

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM LINHA ESPECÍFICA EM COMÉRCIO  
EXTERIOR**

**RENATA DE MEDEIROS DIAS**

**IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE O DESEMPENHO  
DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA LOCALIZADA EM  
CRICIÚMA/SC**

**CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2011**

**RENATA DE MEDEIROS DIAS**

**IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE O DESEMPENHO  
DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA LOCALIZADA EM  
CRICIÚMA/SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração com Linha Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Wagner Blauth

**CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2011**

**RENATA DE MEDEIROS DIAS**

**IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE O DESEMPENHO  
DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA LOCALIZADA EM  
CRICIÚMA/SC**

Monografia aprovada pela banca examinadora para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração com Linha Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 29 de novembro de 2011.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>o</sup>. Wagner Blauth – Especialista – (UNESC) – Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Cleusa Maria Souza Ronsani – Especialista – (UNESC) Examinador

---

Prof<sup>o</sup>. Alessandro Cruzetta – Especialista- (UNESC) Examinador

## **DEDICATÓRIA**

Dedico aos meus pais, que me deram sustentação para chegar até este momento.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus que sempre me dá saúde, para eu poder alcançar meus sonhos.

Agradeço também aos meus pais, por me darem suporte em todos os momentos desta etapa de minha vida.

Agradeço ao meu noivo, pelos conselhos, auxílios e pela paciência que teve comigo no momento em que estive ausente.

Agradeço aos meus amigos, Leonardo, Thaise, Felipe e Fernanda pela compreensão e carinho.

Por fim, agradeço imensamente aos meus professores Wagner Blauth e Alexandre Bevilacqua, pelos ensinamentos a mim repassados.

**“Toda manifestação cultural não pode ser entendida fora do contexto no qual é representada, percebida e interpretada.”**

**(Joanne Martin, 1992)**

## RESUMO

DIAS, Renata de Medeiros. **Estudo do impacto do clima organizacional sobre o desempenho dos colaboradores de uma empresa localizada em Criciúma/SC**, 2011, 96 folhas. Monografia do Curso de Administração com Linha Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC. Criciúma, SC.

Este trabalho teve como objetivo estudar o impacto do clima organizacional sobre o desempenho dos colaboradores de uma empresa localizada em Criciúma/SC. O estudo analisou o clima organizacional do setor, sendo este, um assunto preocupante nas organizações nos dias atuais, pois o mesmo influencia nos resultados e no desenvolvimento das atividades das organizações. A motivação e a comunicação de uma empresa também afetam diretamente o clima do ambiente de trabalho, sendo este um fator que pode ser monitorado para ser evitado nas organizações. Uma empresa que desempenha atividades relacionadas ao desenvolvimento de projetos a terceiros, deve ser acompanhada por seu gestor. Diante desta situação, os colaboradores podem ter seu desempenho avaliado, recebendo assim, um *feedback* das atividades desenvolvidas pelos mesmos. Desta forma, o clima organizacional auxilia os colaboradores a melhorar seu desempenho em suas funções.

**Palavras chaves:** Clima organizacional. Comunicação. Motivação. Análise de desempenho. Ambiente de trabalho.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Processos de administração: desempenho do administrador. ....	18
<b>Figura 2:</b> Modelo básico de motivação. ....	31
<b>Figura 3:</b> Pirâmide representando a Hierarquia das necessidades, de Maslow. ....	34
<b>Figura 4:</b> Avaliação de desempenho: nova abordagem. ....	41
<b>Figura 5:</b> Gráfico da categoria Ambiente de Trabalho. ....	54
<b>Figura 6:</b> Gráfico da categoria Organização do Trabalho. ....	56
<b>Figura 7:</b> Gráfico da categoria recompensas não financeira. ....	59
<b>Figura 8:</b> Gráfico da categoria comunicação. ....	62
<b>Figura 9:</b> Gráfico da categoria relação superior/subordinado. ....	65
<b>Figura 10:</b> Gráfico da categoria imagem da empresa. ....	69
<b>Figura 11:</b> Gráfico da categoria processo decisório. ....	72
<b>Figura 12:</b> Gráfico da categoria salário e benefício. ....	75
<b>Figura 13:</b> Gráfico da categoria análise de desempenho. ....	78
<b>Figura 14:</b> Gráfico dos itens elencados como mais relevantes para o desempenho da equipe. ....	83
<b>Figura 15:</b> Gráfico dos itens elencados como menos relevantes para o desempenho da equipe. ....	85

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Categoria ambiente de trabalho.....	54
<b>Tabela 2:</b> Organização do trabalho.....	56
<b>Tabela 3:</b> Recompensas não financeira .....	59
<b>Tabela 4:</b> Comunicação.....	62
<b>Tabela 5:</b> Relação superior/subordinado .....	65
<b>Tabela 6:</b> Imagem da empresa.....	69
<b>Tabela 7:</b> Processo decisório.....	72
<b>Tabela 8:</b> Salário e benefício .....	75
<b>Tabela 9:</b> Análise de desempenho .....	78
<b>Tabela 10:</b> Itens elencados como mais relevantes para o desempenho da equipe	82
<b>Tabela 11:</b> Itens elencados como menos relevantes para o desempenho da equipe .....	84

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 TEMA</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 PROBLEMA</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3 OBJETIVOS</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>13</b>
<b>1.4 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>14</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 CONCEITOS DE PESSOAS, ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4 LIDERANÇA</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4.1 Estilos de liderança</b> .....	<b>27</b>
<b>2.5 COMUNICAÇÃO</b> .....	<b>29</b>
<b>2.5.1 Formas de comunicação</b> .....	<b>31</b>
<b>2.6 MOTIVAÇÃO</b> .....	<b>31</b>
<b>2.6.1 Teoria das Necessidades de Maslow</b> .....	<b>33</b>
<b>2.6.2 Teoria dos dois fatores ou da motivação-higiene</b> .....	<b>36</b>
<b>2.6.3 Teoria de McClelland</b> .....	<b>36</b>
<b>2.6.4 Teoria da expectativa de Vroom</b> .....	<b>37</b>
<b>2.6.5 Teoria X e Y</b> .....	<b>37</b>
<b>2.6.6 Teoria ERC de Alderfer</b> .....	<b>38</b>
<b>2.6.7 Teoria da equidade</b> .....	<b>38</b>
<b>2.7 ANÁLISE DE DESEMPENHO</b> .....	<b>39</b>
<b>2.7.1 Conceito de análise de desempenho</b> .....	<b>39</b>
<b>2.7.2 Importância da avaliação de desempenho</b> .....	<b>41</b>
<b>2.7.3 Passos para elaborar um programa de desempenho</b> .....	<b>42</b>
<b>2.7.4 Quem deve avaliar</b> .....	<b>43</b>
<b>2.8 GERENCIAMENTO DE PROJETOS</b> .....	<b>44</b>
<b>2.8.1 O que é um projeto</b> .....	<b>44</b>
<b>2.8.2 O que é gerenciamento de projeto:</b> .....	<b>44</b>
<b>2.8.3 Responsabilidades de um gerente de projeto</b> .....	<b>45</b>

2.8.4 A equipe .....	46
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>48</b>
<b>3.1 TIPOS DE PESQUISA .....</b>	<b>48</b>
3.1.1 Pesquisa bibliográfica .....	48
3.1.2 Pesquisa descritiva ou de campo.....	49
<b>3.2 UNIVERSO E AMOSTRA .....</b>	<b>50</b>
<b>3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>51</b>
<b>3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>51</b>
3.4.1 Categorização dos dados .....	52
<b>4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA .....</b>	<b>53</b>
4.1 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA .....	82
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>87</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>92</b>
<b>APENDICE B .....</b>	<b>95</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na administração contemporânea, as empresas consideram sua equipe de trabalho, como fonte principal para o seu sucesso, por este motivo, nunca se falou tanto em motivação, qualidade de vida e clima organizacional, dentro das organizações.

Segundo Dias (2003), quando o colaborador encontra-se na organização, ele pode ter diferentes reações relacionadas à equipe de trabalho, à chefia ou mesmo a organização como um todo. Essas reações podem ser positivas ou negativas, sendo esses, os fatores que medem o clima do ambiente de trabalho em que elas atuam.

O clima organizacional se manifesta como forma de alegria através da motivação que é provocada nas pessoas. É por este motivo que as pessoas precisam sentir-se capacitadas para desenvolverem suas atividades, pois quando são lembradas, sentem-se recompensadas, desta forma são motivadas. Deste modo se torna tão importante a participação da administração de Recursos Humanos na organização. Sem este, poderia não haver integração, treinamento e motivação entre os colaboradores.

As mudanças que ocorrem nas organizações, por motivos externos (por exemplo: solicitações feitas pelos clientes) ou por motivos internos (por exemplo: troca de gestor), nem sempre são aceitas pelos seus colaboradores, podendo assim, prejudicar o desempenho das atividades de um funcionário e o clima do local em que ele atua e muitas vezes provocam a desmotivação da equipe.

Diante do exposto, este trabalho torna-se importante pelo fato de mostrar como está contextualizado o clima organizacional de um setor em uma instituição privada, comparando os resultados da pesquisas feitas com os colaboradores e gestor e verificando se o clima organizacional realmente afeta o desenvolvimento das atividades dos colaboradores que nele atuam.

O atual estudo será apresentado por diferentes capítulos, sendo a parte introdutória composta por introdução, problema, objetivos e justificativa; a fundamentação teórica, baseada em diferentes autores cujo principais assuntos são: cultura organizacional, clima organizacional, liderança, comunicação e análise de desempenho.

A apresentação dos procedimentos metodológicos deve contextualizar os tipos de pesquisa, universo e amostra, instrumento de coleta de dados e a análise e interpretação dos dados, apresentando os resultados obtidos através das pesquisas coletadas e, por fim, a pesquisadora descreve a conclusão do trabalho no capítulo 5, para que se possa verificar se os objetivos do trabalho foram alcançados.

## **1.1 TEMA**

Impacto do clima organizacional sobre o desempenho dos colaboradores de uma empresa localizada em Criciúma, Santa Catarina.

## **1.2 PROBLEMA**

A organização privada em estudo conta com funcionários alocados nos mais diversos setores. Este fato faz com que o clima organizacional possa apresentar-se de forma diferenciada em cada grupo de trabalho de acordo com a gestão exercida.

Formada em 2 de maio de 1959, a empresa em estudo é referência em todo o Estado por oportunizar aos alunos um espaço no mercado de trabalho e por ter se tornado um centro de Educação e Tecnologia. Atualmente a instituição conta com mais de cinco mil alunos distribuídos entre os ensinamentos: fundamental, médio, técnico e superior e possui aproximadamente setecentos funcionários, que ocupam as mais diversas funções, sendo elas: professores, engenheiros, administradores, psicólogos, entre outros.

A instituição possui diversos setores, como: assistência social, centro de relacionamento com o mercado, secretarias, meio ambiente, e outros. Um dos setores da instituição foi selecionado como objeto deste estudo. O referido setor é responsável pelo desenvolvimento de atividades relacionadas a recuperação ambiental de áreas degradadas por mineradoras associadas SIECESC (Sindicato da Indústria de Extração de Carvão do Estado de Santa Catarina).

Hoje em dia este setor possui vinte e sete colaboradores, entre eles, estagiários, bolsistas e funcionários, sendo estes, profissionais com diferentes

especializações: engenheiros agrimensores, engenheiros civis, engenheiros de mina, biólogos, geólogos, engenheiros ambientais, técnicas em secretariado e técnicos em mineração.

A coordenação neste setor, é escolhida pelo diretor geral da instituição, que indica o nome de uma pessoa sempre que tiver necessidade de substituição do coordenador. Este setor trabalha com um planejamento anual, que é feito juntamente com orçamento do ano subsequente.

A dinâmica de trabalho desenvolvida no setor selecionado para a pesquisa exige dos colaboradores um desempenho superior em suas atividades, visto que o desempenho de cada um reflete diretamente na qualidade dos projetos desenvolvidos.

Neste contexto, formulou-se o seguinte questionamento: De que forma o clima organizacional interfere no desempenho dos colaboradores do setor selecionado da organização em estudo?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Identificar de que forma o clima organizacional interfere no desempenho das atividades dos colaboradores do setor selecionado de uma organização localizada no município de Criciúma/SC.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Conceituar Clima Organizacional;
2. Identificar os fatores positivos e negativos que possam afetar o desempenho do setor, na visão dos funcionários por meio da pesquisa;
3. Comparar as informações coletadas entre os colaboradores e o gestor do setor, que eles classificam como sendo os critérios que mais interferem nas atividades dos colaboradores.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

As organizações contemporâneas vêem seus funcionários como base para seu desenvolvimento, mas consideram também os recursos tecnológicos, os fornecedores, os clientes, as leis, entre outros, elementos que podem alavancar ou até mesmo levarem a empresa à falência.

Para que as organizações possam manter-se no mercado como fortes competidores, não basta apenas produzir com qualidade e custo baixo, mas é preciso acima de tudo, monitorar o ambiente interno da mesma, verificar quais são seus gargalos, regulamentos e conhecer, principalmente, a equipe que a compõe. Desta forma, os colaboradores que nela trabalham, sentir-se-ão mais seguros e importantes para assim melhor desempenharem suas atividades.

No caso da empresa em estudo, que é prestadora de serviços, a qualidade do atendimento é primordial, e as pessoas que nela trabalham, devem estar satisfeitas no ambiente em que atuam, para que o clima não venha a prejudicar futuramente o seu desempenho.

O setor da empresa onde será realizado o estudo, busca constantemente prestar serviços com qualidade dentro dos padrões exigidos. Hoje a referida organização, possui a certificação da ISO 14.001, uma norma muito conhecida que determina o que precisa ser desenvolvido para instituir um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) eficaz. A norma é elaborada com alguns objetivos, por exemplo: diminuir o impacto ambiental, com o auxílio de todos os colaboradores da instituição.

Esta certificação é de suma importância para o referido setor, já que a empresa onde está inserido foi a primeira instituição de ensino do estado de Santa Catarina a receber a certificação da ISO 14.001. É importante também, pois a instituição, além de ser responsável por prestar serviços com qualidade à sociedade, não zela apenas pelo ambiente interno de trabalho, mas por áreas externas também. (BSI, 2011).

A diversidade de atividades desenvolvidas nesta empresa exige muito esforço e conhecimento da área em que estes profissionais atuam, desta forma, todo desempenho oferecido deve resultar na qualidade dos projetos executados.

Diante do exposto, o objetivo desse trabalho foi o de identificar de que forma o clima organizacional interfere no desempenho dos colaboradores do setor de uma organização localizada no município de Criciúma, para poder assim trazer melhorias para aqueles que nela atuam.

Por esta razão, este trabalho é importante para a empresa em estudo, para que se possam verificar os pontos que devem ser melhorados ou mantidos dentro do setor, e até serem levados a outros departamentos da organização.

Para a pesquisadora, este trabalho representa o elo entre teoria e prática que deve complementar o aprendizado para a conclusão do curso de Administração.

Por fim, o que contribui para a viabilidade da realização deste trabalho, é o fato da pesquisadora desse estudo possuir interesse no resultado da pesquisa e porque a mesma trabalha na secretaria do referido setor, tendo acesso direto aos colaboradores e gestor que nela atuam.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONCEITOS DE PESSOAS, ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÕES

O fato de os seres humanos terem vivido antigamente em um ambiente agressivo, considerado escasso por falta de alimento, sem segurança e por não satisfazerem suas necessidades, fez com que estes pudessem desenvolver capacidades que até então nenhuma outra espécie tinha sido capaz de desenvolver. Mesmo não sendo mais fortes que outras espécies, eles sobreviveram. (WREN, 2007).

De acordo com Wren (2007) o que difere os seres humanos de outras espécies é a capacidade de racionar, por isso eles sobreviveram. Mesmo não sendo os mais fortes em aparência física, é a maior espécie com capacidade de raciocínio. Os seres humanos foram capazes de criar instrumentos como: armas, fogo e de desenvolver a capacidade de organização em atividades em equipe, o que exige desenvolvimento de um plano, colaboração e coordenação de pessoas. Todas estas atividades serviram de defesa e vantagens para os seres humanos, que só se aprimoraram ao longo do tempo.

Os paleoantropólogos, cujas pesquisas avançam para um passado cada vez mais distante, têm ampliado constantemente o conhecimento sobre o gênero humano. Descobriram o *Homo habilis* (homem habilidoso), que confeccionava ferramentas; o *Homo erectus* (homem ereto), caracterizado pelo bipedismo; e o *Homo sapiens* (homem inteligente), que pensava. (WREN, p. 22, 2007).

O homem raciocina, opera e produz, é ativo e criativo. Sua crescente vontade de estar sempre melhorando, o deixa em constante mudança. Ele muda para satisfazer desde as suas necessidades mais básicas, que são garantias de sobrevivência no mundo em que se vive hoje, tais como: segurança, alimento e abrigo; até as necessidades sociais, podendo ser a escolha de um parceiro. (WREN, 2007)

O fato de homem possuir a capacidade de raciocínio e de descobrir que é capaz de organizar coisas e pessoas, fez surgir a administração. A medida que o raciocínio do homem evoluiu com o passar do tempo, os seres humanos

perceberam a importância de administrar recursos materiais e pessoas para determinados fins.(WREN, 2007).

Administração é o método que deixa as organizações alcançarem seus objetivos, sendo executado com e através das pessoas, com o auxílio de outros componentes (materiais) da organização. De acordo com Certo (2003), diversos autores concordam que as características fundamentais da administração são:

1. É um processo ou uma série de atividades contínuas e relacionadas.
2. Implica alcançar os objetivos da empresa e se concentra nisso.
3. Alcança esses objetivos fazendo uso do trabalho com e por meio de pessoas e outros recursos da empresa. (CERTO, 2003, p. 05).

Para Montana e Charnov (2003), a administração também visa incluir as pessoas nas empresas, centralizar a atenção nos resultados e objetivos das empresas, através do planejamento estratégico elaborado e unir os objetivos individuais das pessoas com os objetivos das organizações.

O ato de administrar pode ser plantado em qualquer tipo ou tamanho de organização, seja ela uma rede de supermercados, uma empresa de assessoria ou até mesmo uma clínica médica. (CHIAVENATO, 1999).

Certo (2003) afirma ainda que para a realização da tarefa de administrar é preciso que se escolha um bom gestor, que tem como papel principal conduzir as organizações ao alcance de seus objetivos. Os gestores acordam e empregam os recursos de que a organização dispõe para garantir seu sucesso. A administração, quando desenvolvida por um administrador, direciona as organizações para o alcance desses objetivos e metas ao indicar atividades que seus colaboradores devem desempenhar. Caso as atividades sejam delineadas com eficácia, o desempenho individual das pessoas irá colaborar para a organização.

Um administrador ao ser admitido em uma empresa, deverá saber desenvolver diversas atividades na mesma com o auxílio de quatro métodos administrativos. Os métodos administrativos apresentados a seguir por Silva (2007, p.16) mostram as habilidades e os conhecimentos que os administradores devem possuir para obterem sucesso em sua gestão:

- PLANEJAMENTO: determina o que o grupo de pessoas deve fazer.
- ORGANIZAÇÃO: estrutura a empresa, reunindo pessoas e os equipamentos necessários ao trabalho.
- DIREÇÃO: conduz e coordena o trabalho do pessoal.
- CONTROLE: verifica se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas.

A figura 1, ilustra o ciclo das habilidades elencadas pelo autor:



**Figura 1:** Processos de administração: desempenho do administrador.

**Fonte:**SILVA (2007, p. 16)

Após conhecer as funções de um administrador, é preciso então, entender que organização é um grupo de pessoas que atuam em prol de uma atividade em comum. (CARAVANTES, 1998).

Silva (2007) também acredita que as empresas necessitam das pessoas para que as organizações possam criar sua história, pois são as pessoas que trazem energia, inventividade e racionalidade as organizações, para desempenharem produtos e serviços. Trata-se de uma afinidade de recíproca dependência na qual há benefícios tanto para as organizações quanto para as pessoas que nela atuam. A organização pode ser mais bem entendida por todos que a compõe quando se percebe que os departamentos, seções, setores, entre outros, criados, servem para organizar melhor os processos administrativos existentes.

Para Tosi (1978apudCARAVANTES 1998), as características fundamentais para se identificar uma organização são: grande, em seu porte (empresas que possuem tal tamanho que impossibilita o contato com todos os membros da equipe); formalização (dependendo do crescimento da organização, será preciso criar um organograma e certas políticas de controle para orientar o comportamento das pessoas); racionalidade (estabelecimento de uma estrutura e descrições de cargos para criar ordem na empresa para que os

objetivos propostos possam ser alcançados) e hierarquia (corresponde aos diferentes níveis de autoridade e responsabilidades).

Drucker (1994*apud*CARAVANTES 1998) complementa ainda que além das características citadas por Tosi (1978*apud*CARAVANTES 1998) a especialização também é uma característica fundamental para se identificar uma organização, já que refere-se as atividades realizadas por uma certa pessoa ou por uma determinada equipe e ressalta ainda que uma empresa só será eficaz quando concentrar suas atenções em uma única atividade.

Após conhecer as características que descrevem uma organização, Silva apresenta dois tipos de estruturas organizacionais existentes:

- Estrutura Organizacional Formal (deliberada pelos administradores, segundo o planejamento efetuado);
- Estrutura Organizacional Informal: (iniciativa das pessoas, de acordo com seus interesses ou conveniências.(SILVA, 2007, p. 40).

Além dos dois tipos de estruturas citados, existem outros três modelos organizacionais conhecidos por Robbins (2005), chamados de estrutura simples, estrutura burocrática e estrutura matriarcal. A estrutura simples é definida como sendo empresas de pequeno porte, que não possuem planejamento preciso, possuem poucas divisões departamentais, pouca formalização e seu controle é geralmente focado em uma única chefia. Isto torna a empresa mais ágil e eficaz para resolver suas atividades, porém seu ponto fraco pode ser encontrado quando ela tende a crescer e se desenvolver, pois a sobrecarga de trabalho pode levar a empresa a falência caso ela não se reestruture de acordo com seu crescimento. Esta estrutura pode ser comparada com a estrutura organizacional informal apresentada por Silva (2007).

