe e adequadamente conduzidos pelo gestor.

Metodologias de solução de conflitos partindo da gestão orgânica, ou seja, gestões participativas são consideradas modernas, corajosas e condizentes com a realidade organizacional, onde os conflitos devem ser tratados de forma natural, oportunizando a solução dos problemas pelos próprios funcionários e ocasionando mudanças no clima da organização.

2.3 – O Poder de Influência da Gestão com Pessoas no Clima Organizacional das Empresas Privadas

As empresas atualmente buscam incansavelmente ferramentas para maximizar o potencial de seus funcionários, assim como das equipes lotados nas organizações. Uma boa gestão vem cada vez mais se tornando um fator de sucesso para as organizações, já que a grande maioria delas além de visarem os lucros, buscam uma forma cada vez mais eficiente de redução de custos.

Na maioria dos casos quando os objetivos não são alcançados pela equipe de funcionários, os gestores que habitualmente são os líderes dessas equipes e responsáveis pela gestão, ai urge a importância dos gestores manterem as informações integradas nas diversas áreas da empresa evitando assim uma gestão por improvisos.

Segundo Rogers (1985), as concepções teóricas no desenvolvimento humano foram desenvolvidas por Carl Rogers baseando-se no conjunto de conceitos chave que o ser humano desenvolve e começa a perceber com o decorrer de sua evolução, que são a autenticidade, congruência, aceitação incondicional e empatia.

Foi quando surgiu a noção de desenvolvimento pessoal nos anos 1950-1960 nos Estados Unidos, tendo origem no conceito de desenvolvimento apresentado por Carl Rogers e G. M. Kinget, entendendo a capacidade do ser humano de tomar consciência de sua experiência, podendo assim avaliá-la e corrigi-la, externalizando assim sua tendência inerente ao desenvolvimento para a maturidade, ou seja, para a autonomia e responsabilidade.

É realçada ainda a capacidade natural do indivíduo para a sua auto realização, entendendo que em sua relação interpessoal uma abordagem não diretiva centrada na pessoa, de modo a criar um clima propício ao crescimento, onde o indivíduo possa ser autêntico, compreendido e aceite sem condições.

Foi a partir dessa teoria que as pessoas passaram a ser consideradas como os recursos fundamentais para o sucesso organizacional, aliás, os únicos recursos vivos e inteligentes que as organizações possuem para enfrentar e ultrapassar os desafios.

Atualmente, as pessoas que trabalham nas empresas privadas vêm provando a cada dia que são elas que fazem a diferença dentro das grandes organizações, dando o impulso necessário para que as empresas possam ser competitivas e que consigam alcançar a todo o momento seus principais objetivos, sejam eles tangíveis ou intangíveis.

De nada adiantariam as exuberantes e imponentes estruturas físicas das empresas, se nelas não houvesse a participação ativa e efetiva de seus talentos humanos, nomenclaturas que vêm sendo utilizadas por algumas empresas que ainda não aderiram às metodologias de gestão de pessoas.

Acabam assim os chamando de *centros de custos de mãos-de-obra*, mas que deveriam ser denominados de *centros de excelências*, por que são elas as responsáveis pela produtividade, pela qualidade e pela eficiência na fabricação dos produtos ou serviços.

Assim, surgiu o conceito de Gestão com Pessoas, porém ainda sofre com a velha miopia de enxergar as pessoas apenas como recursos produtivos ou simplesmente agentes passivos, cujas atividades devem ser planejadas e controladas a partir das necessidades unilaterais das organizações.

Segundo Fleury (1998), Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Atualmente, as organizações bem-sucedidas não mais administram recursos humanos, nem mais as pessoas, mas acima de tudo, administram com as pessoas. É a chamada administração participativa, onde as pessoas, com suas inteligências, criatividade, habilidades mentais, passam a fazer a diferença dentro do processo altamente competitivo por que passam as empresas. As pessoas deixam de ser vistas como custo para serem reconhecidas como lucro para as empresas.

Segundo Gil:

Gestão com Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais, melhorando significativamente o clima organizacional dentro das empresas privadas. (2001, p. 17)

Para este mesmo autor (2001, p. 23), verifica-se em algumas organizações a tendência para reconhecer o colaborador como parceiro, já que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos colaboradores, ou seja, através do trabalho

em equipe, com intuito de obter um retorno satisfatório para empresa, tornando-se necessário valorizar o colaborador.

O processo da Gestão com Pessoas dentro do ambiente organizacional é um papel extremamente delicado e sensível, que deve ser desenvolvido pelos membros da organização, em especial pelos gestores das empresas que têm sua responsabilidade e seu comando, os funcionários, enfim, as pessoas.

Mayo (2003) considera que todas as coisas podem ser quantificadas, de forma que possa ser liderado (os funcionários) e modificado/gerenciado (os processos), sendo assim a ciência da Administração vem buscando ultrapassar o desafio decorrente da transição de um novo recurso básico: o conhecimento. Neste contexto, o papel da Gestão de Pessoas foi fortemente alterado, pois o conhecimento é o seu principal recurso e a principal ferramenta de modificação comportamental dos colaboradores das empresas privadas.

Pode-se encontrar e estabelecer medidas para avaliar a capacidade do potencial dos colaboradores, a cultura organizacional na qual estejam inseridos, ou ainda o fator motivacional como estratégia de retenção para os funcionários.

É neste sentido que se percebe a ênfase das pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a competitividade faz com que as organizações procurem profissionais capacitados para a execução das tarefas e metas estipuladas pela empresa.

A riqueza intelectual passa a ser gerada mais pela aplicação do conhecimento do que pelo próprio trabalho operacional. Com a maior valorização do conhecimento, a gestão de pessoas torna-se responsável por criar um Clima Organizacional propício à criação de valores, quebrando antigos paradigmas que as empresas privadas trazem e que as prejudicam de certa

forma na promoção da reeducação continuada e programas de incentivo, fazendo-se necessário para retenção do acervo intelectual (os funcionários), pois a saída de um funcionário pode resultar em perda de conhecimento, custos e perda de sua identidade corporativa diante dos novos futuros membros.

Segundo Davenport e Prusak:

O conhecimento não é algo novo, pois dentro das organizações as pessoas sempre procuraram, usam e valorizaram o conhecimento, pelo menos implicitamente. Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis. (1999, p. 237)

Por esta razão, o processo de saber lidar com as pessoas é contingencial, estratégico e situacional. Porém, depende muito da cultura organizacional que predomina em cada organização e também da estrutura organizacional adotada por cada empresa.

Mas ainda depende das características do ambiente, do nicho de atuação que a empresa atua, das políticas internas adotadas pelas lideranças das organizações, do organograma organizacional de suas funções e processos e de uma gama enorme de outras variáveis importantes que possam afetar significativamente o clima organizacional no Jornal Diário do Pará.

Em momentos de incertezas, restrições, crises, problemas, ameaças, pressões, onde aumentam à inflação, a recessão e o desemprego, a administração dos recursos humanos e mercadológicos torna-se extremamente desafiante para os gestores que utilizam o processo da Gestão de Pessoas como fator diferencial diante de sua equipe.

Pois nestes momentos de crises, as empresas privadas muitas vezes são obrigadas a adotar programas de Downsizing, conhecidos popularmente como ‘achatamento empresarial’,

que visam reduzir as despesas e gastos e, para muitos gestores precipitados, podendo até representar muitas vezes como ‘inconsequentes’ os cortes de despesas, passando primeiramente e necessariamente sobre a folha do quadro de pessoal, ou seja, os funcionários.

Para Caldas (2000), o ‘downsizing’ passou a fazer parte das estratégias de sobrevivência das empresas, visando continuamente à redução de seus custos, para mantê-las competitivas e produtivas. As mudanças no ambiente organizacional influenciadas pelas mudanças externas fazem com que muitas empresas queiram enxugar seu quadro de funcionários para que sejam mantidas vivas no mercado de trabalho.

A Gestão com Pessoas é uma especialidade, ou podemos dizer uma metodologia de gestão relativamente nova no meio organizacional, que veio tomando grandes proporções a partir do crescimento e do alto grau de complexidade das tarefas estabelecidas pela organização, buscando, de forma continuada, a competência por excelência dos seus colaboradores e o desenvolvimento destes.

Podemos considerar que as empresas privadas precisam de líderes que atuem com sensibilidade, flexibilidade e de forma estratégica, sejam assertivos e colaboradores, para que, ao tomarem decisões, não sejam mal interpretados pelos seus liderados diretos (funcionários).

Para Gil (2001), conservar pessoas incentivadas a desenvolver seus potenciais e habilidades diante da velocidade de informações em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos é preciso que os líderes das empresas privadas condições para manter a motivação dos seus funcionários internos e externos, uma vez que a motivação, suas habilidades e competências representam vantagem competitiva e um diferencial diante das outras empresas atuantes no mercado de trabalho paraense. O fator motivacional dentro das empresas privadas é entendido como o principal combustível para a produtividade da empresa.

Com a globalização, as organizações precisam ser cada vez mais competitivas. Para que estas sejam vitoriosas nesse cenário tão complexo é preciso que aqueles que desempenham o papel de líderes estejam dotados de capacidades, habilidades e atitudes que se traduzam no desempenho, na motivação, na satisfação no trabalho, na alteridade e no clima organizacional.

O que aumenta a motivação do empresariado local é que a Gestão de Pessoas vem passando por grandes mudanças e por importantes inovações no meio organizacional, proporcionando uma grande e significativa descoberta de novos talentos que atualmente vem ganhando espaço no mercado de trabalho dentro das grandes organizações.

De modo que, neste Terceiro Milênio, onde acontece de forma significativa a crescente globalização dos negócios, e a acirrada concorrência local, as palavras que mais se sobressaem nas organizações passam a ser, inexoravelmente, produtividade, qualidade, eficiência e competitividade.

Neste contexto globalizado, as pessoas deixam de exercer o papel de problema das organizações, passando a serem vistas como a solução de seus problemas. As pessoas deixam de ser o desafio para se tornar à vantagem, o diferencial para que estas organizações possam ser efetivamente competitivas. Nesta perspectiva, as pessoas deixam de ser o recurso organizacional mais importante para se tornar o parceiro principal do negócio.

No entanto, é a partir desse pensamento que é possível visualizar a gestão de competências como diferencial competitivo de mercado para alternativas eficientes de gestão às empresas privadas.

Segundo Brandão e Guimarães (2001, p.11), “a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o

coorporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal”, sendo de extrema importância é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional.

Este tratamento é necessário por lidarmos com um tipo particular de organização que exige, ao mesmo tempo, competências especiais dos indivíduos que nelas trabalham e competências específicas das organizações que almejam fazer parte do mercado competitivo.

Competências são conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que, quando integrados e utilizados estrategicamente pelos funcionários, permitindo que eles atinjam com sucesso os resultados e metas da empresa. Mapear e desenvolver competências organizacionais e individuais vem se tornado uma das estratégias das grandes empresas para atingir seu consumidor final de forma mais eficiente.

Para Fischer (1998, *apud* Fleury; Fleury, 2001, p. 65), a gestão por competências é uma nova tendência inserida nos processos de gestão de pessoas nas organizações privadas. Esta ‘nova’ ferramenta de gestão, na prática, desenvolve atividades de extrema importância como a captação de pessoas que visa adequar as competências necessárias às estratégias de negócio, buscando pessoas que tenham um nível educacional adequado com o que o mercado de trabalho necessita como podemos citar os programas ‘trainees’ que as empresa utilizam como forma de marketing para atrair novos talentos.

Nesta perspectiva, desenvolver os funcionários por suas competências e habilidades, visto que as empresas contam ainda com a possibilidade de desenvolver as competências essenciais dos indivíduos, através das mais diversas práticas, visando adequá-las às suas reais necessidades organizacionais.

Algumas das práticas utilizadas dentro das organizações são a gratificação por produção, participação nos lucros da empresa, remuneração variável e remuneração baseada nas competências desenvolvidas. Tais estratégias de endomarketing e de retenção como fatores de fidelização e valorização dos funcionários dentro das organizações.

Tal metodologia é chamada pelos gestores de remuneração por competência, que é uma prática muito utilizada pelas empresas preocupadas em resguardar parte do conhecimento de seus funcionários e mantê-los retidos nas organizações.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

Far-se-á uma pesquisa de campo e bibliográfica do tipo qualitativo-quantitativo, a pesquisa não tem como base os aspectos psicológicos e sim a análise do conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho (cultura organizacional) percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham no Jornal Diário do Pará e que influencia a motivação, tendo a gestão de pessoas e o clima organizacional como indicadores desta análise.

Como parâmetros indicativos do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, observar-se-ão os seguintes aspectos da cultura, tais como: políticas de Recursos Humanos (RH), modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

A primeira atividade realizada pelo pesquisador será o contato via telefone e posteriormente o contato pessoal com o setor de Recursos Humanos no Jornal Diário do Pará, para que sejam fornecidas as informações necessárias ao preenchimento do questionário.

Após a assinatura dos termos de consentimento, será entregue aos funcionários/as o referido questionário que será a principal ferramenta de recolha dos dados, para que após duas semanas decorridas do prazo de entrega possamos recolher e começar a analisar os dados.

Quanto aos procedimentos técnicos, adapta-se o método qualitativo-quantitativo interpretativo, pois esses métodos caminham juntos na busca da compreensão e solução dos problemas de competência científica (Oliveira, 1999).

Utilizaremos os dados de publicações e bibliografia especializada de vários autores, realizando um estudo de campo acerca dos conceitos de cultura organizacional e seus elementos, para compreender a gestão de pessoas e o clima organizacional como fatores determinantes para o êxito na gestão no Jornal Diário do Pará.

Na análise da cultura organizacional serão considerados a gestão com pessoas e o clima organizacional como elementos determinantes da cultura organizacional da empresa para uma gestão de excelência.

Após o início da pesquisa sobre a cultura organizacional serão analisados alguns elementos que a compõem, que servirão para avaliar como está a organização em relação à estrutura e aos processos e como esta organização está impactando nos seus resultados. Esta pesquisa propõe o seguinte modelo teórico de análise, dos seus elementos na formação da cultura organizacional e como as organizações fazem a difusão dos valores, crenças e ideias dentro da empresa onde se verificam atitudes e comportamentos.

A cultura é formada por vários níveis que se referem basicamente ao grau em que os fenômenos culturais são visíveis ao observador e são responsáveis pelas diferenças culturais.

3.1 Objetivos do Estudo

3.1.1 Objetivo Geral

- Analisar a Cultura Organizacional no Jornal Diário do Pará tendo como foco a Gestão com Pessoas.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar o Clima Organizacional no Jornal Diário do Pará;
- Investigar de que forma as lideranças estão contribuindo para a cultura e o clima organizacional satisfatório no Jornal Diário do Pará; e
- Comparar os estilos de liderança exercida pelos gestores no Jornal Diário do Pará.

3.1.3 Objeto

- A pesquisa será realizada no Jornal Diário do Pará, com o total de 60 (sessenta) funcionários, que equivalem a 10% do total de pessoas da empresa, os profissionais entrevistados serão das áreas administrativas e operacionais.
- Vale ressaltar que a amostra acima mencionada participou integralmente da pesquisa, ou seja, os 60 funcionários responderam o questionário de pesquisa.

CAPÍTULO 4 – HISTORIA DA EMPRESA DIARIO DO PARÁ

Os veículos de comunicação da empresa Rede Brasil Amazônia possuem uma relação fiel e mais transparente possível com sua principal razão de existência: a população. Rádios, TV, Jornal e agora a Internet formam as empresas do grupo que mais divulga os assuntos do Pará em todos os canais de comunicação possíveis.

O sucesso que começou lá atrás, ainda em 1988 com a TV RBA e seus programas com forte apelo local, hoje se apresenta ainda de forma mais competente em todas as mídias do grupo, sobretudo na mais recente aposta da empresa: o DOL (Diário On-line), que

congrega todos os veículos da RBA e já se tornou, em tão pouco tempo, o portal mais acessado da região Norte.

Acompanharemos a seguir um pouco mais sobre as empresas da RBA de Comunicação que não se cansa de exaltar o orgulho de ser paraense e dar a vez e a voz aos seus espectadores, ouvintes, internautas e leitores/as.

4.1 Diário do Pará

Avesso à ditadura, o jornalista Laércio Barbalho tinha um sonho: levar para as ruas e para a mente da população um jornal combativo e desafiador às dificuldades impostas pelo regime militar da época. Foi esse o espírito que permeou a criação do DIÁRIO DO PARÁ, cuja primeira edição foi para as ruas em 22 de agosto de 1982. Naquela época, a eleição de

Jader Barbalho para o Governo do Estado surgiu como uma saída contra a ditadura que se impunha. A disputa eleitoral já se antevia disputadíssima. Laércio já havia trazido as máquinas que rodariam o jornal de Bauru, em São Paulo, de uma oficina velha e já sucateada.

A disputa pela hegemonia na imprensa era grande: de um lado o DIÁRIO DO PARÁ surgia como um ‘jornal de campanha’ sem tecnologia, impresso pelo sistema ‘chumbão’. Do outro lado, dois concorrentes de peso – ‘O Liberal’ e ‘A Província do Pará’ – com leitura cativa e com sucesso editorial superior, sendo impressos já no sistema off-Set. A máquina comprada por ‘Seu’ Laércio nunca havia impresso um jornal diário. Tanto que a primeira edição levou 25 horas para ficar pronta. Na ocasião, o jornalista Hélio Gueiros, com o seu sarcasmo peculiar, comentou que, daquele jeito, o jornal: “– não daria para ser DIÁRIO”. Para suprir as carências, foram contratados os mais modernos linotipistas da época.

