

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUI-UFPI
CAMPUS SENADOR HELVIDIO NUNES DE BARROS-CSHNB
CURSO: DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

HÍTALO POLICARPO DE SOUSA

**A RELAÇÃO ENTRE O TIPO DE LIDERANÇA E A
SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES: um estudo de caso
realizado no Magazine Alfa localizado na cidade de Picos-PI.**

PICOS-PI
2013

HÍTALO POLICARPO DE SOUSA

**A RELAÇÃO ENTRE O TIPO DE LIDERANÇA E A
SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES: um estudo de caso
realizado no Magazine Alfa localizado na cidade de Picos-PI.**

Monografia apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Msc. Liliane Araújo Pinto

PICOS-PI

2013

FICHA CATALOGRÁFICA
Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí
Biblioteca José Albano de Macêdo

S725r Sousa, Hítalo Policarpo de.
 A Relação entre o tipo de liderança e a satisfação dos
 colaboradores: um estudo de caso realizado no Magazine
 Alfa localizado na cidade de Picos-PI / Hítalo Policarpo de
 Sousa. – 2013.
 CD-ROM : il. ; 4 ¼ pol. (76 p.)

Monografia(Bacharelado em Administração) – Universidade
Federal do Piauí. Picos-PI, 2013.

Orientador(A): Prof. MSc. Liliane Araújo Pinto

1. Liderança. 2. Clima e Cultura Organizacional. 3.
Motivação. 4. Satisfação. I. Título.

CDD 658.304 5



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE

HÍTALO POLICARPO DE SOUSA

A RELAÇÃO ENTRE O TIPO DE LIDERANÇA E A SATISFAÇÃO DOS
COLABORADORES: um estudo de caso realizado no Magazine Alfa localizado
na cidade de Picos

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a
presidência do primeiro, considera o discente **APROVADO**.

Picos (PI), 10 de abril de 2013.

Profa. Liliâne Araújo Pinto, MSc. (Orientadora)

Profa. Iane Rodrigues de Carvalho, MSc. (Membro).

Prof. Tales Antão de Alencar Carvalho, Esp. (Membro).

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela minha existência.

Aos meus pais, pela educação e criação.

A toda minha família, pelo o apoio que sempre me deram.

A minha esposa Suelene, pessoa muito especial e que esteve presente em todos os momentos.

A minha orientadora Liliane Araújo, pelos conselhos e ensinamentos utilizados para realização deste trabalho.

Enfim, a todos que participaram de forma direta e indireta dessa conquista.

Obrigado!

EPÍGRAFE

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, e lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível”.

Charles Chaplin

RESUMO

Na arte da liderança, o líder tem como principal papel mostrar força de vontade, entusiasmo em tudo que é feito dentro da organização visando à lucratividade da empresa e a satisfação da equipe dentro do ambiente de trabalho, pois isso faz com que tenham o reconhecimento e se estimulem cada vez mais para obtenção de resultados mais satisfatórios. Liderar é um elemento crucial que acontece em grupos dentro das organizações, pode-se apontar a liderança como fator de influência interpessoal praticada em algum momento e conduzida por meio da comunicação entre as pessoas para alcançarem objetivos específicos. Perante isso pode-se considerar os fatores que mais enfatizam para caracterizar a liderança são: clima e cultura organizacional, motivação, comunicação e metas a alcançar. No decorrer deste trabalho objetivou-se apresentar a relação entre o tipo de liderança e a satisfação dos colaboradores de empresa Magazine Alfa, localizada na cidade de Picos-PI. Para isso foi realizado uma pesquisa bibliográfica e de campo levando em considerações alguns autores como Chiavenato (2004), Daft (2006), Gil (2001), Lakatos (2006) entre outros, procurando sempre embasar o estudo em questão. Diante disso, o trabalho justifica-se por meio dos benefícios que esse trará a empresa em pauta, ou seja, para o gestor vai ser possível fazer uma avaliação para assimilação de pontos a serem trabalhados frente ao clima organizacional de forma a melhorar o ambiente de trabalho e para os colaboradores por que terão a chance de avaliar o meio em que estão prestando serviços, dando a oportunidade de sugerir algumas idéias que visem à melhoria da organização. Os dados foram tratados quantitativamente e qualitativamente, tendo sido coletados por meios dos questionários aplicados aos colaboradores e ao gestor. Conclui-se que a relação entre líder e funcionários é bastante satisfatória onde os colaboradores podem contar com o gestor quando precisar para solução dos problemas provenientes do dia-a-dia, e é por isso que eles se esforçam para produzir cada vez mais e demonstrar a gerência sua satisfação em fazer parte do quadro funcional da empresa.

“Palavras-Chave”: Liderança; clima e cultura organizacional; motivação; satisfação.