A estrutura burocrática é conhecida por seu controle e formalização, sendo que as organizações que adotam esta estrutura, todas as atividades desenvolvidas devem possuir acompanhando de uma autoridade, porém estas atividades sempre serão desempenhadas de maneiras padronizadas e eficientes. Um dos pontos fracos encontrados neste tipo de estrutura é quando ocorre algo fora dos padrões rotineiros, pois em alguns casos, as pessoas que compõem a organização, podem não saberem como agir diante de um fato novo, ainda não conhecido, por estarem programadas a desenvolver sempre a mesma atividade. (ROBBINS, 2005).

“A estrutura matriarcal combina com duas formas de departamentalização: funcional e por produto.” (ROBBINS, 2005, p. 357). A estrutura matriarcal é conhecida por não possuir apenas uma chefia. Os colaboradores de uma organização que utilizam esta estrutura possuem dois chefes – o dirigente de setor funcional e o dirigente de setor de produto. A estrutura matriarcal facilita a realização de diversas atividades complexas e interdependentes ao mesmo tempo.

De acordo com Robbins (2005) a comunicação neste tipo de estrutura é ponto importantíssimo para o desenvolvimento de atividades. O ponto franco desta estrutura está relacionado a uma única unidade de comando, pois esta provoca ações pelo poder e estresse entre os colaboradores.

As estruturas burocráticas e matriarcais possuem a mesma visão da estrutura formal citada anteriormente por Robbins (2005), pois possuem dirigentes e um objetivo em comum para a organização.

De acordo com Brida (2009), entende-se que:

A organização possui a responsabilidade de buscar aperfeiçoamentos, implantações, organizar instrumentos de planejamento através da administração, além de coordenar e controlar o funcionamento da rotina e dos processos de trabalho, analisando todos os objetivos de curto a longo prazo e realização da satisfação completa das pessoas que participam deste processo. (BRIDA, 2009, p. 19).

Por fim, Brida (2009) comenta ainda que, a organização e administração se apóiam entre si, para que por meio da direção, mostre entre as pessoas um espírito de equipe e desenvolva um grupo de trabalho entusiasmado e consciente de suas obrigações para com a organização.

## **2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Entende-se como cultura organizacional os hábitos, os costumes, o modo de pensar e agir que são repassados aos membros de uma equipe, de modo que consigam resolver os problemas do cotidiano. A cultura organizacional representa as regras informais e não escritas que disciplinam a conduta dos componentes de uma instituição. A cultura necessita ser de acordo com o planejamento, organização, direção e controle da empresa, para que as pessoas que nela atuam possam melhor conhecê-la e saber como agir em frente das atividades a serem executadas. (CHIAVENATO, 2009).

Com o passar do tempo a sociologia e a antropologia, fizeram com que surgissem diversas definições sobre o que é cultura. De acordo com Dias (2003), define-se então, que cultura organizacional é o conjunto de idéias associadas a um sistema social, podendo ser família ou mesmo a sociedade. Estas idéias incluem informação, religião, ética, maneiras e outras aptidões e rotinas adquiridas pelo homem de acordo com a sociedade em que foi inserido.

Na visão de Robbins (2005, p. 375) destacam-se sete características essenciais da cultura de uma instituição:

1. *Inovação e assunção de riscos.* O grau em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos.
2. *Atenção aos detalhes.* O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3. *Orientação para os resultados.* O grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance.
4. *Orientação para as pessoas.* O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
5. *Orientação para a equipe.* O grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos.
6. *Agressividade.* O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
7. *Estabilidade.* O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento. Isso releva, portanto uma ilustração complexa da cultura.

Após conhecer as características da cultura de uma organização, Torquato (1992), define alguns tipos de cultura organizacionais, sendo a primeira, o aspecto histórico, que procura manter por muito tempo os empregados; que torna a organização como um lar e que os vínculos culturais passam a ser tão sólidos que impedem o avanço das mudanças. Este tipo de cultura se relaciona a visão de Robbins (2005), quando se trata de orientação da equipe, conforme citado anteriormente.

A segunda visão de Torquato (1992) seria a natureza técnica da empresa, que está relacionada aos produtos e serviços oferecidos pela empresa, ou seja, as pessoas de cada ramo de trabalho possuem atitudes diferentes de outros, pois alguns empregados adotam atitudes e falas específicas somente de acordo com seu ambiente trabalho, já outros não se importam de agirem e usarem expressões de fora do ambiente de trabalho.

O terceiro tipo está relacionado ao modelo de gestão da organização, este tipo de cultura organizacional pode ser relacionada a característica de inovação e assunção de riscos, de acordo com a visão de Robbins (2005)

anteriormente citada, que apresenta algumas empresas seguidoras dos modelos autocráticos, que são culturas ou modelos de gestão, que impulsionam a criatividade, inovação e evitam canais formais. (TORQUATO, 1992).

O quarto e último é chamado de osmose geográfica, que faz com que a proximidade entre as organizações torne as atividades entre elas parecidas, criando comportamentos coletivos, através de um procedimento de influência. (TORQUATO, 1992).

De acordo com Cury (2000) a cultura abrange atributos do meio de trabalho, que são observados pelos funcionários, compondo-se numa das principais características que influenciam a conduta do profissional. A cultura envolve, além dos códigos formais, as regras não escritas, como já citado por Chiavenato (2009). Por isto, o procedimento de transformação é complexo, e exige determinado zelo e tempo. Para Cury (2000, p. 278) “para se obter uma mudança duradoura, não se tenta mudar as pessoas, mas as restrições organizacionais que operam sobre elas.”

A cultura vira um inativo quando os valores partilhados dentro da organização não estão em consentimento com as pessoas que podem melhorar a eficácia da mesma. Culturas potentes transformaram-se em obstáculos para modificações, pois trabalhar da mesma maneira sempre, não é mais, ser eficaz. (ROBBINS, 2005).

Para Robbins (2005), as fortes culturas fazem com que até uma simples contratação crie uma contradição, um olhar diferente para esse novo colaborador, dependendo de seu sexo, raça ou deficiências, pois a cultura forte mantém vivos os vícios e costumes organizacionais que impedem a mudança.

Um fator marcante da forte cultura, é que esta se torne tão fixa ao ponto de que a organização não consiga se adaptar as mudanças que ocorrem no ambiente. As instituições que obtiveram sucesso fazem com que os valores, as ideias e as técnicas se institucionalizem. Quando o ambiente altera, esses valores tornam-se maléfica à execução futura. Muitas empresas podem destruir seu sucesso, quando se apegam a estes valores e condutas. Determinadas instituições têm culturas que estimulam uma adequação ao ambiente externo, porém outras alentam a rigidez e a estabilidade. (DAFT, 2003).

De acordo com Daft (2003, p. 302):

Em culturas não adaptáveis, por sua vez, os gerentes estão mais preocupados consigo mesmos ou com seus projetos pessoais favoritos e seus valores inibem a aceitação de riscos as mudanças.[...] As culturas fortes não-saudáveis, podem incentivar uma organização a marchar decididamente na direção equivocada.

Por fim, de acordo com Robbins (2005), a cultura quando existe em uma organização, deve ser partilhada entre todos os membros, para que todos saibam como agir diante das mais diversas atividades, por isso é de suma importância conhecer a cultura da organização em que se atua. Porém Daft (2003) ressalta que culturas fortes e fixas, ou seja, não multáveis, podem ser prejudiciais as organizações, pois impedem o crescimento de seu sucesso e não entram em acordo com as mudanças que ocorrem no ambiente externo.

## **2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para Chiavenato (2009), o clima relaciona-se com a motivação que envolve os participantes de uma organização. Quando existe motivação no ambiente ele se manifesta em forma de contentamento, alegria e cooperação entre as partes. Porém quando o contrário é verificado na organização, os sintomas percebidos são: estresse, desprazer e desinteresse.

O clima organizacional faz referência ao ambiente interno que existe entre os colaboradores de uma empresa. Entende-se como um ambiente que possui clima adequado àquele que oferece satisfação aos indivíduos de uma organização; e inadequado quando as necessidades destes não forem satisfeitas. (CHIAVENATO, 2009).

Diferente do pensamento de Chiavenato (2009), Ribeiro (1996) afirma que clima não está relacionado somente com a motivação, mas também com a cultura. Pois a organização que tem sua cultura forte, eleva a tensão do clima. Os elementos culturais é que podem definir o clima da organização, podendo ser de maior ou menor intensidade.

De acordo com Luz (2003), apesar de existirem diferentes conceitos sobre o clima organizacional, podem-se verificar três palavras que estão sempre presentes nos textos de diversos autores, sendo elas: satisfação, percepção e cultura.

- **Satisfação (dos Funcionários):** o termo mais usado nos diversos conceitos sobre clima. De alguma forma, os conceitos levam a pensar que o clima está relacionado com a satisfação dos indivíduos que compõe uma empresa.
- **Percepção (dos Funcionários):** o termo refere-se a visão que as pessoas de uma empresa possuem sobre a mesma. Ou seja, se os colaboradores percebem a organização de forma negativa, acredita-se que o clima será ruim, ou vice-versa.
- **Cultura (Organizacional):** determinados autores abordam clima e cultura como sendo parecidos. Isto ocorre, pois a cultura tem influência sobre o clima de uma organização. Os dois termos acima citados, são complementares.

Luz (2003), afirma ainda que fatores como bem-estar, moradia, lazer, família, entre outros, podem influenciar no clima interno de uma empresa, assim como a cultura organizacional, pois, clima e cultura são termos complementares.

Outra relação entre clima e cultura é que clima é um fenômeno temporal. Refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento. Já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo. (LUZ, 2003, p. 21).

De acordo Ribeiro (1996), os conflitos e as divergências, entre setores devem ser evitados na organização pela a administração, pois são eles (conflitos/divergências) os causadores de ineficácia. As pessoas passam grande parte de suas vidas no ambiente de trabalho, e não é justo que este seja desagradável, e que as pessoas trabalhem infelizes, a ponto de vetar o desenvolvimento das produções de bens e serviços.

As pessoas estão deparando-se constantemente com diferentes situações durante suas vidas. Este fato está relacionado em satisfazer as necessidades dos seres humanos, mas não somente as fisiológicas como também a de pertencer a um grupo social. Ao não alcançar essas necessidades, os indivíduos sentem-se frustrados, o que pode até acarretar problemas de saúde. E para saber se as pessoas estão mentalmente saudáveis, é preciso reconhecer se elas estão de bem consigo mesmas; se elas sentem afinidade com as outras pessoas; e se estão capacitadas de enfrentar sozinhas, os processos da vida. (CHIAVENATO, 2009).

Para Luz (2003), é de grande importância que se avalie o clima nas organizações e esta atribuição pode não ser apenas função do setor de RH, mas, também, de profissionais do Social, caso ele exista na organização, pois são pessoas que estão constantemente em contato com os membros da organização.

Caso esta atribuição seja repassada a estes profissionais, os mesmos devem seguir tais responsabilidades, que de acordo com Luz (2003, p.26) são:

1. Avaliar o clima organizacional: informal e formalmente.
2. Integrar os recursos humanos. Essa também é uma função importante para o clima, à medida que contribui para minimizar algumas antipatias, muitas vezes gratuitas, existentes na relação de trabalho.
3. Orientar, assistir e aconselhar os funcionários.
4. Aprimorar a realidade social dos funcionários.

Lauschner; Meurer e Hinterholz (2009) acreditam que a pesquisa de clima organizacional torna-se importante de ser aplicada, já que visa apurar o momento motivacional dos funcionários, bem como, registrar os pontos positivos e negativos que influenciam o desempenho dos colaboradores, a fim de traçar planos de melhoria organizacional. No mundo globalizado e concorrido, para manter bons funcionários na organização não há nada mais correto do que manter os funcionários motivados e orgulhosos da empresa em que atuam.

Pesquisas indicam que colaboradores com baixos índices de motivação, utilizam somente 8% de sua capacidade de produção. Por outro lado, em setores/áreas/empresas onde encontramos colaboradores motivados este mesmo índice pode chegar a 60%. (LAUSCHNER; MEURER E HINTERHOLZ, 2009, p. 05).

Para Luz (2003) outro ponto importante de se avaliar clima é sua facilidade de pesquisa, pois o RH pode ser auxiliado por uma empresa terceirizada para fazer o levantamento dos dados, e que com certeza irão trazer resultados mais confiáveis, mais compreensivos e com mais competência, pois impedirá manipulações aos funcionários, resultando mais conforto e segurança aos mesmos quando forem questionados.

Porém Bittencourt (2008) acredita que a pesquisa de clima pode ser aplicada internamente através de questionário, pois pode ser aplicado para todos os colaboradores da empresa usando-se de perguntas abertas ou fechadas; ou por meio de entrevistas, quando a equipe é madura para lidar com situações que necessitam de extrema seriedade e veracidade ou através de painéis de debates, sendo normalmente parecido com as entrevistas, porém sem questionamentos individuais e sim em equipes.

De acordo com Luz (2003) existem duas maneiras de análise, e dois níveis de responsabilidades do clima: avaliação setorial e avaliação corporativa ou institucional. A **avaliação setorial** está relacionada à responsabilidade que cada gestor tem de escutar os participantes de seu quadro de trabalho, pois ele deve conservar seu grupo motivado e satisfeito, para que possam alcançar seu desempenho máximo. Cada administração precisa conhecer o ambiente em que se encontra sua equipe, pois é através dos indivíduos que se consegue resultados. Cabe então a todos os gestores (administradores, coordenadores, diretores) monitorar o clima de seu setor. Já a **avaliação corporativa ou institucional** visa o RH como responsável pela avaliação do clima, por monitorar e intervir nas razões que impactam negativamente o ambiente. Cabe a ele manter na instituição, um ambiente agradável em que todos os membros sintam-se satisfeitos.

Por fim, entende-se que pesquisa de clima organizacional é direcionado para o público interno da empresa, pois busca sempre melhorias e satisfação das necessidades das pessoas que nela atuam de acordo com o planejamento estratégico proposto pela empresa. O atendimento destas necessidades devem estar relacionadas com o planejamento estratégico das organizações, pois caso seja preciso dar uma gratificação a um funcionário por merecimento e por querer motivá-lo ainda mais, é preciso que este ato esteja previsto no planejamento da organização. (LAUSCHNER; MEURER; HINTERHOLZ, 2009).

## 2.4 LIDERANÇA

O conceito da palavra líder remete o pensamento a uma pessoa que sempre está à frente para mostrar a direção certa ou administrar as situações de uma empresa e que se destaca entre os membros de uma equipe, influenciando-os de qualquer maneira. Líder é aquele que possui posição de superioridade e que exerce liderança. Liderar é encaminhar as pessoas para o mesmo objetivo. Sem pessoas para trabalhar por este objetivo, a liderança inexistente. Para conceituar liderança é fundamental a existência de um líder, de uma equipe e de uma ocasião. “[...] liderança não é outra coisa senão a função exercida pelo líder.” (PENTEADO, 1986, p.02).

Para Ribeiro (2003) o que se espera de um líder é a condução do processo produtivo por meio de pessoas, de modo que estas sintam-se também, motivadas pelo gestor para desempenharem suas tarefas

Atualmente se tem estudado muito sobre as maneiras de agir dos líderes, pois são eles os responsáveis por motivar as equipes. Os processos positivos de liderança são os que dão incentivos para os funcionários, fazendo com que os mesmos trabalhem com prazer. Já os processos negativos, acreditam que as pessoas não precisam de incentivos, e sim, devem ser obrigados apenas a produzirem (PENTEADO, 1986).

Liderança é o processo de influenciar as pessoas para seguirem o mesmo objetivo proposto pela empresa. Porém, para Montana e Charnov (2003) existem dois tipos de líderes nas organizações: os líderes formais e informais. Os líderes formais são aqueles que ocupam uma posição da hierarquia da empresa, sendo que sua posição possui muitas responsabilidades. Estes líderes são aqueles nomeados de gerentes, diretores, supervisores, entre outros. Já os líderes informais nem sempre são reconhecidos pelo nome da posição que ocupam ou pela quantidade de responsabilidades que são atribuídas à eles, mas são reconhecidos por cooperarem de tal forma com a empresa, que destacam-se entre os membros da equipe, influenciam os demais a seguirem.

### **2.4.1 Estilos de liderança**

Para se conhecer os tipos de liderança existentes, Ribeiro (2003) acredita que é preciso analisar o desempenho do gestor junto a sua equipe de trabalho. Os estilos de liderança conhecidos pelo autor são: liderança coercitiva; liderança controladora; liderança orientadora e liderança integrada. A liderança coercitiva faz com que empresas que adotam este estilo, visem os trabalhadores apenas como objeto, sem darem a eles direito de voz, por isso os mesmos acabam tendo baixo índice de produtividade. Já a liderança controladora torna os funcionários limitados a desenvolverem outras atividades que não sejam aquelas orientadas pelos gestores.

Ribeiro (2003) ainda cita que a liderança orientadora incentiva a cooperação, o que torna os membros da equipe mais motivados, e facilita a

comunicação entre eles, desta forma o desempenho do grupo só tende a aumentar. E a liderança integradora acredita que todas as atividades desenvolvidas pelos funcionários contribuem para a empresa. O líder integrador promove a integração da equipe já que dá valor a mesma.

Para haver liderança é preciso que o líder saiba conduzir as pessoas a seguirem seu mesmo raciocínio e que saiba usar o poder para conduzir a equipe. Para Montana e Charnov (2003) os tipos de poderes organizacionais são parecidos com os estilos de liderança apresentados por Ribeiro (2003). Montana e Charnov (2003) apresentam sete tipos de poderes organizacionais, sendo eles: poder legítimo, poder premiador, poder coercitivo, poder de especialização, poder carismático, poder de referência e poder de informação.

O poder legítimo é que aquele que corresponde ao cargo que a pessoa ocupa, é aquele que já está estruturado em determinada posição da hierarquia da empresa; o poder premiador também está estruturado na empresa, porém o gerente que possui o poder premiador, tem autonomia suficiente para recompensar seus subordinados quando desempenharam corretamente suas atividades. (MONTANA E CHARNOV,2003).

Outra classificação de poder pontuada pelo autor é o poder coercitivo que consiste na autoridade que os gestores possuem de punirem seus funcionários, podendo ser suspensão, advertência ou demissão. Já o poder da especialização resulta da competência, dos conhecimentos, da especialização, do tempo de empresa, entre outros, que o gestor possui; poder de referência está ligado a pessoa que recebe autorização de um superior para tomar certas decisões. Ele pode não estar descrito na hierarquia da empresa, mas as atitudes rotineiras demonstram o domínio que esta pessoa possui sobre outros indivíduos.(MONTANA E CHARNOV,2003).

O poder de informação refere-se aquela pessoa que em algum momento possui uma informação censurada a respeito da empresa. Mesmo sendo o portador de alguma informação, não necessariamente, esta pessoa possui uma posição organizacional definida.(MONTANA E CHARNOV,2003).

Os tipos de liderança de um país para outro não podem ser comparados, já que o líder muda conforme sua cultura ou negócio em que está inserido. Os tipos de lideranças existentes alteram-se também conforme o tempo passa, pois as organizações também mudam devido a concorrência, informatização, ou até

mesmo devido a entrada de perfis profissionais diferentes. Mas vale ressaltar que, em geral, o ato de liderar é incentivar as pessoas a trabalharem em prol de uma atividade sem serem forçadas. Porém para que elas tomam essa atitude é de grande importância que o líder comunique seus funcionários do quão importantes eles são para o sucesso da empresa. Dialogar com os colaboradores, é passar confiança e segurança no desenvolvimento de suas atividades.(BOOG; CASTRO, 2002).

## 2.5 COMUNICAÇÃO

Segundo Tavares (2007) atualmente a comunicação tem se tornado essencial para o sucesso da empresa, já que a mesma é utilizada tanto para clientes internos (funcionários) como para empresas públicas, mídia e sociedade em geral. Todas as organizações fazem uso da comunicação para se mostrarem aos clientes ou para obterem destaque na mídia social e, assim, atraírem mais pessoas interessadas em seus produtos. A comunicação sempre existiu, porém somente a partir da década de 70 é que as empresas passaram a enxergar que gastar dinheiro com mídia não era despesa, e sim investimento e retorno garantido. Devido à crescente tecnologia e à globalização que tornou o mundo menor, as empresas passaram a ser mais transparentes, expondo-se mais ao público através de implantação de assessorias de imprensa, contratação de jornalistas e/ou criação de setores de marketing.

As organizações necessitam de comunicação integrada entre funcionários e clientes, pois todas as pessoas interessadas no que a empresa tem a oferecer, devem estar à parte dos assuntos que nela acontecem. Sendo assim, para que a comunicação organizacional ocorra, esta deve ser planejada e todos que nela atuam devem participar deste planejamento.(TAVARES, 2007).

O autor Argenti (2006) concorda com Tavares (2007) quando o assunto é planejamento estratégico de comunicação. Argenti (2006) afirma que uma organização bem estruturada possui um planejamento da comunicação, e ressalta ainda que:

Os três subconjuntos de uma estratégia organizacional incluem (1) determinar os *objetivos* de dada comunicação; (2) decidir que *recursos* estão disponíveis para alcançar tais objetivos e (3) diagnosticar a *reputação* da organização. (ARGENTI, 2006, p. 29).