Não importavam as condições. O jornal precisava ir para a rua. Para tanto ‘Seu’ Laércio recrutou uma trupe de experientes jornalistas para executar o projeto, entre os quais Hélio Gueiros, Joércio Barbalho, Ronaldo Bandeira, Expedito Leal, Sérgio Noronha, Dalvino Flores, Bernardino Santos, Raimundo Gomes, Raimundo Oliveira, Manoel Alves, Socorro Gomes e Carlos Gabriel. Na fotografia do dia da fundação do jornal havia ainda Cândido Sodré, Fred Mendonça, Dirceu Formengo e Carlos Rauda.

Como não poderia deixar de ser, Laércio Barbalho foi fundamental na fase embrionária da publicação, ele trouxe ao jornal sua experiência política da época em que trabalhou no jornal O Liberal baratista, entre 1946 a 1964. A tarimba e a experiência política que repassou aos jornalistas da época foram fundamentais e fez com que o jornal não parasse de circular, o que seria fundamental para a publicação. Naqueles tempos, o jornal era impresso na sede da Rua dos Mundurucus. Hoje o parque gráfico ocupa todo o prédio da Rua Gaspar Viana e a redação está na sede da Rede Brasil Amazônia (RBA), em frente ao Bosque Rodrigues Alves.

Desde que passou a integrar o grupo RBA, em 1998, o crescimento do DIÁRIO DO PARÁ foi impressionante. Há doze anos, o jornal possuía apenas 4% do mercado de jornais impressos no Estado. Em dezembro de 2007, o Ibope comprovou aquilo que todos já sabiam. Hoje, o jornal é líder de mercado, com 60% dos leitores no estado, contra apenas 27,3% do segundo colocado. Naquela época, o jornal atingia cerca de 55.000 leitores e hoje, mais de 1 milhão de pessoas lêem o DIÁRIO em todo o Estado.

Atualmente conta também com 600 funcionários entre cargos administrativos e operacionais.

4.2 – Análise dos Dados e Interpretação dos Resultados

Para Luz (2003, p. 83), uma das etapas primordiais em uma pesquisa de campo se remete a tabulação dos dados, seja de forma manual ou informatizada. A tabulação serve para calcular o percentual de funcionários satisfeitos em relação às diferentes variáveis pesquisadas.

Durante o estudo de campo identificou-se a presença de ambientes e comportamentos organizacionais diferentes no convívio no interior da Empresa Diário do Pará. Cada ambiente apresentou suas características peculiares para tomada de decisões, comunicação, cultura organizacional, liderança, comportamento organizacional entre outros, e que mesmo na inter-relação com os demais departamentos mantém seus traços culturais principais.

Diante dessas características pode-se caricaturar o ambiente gerencial mais liberto, onde os funcionários sabem suas responsabilidades, realizam suas tarefas sem ter a necessidade de serem ordenados para tal ação. Por sua vez, no ambiente da Empresa Diário do Pará, aparece uma mescla de tipos de ambiente, sendo o mais presente com algumas de suas principais características: uma adequada distribuição de responsabilidades e autoridades, decisões nem sempre partilhadas, subordinados mal informados do que se espera deles, um sistema de delegação mais eficaz e a identificação dos objetivos da empresa com os dos integrantes da empresa.

Analizados alguns elementos que a compõem, que servem para avaliar como está a organização em relação à estrutura, aos processos e como esta organização está impactando nos seus resultados, esta pesquisa propõe o seguinte modelo teórico de análise, dos seus elementos na formação da cultura organizacional e como as organizações fazem a difusão dos valores, crenças e ideias dentro da coletividade da empresa que estabelecem atitudes e comportamentos.

A cultura é formada por vários níveis que se referem basicamente ao grau em que os fenômenos culturais são visíveis ao observador e são responsáveis pelas diferenças culturais, descrito no Quadro 1.

Elementos	Significado e contribuições
Valores	O conceito de valor dentro da organização são as metas conquistadas pelos seus membros como importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação intrínseca. Esses valores formulam padrão de comportamento que influenciam no sucesso da organização.
Crenças e Pressupostos	As crenças é uma característica da mente humana. No conceito popular a crença é aquilo que se tem como verdade e nem sempre tem uma base para que a explique. As crenças nas empresas de alto padrão são importância: fatores como ser o melhor, pessoas enquanto indivíduos, assistência e qualidades superiores, membros inovadores, a formalidade como um estímulo à comunicação e lucros e crescimento econômico. Essas crenças são importantes para gestores de sucesso.

Ritos, Rituais e Cerimônias	As organizações realizam no final de cada ano confraternizações com trocas de presentes, almoço ou jantar com seus funcionários. Um ritual importante que valoriza a cultura da empresa. FLEURY (1990) sugerem que a partir da comparação entre ritos das sociedades tribais com os da realidade organizacional, pode-se identificar seis tipos de ritos: Ritos de: Passagem – podem ser exemplificados como o processo de introdução e treinamento inicial realizado no exército; degradação – a demissão e substituição de um alto executivo; confirmação – seminários que são realizados para reforçar a identidade social e poder de coesão; reprodução – atividades de desenvolvimento organizacional; redução de conflito – processos de negociação coletiva; integração – festas realizadas em datas comemorativas, por exemplo natal. Atividades coletivas executadas com o objetivo de atingir um fim desejado e as cerimônias, a forma de cumprimentar e reuniões sociais ou com fins políticos.
Estórias Mitos e Heróis	Estórias são narrativas baseadas em eventos ocorridos, que reforçam o comportamento e informam sobre a organização. Para se tornar uma organização bem ou mal sucedida. As organizações de sucesso bem sucedidas são suas ações administrativas realizadas que ficam para história. Um valor que parece aflorar de forma mais consciente nas histórias é o da coragem, (FLEURY, 1987). Ela está relacionada como o valor que deve ser trabalhado em todos os membros da organização e em todos os níveis hierárquicos. Estórias de heróis e anti-heróis são relatados em depoimentos e não documentos oficiais. A biografia do mito pode ser registrada em jornais e documentos da empresa.

Fonte: Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/cultura-organizacional-significado-e-contribuicoes/47238/>

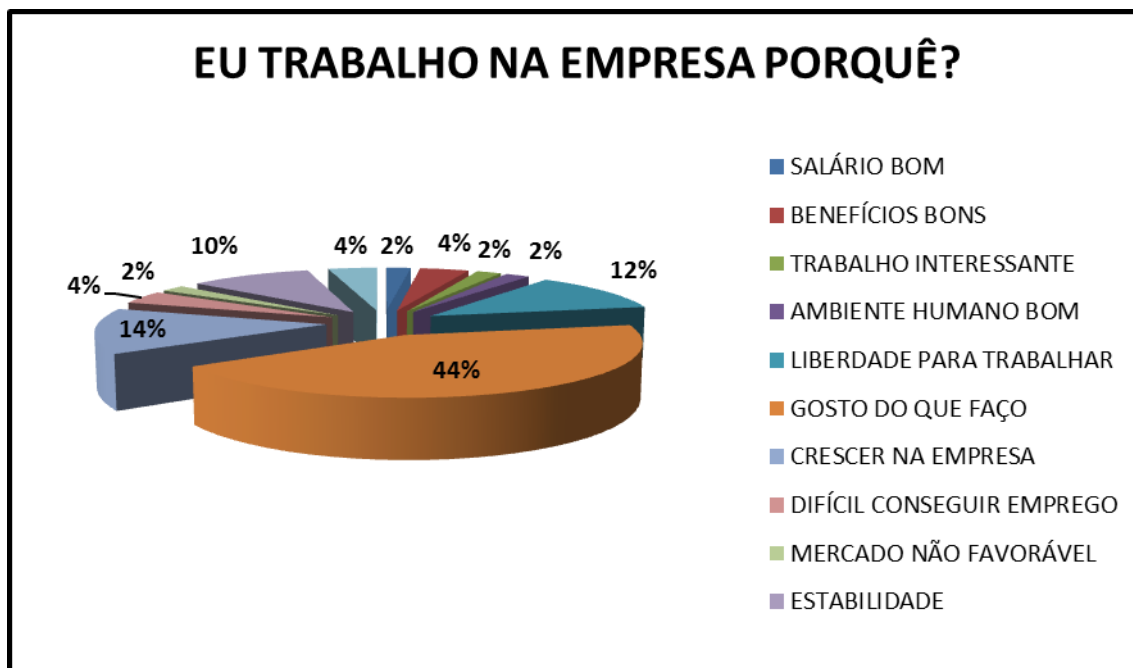
Analisando os resultados obtidos da aplicação dos 60 (sessenta) questionários que usou o protocolo da Escala de Likert, a quantidade de pessoas entrevistadas corresponde a 10% do total de funcionários das áreas administrativas e operacionais da Empresa Diário do Pará, dentre muitos tópicos importantes sobre a temática de gestão, fala-se também sobre a temática de liderança ofertada aos colaboradores da organização estudada, sendo possível encontrar três estilos de liderança no ambiente estudado da empresa, tais como: autoritário, democrático e democrático/autoritário, sendo este último uma mescla de ambos os estilos anteriores.

É possível perceber nos quatro primeiros gráficos, algumas perguntas pertinentes à pesquisa e que nortearão toda análise dos dados, já que as mesmas buscaram levantar informações sobre o nível de satisfação e comprometimento dos funcionários da Empresa Diário do Pará.

Para Silva (2005), não se pode em hipótese alguma deixar de falar sobre alguns elementos que afetam e interferem no clima organizacional e consequentemente nos colaboradores que são: a comunicação, objetivos, responsabilidade, benefícios, participação, criatividade, liderança, motivação, reconhecimento e padrões de qualidade.

Apesar de tantos conceitos diferentes serem abordados e virem à tona, três palavras são frequentemente encontradas na maioria dos conceitos de clima organizacional, a satisfação dos funcionários, percepção dos funcionários e claro a cultura organizacional, itens de extrema importância e que são citados acima nos gráficos, retratando claramente quando há ou não um clima organizacional que proporcione um crescimento mútuo da empresa e consequentemente dos seus colaboradores.

GRÁFICO 1 – QUESTÕES INTRODUTÓRIAS



Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

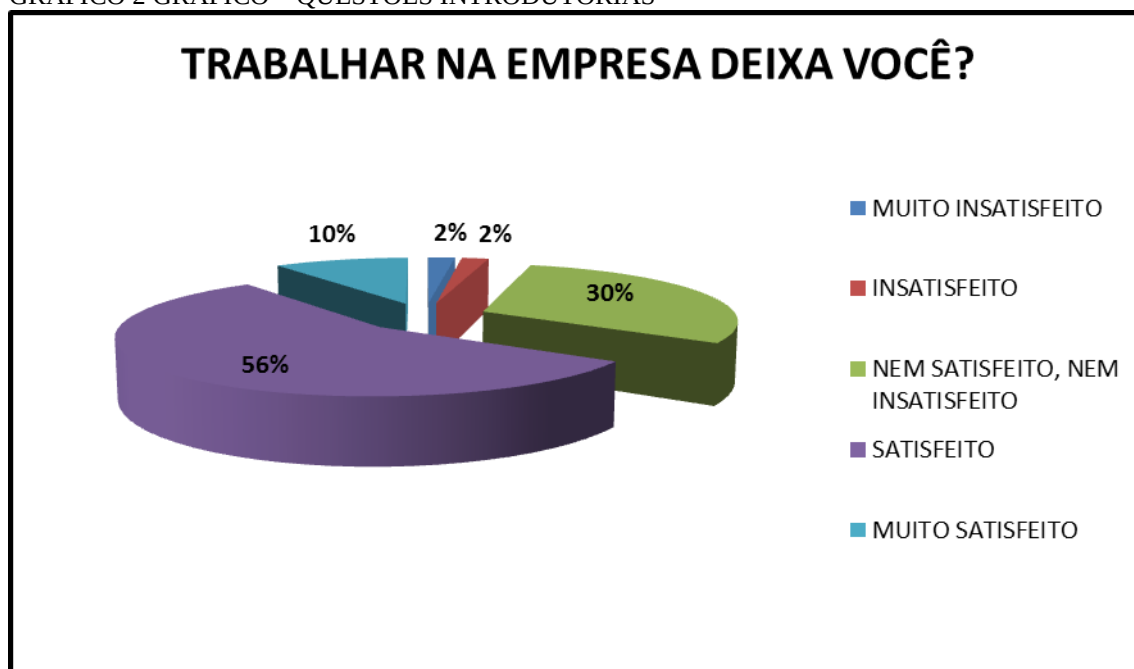
É possível perceber no gráfico acima, dentre os diversos fatores citados na entrevista que a realização profissional dos funcionários em “gostar do que faz”, é relativamente alta diante das inúmeras possibilidades, como por exemplo a estabilidade no trabalho que deixou de ser um dos fatores prioritários para a retenção do funcionário na empresa.

A ascensão profissional tomou grande lugar no quesito motivação no trabalho, pois a mesma possibilita para que o funcionário busque cada vez mais suas melhorias na empresa,

que nada mais é, que almejar um cargo melhor, um salário melhor e consequentemente esses fatores influenciem diretamente na vida pessoal.

Nessa situação, é de extrema importância para eles fazerem o que gostam no trabalho, mas, também, a garantia de sua subsistência. O mundo contemporâneo é domesticado pela submissão ao trabalho e todas as atividades são feitas como labores pela sobrevivência.

GRÁFICO 2 GRÁFICO – QUESTÕES INTRODUTÓRIAS



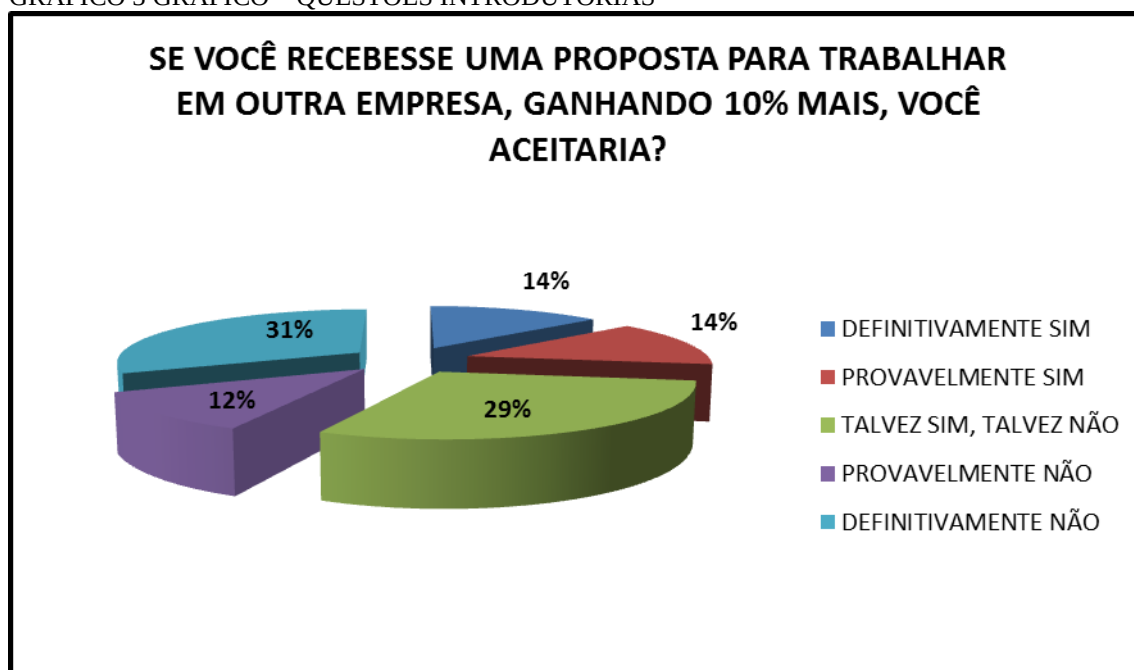
Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

Para Casado (2002), uma vez definido que o gestor pouco ou nada pode fazer diretamente para motivar um funcionário, seu papel será o de identificar os norteadores de comportamento de seus liderados, assumindo a natureza intrínseca e individual da motivação de modo a gerir a direção da energia que naturalmente se encontra dentro de cada um num sentido compatível com os objetivos da organização e com o crescimento de cada integrante de seu grupo de trabalho.

É muito comum que em determinados setores das empresas privadas, como por exemplo, o setor operacional, a reclamação pela satisfação no trabalho, podemos até mesmo dizer que é constante, mas se partimos do princípio que a satisfação deriva da motivação. Logo se supõe que um funcionário motivado estará satisfeito com o seu trabalho, mas por

outro lado, sentindo-se satisfeito, o funcionário “recebe” um estímulo que, junto à sua energia interior resulta em motivação.

