



**VII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

## **CONDUTORES ORGANIZACIONAIS, AMBIENTAIS E PROGRESSÃO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DA REGIÃO DO ALTO VALE DO RIO NEGRO (SC)**

**DELICIO PEREIRA**  
UDESC

**ARIANE COMOCHINA BAUER**  
UDESC

**ALEXANDRE BORGES FAGUNDES**  
Universidade do Estado de Santa Catarina

**FERNANDA HÄNSCH BEUREN**  
Universidade do Estado de Santa Catarina



## CONDUTORES ORGANIZACIONAIS, AMBIENTAIS E PROGRESSÃO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DA REGIÃO DO ALTO VALE DO RIO NEGRO (SC)

### Resumo

A presente pesquisa teve por objetivo identificar e analisar a relação entre os condutores organizacionais, condutores ambientais e a progressão organizacional em empresas da região do Alto Vale do Rio Negro (SC). O estudo foi conduzido através de estratégia quantitativa de pesquisa, estabelecida por uma abordagem descritiva e inferencial dos construtos, mensurados com base em levantamento (*survey*). Os resultados demonstram que, acerca dos Condutores Organizacionais, destaca-se o *Empowerment*, ressaltando a importância da participação efetiva dos colaboradores, estimulando sua autonomia e liberdade nas decisões. Nas Condutores Ambientais observou-se proeminência das Oportunidades Tecnológicas, apontando a importância da promoção do desenvolvimento e inovação tecnológica através do uso de equipamentos de qualidade. No tocante à Progressão Organizacional destacou-se a variável Produtividade, que estabelece a utilização de indicadores de desempenho para a melhoria dos processos. Os testes de correlação realizados entre os construtos principais apresentaram força de associação de efeito moderado, confirmando a afinidade dos elementos utilizados. Os resultados obtidos possibilitam que os gestores possam direcionar ações mais efetivas diretamente nessas áreas identificadas como de maior influência dentro das organizações, potencializando o desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Condutores Organizacionais; Condutores Ambientais, Progressão Organizacional.

### Abstract

The present research aimed to identify and analyze the relationship between organizational drivers, environmental drivers and organizational progression in companies in the Alto Vale do Rio Negro region (Santa Catarina State). The study was conducted through a quantitative research strategy, established by a descriptive and inferential approach to the constructs, measured on the basis of a survey. The results show that, regarding Organizational Drivers, Empowerment stands out, emphasizing the importance of effective participation of employees, stimulating their autonomy and freedom in decisions. In the Environmental Drivers there was a prominence of Technological Opportunities, pointing out the importance of promoting technological development and innovation through the use of quality equipment. Regarding the Organizational Progression, the variable Productivity was highlighted, which establishes the use of performance indicators to improve processes. The correlation tests carried out between the main constructs presented a strength of association of moderate effect, confirming the affinity of the elements used. The results obtained allow managers to direct more effective actions directly in these areas identified as having greater influence within organizations, thus enhancing organizational performance.

**Keywords:** Organizational Drivers; Environmental Drivers; Organizational Progression.



## 1 Introdução

Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) destacam que a inovação e o desempenho organizacional são condutores de processos que estão inter-relacionados e podem impactar no desempenho organizacional e inovador das empresas. Neste contexto, Gomes e Wojahn (2017) defendem que a aprendizagem organizacional ganha destaque no estudo da gestão estratégica das empresas, tornando-se uma peça chave para a melhoria de atuação em ambientes turbulentos, facilitando desta maneira a competitividade entre os mercados.

Para manter-se competitivo no mercado, as organizações precisam identificar e atender as necessidades dos consumidores, definindo, portanto, uma estratégia de ações internas que proporcionem condições de competir em determinado mercado. Podem-se citar alguns métodos utilizados para obter esta vantagem competitiva como: dispor de capacidade tecnológica, oferecimento de produtos de alta qualidade, envolvimento dos colaboradores e motivação para o atingimento de resultados, flexibilidade para adaptar-se às mudanças, ter capacidade inovadora, controle da produtividade, entre outros (Martins & Laugeni, 2015).

As organizações relacionam-se com o ambiente essencialmente com o propósito de obter informações e buscar recursos necessários para realizar suas tarefas. O ambiente externo pode afetar o desempenho das organizações, sendo que a rotina organizacional é formada por vários fatores que interferem na maneira de como elas são estruturadas para atender os requisitos externos, como análise dos concorrentes, informações sobre novas tecnologias, e demais referências (Robbins, 2002).

Sob estas premissas orientadoras, a presente pesquisa buscou observar os atributos da cultura organizacional e a relação entre seus condutores organizacionais e ambientais de atuação. Assim, buscou identificar os elementos fundamentais para uma gestão inovadora e progressiva, com o propósito de promover o conhecimento no âmbito tecnológico, social e organizacional nas empresas da região do Alto Vale do Rio Negro (SC). Desta forma, os insumos apresentados neste artigo apontaram para a análise da influência dessas características e os aspectos positivos de como tais condutores podem relacionar-se nos processos internos ou externos das organizações. Da mesma forma, versaram à identificação de meios possíveis para a aplicação de uma gestão participativa, tecnológica e eficaz, otimizando o desempenho organizacional.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Condutores Organizacionais

A cultura organizacional é formada por valores que norteiam e influenciam características comportamentais dos indivíduos. Cada instituição molda sua cultura de acordo com seus objetivos e costumes, suas tradições e credos e principalmente pela participação dos indivíduos e suas características. Um conjunto de valores compartilhados (Centurión *et al.*, 2011).