Os objetivos ao que o autor se refere são as metas desejadas a serem alcançadas pela organização, de modo que todos estejam preparados as mudanças que podem acontecer. Os recursos necessários para divulgar um novo produto ou para repassar informações para funcionários de uma organização, referem-se ao tempo, dinheiro e recurso humano que a empresa dispõe. Caso ela não disponha de todos esses recursos, será necessário um planejamento, para saber de que forma será repassada a mensagem da empresa. Para finalizar o planejamento de comunicação, é muito importante para se conhecer a reputação da empresa perante o público. É preciso saber qual é a credibilidade que a organização possui; se é pouco ou muito conhecida e por fim decidir qual o método que será utilizado para a divulgação de um novo produto ou serviço.

Argenti (2006) acredita que as mudanças organizacionais como, criação de equipes menores, maior volume de trabalho, foco no desempenho e principalmente, o aumento da especialização da mão de obra, fez com que os funcionários tivessem mais voz nas empresas, dando respostas quando solicitados e esperando retorno da administração quando o empenho foi mostrado. Envolver os funcionários nas atividades das organizações faz com que se sintam motivados e aceitem com mais facilidade as mudanças na organização. Por isso a importância de mantê-los informados das atividades das empresas, pois só assim se sentirão seguros e acreditarão no trabalho que sua empresa oferece.

Tavares (2007) também concorda com o autor citado anteriormente quando afirma que a comunicação planejada traz pontos positivos para a organização, pois pode, não somente motivar os funcionários, mas também desenvolver a integração das pessoas, criando assim, um clima mais positivo entre os funcionários; desenvolver novos produtos através de campanhas internas e, aumentar a boa reputação da empresa através da comunicação interna transparente.

Apesar de os autores anteriormente citados, afirmarem a importância de manter a comunicação interna nas organizações, Megginson (1998 *apud* Pimenta 2002) afirma que várias são as barreiras encontradas na comunicação empresarial sendo elas: os níveis hierárquicos, pois quanto mais chefias, maiores serão as deformidades das mensagens; as autoridades existentes, que fazem com que os subordinados não repassem problemas a chefia, e a chefia age da mesma forma,

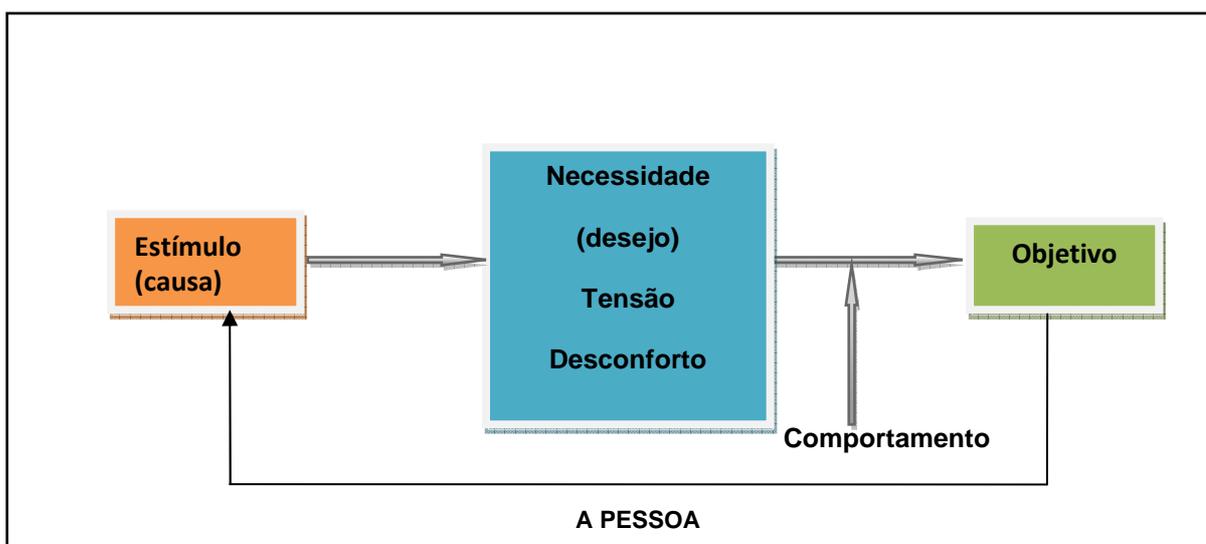
evitando assuntos que possam torná-las vulneráveis perante seus subordinados e a sobrecarga de informações e o aumento da especialização, criando grupos distintos na empresa, diminuindo desta forma, a comunicação entre as pessoas.

### 2.5.1 Formas de comunicação

Para Pasold (2002) a comunicação se dá através de das palavras, podendo ser, escritas, faladas ou acumulativa (sendo usada a fala e escrita simultaneamente); mímicas; visual artístico (podendo ser pinturas ou monumentos); sons não verbais (através da música) ou mista (quando se utiliza mais de uma ferramenta para se comunicar). O importante é entender a ideia a ser repassada, e não focar na ferramenta a ser utilizada para transmitir uma mensagem.

## 2.6 MOTIVAÇÃO

Os seres humanos são distintos no que se refere a motivação: as necessidades variam de pessoa para pessoa, causando modelos distintos de comportamento. Os valores sociais, a capacidade de atingir objetivos também são diferentes uns dos outros. Porém o processo de motivação destes é quase sempre o mesmo, conforme modelo da figura 2 (CHIAVENATO, 2009).



**Figura2:**Modelo básico de motivação.

**Fonte:**CHIAVANETO (2009, p. 51)

O comportamento humano pode ser explicado a partir de três premissas:

1. O *comportamento* humano pode ser causado por incentivo interno ou externo, pois tanto a genética como o ambiente em que ele vive, influenciam diretamente no comportamento do indivíduo.
2. O *comportamento é motivado*: o comportamento humano não ocorre causalmente, ele deriva sempre de algum objetivo.
3. O *comportamento é guiado para objetivos*: designa-se os motivos do comportamento através das vontades, dos impulsos, das necessidades, entre outros. (CHIAVENATO, 2009).

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. (...) Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. (...). Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade, e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma de ajustamento ao ambiente. (CHIAVENATO, 2009, p.51 e 52).

Quando a motivação é baixa, o trabalho se torna também de baixa qualidade. Os esforços para o desenvolvimento do trabalho tornam-se pouco intenso. Assim também há um aumento do absenteísmo e atraso nas organizações por parte dos colaboradores. (DUBRIN, 2001).

A motivação tem duas opiniões distintas, mas que se relacionam: de acordo com o indivíduo, a motivação é uma condição interna que acarreta à busca de objetivos. A motivação individual compromete a iniciativa e a persistência do empenho. Um trabalhador motivado produz, trabalha corretamente e mantém seu empenho com energia. Já para o administrador, a motivação é o método de se fazer com que os indivíduos sigam objetivos propostos pela organização. Enfim, a motivação é o gasto de forças para se alcançar os resultados. A finalidade de motivar os grupos de trabalho é fazê-los atingir os resultados que auxiliem a empresa. (DUBRIN, 2001).

O primeiro passo para os administradores conseguirem motivar seus colaboradores, é reconhecer que estes agem no seu interesse próprio, ou seja, de acordo com suas necessidades. Sendo assim, os colaboradores irão motivar-se em desempenhar suas tarefas, se ao mesmo tempo suas necessidades forem satisfeitas. (HAMPTON, 1991).

Os administradores se empenham para tornar os indivíduos de sua organização motivados, para que os mesmos possam ter elevados padrões de desempenho. Isto quer dizer que eles querem que as pessoas trabalhem bastante,

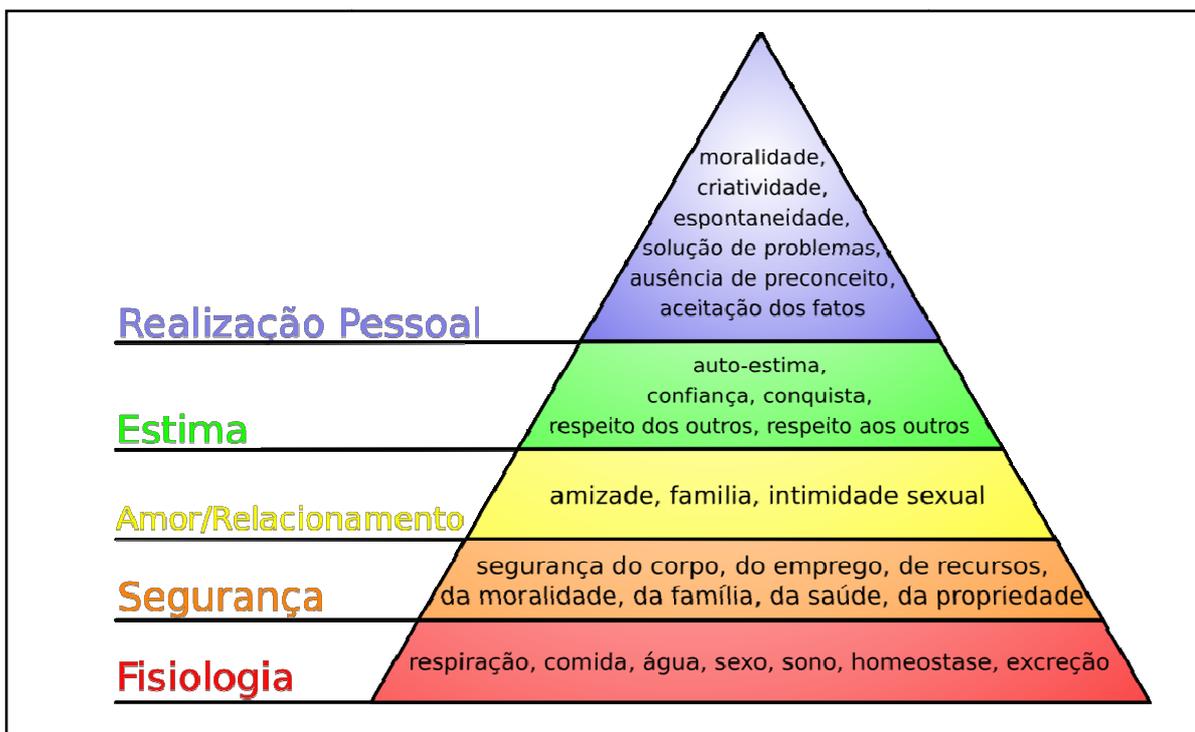
que apareçam no trabalho com frequência, para que possam contribuir positivamente com os objetivos da empresa. Porém para o alcance do alto desempenho no cargo em que atuam, as pessoas dependem também da aptidão, do ambiente e da motivação. Para alcançar este alto nível de desempenho, os colaboradores precisam: ter vontade de fazer com qualidade o trabalho (motivação), ter capacidade de fazê-lo (capacidade) e obter os materiais e subsídios de suporte para fazê-lo (ambiente). (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006).

Para Griffin e Moorhead (2006), caso os funcionários recebam treinamento para desenvolver a função que exercem e mesmo assim, não consigam, eles podem ser remanejados na empresa, para o setor que melhor lhe couber. Se faltarem recursos e informações para que o colaborador alcance seu objetivo, o gestor pode providenciá-los. Porém quando falta motivação aos colaboradores, neste momento o administrador se depara com uma situação de difícil resolução, pois o mesmo será responsável por encontrar o que motiva seu colaborador, para obter um melhor desempenho do mesmo.

### **2.6.1 Teoria das Necessidades de Maslow**

A Teoria de Maslow, afirma que os seres humanos são motivados caso atendam a cinco tipos de necessidades, sendo essas, escalonadas numa pirâmide. Essas necessidades vão desde as fisiológicas (primárias) até as de auto realização (secundárias). Na visão de Maslow (figura 3), as pessoas irão satisfazer as suas necessidades de acordo com o momento em que estão vivendo, dando prioridade as necessidades mais fortes e mais importantes. (STONER e FREEMAN, 1994).

A figura 3, apresenta a pirâmide que, tradicionalmente, representa a hierarquia das necessidades de Maslow:



**Figura 3:** Pirâmide representando a Hierarquia das necessidades, de Maslow.

**Fonte:** STONER E FREEMAN, 1994, p. 324

Ribeiro (2003) concorda com Chiavenato (2009) apresentando também que as necessidades de Maslow seguem uma ordem de valor, sendo elas: necessidades fisiológicas (são as necessidades essenciais das pessoas, como alimentação, segurança, entre outros). Chiavenato (2009) também afirma que as necessidades fisiológicas (primárias) são as necessidades essenciais, básicas, que garantem a sobrevivência das pessoas. Podem-se resumir essas necessidades em: saciar a fome, sede, sono, possuir moradia e/ou satisfazer os desejos sexuais das pessoas, conforme já ilustrado na figura 3.

Na visão de Ribeiro (2003) as necessidades de segurança somente surgem quando a primeira necessidade já foi saciada; esta necessidade surge, pois o funcionário não quer sentir medo e desconfiança do ambiente de trabalho, e caso isto ocorra, criará um clima de insegurança no mesmo. Já Chiavenato (2009) detalha que as necessidades de segurança (primárias) são as buscas que os indivíduos fazem para proteger-se de qualquer perigo, é a busca também pela sobrevivência; estas necessidades estão relacionadas também com a permanência das pessoas nas organizações, sendo que as mudanças dentro da mesma podem

trazer em muitos momentos insegurança aos que nela trabalham. Essas necessidades aparecem quando as necessidades fisiológicas já estão satisfeitas.

Segundo Ribeiro (2003) as necessidades sociais, caso não sejam satisfeitas, o clima entre equipe se tornará negativo, pois todo ser humano precisa relacionar-se, participar e ser aceito na empresa em que atua. Porém na visão de Chiavenato (2009) estas necessidades, consideradas secundárias, estão relacionadas com a associação junto a outras pessoas. São as necessidades de participação, afeto, aceitação por parte dos colegas, familiares e amigos. Quando estas necessidades não são satisfeitas as pessoas tornam-se tristes e solitárias.

Os autores, Ribeiro (2003) e Chiavenato (2009) possuem a mesma visão em relação as necessidades de autoestima, os mesmos afirmam que as necessidades de estima (secundárias) são as formas como os seres humanos se vêem e se analisam. Isto resulta na auto-estima do indivíduo, pois se relaciona com sua reputação, status e prestígios. A não satisfação desta necessidade conduz os indivíduos a produzirem sentimentos de inferioridade, fraqueza e desânimo.

Por fim, a necessidade de auto realização, apresentada por Ribeiro (2003) e Chiavenato (2009) dizem respeito as necessidades que se encontram no topo da pirâmide. Depois de satisfeitas todas as outras necessidades, esta, levam os seres humanos a mostrarem sua potencialidade que desenvolveram durante toda a vida, tanto pessoal, quanto profissionalmente. Essas necessidades não são satisfeitas de forma extrínseca (recompensas externas), e sim, satisfeitas apenas de forma intrínseca (com o sentimento de realização pessoal).

Maslow acreditava que cada item da pirâmide das necessidades, precisava ser satisfeito antes de o próximo se tornar importante. Sendo assim, cada necessidade fisiológica atendida, diminuiria sua importância fazendo surgir motivação. O caminho até o topo da pirâmide continuaria até que as necessidades de auto-realização se tornassem as motivadoras primordiais. (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

## 2.6.2 Teoria dos dois fatores ou da motivação-higiene

A teoria de Frederick I. Herzberg discorre sobre a motivação no trabalho composta por fatores internos e externos. Os fatores internos referem-se aos fatores motivacionais tais como: reconhecimento, realização e responsabilidade no trabalho. Já os fatores externos relacionam-se com a insatisfação no trabalho quando não existem ou quando são impróprios. Estes podem apresentar-se através dos benefícios, salários, ambiente, entre outros, oferecidos pela empresa. (RIBEIRO, 2003)

Montana e Charnov, (2003) apresentam esta teoria de forma um pouco diferente, porém com a mesma idéia. Eles entendem que esta teoria se centraliza na motivação relevante ao trabalho e a execução do mesmo.

No fim da criação desta teoria, Herzberg concluiu que muitas necessidades eram parecidas com a teoria de Maslow. Herzberg fundamentou então que, as necessidades relativas às situações de auto estima e auto realização, necessidades de níveis superiores de Maslow, eram causas de motivação para se trabalhar com eficiência. Para Herzberg, essas necessidades foram reconhecidas como **motivadoras**. Já as necessidades básicas, de segurança e as fisiológicas foram reconhecidas por Herzberg como necessidades **frustradoras**, ao invés de causas motivadoras para o desenvolvimento do trabalho. (MONTANA; CHARNOV, 2003).

## 2.6.3 Teoria de McClelland

A teoria de David McClelland apresenta que, conforme o ambiente em que o ser humano está inserido ele aprende certas necessidades que acabam sendo inseridas por meio da integração social, sendo elas: necessidades de realização, de poder e de filiação, sendo que estas comprometem o comportamento das pessoas no trabalho. As pessoas com necessidades de poder e realização possuem boas reações em meio aos ambientes de trabalhos e alcançam o sucesso por meio de suas próprias batalhas, apresentam um desempenho diferenciado e avançam nos grupos hierárquicos mais rapidamente. Porém para McClelland a motivação pela filiação é um ponto negativo na função

gerencial, pois requer mais atenção dos gestores com os funcionários, intervindo nos objetivos e nas decisões das organizações. (MONTANA E CHARNOV, 2003).

#### **2.6.4 Teoria da expectativa de Vroom**

A teoria de Vroom procura explicar a possibilidade de as pessoas alcançarem suas perspectivas e o comportamento em relação as metas dos indivíduos. “A teoria das expectativas supõe que os indivíduos podem determinar quais resultados preferem e podem fazer estimativas realistas das chances de consegui-los”. (MONTANA; CHARNOV, 2003).

A postura dos seres humanos deriva da possibilidade que ele possui de perceber que seu empenho pessoal será retribuído. Em fortes e competitivas organizações as qualidades de trabalho são proporcionadas de acordo com os resultados alcançados, colaborando ou não para os indivíduos. Caso as expectativas dos profissionais sejam frustradas, eles ficarão desmotivados e que acaba perdendo é a própria organização. (RIBEIRO, 2003).

#### **2.6.5 Teoria X e Y**

Após verificar como os administradores agiam com os seus colaboradores, Douglas MCGregor concluiu que a visão que os mesmos têm do comportamentos dos indivíduos de sua organização, se fundamentam em algumas premissas e que eles tendem a mudar seus próprios comportamentos em relação aos seus colaboradores, de acordo com este conjunto de premissas. (ROBBINS, 2005).

Na visão de Ribeiro (2003) a Teoria X é rígida, pois vê o homem como um ser indiferente e ocioso que trabalha apenas visando recompensa, como salário, por isso necessita sempre de controle, supervisão e condução. “A Teoria X visa que as pessoas façam exatamente o que a empresa espera delas, independentemente de seus objetivos pessoais: o importante é o objetivo da empresa”. (RIBEIRO, 2003, p. 73).

Robbins (2005) descreve a Teoria X como sendo basicamente negativa e apresenta pontos parecidos como os anteriormente citados por Ribeiro (2003):

1. Os colaboradores não gostam de trabalhar e fazem o possível para evitá-lo;
2. Os colaboradores precisam ser forçados, controlados ou ameaçados para que alcancem os objetivos da empresa;
3. Os colaboradores fogem das responsabilidades e procuram ajuda formal, quando preciso;
4. Muitos colaboradores botam a segurança como principal fator do trabalho e nem sempre buscam a ambição.

A Teoria Y, por sua vez, apresenta o trabalho como sendo um repouso e lazer e que as penalidades não são as únicas formas de se obter auxílio das pessoas. Esta teoria apresenta ainda que o homem é capaz de assumir responsabilidades desde que a empresa lhe de abertura para tal atividade. (RIBEIRO, 2003).

ROBBINS (2005) quando se refere também a Teoria Y, acredita, assim como Ribeiro (2003) que, os colaboradores possuem uma visão de trabalho como lazer ou prazer; os indivíduos tomarão atitudes próprias, caso estiverem engajados com as metas da empresa; Algumas pessoas aceitam, ou até buscam comprometer-se e que qualquer pessoa é capaz de tomar atitudes inovadoras, independente de sua posição hierárquica.

### **2.6.6 Teoria ERC de Alderfer**

De acordo com Ribeiro (2003) a Teoria ERC de Clayton Alderfer referem-se as três necessidades dos seres humanos, sendo elas: necessidade de existir (compreende as necessidades de fisiológicas e se de segurança apresentadas por Maslow); de se relacionar (anseio de conservar relacionamentos interpessoais) e de crescer (desejo de desenvolvimento individual, que refere-se ao alcance da estima de Maslow).

### **2.6.7 Teoria da equidade**

A teoria de Stacy Adams é a batalha pela igualdade. Esta teoria relaciona o desempenho de trabalho de um colaborador com o que ele recebe de

remuneração da empresa. A busca pela igualdade só são feitas após percepções de injustiças ou desigualdades. Procura-se buscar pela equidade quando percebe-se a diferença da remuneração, que pode ser devido ao tempo de atuação na empresa, formação escolar ou até mesmo pelo desempenho demonstrado pelo indivíduo no trabalho. Esta teoria pode ser considerado um fator motivacional, visto que quando as pessoas percebem diferenças em relação a remuneração, estas buscam de alguma, se aperfeiçoarem, para também ganharem mais. (MONTANA; CHARNOV, 2003).

## **2.7 ANÁLISE DE DESEMPENHO**

### **2.7.1 Conceito de análise de desempenho**

Segundo Stoffel (1997) certas organizações ainda possuem a visão de que o desempenho humano deve ser controlado, para que os funcionários sejam submissos e eficazes, e que a única motivação que deve ser dada a eles, é a remuneração através do salário. Porém esta visão tornou-se comprometedor para que a empresa continue atuando no mercado. A acelerada mudança tecnológica e a crescente globalização mudaram a estrutura das empresas, pois nos dias atuais, as organizações buscam descentralizar as atividades, diminuir seus níveis hierárquicos, aperfeiçoar os recursos humanos, entre outros. Visto estas mudanças, é preciso então abandonar o controle de desempenho humano e passar a controlar as causas que inibem os funcionários de serem produtivos.

