

# Information Systems and Technology Management 2

Marcos William Kaspchak Machado  
(Organizador)

Marcos William Kaspchak Machado

(Organizador)

# Information Systems and Technology Management 2

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Diagramação e Edição de Arte:** Lorena Prestes e Karine de Lima

**Revisão:** Os autores

### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

143 Information systems and technology management 2 [recurso eletrônico] / Organizador Marcos William Kaspchak Machado. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Information Systems and Technology Management; v. 2)

Formato: PDF

Requisitos do sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-85-7247-202-9

DOI 10.22533/at.ed.029191903

1. Gerenciamento de recursos de informação. 2. Sistemas de informação gerencial. 3. Tecnologia da informação. I. Machado, William Kaspchak. II. Série.

CDD 658.4

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra denominada “*Information Systems and Technology Management*” contempla dois volumes de publicação da Atena Editora. O volume II apresenta, em seus 26 capítulos, um conjunto de estudos sobre a aplicação da gestão do conhecimento aos processos de gestão organizacional, operacional e de projetos.

As áreas temáticas de gestão organizacional e de projetos mostram a importância da aplicação dos sistemas de informação e gestão do conhecimento na cultura organizacional e no desenvolvimento de novos projetos.

Este volume dedicado à aplicação do conhecimento como diferencial competitivo para inovação em processos produtivos, traz em seus capítulos algumas aplicações práticas de levantamento de dados, gestão da cultura e governança empresarial, além de ferramentas de monitoramento da qualidade da informação.

Aos autores dos capítulos, ficam registrados os agradecimentos do Organizador e da Atena Editora, pela dedicação e empenho sem limites que tornaram realidade esta obra que retrata os recentes avanços científicos do tema.

Por fim, espero que esta obra venha a corroborar no desenvolvimento de novos, e valiosos conhecimentos, e que auxilie os estudantes e pesquisadores na imersão em novas reflexões acerca dos tópicos relevantes na área de gestão do conhecimento e aplicações dos sistemas de informação para formação de ambientes cada vez mais inovadores.

Boa leitura!

Marcos William Kaspchak Machado

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
MODELAGEM NO PROCESSO DE LEVANTAMENTO DE REQUISITOS UTILIZANDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASOS	
Ivan Fontainha de Alvarenga Fernando Hadad Zaidan Wesley Costa Silva Carlos Renato Storck Thiago Augusto Alves	
<b>DOI 10.22533/at.ed.0291919031</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>22</b>
A INTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO COMO MEDIDA EFETIVA DE RESULTADOS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO INTERFIRMAS: A PROPOSTA DE UM FRAMEWORK TEÓRICO	
Luciana Branco Penna José Márcio de Castro	
<b>DOI 10.22533/at.ed.0291919032</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>37</b>
THE ECONOMICS OF APIS	
Anaury Norran Passos Rito José Carlos Cavalcanti	
<b>DOI 10.22533/at.ed.0291919033</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>52</b>
IT GOVERNANCE AND ORGANIZATIONAL CULTURE: A BIBLIOGRAPHICAL REVIEW OF STUDIES CARRIED OUT AND PUBLISHED	
José Luis de Medeiros Sousa Enio Tadashi Nose Luiz Gustavo Argentino Alessandro Marco Rosini	
<b>DOI 10.22533/at.ed.0291919034</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>64</b>
GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA CENTENÁRIA FUNDAÇÃO VISCONDE DE CAIRU/BAHIA	
Tiago Dias Rocha Isac Pimentel Guimarães Antonio Carlos Ribeiro da Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.0291919035</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>79</b>
SISTEMA DE GESTÃO DOS RECURSOS DA UNIÃO – NOVA PLATAFORMA TECNOLÓGICA DE GOVERNANÇA	
Luiz Lustosa Vieira Ilka Massue Sabino Kawashita José Antônio de Aguiar Neto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.0291919036</b>	

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>101</b>
APIS AND MICROSERVICES	
Anaury Norran Passos Rito	
José Carlos Cavalcanti	
<b>DOI 10.22533/at.ed.0291919037</b>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>122</b>
AUDITORIA INTERNA E A MANUTENÇÃO DO CONTROLE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DO AGRONEGÓCIO	
Pamela Florencio da Silva	
Adélia Cristina Borges	
Bassiro Só	
Roberto Carlos da Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.0291919038</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>137</b>
CULTURA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	
Mônica Mancini	
Edmir Parada Vasques Prado	
<b>DOI 10.22533/at.ed.0291919039</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>150</b>
DIRETRIZES PARA UM MODELO ÁGIL DE GOVERNANÇA, GESTÃO E MATURIDADE DA SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	
Gliner Dias Alencar	
Alcides Jeronimo de Almeida Tenorio Junior	
Hermano Perrelli de Moura	
<b>DOI 10.22533/at.ed.02919190310</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>167</b>
A INFLUÊNCIA DO <i>LEAN SOFTWARE DEVELOPMENT</i> NA ENGENHARIA DE REQUISITOS DE SOFTWARE	
Eliana Santos de Oliveira	
Marília Macorin de Azevedo	
Antonio Cesar Galhardi	
<b>DOI 10.22533/at.ed.02919190311</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>177</b>
THE CONCEPTUAL DEVELOPMENT OF THE AGILE GOVERNANCE THEORY	
Alexandre J. H. de O. Luna	
Philippe Kruchten	
Hermano P. de Moura	
<b>DOI 10.22533/at.ed.02919190312</b>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>202</b>
DEFINITIONS FOR AN APPROACH TO INNOVATIVE SOFTWARE PROJECT MANAGEMENT	
Robson Godoi de Albuquerque Maranhão	
Marcelo Luiz Monteiro Marinho	
Hermano Perrelli de Moura	
<b>DOI 10.22533/at.ed.02919190313</b>	