ABSTRACT

In the art of leadership, the leader has the main role to show willpower, enthusiasm in everything that is done within the organization seeking the company's profitability and staff satisfaction within the workplace because it makes you have to recognize and encourage more and more to achieve more satisfactory results. Leadership is a crucial element that happens in groups within organizations can point to leadership as a factor in interpersonal influence practiced at some time and conducted through communication between people to achieve specific goals. Before it can consider the factors that characterize the leadership to emphasize are: climate and organizational culture, motivation, communication and goals to achieve. During this study aimed to examine the relationship between type leadership and employee satisfaction company researched. More specifically, we tried to present the relationship between the type of leadership and employee satisfaction company Alpha Magazine, located in the city of Picos-PI. For this we conducted a literature search and field taking into considerations some authors as Chiavenato (2004), Daft (2006), Gil (2001), Lakatos (2006) among others, always trying to base the current study sought to analyze the predominant type of leadership in the company in relation to the satisfaction of its employees. Thus, the work is justified by the benefits that this will bring the company in question, ie, for the manager will be able to make an assessment of assimilation points to be worked against the organizational climate to improve the environment work and for employees that have a chance to assess the environment in which they are serving, giving the opportunity to suggest some ideas that aim to improve the organization. The data were quantitatively and qualitatively, where the data were collected by means of questionnaires to employees and the manager which concludes that the relationship between leader and staff is quite satisfactory where employees can count on when you need the manager to solve problems from day-to-day, and that is why they strive to produce more and demonstrate their satisfaction in the management part of the company's workforce.

"Keywords": Leadership, organizational culture and climate, motivation, satisfaction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - O iceberg da cultura organizacional.....	19
Figura 02 - As teorias sobre liderança.....	26
Figura 03 - As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança.....	27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Idade dos colaboradores.....	35
Gráfico 02 - Sexo dos funcionários.....	36
Gráfico 03 - Escolaridade dos funcionários.....	37
Gráfico 04 - Tempo de Trabalho.....	38
Gráfico 05 - Reconhecimento do gestor mediante esforços dos colaboradores em atingir metas.....	39
Gráfico 06 - Treinamento e condições de trabalho.....	40
Gráfico 07 - Interesse do gestor no desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.....	41
Gráfico 08 - Questão salarial.....	42
Gráfico 09 - Objetivos e estratégia da empresa.....	43
Gráfico 10 - Imagem interna da empresa.....	44
Gráfico 11 - Relacionamento das pessoas dentro da empresa.....	45
Gráfico 12 - Equipamentos oferecidos pela empresa.....	46
Gráfico 13 - Participação do funcionário com o gestor para estabelecer objetivos de trabalho.....	47
Gráfico 14 - Quanto ao respeito do gestor para com os funcionários.....	48
Gráfico 15 - Métodos de trabalho e atendimento ao cliente.....	49
Gráfico 16 - Local de trabalho quanto a saúde, segurança e higiene.....	50
Gráfico 17 - Envolvimento do gestor na solução de problemas.....	51

Gráfico 18 - Atitudes do gestor para auxiliar o colaborador resolver algum problema.....	52
Gráfico 19 - Valorização do gestor para com os funcionários para conseguir bons resultados.....	53
Gráfico 20 - Interesse na função exercida pelo funcionário.....	54
Gráfico 21 - Normas administrativas.....	55
Gráfico 22 - Possibilidade de crescimento profissional.....	56
Gráfico 23 - Trabalho em grupo.....	57
Gráfico 24 - Recompensa pela produtividade.....	58
Gráfico 25 - Atividades que estimulam os funcionários.....	59
Gráfico 26 - Estrutura organizacional.....	60
Gráfico 27 - Treinamento.....	61
Gráfico 28 - Relacionamento entre as pessoas.....	62
Gráfico 29 - Comunicação entre a equipe.....	63

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problema de Pesquisa.....	13
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	13
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	13
1.3 Pressuposto.....	14
1.4 Justificativa.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 O papel das pessoas nas organizações.....	16
2.1.1 <i>As pessoas</i>	17
2.1.2 <i>As organizações</i>	17
2.2 A Influência da cultura e do clima organizacional na Satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.....	18
2.3 Satisfação no trabalho.....	23
2.4 Liderança.....	24
2.5 Teorias sobre liderança.....	25
2.5.1 <i>Teorias de traços de personalidade</i>	26
2.5.2 <i>Teorias sobre estilo de liderança</i>	27
2.5.3 <i>Teorias situacionais</i>	29
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	30
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	30
3.2 População.....	32
3.3 Coleta de dados.....	32
3.4 Tratamento de dados.....	33
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	34
4.1 Apresentação de dados dos colaboradores.....	34

4.2 Liderança na empresa Magazine Alfa.....	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
APÊNDICES.....	71

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações possuem cenários de mudanças muito rápidos, o que leva as empresas a terem bons líderes e pessoas que adotem meios e estratégias para tornarem o cotidiano mais eficaz para realizações de atividades. A motivação do quadro funcional e um bom clima organizacional são fatores importantíssimo para que as empresas consigam sobreviver em meio a tanta concorrência e desafios impostos pela globalização.