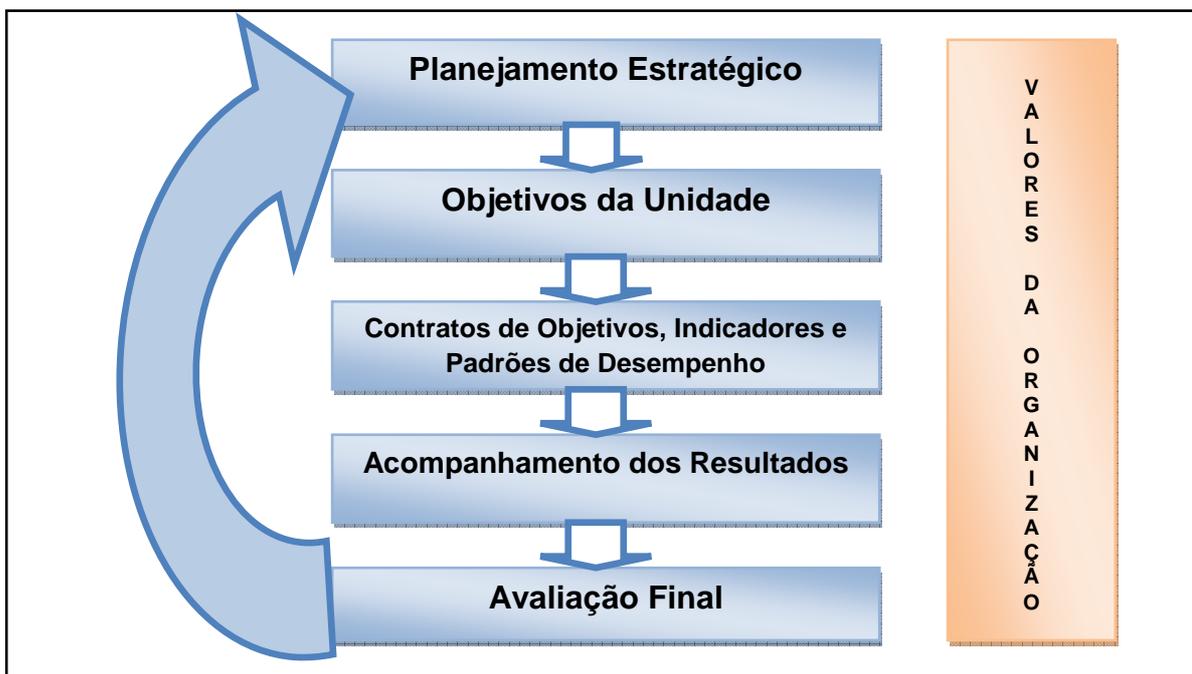
De acordo com Pontes (2005), na década de 30 a principal função do RH era fazer cumprir a ordem e legislação. A avaliação de desempenho visava apenas controlar e verificar a eficiência do trabalhador. A partir da década de 50, com a instalação de empresas norte americanas no país, a ciência humana teve novos avanços, tornando a área de recursos humanos mais representativa e participativa na tomada de decisões das organizações, como seleção e treinamento de pessoas, capacitação e salários. Com o auxílio da área de recursos humanos, as empresas atualmente conseguem reter sua equipe e atrair novos talentos com capacidade de fazer diferente diante de um mundo tão globalizado.

Diante da situação apresentada, entende-se que a avaliação de desempenho é uma análise das atividades desenvolvidas pelas pessoas, pois julga e estima a qualidade e que expõe a contribuição que cada funcionário tem para a empresa. “Na realidade, a avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje”.(CHIAVENATO, 2004). É de suma importância se avaliar o desempenho para se localizar problemas quanto aos cargos, salários, integração entre funcionários e problemas administrativos.

Pontes (2005) concorda com Chiavenato (2004) quando afirma que a finalidade de se obter um projeto de avaliação de desempenho é para manter ativo o planejamento da organização; trazer melhorias na produção, na qualidade dos produtos e serviços prestados para satisfazer cada vez mais os clientes; melhorar a comunicação interna da empresa para obter um maior comprometimento dos funcionários, para que esses possam atingir os objetivos propostos pela organização; apresentar à equipe que os objetivos atingidos só foram possíveis devido ao empenho de cada indivíduo; motivar e cooperar a equipe de trabalho para criar um clima de segurança; servir como um programa de decisão de cargos e salários e reconhecer talentos.

A avaliação de desempenho é um método que visa acompanhar os resultados desejados pela organização, direcionar o rumo das atividades quando necessário e avaliar os resultados obtidos por seus funcionários. Só é possível avaliar os resultados de uma pesquisa de desempenho, caso a empresa possua um planejamento ou uma estratégia a seguir. Além de acompanhar os resultados, a avaliação de desempenho deve fornecer um *feedback* constante para aqueles que nela atuam, conforme ilustrado na figura 4 (PONTES, 2005):

Segue abaixo o esquema desenvolvido por Silva (2005) para se avaliar o desempenho.



**Figura 4:** Avaliação de desempenho: nova abordagem.

Fonte: Pontes (2005, p. 27)

## 2.7.2 Importância da avaliação de desempenho

As organizações deixaram de aplicar por um tempo as avaliações de desempenho, pelo fato de as metodologias não atingirem corretamente resultados adequados, de acordo com a proposta de planejamento das organizações. Mas atualmente se tem comentado muito sobre este assunto, e se volta a aplicar a pesquisa para saber se as pessoas estão produzindo o suficiente para tornar a empresa competitiva. (PONTES, 2005).

A facilidade de aproximação que os funcionários possuem hoje com seus gestores, facilita o recebimento de um *feedback* relacionado ao seu desempenho no trabalho. Este retorno deve ser repassado aos funcionários, a cada ano completado de trabalho, informando as realizações desenvolvidas por eles; os pontos positivos e os pontos que devem ser melhorados. É importante que se planeje a apresentação de um *feedback*, que se estimule o funcionário para que ele se manifeste sobre os assuntos que lhe foram questionados na avaliação; o avaliador deve focar no desempenho dos funcionários, sem questionar a personalidade e as afinidades entre eles; é preciso também apresentar os pontos

negativos, mas sem esquecer dos positivos e deve-se por fim, solicitar aos avaliados, compromisso e responsabilidade durante as atividades desenvolvidas. (RIBEIRO, 2006).

Chiavenato (2004) também acredita que para o funcionário é muito importante que se aplique a avaliação, pois as pessoas precisam obter retorno quanto ao desenvolvimento de suas atividades, para saberem onde devem melhorar ou para conhecerem os benefícios que estão trazendo para a organização. Para a empresa, torna-se essencial avaliar os funcionários, para que se possa conhecer as diversas potencialidades dos mesmos e saber o que está sendo desenvolvido por eles.

Segundo Chiavenato (2004), as principais razões das empresas avaliarem o desempenho são:

1. Para a tomada de decisões fundamentadas, para a realização de alterações de: salários, cargos, demissões, entre outros;
2. Repassar um *feedback* aos funcionários de suas atividades desenvolvidas e/ou sugerindo mudanças quando necessário;
3. Permitir que os funcionários saibam o que os gerentes pensam a respeito de seus subordinados.

### **2.7.3 Passos para elaborar um programa de desempenho**

Para Gil (2001) o melhor método de analisar o desempenho é através de relatórios simples, que possuam campos para os funcionários relatarem algo que não estava escrito em meio às perguntas e campos para serem preenchidos por seus coordenadores. Mesmo completos, estes relatórios podem não trazer resultados com exatidão. Por este motivo, o mesmo deve ser escrito com uma linguagem simples, para que os avaliadores possam chegar o mais próximo da realidade

De acordo com Ribeiro (2006), alguns passos devem ser seguidos para elaboração de um programa de desempenho:

- É necessário que todos conheçam o negócio da empresa;
- Definir quais são as finalidades, as preferências e os critérios de avaliação;

- Definir uma data e um lugar para aplicação da avaliação;
- Realizar e aplicar as decisões tomadas a partir da avaliação através métodos de recursos humanos: remunerar, treinar, demitir e transferir.

Gil (2001) ressalta ainda que existem outros métodos de se avaliar o desempenho, sendo eles: pesquisa de campo (elaborada através de entrevistas por especialistas; procura encontrar as causas da falta de desempenho e sugerir conceitos corretivos); comparação binária (é o método que compara cada pessoa com a avaliação dos outros indivíduos da equipe. Porém este método não é tão aproveitado pelo fato de explicar pouco a respeito dos desempenhos individuais); frases descritivas (sendo um método pouco conciso, o avaliador indica as frases de seu formulário que não satisfazem o desempenho dos funcionários) e método de auto-avaliação (a avaliação é feita pelo próprio funcionário, mas aplica-se somente, como já citado, quando a equipe, possui um grau elevado de maturidade).

O objetivo da realização de uma avaliação de desempenho é saber o desempenho atual dos funcionários e não tentar descobrir quais são seus potenciais e conhecer os resultados atingidos e os não atingidos de um determinado período, da empresa. Porém, algumas situações podem ser enfrentadas durante a avaliação, como por exemplo: o gerente pode fazer um pré-julgamento do funcionário por não gostar dele, ou ser generoso demais com outro por ter mais afinidades; o avaliador pode centralizar a avaliação em apenas um critério para todos, como, 'bom' para evitar conflitos e ainda a gerência pode se deparar com funcionários que não aceitam críticas, o que pode dificultar a conversa entre ambos. (RIBEIRO, 2006).

#### **2.7.4 Quem deve avaliar**

A avaliação de desempenho busca diminuir as incertezas quanto ao que se pensa de um funcionário. Em geral, as empresas criam sistemas de avaliação que ficam centralizados no departamento de recursos humanos. Porém as empresas que já descentralizam as atividades, os responsáveis por aplicar o programa de desempenho, são os próprios gestores de setor. A melhor maneira de avaliação seria a aplicação simples de um sistema que apresentasse todo o

desempenho de um funcionário, sem o intermédio de outros. (CHIAVENATO, 2004).

Diferente do pensamento de Chiavenato (2004), Gil (2001) acredita que vários podem ser os responsáveis pela a avaliação de desempenho. Por exemplo, o gerente, acredita-se ser a pessoa mais indicada para aplicação deste programa, já que é ele o responsável por repassar aos seus subordinados o objetivo da empresa e é que mantém contato com os mesmos quase todo dia. Os próprios empregados também podem avaliar seu desempenho, já que algumas empresas dão abertura para tal atividade. Esta prática ainda não se tornou tão comum nas organizações por exigir grande confiança e maturidade por parte dos empregados.

Gil (2001) ainda afirma que, os grupos de trabalho também podem avaliar os membros que a compõe, pois quando a equipe avalia suas atividades, torna-se mais responsável por querer alcançar seus objetivos.

## **2.8 GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

### **2.8.1 O que é um projeto**

Projetos são atividades que possuem início e fim, são administrados por pessoas pré selecionadas para atingirem um objetivo. Todo projeto deve ser planejado e quanto mais complexo for o trabalho, mas detalhado deve ser o planejamento, pois o projeto é executado apenas uma vez, diferente das rotinas administrativas. Os projetos visam solucionar falhas que aconteceram no passado ou orientar para um caminho desejado. A crescente tecnologia e engenharia, que vem ganhando força nas empresas, torna as pessoas pensativas para criarem novos produtos, diante desta situação é de suma importância o desenvolvimento de um projeto para a criação de uma nova atividade. (ALDABÓ, 2001).

### **2.8.2 O que é gerenciamento de projeto:**

Alguns autores descrevem gerenciamento de projetos como sendo apenas administrar ou controlar, porém para Page-Jones (1990) gerenciar projetos

vai além disto, podendo ser planejamento, em seguida, reorganização, medição e revisão, até que as metas dos projetos sejam atingidas.

A gestão de projetos, na visão de Aldabó (2001) é o ato de planejar, programar e controlar as atividades, para que se possam alcançar as finalidades dos projetos.

Para Page-Jones (1990) planejar é definir metas para alcançar os objetivos do trabalho; organizar serve para verificar quais são os recursos eficazes necessários para o alcance destes objetivos de trabalho; integrar é a livre atuação dos recursos, principalmente dos recursos humanos; medir é verificar o andamento das atividades do projeto e revisar é acompanhar as atividades e fazer alterações quando preciso para que não ocorram erros na conclusão do trabalho.

### **2.8.3 Responsabilidades de um gerente de projeto**

O gestor de projetos possui a função de guiar a equipe para atingir os objetivos propostos pelo projeto, por isso a importância da escolha certa das pessoas e do treinamento certo que deve ser aplicado à elas. As principais funções do gestor de projetos são: elaborar um planejamento de atividades; motivar e administrar sua equipe; informar o andamento dos trabalhos aos interessados e acompanhar o andamento do trabalho. Informar o custo do projeto, seus propósitos, tempo para execução do trabalho e desempenho necessário, devem constantemente, ser esclarecidos às pessoas que participarão das atividades para o sucesso do projeto. É importante ressaltar que não somente a equipe técnica deve ser qualificada, mas o gestor também, este, deve conhecer no mínimo três áreas diferentes, sendo a área de gerenciamento de projetos, administração de negócios e conhecimento técnico, para que eles possam atuar em diversos ramos empresariais. (ALDABÓ, 2001).

Page-Jones (1990) também concorda com Aldabó,(2001) quando afirma que o gestor de projetos não é ser somente proficiente em gestão, mas que deve conhecer também a áreas técnicas para execução dos trabalhos.

A fim de ser capaz de planejar, organizar, integrar, medir e revisar um projeto de PD com eficácia é necessário ser proficiente não somente nos aspectos gerenciais mas também nos ângulos técnicos do projeto. (PAGE-JONES,1990, p. 114).

O gestor de projeto é responsável por definir os objetivos e as limitações do projeto; apresentar um planejamento que contemple prazos, definições de atividades, metas a serem alcançadas entre outros; acompanhar o desenvolvimento do projeto para evitar futuros problemas; manter informado toda a equipe envolvida com as atividades do trabalho. “Essas funções são sequências: um projeto precisa iniciar pela definição, passar pelo planejamento e finalmente para o controle”. (ALDABÓ, 2001, p. 23).

Além das funções apresentadas anteriormente, o gestor deve ser capaz também de instruir sua equipe a desenvolver suas atividades conforme conhecimento que cada um possui, deve saber orientar, comunicar-se e escolher com precisão quais pessoas são capacitadas para exercerem tal atividade. (PAGE-JONES, 1990).

#### **2.8.4A equipe**

Muitas empresas alocam funcionários em projetos devido ao fato de estarem ociosos na empresa, e não pelo fato de serem qualificados para desempenharem tal atividade. Isto prejudica o sucesso do projeto, e desmotiva as pessoas, já que em muitas vezes ela não entende o porque de estar trabalhando naquela área que não é de seu conhecimento. É importante então que o gerente estimule a integração das pessoas do grupo; que se certifique de que as necessidades individuais estão sendo atendidas por meio da participação e que todas as informações a respeito do projeto estão sendo repassadas à equipe. (ALDABÓ, 2001).

Além da postura que o gestor de projetos deve seguir, ele deve ter capacidade suficiente de perceber quando sua equipe já está saturada de trabalho e que já não possui mais um elevado desempenho, pois as pessoas não gostam de trabalhar sobre pressão. (PAGE-JONES, 1990).

Um projeto deve ser administrado sob o firme regime de um planejamento, com a equipe terminando as tarefas a tempo. Se não são cumpridas as programações para as tarefas, você tem de descobrir as razões. Se estas forem válidas e os atrasos inevitáveis, deixa a programação do projeto se atrasar. (PAGE-JONES, 1990, p. 130).

O autor não recomenda que se elimine por completo o estabelecimento de prazos, mas que haja uma administração moldável conforme desempenho executado pela equipe.

É preciso que as pessoas entendam que todos os indivíduos da equipe são importantes para o sucesso do projeto, após isto, intrigas e conflitos serão evitados. Por isso o líder deve mostrar segurança perante sua equipe, para não gerar incertezas. (ALDABÓ, 2001).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Todos os assuntos que se tem curiosidade de entender deve ser estudo para se chegar a uma conclusão exata, e é por meio da pesquisa que se alcança esses resultados e explicações. As metodologias existentes dão suporte para descobrir respostas que se desejam alcançar. (OLIVEIRA, 1999).

Para Gil (2002), faz-se necessário elaborar uma pesquisa quando não se obtém dados satisfatórios para atender ao problema ou até mesmo quando os dados disponíveis encontram-se de tal forma que não podem ser relacionados ao problema.

A pesquisa é elaborada com o auxílio de informações disponíveis e o uso de técnicas e procedimentos científicos. A mesma inicia na criação do problema até a demonstração de seus resultados. (GIL, 2002).

O método científico é a verificação de um problema notado ou sentido através de um assunto a ser discutido. Para isso precisa-se de uma suposição que será o orientador e delimitador a ser pesquisado, conforme explica o autor a seguir:

“O método científico aproveita a observação, a descrição, a comparação, a análise e a síntese, além dos processos mentais de dedução e indução, comuns a todo tipo de investigação, quer experimental, quer racional”. (CERVO; BERVIAN, 2007, p. 29).

Ainda de acordo com este autor, os métodos que serão utilizados em uma pesquisa, dependerão do objetivo e foco da mesma, pois é através da metodologia científica que se busca chegar o mais próximo da verdadeira resposta para indagações até então desconhecidas.

#### **3.1 TIPOS DE PESQUISA**

##### **3.1.1 Pesquisa bibliográfica**

O meio de investigação utilizado inicialmente foi a pesquisa bibliográfica sendo que esta é “elaborada por meio de conhecimentos produzidos, com publicação em livros, artigos de periódicos e atualmente, com o auxílio das informações disponibilizadas na internet”. (LUCIANO, 2001).

A pesquisa bibliográfica busca esclarecer um problema a partir de fontes seguras, tais como: livros, artigos, entre outros. Este tipo de pesquisa é o método básico utilizado para estudos específicos sobre determinado tema. Esta pesquisa deve ser o primeiro passo a ser tomado quando se decide iniciar uma pesquisa científica. (CERVO; BERVIAN, SILVA, 2007).

A pesquisa bibliográfica é todo material (artigos, livros, teses, revistas, etc.) já publicado para uso comum. Seu principal intuito é juntar o pesquisador com tudo o que já foi escrito ou filmado sobre determinado tema (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Fez-se uso deste tipo de pesquisa neste trabalho para que a pesquisadora pudesse conhecer um pouco mais sobre os assuntos da área de Clima Organizacional, utilizando-se de diversos autores de renome, e assim, poder concluir a pesquisa com informações verdadeiras.

### **3.1.2 Pesquisa descritiva e de campo**

Quanto ao fim, a pesquisa realizada classifica-se como descritiva e aplicada. As pesquisas descritivas são usadas para apresentar características de algum grupo ou meio que tenha afinidades diferentes. “São incluídas neste grupo de pesquisa que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”. (GIL 2002, p. 42).

A pesquisa descritiva tem seu desenvolvimento, sobretudo nas ciências sociais e humanas, englobando informações e problemas que devem ser observados, porém os registros não fazem parte de documentos oficiais. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Para se utilizar desta pesquisa é importante ressaltar e verificar quais os fatores são importantes ao estudo, para que assim, possam ser elaborados somente questionamentos significativos. (OLIVEIRA, 1999).

No que se refere a este estudo, utilizou-se desta metodologia para poder: identificar, analisar e comparar os resultados obtidos através da aplicação de um questionário.

Em última instância, para a coleta de dados foi utilizada a pesquisa de campo realizada com os colaboradores do setor avaliado na empresa em estudo.

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 169) “a pesquisa de campo tem como objetivo obter dados ou conhecimentos de um problema, para o qual se procura uma resposta, uma teoria que se queira evidenciar, ou ainda encontrar novos fatos”.

Para atender ao problema em estudo, foram interpretados os dados obtidos com a aplicação do questionário aos colaboradores e a um gestor do setor de uma empresa localizada em Criciúma/SC. A aplicação do questionário a essas pessoas, teve a intenção de diagnosticar a situação referente ao impacto do clima organizacional no desempenho dos colaboradores e comparar os resultados obtidos entre colaboradores e gestor.

### **3.2 UNIVERSO E AMOSTRA**

Para se definir ambiente de pesquisa, é preciso primeiramente que o fato a ser estudado seja notável, para que se torne possível a concretização da pesquisa, por isto é necessário conhecer o ambiente. Posterior ao exposto é necessário que o pesquisador tenha domínio do ambiente para aplicação de forma adequada de sua pesquisa. (GIL, 2002).

O universo de pesquisa compreende os colaboradores do setor avaliado na organização em estudo constituído por 27 colaboradores e um gestor.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 206), o conceito de população é:

O conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. Sendo  $N$  o número total de elementos do universo ou população, o mesmo pode ser representado pela letra latina maiúscula  $X$ , tal que  $X_N = X_1; X_2; X_3; \dots X_N$ . A delimitação do universo consiste em explicar que pessoas ou coisas, fenômenos etc., serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc.

A aplicação do instrumento de coleta de dados deu-se por meio de um senso onde todos os componentes do universo de pesquisa fizeram parte da amostra.

### **3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Após a escolha do modelo de pesquisa apropriado e a amostra, satisfazendo o tipo de metodologia, a seguinte etapa é a coletada de dados.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001), existem diversos métodos para se coletar dados, sendo que estes diferem para cada tipo de estudo. Desta forma, citam que os processos de pesquisa se dão através da coleta: documental, entrevista; observação; questionários; formulários, entre outros.

Para Martins (2009) o questionário é um agrupamento de perguntas relacionado as informações que se deseja obter. Sendo assim, o informante responde por escrito um determinado número de perguntas, podendo ser perguntas abertas ou fechadas, sendo estas, elaboradas pelo pesquisador através de fundamentos já estudados.

Para este estudo, foi aplicado um questionário de 37 perguntas, coletados no período da primeira quinzena de setembro de 2011, junto aos colaboradores do setor investigado e ao gestor da equipe de trabalho.