GRÁFICO 3 GRÁFICO – QUESTÕES INTRODUTORIAS



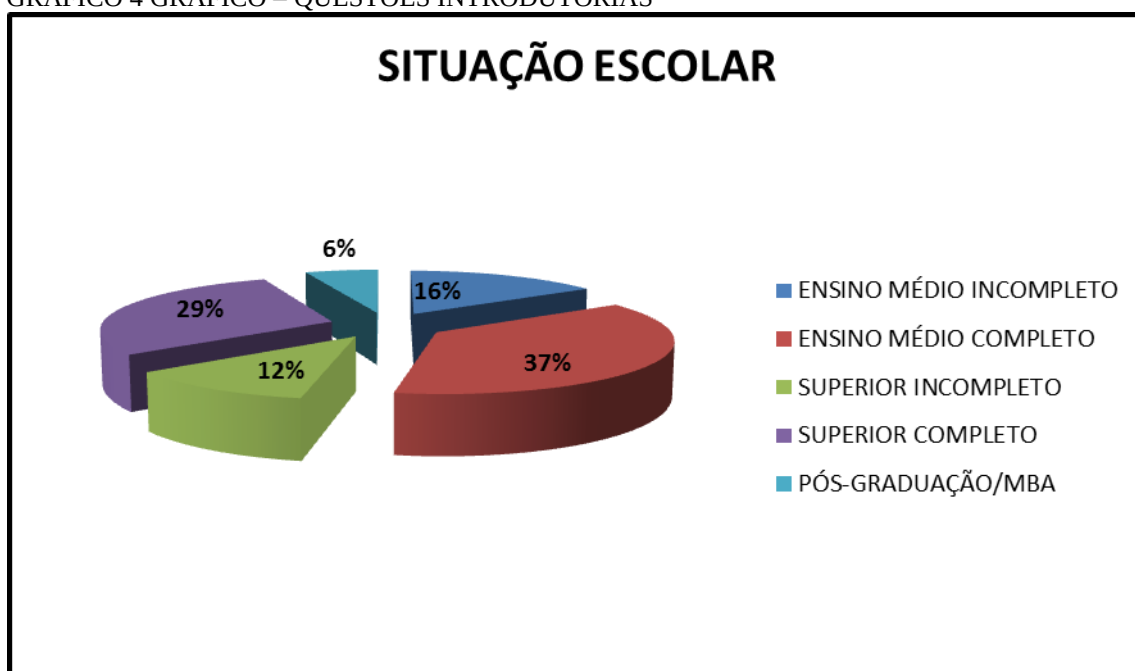
Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

Analisando o gráfico acima se pode ver que, de uma forma geral, o envolvimento dos funcionários é relativamente alto. Há bastante ciência da importância de suas atividades para os negócios da empresa atendida, os colaboradores conhecem bem as atuais políticas de remuneração da empresa e das demais concorrentes, isso vem contribuir significativamente para que os mesmos não migrem para outras privadas do ramo ou ramos afins.

Percebe-se que os valores e a missão da empresa estão sendo praticadas em seu dia-a-dia. Outro ponto que chama atenção é que eles não sentem que vêm à empresa apenas cumprir

suas horas de trabalho e receber seus salários. Isso evidencia um bom nível de envolvimento com a organização.

GRÁFICO 4 GRÁFICO – QUESTÕES INTRODUTÓRIAS



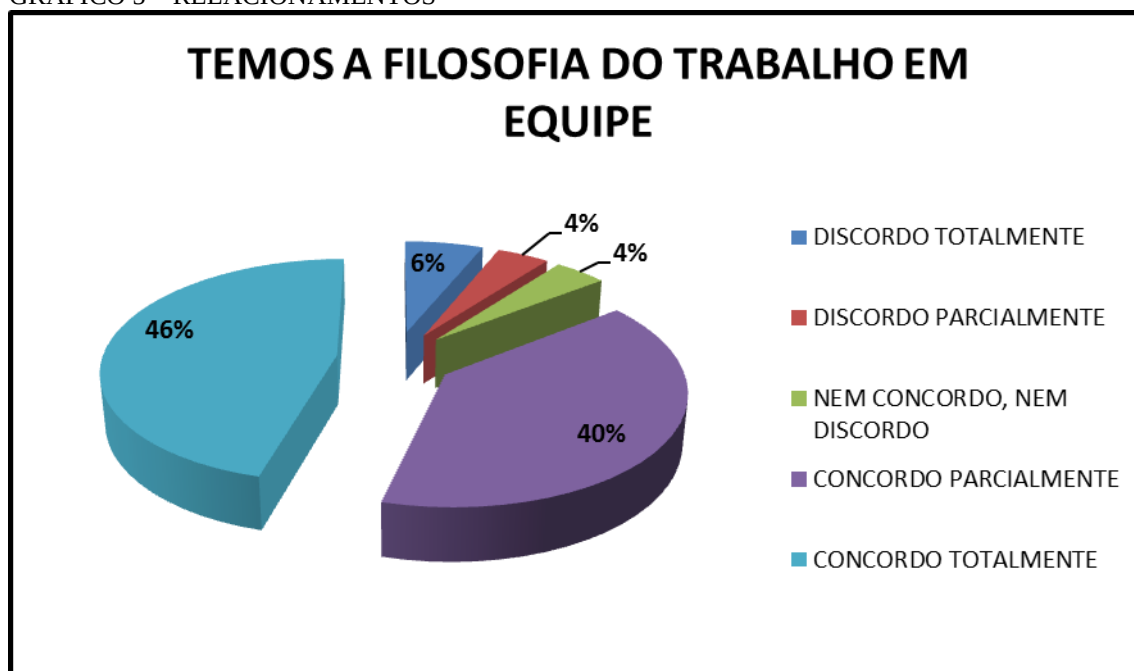
Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

Segundo Maldaner (2000, p.22), a proposição da situação de estudo como base de organização visa proporcionar maior autonomia ao funcionário para desenvolver suas tarefas.

Com isso se visa oferecer serviços ainda mais satisfatórios aos clientes internos e externos, a proposta de incentivar os funcionários a continuarem sempre se atualizando, melhorando assim o seu grau de instrução pode contribuir de forma satisfatória na busca por

maior qualidade na empresa e, assim, para que tenha ainda mais autonomia em executar suas tarefas, ao invés de simplesmente seguir uma ordem de seu superior hierárquico.

GRÁFICO 5 – RELACIONAMENTOS



Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

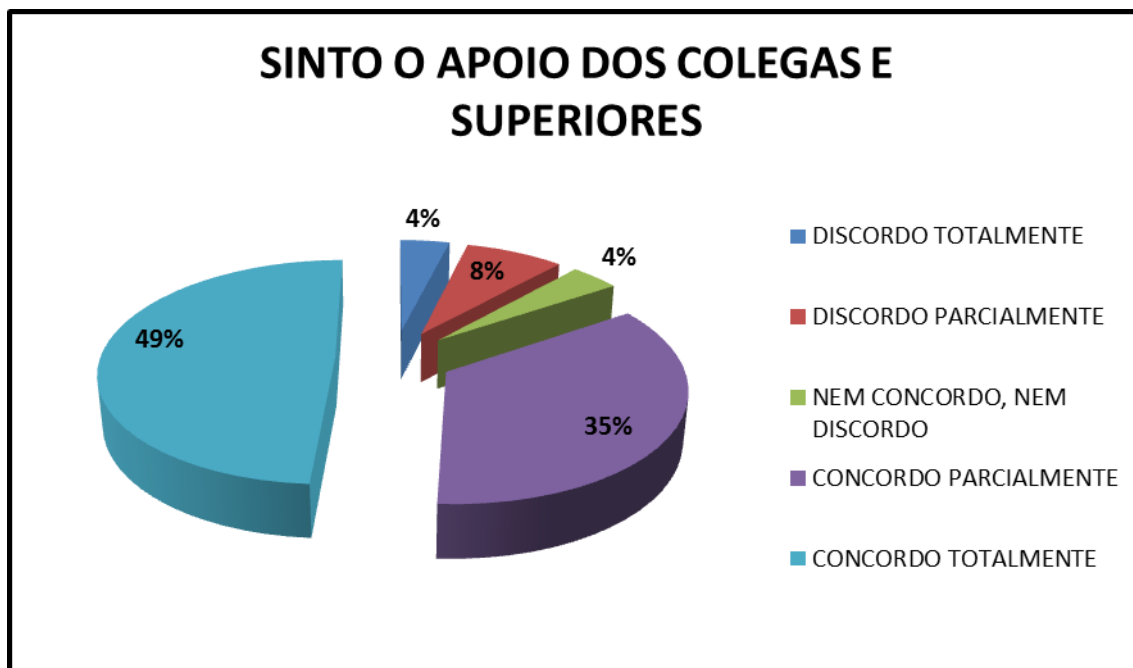
Segundo Maximiano (1995a) sugere que a equipe é um grupo de pessoas com um objetivo comum, que pode decidir como fazer para alcançá-lo, e que trabalha dentro de uma área de autonomia definida de comum acordo com a administração.

Toda e qualquer empresa em seu âmbito organizacional sempre será confrontada com as relações interpessoais e interdepartamentais que precisam ser melhoradas no dia a dia de trabalho. Percebemos no decorrer da pesquisa que grande parte dos funcionários entrevistados simplesmente não tem a habilidade necessária para construir um ambiente de sucesso ou simplesmente tem certa dificuldade de entender o poder do trabalho em equipe e seus benefícios para o crescimento da empresa.

Haja vista que conceitos sobre grupo e equipe, vem sendo modificados a cada momento, já que os conceitos atuais afirmam que equipe é somente o conjunto de pessoas que atuam juntas num determinado projeto ou uma ação. Tal conceito tem um significado diferenciado na linguagem corporativa para algo mais amplo que é o ‘espírito’ de equipe, conscientizando cada integrante de qual é a sua atuação no grupo, mas considerando o todo e colaborando com ideias e sugestões para soluções eficazes e criativas.

Mesmo assim, é possível observar que 46% dos colaboradores afirmam que concordam totalmente em relação aos assuntos importantes relacionados à filosofia do trabalho em equipe, deixando-os suficientemente a vontade para colocar suas opiniões a cerca dos processos e atividades dentro do âmbito organizacional, um numero que ainda precisa ser melhorado já que as empresas só conseguirão desenvolver-se de forma efetiva quando houver um combinado de processos eficazes e dentre eles o trabalho em equipe.

GRÁFICO 6 – RELACIONAMENTOS

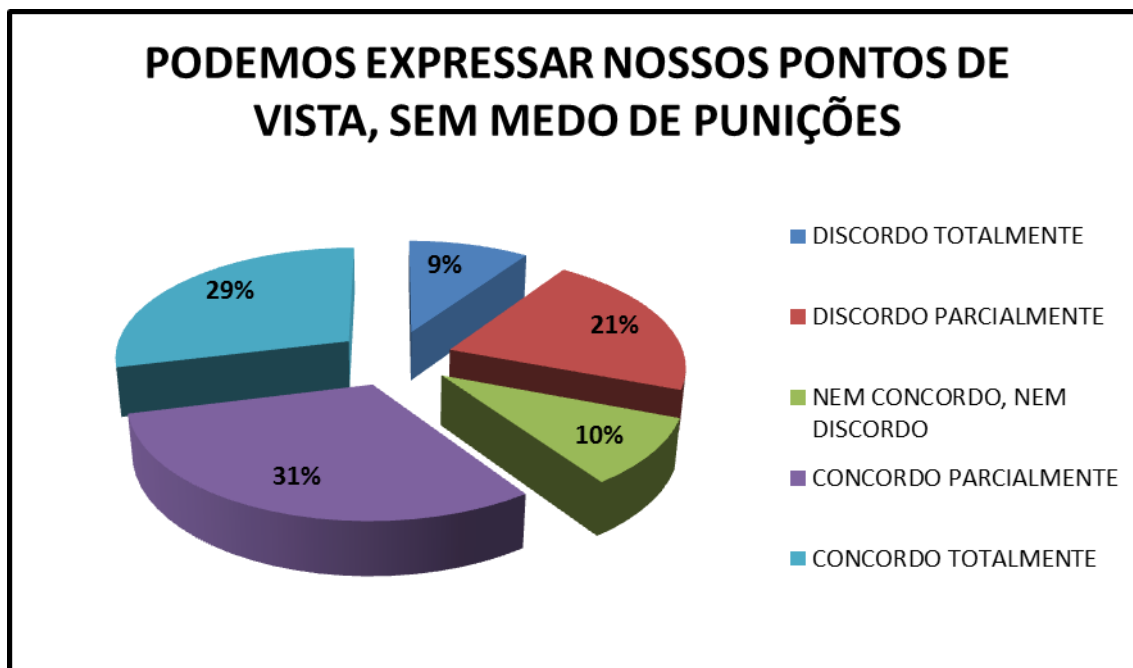


Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

Os dados apontam na pesquisa, que os gestores apesar de falarem sobre o trabalho em equipe, acabam utilizando de uma liderança centralizadora em suas gestões, diminuindo assim o poder de satisfação e de importância das opiniões dos colaboradores dentro da empresa, fazendo com que os percentuais de eficiência do trabalho em equipe e o apoio necessário aos pares, se tornem muito abaixo do esperando para o sucesso de uma empresa.

Fator que se deve ter uma ótica diferenciada em relação a sua importância, já que o líder exerce uma função estratégica e de suma preciosidade dentro da organização, devendo se apoderar e disponibilizar de uma liderança diplomática, buscando assim oportunizar a todos os reais interessados em contribuir e crescer dentro da empresa.

GRÁFICO 7 – RELACIONAMENTOS

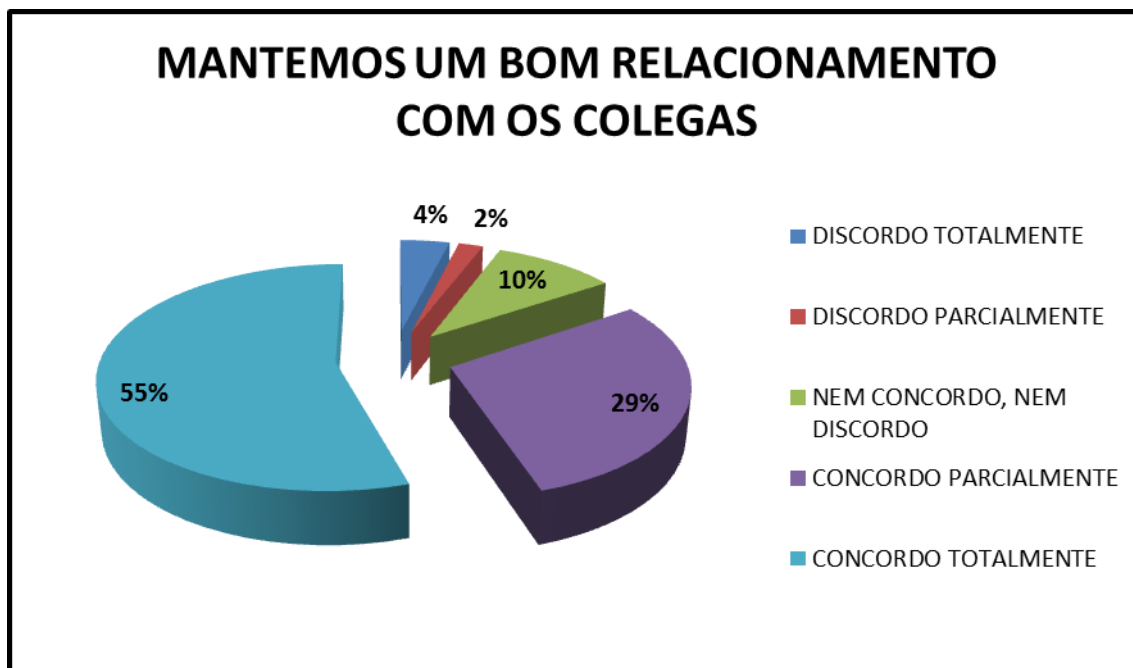


Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

A lógica do capitalismo diverge dos pressupostos do lazer, o que o torna por vezes subversivo ao sistema. As exigências veladas de horas extras se contrapõem às necessidades de lazer, ou seja, de um tempo livre para dedicar-se à família e às atividades de livre escolha, na busca do prazer e da liberdade e, principalmente, momentos de interação, nos quais encontram a autoestima, acolhimento e afeto, valorização expressa e ter feito para melhorar e não cometer mais aquele erro ou, por outro lado, ficam saboreando o gol que fizeram ou que ajudaram a fazer, ou ainda a bola que defenderam e evitou a derrota da equipe.

Quando se encontram durante o turno de trabalho, o assunto também é futebol. Agendam os jogos, avisam os participantes, discutem sobre o futebol dos profissionais ou apenas brincam entre si. Percebemos por tudo isso, que esses trabalhadores se alimentam mentalmente do lazer vivido aos finais de semana, durante o trabalho.

GRÁFICO 8 – RELACIONAMENTOS



Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

Segundo Chiavenato (1989), fala que a integração dos indivíduos dentro da organização é importante porque viabiliza um clima de cooperação, fazendo com que atinjam determinados objetivos juntos.