Seguindo essa linha de variações constantes, é preciso abranger várias formas de liderar de modo que consiga renovar esses processos para que os mesmos sejam favoráveis para o bom andamento da empresa. Segundo Chiavenato (2005), a liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Percebe-se que a liderança é afetada diretamente devido as mudanças aonde os líderes devem ser flexíveis e dispostos a criarem novas idéias, novos valores, formas diferentes de liderar e tomar decisões com intuito de alcançar vantagens competitivas satisfatórias, desenvolvendo assim, a capacidade de inovação e adaptação ao meio interno e externo.

De acordo com Robbins (2006), a origem dessa influência pode ser formal, rumo a que é conferida por um alto cargo na organização. Como essas posições subentendem com certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes, pois o fato da organização conferir a seus executivos alguns direitos formais não lhe assegura a capacidade de liderança eficaz, visto que, as organizações precisam de uma liderança forte e competente. Por isso, atualmente, é exigido um modelo que sugira uma situação mais participativa e que dêem maior valor e dedicação às pessoas.

Assim, o mais importante é saber que caminho seguir e de que forma seguir, a fim de alcançar os objetivos da organização e manter colaboradores motivados e satisfeitos, de modo que haja um clima apto para realização de suas atividades.

1.1 Problema de Pesquisa

Hoje em dia, vive-se em um mundo altamente competitivo onde as organizações têm um papel obrigatório que é de influenciar pessoas a alcançarem um objetivo único. Desse modo, ter um bom líder é de suma importância, pois este saberá como encarar os problemas e as dificuldades do dia-a-dia, delegar tarefas, orientar, controlar além de saber manter um clima organizacional propício para a realização das atividades, visando sempre o trabalho em equipe para manter seus colaboradores motivados e satisfeitos no intuito de maior rentabilidade tanto no aumento da produção como nos lucros da empresa. Com isso busca-se nessa pesquisa mostrar: **Qual a relação entre a liderança e a satisfação dos colaboradores do Magazine Alfa?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar a relação entre a liderança e a satisfação dos colaboradores do Magazine Alfa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar a liderança predominante na empresa pesquisada para manter seus funcionários motivados.
- Identificar o grau de satisfação dos colaboradores diante da liderança aplicada na empresa pesquisada.

- Investigar o relacionamento do líder com seus colaboradores, mediante aspectos motivacionais.

1.3 Pressupostos

- A relação da liderança é amistosa com relação aos funcionários.
- Devido à forma de liderança predominante, os funcionários se esforçam cada vez mais para expor aumento de produtividade e sua satisfação de estar atuando na empresa.

1.4 Justificativa

A escolha do tema prende-se ao fato que apesar de todas as habilidades e os conhecimentos que um líder possui, é necessário o desenvolvimento e aprimoramento no que se refere ao fator humano dentro do ambiente de trabalho. O gestor deve sempre estar à frente, pois é de suma importância que os colaboradores encontrem nesse ambiente, oportunidades que possam satisfazer suas necessidades e para isso acontecer é necessário um clima propício para tais realizações, gerando motivação na equipe e conseqüentemente maior rentabilidade.

As formas de como os gestores lidam com essas características individuais de cada colaborador tem forte autoridade no quadro funcional e na organização como um todo, inclusive nos relacionamentos interpessoais, no clima organizacional, na produtividade e na transmissão de informações, ou seja, na comunicação.

Um ser humano quando entra em uma organização, ele tem a intenção de realizar algo e as perspectivas são muitas, tanto na permanência no trabalho, até a realização do que se deseja. Vislumbrando isso, se pode dizer que a motivação do colaborador é de extremo valor no contexto organizacional, pois esse mesmo funcionário irá desenvolver funções que apresentarão resultados de produtividade e lucratividade, de modo que a liderança presente no ciclo organizacional deve se

empenhar diariamente para satisfazer seu quadro funcional e com isso obter um clima organizacional cada vez mais favorável para realização de obrigações do cotidiano.

Assim sendo, Chiavenato (2001, p.157), “ressalta que a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos”. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é liderar.

Este trabalho vai ser útil para a empresa pesquisada, tanto para o gestor, quanto para os colaboradores. Para o gestor por que vai ser possível fazer uma avaliação para assimilação de pontos a serem trabalhados frente ao clima organizacional de forma a melhorar o ambiente de trabalho e para os colaboradores por que terão a chance de avaliar o meio em que estão prestando serviços, dando a oportunidade de sugerir algumas idéias que visem à melhoria no local de trabalho.

Esse estudo tem como objetivo apresentar a relação entre a liderança e a satisfação dos colaboradores, de modo a proporcionar a empresa uma visão do clima presente no meio, com a finalidade de identificar pontos a serem melhorados para proporcionar um local de trabalho mais agradável com a realização deste feito a empresa tende a prestar um serviço de melhor qualidade, contribuindo diretamente com a sociedade em que está inserida. A concretização desta pesquisa torna-se viável, porque a organização disponibilizou todas as informações que foram necessárias para a realização do estudo em questão.