<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>221</b>
GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROJETOS DE MANUFATURA ENXUTA: ANÁLISE BIBLIOMETRICA 2007-2017	
Rosenira Izabel de Oliveira Fernando Celso de Campos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.02919190314</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>234</b>
SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS: COMO AS ORGANIZAÇÕES DEFINEM CRITÉRIOS	
Ana Claudia Torre Rosária de Fátima Macri Russo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.02919190315</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>249</b>
ANÁLISE PARA INCORPORAÇÃO DE UM PROCESSO DE SUSTENTABILIDADE EM UM FRAMEWORK DE GOVERNANÇA DE TI	
Cecilia Emi Yamanaka Matsumura Mauro Cesar Bernardes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.02919190316</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>294</b>
PEOPLE AND INFORMATION SECURITY: AN INSEPARABLE BOUNDARY	
Camila Márcia Silveira Teixeira Jorge Tadeu Neves	
<b>DOI 10.22533/at.ed.02919190317</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>307</b>
A MULTI-MODEL APPROACH FOR PROVISION OF SERVICES THE INFORMATION TECHNOLOGY FOR FEDERAL PUBLIC ADMINISTRATION BRAZILIAN	
Luiz Sérgio Plácido da Silva Suzana Cândido de Barros Sampaio Renata Teles Moreira Alexandre Marcos Lins de Vasconcelos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.02919190318</b>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>316</b>
MODELOS DE BUSCA, ACESSO E RECUPERAÇÃO DA INFORMAÇÃO NA WEB DE DADOS – ESTUDOS DE USUÁRIOS DA INFORMAÇÃO	
Francisco Carlos Paletta Ligia Capobianco	
<b>DOI 10.22533/at.ed.02919190319</b>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>329</b>
PERFSONAR: AN INFRASTRUCTURE FOR QUALITY MONITORING OF COMPUTER NETWORKS OVER THE INTERNET	
Priscila da Silva Alves Gutemberg Soares da Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.02919190320</b>	

<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>345</b>
SOFTWARE AHP SMART CHOICE: UMA FERRAMENTA DE ESTUDO DO MÉTODO AHP	
Alexandre Mendes Rodrigues Ivan Carlos Alcântara de Oliveira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.02919190321</b>	
<b>CAPÍTULO 22</b> .....	<b>361</b>
CCI – COMPETÊNCIAS COGNITIVAS INTEGRADAS PARA INCORPORAÇÃO DE TECNOLOGIA NOS PROCESSOS EDUCACIONAIS	
João Carlos Wiziack Vitor Duarte dos Santos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.02919190322</b>	
<b>CAPÍTULO 23</b> .....	<b>379</b>
INCLUSÃO DIGITAL DOS SUJEITOS DA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS (EJA): UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA INSTITUCIONAL	
Eliane Apolinário Vieira Avelar Ewerton Alex Avelar Alcenir Soares dos Reis	
<b>DOI 10.22533/at.ed.02919190323</b>	
<b>CAPÍTULO 24</b> .....	<b>391</b>
TRABALHO PRECÁRIO E SALÁRIO DOS BIBLIOTECÁRIOS NO NORTE E NORDESTE BRASILEIRO: DESVENDANDO RELAÇÕES DE CLASSE E GÊNERO	
Maria Mary Ferreira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.02919190324</b>	
<b>CAPÍTULO 25</b> .....	<b>409</b>
GERADOR DE TENSÃO DE PELTIER	
Gabriel Muniz de Almeida Glória Denise Claro da Silva Alessandro Corrêa Mendes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.02919190325</b>	
<b>CAPÍTULO 26</b> .....	<b>415</b>
UMA REFLEXÃO SEMÂNTICA SOBRE A CANÇÃO “PACIÊNCIA” DE LENINE E DUDU FALCÃO	
Ivaldo Luiz Moreira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.02919190326</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>429</b>



## GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA CENTENÁRIA FUNDAÇÃO VISCONDE DE CAIRU/BAHIA

**Tiago Dias Rocha**

Instituto Universalis

**Isac Pimentel Guimarães**

Fundação Visconde de Cairu

**Antonio Carlos Ribeiro da Silva**

Fundação Visconde de Cairu

**RESUMO:** Este estudo buscou investigar o processo de Gestão de Pessoas e Liderança tendo como objetivo proporcionar melhorias no clima organizacional, levando em consideração aspectos ligados à cultura organizacional na Fundação Visconde de Cairu (FVC), instituição de ensino superior centenária da cidade de Salvador/Bahia. Com efeito, utilizou-se o questionário como técnica de coleta de dados aplicada aos funcionários do corpo administrativo da referida instituição. Os resultados demonstram que ao analisar o nível de satisfação e motivação de seus colaboradores foi possível identificar um grau considerável dessa satisfação em relação aos aspectos gerais da instituição, no entanto a necessidade é percebida quanto à existência de um clima estimulante no desenvolvimento das atividades. Um ponto positivo que merece ser destacado é o estabelecimento da boa relação entre colegas de trabalho, ou seja, existe um sentimento de solidariedade entre seus membros, o que proporcionou o desenvolvimento da instituição.