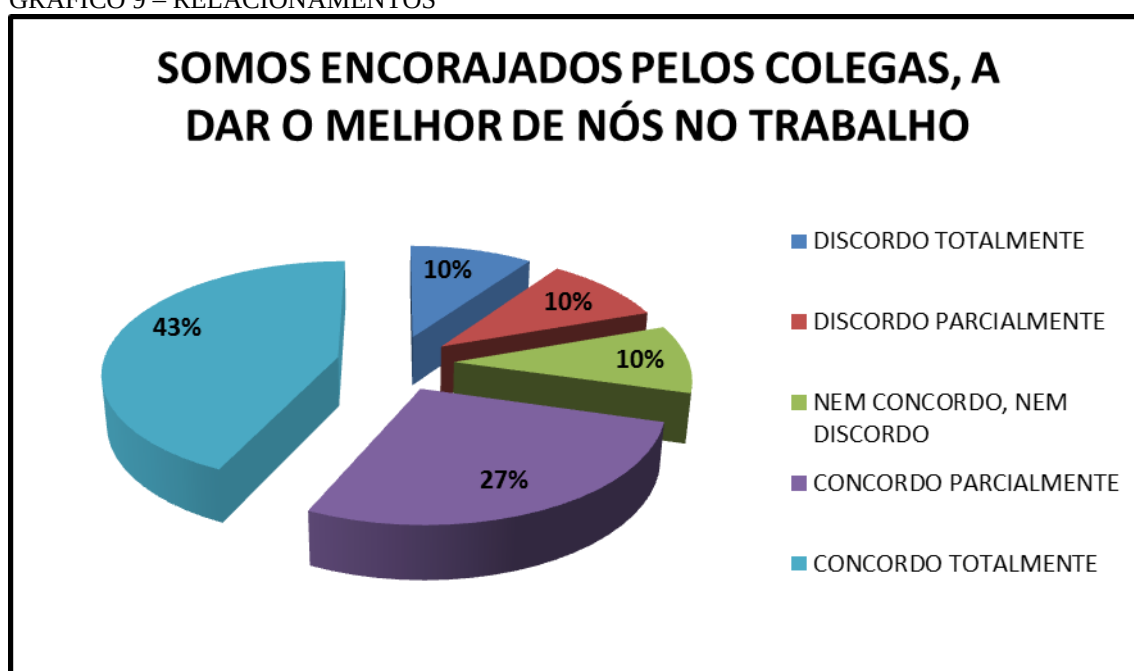
Toda e qualquer empresa em seu âmbito organizacional sempre será confrontada com as relações interpessoais e interdepartamentais que precisam ser melhoradas no dia a dia de trabalho. Foi notório durante a pesquisa que a maioria dos colaboradores possui a habilidade necessária para construir um ambiente de sucesso em um campo minado que podem ser relações de trabalho.

Construindo assim relacionamentos fortes dentro no Jornal Diário do Pará, analisando os fatores que contribuem para um bom relacionamento dentro da empresa, entendemos que seja uma das principais habilidades que todo e qualquer líder deve

desenvolver, quando não é desenvolvida e melhorar quando já existe essa habilidade no perfil dos seus liderados.

Os dados apontam uma significativa parcela de colaboradores entrevistados na empresa que afirmam manter um bom relacionamento com os colegas de trabalho e eles acreditam que, colaborando uns com os outros os resultados irão melhorar.

GRÁFICO 9 – RELACIONAMENTOS



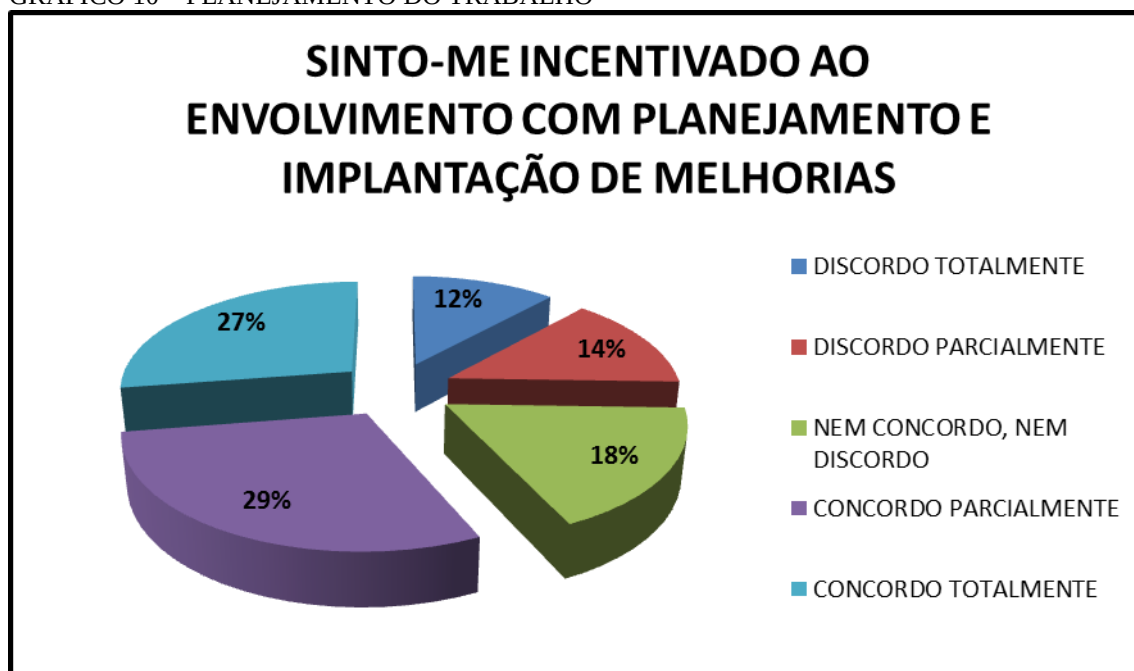
Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

O encorajamento da equipe por parte dos colegas de trabalho demonstra assim certa aproximação entre o poder máximo do Jornal Diário do Pará com seus colaboradores internos com intuito do acompanhamento da realidade cultural da empresa, mediando ou modificando os processos da empresa na qual os colaboradores estão inseridos.

Segundo os gráficos acima, mostram que 43% dos colaboradores se sentem encorajados pelos colegas a dar o melhor pela empresa, evidenciando também que as relações interpessoais encontram-se em um nível não tão satisfatórios quanto deveriam ser para que os processos organizacionais pudessem fluir normalmente.

Os 27% dos colaboradores entrevistados, afirmam ser encorajados de forma parcial, ou seja, uma parcela bastante significativa de profissionais que precisam ser efetivamente e diariamente encorajados em busca do melhor a se der a empresa, fator que demonstra que precisa-se levantar os reais indicadores de insatisfação para que esses percentuais diminuam e passem a ser inseridos nos fatores de plena satisfação.

GRÁFICO 10 – PLANEJAMENTO DO TRABALHO



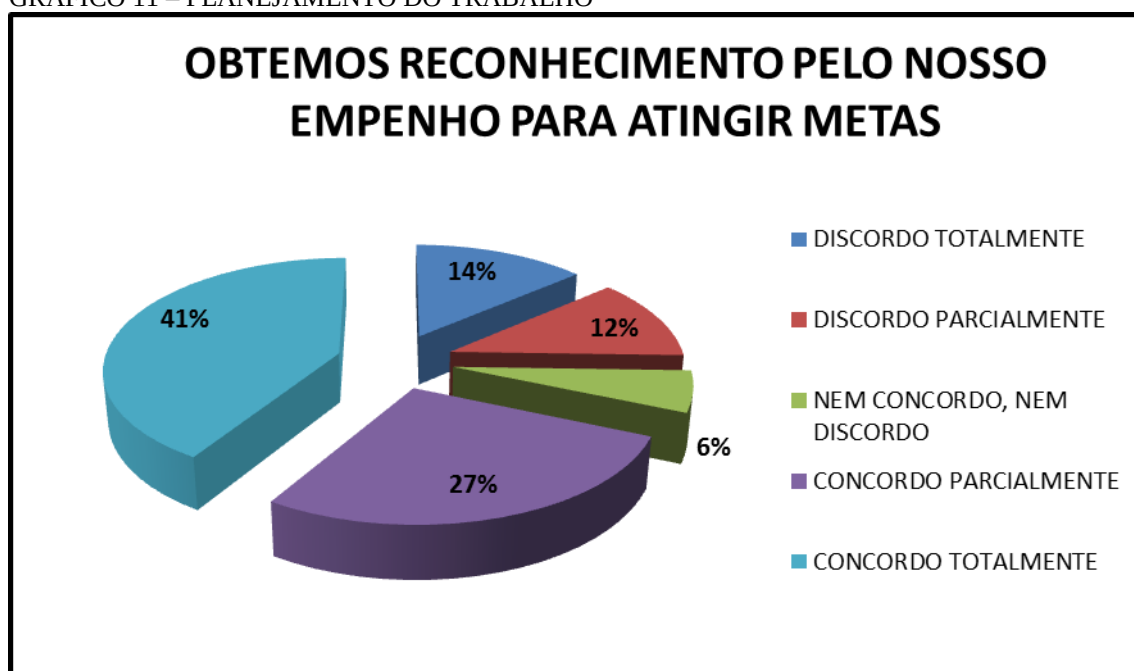
Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

É perceptível que o percentual de 27% dos entrevistados se sentem envolvidos com o planejamento e a implantação de melhorias no trabalho, pois entendem que são razoáveis as

ferramentas utilizadas pela empresa com intuito de serem usadas como forma de informação dentro do âmbito organizacional, é notória a necessidade que os profissionais tem de ser mais bem informados sobre os processos e acontecimentos da empresa como um todo, ficando visível entre os colaboradores a ‘insatisfação’ das metodologias de planejamento atuais usadas pela empresa.

Segundo Zarifian (2001), competências individuais são aquelas que dizem respeito a cada um dos profissionais da organização. São as competências que o indivíduo possui por sua formação educacional, por sua criação familiar, por sua biografia. Correspondem também aos valores e crenças que o indivíduo possui por sua formação ou historia de vida.

GRÁFICO 11 – PLANEJAMENTO DO TRABALHO



Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (1996) defendem que as empresas devem dar um enfoque estratégico para seus sistemas de remuneração e recompensas, de modo que esses

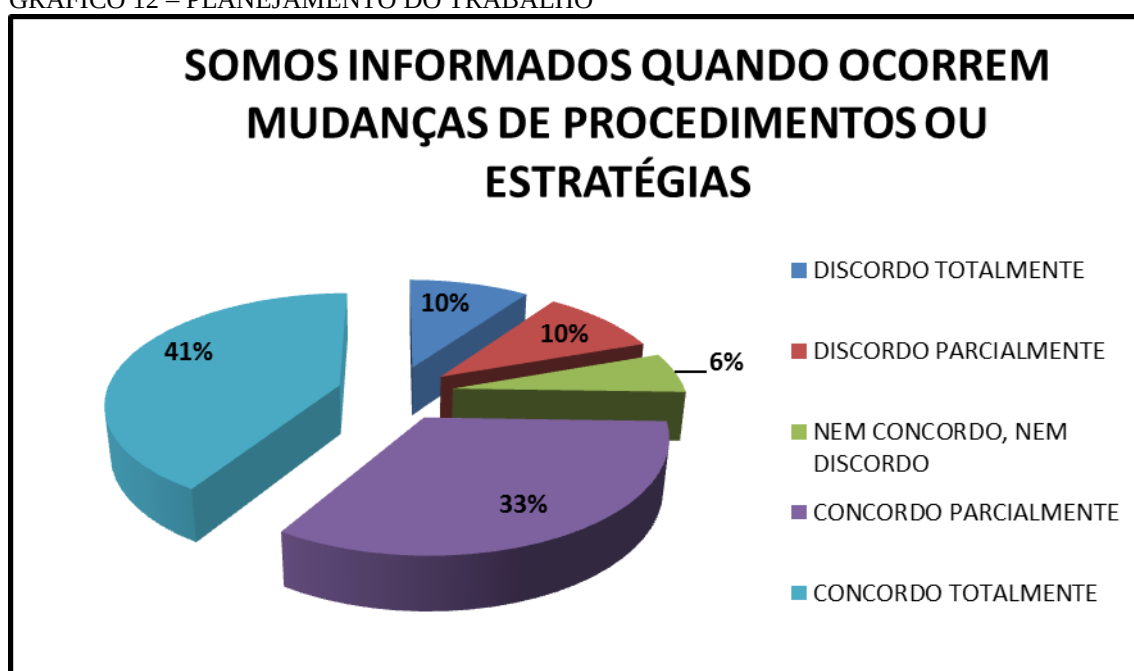
acompanhem o posicionamento da empresa e favoreçam o alcance de seus resultados. Os autores sugerem que se transforme a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de processos de melhoria e aumento da competitividade.

O círculo virtuoso da valorização profissional é algo que não pode ser ignorado pelo Jornal Diário do Pará já que a mesma busca incessantemente por profissionais que satisfaçam suas necessidades técnicas e comportamentais, a empresa analisada de certa forma, acaba deixando de cumprir a sua parte, muitas vezes pelas próprias atitudes que os funcionários costumam a ter, que é de questionar sempre o que a empresa pode fazer por eles e se esquecem de dizer para a empresa o que eles podem fazer por ela, deixando de lado suas responsabilidades assumidas no ato de sua admissão, com isso ocasionando muitas vezes a desmotivação para a liderança estratégica da empresa.

É importante salientar que 41% dos colaboradores entrevistados, afirmaram que se sentem reconhecidos pelo atingimento de suas metas no trabalho, fator de extrema importância, pois o reconhecimento é uma poderosa ferramenta de aumento dos índices de motivação dentro da empresa. Mas que não se pode confundir com o feedback de momentos singulares que acontecem dentro da empresa, sendo visto de forma diferenciada os colaboradores que se inserem em eventos de forma conjunta e voluntaria, agregando valor e união a equipe da empresa.

Os profissionais afirmaram ainda que se sentiriam muito mais valorizados se na empresa na qual os mesmos estão efetivados, os momentos de integração acontecessem de forma mais rotineira e nos mesmos os colaboradores fossem citados por suas benfeitorias, tarefas bem executadas, ate mesmo em momentos que houvessem erros por parte deles, que a empresa os compreendessem e com isso o aprendizado e desenvolvimento profissional deles seriam muito mais proveitoso.

GRÁFICO 12 – PLANEJAMENTO DO TRABALHO

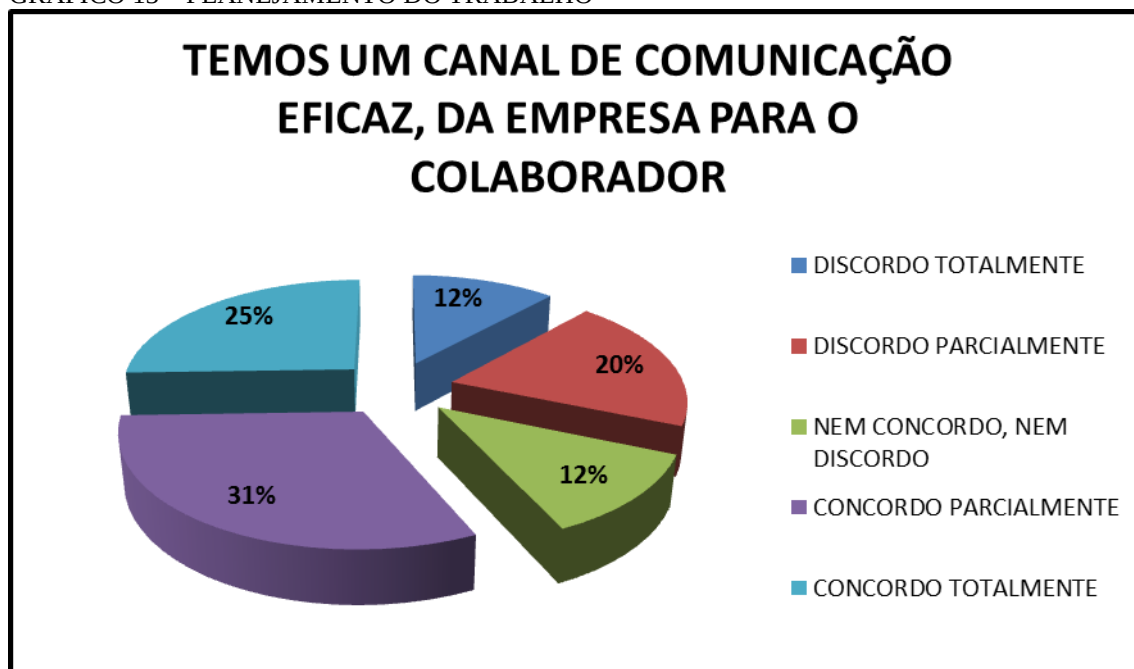


Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

Segundo Pimenta (2004), a comunicação empresarial caracteriza-se como sendo o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. Percebemos ainda nos gráficos analisados se norteando nas teorias do autor acima citado, vemos que a comunicação empresarial no Jornal Diário do Pará ainda possui pontos a melhorar para que sejam aumentados os níveis de satisfação dentro do âmbito organizacional.

São fatores de suma importância dentro de qualquer organização, já que as informações quando bem repassadas à equipe de trabalho, norteiam as ações presentes e futuras destes profissionais, eliminando assim erros e incompatibilidades comportamentais, que ocasionam atrasos e refluxos nos processos organizacionais.

