

**OS REFLEXOS DA DESCENTRALIZAÇÃO SOBRE O CLIMA
ORGANIZACIONAL ESTUDO DE CASO NA EMPRESA AMIGO
TRANSPORTES DE GOIÁS**

***THE REFLECTIONS OF DECENTRALIZATION ON THE
ORGANIZATIONAL CLIMATE CASE STUDY IN THE COMPANY AMIGO
TRANSPORTES DE GOIÁS***

DAIANE RAMOS BARRETO¹; REGINA MARIA CORREA²; RUAN URBANO LOPES³;
WENDER GOMES SANTANA AUGUSTO⁴; RHYNALDO RIBEIRO COSTA⁵

RESUMO

O artigo foi elaborado com o propósito de levantar dados e identificar a importância do clima organizacional, partindo da perspectiva do colaborador em relação a empresa em que se aplicou a pesquisa, "Amigo Transportes de Goiás". Uma boa liderança vem a somar tanto para a manutenção das atividades exercidas, quanto para saúde psíquica dos indivíduos, e da área financeira, envolvendo diretamente a parte humana das operações, contribuindo com a produtividade de seus integrantes, identificando o índice de satisfação em questão para entender suas necessidades, ao mesmo tempo que busca aprimorar seus processos para assim, tornar a empresa mais competitiva a partir do resultado obtido, os gestores terão uma visão mais detalhada de sua empresa, tendo em vista a participação de 70% (setenta por cento) dos colaboradores no questionário aplicado. Esta pesquisa teve por finalidade identificar as causas/efeitos de uma liderança descentralizada e como eles refletem no clima organizacional da empresa.

Palavra Chave: Clima organizacional. Descentralização. Empresa

ABSTRACT

The article was prepared with the purpose of collecting data and identifying the importance of the organizational climate, from the perspective of the employee in relation to the company in which the research was applied, "Amigo Transportes de Goiás". Good leadership adds to the maintenance of the activities performed, as well as to the psychological health of individuals, and the financial area, directly involving the human part of the operations, contributing to the productivity of its members, identifying the satisfaction index in question for understand your needs, while seeking to improve your processes to make the company more competitive based on the result obtained, managers will have a more detailed view of your company, considering the 70% (seventy percent) participation employees in the applied

¹Graduanda do Curso de Administração da FacUnicamps: E-mail:daianeramosbarretp@gmail.com

²Graduanda do Curso de Administração da FacUnicamps: E-mail:reginagina208@gmail.com

³Graduando do Curso de Administração da FacUnicamps: E-mail:ruanlac@live.com

⁴Graduando do Curso de Administração da FacUnicamps: E-mail:wender741360@gmail.com

⁵Especialista em Metodologia do Ensino Superior pela Universidade Estadual de Goiás. Professor da FacUnicamps - E-mail: profrhynaldo@gmail.com

questionnaire. This research aimed to identify the causes \ effects of decentralized leadership and how they are reflected in the organizational climate of the company.

Key word: *Organizational climate. Decentralization. Company*

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa do clima organizacional, se aplicada de forma constante, vem a ser uma grande ferramenta que assegura consistência nas mudanças dentro das organizações. Sendo assim, a mesma é usada por organizações que buscam qualidade, além de eficiência em seus produtos e serviços. Segundo Luz (2003), para uma investigação adequada do clima organizacional, a escolha e as definições operacionais das variáveis desse conceito devem ser a primeira escolha a ser tomada.

Os dados serão levantados através de pesquisa que possa demonstrar se a empresa é uma empresa boa de trabalhar com uma empresa na qual as pessoas trabalham apenas para atingir suas metas individuais, o estudo tem a finalidade de tomar conhecimento dos reflexos da gestão descentralizada na vida profissional de seus colaboradores, considerando aspectos como produtividade, inter-relacionamento e satisfação tanto com o ambiente de trabalho, quanto com a remuneração ou os benefícios proporcionados como recompensas de acordo com desempenho e função de cada colaborador.

Sendo assim foi definido a seguinte pergunta problema: relacionar a gestão descentralizada com o clima organizacional, levantar as vantagens e desvantagens de uma gestão neste modelo

O estudo está sendo realizado sobre informações secundárias colhidas em bancos de dados de outros artigos e livros, este material nos permite fundamentar a nossa pesquisa trazendo à luz da ciência aquilo que é vivido na prática dentro de um ambiente de trabalho, dentro da organização.

Segundo Vivancos e Cardoso (1999, p. 2), “a centralização ou a descentralização da estrutura organizacional de uma empresa é uma das suas mais importantes características, refletindo sua cultura e constituindo-se em um condicionante do sucesso de sua estratégia”.

Para um bom planejamento, a organização deve levar algumas variáveis em conta, entre elas está o clima organizacional.

O planejamento organizacional baseado no clima deve considerar a interação nas seguintes variáveis: pessoas, suas capacidades e motivos; as tarefas e os tipos de comportamentos necessários para a realização mais eficiente destas tarefas; o ambiente externo e as exigências que se faz à organização em termos de criatividade, flexibilidade, qualidade; o clima organizacional, estilos de liderança da

organização (OLIVEIRA, 1996 apud BEGNAMI; VECHETIN; ZORZO, 2013, p. 2).

Existem fatores que tiram a estabilidade do clima organizacional como o stress, a comunicação eficiente entre as partes, a ausência de um líder, isso pode gerar desmotivação do colaborador o deixando insatisfeito com o trabalho o que acaba por influenciar diretamente a produtividade, aumentar a rotatividade de pessoal e conseqüentemente gerar prejuízos para a empresa.

O clima organizacional nem sempre foi visto ou tratado da mesma maneira. No desenvolvimento do clima organizacional teve-se três abordagens antes de se chegar ao conceito dos dias de hoje: ênfase nos atributos organizacionais e às percepções dos membros da organização; e ênfase nos atributos e às percepções individuais (CHIAVENATO, 1996).

O clima organizacional exerce um grande impacto emocional nos profissionais, influenciando seu comportamento, influenciando sua motivação e satisfação para a realização das suas tarefas diárias. De acordo com Oliveira (2008, p. 8),

O mundo globalizado tem gerado muitos desafios tanto para os indivíduos quanto para as organizações, que, cada vez mais, veem-se diante de clientes mais exigentes e de concorrentes com capacidade produtiva cada vez mais especializada e ameaçadora. Enquanto os profissionais buscam aprimorar-se e especializar-se em áreas específicas, as empresas buscam técnicas, no sentido de envolver, comprometer e, principalmente, motivar os seus recursos humanos para obter o sucesso e sobreviver em meio a esse mercado competitivo.

A utilização de questionários que poderão identificar as vantagens e desvantagens do modelo aplicado, essas ferramentas podem ser aplicadas para medir o clima organizacional na empresa, identificando qual reação é gerada nos colaboradores, enquanto trabalhadores e executores de tarefas dentro do ambiente da organização, o clima organizacional pode impactar de forma positiva e negativa.

O objetivo geral do presente artigo é analisar o desenvolvimento do clima organizacional e relacioná-lo a produtividade a fim de chegarmos ao resultado desejado, e os objetivos específicos que utilizaremos para alcançar o objetivo geral são: a) conceituar a empresa de acordo com as características e sua cultura organizacional; b) levantar os dados sobre as aplicabilidade reações e nível de satisfação dos colaboradores; c) definir as ferramentas e quais métodos serão utilizados a fim de operar os fatos de acordo com as pesquisas de campo dentro da empresa.

O tema proposto visa relacionar o clima organizacional ao modelo de gestão praticado na organização, a empresa é familiar e segue pelo caminho da descentralização, os colaboradores ganham mais liberdade e autonomia para desenvolver suas tarefas, tendo assim, condições de resolver pequenos problemas cotidianos de forma menos burocrática, propiciando assim, forte capacidade de engajamento dos trabalhadores com os colegas a empresa.