#### 2.1.1 *Empowerment*

Estimular o poder de decisão dos colaboradores, ou desenvolver essa competência de tomar decisões nas instituições, trata-se da principal interpretação para a utilização de um novo modelo gerencial chamado *empowerment*. Através deste princípio, as pessoas tornam-se mais atuantes nas escolhas dentro da organização, despertando o envolvimento e



comprometimento para a busca dos resultados e desempenho organizacional com excelência (Araujo, 2010). O *empowerment* tem como objetivo o desenvolvimento da autonomia e do envolvimento dos colaboradores, buscando a responsabilidade para intervir nas decisões estratégicas da organização, focando no desenvolvimento e melhoria da performance empresarial. Trata-se de uma variação para o modelo tradicional de gerenciamento (Baquero, 2012).

Fernandez e Moldogaziev (2013) destacam que os efeitos positivos da prática do empoderamento, estão diretamente relacionados ao desempenho dos colaboradores, na melhoria da satisfação do trabalho, no comprometimento com a organização e no incentivo a inovação. Sendo estes fatores de extrema importância para a análise e influências nos resultados comportamentais das organizações.

Um sistema de gestão colaborativa é aquele que estimula o envolvimento dos colaboradores através de ações que promovam a percepção da relevância de sua participação perante a organização, através da geração de ideias e a participação nas decisões estratégicas de suas atividades. Esta, por sua vez, identificará através do *empowerment* uma importante ferramenta de gestão para a valorização de seus funcionários (Rodrigues, 2016).

### 2.1.2 Apoio Organizacional

Para Yu (2011), o desempenho profissional de sucesso pode ser afetado por fatores externos como o apoio organizacional, pois os valores de trabalho já são intrínsecos ao colaborador. Percebe-se que com a maior contribuição das organizações o desempenho dos colaboradores e a qualidade do serviço prestado também melhoram. Do mesmo modo, proporciona a melhoria na percepção de valor e de sua contribuição e auxílio à empresa, gerando também seu próprio bem estar.

Alguns aspectos semelhantes podem ser observados como facilitadores para a inovação organizacional: definição de uma boa estrutura organizacional; estabelecimento dos responsáveis e suas respectivas funções; implantação de normas de qualidade, sendo um importante condutor de atividades inovadoras na organização; novas certificações para maior participação de mercado e concorrência, apresentando menor custo, melhoria na qualidade e na entrega dos produtos e a flexibilidade na produção (Lara & Guimarães, 2013).

Segundo Buccelli (2007), as organizações orientadas à inovação possuem colaboradores de maior autonomia, se comparado a organizações tradicionais. Operam de forma confiante em um ambiente propício para o desenvolvimento de práticas criativas e da produção de novas ideias.

### 2.1.3 Valores organizacionais

Os valores organizacionais são elementos fundamentais da cultura organizacional. Compreende aquilo que a empresa deseja e considera importante, portanto devem também conduzir para as escolhas tomadas pelos participantes da organização. Os valores estabelecem o que é aceitável ou rejeitado, diferencia o certo do errado, o que é esperado ou não para o convívio em determinado grupo (Dias, 2012).

A cultura da empresa reflete a percepção dos colaboradores sobre os valores e características culturais da organização. Relata os valores fundamentais percebidos e compartilhados pelos membros da organização, definindo assim o termo utilizado como clima organizacional. Quando todos, de uma maneira geral, possuem o mesmo sentimento daquilo



que realmente importa para a organização, um clima positivo gera a satisfação dos colaboradores e dos clientes, promove o envolvimento, compromisso e motivação (Robbins & Judge, 2014).

Para Machado, Vasconcellos (2007), a organização é composta por diferentes padrões de pessoas, cada qual com seu modo particular de agir, refletir e se comportar perante aos demais participantes do grupo. O ambiente organizacional orienta e influencia as atitudes comportamentais dos indivíduos, que direcionam e definem a cultura organizacional de um ambiente específico.

Os valores são os elementos que constroem a integridade e responsabilidade das pessoas para a organização. Devem ser vistos como prioridade dentro das organizações e amplamente discutidos e reafirmados para a garantia de sua continuidade. Em face disto, toda a organização deve estar alinhada neste pensamento, quando os valores são comunicados de forma clara não geram conflitos de interpretação e refletem o desejo e a importância de determinada necessidade para a empresa. A cultura de valores organizacional evidencia também a propensão da interação e participação da empresa e seus parceiros, buscando sempre a excelência e modelos positivos de comportamento, reprimindo, portanto atitudes negativas e ultrapassadas (Chiavenato, 2014).

## **2.2 Condutores Ambientais**

A progressividade das transformações no ambiente organizacional influencia a maneira com que as organizações se comportam perante o mercado e seus concorrentes. Alterações sociais estão relacionadas às mudanças na economia, na estrutura organizacional e no dinamismo tecnológico. Independentemente do tamanho da organização, seja pequena ou grande, esta poderá estar exposta às modificações do ambiente. Neste contexto, é exigido das organizações, sustentar-se na cultura da inovação constante não apenas de seus produtos e serviços, porém nas atitudes e métodos de gestão (Machado, Carvalho & Heinzmann, 2012).

### **2.2.1 Dinamismo do Ambiente**

Um ambiente organizacional é construído à proporção que a própria organização é constituída. São os fatores externos que influenciam e provocam as mudanças nas características organizacionais. Da mesma forma, a organização também propicia alterações no ambiente externo, quando suas particularidades lhe são significativas. Deste modo, define-se como macroambiente organizacional, os fatores que exercem influência indireta à organização e microambiente são os setores que tem relação direta à atuação da organização (Dias, 2012).