GRÁFICO 13 – PLANEJAMENTO DO TRABALHO



Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

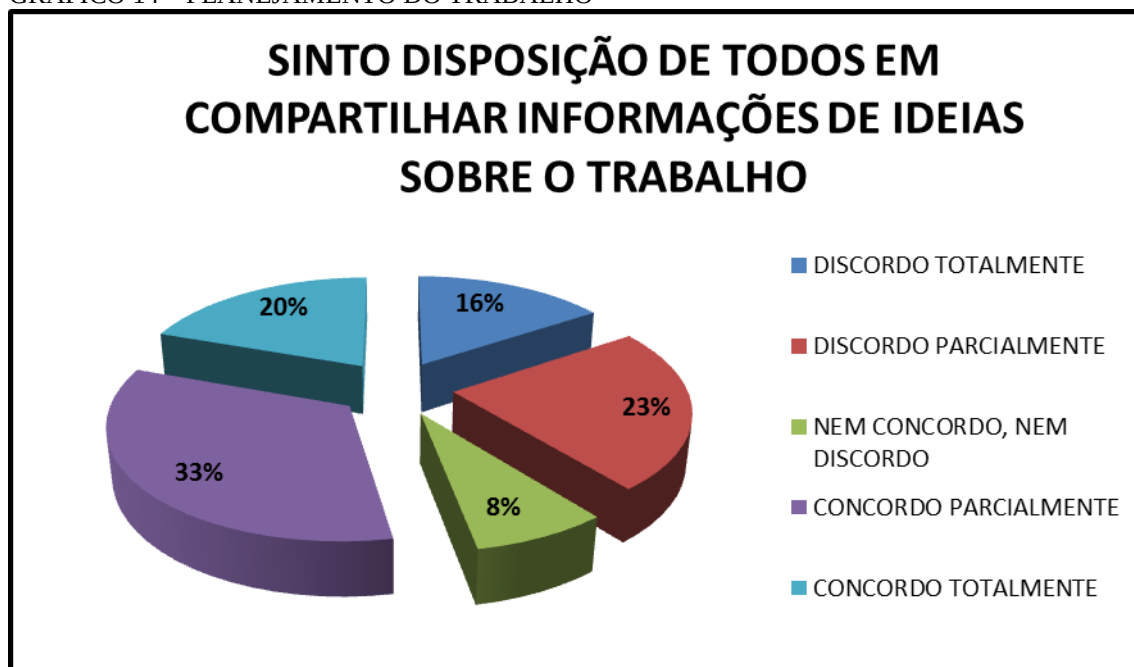
O mesmo autor afirma também que a comunicação empresarial é vista como multidisciplinar, envolvendo métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing. Percebe-se, então, a necessidade de sinergia entre as áreas, envolvendo a todos que possuem relações com a organização.

Por sua vez, o ambiente comunicacional foi qualificado, como político, apresentando como características: comunicação existente sendo apenas a necessária para que os colaboradores façam seu trabalho de forma superficial, só algumas informações são fornecidas pelos subordinados aos superiores e ocasionalmente ocorrem reuniões para discussão de trabalho.

Dessa forma evidenciando pontos de melhoria entre os colaboradores e suas avaliações de feedbacks deixando esquecidos pontos importantes com relação ao seu desempenho profissional ou pessoal.

Observando-se ainda a importância de um trabalho efetivo e sistematizado para o aumento de técnicas para o recebimento de críticas entre os colaboradores do mesmo nível hierárquico e níveis superiores.

GRÁFICO 14 – PLANEJAMENTO DO TRABALHO

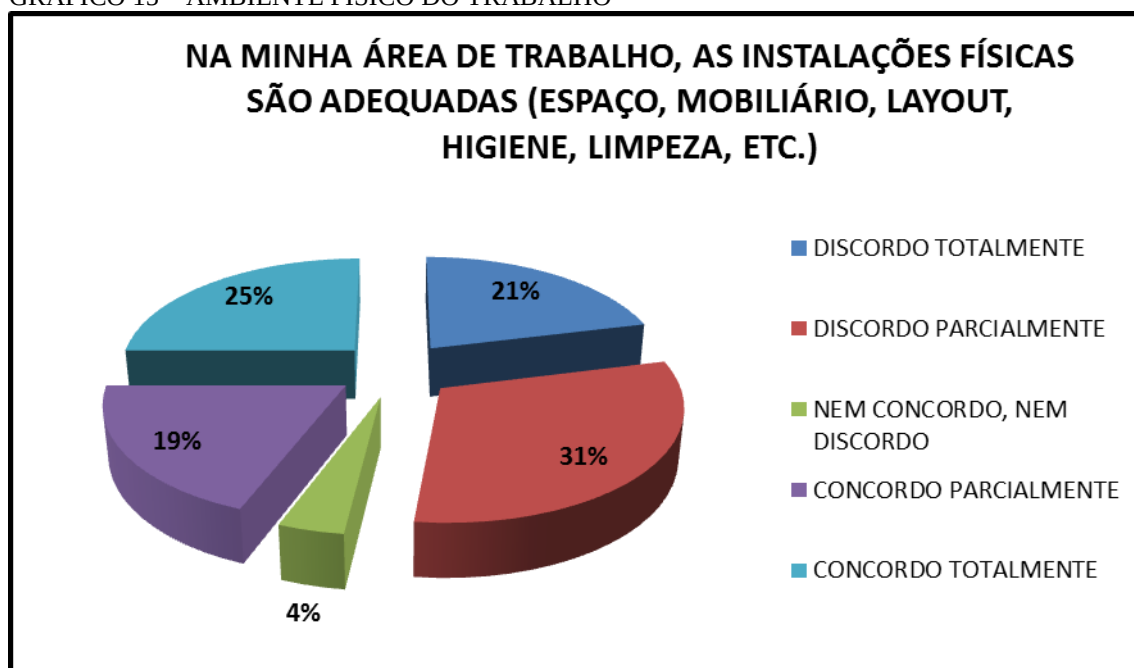


Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

É possível perceber neste gráfico que a comunicação entre funcionários se faz necessária, pois o percentual de 20% se sente totalmente informado em relação às ideias que podem trazer melhorias para o trabalho de todos.

Devendo a empresa se atentar a estes quesitos, pois 33% dos entrevistados sentem de forma parcial a disposição dos colegas de trabalho, em compartilhar informações pertinentes sobre o trabalho e demais ações que serão realizadas pela empresa.

GRÁFICO 15 – AMBIENTE FÍSICO DO TRABALHO



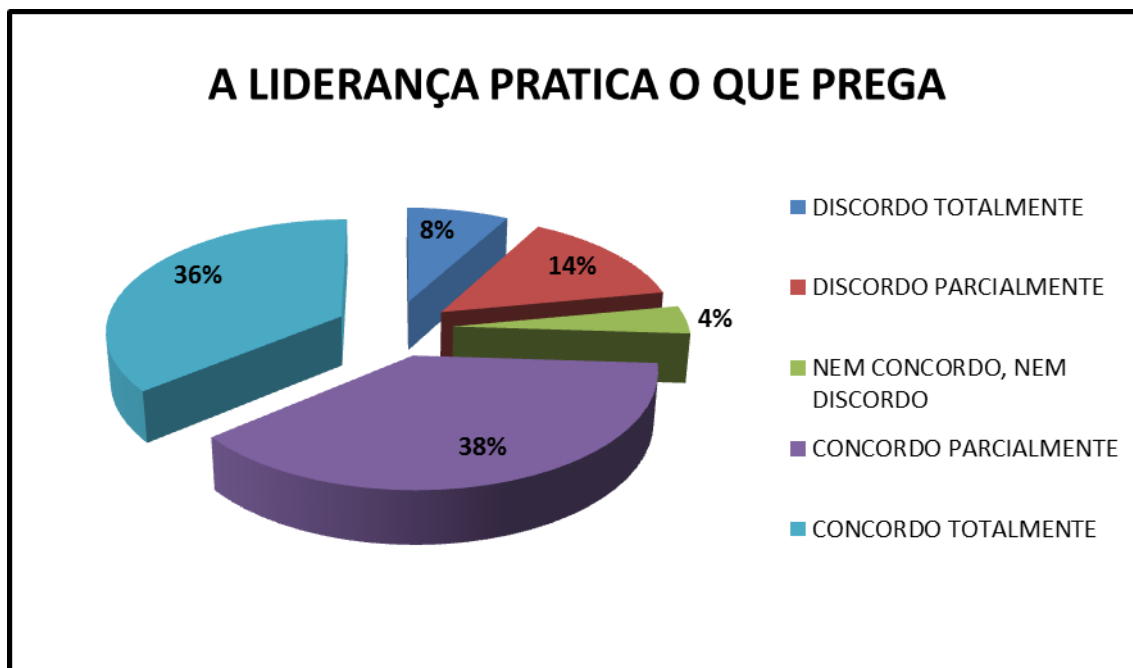
Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

Chiavenato (2004, p.48), afirma que propiciar um ambiente adequado à realização das atividades produtivas dispõe ao trabalhador melhor qualidade de vida, uma vez, que quando posto em condições de trabalho apropriadas, a delegação de responsabilidades é feita de modo a não sobrecarregar o trabalhador, para que a eficiência do processo não dependa apenas do método de trabalho e do incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garantam o bem estar físico do trabalhador e a diminuição da fadiga.

Neste aspecto, a maioria dos entrevistados se encontra discordante que suas atuais condições para o desenvolvimento de um trabalho de excelência, fator que se deve ter atenção em relação ao ambiente ofertado a estes profissionais, ressaltando ainda que muitos omitiram o seu grau de satisfação em relação ao nível de intensidade do trabalho desenvolvido e mesmo a relação das condições físicas do Jornal Diário do Pará.

A empresa necessita de obter tais informações para que sejam utilizadas como estratégia de realocação de funções, se for o caso, aumentando assim os níveis de satisfação e oferta de um trabalho seguro e saudável.

GRÁFICO 16 – LIDERANÇA E SUPERIORES



Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

Para Kotler (2002), liderança é essencialmente o processo de ajudar a mudar alguns aspectos fundamentais para aproveitar as condições mutantes da economia e do mercado.

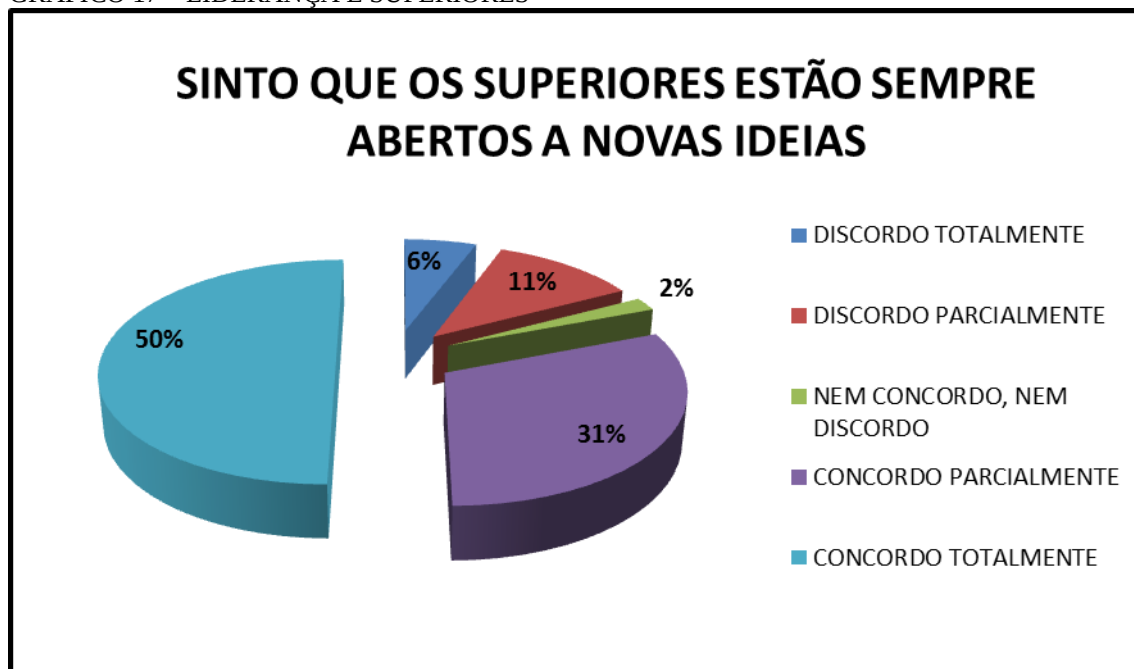
Baseando-se na afirmação citada pelo autor acima, em relação à Liderança, em sua maioria 38% concordam parcialmente que os Gestores praticam o que pregam, logo demonstram certa insatisfação com o atual modelo de gestão da instituição.

Sinalizando o Jornal Diário do Pará, que tais políticas ou renovações nas políticas de Recursos Humanos, podem ser de certa forma, estratégias de aumento significativo desses percentuais de satisfação entre os funcionários, e consequentemente aumentar os níveis de produção dentro da organização.

Renovações e novas políticas de Recursos Humanos far-se-ão necessárias para que sejam alinhados ainda mais o perfil das lideranças estratégicas da empresa, dessa forma

contribuindo para a padronização das políticas de liderança transformacionais dentro da empresa.

GRÁFICO 17 – LIDERANÇA E SUPERIORES

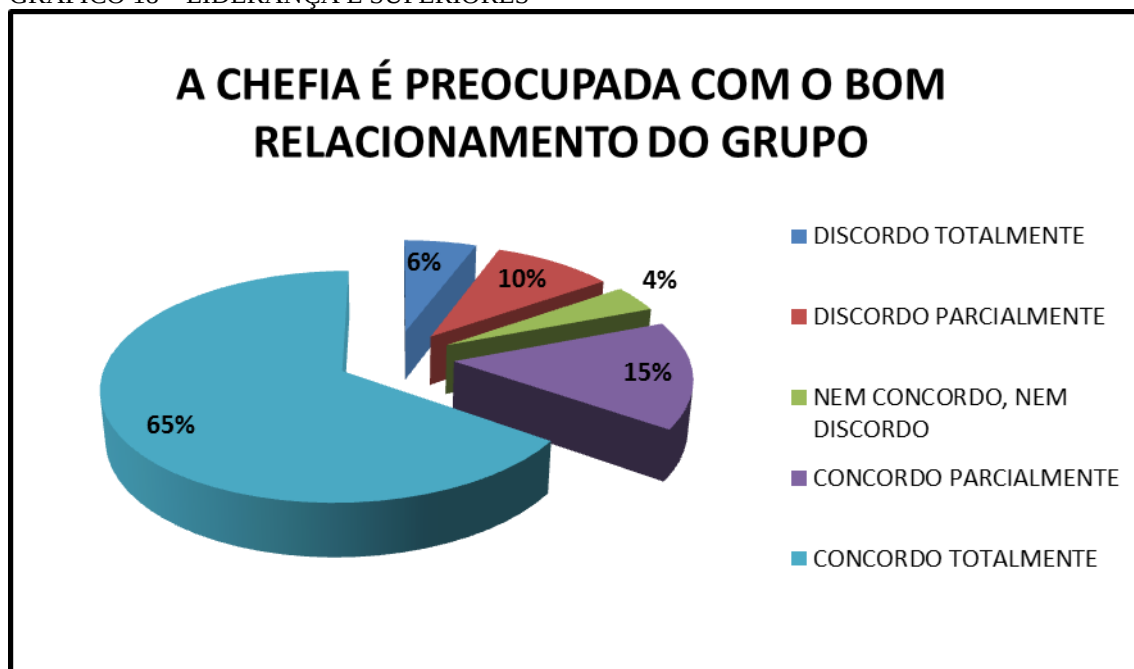


Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

Neste quesito a empresa vem demonstrando que tem cumprindo seu papel, mas vale ressaltar, que a empresa se encontra em seu limiar, pois como podemos observar 50% dos entrevistados afirmam, sentir em suas lideranças a real abertura para novas ideias que poderão trazer melhorias tanto as relações de trabalho quanto, no relacionamento entre empresa/funcionário/líderes.

É perceptível que os 31% dos entrevistados, por algum motivo ou alguma ação, se encontram em partes discordantes com seus gestores em relação à abertura de novas ideias, vale lembrar que tal ação se faz necessário para o alcance dos mais altos níveis de satisfação dentro da empresa.

GRÁFICO 18 – LIDERANÇA E SUPERIORES



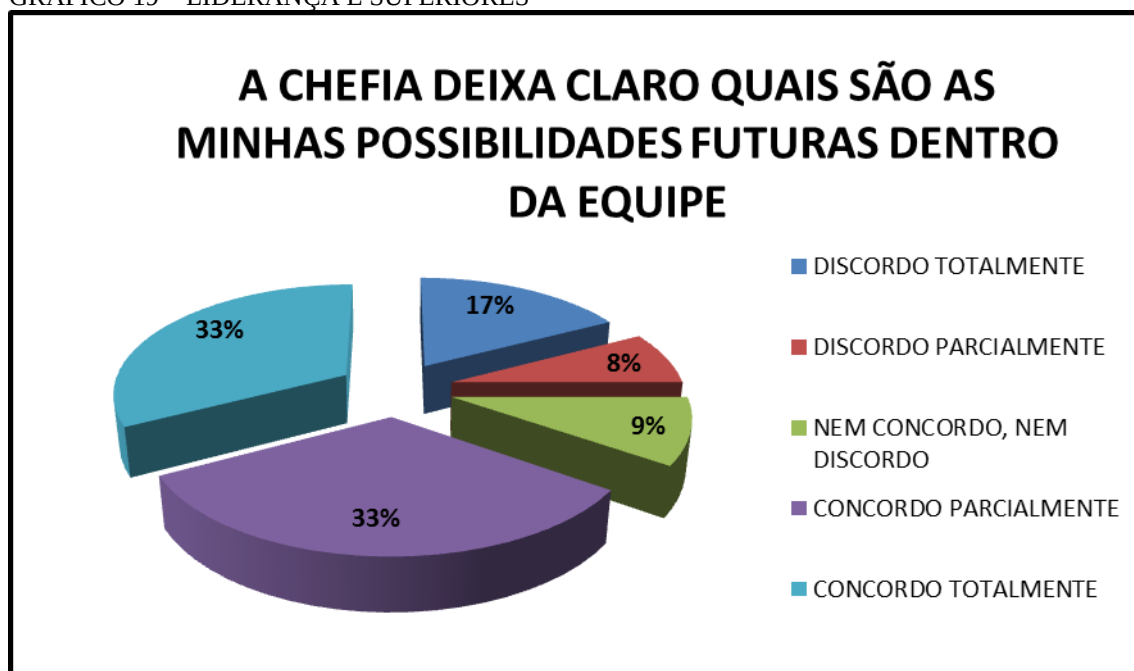
Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

Segundo Lucena (1990, p. 52), sua teoria na essência, as organizações tem sua origem nas pessoas, o trabalho é processado por pessoas e o produto de seu trabalho é destinado a pessoas.