O presente estudo, além de uma contribuição para a empresa pesquisada, servirá também para o campo acadêmico, pois mostrará assuntos e resultados pertinentes que por sua vez despertará o interesse dos acadêmicos de Administração em desenvolver futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O papel das pessoas nas organizações

Para que as organizações sobrevivam diante de um ambiente cada vez mais competitivo e sobressaíam frente a seus concorrentes, sejam eles diretos ou indiretos, não basta apenas se preocuparem em oferecer recursos materiais e patrimoniais para as realizações das atividades, é preciso que além destes, haja uma inteira preocupação em atender da melhor forma possível o capital intelectual, pois este é quem irá operacionalizar todas as ações que serão desenvolvidas no ambiente de trabalho.

Desse modo, caso o colaborador não esteja satisfeito com as políticas exercidas da empresa sobre ele, sentirás desmotivado e, por conseguinte atuará de forma insignificante na execução das tarefas que lhes foram concedidas.

Assim, cabe a gestão de pessoas, manter uma relação estrita com seus colaboradores para melhor identificar quais são suas percepções a respeito do ambiente.

Segundo Maximiano (2007), hoje as empresas não estão pautadas apenas na execução dos processos organizacionais, como se observa na administração clássica de Taylor e Fayol, aonde viam os seus colaboradores como um apêndice da máquina, não estavam nem um pouco preocupados com o bem estar social das pessoas que comandavam, só pensavam na produtividade.

Hoje as instituições precisam visualizar as pessoas dentro do ambiente de trabalho, não como um simples recurso e sim como parceiras, visto que não são seres estáticos, são altamente flexíveis que por este motivo se tornam uma das principais fontes de riqueza para a organização, pois quando trabalhadas de forma eficaz tornarão mais produtivas, e assim, farão toda a diferença em prol das metas e objetivos a serem alcançados, alavancando a margem de lucro da empresa (SCHERMERHORN, 2007).

Dessa forma, pode-se dizer que dentro de um ambiente organizacional as pessoas devem ser vistas não mais como recursos e sim parceiros que irão

determinar estratégias que serão viáveis ao desenvolvimento organizacional, criando-se assim uma forte vantagem competitiva, no entanto isso só acontecerá se o gestor conseguir despertar as habilidades do seu quadro funcional (VENSON, Aline, *et-al*, 2011).

2.1.1 As pessoas

As pessoas se agrupam nas empresas com a finalidade de alcançarem objetivos, dessa forma, significa dizer que elas pretendem crescer e conseqüentemente precisam de indivíduos capazes de liderar.

Conforme Chiavenato (2000), a relação das pessoas com as empresas é um tema complexo, pois ambos vislumbram o alcance dos seus objetivos. Esses indivíduos às vezes possuem objetivos totalmente diferentes dos que iniciaram a empresa e desta maneira os verdadeiros fins da organização ficam cada vez mais distantes dos objetivos dos novos membros da mesma.

Ainda segundo Chiavenato (2000), finaliza que a dependência de necessidades entre as empresas e as pessoas é muito grande, visto que os dois possuem vidas e objetivos totalmente relacionados, ou seja, as instituições dependem dos indivíduos, e tais buscam suas satisfações individuais.

Com tudo que foi dito acima, embora as pessoas e empresas tenham objetivos individuais, de maneira geral, dentro da organização, gestores e colaboradores devem estar sempre em sintonia e num ciclo de relação efetivo, pois ambos almejam o alcance de resultados e para que isso se concretize é necessário estarem se completando, pois um depende do outro para que se tornem reais.

2.1.2 As organizações

Atualmente as pessoas dedicam às organizações grande parte do seu dia e se relacionam com as mesmas o tempo todo, visando isto e tendo como base a

grande oferta de produtos e serviços, as empresas aparecem constantemente sejam elas de pequeno, médio ou grande porte (DIAS, 2003).

De acordo com Robbins (2000), as organizações se formam diante de metas que são estabelecidas por mais de uma pessoa ou através de grupos, e elas existem por que são mais eficientes do que indivíduos que agem sozinhos.

Elas são indispensáveis para a sociedade com tanto que consigam atingir suas metas. A qualidade de vida das pessoas que usufruem destes produtos e serviços oferecidos pela tal, depende muito da forma de organizar todos seus departamentos, seu padrão de qualidade e os métodos utilizados para satisfazer tanto seu cliente interno como o externo.

Porém, ressalta que a organização é constituída pelos indivíduos que fazem parte, e que suas crenças, valores, metas é que irão identificá-la.

2.2 A influência da cultura e do clima organizacional na satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho

Apesar de serem variáveis distintas, tanto a cultura como o clima organizacional contribui de forma direta na motivação e satisfação dos colaboradores, portanto os gestores necessitam ter um melhor entendimento sobre elas.