O instrumento de coleta de dados aplicado foi desenvolvido com base nos modelos de autores renomados na área de Clima Organizacional, conforme Apêndice A e B deste trabalho.

Os dados coletados foram compilados em planilhas e gráficos para melhor compreensão do leitor na descrição das respostas aos objetivos do estudo.

### **3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Esta etapa do trabalho visa analisar as relações existentes entre os resultados obtidos e trazer mais informações a outras investigações que se deseja estudar, para que se possa alcançar a resposta do questionamento em estudo. (LAKATOS, MARCONI, 2001).

Para Oliveira (1999), nesta fase do estudo, o pesquisador deve estar atento para não efetuar nenhuma alteração na pesquisa.

Conforme a pesquisa, que visa verificar o impacto do clima organizacional sobre o desempenho dos colaboradores do setor de uma empresa localizada em Criciúma, Santa Catarina, realizada na primeira quinzena de

setembro de 2011, o presente estudo apresenta, para uma melhor compreensão dos leitores, os dados coletados, com suas respectivas tabelas, suas figuras contendo gráficos e, por conseguinte, os dados da pesquisa, que visam apresentar as características do ambiente de trabalho.

### **3.4.1 Categorização dos dados**

A categorização dos dados tem como objetivo reunir as informações que possuem relação, desta forma, serão categorizadas de acordo com critérios pré estabelecidos. Este método ajuda na compreensão dos dados obtidos. (LAKATOS, MARCONI, 2001).

Diante do exposto, este estudo categorizou as informações que possuem relação entre si. As categorias formadas foram: ambiente de trabalho; organização do trabalho; recompensas não financeira; comunicação; relação superior/subordinado; imagem da empresa; processo decisório; salário e benefício e análise de desempenho.

## **4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA**

O presente estudo tem como objetivo verificar qual o Impacto do Clima Organizacional sobre o Desempenho dos Colaboradores do Setor de uma Empresa localizada em Criciúma, Santa Catarina.

Para alcançar este objetivo foi necessário primeiramente identificar os problemas enfrentados pelos colaboradores e pelo gestor do setor e posteriormente verificar, através do questionário e seus dados coletados, o nível de satisfação dos colaboradores e, do gestor em relação aos seus subordinados.

Neste capítulo são apresentados os resultados que foram obtidos por meio do questionário aplicado no setor em estudo.

### **A) Pesquisa com os colaboradores do setor**

Esta etapa do trabalho possui o objetivo de avaliar se o clima do setorem estudo impacta no desempenho dos colaboradores do mesmo. Para todo o universo foi aplicado o questionário, sendo que, 27 pessoas responderam o mesmo durante a primeira quinzena do mês de setembro de 2011.

Para melhor entendimento dos resultados, os questionamentos que se relacionam, foram divididos por categorias e apresentados em tabelas e gráficos.

### A.1) Ambiente de trabalho

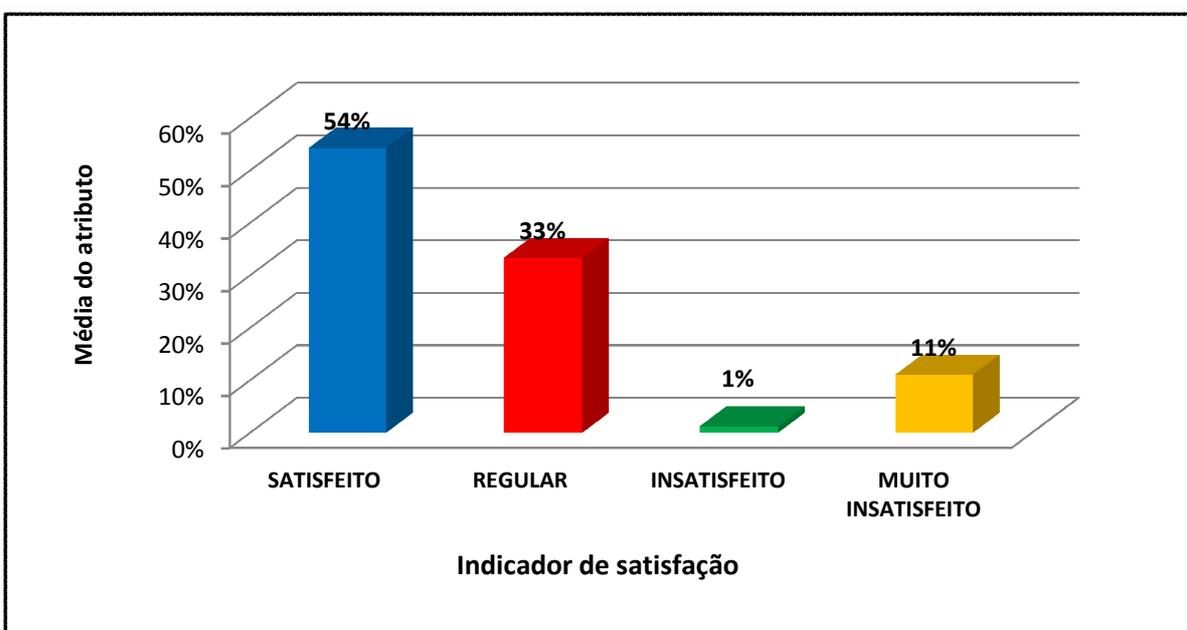
Esta categoria visa verificar o grau de satisfação dos funcionários em relação as condições de higiene e limpeza do setor; as condições de segurança e maquinários disponíveis pela empresa.

**Tabela 1:** Categoria ambiente de trabalho

AMBIENTE DE TRABALHO				
COM RELAÇÃO A SATISFAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO	Satisfeito	Regular	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
1 Higiene e Limpeza	59%	26%	0%	15%
2 Organização do espaço físico	41%	52%	4%	4%
3 Segurança	63%	22%	0%	15%

Fonte: Dados da pesquisa

A figura 5 apresenta a média aritmética dos três quesitos do item satisfação com relação ao ambiente de trabalho, apontados pelos entrevistados, facilitando desta forma, a compreensão e a análise com relação ao bloco de perguntas relacionadas ao ambiente de trabalho.



**Figura 5:** Gráfico da categoria Ambiente de Trabalho

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

As questões 1, 2 e 3 referem-se as condições do ambiente de trabalho. A pergunta 1, que relaciona-se a higiene e limpeza do setor, obteve 59% de

satisfação dos respondentes; 26% consideraram a mesma regular e 15% informaram estar muito insatisfeitos com esta questão.

Com relação ao questionamento de número 2, que refere-se a organização do espaço físico do ambiente de trabalho, 41% dos colaboradores informaram estar satisfeitos com este quesito; 52% dos entrevistados responderam estar regularmente satisfeitos com a organização do espaço físico do ambiente de trabalho; 4% dos respondentes disseram estar satisfeitos com este quesito e 4% dos entrevistados informaram estar muito insatisfeitos com a organização do espaço físico do ambiente em que trabalham.

Na questão 3, na qual os entrevistados informaram seu nível de satisfação com relação a segurança do ambiente de trabalho, 63% dos respondentes disseram estar satisfeitos com relação a este quesito; 22% consideram ser regular a segurança da organização e 15% dos entrevistados disseram estar muito insatisfeitos com a segurança do ambiente em que atuam.

Pode-se observar neste bloco de questões que, o fator de maior insatisfação dos funcionários diz respeito a higiene e limpeza e, segurança no trabalho. Fatores esses básicos, que devem ser atendidos pela empresa para satisfazer as necessidades principais das pessoas, como apresentado na fundamentação teórica deste trabalho, pela teoria de Maslow.

## A.2) Organização do trabalho

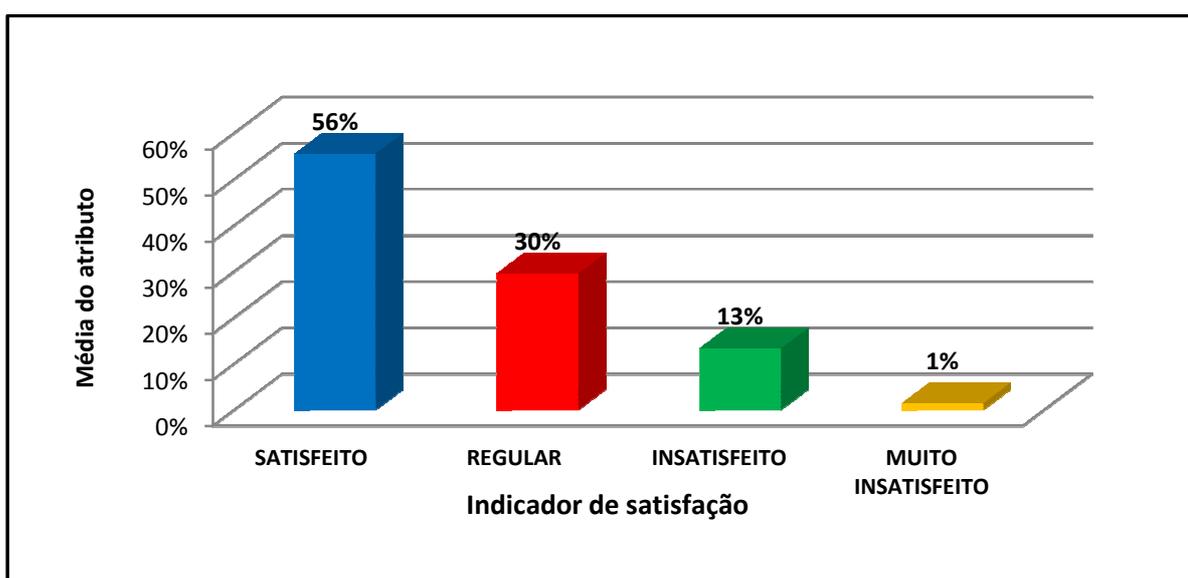
Esta categoria visa analisar o grau de satisfação dos colaboradores da empresa em relação aos prazos a cumprir, os trabalhos executados, equipamentos necessários, distribuição de tarefas e ao conhecimento de documentos internos.

**Tabela 2:** Organização do trabalho

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO				
COM RELAÇÃO A SATISFAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	Satisfeito	Regular	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
4 Quantidade de serviços e prazos a cumprir	56%	26%	15%	4%
5 Em termos de realização profissional com o trabalho que executa	67%	22%	11%	0%
6 Material e equipamentos para o desenvolvimento do trabalho	63%	30%	7%	0%
7 Distribuição de tarefas	48%	33%	15%	4%
8 Em relação ao conhecimento de documentos internos	44%	37%	19%	0%

**Fonte:** Dados da pesquisa

A figura 6 apresenta a média aritmética dos itens que compõe este bloco de perguntas para melhor compreensão e análise do quesito organização do trabalho.



**Figura 6:** Gráfico da categoria Organização do Trabalho

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

A pergunta 4 refere-se se a satisfação dos colaboradores em relação a quantidade de serviços e prazos que estes devem cumprir. Este questionamento, obteve 56% de satisfação por parte dos entrevistados; 26% dos colaboradores responderam apresentar um nível regular de satisfação em relação a este quesito; 15% consideram-se insatisfeitos e 4% responderam estar muito insatisfeitos com a quantidade de serviços e prazos que devem cumprir.

Pode-se ressaltar nesta questão que 45% dos colaboradores não estão totalmente satisfeitos com a quantidade de serviços e prazos que devem cumprir, sendo assim, percebe-se que este percentual pode estar relacionado com o número elevado de atividades para apenas alguns colaboradores. Esta afirmação pode ser reforçada com os 4% de respostas obtidas no indicador muito insatisfeito.

Já a pergunta de número 5 procura identificar a satisfação de realização profissional com o trabalho que os colaboradores executam. Desta forma, obteve-se 67% de satisfação neste quesito; 22% dos entrevistados apresentam-se com um nível de satisfação regular e 11% demonstram-se insatisfeitos em termos de realização profissional.

Percebe-se, a partir dos resultados obtidos que, 67% dos entrevistados afirmam estar realizados profissionalmente exercendo sua formação na empresa em estudo. Este resultado causa benefícios não somente para o colaborador, mas também para a empresa, pelo fato desta, oportunizar aprendizado para seus funcionários.

Quanto ao material e equipamento necessário para a realização dos trabalhos e em relação a satisfação quanto a distribuição de tarefas, os entrevistados demonstraram suas opiniões respondendo as pergunta 6 e 7, respectivamente.

Um índice de 63% dos entrevistados apresentaram-se como satisfeitos quanto ao material e equipamento necessário para a realização dos trabalhos; 30% afirmaram que neste quesito o desempenho da organização é regular e 7% demonstraram insatisfação.

Quanto a distribuição de tarefas obteve-se um índice de 48% de colaboradores satisfeitos; 33% afirmaram que neste quesito a organização apresenta um desempenho regular; 15% demonstraram-se insatisfeitos e, como indicador preocupante, 4% dos entrevistados, demonstraram-se muito insatisfeitos com a forma com que este processo é conduzido a equipe pesquisada.

Diante do exposto, percebe-se que nem todos os colaboradores estão totalmente satisfeitos com os equipamentos disponíveis e com a distribuição das tarefas que a empresa pratica. Desta forma esta questão pode relacionar-se com a pergunta 4 na qual 4% responderam estar muito insatisfeitos com a quantidade de serviços e prazos que devem cumprir. Esta três questões se relacionam no momento em que as pessoas que mais possuem atividades, são as que mais utilizam equipamentos para o desenvolvimento das mesmas, sendo assim, podem também considerar a distribuição das tarefas ruins, por estarem sobrecarregados, já que 4% também responderam estarem muito insatisfeitos com a má distribuição.

Em muitas organizações torna-se necessário o conhecimento sobre os procedimentos internos e sobre a documentação exigida para que as ações dentro organização fluam de forma coerente. Em equipes de projetos, o registro das ações torna-se extremamente relevante para que exista uma seqüência eficiente das atividades. Em relação ao conhecimento de documentos internos, que refere-se a questão 8,44% dos entrevistados responderam estar satisfeitos; 37% afirmaram que o conhecimento sobre os documentos internos é regular e, 19% acreditam que o seu desempenho em relação ao questionamento explorado é insatisfatório.

Pode ser observado nesta questão que mais 50% dos entrevistados, não conhecem todos os documentos que estão disponíveis no setor e que podem contribuir com um melhor desempenho das atividades.

### A.3) Recompensas não financeira

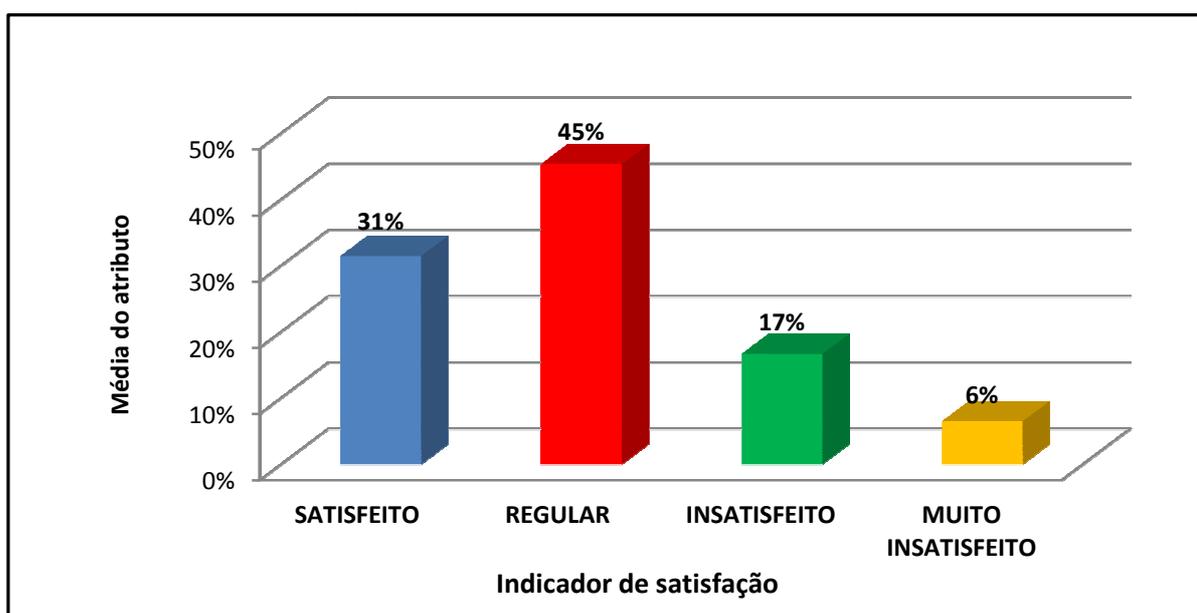
Este indicador apresenta o grau de satisfação dos colaboradores em relação a sua valorização, possibilidade de crescimento, benefícios e treinamentos recebidos para o desenvolvimento profissional e pessoal.

**Tabela 3:** Recompensas não financeira

RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRA				
SATISFAÇÃO COM RELAÇÃO AS RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRA	Satisfeito	Regular	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
9 Com relação ao reconhecimento e valorização	44%	30%	19%	7%
10 Quanto a possibilidade de crescimento	22%	44%	22%	11%
11 Em relação aos benefícios oferecidos	37%	48%	11%	4%
12 Quanto aos treinamentos recebidos para o desenvolvimento profissional e pessoal	22%	59%	15%	4%

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico a seguir representa a média aritmética dos indicadores de satisfação do bloco de perguntas que compõe o quesito recompensas não financeira. O mesmo é apresentado com base nos dados coletados da pesquisa em estudo.



**Figura 7:** Gráfico da categoria recompensas não financeira

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Este bloco apresentou a questão 9, que se refere ao nível de satisfação dos colaboradores da empresa em estudo em relação ao reconhecimento e valorização que recebem. Dentre os entrevistados, 44% responderam estar satisfeitos com relação ao reconhecimento e valorização que recebem da empresa; 30% dos respondentes julgaram a empresa regular neste quesito; 19% dos colaboradores apresentaram insatisfação nesta questão e 7% afirmaram estar muito insatisfeito.

Pode-se perceber que o quesito valorização e reconhecimento, apontou um numero expressivo de colaboradores satisfeitos. Porém, ressalta-se um dado preocupante visto que 56% classificaram este quesito entre regular, insatisfatório e muito insatisfatório.

A questão 10, refere-se a satisfação dos colaboradores do setor com relação a possibilidade de crescimento dos mesmos na empresa em estudo. Dos resultados obtidos 22% dos colaboradores responderam estar satisfeitos com a possibilidade de crescimento na empresa; 44% demonstraram regular a possibilidade deste quesito na empresa; 22% dos entrevistados apresentaram insatisfação quanto a possibilidade de crescimento e 11% responderam estar muito insatisfeito com esta questão.

Destaca-se, de acordo com o resultado apresentado mais de 70% dos colaboradores não possuem certeza de ascensão na empresa. Este é um fator de risco para a organização, visto que seus colaboradores podem se afastarem por encontrarem crescimento em outras empresas.

Quanto aos benefícios não financeiro oferecidos pela empresa, diz respeito a questão 11. Nesta pergunta, 37% dos entrevistados responderam estar satisfeitos com relação aos benefícios que são oferecidos pela empresa; 48% dos respondentes apresentaram regular quanto aos benefícios que são oferecidos pela mesma; 11% consideraram insatisfatórios os benefícios que lhe são concedidos e 4% consideram o indicador muito insatisfeito, para responder a questão 11.

O percentual apresentado entre satisfeitos e regular se torna pouco expressivo diante dos indicadores de insatisfação no tocante a este quesito. Esta situação torna importante que a empresa reavalie os benefícios que estão disponíveis para seus funcionários, ou até mesmo efetue uma pesquisa interna para verificar quais benefícios são mais relevantes para seus colaboradores.

A questão 12 se refere a satisfação dos colaboradores em relação aos treinamentos recebidos para o desenvolvimento profissional e pessoal. Desta forma se alcançou os seguintes resultados: 22% dos entrevistados afirmaram estar satisfeitos com os treinamentos que lhe são oferecidos para o desenvolvimento profissional e pessoal; 59% dos respondentes julgaram este quesito regular e 15% responderam estar insatisfeitos com os treinamentos que lhe são oferecidos e 4% dos colaboradores responderam estar muito insatisfeitos.

Percebe-se, através dos resultados apresentados que, os treinamentos oferecidos não estão sendo suficientes para satisfazer as necessidades dos colaboradores para o desenvolvimento profissional e pessoal. Diante do exposto, é preciso tomar conhecimento de treinamentos que auxiliam estes profissionais, para que as atividades executadas por eles, tornem-se mais precisas.