As organizações devem acompanhar as mudanças que acontecem no mundo, culturas conservadoras apresentam dificuldade com este dinamismo de mercado, permanecendo inalterados devido sua rigidez e costumes enraizados. As culturas adaptativas possuem características mais maleáveis e flexíveis às mudanças. Uma organização bem-sucedida trabalha com o equilíbrio entre a estabilidade de valores e a capacidade de modernização e atualização de seus processos (Chiavenato, 2014).

As organizações estão integradas em um ambiente de baixa estabilidade econômica, nem mesmo organizações sólidas no mercado estão imunes a repercussão que as mudanças podem acarretar para a organização. Portanto, para garantir sua notoriedade no mercado, deve manter-se em constante atualização com foco na inovação. Os consumidores estão mais perto



do seu fornecedor, por isso as organizações precisam estar atentas as novas tendências sociais, desenvolvendo estratégias para resoluções com muita agilidade (Robbins & Judge, 2014).

### **2.2.2 Oportunidades Tecnológicas**

O conhecimento tecnológico é o propulsor para a inovação e para a produtividade nas organizações. Ao dispor de técnicas mais avançadas de produção, a organização estará apta a gerar e enfrentar as mudanças do ambiente. Essa competência tecnológica associa várias habilidades funcionais, interligando os arranjos físicos, organizacionais e de técnicas gerenciais, mantendo-se em constante aprendizagem tecnológica (Gradvohl, de Freitas & Heineck, 2011).

Com a constante inovação tecnológica, os obstáculos entre os concorrentes estão diminuindo, pois facilmente pode-se enviar um produto para outro lado do continente sem muito esforço. Desta forma, a competição entre os participantes do mesmo mercado é estimulada e por sua vez, incentiva a utilização de novas técnicas para o acompanhamento dessas mudanças (Robbins & Judge, 2014).

Um aspecto significativo que precisa ser examinado quando a organização pretende viabilizar novas oportunidades de melhorias e inovação, é a sua posição tecnológica perante seus concorrentes. Será através da gestão da tecnologia que as técnicas estratégicas de inovação serão implementadas. Além da capacidade fabril instalada, a qualidade nos serviços deve ser aperfeiçoada, com a aplicação de treinamento técnico para o uso dessas novas tecnologias, possibilitando o aprimoramento do conhecimento tecnológico (Trott, 2012).

### **2.2.3 Demanda por novos produtos**

Trott (2012) comenta, com base em Schumpeter (1934), da importância de estimular o crescimento econômico através de novos produtos, muitas vezes, esta ação de inovar torna-se mais relevante que negociações comerciais, em relação ao preço, de produtos já utilizados. Como o desenvolvimento econômico ocorre de forma irregular, deve-se atentar ao impacto gerado pelas interferências de fatores externos.

Em um ambiente dinâmico de negócios enfrentado pelas organizações atualmente, a base para o crescimento neste meio são novos produtos e serviços (Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2009). Lacerda (2016) reitera que o clima organizacional é um importante condutor para a inovação, capaz de estimular a criação de novos produtos e mercados. A organização deve manter-se em movimento, sendo importante verificar e reconhecer as influências externas ao seu ambiente de atuação.

A revisão e análise da demanda dos produtos são relevantes para que a organização apresente um diferencial competitivo diante de seus concorrentes. Analisando o ciclo de vida do produto torna-se possível avaliar as fases deste processo, sendo um modelo orientativo para avaliação das características de cada fase conforme citado por Moreira (2012) e Dornelas (2014). Estas fases são: Lançamento: fase de criação do produto e lançamento no mercado. A demanda é geralmente baixa até tornar-se conhecido; Crescimento: produto já testado começa a ser competitivo, aumentando a demanda; Maturidade: estabilidade da demanda e nas vendas. O lucro tende a estabilizar, indicando a necessidade de novos investimentos. Declínio: produto começa a perder mercado, se não for retirado do mercado deve passar por modificações significativas.



## 2.3 Progressão organizacional

O desenvolvimento progressivo das organizações tem como componentes básicos, características organizacionais associadas à motivação e a satisfação laboral. Através da influência e estímulos de seus líderes, os colaboradores desejam alcançar seus objetivos pessoais e desta forma acabam associando-se aos objetivos da organização, com aumento dos lucros e diminuição das despesas, num ambiente cada vez mais competitivo (Carvalho, 2016).

Em face da crescente competitividade empresarial, torna-se importante desenvolver métodos para facilitar o desenvolvimento pessoal e também empresarial das organizações. É preciso visualizar as influências externas da empresa e compartilhar o conhecimento e experiências vivenciadas para descobrir novas variações para as soluções dos problemas, onde a colaboração e a criatividade são inerentes a este processo de progressão e sucesso organizacional (de Magalhães Pinto, 2016).

Utilizar programas de gestão participativa, que estimule o envolvimento e autonomia dos colaboradores, desperta o aumento do cooperativismo entre a organização. Desta forma a organização tende a ampliar o grau de motivação, satisfação e produtividade dos envolvidos. Uma cultura organizacional bem definida cria o sentimento de identificação dos colaboradores, criando o compromisso organizacional maior que seu próprio interesse (Baoguo & Mian, 2011).

### 2.3.1 Produtividade

Para que um sistema produtivo permaneça equilibrado e gere bons resultados, faz-se necessário o controle da produtividade. Basicamente consiste na análise da relação entre os insumos utilizados e seu nível de aproveitamento para a obtenção dos resultados após o processamento. Desta maneira, o aumento da produtividade consiste também na melhoria e eficiência de todos os elementos organizacionais, seja de mão de obra, maquinário, da energia e combustível utilizado, insumo, dentre outros (Moreira, 2012).