Para tal, Chiavenato (2004), diz que a cultura de uma organização corresponde aos hábitos, valores, crenças, costumes e tradições relacionadas à sua existência, aonde tudo isso servirá de base para a elaboração dos objetivos organizacionais. O autor ainda ressalta que tais artefatos são peculiares a cada organização.

Diante do exposto, nota-se que se os colaboradores possuírem valores, crenças, costumes e tradições contrárias aos da organização, poderá existir um atrito entre ambos, pois os objetivos dos indivíduos estão em divergências com os estabelecidos pela empresa.

Conforme Fleury (2010), a cultura organizacional possui um amplo potencial modificador sobre a realidade, que vai desde as atitudes dos indivíduos ao seu comportamento.

Portanto, fica evidente que ao recrutar e selecionar pessoas os gestores precisam capturar aquelas que mais se enquadrem com as políticas da organização.

Para Chiavenato (2004), a cultura se divide em dois aspectos o formal e informal, aquele se refere a tudo aquilo que é fácil percebido dentro da organização, enquanto estes são aspectos que só poderão ser notados à medida que o colaborador começa a participar de relacionamentos dentro do ambiente interno. Como pode ser visto na figura 1, onde mostra o iceberg da cultura organizacional:

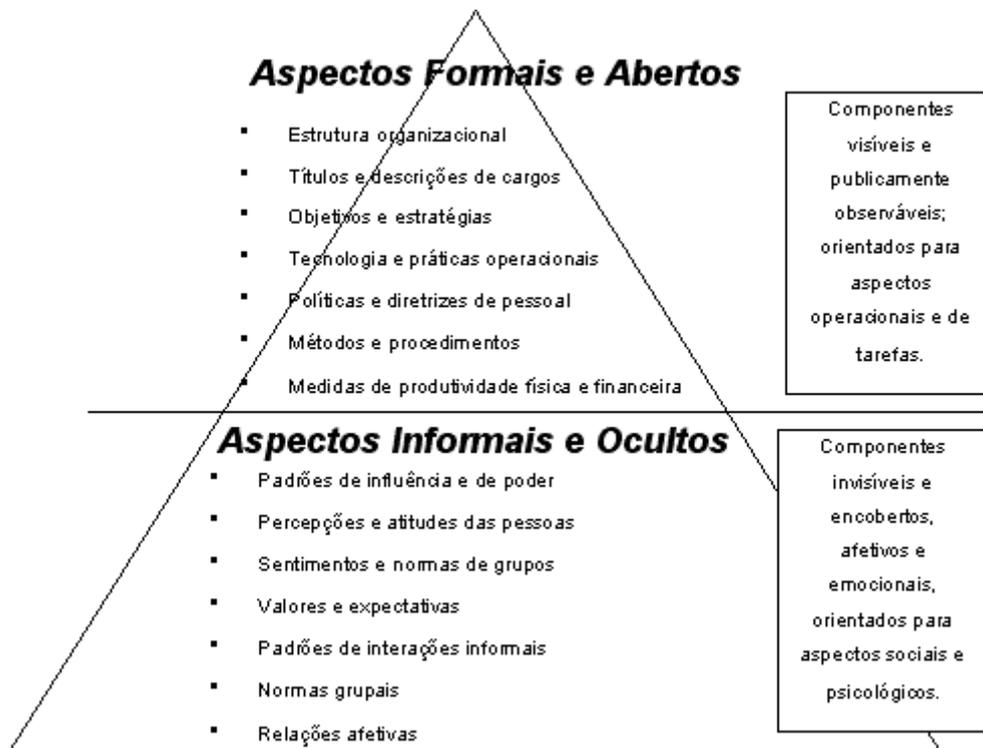


Figura 01: O iceberg da cultura organizacional

Fonte: Chiavenato (2004, p.297).

Conforme Chiavenato (2001), a cultura organização não pode ser algo palpável, ou seja, ela não pode ser observada em si mesma, e sim através das suas conseqüências. Seguindo esse raciocínio o iceberg da cultura organizacional possui dentro dele alguns aspectos simples e de fácil percepção e por outro lado elementos

que não são tão fáceis de ser percebido, formando dessa forma o *iceberg*, de modo que na sua estrutura podem-se ser analisados os aspectos visíveis e invisíveis.

As organizações formais são diferenciadas pelos seus aspectos visíveis, ou seja, os resultados que são responsáveis pelas declarações da empresa dentro do mercado. Elas são visíveis por que são norteados pelos aspectos operacionais e de atividades realizadas dentro empresa.

Para ser mais objetivo sobre a organização formal, ela é a cultura predominante na instituição onde nela encontram-se os padrões de comportamento, as regras, normas e a forma de comunicação dentro da empresa.

Observando a outra parte do iceberg, percebe-se a organização informal, ou seja, os elementos invisíveis que são compostos pelos recursos humanos, pela inovação, aspectos afetivos e emocionais onde são guiados pelos elementos sociais e psicológicos, com isso nota-se que a organização informal é uma interação de relacionamento que ocorre influência do grupo que se encontram na organização formal.