Faz-se referência ao papel do gestor e os instrumentos essenciais para controle e redução dos danos no clima organizacional, no microambiente da empresa, diante dos desafios da globalização e da alta volatilidade, as condições do mercado, propondo melhoria nos aspectos liderança, comunicação e motivação, de forma que a organização obtenha no seu rol colaboradores capacitados a oferecer os resultados a eles propostos.

A elaboração desse trabalho justifica-se devido a importância de entender quais são os efeitos da descentralização no clima da empresa e como ele reflete na rotina e desenvolvimento dos colaboradores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

Para falar de clima organizacional, primeiramente precisa-se falar de cultura organizacional, para Chiavenato (2010), a cultura organizacional é compreendida de seis elementos que envolvem a cultura organizacional, são cotidianos do comportamento observável às normas ou as regras que envolvem os grupos os valores dominantes, esses valores são determinados pelo proprietário da empresa, às vezes quando a empresa é fundada, são impressos dentro da cultura organizacional da empresa, a filosofia administrativa que a empresa tem é o guia que orienta a empresa a saber quais os procedimentos serão seguidos, quais são as características da empresa, quais são as regras que serão utilizadas.

Quais princípios ela vai utilizar sobre isso faz parte da cultura organizacional da empresa, é umas das partes dos elementos fundamentais dentro da organização, além da parte financeira. São os recursos humanos e pessoais, e isso faz toda a diferença dentro de uma organização. Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching (2017, p. 1),

Uma empresa é composta essencialmente por pessoas, e estas são elementos fundamentais, capazes de fazer com que determinada organização seja próspera ou não no mercado em que atua. Por terem importância extremamente significativa no contexto empresarial, é necessário que os colaboradores estejam constantemente alinhados com a missão, visão, e principalmente, com os valores de uma organização, para que assim sejam alcançados bons resultados para ambas as partes.

A cultura organizacional demonstra o cotidiano da organização e a conduta dos cooperadores por meio de sua história, princípios e normas, uma maneira própria de agir, interagir e de ser (subjatividade). Assim como as pessoas, as instituições são diferentes, diferença essa, que é marcada pela sua cultura organizacional. Cada organização demonstra uma cultura ímpar de acordo com a sua estrutura, seu ambiente, suas políticas e suas práticas de recursos humanos. Refere-se também, ao conjunto de definições comuns a todos os membros e que distinguem uma organização das demais. Também pode ser vista como um formato de explicação da sua realidade, ou seja, ela seria a forma institucionalizada de refletir e operar, que há em certa empresa. Para Cameron Quinn (2006, p.17),

[...] cada cultura é, geralmente, refletida pela linguagem única, símbolos, regras e sentimentos etnocêntricos... uma cultura da organização é refletida pelo que é valorizado, os estilos de liderança dominantes, a linguagem e os símbolos, os procedimentos e rotinas, e as definições de sucesso que fazem uma organização única.

O clima organizacional é a consequência da cultura organizacional e a forma como os funcionários respondem a esses valores, crenças e ideias da empresa. Essa reação pode ser positiva ou negativa, podendo ser avaliada através do comportamento do colaborador, se as atitudes do funcionário forem negativas, conseqüentemente irá refletir no desenvolvimento do seu trabalho, por isso é importante que a empresa utilize um programa para acompanhar e incentivar o desenvolvimento dos colaboradores.

Para Campello e Oliveira (2008apud BEZERRA 2011, p.12), “a palavra clima origina-se do grego *klimae* e significa tendência ou inclinação. O clima é algo que não se pode ver ou tocar, mas ele é facilmente percebido dentro de uma organização através do comportamento dos seus colaboradores.”

Segundo Chiavenato (2010 apud BEZERRA 2011, p.13), “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.”

A pesquisa de clima organizacional simboliza um meio de diálogo entre gestão e subordinados, é uma forma de receber *feedback* com foco nas necessidades dos colaboradores

e facilitar a interação dos mesmos no sistema de gestão através de uma retroalimentação, utilizando as opiniões obtidas através da pesquisa.

A pesquisa de Clima Organizacional é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear e retratar os aspectos críticos que configuram “o momento motivacional “dos colaboradores da empresa (MARCON,2013, p.43)

Através dos artigos pesquisados pode-se entender que cultura e clima organizacional são diferentes em suas características, e que o clima refere-se à forma como o indivíduo expressa suas emoções dentro do local de trabalho, o ambiente pode favorecer ou desfavorecer um clima positivo, depende muito de como os gestores ou responsáveis pela área ou setor coordenam e conduzem as relações no dia a dia, uma vez que, não dá para separar totalmente vida pessoal e profissional. Segundo Luz (2001, p. 2),

A cultura e o clima organizacional não são visíveis, mas sim perceptíveis em todas as organizações. A cultura é preponderante no comportamento da organização. Ela é um reflexo da "personalidade" da organização e, de forma análoga à personalidade de um indivíduo, nos permite prever atitudes e comportamentos. A formulação de estratégias, o estilo de liderança preferido e as maneiras aceitas de se realizar tarefas, entre outras facetas importantes da vida organizacional, são realmente reflexos da cultura específica da organização em questão.

Sendo assim uma boa empresa para trabalhar é aquela em que os colaboradores sentem confiança nos gestores, prazer em trabalhar junto com os colegas, têm oportunidades de desenvolvimento e autorrealizações, esse comportamento reflete no clima da empresa.

2.2 Cultura e Desenvolvimento Organizacional

Não é de hoje que se pensa de forma humanística no trabalho e mão de obra dos colaboradores, com ênfase nas pessoas, já no período entre (1890/1947), Elton Mayo desenvolvia a teoria das Relações Humanas, nos Estados Unidos, através da experiência em uma fábrica situada em Hawthorne, Western Electric Companhia norte americana que fabricava equipamentos para empresas telefônicas, a contribuição juntamente com a filosofia pragmática de John Dewey e psicologia de Kurt Lewin, com os estudos e pesquisas realizados dentro dessa fábrica no período de 1927 que 1972, utilizando-se de mulheres separadas em grupos e turnos, no início a finalidade da pesquisa era realizar um estudo da fadiga no trabalho.

Porém, mais tarde perceberam outro aspecto, como o desenvolvimento das atividades melhoraram, de acordo com a liberdade que as funcionárias tinham, na sala de provas eram menos cobradas, não se sentiram tão pressionados a produzir determinada quantidade, num determinado tempo, aspecto relevante nesse sentido é que na sala de provas elas eram menos cobradas, tinham menos medo dos supervisores do que no trabalho efetivo real, a partir daí surgiram as teorias humanistas, que se refere sobre as teorias clássicas.

Procurando explicar o comportamento das pessoas na teoria da motivação, na teoria da administração científica entende-se que a motivação era o dinheiro, porém, na teoria da das relações humanas, que entra dentro do clima organizacional, existem outros aspectos que podem favorecer ou não o desenvolvimento do colaborador no local de trabalho. Segundo Chiavenato (2003 pág. 324).

A partir do trabalho dinâmica de grupo desenvolvidos por Kurt Lewin ainda na sua fase inicial de impulsionador da teoria das Relações Humanas com a divulgação do livro de Chester Bernardes e dos estudos de George Homans sobre sociologia funcional de grupo culminando com a publicação do livro de Herbert Simon sobre o comportamento administrativo, a teoria administrativa passa a apresentar novas colocações. As raízes profundas dessas novas contribuições podem ser localizadas nos desdobramentos da teoria das relações humanas. Contudo, é somente a partir da década de 1950 que se desenvolve nos Estados Unidos uma nova concepção de administração. Trazendo diferentes conceitos, variáveis e, sobretudo uma nova visão da teoria administrativa baseada no comportamento humano nas organizações.

A aplicabilidade de três especialidades do saber como antropologia e psicologia que fazem esta atitude do indivíduo de maneira que obtenha resolução da análise do seu cotidiano organizacional, pode decifrar os comportamentos, e assim, o conhecimento das interações dos colaboradores traz os traços deste comportamento, crenças limitantes.