Contudo, a comunicação necessita de certo grau de atenção, já que não se desenvolve muito bem e é uma importante ferramenta administrativa ligada diretamente ao entendimento dos atos e fatos de qualquer organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de pessoas. Clima Organizacional. Cultura organizacional.

**ABSTRACT:** This study aimed to investigate the process of People Management and Leadership focused on providing improvements in the organizational climate taking into consideration aspects of organizational culture in the Fundação Visconde de Cairu (FVC), a centennial educational institution of Salvador/Bahia. It was used the questionnaire as a data collection technique applied with employees of the administrative sector of the institution. The results show that when analyzing the level of satisfaction and dissatisfaction of its members were able to identify a good degree of satisfaction with general aspects of the institution, however there is the need for a stimulating climate in the development of activities by the employees. A positive point that deserves to be highlighted is the establishment of good relationship between coworkers, that is, there is a sense of solidarity when necessary, which provides the development of the institution. However, the communication requires a certain degree of attention, since it does not develop very well

and it is an important tool administrative directly connected to the understanding of the acts and facts of any organization.

**KEYWORDS:** People Management, Organizational Climate, Organizational Culture, Foundation Visconde de Cairu.

## 1 | INTRODUÇÃO

O clima organizacional contribui com tudo o que acontece dentro da organização e se ver afetado por quase tudo que acontece fora dessa. Para Chiavenato (2004, p. 74) “o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros o clima motivacional eleva-se e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, etc”.

Nos últimos tempos percebemos o interesse de muitas empresas em motivar seus funcionários a fim de obterem melhores desempenhos e, com isso, alcançarem melhores resultados em determinado período, estratégias como, ‘funcionário do mês’, ‘melhor vendedor’ são exemplos de algumas dessas estratégias, os funcionários em destaque acaba por servir como exemplo a ser seguido pelos demais colaboradores, estabelecendo assim um padrão de desempenho a ser seguido. Contudo, é pertinente questionarmos como proporcionar melhorias no “clima organizacional” da Fundação Visconde de Cairu (FVC) tendo em vista os mecanismos requisitados pelos funcionários.

A Fundação Visconde de Cairu (FVC) é a unidade caso ou locus desta pesquisa, criada em 12 de março de 1905, por integrantes de Instituições ligadas ao comércio da cidade do Salvador, com o objetivo de formação/preparação de mão-de-obra para o comércio e de cônsules desta cidade. Sem fins lucrativos e de atividade educacional, a Fundação Visconde de Cairu iniciou sua trajetória com ensino comercial, nos moldes adequados à realidade social e econômica, até quando, em função de dispositivos legais e específicos, criou o Curso Técnico em Contabilidade, vindo, então, a criar, também, o primeiro curso superior do Estado da Bahia em Economia e Finanças. Com mais de cem anos de experiência no campo da educação. Sua tradição está aliada a um projeto acadêmico moderno, professores qualificados e uma boa infraestrutura.

Em 1946, o decreto Lei 9295/46 dividiu a categoria em dois níveis: Contador e Técnico em Contabilidade, regulamentando a profissão. Criou o curso de Bacharelado em Ciências Contábeis e a Faculdade de Ciências Contábeis (FACIC). Em 1994, preocupada com a qualificação acadêmica e pedagógica do seu corpo docente, criou os cursos de pós-graduação “Lato Sensu” Auditoria e Metodologia do Ensino Superior. O sucesso dos cursos a levou a implantar, no mesmo ano, o Centro de Pós-Graduação e Pesquisa Visconde de Cairu (CEPPEV). Em 1997, lançou o curso de Mestrado em Contabilidade. Hoje, através do CEPPEV, a Fundação Visconde de Cairu oferece

cursos “Lato Sensu” (especialização) e “Stricto Sensu” (mestrado).

Em 1998, a Fundação implantou a Faculdade Visconde de Cairu (FAVIC) que, ofereceu os cursos de Bacharelado em Administração e Bacharelado em Turismo. E em 2004, percebeu as novas demandas exigidas pelo mercado e preocupada com a formação do professor, lançou o curso de Licenciatura em Pedagogia. Pensando na manutenção da imagem centenária da Fundação, foi requerido, junto ao Instituto do Patrimônio Artístico e Cultural da Bahia (IPAC), o tombamento da fachada do Pavilhão Osvaldo Velloso Gordilho, antiga “Casa Guilherme Marback” pelo decreto nº 8.723, de 05/11/2003, mantendo viva uma história de muitas lutas e conquistas.

A Cairu é uma Instituição com mais de cem anos de experiências, com interesses voltados à educação Superior. Une teoria e prática através de convênios de cooperação técnica com instituições universitárias, Núcleos de Atividades Práticas, Núcleos de Empreendedorismo, Consultorias, Estágio Supervisionado, Programas de Visita Técnica, Cursos de Extensão, além de projetos voltados para a Comunidade. Prepara os seus alunos para serem profissionais altamente qualificados e, acima de tudo, profissionais éticos. Cidadãos comprometidos com o desenvolvimento social.

Esse estudo se justifica, pois, permitirá investigar o processo de gestão de pessoas e liderança a fim de melhorar o clima organizacional na FVC reforçando pontos que julgar favoráveis na sua maneira de atuar e agir na melhoria daqueles que a desfavoreça.