É possível perceber no gráfico acima que as atuais lideranças do Jornal Diário do Pará, firmam o compromisso pelo bom relacionamento da equipe, fator de suma importância para a retenção de novos talentos e dos talentos desenvolvidos na empresa, pois entendem o real poder do relacionamento interpessoal dentro da organização.

É comum a procura por estabilidade, salários atraentes, liberdade, mas ainda o clima da empresa, no qual os grupos sociais estão inseridos ainda fazem à diferença, ele ainda é o principal fator de mudança ou retenção destes profissionais dentro das organizações, o Jornal Diário do Pará, vem priorizando o bom relacionamento do grupo com maestria.

GRÁFICO 19 – LIDERANÇA E SUPERIORES



Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

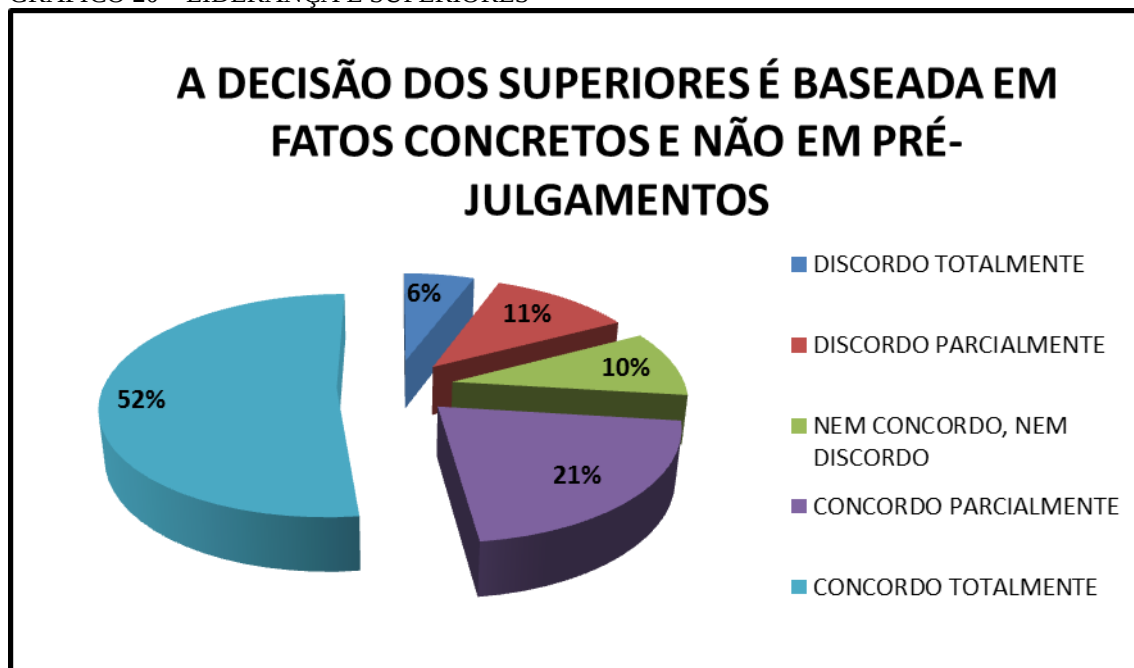
Segundo Lazarsfeld (*apud* Barros Filho, 1995), afirma também que a sintonia entre o poder e as lideranças para a qual a comunicação pode contribuir sensivelmente, é de fundamental importância no sentido de efetivar positivamente o processo de formação da opinião dos colaboradores.

Os dados apontam que 33% dos entrevistados acreditam de forma parcial que as lideranças ofertam claramente as reais oportunidades deles dentro da equipe de trabalho, ou seja, quais chances de crescimento dentro da empresa.

Importante ressaltar que tais fatores são de extrema necessidade para qualquer colaborador que realmente almeje fazer carreira dentro da empresa, pois com base na teoria

da pirâmide de Maslow, todo ser humano tem a necessidade de Auto Realização e consequentemente busca melhorias em capacitações, com intuito destas realizações em sua vida profissional.

GRÁFICO 20 – LIDERANÇA E SUPERIORES



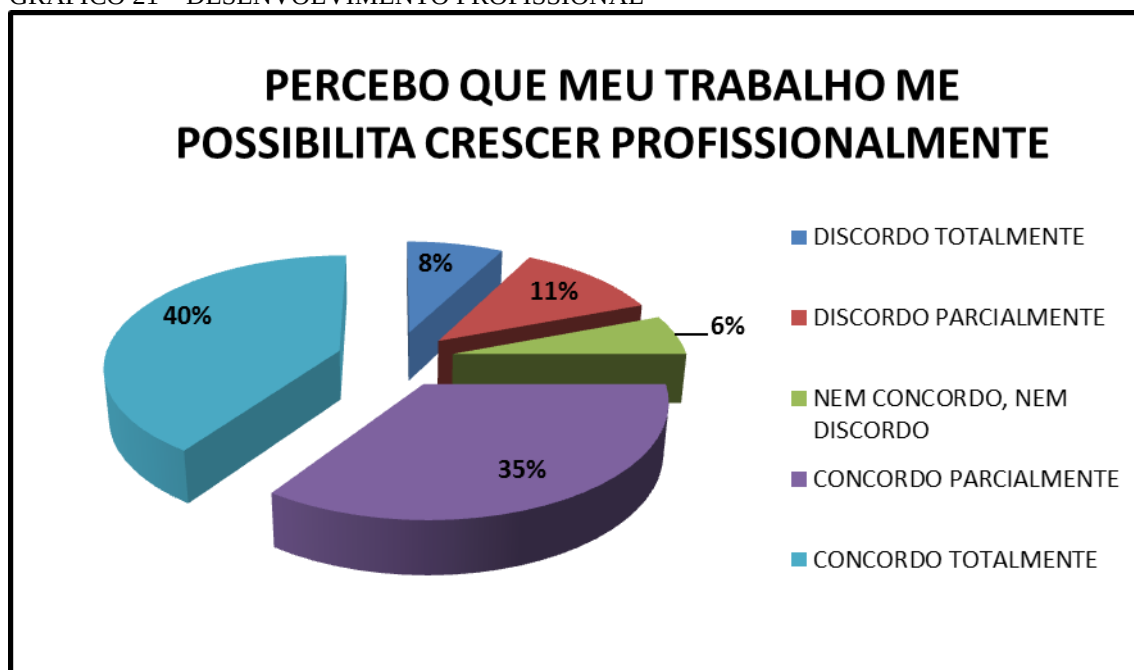
Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

No quesito justiça, podemos observar no gráfico acima analisado, que os atuais gestores em sua maioria, enfatizam suas decisões ou ações, na realidade dos fatos, acontecimentos no que realmente houve e não no que se ouve, tal procedimento de extrema importância para que os mesmos possam evitar comentários dentro da empresa em relação a sua gestão.

Com isso diminuem futuras ações negativas da equipe em relação as suas gestões como um todo e possibilitam o engrandecimento de sua imagem diante da equipe de trabalho, para que em ações futuras, a equipe possa cumprir determinações ou pedidos sem

questionamentos descabíveis, que muitas vezes os colaboradores tendem a propagar, quando as lideranças, lideram a equipe de forma tendenciosa.

GRÁFICO 21 – DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL



Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

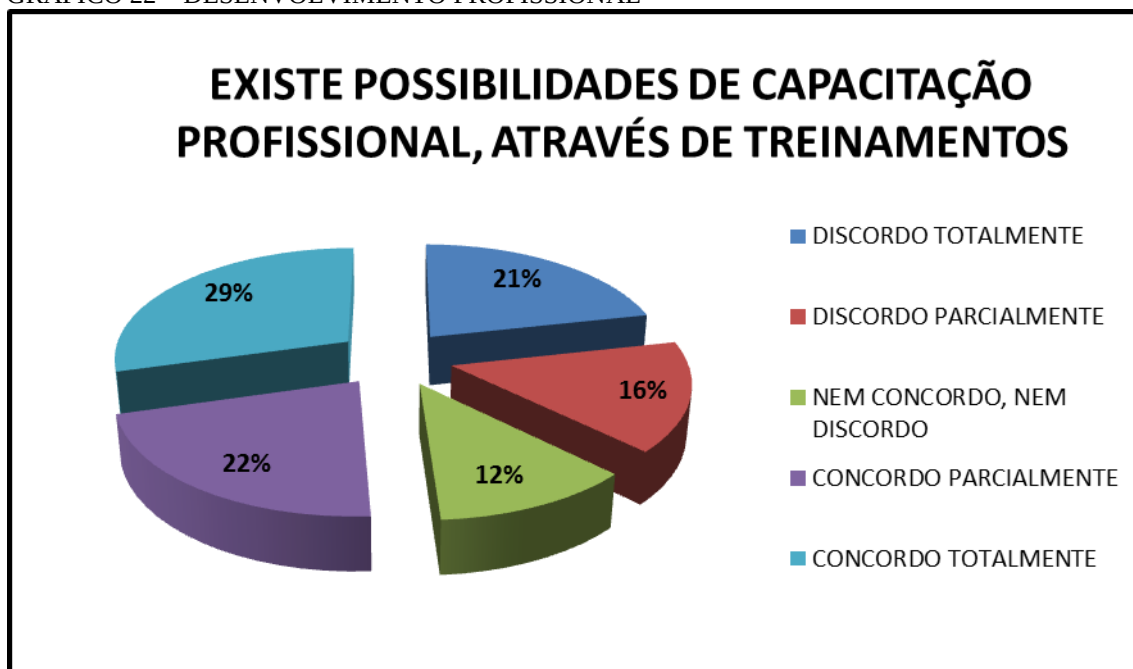
Durand (1998) assevera que "nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; os gerentes e as empresas hoje procuram transformar recursos e ativos em lucro. Uma nova forma de alquimia é necessária às organizações." Vamos chamá-la de 'competência'.

Baseando-se na teoria do autor acima citado percebemos nos dados analisados que o Jornal Diário do Pará, ainda peca no quesito de treinar e desenvolver seus colaboradores com

intuito que obter um diferencial ainda mais competitivo diante do mercado de trabalho e de oportunizar a eles crescimento na empresa.

Observamos que 35% dos entrevistados na empresa afirmaram que concordam parcialmente na relação de seu crescimento profissional, acreditamos ser um diferencial para todos os setores e líderes como fator de retenção e motivação, é um papel fundamental dentro da empresa, no quesito organizar, administrar, planejar, recrutar e selecionar pessoas, e principalmente treinar, objetivando o desenvolvimento das competências individuais e coletivas.

GRÁFICO 22 – DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL



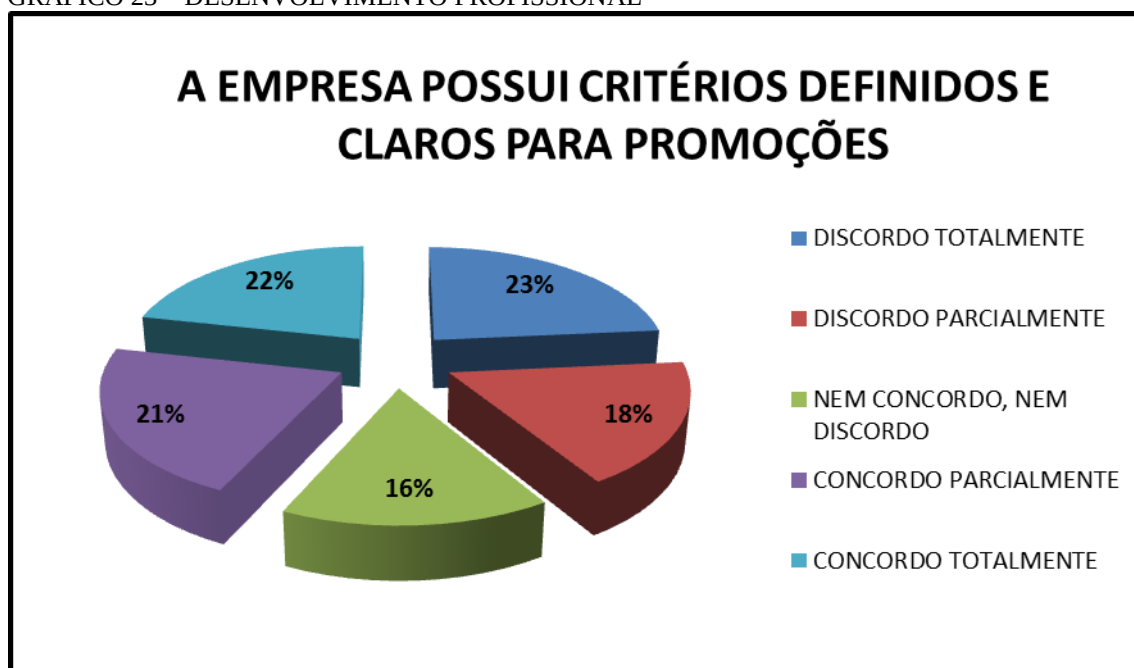
Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

Nesse aspecto é possível perceber a diversificação dos entrevistados na hora de opinarem em relação à capacitação profissional, possivelmente pela oferta a determinados setores ou determinados cargos.

É de extrema importância que esses níveis de percepção possam ser modificados, pois é 22% concordam parcialmente e logo em seguida vêm 21% dos entrevistados discordando totalmente de tais práticas de capacitação profissional dentro da empresa.

Isso demonstra que nem todos os setores da empresa estão sendo atingidos pelo Programa de Desenvolvimento Interno – PDI ou pelos programas de capacitação profissional, fator de deve ser revisto de forma efetiva e continua, a fim de eliminar os índices de insatisfação quanto ao quesito capacitação profissional, pois tal fator é de extrema importância para o crescimento e amadurecimento pessoal/profissional dos colaboradores inseridos na empresa.

GRÁFICO 23 – DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL



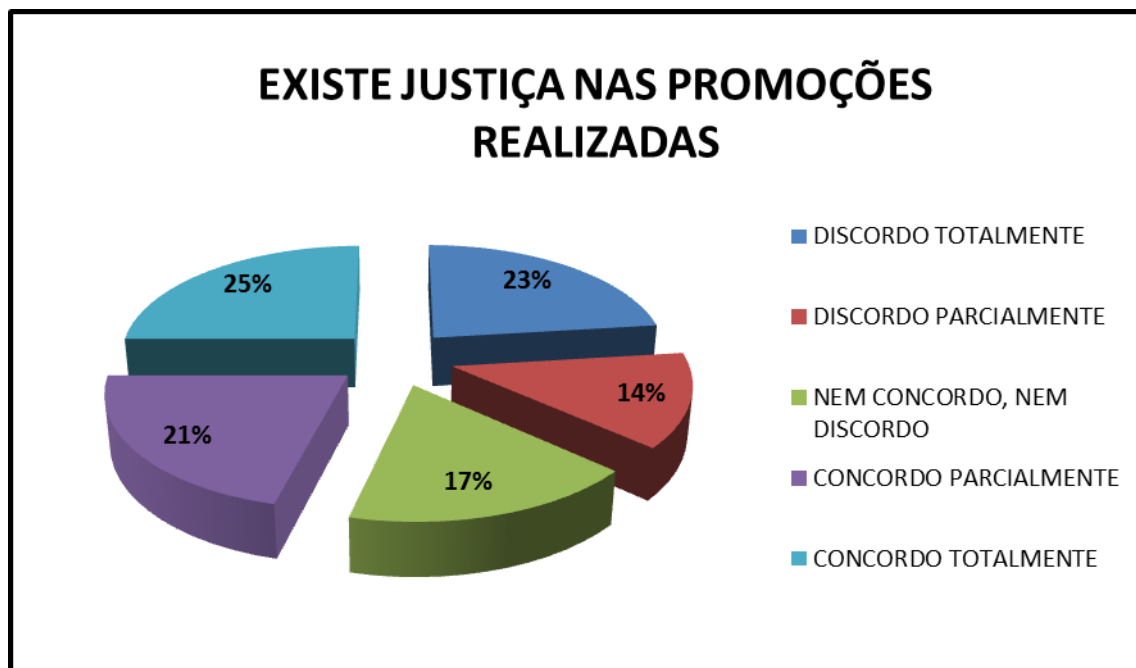
Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

Este gráfico acima analisado reflete algo ou mesmo a estratégia da empresa, que são as possibilidades de crescimento da empresa, fator preponderante na hora de reter ou mesmo aderir grandes profissionais para o Jornal Diário do Pará.