Nesse conjunto, a cultura organizacional era mais relevante em tempos mais remotos, para conservação dos costumes e estigmas, e os colaboradores eram respeitados como capitais de realização e de fato como recursos operacionais no chão fabril. “A cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento” (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 416). Para CHIAVENATO (2010, p.172),

Cultura é um termo genérico utilizado para significar duas acepções diferentes. De um lado o conjunto de costumes e realizações de uma época ou de um povo e, por outro lado, artes, erudição e demais manifestações mais sofisticadas do intelecto e da sensibilidade humana considerada coletivamente. A cultura organizacional nada tem a ver com isso. No estudo das organizações, a cultura equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como ideias, crenças, costumes, regras, técnicas etc.

Os fatores externos influenciam o clima organizacional de maneira bem ímpar trazendo mudanças na organização, sendo os mesmos ligados às condições socioeconômicas, culturais e sociais. Tais mudanças podem vir a serem classificadas em três paradigmas culturais: o da autocracia, que trata dos colaboradores como subordinados de inteligência, iniciativa e criatividade com pouco valor; o do conformismo onde os colaboradores aceitam o que vem da organização sem questionamentos e se ajustam a tal situação; e a do individualismo onde o colaborador age individualmente, se privando de relações

2.3 Clima Organizacional

Segundo (CHIAVENATO, 1983), entende que a descentralização pode conceber gestores mais engajados, participativos, direcionados para metas e objetivos, pois, a estrutura descentralizada gera novos tipos de gerências, a descentralização permite uma autoridade que comporta uma gestão parcialmente confiada e bem mais balanceada e distribuída dentro da organização os planos de cargos e tarefas da empresa, para que possa tomar decisões o mais rápido possível de qualquer ocorrência.

Aproximando assim, os níveis hierárquicos para uma tomada de decisão mais saudável, aumentando eficácia e alcançando maiores resultados. A necessidade de unificação das tomadas de decisões, tornando-as eficientes, pois observa-se que uniformização e a igualdade concebem algumas melhorias na redução de custo da operação. A descentralização gera redução de reposta a alguma ocorrência, assim, dificultando as decisões, também abertura de coordenação e aumento de funções, que podem reduzir o problema. Um grande exemplo da boa funcionabilidade da descentralização, sendo um dos casos mais bem-sucedidos da história, é o da *General Motors Corporation*, no caso em questão, quando Alfred Sloan Jr. foi seu presidente em meados de 1921 a 1955 (CHIAVENATO, 1983)

Em contramão da Ford, que começou como uma indústria individual de pequeno porte e totalmente centralizada, a G.M. foi fundada no ano de 1910, por William C. Durant, como uma organização que, em sua base, seria composta de pequenos empreendimentos obtidos, somados com os antigos proprietários que dirigiam os seus respectivos negócios.

Ao assumir a presidência da companhia, em 1921, “Sloan tomou a decisão de substituir os proprietários por líderes capacitados, desenvolvendo assim, um plano de organização descentralizada, fazendo com que a G. M. chegasse ao topo da

pirâmide das indústrias automobilísticas americanas, tendo como base os primeiros cinco anos” (CHIAVENATO, 1983, p. 176).

É perceptível a melhora do clima organizacional na empresa, cujo modelo de gestão é descentralizado, são fatores relevantes a rapidez em que as decisões são tomadas e que os problemas cotidianos são resolvidos sem a necessidade de levar à diretoria, os processos são menos burocráticos, proporcionando melhor satisfação do cliente.

Para uma boa gestão no modelo descentralizado é necessário que sejam realizados treinamentos adequados e que haja uma comunicação clara e padronizada entre os colaboradores, isso é possível desde que falem a mesma língua, para não haver divergências de informações.

Outro fator relevante que favorece o clima bom dentro da organização é que esse modelo de gestão descentralizada dá mais autonomia ao colaborador que se sente mais valorizado, mais capaz e tem suas habilidades destacadas.

Segundo (CHIAVENATO, 1983) da Exemplo, a rotina diária do setor operacional é diferente a cada dia, quem sabe quantos turistas precisam e o encarregado do departamento, se fosse numa gestão centralizada ele precisaria fazer o levantamento, passar para o diretor e só após a autorização chamar o pessoal, isso levaria mais tempo e no ramo de transporte cada hora perdida pode prejudicar o serviço final, sendo assim, no modelo descentralizado não é necessário toda essa burocracia, ele já chama o pessoal, é só passar para o financeiro quanto será necessário para os pagamentos.

É imprescindível o conhecimento na área de atuação para tomar tal decisão, a responsabilidade é maior e tem autonomia para decidir desde que seja para o bem comum da empresa e do cliente. Neste modelo de gestão as responsabilidades são transferidas para os escalões menores, ficando apenas as decisões que exigem mais análise para o gestor, focando nas principais decisões, as necessidades mais urgentes são resolvidas diretamente pelo subordinado. Delegar é um meio que os gestores têm de motivar e gerar senso de responsabilidade, promovendo ao subordinado o sentimento de reconhecimento, conquista e crescimento pessoal (MILNER, 1991).

2.4 Vantagens e Desvantagens da Centralização

Algumas das vantagens da descentralização são a aproximação dos níveis hierárquicos, proximidade do problema para sua resolução, redução da morosidade na tomada

decisão, aumentar a produtividade, pois o corpo da gerência próximo do operacional não permite que o mesmo realize as tarefas propostas, tendo grande redução do mesmo e dos departamentos de coordenação, podendo assim, treinar e desenvolver novos líderes, motivando o funcionário a melhorar os resultados. O Quadro 1, relaciona algumas das vantagens e desvantagens da descentralização em uma empresa.

Quadro 1: Algumas vantagens e desvantagens da descentralização

Vantagens da descentralização	Desvantagens da descentralização
1. As decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação. 2. Tomadores de decisão são os que têm mais informações sobre a situação. 3. Maior participação no processo decisional promove motivação e moral elevada entre os administradores médios. 4. Proporciona excelente treinamento para os administradores médios.	1. Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre os departamentos envolvidos. 2. Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento dos administradores médios. 3. Risco de sub-objetivação: os administradores podem defender mais os objetivos departamentais do que os empresariais. 4. As políticas e procedimentos podem variar enormemente em diversos departamentos.

Fonte: Chiavenato (1997 apud VIVANCOS; CARDOSO, 1999, p.4).

Conforme analisamos no Quadro 1, a descentralização permite melhor aproveitamento das habilidades dos recursos humanos disponíveis.

2.5 Liderança

O papel do administrador, conforme embasamento teórico, tem como pilar para gerenciamento de problemas, ferramentas para levantamento de hipóteses para uma possível solução de problemas em todos os âmbitos, sejam recursos materiais ou humanos.

A organização é o ambiente onde se desdobra a metamorfose de seus agentes internos e externos e assim é construída sua identidade. Sob um ambiente instável, tratar do que se refere às pessoas e suas necessidades, vêm a ser uma tarefa cheia de desafios do processo administrativo de gestão. RESENDE e BENAITER (1997), alertam que a disposição dos colaboradores em somar na organização está relacionada à realização de seus objetivos pessoais, assim, os mesmos contribuem de acordo com que recebem os incentivos desejados.

As organizações dependem, de forma geral, que seus funcionários venham a fazer o seu máximo, buscando trazer sempre o melhor para a mesma. Toda organização precisa de seus colaboradores em cinco aspectos específicos: adesão, direção, empenho, eficiência e inovação (XAVIER, 2006).

Um fator que vem se tornando um patrimônio importantíssimo nas organizações são as pessoas, os colaboradores. Ele se destaca por ser um dos mais importantes patrimônios

intangíveis, a ponto de ser um alvo de superação aos seus concorrentes no mercado. O ativo tangível pode vir a ser comprado ou negociado, e as competências das pessoas, a inteligência e as relações é que são responsáveis pelo bom desempenho, estabilidade e manutenção do clima das organizações (CHIAVENATO, 2005).