## 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Entende-se que foi através das relações humanas, do comportamento humano e satisfação dos funcionários que foi despertado o interesse pelos estudos acerca do clima organizacional. O interesse por esse tema tem em si vários colaboradores com considerável influência na área, já que estudaram de forma ampla o comportamento humano.

No estudo sobre clima organizacional, percebe-se a importância em adquirir confiança, comprometimento, entusiasmo e resultados positivos da parte de todos os colaboradores, o papel do líder seria criar um sistema de comunicação, analisando os esforços de todos e assim definindo propósitos e metas a serem atingidas.

A organização é um sistema de atividades com consciências ordenadas de duas ou mais de duas pessoas. É uma cooperação entre ambas e isto é essencial para a organização. E uma organização só existe quando: Há pessoas capazes de se comunicarem, onde estão dispostas a contribuir com a ação, a fim de cumprirem um propósito comum. (CHIAVENATO, 2009. p. 15).

Nesse tocante sobre organização, Maximiano (1992) reafirma que a esta é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um objetivo comum

e a qualidade é o resultado de um trabalho de organização.

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 ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações. Para Maximiano (1992), uma organização é formada pela soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros.

É fundamental a influência das organizações na vida das pessoas, o modo como as pessoas vivem, consomem, alimentam-se, vestem-se, trabalham, como veem seus sistemas e valores, suas frustrações e expectativas e vice-versa. As organizações também são totalmente influenciadas pelo modo de agir, pensar e o sentir das pessoas. As organizações na verdade são sistemas sociais porque são compostas de pessoas e funcionam devido à interação entre as pessoas que a compõem.

## 2.1 Ambiente e o Clima Organizacional

O Clima organizacional é uma orientação administrativa, que estar interligada ao sistema de qualidade dentro de uma organização onde podemos através do clima, medir, avaliar ou apurar o grau de satisfação de cada colaborador. A avaliação do clima organizacional pode ser avaliada individualmente ou em conjunto. Através do clima organizacional também pode-se medir uma estatística de satisfação e apontar divergências nos processos administrativos para análise e conclusões da direção da empresa. O Clima organizacional muitas vezes é determinado pela direção da empresa, o que na maioria das vezes as decisões não agradam a maioria dos colaboradores. Entretanto isso é relativo, pois varia de empresa para empresa.

Sendo assim o Clima Organizacional será muitas vezes disfarçado e não servirá efetivamente para a finalidade que foi criado ou idealizado, pois é uma detecção dos padrões de satisfação, desvios ou não de comportamentos, decomposição de relacionamentos funcionais que possam afetar o desempenho organizacional e funcional das empresas.

O que conduz ao bom clima organizacional é a motivação, referindo-se ao indivíduo ao nível da organização. As pessoas, em sua maioria estão dispostas a satisfazer suas necessidades e ter um equilíbrio emocional, também se refere à satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança e o principal, sua estima e auto realização. A quebra de algumas dessas necessidades gera frustração para o indivíduo por isso os administradores devem sempre estar atentos e compreender a natureza do ajustamento e desajustamento dos seus colaboradores. (CHIAVENATO, 2009, p. 53).

Os colaboradores, nas empresas apreciam quando seu trabalho é reconhecido

pelos superiores, pois assim acabam tornando-se mais engajados e produtivos em suas tarefas. O ambiente organizacional deve sempre promover certas condições e trabalho para este tipo de reconhecimento, sendo assim, será criado um clima favorável para a formulação de estratégias internas que irão influenciar no ambiente externo das empresas, pois existe um grande desafio para as organizações que é a fidelização dos seus clientes e isto é influenciado através de estratégias da organização. Uma dessas idealizações é a “criatividade e o potencial do ser humano”, isto é um ponto a ser observado, pois muitos trabalhadores utilizam este mecanismo para fazer as empresas terem um novo rumo, surgindo assim o crescimento e a evolução.

Numa época em que ser excelente é uma questão de sobrevivência dos negócios, é muito importante lembrar que, por trás das ideias novas que vêm surgindo no mundo empresarial, existem muito mais do que estratégias e potencialidades individuais [...] As habilidades da área de Recursos Humanos em saber ouvir, saber captar dados e transformar em informações importantes, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe e possuir know-how técnico em sua área de atuação fazem dela uma área de criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa, uma empresa com Gestão Estratégica de Recursos Humanos. (FIDELES, 2012, p. 28).

Quando se trata do ajustamento, fala-se de aptidões dos seres humanos e sua inteligência, mas isso varia de colaborador para colaborador. Por isso deve-se estar atento e definir a saúde mental. Pode-se medir através de avaliações como a pessoa se sente consigo mesma, como se sente em relação a outras pessoas e se são capazes de enfrentar por elas mesmas as demandas do cotidiano da vida. Por isso chama-se clima organizacional, pois dado o ambiente interno existente entre membros da organização. Após análise do ambiente interno é necessário à implementação de um ciclo motivacional dentro da empresa.

## 2.2 Motivação

A motivação e o clima organizacional estão totalmente ligados ao grau de satisfação dos colaboradores e quando ocorre uma elevação, isso tende a gerar benefícios para empresa, no entanto quando não existe este grau de satisfação e sim baixa motivação entre os membros, o clima tende a diminuir cada vez mais, gerando inicialmente desinteresse com suas funções, apatia, insatisfação etc.