Os dados apontam ainda que, 23% dos entrevistados discordam que a empresa possui critérios para promoções, fato este que sinaliza que a empresa precisa reorganizar suas políticas de Recursos Humanos, sendo tratado como um ponto de melhoria significativo e que jamais se deve dar menos importância a qualquer outro.

Dessa forma a empresa deixa transparente tais critérios e com isso os informa dos reais quesitos para o preenchimento de determinados cargos, eliminando comentários maldosos ou pretenciosos dentro da empresa, possibilitando assim promoções mais saudáveis dentro da organização.

GRÁFICO 24 – DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

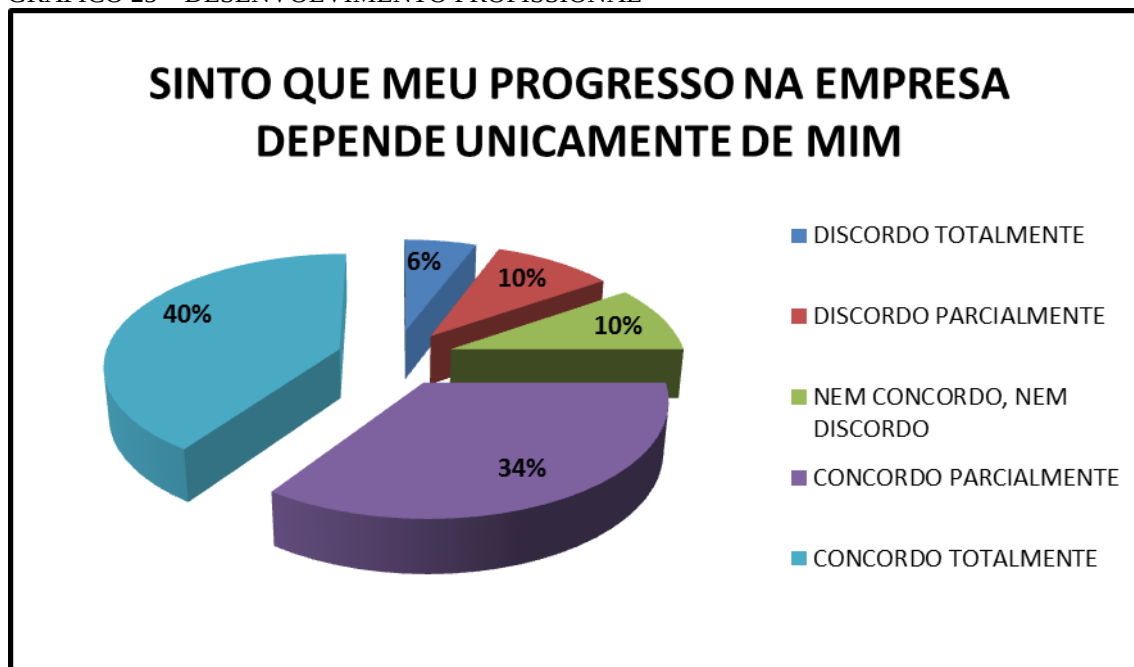


Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

Segundo Legge (1995) e Pagès et al. (1993), a Organização, Recursos Humanos e Planejamento vem no sentido de oferecer diversas oportunidades de crescimento a seus funcionários.

Partindo desse conceito é possível perceber que na Empresa Diário do Pará os percentuais analisados se encontram bem próximos uns aos outros, logo percebe-se que os reais conceitos de certa forma, não se fazem presentes em todos os setores e nas lideranças atuais da empresa.

GRÁFICO 25 – DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL



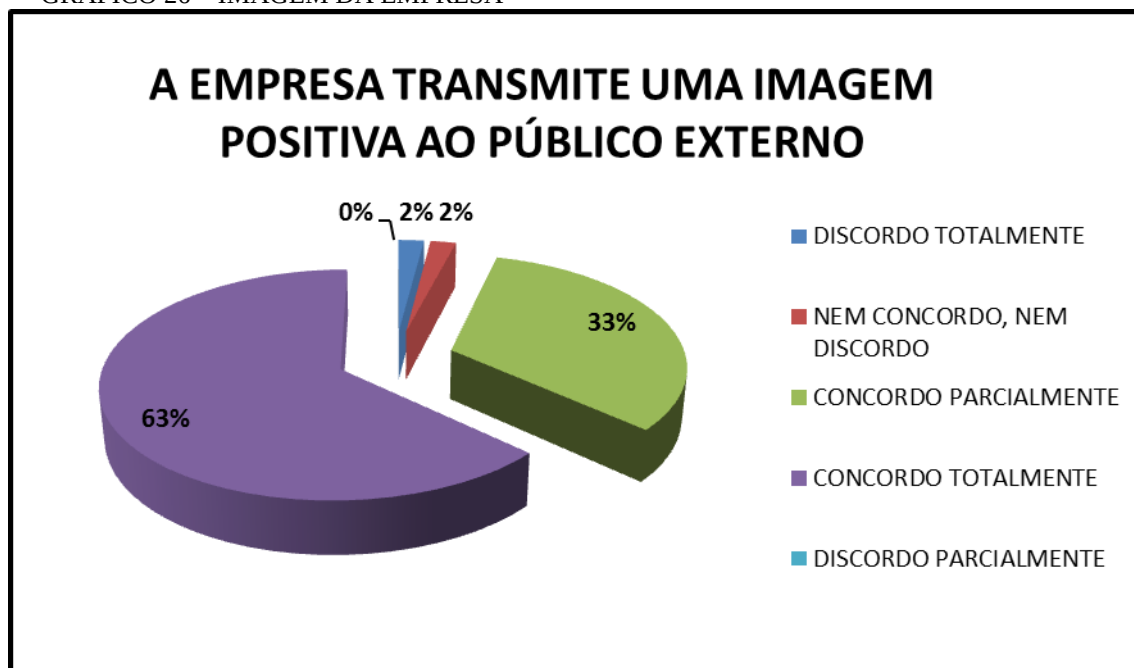
Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

Podemos observar que 40% dos entrevistados acreditam que o seu crescimento dentro da empresa, depende única e exclusivamente dele mesmo, logo não se pode deixar de salientar que tal crescimento, depende de muitas variáveis.

Como a política de recursos humanos, plano de cargos e salários, programa de oportunidade interna, critérios bem estabelecidos de promoções, hierarquia.

Assim os critérios de promoções se tornam mais eficazes e justos na hora de serem realizados, logo se faz necessário que tais critérios sejam explícitos de forma marco dentro da empresa.

GRÁFICO 26 – IMAGEM DA EMPRESA

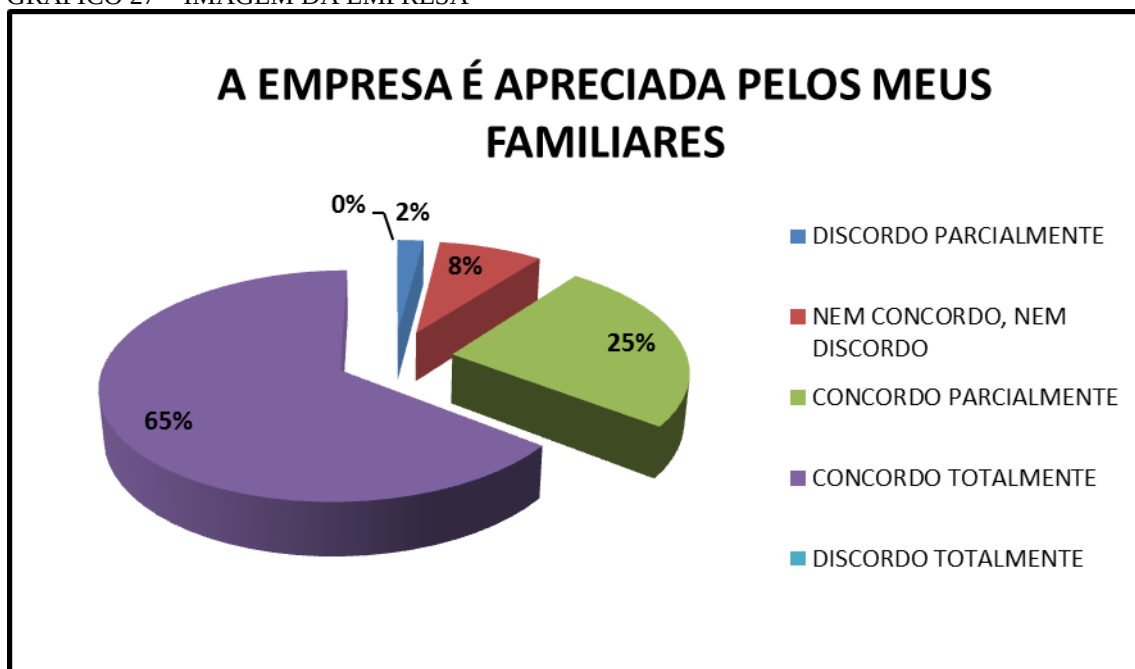


Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

Segundo Simões (1995), as Relações Públicas atuam em uma função política na organização, devendo-se pensar, e gerenciar a comunicação organizacional visando sempre na interface entre todos os elementos que compõem o processo de comunicação organizacional.

Em relação à imagem do Jornal Diário do Pará, é extremamente satisfatório o percentual de entrevistados que acreditam verdadeiramente que a empresa passa uma imagem positiva a sociedade em geral, pois a equipe, que nela trabalha, contribui de forma eficaz para o seu sucesso e sente-se orgulhosa para isso, como podemos observar no gráfico acima, que 63% dos entrevistados concordam totalmente com a mesma afirmativa.

GRÁFICO 27 – IMAGEM DA EMPRESA



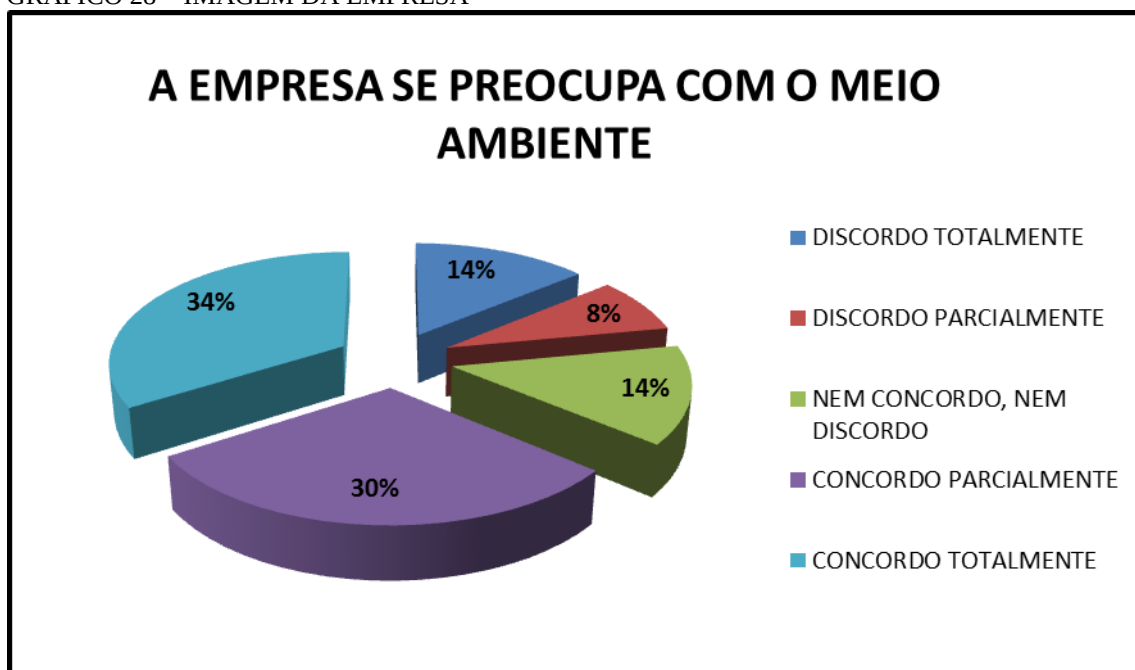
Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

Como analisamos anteriormente a imagem da empresa, este gráfico acima, não poderia ser diferente, pois o mesmo demonstra que o Jornal Diário do Pará, vem cumprindo seu papel de forma eficaz diante da sociedade, pois vem atingindo os mais altos níveis de satisfação e despertando na sociedade atual, o desejo de fazer parte desta organização.

É possível perceber também que, a família dos colaboradores de certa forma acompanham as ações da empresa como um todo e os relatos dos funcionários dentro do seu

ambiente familiar contribuem para o aumento desses níveis de satisfação e aceitação da empresa diante desta sociedade nos quais os familiares estão inseridos.

GRÁFICO 28 – IMAGEM DA EMPRESA

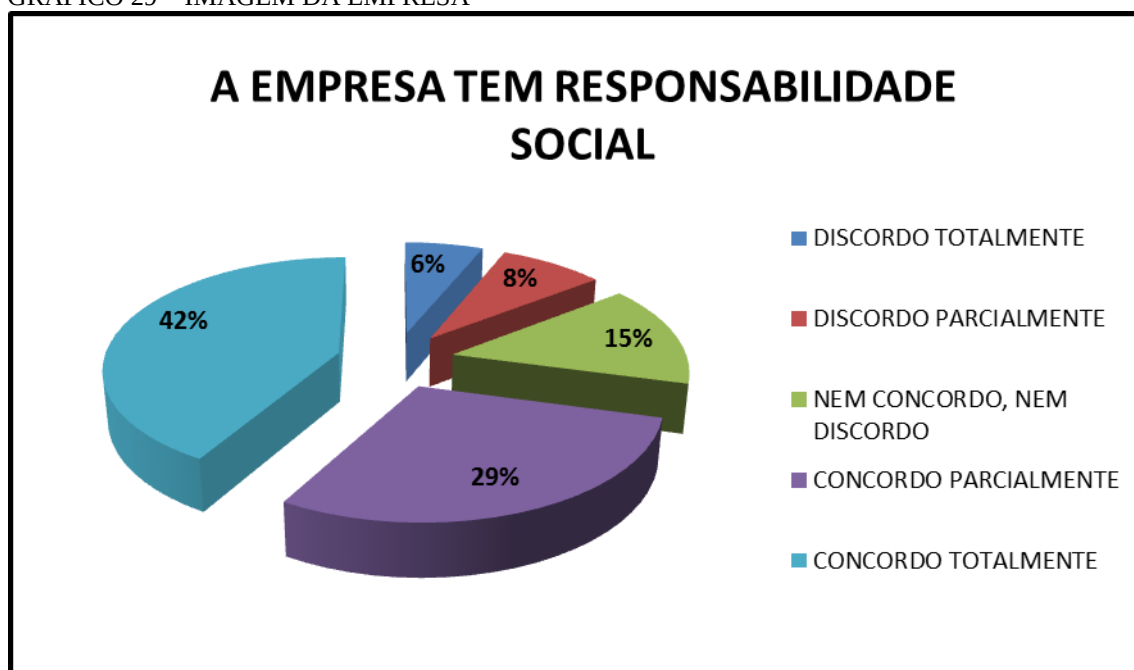


Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

Os dados acima analisados deve-se destacar um alto percentual de entrevistados que concordam parcialmente e enxergam que a empresa realmente busca se desenvolver com foco em melhorar o meio ambiente.

O Jornal Diário do Pará busca enfatizar suas ações externas através dos seus canais de comunicação, mas vale ressaltar que as políticas de endomarketing também poderiam ser ferramentas estratégicas de ações para melhorar essa percepção e a imagem que a organização vem semeando diante de seus funcionários.

GRÁFICO 29 – IMAGEM DA EMPRESA



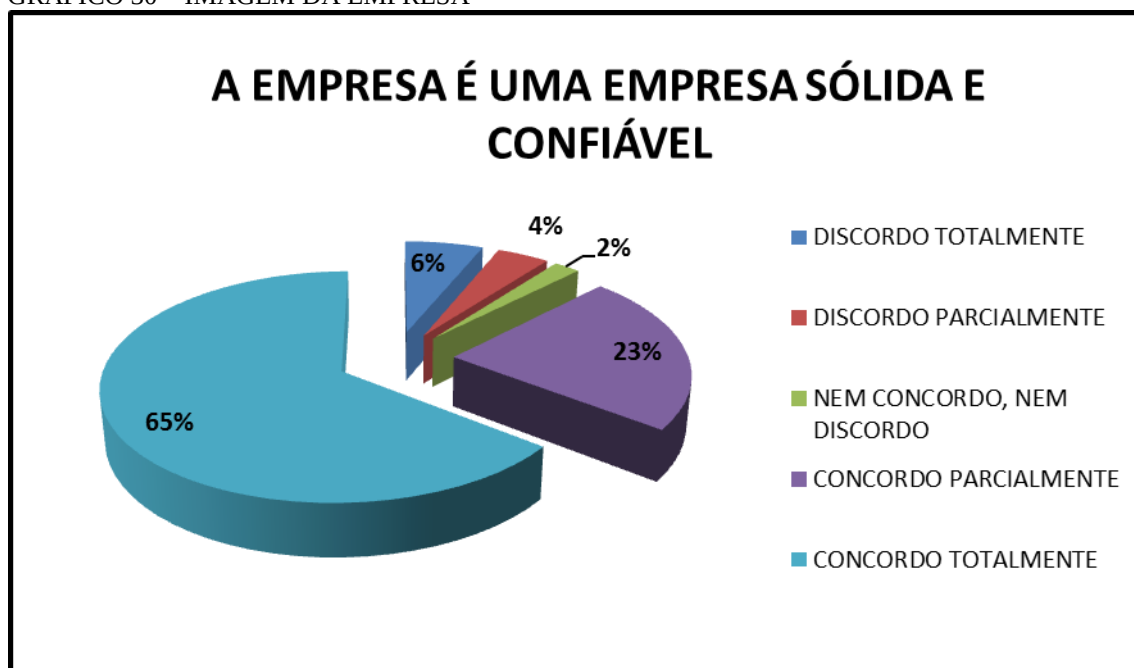
Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

Segundo Jones (1996) faz uma abordagem crítica ao conceito de responsabilidade social corporativa, concluindo que o conceito e discurso da responsabilidade social

corporativa carecem de coerência teórica, validade empírica e viabilidade normativa, mas que oferecem implicações para o poder e conhecimento dos agentes sociais.