Tendo o estado da globalização atual, as organizações sofrem imensos impactos na sua constituição. As mudanças afetam as pessoas e organizações basicamente em quatro âmbitos: econômico, financeiro, operacional e psicossocial, sendo assim, tais aspectos se tornam interdependentes, em que um é afetado pelo outro, podendo gerar uma crise (XAVIER, 2006).

Um bom gestor, com competências para a administração do clima, está preocupado com o zelo da imagem da empresa, levantando seus pontos fracos e riscos para reduzir o nível de insatisfação. Cabe ao diretor levantar os índices de satisfação, absenteísmo e rotatividade políticas de demissões em tempo de crises possuem métodos como *lay-off*, reduções temporárias da carga de trabalho e suspensão dos contratos trabalhistas. Diante de um cenário desfavorável o nível de engajamento e motivação tende a diminuir, tornando a produtividade ineficaz.

Ser estratégico é calcular o vindouro da organização e então ajustar informações sobre as pessoas do negócio, e ainda ser capaz de entusiasmar quem é capaz de tomar decisão, o presidente ou os colaboradores.

Segundo MILKOVICH (2000, apud MACHADO, 2015, p.3), “políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais permitindo condições para o alcance de objetivos organizacionais e individuais”. Nas organizações, a todo o momento são tomadas decisões. Para que tais decisões sejam feitas de forma correta, é necessária uma pessoa com as devidas competências necessárias para exercer a função. Os administradores têm a liderança como seu principal dever. Ela vem a ser um dos papéis essenciais na vida profissional de quem busca a administração como profissão. Para Cury (2000, p. 288), “a capacidade de liderar está inteiramente ligada com o processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e seus subordinados, assim, o líder precisa de seus subordinados para concretização das metas estabelecidas e vice-versa”.

As tomadas de decisões, dentro das organizações podem ser tidas como centralizadas ou descentralizadas. A tomada de decisão centralizada ocorre quando as decisões partem dos níveis hierárquicos mais altos das organizações, enquanto a descentralizada parte dos níveis mais próximos do operacional.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi realizado por meio de estudo de caso na empresa de transporte Rodoviário Amigo Transportes de Goiás, foram utilizados a pesquisa bibliográfica, qualitativa, porque visa medir a qualidade de vida profissional e pessoal, quantitativa pois será através de gráficos, amostras e pelo método de amostragem, conforme mencionado no parágrafo 3º da introdução deste artigo, o estudo foi realizado sobre informações secundárias colhidas em bancos de dados de outros artigos e livros, este material nos permite fundamentar a nossa pesquisa, trazendo à luz da ciência aquilo que é vivido na prática dentro de um ambiente de trabalho dentro da organização. Segundo Chiavenato (2014, 353),

Estudo de casos: é um método de desenvolvimento no qual a pessoa se defronta com a descrição de um problema organizacional para ser analisado e resolvido. Trata-se de uma técnica que permite diagnosticar um problema real e apresentar opções de solução, desenvolvendo habilidades de análise, comunicação e persuasão.

Para uma avaliação do clima organizacional bem sucedida são necessários alguns fatores que se tornam essenciais na elaboração da pesquisa, uma das formas mais eficientes é o estudo de caso, onde será definida a empresa, os métodos utilizados serão questionários, entrevistas, os dados serão levantados entre funcionários, chefe, diretores e proprietários, levando em consideração que o sigilo se faz necessário para evitar conflitos futuros, afinal, o objetivo da pesquisa é contribuir com a sociedade de forma a esclarecer e auxiliar no melhor método de convívio dentro das organizações.

3.1 Instrumentos da pesquisa

A ferramenta *google forms* foi escolhida para aplicação do questionário por fornecer dados gráficos que proporcionam melhores resultados para conclusão da pesquisa, a função da aplicação do questionário é compreender visão das pessoas que trabalham na empresa, ressaltando suas necessidades e insatisfações, a partir deste estudo possibilitar aos gestores um conhecimento mais abrangente dos recursos humanos que possuem. A pesquisa realizada aponta aspectos relevantes na qualidade de vida dos colaboradores e de sua satisfação no ambiente de trabalho, o interesse em permanecer na empresa, dentre outros.

O universo da pesquisa abrange a matriz localizada em Goiânia GO, e considerou-se interessante aplicar também na filial de São Paulo, com uma amostra número de 37 (trinta e sete) funcionários, foram aplicados a colaboradores de todos os níveis hierárquicos e de diversos setores da empresa (equipe de vendedores , assistentes administrativos, gerência, motoristas , ajudantes de carga e descarga, auxiliar serviços gerais). Desta amostra de 26 pessoas, corresponde a 70 % do total, responderam os questionários.

3.2 Aplicação da pesquisa

Encontrou-se uma certa dificuldade para aplicação dos questionários, pois primeiro a pessoa responsável pelo departamento de RH fez uma reunião com o pessoal do operacional incluindo motoristas, ajudantes de carga e descarga e o encarregado, também participaram os motoristas, foram passadas as instruções de como deveriam preencher, alguns não conseguiram fazer isso no mesmo dia, sendo necessário pouco mais de tempo sendo utilizados questionários impressos, e aos demais colaboradores a pesquisa foi por aplicativo de celular, o que levou em média uma semana para devolver respondidos os questionários impressos e assim, incluímos no questionário pelo *link*.

Os questionários foram divididos em dois grupos, tendo no primeiro, questões sobre o perfil do colaborador, como: necessidades básicas, saúde, situação financeira, convivência familiar, vida social, férias e lazer, porém serviu de base para os gestores sentirem como é a qualidade de trabalho dentro do ambiente coletivo e como flui a comunicação, o nível de satisfação com remuneração e benefícios que recebem, foi questionado sobre relacionamento interpessoal, valorização profissional. De acordo com Gil (2002, p. 42),

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Há, porém, pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias.

3.2.1 Caracterização da Empresa

A empresa atualmente situada em Trindade Goiás, teve início a partir da necessidade e oportunidade visualizada por um dos proprietários. Em uma entrevista, Edimar um dos sócios proprietários relata: “Trabalhei 10 anos em uma empresa conceituada de transportes que tinha entrado em falência por administração, então deveria tomar uma decisão, começar em outra ou fundar a Amigo Transportes. Houve dúvidas, mas a experiência indicava para começar o negócio em 1998. Então eu e mais um sócio fundou esta empresa. A primeira carga foi de 700 kg, três caminhões por semana, segundo foi de 3.000 kg e foi subindo a carga. A empresa estabilizou com 6 meses”.

No ano de 2019, conquistou seu próprio terreno onde construiu sua sede, com projeto desenvolvido nos padrões e requisitos necessários, estrutura física adequada para as operações de carga e descarga e ambiente climatizado. Possui duas entradas, uma para dependências dos funcionários administrativos e outra para carga e descarga, O galpão possui 670m² para desembarque e embarque de mercadoria. Com mais 330m² para área administrativa com estacionamento próprio, fachada dos dois lados tanto do galpão, como da parte financeira. Todas as dependências adequadamente climatizadas e iluminadas.

Possui uma filial em São Paulo SP, está localizada em uma área estratégica da Cidade de São Paulo, próximo a Marginal Tietê, o que facilita o acesso para os clientes e outras transportadoras que deixam suas mercadorias para transportes, conta com profissionais competentes para manuseio da mercadoria e atendimento aos clientes.

Suas características apontam para o modelo de empresa familiar desde sua fundação e pelo tipo de gestão mais informal, menos burocrático e por estar sendo administrada pelo filho de um dos donos da empresa.

4.RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após todos os levantamentos feitos na Amigo Transportes, verificou-se alguns pontos que chamaram atenção, RH é um departamento com gestão estratégica em Recursos Humanos, esse departamento teria a missão de auxiliar a empresa a preencher as necessidades dos seus colaboradores enquanto busca atingir seus objetivos, esse departamento trabalha com um planejamento para empresa e visa suprir as necessidades dos seus funcionários.