Em meio a este contexto, Chiavenato (2009, p. 144) registra que:

O conceito de clima organizacional envolve um quadro mais amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação dos membros. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: É percebida ou experimentada pelos membros da organização, ou influência o seu comportamento.

Dentro da satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho um fator muito

importante é a prática dos Recursos Humanos, nesse particular Frederick Herzberg (2009, p. 92) enfatiza que:

Ao estudar o contexto da empresa, estava empenhado em pesquisar quais formas envolviam a satisfação e as condições realmente satisfatórias para a pessoa que trabalha. Descobriu que a satisfação e insatisfação não apresentam em polos diferentes. Sua teoria ficou conhecida como teoria dos dois fatores, pois trabalhou com dois conjuntos de necessidades: uma instintiva que visa evitar desconforto; e a outra, que leva o indivíduo a crescer como ser humano. Criou, assim, os fatores higiênicos e motivacionais respectivamente.

Ou seja, uma das formas para se estudar o comportamento motivacional é analisar se os membros têm motivos, necessidades e potenciais que influenciam seu comportamento. As pessoas gostam de trabalhar quando o trabalho é agradável e principalmente se puderem ter voz ativa na sua definição e em formular os objetivos da organização. Elas podem ser criativas e gostar de assumir responsabilidades. Outros fatores são mudanças no ambiente que podem resultar em mudanças no padrão da motivação, onde cada motivação é dirigida mediante a expectativa de cada colaborador. E essa motivação também é gerada através da comunicação, principal fator nas organizações.

Certos tipos de climas organizacionais podem ser diversos entre as organizações a depender da liderança assumida, a comunicação envolve transações entre pessoas, é como uma ponte onde exige ao menos duas pessoas nesse processo, a que envia e a que recebe a mensagem.

### 2.3 Cultura Organizacional

Dentro das organizações todo colaborador para conhecer seu ambiente de trabalho precisa assimilar a cultura organizacional, ou seja, precisa trabalhar e interagir em suas funções e atividades. O modo de agir dos membros, suas atitudes predominantes, suas inspirações fazem parte da cultura da organização.

Analisa-se que a cultura organizacional é representada por normas informais e não escritas, onde é orientado o comportamento de cada membro durante o dia-a-dia onde é direcionada sua ação para realização dos objetivos da organização. A cultura é um espelho do que é a organização.

A cultura organizacional é um padrão de aspectos básicos compartilhados – inventados, descobertos ou desenvolvido por um determinado grupo que aprende a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna – e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (CHIAVENATO, 2009, p. 201).

A cultura não é algo palpável onde podemos simplesmente tocar. Verifica-se que ela não é percebida ou observada em si própria, mais através das consequências e

seus efeitos.

Chiavenato (2009) fez esta comparação com o Iceberg por uma razão muito clara. A cultura organizacional é apresentada de várias formas com diferentes níveis de profundidade. É necessário conhecer todos os níveis de uma organização para conhecê-la. Veremos de forma bastante clara a compreensão de diversas camadas de uma cultura organizacional.

Os aspectos formais e abertos de uma empresa são componentes visíveis e publicamente observáveis, orientados para aspectos operacionais e de tarefas cotidianas. Dentro dos aspectos informais e ocultos, temos: Padrões de influência e de poder; Percepções e atitudes das pessoas; Sentimentos e normas grupais; valores e expectativas; Padrões de interações formais; Relações afetivas. Que ao contrário do formal são componentes invisíveis e ocultos, afetivos e emocionais, orientados para aspectos sociais e psicológicos. (CHIAVENATO, 2009, p. 202).

A Teoria Geral da Administração explica que o comportamento tende a se apoiar no grupo. Nenhum colaborador age ou reage isolado, mas sim como membros dos grupos. Qualquer tipo de comportamento fora das normas grupais, o colaborador acaba sofrendo “punições sociais” ou moral dos companheiros de trabalho, isso acontece pelo fato de adequá-lo aos padrões do grupo. Assim como diz Chiavenato (2004, p. 71) “[...] É dentro da organização que surgem as oportunidades de relações humanas, devido ao número de grupos e interações resultantes.

Dentro das Relações humanas no local de trabalho todos participam de um grupo social, isso levou a Teoria das relações humanas estudar a interação social. Esses tipos de relações humanas são atitudes e ações que se desenvolvem a partir dos contatos entre grupos e pessoas.

Analisa-se que na cultura transmitida pelos seus membros os comportamentos podem ser apresentados através da cultura organizacional existentes na organização que é manifestada pelos membros da mesma e dos valores dela, que podem ser vistos através da filosofia, missão e visão. Verifica-se que a cultura de uma empresa é influenciada pelo seu ramo de atividade, ou pela área geográfica no qual está inserida, também pelos seus líderes e representantes que influenciam diretamente no clima organizacional.

A cultura organizacional versa sobre o modo de vida da organização, seus costumes, crença, entre outros, ou seja, é um conjunto de hábitos estabelecidos através de valores e normas, e que são compartilhados com todos aqueles inseridos na organização. O clima organizacional mostra o grau de satisfação dos membros da empresa, ele está relacionado com os diferentes aspectos da cultura da organização.

Uma das formas para se observar elementos que influenciam o clima organizacional é a personalidade do indivíduo. Para Chiavenato (1999), a palavra personalidade representa a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa. Como as organizações são compostas por pessoas e estas mesmas possuem personalidades

diferentes isso influencia diretamente na formação do clima organizacional.