Baseando-se na teoria acima mencionada é possível perceber no gráfico analisado que 42% dos entrevistados, uma parte significativa dos funcionários, concordam que o Jornal Diário do Pará vem desenvolvendo a responsabilidade social de forma satisfatória, visando assim melhorar ainda mais suas políticas sociais e a imagem da empresa, como organização socialmente responsável diante da sociedade na qual esta inserida.

GRÁFICO 30 – IMAGEM DA EMPRESA

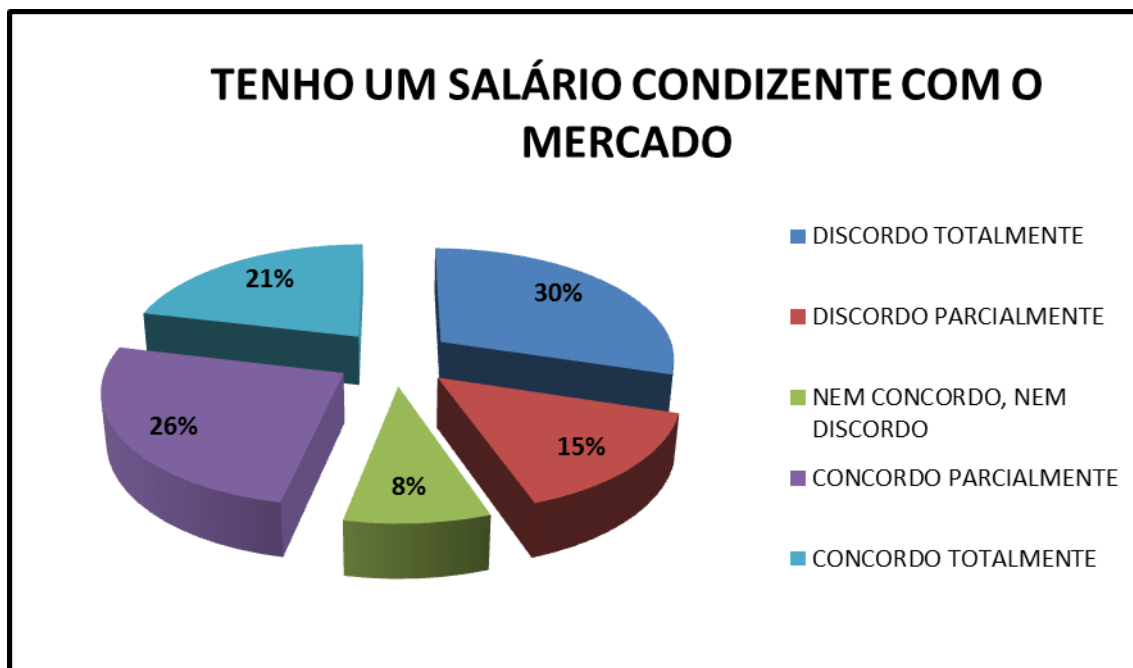


Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

Analisando o gráfico acima, é perceptível que a empresa conseguiu atingir altos níveis de satisfação em relação a sua consolidação no mercado de trabalho, pois 65% dos entrevistados, afirmam acreditar que a empresa é sólida e confiável o suficiente para atingir altos níveis dentro do mercado de trabalho.

Fator este, que acaba sendo de certa forma uma estratégia de mercado, já que fazer parte de uma organização consolidada no mercado, motiva e incentiva cada vez mais seus funcionários que se dedicarem ainda mais, gerando resultados satisfatórios para a empresa e consequentemente, diferencial competitivo no mercado de trabalho, oportunizando ainda mais aos funcionários crescimento mutuo dentro da organização.

GRÁFICO 31 – REMUNERAÇÃO

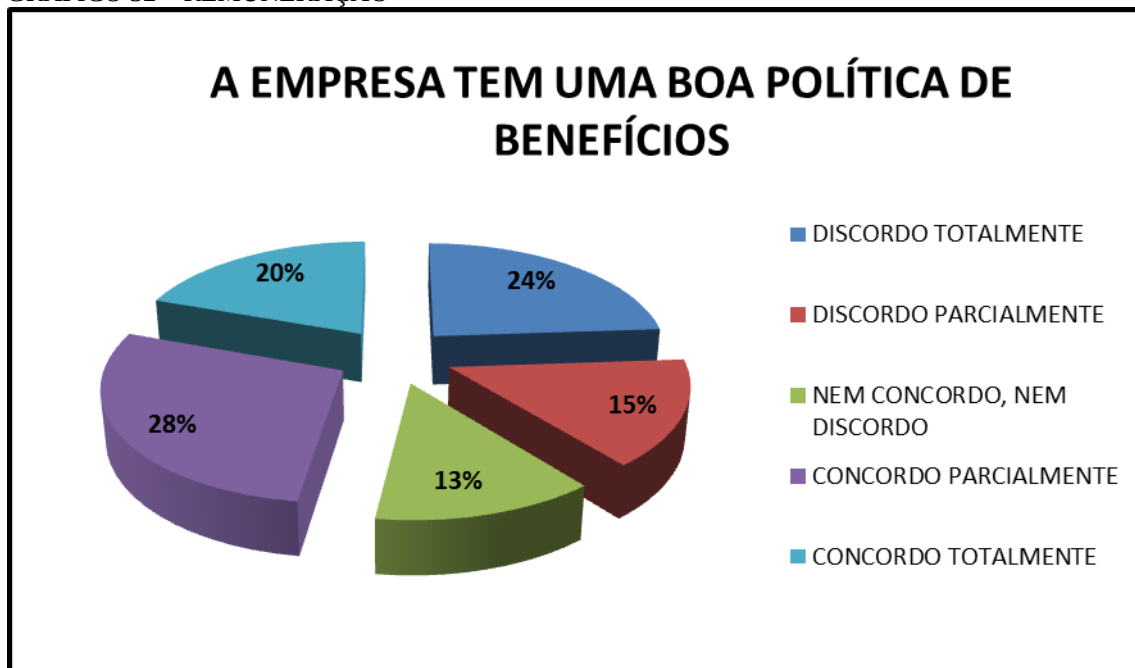


Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

Segundo Resende (1999) o modelo tradicional de remuneração baseado em cargos e salários não obteve o sucesso esperado, pois gera uma elevação desnecessária da folha de pagamento, os funcionários ficam insatisfeitos com os critérios utilizados e reclamações trabalhistas pela falta de transparência e justiça na equiparação dos cargos. Isso só acontece, pois neste modelo não é considerado as variáveis culturais e estratégias de gestão.

Logo é importante salientar que essa análise ficou bastante dividida as opiniões dos entrevistados, são comportamentos normais do cotidiano dos funcionários, pois é comum o funcionário pleitear salários melhores e mais altos, vale ressaltar que tais aspirações só se podem prevalecer, quando os vários fatores que norteiam tais remunerações, se fazem presentes, tais como: investimento na carreira profissional com intuito de obter direito a ter um salario condizente com o mercado de trabalho, comportamentos alinhados com os valores da empresa, dentre outros fatores que se fazem necessários para o pleiteio de um salário almejado.

GRÁFICO 32 – REMUNERAÇÃO

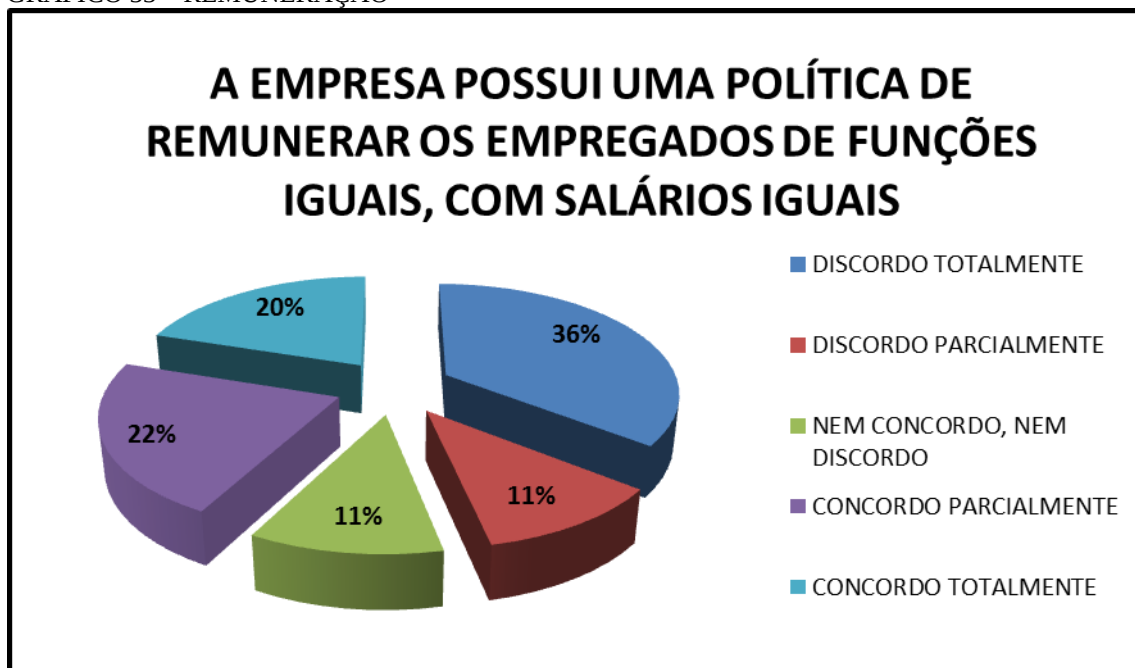


Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

Como visto, a gestão de desempenho e de remuneração fazem parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permitem rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

Analisando o gráfico acima, percebe-se que as políticas de benefícios da Empresa Diário do Pará vêm deixando de cumprir seu real papel, visando utilizar tais políticas como forma ou mesmo estratégia competitiva de mercado, se diferenciando assim das demais concorrentes no mercado de trabalho.

GRÁFICO 33 – REMUNERAÇÃO



Fonte: Pesquisa de campo / Técnica do Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Diário do Pará em Belém-PA/2013.

Conforme Resende (1999), as empresas estão insistindo no “aumento de mérito” baseado em fatores comportamentais ou ações pontuais, que muitas vezes acontece de forma equivocada, e acabam por menosprezar um critério mais adequado baseado em qualificação, capacitação e habilidades.

Observamos o gráfico analisado, que 36% dos entrevistados não acreditam que o Jornal Diário do Pará, enfatize a equiparação salarial dos funcionários por funções e cargos.

Fator que deve ser revisto pelo setor de Recursos Humanos para a verificação e adequação de tais políticas, com intuito de diluir tal insatisfação vigente na atual gestão do Jornal Diário do Pará.

CONCLUSÃO

Portanto foi possível perceber que a Cultura Organizacional do Jornal Diário do Pará de certa forma caminha em alinhamento com as estratégias da empresa, ou seja, se comporta nos moldes empresariais, mas que ainda precisa melhorar muito no quesito GESTÃO DE PESSOAS.

Através das respostas foi possível conhecer a opinião dos colaboradores em relação aos colegas de trabalho, gestores, a comunicação e o ambiente de trabalho em geral. Essa pesquisa foi realizada no departamento de administração e operacional, tornando-se mais fácil o preenchimento do questionário, devido o pesquisador dessa dissertação de mestrado obter um bom relacionamento e uma boa rede de relacionamentos nos departamentos em questão.

Observa-se que nos resultados obtidos a maioria dos colaboradores estão mais ou menos satisfeitos com a forma que os gestores lideram a equipe. Todavia ainda pode-se destacar que sempre a lugar para melhorias dentro da organização. A seguir veremos as recomendações para os gestores e demais interessados no tema.

RECOMENDAÇÕES

Dirigimos nossas recomendações às lideranças e empresários do Jornal Diário do Pará, aos gestores; aos acadêmicos e demais profissionais que se interessem pelo tema estudado. Dentro da perspectiva que estudamos da Cultura Organizacional ficou notório que ainda existem muitas possibilidades de levantamentos mais aprofundados sobre o tema, pois sabe-se que a Cultura Organizacional pode e, definitivamente, interfere nos resultados a curto, médio e longo prazo da organização.

Portanto, recomendamos que fosse implantado na empresa o Plano de Cargos e Salários, que fosse criado o Programa de Oportunidade Interna – POI, pudesse haver mais momentos de integração entre Empresa/Gestores/Liderados do Jornal Diário do Pará no sentido de potencializar os resultados através do Clima Organizacional e do feedback aos mesmos, possibilitando assim, a sinergia adequada para o sucesso do departamento.

LIMITAÇÕES

O presente Trabalho de Conclusão de Curso foi feito com colaboradores atuantes no Jornal Diário do Pará no município de Belém/PA. Uma das limitações ocorridas nesta dissertação foi que durante a formulação do questionário os respectivos avaliados solicitaram que as questões fossem fechadas, alegando que não teriam tempo para responder questões abertas.

REFERÊNCIAS

BARROS FILHO, Clóvis de. **Ética na Comunicação: da informação ao receptor**. São Paulo: Moderna, 1995.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BILHIM, João Abreu de Faria (1996). **Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas**. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BOWDITCH, James L. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2006. Tradução: Luiz Henrique Baptista Machado.

BITENCOURT, Cláudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BRANDÃO, Hugo Pena. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho**. Revista RAE, FGV, v.41, n.1, jan./mar. 2001.

CASADO, T. A motivação e o trabalho In: FLEURY, M.T.L. (Coord.). **As pessoas na Organização**. Ed. Gente: São Paulo, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Introdução à teoria geral da Administração**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

_____. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 2004.

_____. **Recursos Humanos**. Edição compacta. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

CUNHA, Cleide e DO CARMO, Simone. **A Cultura e o Clima Organizacional e suas consequências no planejamento de carreira**. Projeto de Pesquisa. Faculdade de Tecnologia da Amazônia – FAZ, 2007. Disponível em <http://static.recantodasletras.com.br/arquivos/536680.doc>>. Acesso 15 Mar 2011.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 237p.

_____. Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo? **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.1, p.29-41, 2000.

_____. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DOCA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

DURAND. **Forms of incompetence**. Trabalho apresentado na 'Conference of Management of Competence', Oslo, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

GRAÇA, Hélio. **Clima Organizacional**: uma abordagem vivencial. Brasília: FUNADESP, 1999.

GOLEMAN, Daniel. **Daniel Goleman na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 2ª reimpressão

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?** São Paulo: 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

JONES, Marc T. **Missing the forest for the trees**: A critique of the Social. Responsibility concept and discourse. *Business and Society*. v. 35, n. 1, p. 7-41, mar.1996.

KOTTER, John P. “Os Líderes Necessários”: In: Julio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José (Org.) **Liderança e Gestão de Pessoas**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002. p 47-54. (Coletânea HSM Management).

LACOMBE, Francisco J. Masset e HEIBORN, Gilberto L. José. **Administração**: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEGGE, K. Human resource management: rhetorics and realities. London: McMillan, 1995.

LUCENA, Maria Diva S. **Pensamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

_____. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MALDANER, Otavio Aloísio. **A formação inicial e continuada de professores de química professor/pesquisador**. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2000. 424p.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amauri. **Introdução à Administração**. 5 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Além da hierarquia: **como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo, Atlas. 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 13ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2009.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho**: estudo de caso da empresa HERBARIUM. 2004. 368 f. Dissertação (Mestrado de Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. Rio de Janeiro. José Olympio, 1997.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. 4. ed. São Paulo: Aliena, 2004.

QUINN, R. E. **Beyond Rational Management**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

RESENDE, Enio. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades**: Salário deixa de ser problema para tornar-se solução. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed: ABRH - Nacional, 1999.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teoria da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2005.

RUITA, Ana Maria & BUCELLI, Dalton Osvaldo. **Critérios de excelência**. São Paulo: FPNQ, 2001.

SILVA, Reinaldo de Oliveira Da. **Teoria da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Leanirg, 2005.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. 3ª . ed. ver. e ampl. – São Paulo: Summus, 1995.

SORIO, Washington. **Clima Organizacional**. Disponível em: www.guirh.com.br>. Acessado em: 13 Mar 2011.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

WOOD JR. T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração Estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. Atlas, São Paulo: 2001.

APÊNDICES