Foi possível chegar até esse diagnóstico através da pesquisa de clima que é uma ferramenta importantíssima que auxilia o trabalho do RH , através dela, o funcionário tem a liberdade de avaliar a empresa na qual trabalha apontar as necessidades da mesma, pois na

entrevista o funcionário não precisa se identificar, só assim ele revela a sua visão sobre a empresa em que trabalha, e o lado positivo que depois que a empresa recebe as críticas o intuito da pesquisa é pegar o resultado e trabalhar para sua melhoria.

Com base nos dados levantados alguns pontos a serem melhorados como: maior apoio da chefia para melhorar a interação com a equipe e um melhor ambiente de trabalho; melhor conforto físico; controle/pressão; adotar a política de recompensa além de estimular a coesão entre colegas de trabalho.

Todos esses fatores são essenciais para a compreensão da cultura e clima organizacional, e através desses levantamentos podem ser fornecidos subsídios para as melhorias necessárias. Dados estes, que não devem ser considerados como afronta ou “rebelião” de funcionários insatisfeitos, e sim, como um olhar de pessoas que vivem no dia - a- dia as pressões existentes por causa desses pontos a serem melhorados. Além de tudo, esse é o objetivo da pesquisa de clima organizacional, levantar pontos, dados a serem melhorados ou mudados.

O item que obteve maior porcentagem na pesquisa foi, ambiente, reconhecimento e remuneração, algo que faz-se necessário dentro de uma organização, esta, por sua vez, não necessariamente deva vir como lucro (dinheiro), mas pode vir em forma de elogios, reconhecimentos e valorização da tarefa executada pelo colaborador, pois estes trabalham em conjunto, onde cada um desempenha um papel essencial.

A vida dos indivíduos constitui uma infinidade de interações com outras pessoas e com a organizações. O ser humano é predominantemente social, pois não vive isoladamente, está em constante convívio e relacionamento com seus semelhantes em decorrência de limitações são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que não atingiriam se estivessem sozinhos, e esta cooperação é fundamental para a sobrevivência da organização.

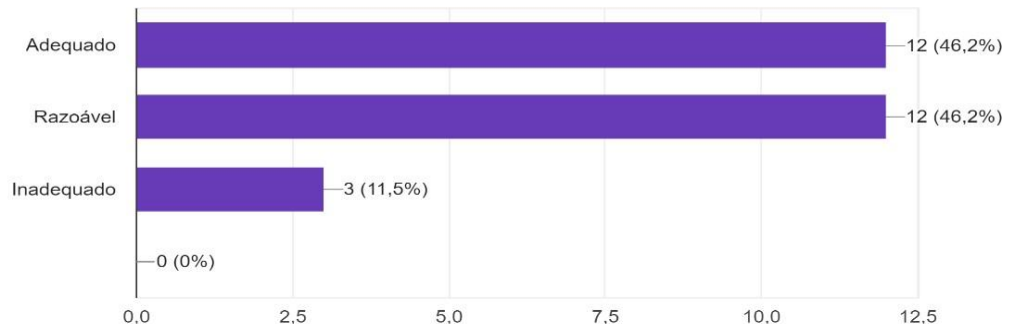
O colaborador menciona uma melhor interação entre a chefia e um ambiente de trabalho adequado (conforto físico), pois são pontos cruciais para a manutenção e sobrevivência da organização.

Questão 1. Relacionamento interpessoal

Participaram desta primeira questão 26 pessoas, 12 pessoas consideraram o relacionamento interpessoal de maneira geral adequado o que corresponde a 46,2% dos participantes. Apenas três pessoas consideraram inadequado correspondendo, a 11,5% das pessoas que participaram.

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL • De maneira geral a uma união em resolução dos problemas encontrados pela equipe ? • Como você observa a interação entre as equipes ?

26 respostas

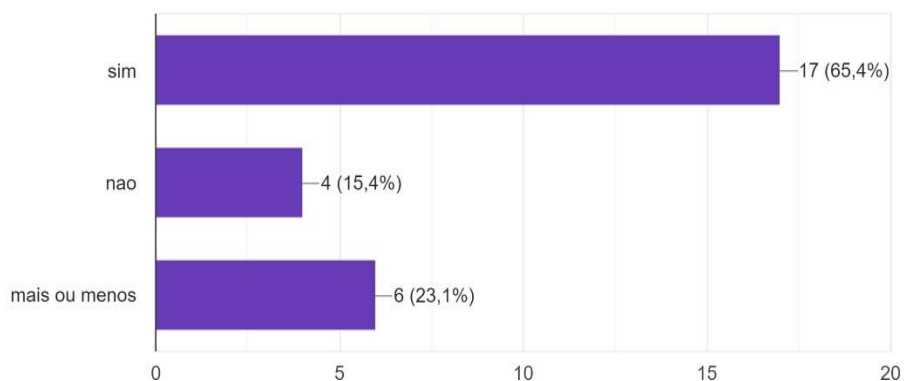


Questão 2. Remuneração

Referente à remuneração, para saber como o colaborador se sente realizado, participaram também 26 pessoas, o índice maior foi de 65%, com 17 participantes que concordam que a remuneração é apropriada com as tarefas que realizam, e o mínimo foi de 4 pessoas que corresponde a 15,4% que disseram que não, que a remuneração não é apropriada à tarefa realizada, 23,1% consideraram a remuneração como mais ou menos, ficaram indecisos corresponde a seis pessoas participantes dessa pesquisa.

REMUNERAÇÃO • Você se sente realizado com a sua remuneração? • Você avalia sua remuneração apropriada tarefa que você realiza? • Você acha...mpresa remunera adequadamente os funcionários?

26 respostas

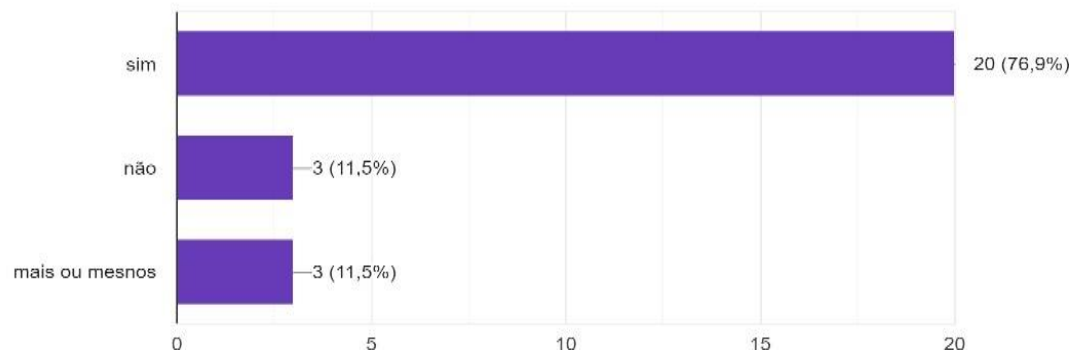


Questão 3. Estabilidade no emprego

Em relação a estabilidade no emprego 26 pessoas participaram, 20 delas que corresponde a 70,9%, que concordam que ter estabilidade com uma proposta para acessão de

cargo no emprego é importante, e a minoria três pessoas que corresponde a 11,6% acreditam que não tenham estabilidade na empresa