Monitorar a produtividade pode trazer outros benefícios além da melhoria dos custos de produção e de lucros gerados, pode auxiliar também na rotina e no planejamento das atividades. Este controle pode servir como embasamento às análises gerenciais como indicadores de eficácia, auxílio para tomada de decisão, identificação da necessidade de treinamento, investimentos, e outros. Também pode ser utilizado como ferramenta para motivação. O fato de utilizar um sistema de controle e medição de resultados, gera nos colaboradores esta cultura de produtividade e desempenho como rotina para seu trabalho. Só tem-se o aumento da produtividade se os colaboradores estiverem motivados e habituados a este sistema de controle (Moreira, 2012).

Martins e Laugeni (2015) ressaltam que o desempenho dos trabalhadores, medido através da produtividade, também são utilizados como indicadores para detectar o nível de desenvolvimento de uma região, sendo ferramenta para estudos comparativos entre determinados mercados.

### 2.3.2 Inovação no trabalho

Investir em inovação organizacional certamente resultará em benefícios para o processo produtivo e gerencial como um todo. Com a aplicação de novos processos realizados pela organização, será possível intensificar melhoria no desempenho funcional das atividades,



na redução de custos, no aumento da produtividade, preparando assim as organizações para as mudanças cada vez mais velozes no mercado de trabalho (Hsieh & Chen, 2011).

Para Kupfer e Hasenclever (2013), o ato de inovar sugere que a partir do investimento em pesquisa e desenvolvimento, as organizações desenvolvam a capacidade de produção de novos métodos ou novos produtos, através de práticas produtivas ainda desconhecidas para ela. Este ciclo de inovação pode dividir-se em três etapas: criação, inovação, repetição ou difusão. O processo de criação trata-se da invenção de coisas novas, podendo ser patenteado. Incluir inovação, propõe-se aprimorar aquilo que já é utilizado. A repetição seria as variações, ou imitações de bens e serviços, estes possibilitam a proximidade e atendimento às necessidades dos usuários.

Para manter-se bem-sucedidas no mercado, as organizações devem proporcionar a inovação, precisam promover a melhoria contínua nos processos e na qualidade de seus produtos, com flexibilidade para vencer seus concorrentes. Os colaboradores podem ser a força geradora desta inovação e mudança, ou então o grande desafio interno para os gestores. Desta forma, os líderes devem estimular o lado criativo e envolver os colaboradores perante a organização, deixando-os assim menos resistentes às mudanças (Robbins & Judge, 2014).

### **2.3.3 Satisfação no trabalho**

É inegável afirmar que colaboradores motivados e envolvidos com os objetivos da organização, influenciam no resultado e na entrega das atividades geradas dentro das organizações. Por vezes para obter-se a produtividade é necessário adotar metodologias de trabalho que podem gerar o descontentamento dos colaboradores. As pessoas sentem-se mais motivadas quando possuem autonomia e liberdade no trabalho. Atividades repetitivas, desinteressantes e cansativas estão associadas à insatisfação no trabalho (Moreira, 2012).

Um ambiente agradável que atenda as necessidades do trabalhador e promova a qualidade de vida, são motivadores para a satisfação dos colaboradores. Sentir-se bem no desenvolvimento de suas atividades, ter um bom relacionamento com a equipe de trabalho, com os coordenadores e consigo mesmo, são fatores importantes para o desenvolvimento da autoconfiança perante a organização (Moretti & Treichel, 2003).

O desenvolvimento dos colaboradores através da realização de treinamentos corporativos, torna-se uma alternativa para elevar o capital intelectual dentro da organização, trazendo benefícios para o aprimoramento profissional e maior qualidade e satisfação no trabalho (Alves, 2011). Para que o colaborador compreenda como está sendo o seu desempenho dentro da organização, o autor menciona o uso da avaliação de desempenho, que traz de forma clara como está o desenvolvimento do colaborador perante a sua função. Já para quem está sendo avaliado, a possibilidade de identificar onde estão os seus acertos e oportunidades de aprimoramento, despertam para a aplicação da melhoria contínua, pois desta forma, detecta as expectativas da empresa e que ações deve tomar para alcançá-las.

### **2.3.4 Mecanismos de controle**

Uma maneira de acompanhar e avaliar a eficiência dos processos estratégicos das organizações é a utilização de sistemas de controle. Através da coesão entre o sistema e as metas estratégicas e estruturais da empresa, torna-se possível alavancar ações que propiciem o aprendizado e a motivação, garantindo o atingimento dos objetivos propostos (Damke, Walter & Moreno, 2013).



É evidente a relevância dos sistemas de controle, pois sua utilização pode ser adotada a diversas áreas das organizações. O controle trata-se de um procedimento para manter uma atividade dentro de um modelo já estabelecido, podendo-se comparar a situação atual com aquilo que se deseja alcançar. Na indústria, este processo pode ser utilizado para a garantia da qualidade do processo, através da utilização de modelos estatísticos de controle, a fim de assegurar o atendimento dos requisitos dos produtos (Moreira, 2012).

Com o progresso tecnológico e a globalização, os controles gerenciais contam com amparo de informações cada vez mais precisas para o auxílio na tomada de decisões estratégicas. Desta forma, o Sistema de Controle Gerencial (SGC) é aplicado para facilitar o controle das atividades e orientar contra possíveis contratempos, este tem auxílio da área de contabilidade, que possui o controle dos recursos financeiros da empresa (Moura, 2017).