#### A.4) Comunicação

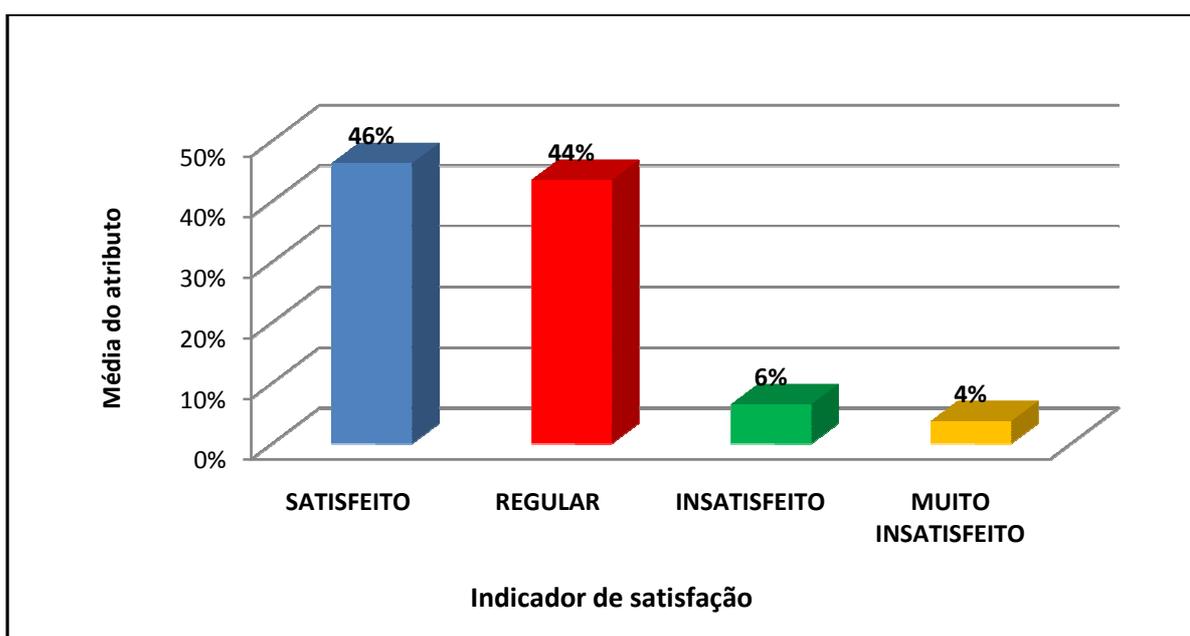
Esta categoria apresenta o percentual de satisfação com relação as informações repassadas aos colaboradores, sendo estas, pertinentes as mudanças e atividades desenvolvidas pela empresa e pelo setor.

**Tabela 4:** Comunicação

COMUNICAÇÃO				
SATISFAÇÃO COM RELAÇÃO A COMUNICAÇÃO DA EMPRESA	Satisfeito	Regular	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
13 Quanto ao recebimento de informações para o desenvolvimento de atividades	41%	52%	7%	0%
14 Com relação a clareza das informações recebidas sobre a empresa	48%	48%	0%	4%
15 Quanto as informações sobre mudanças na empresa	52%	33%	7%	7%
16 Quanto as informações recebidas sobre as atividades desenvolvidas pela equipe	44%	41%	11%	4%

Fonte: Dados da pesquisa

A figura 8 representa a média aritmética dos indicadores de satisfação do bloco de perguntas que compõe o quesito comunicação. O mesmo foi desenvolvido pela pesquisadora com base nos resultados da tabela 4.



**Figura 8:** Gráfico da categoria comunicação

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Os questionamentos 13 e 14 estão relacionados com a satisfação dos colaboradores em relação ao recebimento de informações para o desenvolvimento das atividades e com a clareza que estas são repassadas, respectivamente. Os percentuais de respostas obtidos de acordo com os indicadores da pergunta 13, foram: 41% dos respondentes afirmaram estar satisfeitos com relação ao recebimento de informações necessárias para o desenvolvimento de suas atividades; 52% afirmaram ser regular as informações que lhe são repassadas para o cumprimento de suas tarefas e 7% dos entrevistados responderam estar insatisfeitos com a informações recebidas para a execução das atividades

Em relação a pergunta 14 que refere-se a clareza das informações que são repassadas pela empresa, obteve-se 48% de satisfação dos respondentes; 48% dos entrevistados responderam ser regular a clareza das informações que lhe são repassadas e 4% dos respondentes afirmaram estar muito insatisfeitos quanto a clareza das informações que lhe são repassadas.

Reflete-se sobre estas duas perguntas, através dos dados obtidos pelas respostas dos entrevistados que, nem todos os colaboradores estão recebendo todas as informações necessárias e com a devida explicação para o cumprimento de suas atividades e para repassar informações sobre a empresa. Esta atitude é muito prejudicial, já que esta equipe atua com prestação de serviço e não pode passar informações incorretas.

Quanto a satisfação dos colaboradores em relação informações recebidas sobre as mudanças ocorridas no setor em estudo, refere-se à questão 15. Os percentuais apresentados nesta pergunta foram os seguintes: 52% dos entrevistados responderam estar satisfeitos quanto as informações recebidas sobre as mudanças que ocorrem em seu setor; 33% dos respondentes consideraram regular este quesito; 7% dos colaboradores afirmaram estar insatisfeitos e 7% dos entrevistados responderam estar muito insatisfeitos.

Quanto as informações recebidas sobre as atividades desenvolvidas pela equipe, refere-se a pergunta 16. Os percentuais apresentados desta questão foram: 44% dos entrevistados responderam estar satisfeitos com as informações recebidas sobre as atividades desenvolvidas pela equipe; 41% dos colaboradores consideraram regular as informações recebidas sobre os trabalhos executados pela

equipe e 11% afirmaram estar insatisfeitos com este quesito e 4% dos colaboradores afirmaram estar muito insatisfeitos.

Entende-se, a partir dos resultados apresentados, que a maioria dos funcionários estão recebendo as informações necessárias sobre as atividades desenvolvidas pela equipe de trabalho e o setor em estudo. Porém, o fato de neste questionamento muitos colaboradores afirmarem que a informação flui de forma regular ou ruim, gera necessidade de reflexão neste quesito por parte dos gestores do setor pesquisado.

### A.5) Relação superior/subordinado

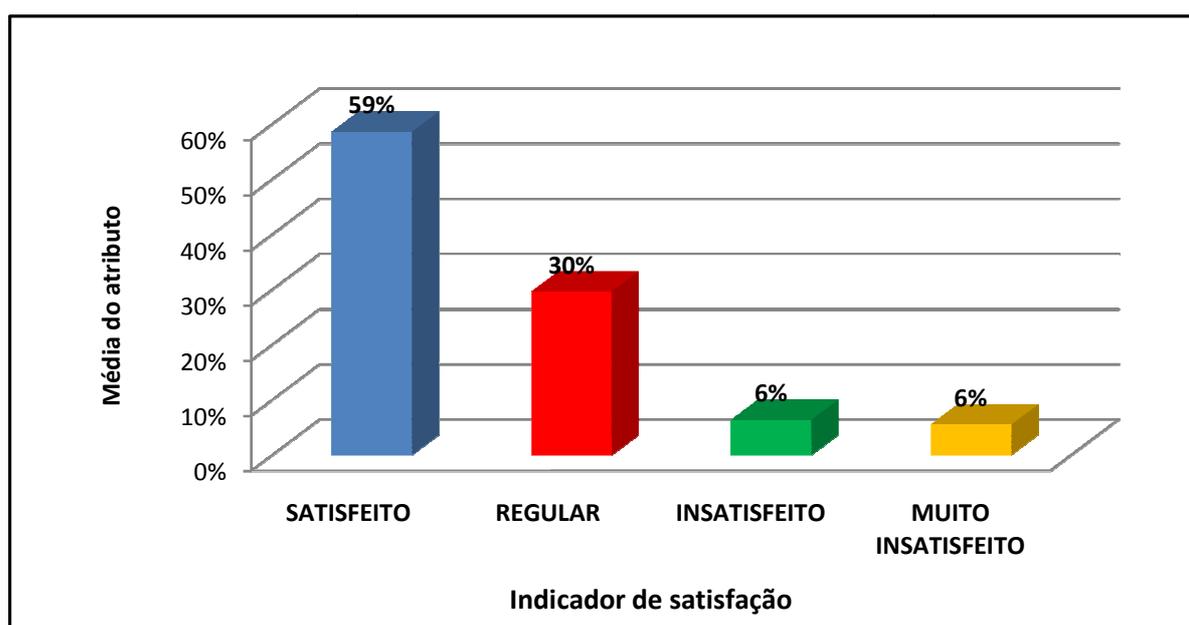
Esta categoria apresenta o percentual de satisfação dos colaboradores com relação ao retorno do gestor sobre as solicitações de auxílios, aceitação de críticas, avaliação dos colaboradores e a relação entre gestor e funcionários.

**Tabela 5:** Relação superior/subordinado

RELAÇÃO SUPERIOR/SUBORDINADO				
SATISFAÇÃO DA RELAÇÃO SUPERIOR/SUBORDINADO	Satisfeito	Regular	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
17 Quanto ao retorno que seu superior dá a sua solicitação de auxílio	56%	30%	7%	7%
18 Quanto a aceitação de críticas e sugestões emitidas por seu superior	74%	19%	7%	0%
19 Com relação a avaliação do resultado do seu trabalho por parte de seu superior	56%	41%	4%	0%
20 Quanto a relação de confiança e liberdade com seu superior	56%	30%	11%	4%
21 Quanto ao tratamento dado a você pelo seu supervisor	63%	26%	0%	11%
22 Quanto a facilidade de se aproximar e conversar com a gerencias/chefia	48%	33%	9%	11%

Fonte: Dados da pesquisa

Na figura 9, apresenta-se a média aritmética do bloco de perguntas que referem-se a relação superior/subordinado, para um melhor entendimento dos resultados



**Figura 9:** Gráfico da categoria relação superior/subordinado

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Com relação ao retorno que o superior dá a sua solicitação de auxílio refere-se ao questionamento 17, aplicado ao setor em estudo. Com relação ao indicador de satisfação, 56% dos colaboradores afirmaram ser auxiliados pelo superior; 30% dos entrevistados consideraram regular o retorno de seu superior quanto as solicitações de auxílio; 7% demonstraram insatisfação neste quesito e 7% dos respondentes afirmaram estar muito insatisfeitos quanto a resposta que é dada quando solicitado .

De acordo com os resultados apresentados somente 15 pessoas afirmaram estar sendo atendidas plenamente por seu superior. É importante destacar que, em uma equipe de projetos, onde todas as ações devem ter o consentimento do gestor, o mesmo deve acompanhar os trabalhos executados pela equipe, para que recursos, como por exemplo, tempo, não seja desperdiçado.

Com relação a aceitação de críticas e sugestões emitidas pelo seu superior diz respeito ao questionamento de número 18. Dos 27 respondentes, 74% dos colaboradores afirmaram estar satisfeitos com relação a aceitação de críticas e sugestões emitidas pelo seu superior; 19% dos entrevistados consideraram regular a aceitação de críticas e sugestões por parte de seu superior e 7% afirmaram estar insatisfeitos com relação a este quesito.

Mais de 70% dos colaboradores afirmaram estar satisfeitos com a aceitação de críticas e sugestões emitidas por seu superior. Este número é relevante uma vez que este percentual se refere a 20 colaboradores pertencentes a uma equipe de 27 pessoas. Percebe-se, com base nos resultados apresentados que, o superior desta equipe está aberto a ideias que sejam novas e diferentes das ideias dele.

Com relação a avaliação do resultado do seu trabalho por parte de seu superior, faz referência ao questionamento de número 19. Dos resultados apresentados, no indicador satisfação, 56% dos colaboradores afirmaram estar satisfeitos com relação a avaliação do resultado do seu trabalho por parte de seu superior e 41% consideraram regular este quesito e 4% dos colaboradores afirmaram estar insatisfeitos com a avaliação do resultados de seus trabalhos, por parte de seu superior.

Os resultados apresentados demonstraram 41% dos entrevistados responderam considerar ser regular este quesito. É importante destacar o número

de pessoas que responderam ser regular, é elevado diante da quantidade de pessoas pertencentes a este setor.

É de suma importância que o superior repasse uma avaliação dos resultados dos trabalhos executados por seus funcionários, para que os mesmos possam saber onde devem melhorar ou se estão desenvolvendo de forma corretas as suas atividades.

Quanto a relação de confiança e liberdade com seu superior diz respeito a pergunta de número 20, e quanto ao tratamento dado a você pelo seu supervisor, refere-se a pergunta de número 21. Na pergunta de número 20 se obteve os seguintes resultados: 56% dos entrevistados consideraram a relação de confiança e liberdade com seu superior satisfatória; 30% dos respondentes afirmaram ser regular a relação confiança e liberdade com seu superior; 11% dos colaboradores responderam estar insatisfeitos com este tipo de relação com seu superior e 4% afirmaram estar muito insatisfeitos neste quesito.

A pergunta 21 proporcionou as seguintes respostas: 63% dos entrevistados afirmaram que o tratamento dado pelo superior é satisfatório; 26% dos funcionários responderam ser regular o tratamento oferecido pelo superior aos seus colaboradores e 11% disseram estar muito insatisfeitos com o tratamento dado pelo superior.

Os resultados apresentados tornam-se positivos uma vez que a maioria dos colaboradores afirma possuir uma relação de confiança e recebem um tratamento satisfatório, por parte de seu superior. Porém, é preciso que se observem os demais indicadores, uma vez que 11%, perante uma equipe composta por apenas 27 pessoas, afirmaram estar muito insatisfeitos com a relação entre colaborador e gestor e o tratamento recebido pelo mesmo, pois o tratamento que é concebido às pessoas, interfere expressivamente no clima.

Quanto a facilidade de se aproximar e conversar com a gerência/chefia, diz respeito ao questionamento de número 22. Nesta questão, 48% dos entrevistados afirmaram ser satisfatória a facilidade de aproximação com a gerência/chefia; 33% dos respondentes disseram ser regular a facilidade de aproximação com seus superiores; 9% dos colaboradores afirmaram estar insatisfeitos com este quesito e 11% dos entrevistados afirmaram estar muito insatisfeitos com facilidade de aproximação com a gerência/chefia.

Diferente dos resultados apresentados na questão 21, percebe-se, através das respostas da questão 22 que, um total de 53% (entre regular, insatisfeitos e muito insatisfeitos) dos entrevistados não acreditam ser tão fácil a aproximação com a chefia.

Este percentual torna-se negativo uma vez que é importantíssimo que os colaboradores do setor de desenvolvimento de projetos, mantenham contato com a chefia para a tomada de decisões em conjunto.

## A.6) Imagem da Empresa

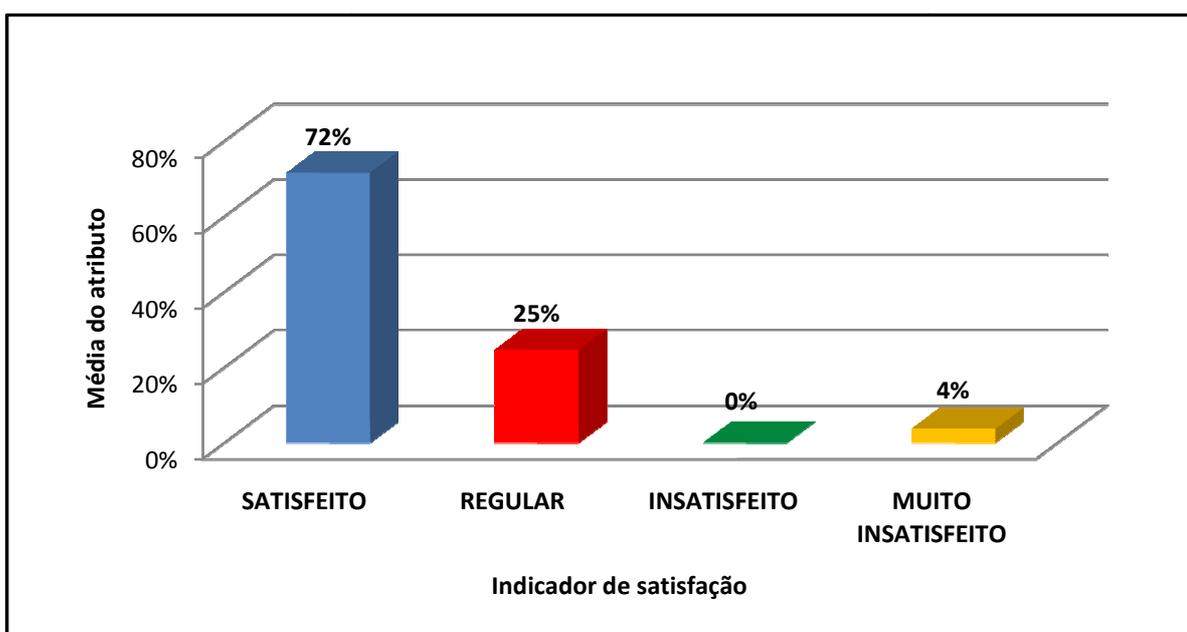
Esta categoria apresenta o percentual de satisfação dos colaboradores com relação ao sentimento dos mesmos em trabalharem na empresa em estudo e com relação a imagem que possuem da instituição.

**Tabela 6:** Imagem da empresa

<b>IMAGEM DA EMPRESA</b>				
<b>SATISFAÇÃO COM RELAÇÃO A IMAGEM DA EMPRESA</b>	Satisfeito	Regular	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
<b>23</b> Qual o sentimento em trabalhar na empresa em estudo	67%	30%	0%	4%
<b>24</b> Qual o sentimento que possui em recomendar a empresa para outros colegas	74%	22%	0%	4%
<b>25</b> Com relação a imagem da empresa junto aos funcionários	74%	22%	0%	4%

Fonte: Dados da pesquisa

A figura a seguir apresenta a média aritmética do bloco de questões relacionados a imagem da empresa. Este gráfico faz-se importante para melhor entendimento dos resultados apresentados na tabela 6.



**Figura 10:** Gráfico da categoria imagem da empresa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Qual o sentimento em trabalhar na empresa em estudo, refere-se ao questionamento de número 23. Os resultados obtidos apresentam-se a seguir através de percentual.

Dentre os 27 colaboradores, 67% responderam estar satisfeitos em trabalhar na empresa em estudo; 30% afirmaram que o sentimento em trabalhar nesta empresa é regular e 4% dos entrevistados disseram estar muito insatisfeitos em trabalhar na empresa.

Os resultados obtidos com relação a estes questionamentos se tornam negativos para a empresa quando algum funcionário diz não estar satisfeitos em trabalhar na empresa, pois colaboradores que possuem este sentimento, não produzirão suas atividades com qualidade, de forma correta e no prazo pré determinado. Mesmo obtendo resultado de 67% satisfatório, é preciso atenção aos demais colaboradores que não estão satisfeitos.

A pergunta de número 24 refere-se ao sentimento que os colaboradores possuem para recomendar a empresa para outros colegas trabalharem.

Dos entrevistados, 74% afirmaram possuir um sentimento satisfatório em indicar a empresa em estudo para um colega trabalhar; 22% responderam ter um sentimento regular em relação a indicar a empresa a um outro colega e 4% afirmaram estar muito insatisfeito em relação a este quesito.

Dentre os resultados apresentados, observa-se que a maioria dos colaboradores indicaria a empresa em estudo para outras pessoas trabalharem. Importante comparar esta questão com a pergunta de número 23, o qual obteve de resultado, que nem todos os funcionários estão satisfeitos em trabalharem na empresa em estudo. Percebe-se então, diante dos resultados mostrados que, os mesmos colaboradores insatisfeitos em trabalhar na empresa são aqueles que não indicariam a mesma para seus colegas.

A pergunta numero 25 levantou o nível de satisfação do colaborador em relação a imagem interna da empresa, ou seja, a visão que os funcionários tem da instituição onde trabalham. Percebeu-se a partir do questionamento que 74% dos colaboradores afirmaram estar satisfeitos com a imagem interna da empresa, 22% responderam estar regularmente satisfeitos e 4% dos entrevistados afirmaram estar muito insatisfeitos com este quesito.

A imagem que o colaborador tem da instituição é fator determinante para o clima organizacional, visto que esta reflete as práticas gerenciais e a cultura

organizacional. Analisando o questionamento verifica-se que a maioria dos colaboradores sente-se confortável com relação a estas praticas, o que denota uma imagem positiva da empresa na sua visão. Vale ressaltar que os mesmos 4%, que representam 1 colaborador do setor, que até então apontou índices elevados de insatisfação com relação a outros quesitos, mantém sua opinião com relação a imagem interna da organização.

### A.7) Processo Decisório

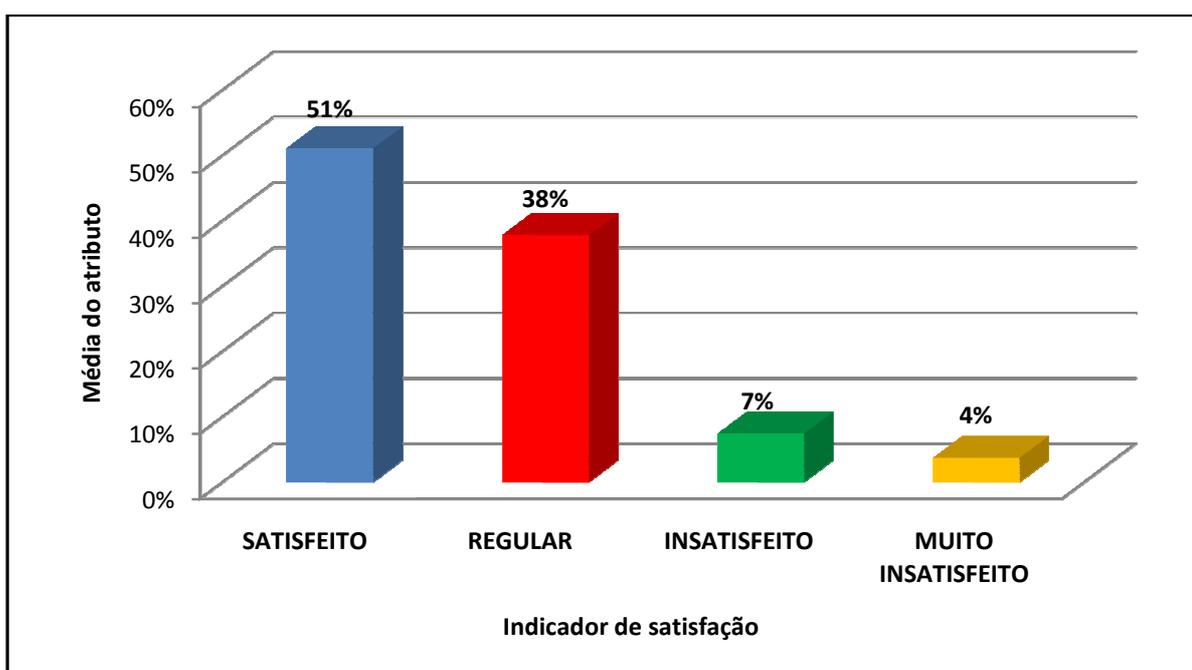
Esta categoria apresenta o percentual de satisfação dos colaboradores com relação ao sentimento de opinar, participar de processos decisórios e conhecer as metas traçadas pela empresa.