### 3 | METODOLOGIA

Este estudo buscou investigar o processo de Gestão de Pessoas e Liderança tendo como foco proporcionar melhorias no clima organizacional levando em consideração aspectos ligados à cultura organizacional na Fundação Visconde de Cairu (FVC), instituição de ensino superior centenária da cidade de Salvador/Bahia.

A pesquisa baseia-se no estudo de caso por este método lidar com uma variedade de fontes de informações como documentos, objetos ou até mesmo observações e entrevistas, um dos motivos pelos quais seja bastante utilizado em pesquisa realizada na área de administração. A escolha correta dessas fontes de informações é essencial para obter dados necessários ao estudo (HANASHIRO et al., 2007).

O estudo de caso para Yin (2001) é uma das várias formas de realizar pesquisa em ciências sociais, sendo a estratégia preferida dos pesquisadores questões que partem de “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouco controle sobre os eventos estudados ou quando o foco é um fenômeno contemporâneo contido em algum contexto da vida real.

Para Gil (2006), as pesquisas podem ser classificadas em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Essa pesquisa é definida de caráter exploratório e descritivo, a fim de proporcionar maior familiaridade com o problema e assim descrever suas características.

Além disso, esta pesquisa teve como base estudo bibliográfico com livros da área de Antropologia, Psicologia, Recursos Humanos, Qualidade e Teoria de Administração, entre outros, utilizando-se também, pesquisas científicas, a respeito do Clima Organizacional e Gestão de Pessoas.

Uma abordagem qualitativa foi utilizada através de um estudo de caso elaborado a partir de uma pesquisa bibliográfica desenvolvida inicialmente com os estudos de Chiavenato (2009) e Fideles (2012), referências no que se refere à Gestão de recursos humanos e Teoria Geral da Administração, temas esses tratados na base teórica desta pesquisa. Em seguida, uma pesquisa documental elaborada no que se refere a história da instituição, permitindo uma maior compreensão do objeto estudado.

Foi utilizado o questionário como método de coleta de dados, garantindo a uniformidade das repostas e o anonimato dos pesquisados (GODOY, 1995). O mesmo foi dividido em categorias, onde se deseja explorar as variáveis dessa pesquisa que são: A percepção dos funcionários a respeito do clima organizacional e como os funcionários podem estabelecer um clima organizacional satisfatório para alcançar melhorias na instituição.

O questionário foi aplicado no mês de outubro de 2015 em uma parcela de 24 pessoas do seu total 80 funcionários do corpo administrativo, todos responderam as



questões, assim teve-se 100% de retorno o que garante um ponto de vista imparcial a pesquisa.

#### 4 | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Mediante a aplicação do questionário em uma parcela de 30% do universo de empregados do corpo administrativo da FVC, buscou-se garantir uma análise crítica mais consistente, os questionamentos abordados nesta pesquisa fazem parte da realidade destes.

A tabela 1 e a tabela 2 apresentam o perfil dos colaboradores que fizeram parte da pesquisa, na primeira tabela foi levado em consideração gênero e idade média dos respondentes, já na segunda tabela, o grau de escolaridade e o tempo de atividade na instituição.

	Sexo		Faixa Etária			
	<i>Masculino</i>	<i>Feminino</i>	<i>Entre 18 e 28 anos</i>	<i>Entre 29 e 39 anos</i>	<i>Entre 40 e 50 anos</i>	<i>Acima de 51 anos</i>
<b>Nº DE COLABORADORES</b>	11	13	07	09	06	02

Tabela 1 - Perfil dos Colaboradores que fizeram parte da pesquisa

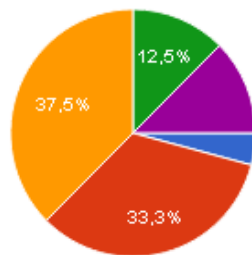
Fonte: Dados da pesquisa, out/2015.

	Escolaridade			Tempo de Atividade			
	<i>Médio</i>	<i>Técnico</i>	<i>Superior</i>	<i>1 a 2 anos</i>	<i>3 a 5 anos</i>	<i>6 a 10 anos</i>	<i>Acima de 11 anos</i>
<b>NÚMERO DE PESSOAS</b>	06	04	14	02	06	09	07

Tabela 2 - Perfil dos Colaboradores que fizeram parte da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa, out/2015.

Conforme foi visto nos estudos de Chiavenato (2009) e Frederick Herzberg (2009), o conceito de clima organizacional envolve um quadro mais amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação e satisfação dos funcionários. Sendo assim, com referência ao grau de satisfação que os funcionários têm com a instituição, percebe-se que, 33,3% dos respondentes estão satisfeitos e outros 37,5% se consideram indiferentes à questão abordada.

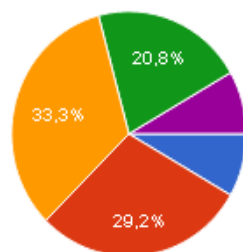


Muito Satisfeito	1	4.2%
Satisfeito	8	33.3%
indiferente	9	37.5%
Insatisfeito	3	12.5%
Muito Insatisfeito	3	12.5%

Figura 01 – Grau de Satisfação na FVC

Fonte: Dados da pesquisa.