São os indicadores que estabelecem diretrizes para as decisões estratégicas das organizações, estes são obtidos como resposta dos mecanismos de controles aplicados à organização. Através do uso desses mecanismos de controle, é possível identificar como a empresa encontra-se realmente, comparada a sua expectativa definida no início de seu processo. Medem e avaliam a eficiência do processo, possibilitando a comparação entre o planejado e o realizado durante o processo (Rocha *et al.*, 2015). Damke, Walter e Moreno (2013) argumentam que os indicadores estratégicos são ferramentas de extrema importância para a análise correta das informações estratégicas da empresa, entretanto se forem interpretados de maneira errônea, poderão impactar na eficiência das tomadas de decisão, com base em resultados distorcidos.

### 3 Procedimento Metodológico

Através do tema proposto e considerando os objetivos da pesquisa, elaborou-se com base na literatura, a proposta de modelo teórico com a definição das variáveis para o estudo, conforme expresso na Figura 1.



**Figura 1. Modelo teórico proposto**

Fonte: Próprio autor, 2018.

A pesquisa foi realizada a partir de protocolo quantitativo de pesquisa, mediante levantamento com base em *survey*. As questões que circunscrevem os construtos foram avaliadas mediante uso de escala semântica Likert, além de variáveis complementares de caracterização da amostra.



## 4 Resultados e Discussão

### 4.1 Caracterização da Amostra

O questionário foi distribuído aproximadamente entre 120 empresas da região norte de Santa Catarina e sul do Paraná através de uma lista própria de contatos profissionais e pelo compartilhamento do *link* da pesquisa em redes sociais como *Linkedin*®. A fim de facilitar o compartilhamento da pesquisa e também da estratificação e tabulação dos resultados, foram utilizados as plataformas Formulários *Google*® (*Google Forms*®) e o *software* *Excel*®, obtendo, portanto, 53 respostas.

#### 4.1.1 Perfil das empresas

As empresas que fizeram parte da amostra, localizam-se predominantemente na cidade de São Bento do Sul, representando 49,06% das respostas recebidas, seguido da cidade de Joinville, com 16,98% dos retornos. As demais respostas recebidas foram distribuídas nas demais cidades da região como Rio Negrinho, Jaraguá do Sul, Itajaí, dentre outras.

Quanto ao ramo de atividade das empresas, a pesquisa obteve maior abrangência no ramo Metal/Mecânico com 23%, seguido do ramo Moveleiro com 22%, sendo estes os maiores destaques na região pesquisada. Prestação de Serviços representou 21%, Tecnologia 13% das respostas utilizadas, sendo estes os valores mais significativos.

Os critérios definidos para a classificação do porte das empresas, foram fundamentados através das especificações propostas pelo SEBRAE (2016). De acordo com as respostas, a participação de empresas consideradas de grande porte (acima de 500 colaboradores) representaram 32%, seguido do percentual de 26% para as médias empresas (de 100 a 499 colaboradores). As microempresas, formadas por até 19 colaboradores, corresponderam a 25% das respostas recebidas e o percentual de 17%, identificado como o menor deles, ficou com as empresas de pequeno porte, que compreendem entre 20 a 99 colaboradores.

## 4.2 Análise Descritiva dos Construtos

### 4.2.1 Análise Descritiva dos Condutores Organizacionais

Os Condutores Organizacionais foram avaliados através das variáveis *Empowerment*, Apoio Organizacional e Valores Organizacionais. De acordo com a Tabela 1, identificou-se a maior média ( $x = 3,7232$ ) para a variável *Empowerment* e também as menores variações no desvio padrão ( $x = 0,9989$ ) sugerindo, portanto, a importância da participação efetiva do colaborador estimulando sua autonomia e liberdade nas decisões.

A menor média ( $x = 3,6164$ ) ficou com a variável Valores Organizacionais, que evidenciou a falta de entendimento dos valores e normas da empresa e a despreocupação com a qualidade do ambiente de trabalho.

A variável Apoio Organizacional apresentou valor médio entre as duas anteriores ( $x = 3,6541$ ) e o menor desvio padrão ( $x = 0,9683$ ), demonstrando a concordância entre os respondentes em relação ao baixo apoio a geração de ideias e a falta de clareza da estrutura organizacional.

Tabela 1  
Variáveis do construto Condutores Organizacionais

Variável	Média Geral	Condutores Organizacionais	Média individual	Desvio Padrão
Empowerment	3,7232	A organização estimula o colaborador para que tenha autonomia e liberdade na tomada de decisões.	3,8679	0,9413
		A empresa delega responsabilidades aos colaboradores, tornando-os comprometidos e estimulados a práticas inovadoras.	3,8491	0,8857
		A organização divulga aos colaboradores informações gerenciais como desempenho, metas e faturamento.	3,4528	1,1696
Apoio Organizacional	3,6541	A empresa promove a aprendizagem organizacional através da formalização de normas e valores.	3,4151	1,1674
		A organização apresenta uma estrutura organizacional clara e definida, estabelecendo os responsáveis para cada função.	3,7170	0,9683
		A organização oferece um ambiente favorável ao desenvolvimento de práticas criativas e da geração de novas ideias.	3,8302	0,9949
Valores organizacionais	3,6164	Os valores da organização são claros, os padrões comportamentais são definidos e norteiam a tomada de decisão.	3,6038	0,9675
		A organização preocupa-se com o nível de relacionamento interno, promovendo um ambiente profissional saudável.	3,6038	1,1659
		A organização apresenta uma cultura organizacional voltada à inovação, encorajando seus colaboradores a prática de atitudes inovadoras.	3,6415	0,9425

Nota. Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018).