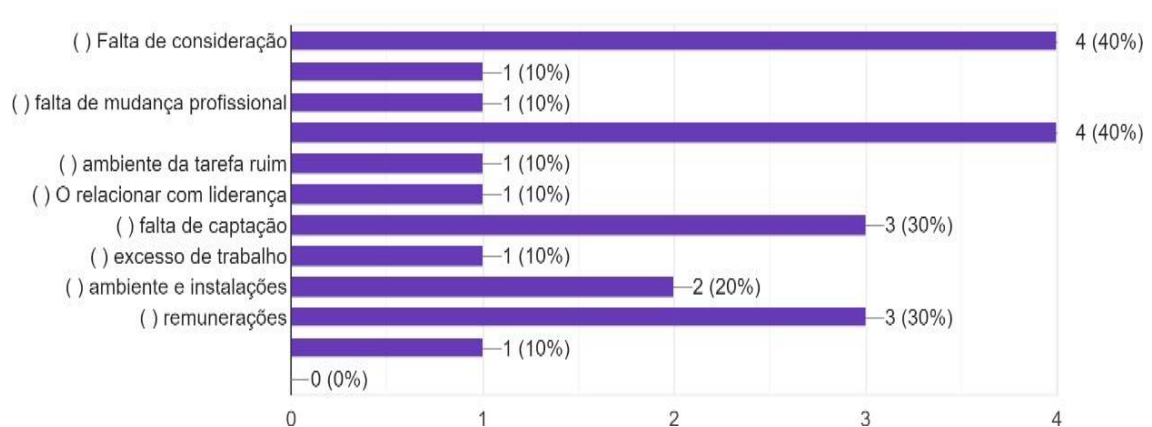
ESTABILIDADE NO EMPREGO • Você acredita ter estabilidade ou proposta para acessão de cargo no emprego ?
26 respostas



Questão 4. Fatores motivacionais/fatores desmotivadores

Essa questão contou com apenas 10 respostas, como a falta de consideração 40%, falta de mudança profissional 10%, ambiente de tarefa ruim 10% , considera ruim o relacionamento com a liderança 10%, relacionou a falta de capacitação 10%,ambiente e as instalações 20%, ao acesso do trabalho com 10%, e com relação à remuneração 30%. Essas questões foram sobre o conceito de satisfação ou insatisfação pelo colaborador com relação às motivações do trabalho.

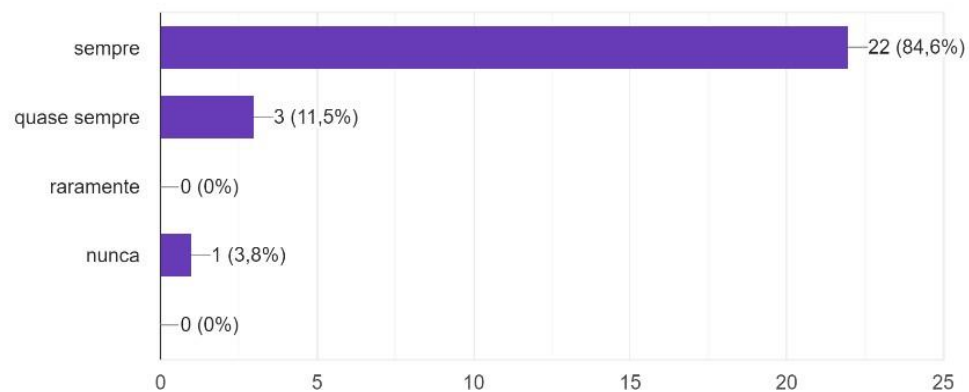
ATORES MOTIVACIONAIS/FATORES DESMOTIVADORES • Mencione três motivos que gere insatisfação ou satisfação para você colaborador. ...terceiro que provoca maior índice de insatisfação.
10 respostas



Questão 5. Imagem da empresa

Quanto à imagem da empresa, a avaliação foi se a empresa é uma empresa boa de se trabalhar se seria recomendada para um amigo, foi avaliado também se a conduta dos líderes são exemplos para os outros funcionários, participaram desta questão 26 pessoas, no entanto, 22 delas consideram que sempre é, nesse total corresponde a 84,6% dos entrevistados quase sempre 3 pessoas participaram correspondendo 11,5%, raramente nenhuma pessoa, e nunca uma pessoa, correspondendo a 3,8% dos entrevistados.

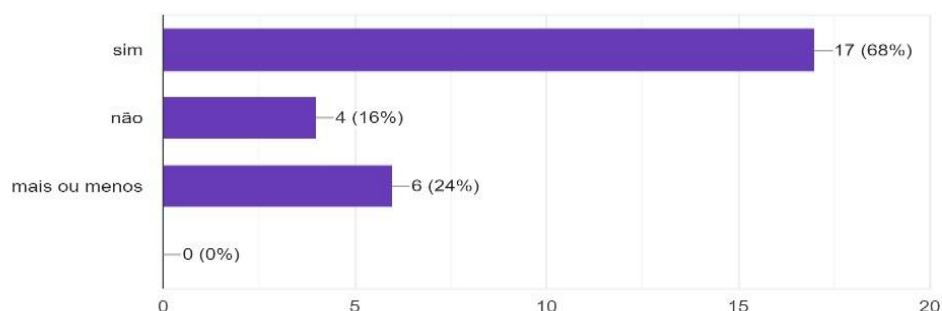
IMAGEM DA EMPRESA • Você avalia a empresa como boa de se trabalhar? • Você recomendaria para um amigo a empresa? • Você avalia a conduta ... • Os líderes são exemplos para os funcionários?
26 respostas



Questão 6. Carreira

Em relação à carreira, a pergunta foi sobre oportunidade de crescimento e o interesse por outro setor dentro da empresa, participaram dessa pesquisa 25 pessoas onde 17 pessoas correspondendo a 68% responderam que sim. Não esperam uma oportunidade crescimento em sua carreira foi o total de 4 pessoas correspondendo a 18%, e mais ou menos seis pessoas correspondendo a 24%.

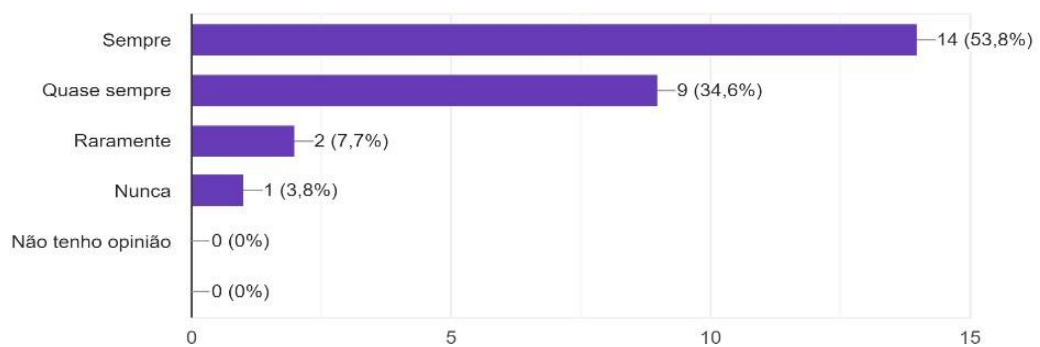
CARREIRA • Você espera em uma oportunidade de crescimento em sua carreira? • Você se percebe hábil para adquirir maiores cargos? • Voc...m interesse trabalhar em outro setor da empresa?
25 respostas



Questão 7. Realização profissional

Com relação à realização profissional, participaram também 26 pessoas, dos que sempre se sentem realizados foram 14 respostas totalizando 53,8%, quase sempre com nove pessoas totalizando 34,6%, raramente duas pessoas atualizando 7,7%, nunca 3,8% uma pessoa participante os demais não teve resposta.