**Tabela 7:** Processo decisório

<b>PROCESSO DECISÓRIO</b>				
<b>SATISFAÇÃO COM RELAÇÃO AO PROCESSO DECISÓRIO</b>	Satisfeito	Regular	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
<b>26</b> Como se sente com a oportunidade de opinar	70%	22%	0%	7%
<b>27</b> Quanto a participação no processo decisório	26%	67%	0%	7%
<b>28</b> Quanto ao relacionamento propiciado pelas gerências e/ou chefia	67%	26%	7%	0%
<b>29</b> Quanto ao conhecimento das metas e objetivos planejados pela empresa	41%	41%	19%	0%
<b>30</b> Com relação aos objetivos mensais traçados para o setor	52%	33%	11%	4%

**Fonte:** Dados da pesquisa

A figura a seguir, apresenta a média aritmética dos indicadores do bloco de questões relacionados ao processo decisório.



**Figura 11:** Gráfico da categoria processo decisório

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

De acordo com o questionamento de número 26, que se refere ao grau de satisfação dos funcionários do setor em estudo em relação a oportunidade de opinar, obtiveram-se os seguintes resultados: 70% dos entrevistados afirmaram estar satisfeitos quanto a oportunidade de opinar nas atividades do setor; 22% afirmaram sentir-se regularmente satisfeitos com a oportunidade de opinar e 7% dos entrevistados afirmaram estar muito insatisfeitos com relação a este quesito.

Nota-se, a partir dos resultados anteriormente citados que, 70% dos colaboradores, que representa um total de 19 funcionários, estão satisfeitos em relação a oportunidade de opinar. Este número é positivo, pois acredita-se que a gestão do setor está aberta a mudanças e opiniões diferentes. Esta situação traz benefícios para o setor, já que boas ideias podem ser utilizadas para o desenvolvimento de trabalhos com maior qualidade.

Quanto a participação no processo decisório, refere-se ao questionamento de número 27. Nesta questão, apenas 26% dos colaboradores do setor em estudo, afirmaram estar satisfeitos com relação a participação nos processos decisórios da empresa; 67% dos entrevistados responderam estar regularmente satisfeitos com relação a participação nos processos decisórios e 7% dos colaboradores disseram estar muito insatisfeitos com este quesito.

Observa-se nesta questão que apenas 7, de um total de 27 colaboradores, estão satisfeitos com relação a participação em processos decisórios. Diferente dos resultados apresentados no questionamento 26, em que a maioria dos colaboradores afirmavam estar satisfeitos em relação a oportunidade de opinar, na questão 27, nota-se que os colaboradores, apesar de opinarem, não estão participando dos processos decisórios da organização.

Quanto ao relacionamento propiciado pelas gerências e/ou chefias aos funcionários, diz respeito a questão de número 28. Dos resultados obtidos neste questionamento, 67% dos entrevistados, afirmaram ser satisfatório o relacionamento propiciado pelos superiores aos colaboradores; 26% afirmaram ser regular o relacionamento propiciado pela chefia e 7% afirmaram estar insatisfeitos com relação a esta questão.

Nota-se que 33% dos entrevistados afirmaram que o relacionamento propiciado pela chefia aos funcionários é regular e insatisfatório. Este quesito deve ser melhorado pela chefia, uma vez que o mau relacionamento interno pode interferir diretamente no clima do setor em estudo.

A pergunta de número 29 refere-se ao conhecimento dos funcionários em relação as metas e os objetivos planejados para empresa. Diante deste questionamento, 41% dos entrevistados afirmaram conhecer as metas e os objetivos planejados para a empresa; 41% dos colaboradores responderam ser regular o conhecimento das metas e dos objetivos planejados para a empresa e 19% dos funcionários responderam estar insatisfeitos quanto ao conhecimento de metas e objetivos planejados para empresa em estudo.

Ressalta-se, a partir dos resultados apresentados anteriormente que dos 27 entrevistados, 16 colaboradores afirmaram estar regulares e insatisfeitos em relação ao conhecimento de metas e objetivos planejados para a empresa. Este número é negativo, pois é muito importante que os funcionários tenham conhecimento do planejamento da empresa, para que cada colaborador possa contribuir de forma significativa para o alcance das metas propostos pela empresa.

A pergunta 30 refere-se ao grau de satisfação dos colaboradores dos setor em estudo com relação aos objetivos mensais traçados para este setor. Diante deste questionamento, 52% dos colaboradores afirmaram estar satisfeitos quanto aos objetivos mensais traçados para o setor; 33% dos entrevistados afirmaram estar regularmente satisfeitos com os objetivos traçados para o setor; 11% dos funcionários disseram estar insatisfeitos com os objetivos mensais traçados para o setor e 4% dos colaboradores afirmaram estar muito insatisfeitos com relação a este quesito.

Diante dos dados apresentados anteriormente, observa-se que nem todos os colaboradores do setor em estudo estão satisfeitos com relação aos objetivos mensais traçados para o setor. Apenas 14 colaboradores afirmaram estar satisfeitos com relação aos objetivos traçados para o setor.

## A.8) Salário e Benefício

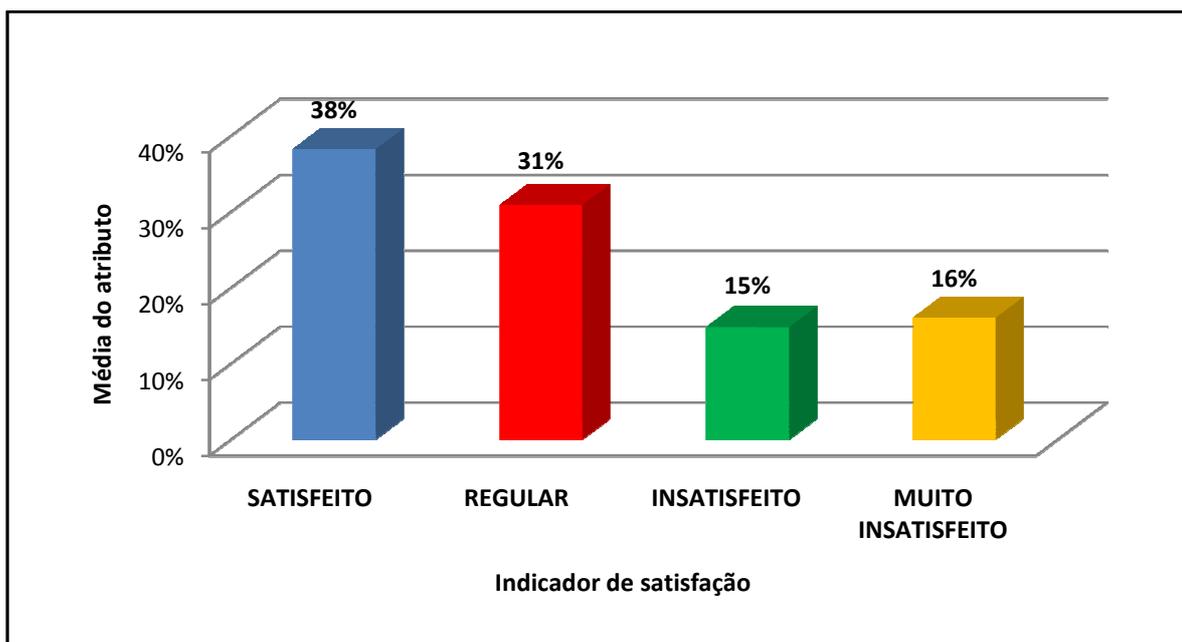
Esta categoria apresenta o percentual de satisfação dos colaboradores com relação ao salário e os benefícios oferecidos pela empresa.

**Tabela 8:** Salário e benefício

<b>SALÁRIO E BENEFÍCIO</b>				
<b>SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO SALÁRIO E BENEFÍCIOS</b>	Satisfeito	Regular	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
<b>31</b> Quanto ao salário em relação a outras empresas	30%	33%	22%	15%
<b>32</b> Com relação a adequação salarial de acordo com o cargo e as funções	41%	26%	15%	19%
<b>33</b> Quanto aos benefícios oferecidos pela empresa	44%	33%	7%	15%

**Fonte:** Dados da pesquisa

A figura a seguir apresenta a média aritmética do bloco de questões relacionadas ao salário e benefícios oferecidos pela empresa aos colaboradores do setor em estudo. Ressalta-se que este gráfico faz-se importante para melhor entendimento dos resultados apresentados na tabela 8.



**Figura 12:** Gráfico da categoria salário e benefício

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

O salário é um dos fatores que possui grande influência sobre o clima organizacional. Por este motivo, formulou-se o seguinte questionamento: qual seu grau de satisfação com relação ao seu salário em relação a outras empresas. Diante do questionamento aplicado ao setor em estudo, apenas 30% dos entrevistados afirmaram ser satisfatório o salário com relação a outras empresas; 33% dos colaboradores responderam ser regular o salário que recebem comparado a outras empresas; 22% disseram ser insatisfatório o salário com relação a outras empresas e 15% dos funcionários afirmaram ser muito insatisfatório o salário que recebem, comparado a outras empresas.

Diante dos resultados apresentados, um total de 19 colaboradores responderam considerar o salário que recebem, entre regular, insatisfatório e muito insatisfatório. Este número é muito elevado para um setor que possui apenas 27 colaboradores. Este fator deve ser observado pelos gestores da empresa e reestruturado, uma vez que as empresas concorrentes estejam pagando um salário maior do que a empresa em estudo, para que em um futuro próximo, a empresa não perca seus funcionários.

A pergunta de número 32 refere-se ao grau de satisfação dos colaboradores em relação a adequação salarial com o cargo e com as atividades que exercem. Diante deste questionamento, 41% dos entrevistados afirmaram estar satisfeitos com o salário que recebem de acordo com o cargo e com as atividades que desempenham; 26% dos entrevistados responderam estar regularmente satisfeitos com o salário que recebem de acordo com suas funções; 15% dos colaboradores afirmaram estar insatisfeitos com este quesito e 19% dos colaboradores afirmaram estar muito insatisfeitos com o salário que recebem em relação as atividades que exercem e o cargo que atua.

Diante dos resultados apresentados pode-se perceber que 9 dos colaboradores do setor, informaram estar insatisfeitos ou muito insatisfeitos com o salário que recebem de acordo com as atividades que desempenham e o cargo que ocupam. Percebe-se também, que o número de colaboradores muito insatisfeitos com este quesito, é maior do que o número de insatisfeitos. Este número de insatisfação é elevado, e pode elevar a cada vez mais um clima ruim no setor.

A pergunta de número 33 diz respeito ao grau de satisfação dos colaboradores do setor em estudo em relação aos benefícios oferecidos pela

empresa. Os resultados obtidos através deste questionamento foram os seguintes: 44% dos entrevistados afirmaram estar satisfeitos com os benefícios que são oferecidos pela empresa aos colaboradores; 33% dos entrevistados afirmaram estar regularmente satisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa; 7% dos funcionários responderam estar insatisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa e 15% dos colaboradores informaram estar muito insatisfeitos com os benefícios oferecidos aos colaboradores pela empresa.

Nota-se, diante dos resultados apresentados anteriormente, que o número de funcionários muito insatisfeitos é mais que o dobro do número de funcionários insatisfeitos. Isto representa um descontentamento dos colaboradores em relação a este quesito. É preciso fornecer aos colaboradores em estudo, benefícios que completem o salário que estas pessoas recebem, para que haja um maior contentamento.

### A.9) Análise de desempenho

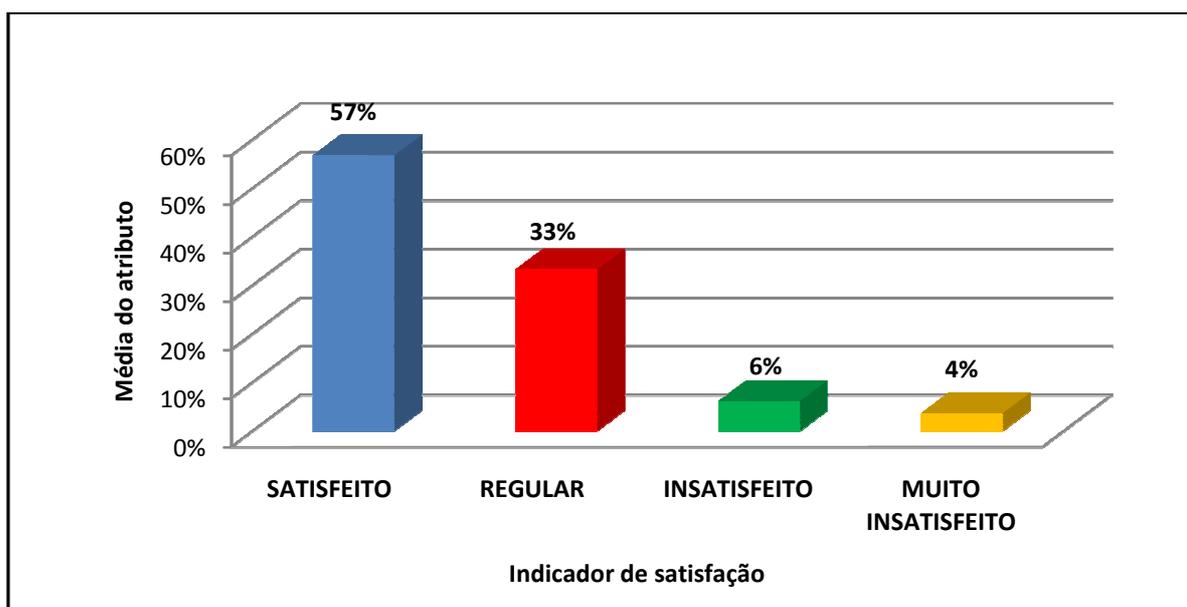
Esta categoria apresenta o percentual de satisfação dos colaboradores em relação ao desempenho e o nível de qualidade exigido pela empresa, a relação com o coordenador e os demais setores para um melhor desempenho das atividades.

**Tabela 9:** Análise de desempenho

<b>ANÁLISE DE DESEMPENHO</b>				
<b>SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO A ANÁLISE DE DESEMPENHO</b>	Satisfeito	Regular	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
<b>34</b> Com relação ao desempenho e o nível de qualidade exigido pela empresa	74%	22%	4%	0%
<b>35</b> Quanto ao relacionamento com o coordenador para um melhor desempenho das atividades	52%	30%	7%	11%
<b>36</b> Com relação a cooperação entre os setores para contribuir para um melhor desempenho das atividades	44%	48%	7%	0%

**Fonte:** Dados da pesquisa

A figura a seguir apresenta a média aritmética dos dados da tabela de número 9 que se referem ao bloco de questões relacionadas a análise de desempenho dos funcionários.



**Figura 13:** Gráfico da categoria análise de desempenho

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

A pergunta de número 34 refere-se ao grau de satisfação dos colaboradores em relação ao desempenho e o nível de qualidade exigido pela empresa. Dos resultados obtidos, 74% dos entrevistados responderam estar satisfeitos com relação ao seu desempenho e o nível de qualidade exigido pela empresa; 22% dos colaboradores afirmaram estar regularmente satisfeitos com seu desempenho e o nível de qualidade exigido pela empresa e 4% informaram estar insatisfeitos com relação a este quesito.

De acordo com os resultados apresentados nota-se que nem todos os colaboradores estão satisfeitos com seu desempenho nas atividades executadas com relação ao nível de qualidade exigido pela empresa. Este fato pode decorrer pela falta de treinamento que é dada aos profissionais de acordo com o já visto na pergunta de número 12.

Quanto ao relacionamento com o coordenador do setor para um melhor desempenho das atividades, refere-se a questão de número 35. Através deste questionamento obtiveram-se os seguintes resultados: 52% apenas dos colaboradores responderam estar satisfeitos com o relacionamento com o coordenador do setor para desenvolverem melhor suas atividades; 30% consideram regular o relacionamento com o coordenador para melhorarem suas atividades; 7% afirmaram estar insatisfeitos com relação a este quesito e 11% dos colaboradores responderam estar muito insatisfeitos com o relacionamento com o coordenador para desempenharem com maior qualidade suas atividades.

De acordo com os resultados já apresentados na questão de número 21, onde 11% consideraram o tratamento dado pelo gestor aos funcionários muito insatisfatório, na categoria da análise de desempenho observou-se que na questão de número 35, 11% também dos entrevistados consideraram muito insatisfatória o relacionamento com o coordenador para melhorarem a qualidade das atividades.

É importante destacar nesta questão que, o relacionamento entre colaboradores e principalmente funcionário/gestor deve ser bom para que as atividades possam ser cumpridas de forma correta e com qualidade. Percebe-se então, que neste setor o relacionamento com o coordenador não está auxiliando os colaboradores a executarem suas tarefas com uma maior qualidade.

Com relação a cooperação entre os setores para contribuir para um melhor desempenho das atividades dos colaboradores do setor em estudo diz respeito a questão de número 36. Dentre os resultados obtidos, 44% dos

entrevistados disseram ser satisfatória a relação de cooperação entre os setores; 48% dos colaboradores afirmaram ser regular a cooperação entre os setores para contribuir para um melhor desempenho das atividades dos colaboradores do setor em estudo e 7% dos entrevistados responderam estar insatisfeitos com este quesito.

Nota-se, diante dos resultados obtidos que os demais setores da empresa não estão contribuindo para os colaboradores do setor em estudo desempenharem suas atividades. Este quesito é prejudicial para qualquer setor que necessite de alguma informação ou ajuda de outro setor para cumprir suas atividades.

## B.1) Entrevista com o gestor

Em um segundo momento, mais precisamente no dia 03 de outubro de 2011, foi realizada uma entrevista com o gestor do setor em estudo a fim de identificar qual a visão do mesmo em relação aos fatores que ele acredita que interferem no desempenho dos funcionários.

Conforme tabela abaixo, foi solicitado ao coordenador que classificasse em uma escala de importância de 1 à 10, os seguintes critérios: participação em processos decisórios, treinamentos, ambiente de trabalho, salário, relação com a equipe de trabalho, comunicação, imagem da empresa, máquinas e equipamentos, recompensas não financeira, relação superior/subordinado.

A classificação elaborada pelo gestor foi a seguinte:

GRAU DE IMPORTÂNCIA	PRINCIPAIS CRITÉRIOS QUE INTERFEREM NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES, DE ACORDO COM O GESTOR DO SETOR
1º	Imagem da empresa
2º	Máquinas e equipamentos
3º	Recompensas não financeira
4º	Relação superior/subordinado
5º	Participação em processos decisórios
6º	Treinamentos
7º	Ambiente de trabalho
8º	Salário
9º	Relação com a equipe de trabalho
10º	Comunicação

**Quadro 1:** Quadro comparativo dos critérios que interferem no desempenho dos colaboradores

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

De acordo com o quadro apresentado anteriormente, nota-se que os três primeiros critérios classificados pelo coordenador do setor foram: imagem da empresa, máquinas e equipamentos e recompensas não financeira.

Porém, os três últimos critérios que o gestor entende como sendo os fatores que menos interferem no desempenho dos colaboradores são: Salário, relação com a equipe de trabalho e a comunicação.

## 4.1 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Esta etapa da pesquisa possui o intuito de comparar as respostas obtidas pelos funcionários, com as respostas do gestor do setor em estudo.

A segunda etapa da pesquisa realizada com os funcionários referiu-se ao mesmo questionamento aplicado ao coordenador do setor pesquisado, ou seja, os funcionários do setor em estudo, classificaram, por meio de um escala de importância, de 1 à 10, os principais critérios que eles acreditam ser os que mais interferem em seu desempenho. Estes critérios foram elaborados com base na primeira pesquisa aplicada aos funcionários. Vale ressaltar que esta segunda etapa da pesquisa realizada com os funcionários, foi aplicada juntamente com o questionário apresentado no capítulo anterior, ou seja, durante a primeira quinzena de setembro de 2011.

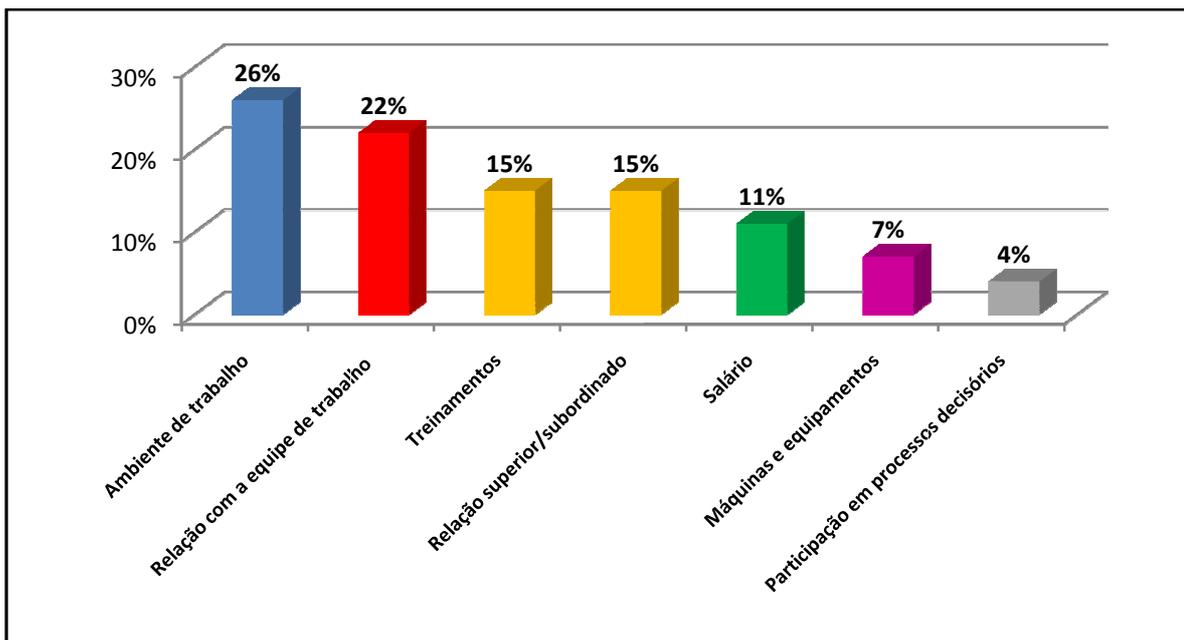
Para um melhor entendimento dos resultados obtidos, apresentam-se a seguir, por meio de tabelas e gráficos, os critérios classificados pelos colaboradores como sendo os mais relevantes, ou seja, os que mais interferem no desempenho das atividades dos colaboradores, na visão dos mesmos.