### 4.3 Análise Descritiva dos Condutores Ambientais

Este construto que apresentou a maior média geral, trouxe as Oportunidades Tecnológicas como a variável de maior relevância ( $x = 3,9245$ ) e menor desvio padrão ( $x = 0,9888$ ) demonstrando o consenso entre as respostas. Salientou a importância da promoção do desenvolvimento e inovação tecnológica através do uso de equipamentos de qualidade.

O menor destaque ficou para a variável Demanda por novos produtos ( $x = 3,5535$ ), que também obteve a maior variação entre os valores de desvio padrão, verifica-se que há pouca valorização para a área de pesquisa e desenvolvimento de novas soluções e produtos.

Percebe-se pouca influência quanto à responsabilidade social entre as empresas participantes da pesquisa, ficando a variável Dinamismo do Ambiente com a segunda maior média ( $x = 3,7233$ ), apontando destaque para fatores externos que podem influenciar a empresa, como análise dos concorrentes. A Tabela 2 evidencia os valores mencionados.

Tabela 2  
**Variáveis do Construto Condutores Ambientais**

Variável	Média Geral	Condutores Ambientais	Média individual	Desvio Padrão
Dinamismo do Ambiente	3,7233	A organização contribui para a melhoria das condições de vida da comunidade em que está inserida. Assim, promove ações de responsabilidade social para tornar-se mais competitiva.	3,3962	1,2761
		A organização acompanha novidades de mercado e possui uma cultura organizacional flexível e aberta a mudanças.	3,7925	1,0258
		A organização avalia o ambiente externo e os fatores que podem exercer influência a sua organização, como concorrentes, tecnologia e melhores serviços.	3,9811	1,0829
Oportunidades Tecnológicas	3,9245	A organização promove o desenvolvimento tecnológico, utilizando novas ferramentas e equipamentos no seu processo produtivo.	3,9623	0,9398
		A organização estimula a inovação tecnológica para que possa competir com maior qualidade que seus concorrentes.	3,9434	1,0454
		A organização realiza investimentos em tecnologias para empreender e inovar no seu mercado de atuação.	3,8679	0,9813
Demanda por novos produtos	3,5535	A organização desenvolve constantemente pesquisas para criação de novos produtos ou melhorias nos que já são fornecidos.	3,6981	1,1699
		A organização possui um setor voltado para pesquisa e desenvolvimento, com profissionais dedicados a esta atividade.	3,4717	1,3812
		A organização analisa o ciclo de vida de seus produtos, atuando sobre a oferta de novas soluções.	3,4906	1,2029

Nota. Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018).

#### 4.4 Análise Descritiva Progressão Organizacional

A Tabela 3 conta com o estudo de quatro variáveis que expressam a Progressão Organizacional, sendo Produtividade a variável com média de maior ênfase ( $x = 3,6101$ ), a qual aponta a importância da utilização de indicadores de produtividade para a melhoria dos processos. Em seguida tem-se a atuação da variável Inovação no Trabalho ( $x = 3,5723$ ), enfatizando a presença da cultura da inovação nas empresas. Logo após surge a Satisfação no Trabalho ( $x = 3,4969$ ) com as características das condições de trabalho, e por fim os Mecanismos de controle ( $x = 3,4654$ ) que auxiliam nas ações e decisões das empresas.

Tabela 3  
Variáveis do Construto Progressão Organizacional

Variável	Média Geral	Progressão Organizacional	Média individual	Desvio Padrão
Produtividade	3,6101	A organização utiliza ferramentas para medir a produtividade do setor, como controle de metas e indicadores de desempenho.	3,7358	1,1292
		A organização utiliza indicadores de produtividade de processo a fim de medir e identificar oportunidades de melhorias.	3,7547	1,0360
		A organização investe em ferramentas para análise da relação entre os insumos utilizados e seu nível de aproveitamento.	3,3396	1,2080
Inovação no Trabalho	3,5723	A empresa investe em soluções (ferramentas, consultorias, treinamentos, etc.) que permitam sua adaptação às mudanças no ambiente de mercado.	3,4340	1,1353
		A organização possui a cultura da inovação presente em suas atividades, aplicando o conceito da melhoria contínua em seus processos e produtos.	3,7170	0,9880
		A organização estimula a geração de ideias e de projetos de inovação, dispondo de líderes treinados para este processo.	3,5660	0,9509
Satisfação no Trabalho	3,4969	A organização procura melhorar as condições de trabalho, de forma a gerar maior qualidade do ambiente profissional.	3,6792	0,8497
		A organização preocupa-se com o bem estar de seus colaboradores, seja no desenvolvimento de suas atividades, no relacionamento de equipes de trabalho e coordenadores.	3,6226	0,8599
		A organização realiza a análise de desempenho periodicamente buscando identificar como está o desempenho do colaborador e seu nível de satisfação perante a empresa.	3,1887	1,1776
Mecanismos de Controle	3,4654	A organização possui indicadores definidos por área de trabalho, possibilitando a análise da eficácia dos processos.	3,3962	1,1324
		O processo de controle é utilizado de maneira contínua exigindo a atenção constante dos gestores, para acompanhar a eficiência dos processos.	3,4906	1,0853
		A organização utiliza instrumentos de controle para discutir e orientar as ações e decisões da empresa.	3,5094	0,9927

Nota. Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018).