Os funcionários quando questionados a respeito da existência de um clima estimulante para desenvolver suas atividades a fim de se superar notou-se a seguinte situação, 33,3% dos funcionários afirmaram que isso ocorre algumas vezes e outros 29.2% disseram que raramente.



Nunca	2	8.3%
Raramente	7	29.2%
Algumas vezes	8	33.3%
Frequentemente	5	20.8%
Sempre	2	8.3%

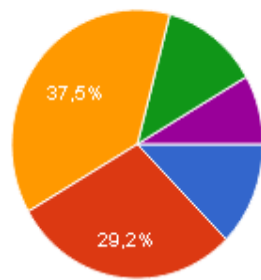
Figura 02 – Existência de um clima estimulante no desenvolvimento de atividades

Fonte: Dados da pesquisa.

A motivação e o clima organizacional estão ligados ao grau de satisfação dos colaboradores e quando ocorre uma elevação, isso tende a gerar benefícios para empresa, no entanto quando não existe este grau de satisfação e sim baixa motivação entre os membros, o clima tende a diminuir cada vez mais, gerando inicialmente desinteresse com suas funções, apatia, insatisfação.

Segundo Fideles (2012) na época em que vivemos ser excelente é uma questão de sobrevivência dos negócios, vale lembrar que por trás das ideias novas que vêm surgindo no mundo empresarial, existem muito mais do que estratégias e potencialidades individuais, é preciso desenvolver as habilidades da área de Recursos Humanos em saber ouvir, saber captar dados e transformar em informações importantes, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe.

No que se refere à existência de boa comunicação entre setores e funcionários da FVC, observou-se que 37,5% dos respondentes que só em algumas vezes e apenas 12,5% disseram que frequentemente.



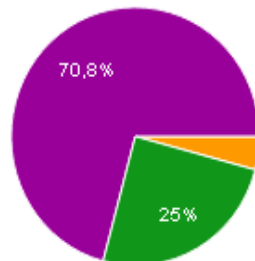
Nunca	<b>3</b>	12.5%
Raramente	<b>7</b>	29.2%
Algumas vezes	<b>9</b>	37.5%
Freqüentemente	<b>3</b>	12.5%
Sempre	<b>2</b>	8.3%

Figura 03 – Existência de boa comunicação

Fonte: Dados da pesquisa.

No estudo sobre clima organizacional, o papel do líder seria criar um sistema de comunicação, analisando os esforços de todos e assim definindo propósitos e metas a serem atingidas.

Certos tipos de climas organizacionais podem ser diversos entre as organizações a depender da liderança assumida, os funcionários quando questionados se procuram desenvolver boas relações com os colegas de trabalho, disseram em 70,8% que sempre o fazem.

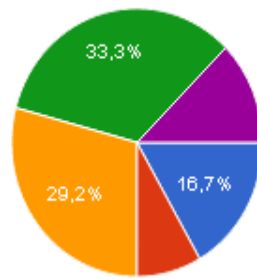


Nunca	<b>0</b>	0%
Raramente	<b>0</b>	0%
Algumas vezes	<b>1</b>	4.2%
Freqüentemente	<b>6</b>	25%
Sempre	<b>17</b>	70.8%

Figura 04 – Estabelecimento de boa relação com colega de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

Outro questionamento pertinente à pesquisa foi com relação à iniciativa dos funcionários em trazer boas ideias para FVC. Com ajuda dos percentuais mostrados no gráfico da Figura 05. ficou claro que 33,3% frequentemente procuram ter essa iniciativa em trazer boas ideias.



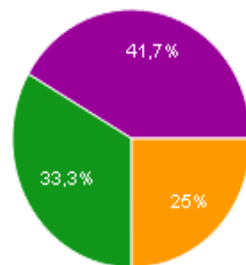
Nunca	4	16.7%
Raramente	2	8.3%
Algumas vezes	7	29.2%
Freqüentemente	8	33.3%
Sempre	3	12.5%

Figura 05 – Iniciativa em trazer boas ideias

Fonte: Dados da pesquisa.

A comunicação envolve transações entre pessoas, é como uma ponte estendida entre elas nesse processo, a que envia e a que recebe a mensagem.

Conforme Chiavenato (2009), uma organização só existe quando: Há pessoas capazes de se comunicarem, onde estão dispostas a contribuir com a ação, a fim de cumprirem um propósito comum.



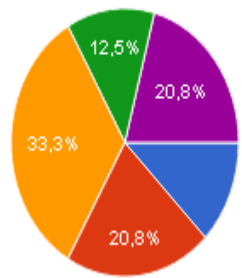
Nunca	0	0%
Raramente	0	0%
Algumas vezes	6	25%
Freqüentemente	8	33.3%
Sempre	10	41.7%

Figura 06 – Comunicação ou ajuste de insatisfação com o líder

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os percentuais apresentados na figura 06, pudemos notar que 41.7% dos funcionários do corpo administrativo da FVC declaram que sempre procuram comunicar ou ajustar quaisquer insatisfações com seu líder, outros 25% algumas vezes.