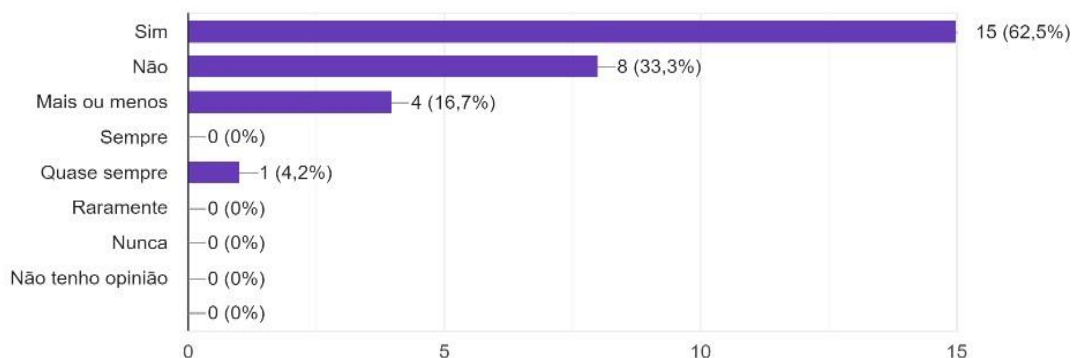
REALIZAÇÃO PROFISSIONAL • Você se sente realizado com seu cargo? • Seu estado profissional hoje você se sente realizado?
26 respostas



Questão 8. Quantidade e qualidade de trabalho

Em relação à quantidade e qualidade do trabalho, como os participantes se sentem em afinidade com quantidade de afazeres, e se eles atingem se a quantidade de trabalho é mais importante que a qualidade, participaram 24 pessoas, responderam que sim 15 pessoas totalizando 62,5%, 8 pessoas responderam que não totalizando 33,3%, mais ou menos foram 4 pessoas que responderam totalizando 16,7%, e quase sempre uma pessoa totalizando 4,2% os demais itens não tiveram respostas.

QUANTIDADE E QUALIDADE DE TRABALHO • Você se sente contente em afinidade ao quantidade de afazeres que atinge? • A quantidade do trabalho e mais importante do que qualidade?
24 respostas

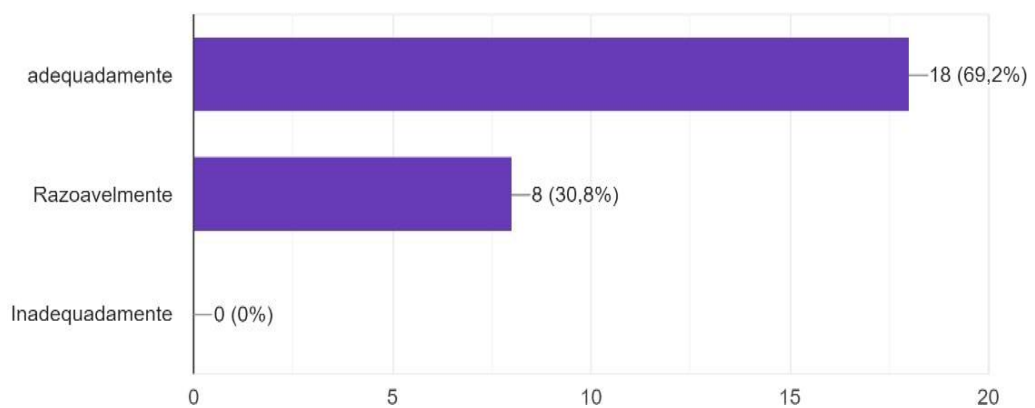


Questão 9. Diálogo

Em relação ao diálogo de que maneira a gestão da empresa dialoga com os operários, participaram também 26 pessoas, 18 delas correspondendo a 69,2% consideraram adequadamente, 8 pessoas correspondendo a 30,8% razoavelmente, inadequado não teve respostas, nenhuma pessoa considera a comunicação inadequada com os funcionários.

DÍÁLOGO • De que maneira a gestão da empresa se dialoga com seus operários?

26 respostas

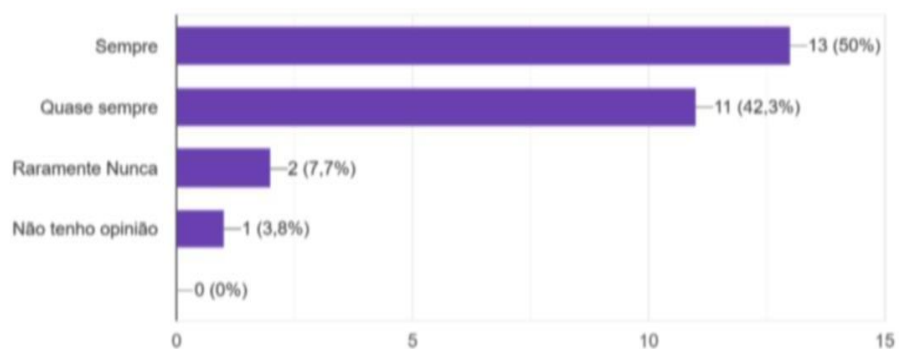


Questão 10. Reconhecimento profissional

No item reconhecimento profissional, como o colaborador se sente reconhecido pela organização, foram respondidos por 26 pessoas. Que julgam ser reconhecido 13 pessoas um total de 50%, quase sempre são reconhecidas 11 pessoas 42,3%, raramente duas pessoas correspondendo a 7,7%, e que não tiveram uma opinião uma pessoa correspondendo a 3,8% .

RECONHECIMENTO PROFISSIONAL • Você se sente reconhecido pela organização ? • Você observa que o seu potencial profissional tem sido a... • A empresa valoriza os profissionais eficientes ?

26 respostas

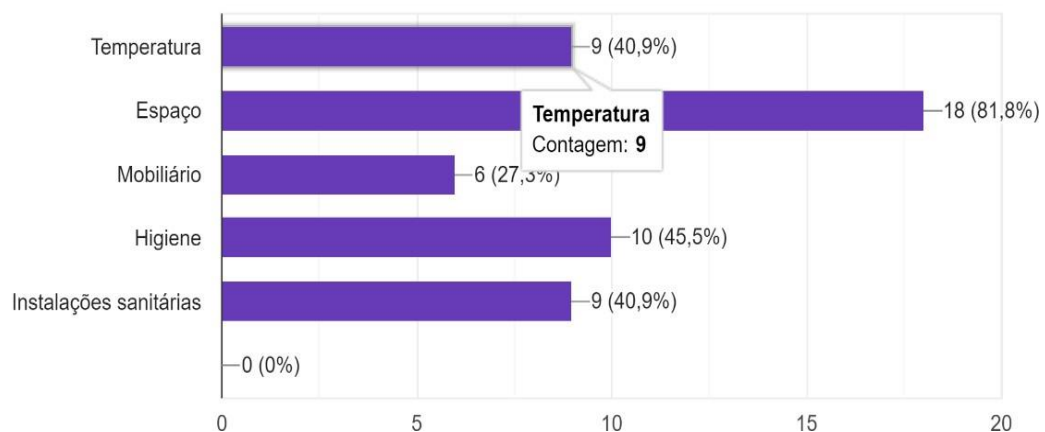


Questão 11. Condições físicas de trabalho

Referente às condições físicas no trabalho, ao ambiente e às atividades adequadas, 22 pessoas responderam essa questão, foi analisada temperatura, espaço físico, mobiliário, higiene e instalações sanitárias, o percentual para temperatura foi de 40,9%, espaço físico 18 pessoas 81,8%, mobiliário 27,3%, higiene 45,5%, instalações sanitárias 40,9%.

CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO • Os ambiente da sua atividades são adequadas ?