#### 4.5 Análise de Confiabilidade e Fatorial

Para atestar a confiabilidade da pesquisa e validar a qualidade da escala utilizada, foi aplicada a análise do coeficiente Alfa de Cronbach, que realiza a correlação entre os itens pertencentes ao instrumento. Para que seja considerada uma escala coerente, o valor desejado mínimo do alpha é 0,7. Também para comprovar se a consistência da análise fatorial está adequada, foram aplicados os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), onde se espera valores acima de 0,7 buscando-se a coesão das variáveis para explicar um fenômeno. (Cooper & Schindler, 2011).



Com este intuito foi utilizado o *software* de estatística SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, que possibilitou a extração dos valores para as análises demonstradas.

Tabela 4

**Índices Alfa de Cronbach e KMO das Dimensões da Pesquisa**

Construtos	Variáveis	Alpha	KMO
Condutores Organizacionais	9	0,907	0,883
Condutores Ambientais	9	0,879	0,782
Progressão Organizacional	12	0,927	0,840

**Nota.** Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018).

A Tabela 4 sinaliza o resultado positivo para os testes, onde constam os valores acima do padrão desejado, portanto é possível comprovar a conformidade da análise fatorial e a credibilidade dos dados.

#### 4.6 Análise de Correlações

Com base no modelo teórico proposto, foram realizados os testes de correlação através do Coeficiente de Pearson, que tem como objetivo verificar a força de associação encontrada entre os construtos e variáveis utilizadas na pesquisa (Cooper & Schindler, 2011).

Conforme estabelecido pelo método, a interpretação entre as correlações são estabelecidas pelos valores:  $\pm 1,000$  para correlação perfeita; acima de 0,900 ou abaixo de -0,900 para correlação muito forte; entre 0,701 a 0,900 ou entre -0,701 a -0,900, para correlação forte; de 0,501 a 0,700 ou de -0,501 a -0,700 para correlação moderada; entre 0,301 a 0,500 ou entre -0,301 a -0,500 para correlação fraca e de 0,001 a 0,300 ou de -0,001 a -0,300 para correlação não significativa; 0,000 sem correlação (Pestana & Gageiro, 2014).

Tabela 5

**Correlação entre o construto Progressão Organizacional**

Construtos	Valor r	Valor p*	Força de Associação
Condutores Organizacionais	0,661	0,000	Positiva de efeito Moderado
Condutores Ambientais	0,659	0,000	Positiva de efeito Moderado

**Nota.** Valor  $p < 0,050$ . Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018).

Inicialmente foi realizada a associação dos construtos Condutores Organizacionais e Condutores Ambientais, em relação ao construto Progressão Organizacional, conforme demonstrado na Tabela 5. De acordo com os valores preestabelecidos pelo método, esta relação obteve coeficientes (valor r) de efeito Positivo e Moderado, demonstrando, consequentemente o equilíbrio e a influência positiva entre os elementos utilizados.

Tabela 6

**Correlação entre o construto Condutores Organizacionais**

Construtos	Valor r	Valor p	Força de Associação
Condutores Ambientais	0,677	0,000	Positiva de efeito Moderado

**Nota.** Valor  $p < 0,050$ . Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018).



Conforme Tabela 6, os valores para a correlação entre os construtos Condutores Ambientais e Condutores Organizacionais. Estes se mantiveram semelhantes à associação anterior, identificados com força de efeito Moderado, validando a constância para a força de associação do estudo.

Os níveis de significância e margem de erro para os resultados foram convencionados em  $p < 0,050$ , desta forma o erro amostral considerado neste estudo manteve-se dentro dos parâmetros estipulados, fato que incrementa a força da correlação identificada.

## 5 Considerações Finais

A proposta deste artigo foi estabelecer relações entre os condutores Organizacionais, Ambientais e a Progressão Organizacional através da estratégia de pesquisa quantitativa aplicada às empresas da região do Planalto Norte Catarinense. Por meio da extração e análise dos dados, comparados pelo programa estatístico SPSS, foi possível observar os principais atributos de cada construto e suas inter-relações, evidenciando a influência destas características e seus condutores dentro das organizações.

Os Condutores Organizacionais foram avaliados através das variáveis Empowerment, Apoio Organizacional e Valores Organizacionais. Identificou-se a maior média ( $x = 3,7232$ ) para a variável *Empowerment* e também as menores variações no desvio padrão ( $x = 0,9989$ ) sugerindo, portanto, a importância da participação efetiva do colaborador estimulando sua autonomia e liberdade nas decisões.

Os Condutores Ambientais apresentaram a maior média geral entre os construtos do estudo, expressando a variável Oportunidades Tecnológicas como a de maior relevância ( $x = 3,9245$ ) e menor desvio padrão ( $x = 0,9888$ ) demonstrando o consenso entre as respostas. Salientou a importância da promoção do desenvolvimento e inovação tecnológica através do uso de equipamentos de qualidade.

A Progressão Organizacional foi avaliada sob quatro dimensões, sendo Produtividade a variável com média de maior ênfase ( $x = 3,6101$ ), a qual aponta a importância da utilização de indicadores de produtividade para a melhoria dos processos. Em seguida tem-se a atuação da variável Inovação no Trabalho ( $x = 3,5723$ ), enfatizando a presença da cultura da inovação nas empresas. Logo após surge a Satisfação no Trabalho ( $x = 3,4969$ ) com as características das condições de trabalho, e por fim os Mecanismos de controle ( $x = 3,4654$ ) que auxiliam nas ações e decisões das empresas.