Toda empresa que possui certa cultura e esta começar a entrar em declínio é necessário que seja feita mudanças em seu interior tomando por base os aspectos do iceberg da cultura organizacional, onde os elementos formais com certeza serão mais fáceis de ser alterados, pois se caracterizam pelos aspectos operacionais como: objetivos e estratégias, tecnologia e práticas operacionais, métodos e procedimentos dentre outros, posteriormente depois que alcançar a mudança nesses elementos é iniciado o processo de mudança na parte invisível onde se encontra os elementos afetivos e emocionais são eles: sentimentos e normas de grupo, crença, valores e expectativas entre outros como pode ser observado na figura 01.

Diante de tudo isso que foi visto na figura 01, que contempla o iceberg da cultura organizacional, percebe-se que a variação entre sucesso ou falência de alguma empresa estará diretamente ligada ao tipo de cultura que será adota pela organização, e também pela informação, conhecimento e integração dos indivíduos de varias culturas diferente.

Pode-se dizer que “a cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão às organizações um modo particular de ser” (LUZ, p. 14, 2003). Então pode se fazer uma relação mediante o que foi exposto da seguinte maneira, ela está para a

empresa como o caráter e a personalidade estão para as pessoas, ou seja a cultura é responsável pela formação da imagem da instituição.

A cultura atua em todo o sistema organizacional, desde as tomadas de decisões, as tarefas a serem exercidas por cada funcionário, a relação com seu meio comercial, com a comunicação existente e o mais importante de todos que é o tipo de liderança que é seguido, por tanto fica evidente que todo esse processo é impactado e influenciado pela cultura da organizacional.

Não se deve esquecer que ela, provém de certo modo dos valores sociais no qual ela se encontra inserida, assim sendo, a cultura reforça a conduta de seus colaboradores, decidindo o que é pra ser feito e o que deve ser evitado, pois além de preencher aspectos políticos, ela assume um papel de controle dentro da organização.

Luz (2003), destaca quatro fatores que influenciam a cultura organizacional são eles:

- Os fundadores - esses deixam marcas na história da organização, pois são indivíduos especiais para a cultura da empresa, impondo seu estilo, valor e crença.
- O ramo de atividade - toda organização possui um perfil que as identificam onde esse perfil influencia no seu ramo de atuação, algumas empresas possui um produto ou serviço que requer mais aparatos tecnológicos, exige maior grau de qualidade do que outros, impactando na melhoria dos processos de trabalho e nas características dos seus recursos humanos, então desta forma a estrutura e a cultura também sofrem influências.
- Dirigentes atuais - os dirigentes de uma organização trás com si uma forte influência na organização, ou seja, esse pode modificar toda uma estrutura dependendo de sua personalidade e poder.
- A área geográfica na qual a empresa atua - a influência da cultura de determinada organização pode ser exercida pela sua localização, uma vez instalada no interior, cidade ou capital o que vai definir a cultura existente vai ser o padrão cultural da sociedade no ambiente inserida, o poder aquisitivo da população dentre outros, isso irá mostrar as crenças e os valores predominantes.

Com tudo que foi exposto sobre a cultura organizacional, Dias (2003), ressalta que os indivíduos destinam as empresas no qual fazem parte muito tempo de suas

vidas, por isso, na atualidade todas as tarefas realizadas pelas pessoas dentro da organização seja ela social, política, econômica ou cultural acontecem nas instituições das quais trabalham, assim sendo, geram por sua vez estratégias, idéias diversas e fins que podem associar ou não dos demais membros que fazem parte da mesma.

Deste modo, percebe-se que a cultura de uma empresa se dá através das pessoas que estão envolvidas no âmbito do trabalho, onde seus valores que realmente irão compor a mesma, e desta forma o relacionamento de indivíduos e organização, buscam harmonia nos objetivos.

Então, compreende-se que são vários fatores que contribuem para a formação de uma cultura, que vai desde seus fundadores até sua localização, levando em consideração os aspectos formais e informais. Ela controla o comportamento das pessoas e através de seu entendimento é que se pode enxergar suas características e objetivos que a organização e o indivíduo têm em comum.

Depois de avaliar os aspectos da cultura que compõe uma organização é relevante fazer um paralelo com a variável clima organizacional, tendo em vista que para se criar um ambiente de trabalho com colaboradores satisfeitos é de suma importância que esses estejam de acordo com as normas estabelecidas pela mesma estando em plena sintonia com os vários fatores que rodeiam a corporação.

Desse modo, pode-se dizer que a cultura é a causa e o clima organizacional é a conseqüência das percepções que os indivíduos têm em relação à cultura adotada, aonde isto é o fator preponderante para medir se o clima está bom ou ruim.

Assim, o clima de uma organização segundo Luz (2003), poderá ser positivo conforme os colaboradores estejam satisfeitos na execução de suas atividades diárias e, além disso, demonstram toda felicidade em dizer para outras pessoas que se sente orgulhoso em pertencer aquela repartição e até indica alguém para trabalhar na mesma.