Todos os dados apresentados a seguir foram classificados em primeiro lugar pelos colaboradores, apresentando apenas um percentual diferente de relevância.

**Tabela 10:** Itens elencados como mais relevantes para o desempenho da equipe

Ambiente de trabalho	26%
Relação com a equipe de trabalho	22%
Treinamentos	15%
Relação superior/subordinado	15%
Salário	11%
Máquinas e equipamentos	7%
Participação em processos decisórios	4%

**Fonte:** Dados da pesquisa



**Figura 14:** Gráfico dos itens elencados como mais relevantes para o desempenho da equipe  
**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

Os resultados apresentados referem-se aos critérios que os funcionários classificaram como sendo os fatores que mais interferem em seu desempenho. Observa-se então, que diante destes resultados, os critérios que mais interferem no desempenho dos colaboradores, sendo estes classificados em primeiro lugar, diz respeito ao ambiente de trabalho, relação com a equipe de trabalho, treinamentos, relação superior/subordinado, salário, máquinas e equipamentos e participação em processos decisórios, sendo o critério com maior percentual, ambiente de trabalho, com um total de 26% das respostas obtidas.

De acordo com o questionário aplicado aos funcionários no capítulo instrumento de coleta de dados, pôde-se perceber que no critério ambiente de trabalho, a maioria dos entrevistados, composto de 59% das respostas, informaram sentir-se satisfeitos com relação a higiene e limpeza e 63%, responderam estar satisfeitos com relação a segurança. Porém, percebe-se que uma parcela de 52% dos entrevistados responderam sentir-se regularmente satisfeita com relação a organização do espaço físico. Sendo este um item que compõe o ambiente de trabalho, percebe-se que existe a necessidade de uma readequação da organização do espaço físico para que este não interfira diretamente no desempenho das atividades dos colaboradores.

Segundo Maslow, estas características que compõem o ambiente de trabalho, sendo higiene, limpeza, organização e segurança, devem ser atendidas

para que os funcionários possam ter condições de trabalharem. Caso estas necessidades básicas não forem atendidas, podem sim, interferir no desempenho dos colaboradores.

Na visão do gestor, o ambiente de trabalho está colocado em sétimo lugar na classificação de importância, o que denota uma falta de compreensão sobre o que pensam os funcionários do setor com as ideias do gestor, no que diz respeito aos fatores que afetam o desempenho dos funcionários.

Vale ressaltar também o critério 'relação com a equipe de trabalho' no qual apresentou um percentual de 22% das opiniões dos entrevistados, e foi classificado também como primeiro critério no que diz respeito a interferência no desempenho dos funcionários.

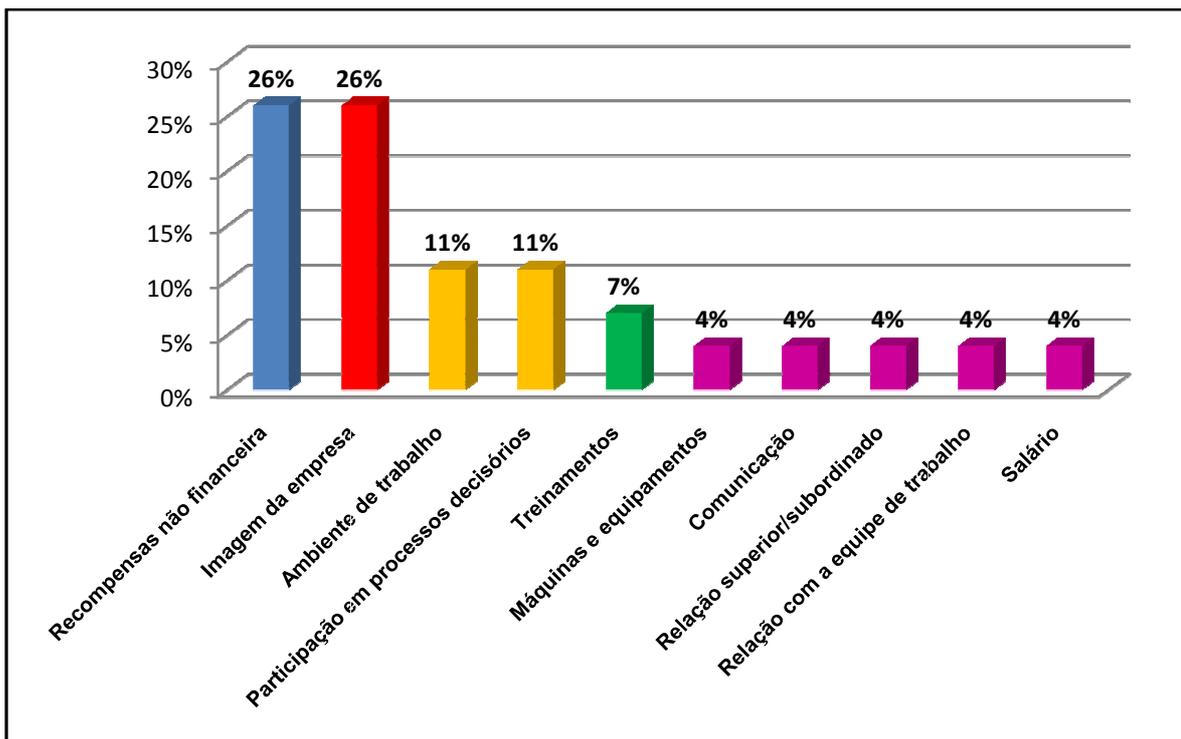
Na visão do gestor este fator foi colocado em nono lugar na escala de importância dos fatores que interferem no desempenho dos funcionários do setor. Mais uma vez, percebe-se a necessidade de um diagnóstico mais aprofundado por parte do gestor a cerca de sua equipe.

A seguir, apresentam-se, também por meio de tabelas e gráficos, os critérios classificados pelos colaboradores como sendo os menos relevantes, ou seja, os critérios classificados pelos entrevistados que menos interferem no desempenho, sendo estes classificados em décima posição.

**Tabela 11:** Itens elencados como menos relevantes para o desempenho da equipe

Recompensas não financeira	26%
Imagem da empresa	26%
Ambiente de trabalho	11%
Participação em processos decisórios	11%
Treinamentos	7%
Máquinas e equipamentos	4%
Comunicação	4%
Relação superior/subordinado	4%
Relação com a equipe de trabalho	4%
Salário	4%

**Fonte:** Dados da pesquisa



**Figura 15:** Gráfico dos itens elencados como menos relevantes para o desempenho da equipe  
**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

Com a maioria das respostas, sendo 26%, os entrevistados afirmaram que o critério, recompensas não financeiras, é o que menos interfere em seu desempenho.

Na pesquisa aplicada anteriormente, pôde-se notar que, com relação ao este bloco de perguntas, a média de 45% dos respondentes informaram estar regularmente satisfeitos com questões relacionadas a valorização pessoal, possibilidade de crescimento na empresa, benefícios e os treinamentos oferecidos para o desenvolvimento profissional. Destaca-se ainda que, 31% dos entrevistados apenas, responderam estar satisfeitos com estes fatores.

Entende-se a partir destes dados apresentados que mesmo obtendo o alto grau de insatisfação deste fator de clima, recompensas não financeiras, os colaboradores responderam que este fator não interfere de forma significativa em seu desempenho na empresa.

Comparando-se estas respostas com a do gestor, pode-se notar que o coordenador do setor em estudo, classificou o critério recompensas não financeira em terceira colação, o que difere novamente da visão dos colaboradores, uma vez que este nem foi citado pelos funcionários anteriormente como sendo um dos fatores principais, no que se refere a interferir no desempenho dos mesmos. Ou

seja, este critério que foi classificado pelos colaboradores como sendo um fator que não interfere em seu desempenho, porém, o gestor do setor em estudo, classificou como sendo um fator que interfere sim no desempenho dos mesmos.

Faz-se necessário também destacar o critério 'relação com a equipe de trabalho' uma vez que este foi classificado também em décima posição pelos colaboradores, com 22 % das repostas obtidas.

A colocação deste critério não difere de forma significativa com a resposta do gestor, já que o mesmo classificou este item em nona posição, no que diz respeito aos critérios que interferem no desempenho de seus funcionários.

Conclui-se, a partir dos dados apresentados, que os fatores de clima como: ambiente de trabalho, relação com a equipe de trabalho, treinamentos, relação superior/subordinado, salário, máquinas e equipamentos e a participação em processos decisórios, interferem sim, no desempenho dos colaboradores do setor em estudo, sendo cada critério influenciado com maior ou menor percentual, de acordo com cada funcionário que compõe o setor em estudo, mas como já exibido, o que mais interfere no desempenho dos colaboradores é o fator 'ambiente de trabalho', com 26% das respostas, sendo este a maioria.

## 5 CONCLUSÃO

Por meio de toda a metodologia que envolveu este trabalho, desde seu preparativo, desenvolvimento, aplicação da pesquisa, tabulação e diagnóstico dos resultados, pôde-se aprofundar o conhecimento na área de administração e organizações, clima organizacional, culturas organizacionais, liderança, comunicação, motivação, gerenciamento de projetos e análise de desempenho, pois para poder desenvolver esta pesquisa foi preciso conhecer diversas teorias, com os mais diferenciados e renomados autores das áreas de conhecimento citados.

O estudo realizado teve como objetivo analisar o impacto do clima organizacional sobre o desempenho dos colaboradores de uma empresa localizada em Criciúma, Santa Catarina. Puderam-se conhecer assuntos acerca deste tema, por meio de pesquisas bibliográficas.

Para dar início a esta pesquisa foi necessário definir os objetivos específicos a serem atingidos para o cumprimento de todas as etapas deste trabalho, sendo eles:

- 1. Conceituar clima organizacional:** foi necessário inicialmente estudar o que é clima organizacional através de autores renomeados desta área para poder entender o clima do setor em estudo. Esta etapa do estudo inicia-se na página 23 desta pesquisa.
- 2. Identificar os fatores positivos e negativos que possam afetar o desempenho do setor, na visão dos funcionários por meio da pesquisa:** por meio da segunda etapa da pesquisa realizada na primeira quinzena de setembro de 2011 com os colaboradores do setor em estudo, pôde-se identificar os fatores de clima que possuem grande e pouca relevância no que diz respeito a interferir no desempenho dos colaboradores do setor em estudo. A apresentação deste resultado encontra-se na página 85.
- 3. Comparar as informações coletadas referentes ao clima organizacional entre os funcionários e o gestor do setor selecionado na empresa:** a comparação dos resultados entre os funcionários e os colaboradores do setor pesquisado foi elaborada

após a realização da pesquisa aplica para ambos. A pesquisa com os colaboradores foi realizada por meio de duas etapas, contendo ao todo 37 questionamentos. As pesquisas podem ser vistas nos apêndices A e B, e a comparação de seus resultados podem ser analisadas por meio do capítulo 4, sendo a análise geral da pesquisa.

Pôde-se notar por meio dos resultados obtidos através da pesquisa, que em algumas questões os colaboradores informaram estar satisfeitos, principalmente no que diz respeito a imagem da empresa. Entretanto, diversas questões obtiveram-se insatisfação dos colaboradores, principalmente quando refere-se ao salário e benefícios, já que 31% dos entrevistados responderam estar insatisfeito e muito insatisfeitos com este quesito.

Conclui-se também, por meio da análise dos resultados da pesquisa que alguns fatores de clima organizacional, como o ambiente de trabalho, interfere de forma significativa no desempenho dos colaboradores do setor pesquisado, e que desta forma é necessário reavaliar o ambiente estudado para poder atender as necessidades dos trabalhadores deste local.

O estudo apresentado é válido não pesquisadora, mas para a empresa também, uma vez que os resultados podem servir para trazer benefícios para o ambiente estudado.

Por fim, sugere-se aos próximos acadêmicos que possuem a intenção de desenvolverem pesquisas nesta área, que criem com maior precisão, seus questionários para que cada vez mais se alcance um resultado real da situação a ser pesquisada.

## REFERÊNCIAS

ALDABÓ, Ricardo. **Gerenciamento de projetos**: procedimento básico e etapas essenciais. São Paulo: Artliber Editora, 2001.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

BITTENCOURT, Dênia Falcão de. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas**: livro didático. Desing instrucional Lucésia Pereira. – Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

BOOG, Maria Cristina Faber; CASTRO, Alfredo Pires de. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 3ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

**BSI Brasil**: Normas, Treinamento, Testes, Auditoria e Certificação.  
[http://www.bsibrasil.com.br/certificacao/sistemas\\_gestao/normas/iso14001/](http://www.bsibrasil.com.br/certificacao/sistemas_gestao/normas/iso14001/).  
Acessado em 10/09/2011.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria Geral da administração**: pensando & fazendo. 2.ed - Porto Alegre: AGE Editora, 1998.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9.ed. – São Paulo : Prentice Hall, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CURY, Antônio. **Organização e métodos**: uma visão holística – 7.ed. rev. e . ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

DAFT, Richard L. **Organizações**: Teorias e Projetos; tradução: Cid Knipel Moreira – São Paulo Pioneira Thomsom Learning, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas, SP: Alínea, 2003.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. 4. ed Rio de Janeiro: LTC, c2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed São Paulo: Atlas, 2002.

GRIFFIN, Ricky W., MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional** – Tradução Fernando Moreira Leal, André Siqueira Ferreira – São Paulo: Ática, 2006.

HAMPTON, David R. **Administração comportamento organizacional**. Atheneu: Makron Books, 1991.

LAUSCHNER, Rogério José; MEURER, Rogério Sadi; HINTERHOLZ, RosemilhaHeinen. **Clima organizacional: questão pontual na gestão estratégica de pessoas**. Disponível em: [http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Rogério\\_José\\_Lauscner\\_-\\_Rogerio\\_Sadi\\_Meurer\\_-\\_Rosemilha\\_Heinen\\_Hinterholz.pdf](http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Rogério_José_Lauscner_-_Rogerio_Sadi_Meurer_-_Rosemilha_Heinen_Hinterholz.pdf). 30/09/2009. Acessado em: 25/08/2011.

LUCIANO, Fábila Liliã. **Metodologia Científica e da Pesquisa** – Criciúma/SC: Ed. do autor, série interdisciplinar, 2001.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional** – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Metodologia da investigação para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC. Monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1999.

PASOLD, Cesar Luiz. **Personalidade e comunicação**. Florianópolis: Plus saber, 2002.

PAGE-JONES, Meiler. **Gerenciamento de projetos: guia prático para restauração da qualidade em projetos e sistemas de processamento de dados; prefaciado por Rob Thomsett; tradução Tânia Mara Salvati; revisão técnica Sílvia Carmo Palmieri**. São Paulo: McGraw-Hill: Newstec, 1990.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de chefia e liderança**. 7ª ed.rev.e atual – São Paulo: Pioneira, 1986.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 3. ed., rev. e ampl Campinas: Alínea, 2002.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem** – 9ª ed. – São Paulo: Ltr, 2005.

RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. **A empresa holística**– 5.ed. rev. ampl. – Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**; tradução técnica Reynaldo Marcondes – 11 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica** – 4.ed – São Paulo: Atlas, 2007.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência** – Florianópolis: Perspectiva, 1997.

STONER, James Arthur Finch,; FREEMAN, R. Edward,. **Administração**. 5. Ed. Rio de Janeiro: LTC, c1994.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa** – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

WREN, Daniel. **Ideias de administração: o pensamento clássico**. Tradução Cid Knipel – São Paulo: Ática, 2007.

LAUSCHNER, Rogério José; MEURER, Rogério Sadi; HINTERHOLZ, RosemilhaHeinen. **Clima organizacional: questão pontual na gestão estratégica de pessoas**. Disponível em:

[http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Rogério\\_José\\_Lauscner\\_-\\_Rogerio\\_Sadi\\_Meurer\\_-\\_Rosemilha\\_Heinen\\_Hinterholz.pdf](http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Rogério_José_Lauscner_-_Rogerio_Sadi_Meurer_-_Rosemilha_Heinen_Hinterholz.pdf) .30/09/2009.

Acessado em: 25/08/2011.

## APÊNDICE A

PESQUISA SOBRE: O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE O DESEMPENHO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA LOCALIZADA EM CRICIÚMA/SC						
<p>O objetivo desta pesquisa é avaliar o grau de satisfação dos funcionários em relação a empresa.            Todos os questionários são confidenciais e permanecerão anônimos, ou seja, o funcionário não deverá se identificar.            Os dados serão meramente estatísticos</p>						
Responda as questões avaliando o seu grau de satisfação em relação à empresa, pelos seguintes critérios:						
Data: ____/____/____.						
Bloco	Nº	Questões	4	3	2	1
			Satisfeito	Regular	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Ambiente de trabalho	1	Qual seu grau de satisfação com as condições de higiene e limpeza do seu setor				
	2	Com relação a organização física (disposição de máquinas e equipamentos) do ambiente de trabalho, você está:				
	3	Com relação as condições de segurança no trabalho, você está:				
Organização do Trabalho	4	Com relação a quantidade de serviços e prazos a cumprir, você está:				
	5	Em termos de realização profissional com o trabalho que executa, você se sente:				
	6	Quanto ao material e equipamento necessário para realização do trabalho:				
	7	Em relação a distribuição das tarefas você está:				
Recompensas Não-Financeiras	8	Quanto a informação sobre suas responsabilidades você se sente:				
	9	Com relação a motivação para o trabalho, você se sente:				
	10	Com relação ao reconhecimento e valorização, você se sente:				
	11	Qual seu sentimento quanto a possibilidade de crescimento:				
Comunicação	12	Com relação a preocupação da empresa com seu bem estar, você se sente:				
	13	Com relação às informações sobre a empresa, você está:				
	14	Quanto ao recebimento de informações necessárias sobre sua tarefa, você está:				
	15	Quanto à clareza das informações recebidas, você se sente:				
Relação Superior/Subordinado	16	Quanto ao trabalho em equipe, você está:				
	17	Com relação ao retorno que seu Superior dá à sua solicitação de auxílio, você está:				
	18	Com relação a aceitação de críticas e sugestões emitidas por seu Superior, você se sente:				
	19	Com relação a avaliação do resultado do seu trabalho por parte de seu Superior, você está:				
	20	Quanto à relação de confiança e liberdade com o seu Superior, você se sente:				
	21	Quanto ao tratamento dado a você pelo seu Superior, você se sente:				
Imagem da Empresa	22	Quanto à facilidade de se aproximar e conversar com às Gerências/Chefias, você está:				
	23	Levando tudo em consideração como você se sente em trabalhar nesta empresa?				
	24	Como você se sente ao recomendar esta empresa para um colega trabalhar:				
Processo Decisório	25	Com relação a imagem da Empresa junto aos funcionários, você está:				
	26	Como você se sente com a oportunidade de opinar:				
	27	Quanto a participação no processo decisório, você está:				
	28	Quanto ao relacionamento propiciado pelas Gerências e/ou Chefias, você está:				
	29	Quanto ao conhecimento das metas e objetivos planejados para a empresa, você se sente:				
Salário e Benefício	30	Com relação aos objetivos mensais traçados para o seu setor, você está:				
	31	Quanto ao seu salário em relação à outras Empresas, você está:				
	32	Referente a adequação do seu salário com o seu cargo e suas funções, você se sente:				
Análise de desempenho	33	Quanto aos benefícios oferecidos pela empresa, você está:				
	34	Com relação ao desempenho e o nível de qualidade exigido pela empresa, voce está:				
	35	Quanto ao relacionamento com o coordenador para um melhor desempenho das atividades, voce está:				
	36	Com relação a cooperação entre os setores para contribuir para um melhor desempenho das atividades, voce está				

37. Enumere em uma escala de importância (1 a 10) os principais critérios que interferem no desempenho de sua atividades

- |   |
|---|
| <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho                 |
| <input type="checkbox"/> Máquinas e equipamentos              |
| <input type="checkbox"/> Recompensas não financeira           |
| <input type="checkbox"/> Comunicação                          |
| <input type="checkbox"/> Relação superior / subordinado       |
| <input type="checkbox"/> Relação com a equipe de trabalho     |
| <input type="checkbox"/> Imagem da empresa                    |
| <input type="checkbox"/> Participação em processos decisórios |
| <input type="checkbox"/> Salário                              |
| <input type="checkbox"/> Treinamentos                         |
|   |
|   |

## **APENDICE B**

01. Enumere em uma escala de importância (1 a 10), os principais critérios que você acredita ser, os que mais interferem no desempenho das atividades dos colaboradores.

- |   |
|---|
| <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho                 |
| <input type="checkbox"/> Máquinas e equipamentos              |
| <input type="checkbox"/> Recompensas não financeira           |
| <input type="checkbox"/> Comunicação                          |
| <input type="checkbox"/> Relação superior / subordinado       |
| <input type="checkbox"/> Relação com a equipe de trabalho     |
| <input type="checkbox"/> Imagem da empresa                    |
| <input type="checkbox"/> Participação em processos decisórios |
| <input type="checkbox"/> Salário                              |
| <input type="checkbox"/> Treinamentos                         |
|   |