22 respostas

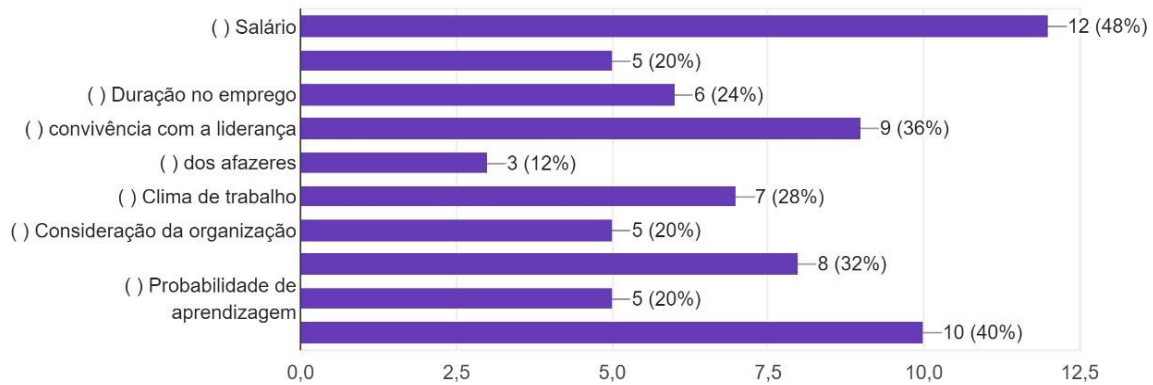


Questão 12. Motivação para o trabalho

Em relação à motivação no trabalho, o que mais motiva foram considerados em nível maior o salário, duração no emprego, convivência com a liderança, os afazeres, o clima do trabalho, considerações da organização, probabilidade de aprendizagem, esse item ficou com a maior percentual, o salário correspondendo a 48%, duração no empregos 24%, convivência com a liderança 36%, dos afazeres 12%, do clima de trabalho 28%, consideração da organização 20%, a probabilidade de aprendizagem ficou com 20%.

- O que te motiva ficar trabalhando na empresa. Coloque número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante.

25 respostas



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar os impactos da descentralização sobre cultura e o clima organizacional na Empresa Amigos Transportes, foram levantadas informações sobre os relacionamentos interpessoais para resoluções de problemas, remuneração, estabilidade no emprego, fatores motivacionais, imagem da empresa, carreira, realização profissional e diálogo. Esse objetivo foi alcançado parcialmente devido ao pouco tempo disponibilizado para o alcance do mesmo, e da pouca disponibilidade dos colaboradores para a aplicação dos questionários e entrevistas, devido às suas rotinas serem corridas.

A presente pesquisa apresentou importantes levantamentos de clima organizacional dentro da empresa, o engajamento e o nível de satisfação entre os trabalhadores, as dificuldades encontradas no cotidiano bem como a elaboração de soluções para os problemas e a melhoria do clima organizacional. Iniciou a construção de uma ponte entre colaboradores e líderes, colocando os departamentos face -a -face em prol da melhoria da organização.

Pensando a frente e planejando o melhor caminho para a empresa, irá suprir suas necessidades e de seus funcionários, assumindo compromisso de realizar treinamentos periódicos com técnicas de avaliação e disciplina, quando a empresa se dispõe passa a cultivar um ambiente de trabalho que será focado no bem estar dos colaboradores, conseqüentemente a Amigo Transportes de Goiás, contará com funcionários produtivos todos em busca do mesmo objetivo e alcançando a missão da empresa.

A contribuição do presente artigo está em disponibilizar gráficos que explicam a satisfação, insatisfação, melhorias e sugestões dos colaboradores para a empresa. Contém dados levantados dentro da instituição, podendo a mesma utilizar-se dele para uma aplicação de melhorias na organização.

Portanto sugere-se que esse trabalho não seja finalizado neste momento, mas sim, reaproveitado pela instituição, caso a mesma deseje realizar uma gestão eficiente para a melhoria do clima e cultura organizacional.

6 REFERÊNCIAS

- ADMINISTRABRASIL. **Teorias Humanas**. Disponível em: <<https://administrabrasil.com.br/wp-content/uploads/2018/09/Teoria-das-lac%CC%A7oes-Humanas.pdf>> Acesso em: 18 out. 2020.
- BEZERRA, Aline de Souza. **Clima Organizacional: Fatores que influenciam na empresa xyz**, 2011. Disponível em: <<http://www.leg.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/ALINE%20DE%20SOUSA%20.pdf>> monografia de TCC.> Acesso em: 30 mar. 2020.
- BERTERO, Carlos O. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v8n27/v8n27a03.pdf>> Acesso em: 18 out. 2020.
- BEGNAMI, M. L. V.; ZORZO, A. Clima Organizacional: Percepções e Aplicabilidade. **Revista Científica da FHOUNIARARAS** v. 1, n. 2/ 2013. Disponível em: <http://www.uniararas.br/revistacientifica/_documentos/art.5-002-2013.pdf> Acesso em: 18 out. 2020.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. -3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto; **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO. **Gestão de pessoas o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, Rio de Janeiro campus 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 - 6ª reimpressão.
- EQUIPE IBC. **Importância de cultura organizacional de uma empresa**, Goiânia, 2017. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/importancia-cultura-organizacional-empresa/>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

FERREIRA, Aparecida. **A Área de Recursos Humanos e seus Processos**. Disponível em: <http://www.faculdadersa.com.br/Arquivos/downloads/semana_cientifica/Trabalhos%202015/A_area_de_recursos_humanos_e_seus_processos.pdf> Acesso em: 30 mar. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LUZ, Maria. A. M. **INFLUÊNCIA DA CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL NA PREDISPOSIÇÃO DA INSTITUIÇÃO ÀS MUDANÇAS**. Florianópolis, 2001. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/81522>>. Acesso em: 5 out. 2020.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACHADO, A. M., GOULARTA, M. A., **Análise de clima organizacional: Estudo de Caso em uma Agência Bancária**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/289_Artigo_SEGET___Alyne_3%5B1%5D.0.pdf> Acesso: 20 abr. 2020.

MARCON, Denise. **Livro didático do Curso de Psicologia Organizacional**. Portal Educação. 1.ed.-Campo Grande: Portal Educação, 2013.

MILNER, O. I. **Successful Management of the Analytical Laboratory**. Flórida: Lewis Publisher, 1991.

OLIVEIRA, Anderson M. **A Influência do Clima Organizacional na Motivação dos Servidores da Fundação Alfredo da Matta**. Rio de Janeiro 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/themes/Mirage2/pages/pdfjs/web/viewer.html?file=http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3468/muniz.pdf?sequence=1&isAlloved=y>>. Acesso em: 24 out. 2020.

OLIVEIRA, D.de P.R. **Sistemas, Organização e Método: Uma abordagem gerencial**, São Paulo, 2006.

OLIVEIRA, W. M. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em Instituições de Ensino Superior**. 1996. Tese (Doutorado em Administração Escolar) – Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

PADILHA, M. G. **Liderança**. Disponível em: <www.ppr.gov.br/batebyte/edições/2003/bb132/stagiario.shtml> Acesso em: 24 out. 2020.

SEBRAE. **Empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?matéria=10410>>. Acesso em: 24 out. 2020.

SOUZA Ana. G. A. **Estudo de caso sobre a centralização e a descentralização em estrutura de laboratórios de pesquisa**. Rio de Janeiro 2016. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/30847/30847.PDF>>. Acesso em: 22 out. 2020.

RESENDE, E. BENAITER, P. R. **Gestão de clima organizacional: uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas**. São Paulo: Ênio Resende & Associados, 1997.

VIVANCOS, Adriano. G., CARDOSO Francisco. F. **A Implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade e a Descentralização do Poder em Empresas Construtoras**. Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1999_a0396.pdf>. Acesso em: 25 out. 2020.

XAVIER, R. **Gestão de Pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Gente, 2006.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. In: SILVA, Narbal.

ZANELLI, José C. **Cultura Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/32914309.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2020.



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

Eu Daiane Ramos Barreto RA 31638

Declaro, com o aval de todos os componentes do grupo a:

AUTORIZAÇÃO (X)

NÃO AUTORIZAÇÃO ()

Da submissão e eventual publicação na íntegra e/ou em partes no Repositório Institucional da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS e da Revista Científica da FacUnicamps, do artigo intitulado: Os reflexos da descentralização sobre o clima organizacional estudo de caso na Empresa Lomigo Transportes de GO

De autoria única e exclusivamente dos participantes do grupo constado em Ata com supervisão e orientação do (a) Prof. (a): Rhymaldo Ribeiro Costa

O presente artigo apresenta dados validos e exclui-se de plágio.

Curso: Administração Modalidade afim Bacharelado

Daiane Ramos Barreto

Assinatura do representante do grupo