Luz (2003) acrescenta que o clima é considerado ruim quando não se percebe a proatividade dos funcionários, desinteresse na execução das tarefas, desânimo constantes, que com isso acaba faltando sem dar nenhuma satisfação à empresa (*absenteísmo*) e com isso a instituição acaba por demitir o indivíduo aumentando assim um elevado nível de rotatividade (*turnover*) o que não é nada agradável para o estabelecimento, uma vez que acarreta em um aumento de custos, tendo em vista os vários encargos que a mesma deverá pagar.

Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Luz (2003), acrescenta que o clima pode ser positivo quando se percebe o empenho, motivação, comprometimento do quadro funcional e a satisfação de contribuir para o reconhecimento e lucratividade da empresa.

Pode-se afirmar que “o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e influencia o seu comportamento” (CHIAVENATO, p. 422, 2004).

Dessa forma, vale esclarecer que os gestores devem ficar atentos a estas duas variáveis cultura e clima organizacional, pois caso contrário perderá a oportunidade de criar um ambiente agradável.

Para a concretização destas observações é importante que o líder verifique quais políticas que a empresa adota e se estas estão ou não de acordo com os anseios de cada indivíduo, só assim terá a oportunidade de rever tais políticas e dependendo dessa percepção, realizar ações corretivas no ambiente de trabalho

2.3 Satisfação no trabalho

Quando uma organização almeja crescimento e uma forte imagem a nível global, necessita utilizar-se de estratégias que visem uma ótima eficiência produtiva, para tanto investe muitas vezes em vários recursos como: tecnologia de ponta, recursos financeiros, matérias e patrimoniais e esquecem, de investir maciçamente em uma de suas principais fontes de riqueza que nada mais é o capital intelectual.

Com isso, nota-se que a empresa poderá fornecer todas as ferramentas necessárias para o colaborador desempenhar suas atividades organizacionais da melhor forma possível, no entanto se não estiverem motivados e satisfeitos em suas tarefas não adiantará de nada investir dinheiro com outros recursos.

Desse modo, a satisfação resume-se nas aspirações que os funcionários têm em relação às atividades que executam no ambiente de trabalho, onde estas estão inteiramente ligadas a três fatores considerados chaves, a presença de valores, a importância destes e a percepção que os indivíduos têm sobre determinados fatores (WAGNER III, 2003).

Ainda segundo Wagner III (2003), acredita que estes valores são os quem vão mensurar realmente o nível de satisfação do indivíduo no ambiente corporativo onde cada participante terá sua satisfação conforme seus valores estejam o mais próximos de seus anseios individuais.

A satisfação no trabalho pode passar por variações e mudar ao longo do tempo, isso varia de pessoa para pessoa, onde essa diferença de certo modo pode ou não atender seus objetivos influenciando em tal.

Na atualidade, grande parte das empresas não dá o verdadeiro valor a questões de satisfação no trabalho e por esse motivo é complicado fazer com que os líderes entendam os reais sentimentos dos colaboradores em relação ao trabalho, e sem essa percepção mal sabem eles que podem gerar pontos negativos e prejudicar a organização com a falta de motivação e comprometimento dos indivíduos com relação a suas funções exercidas dentro da instituição e suas necessidades e objetivos.

O líder precisa entender tudo que passa dentro de sua empresa, inclusive a satisfação dos seus colaboradores, pois desta forma vai ter uma visão geral de todos os fatos ocorridos, possuindo ferramentas que vão ajudá-lo a tomar decisões apropriadas quanto aos problemas que por ventura possam surgir.

Assim, a satisfação no trabalho expressa posição de sentimentos vinculados a convivência dos indivíduos no local de trabalho, onde a vantagem oferecida pela instituição proporciona as pessoas atividades a serem exercidas de acordo com suas habilidades e expectativas.

2.4 Liderança

Conforme Cury (2009), o mesmo diz que liderança é o resultado de uma constelação de qualidade no qual uma pessoa possui, enquanto outros asseguram que o líder não precisa dispor de regras, e sim de bons métodos de análises das situações sociais dentro da qual deve agir, onde a solução aparece naturalmente de acordo com a análise do ambiente.

Nesse sentido a função do gestor é expor e estabelecer métodos de realização, com intuito de atender os objetivos da organização, tendo desse modo um interesse em relação do líder pelas tarefas realizadas dentro da organização.

Nos dias atuais, a liderança está voltada a pessoas que possuem certo nível de autoridade, porém esta autoridade não está pautada nos modelos tradicionais adotados por Taylor entre outros autores da época da administração científica que declaravam a autoridade de comando em virtude do cargo ou função que a pessoa executava, com o passar dos tempos o papel do líder passa a ter autoridade em função da aceitação do grupo a que pertence.

Atualmente, a liderança estabelece uma atuação que adapte uma gestão mais participativa, ou seja, com maior afinco as pessoas de modo a influenciar o alcance de objetivos e metas que são importantes para a organização e para si próprios.