A maioria dos resultados foram obtidos dentro dos padrões preestabelecidos para cada tipo de análise aplicada. Verificou-se que nos testes de correlação as formas de associação obtidas foram de efeito moderado de efeito positivo, confirmando a afinidade dos elementos utilizados.

Como sugestão para trabalhos futuros e continuidade da pesquisa, recomenda-se a ampliação da amostras e realização de estudos em outras regiões do país, estabelecendo leituras mais abrangentes dos fenômenos.

## Referências

- Alves, E. F. (2011). *Programas e ações em qualidade de vida no trabalho: possibilidades e limites das organizações*. Revista Eletrônica Fafit/Facic, 2(1).
- Araujo, L. C. G. D. (2010). *Organização, Sistemas e Métodos: e as tecnologias de gestão organizacional*. In Organização, Sistemas e Métodos: e as tecnologias de gestão organizacional.



- Baoguo, X., & Mian, X. (2011) *Chain Model of Employee Loyalty Management*.
- Baquero, R. V. A. (2012). *Empoderamento: instrumento de emancipação social?– uma discussão conceitual*. Revista debates, 6(1), 173.
- Buccelli, D. O. (2007). *Aprendizado e cultura da inovação no ambiente organizacional*. IN: COLETÂNEA UNIEMP INOVAÇÃO: Educação para Inovação: Desafios e Soluções. São Paulo: Instituto Uniemp,, 1, 123-152.
- Carvalho, A. S. D. (2016). *Satisfação Laboral e Compromisso Organizacional* (Doctoral dissertation).
- Centurión, W. C., dos Santos Silva, J., de Melo, M. D. C. G., & de Cássia Melo, R. (2011). *Aspectos da Cultura Organizacional Facilitadores e Dificultadores para o Processo de Inovação: Estudo de uma Empresa de Base Tecnológica do Porto Digital*. Anais do VIII Simpósio de Excelência Tecnológica. Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2012). *Introdução à teoria geral da administração*. Editora Manole.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Métodos de Pesquisa em Administração - 10ª Edição*. McGraw Hill Brasil.
- Damke, E. J., da Silva, E. D., & Walter, S. A. (2011). Sistemas de controle e alinhamento estratégico: proposição de indicadores. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 4(1), 65-87..
- Dias, R. (2012). *Sociologia das organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Dornelas, J. C. A. (2014). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Fawcett, S. E., Wallin, C., Allred, C., Fawcett, A. M., & Magnan, G. M. (2011). Information technology as an enabler of supply chain collaboration: a dynamic-capabilities perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 38-59.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model. *Public Administration Review*, 73(3), 490-506.
- Gradvohl, R. F., de Freitas, A. A. F., & Heineck, L. F. M. (2011). Desenvolvimento de um modelo para análise da acumulação de capacidades tecnológicas na indústria da construção civil: subsector de edificações. *Ambiente Construído*, 11(1), 41-51.
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração (São Paulo)*, 52(2), 163-175.
- Hsieh, Y. H., & Chen, H. M. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), 11.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417.
- Krajewski, L.J. , Ritzman, L.P. , Malhotra, M. K. (2009). *Administração da produção e operações*. 8.ed. São Paulo: Prentice-Hall.
- Kupfer, D. , Hasenclever, L. (2013). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lacerda, K. C. (2016). Inovação em produtos para a base da pirâmide: Evidências em empresas brasileiras.
- Lara, F. F. D., & Guimarães, M. R. N. (2013). Inovação organizacional: estudos de caso comparativos entre duas empresas de pequeno porte e duas empresas subsidiárias do setor metal-mecânico da região de Sorocaba. *Revista GEPROS*, (1), 93.
- Del Prá Netto Machado, D., Castro de Carvalho, L., & Heinzmann, L. M. (2012). Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. *Revista de Administração-RAUSP*, 47(4).
- Machado, D. D. P. N., & de Vasconcellos, M. A. (2007). Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente?. *REGE Revista de Gestão*, 14(4), 15-31.
- Martins, P. G. , Laugeni, F. P. (2015). *Administração da produção*. 3. ed. São Paulo: Saraiva.
- Moreira, D. A. (2012). *Administração da produção e operações*. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning.



- Moretti, S., & TREICHEL, A. (2003). Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana. *Revista Leonardo pós-Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG, Blumenau, 1(3)*, 73-80.
- Moura, P. R. N., de Oliveira, L. A. F., de Araújo, O. J. G., & de Moura Soeiro, O. T. (2017). Controle Gerencial e Inovação: um estudo em uma indústria tecnológica de Recife (PE). *Revista Brasileira de Contabilidade*, (226), 24-33.
- Paladini, E. P. (2004). *Gestão da Qualidade: Teoria e Prática*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Pestana, M. H., Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS*. 6ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- de Magalhães Pinto, A. F. (2016). A colaboração para a criatividade organizacional: Projeto UAS30.
- Robbins, S. P., Judge, T. (2014). *Fundamentos do comportamento organizacional*. 12. ed. São Paulo: Pearson.
- ROCHA, C., DUCLÓS, L. C., VEIGA, C., & CORSO, J. (2015). A Influência dos Mecanismos de Controle no Desempenho Organizacional: Análise do Processo Crítico Operacional em um Negócio Metalúrgico. *Revista ESPACIOS| Vol. 36 (Nº 12) Año 2015*.
- Rodrigues, S. A. P. (2016). *Impactos da liderança transformacional e do empowerment na orientação empreendedora* (Doctoral dissertation).
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Trott, P. (2012). *Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yu, C. (2011). Chinese knowledge employees' career values, perceived organizational support and career success. *iBusiness*, 3(03), 274.