Já no que se diz respeito à percepção da remuneração percebida em função das atividades realizadas, apenas 20,8% dos funcionários consideram-se satisfeitos, mas ao somarmos o número que representa o universo de insatisfeito e muito insatisfeito surge um total de 33,3% como mostra tabela abaixo:



Muito Satisfeito	3	12.5%
Satisfeito	5	20.8%
Indiferente	8	33.3%
Insatisfeito	3	12.5%
Muito Insatisfeito	5	20.8%

Figura 07 – Compatibilidade da remuneração x atividade realizada

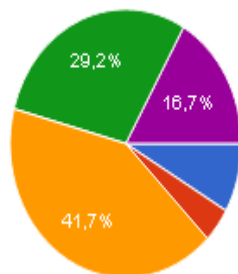
Fonte: Dados da pesquisa.

O salário representa o elemento mais importante, é a retribuição em dinheiro ou o equivalente pago pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo, podendo se referir ao mês ou a hora trabalhada.

De acordo com CHIAVENATO (2004) Remuneração é a retribuição dada ao funcionário de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal desenvolvido por ele, através de seus conhecimentos e habilidades, podendo ser um pacote de recompensas quantificáveis que o empregado recebe pelo seu trabalho.

No caso da FVC é interessante ter um sistema de remuneração que considere a habilidade, competência e o desempenho dos profissionais, por se tratar de um modelo mais justo e envolver muito do comportamento individual.

A figura 08 tratou de investigar se as diferenças individuais e a diversidade comportamental são respeitadas. Verificou-se que 41,7% dos respondentes consideram que apenas algumas vezes 29,2% alegaram que frequentemente e apenas 4,2% afirmaram que raramente isso ocorre.



Nunca	2	8.3%
Raramente	1	4.2%
Algunas vezes	10	41.7%
Freqüentemente	7	29.2%
Sempre	4	16.7%

Figura 08 - As diferenças individuais e a diversidade comportamental são respeitadas

Fonte: Dados da pesquisa.

Atualmente uma sociedade moderna é uma sociedade composta por organizações. Analisa-se que as organizações são sistemas complexos exatamente por serem compostas por atividades humanas. Isso porque se constituem de valores,

ideias diferentes, atitudes e até mesmo falta de atitude, levando a comprometer a compreensão desses fenômenos dentro das organizações.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo abordou questões ligadas ao clima organizacional da Fundação Visconde de Cairu envolvendo em seu ambiente questões ligadas a motivação dos colaboradores, o modo de agir, suas atitudes predominantes e suas inspirações por parte da cultura organizacional, levando em consideração aspectos formais e informais sem deixar de considerar consequências e efeitos. No decorrer desse artigo foi realizada uma pesquisa com uma amostragem de 30% dos colaboradores do corpo administrativo da FVC.

Com base nos resultados obtidos após análise de pesquisa bibliográfica e aplicação dos questionários, foi possível identificar um bom grau de satisfação dos funcionários em relação a aspectos gerais da instituição, no entanto a necessidade é percebida quando os respondentes foram abordados quanto à existência de um clima estimulante no desenvolvimento de suas atividades ao qual a maioria considera que isso ocorre apenas algumas vezes ao passo que se não for dada devida atenção nesse ponto específico em favor da instituição a motivação entre os membros tende normalmente a diminuir, gerando inicialmente desinteresse com suas funções, apatia e insatisfação.

Um ponto positivo que deve ser destacado na FVC é o estabelecimento de boa relação com colegas de trabalho, existe um sentimento de camaradagem, ou seja, ajuda recebida entre os colegas de trabalho nas funções quando necessário, o que proporciona o desenvolvimento da instituição.

Para garantir sucesso e bom desempenho no realizar de suas atividades é preciso da certa atenção a comunicação na FVC que não se desenvolve muito bem, fator este percebido após aplicação e análise do questionário. A comunicação deve existir ao nível da expressão dos colaboradores, ou seja, deve-se existir interligação de ambas as partes, empresa x colaborador assim evitando diversos conflitos. Dessa forma a instituição otimiza seus processos, torna o ambiente mais agradável e atende eficazmente seu público interno e externo.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O. G. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, I. *Administração de recursos humanos*. 7. ed. São Paulo. Editora Manole Ltda, 2009.

CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração*. 7. ed. São Paulo. Editora Campus, 2004.

DO REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial**: comunicação institucional. 6. ed. São Paulo, Editora Summus, 1986.

FIDELES, G. J. **Gestão de recursos humanos** – Tradicional e Estratégia. 2. ed. São Paulo: Editora Érica Ltda, 2012.

FUNDAÇÃO VISCONDE DE CAIRU. **Apresentação Institucional**. Disponível em: <<http://www.cairu.br/portal/institucional/index.php>>. Acesso em: 20 out. de 2015.

FURTADO, Odair et al. **Uma introdução ao estudo de psicologia**. 14. Ed. São Paulo. Editora Saraiva, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, M. P. **Antropologia**. São Paulo. Editora Contexto, 2008.

HANASHIRO, DarciMitiko et al. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. (5ª ed.) São Paulo, Editora Atlas, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Editora Prentice-Hall, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**Marcos William Kaspchak Machado** - Professor na Unopar de Ponta Grossa (Paraná). Graduado em Administração- Habilitação Comércio Exterior pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Especializado em Gestão industrial na linha de pesquisa em Produção e Manutenção. Doutorando e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, com linha de pesquisa em Redes de Empresas e Engenharia Organizacional. Possui experiência na área de Administração de Projetos e análise de custos em empresas da região de Ponta Grossa (Paraná). Fundador e consultor da MWM Soluções 3D, especializado na elaboração de estudos de viabilidade de projetos e inovação.



Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-7247-202-9



9 788572 472029