Conforme Daft (2006), a liderança continua evoluindo de acordo que as necessidades das organizações se modificam e dentre vários aspectos que se destacam nesse contexto, pode-se citar: as pessoas, metas e as influências.

Na empresa, não cabe mais apenas ao líder ou a alguns colaboradores com poder de assumir essa posição de adotar responsabilidade, atualmente isso é necessário em todos os níveis de gerência, pois este trabalha com as complicações e problemas do cotidiano, diferentemente da liderança que esta voltada para as mudanças e turbulências da globalização em meio a tanta concorrência.

Com o que foi dito acima, fica evidente que os líderes eficazes têm uma visão de futuro muito mais ampla, de modo a ter forte poder de persuasão, inspiração e motivação para com todo o quadro funcional, estabelecendo mudanças significativas para o bom andamento da empresa, satisfação dos seus funcionários e um bom clima no ambiente de trabalho.

2.5 Teorias sobre liderança

Conforme Chiavenato (2004), a liderança estabelece um dos temas mais pesquisados nos últimos tempos, onde as teorias sobre a mesma podem ser

apresentadas e classificadas em três grupos como se pode perceber na figura 2, onde ilustra as teorias sobre liderança.

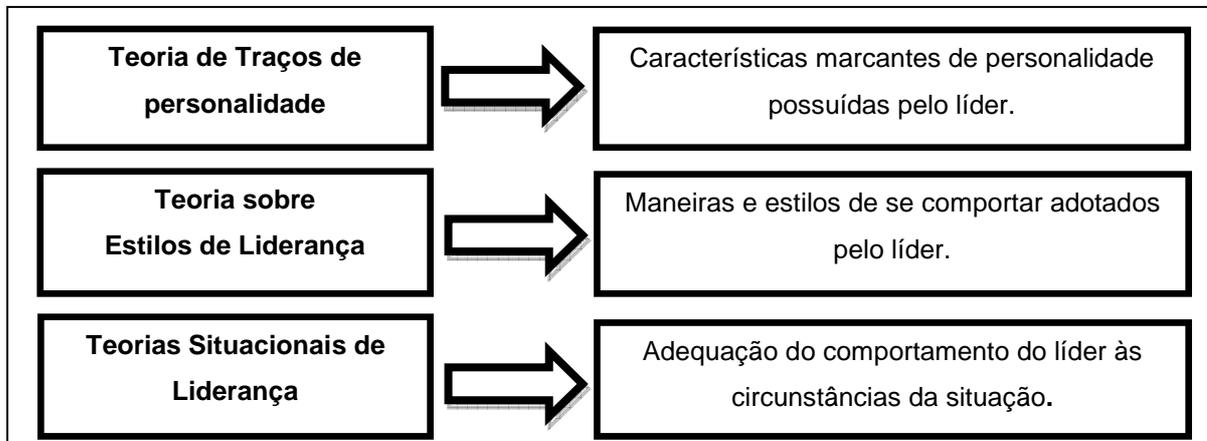


Figura 02: As teorias sobre liderança.

Fonte: Chiavenato (2004, p.102).

De acordo com a figura 2, entende-se que o autor identifica três grupos de teorias que são elas: teoria dos traços de personalidade, estilos de liderança e teoria situacionais da liderança, onde estas apresentam peculiaridades competentes a cada tipo predominante, mediante a ilustração exposta acima, torna-se possível melhor entendimento a partir dos tópicos seguintes.

2.5.1 Teorias de traços de personalidade

Essa teoria por sua vez implica que os gestores consigam sucesso através de suas características individuais ou traços pessoais, como intelecto e seus valores, de tal modo que consigam influenciar no comportamento dos indivíduos.

Conforme Chiavenato (2004), foi feita uma checagem entre os maiores líderes que já existiram e verificaram quais os traços de personalidade eram mais semelhantes entre eles, onde tinham como fundamento que os líderes já tinham esse dom e não que obtivessem com algum tipo de desenvolvimento ou treinamento para tal formação de líder.

Para Gil (2001), vários estudos foram feitos com essa percepção, mas de todo modo não teve sucesso o bastante para estruturar uma teoria das características da liderança.

Essa teoria ao passar dos tempos vem se tornando menos aceita pelos pesquisadores, todavia, por parte das organizações tem suas implicações no cotidiano, ou seja, uma empresa que opte mais por seleção do que pelo treinamento essa estará mais preocupada em absorver indivíduos com algum traço de líder (GIL, 2001).

Com isso, nota-se que os esforços iniciais de tentar entender a liderança foram baseados exclusivamente nas características de cada indivíduo, sem nenhum receio de investigar e identificar outros fatores que levassem a um resultado mais eficaz.

2.5.2 Teorias sobre estilos de liderança

Essa teoria por sua vez esta voltada para o estilo de comportamento do líder em relação a seus subordinados, para ficar mais claro, pode-se dizer que enquanto a teoria dos traços reforça aquilo que o líder realmente é, a teoria dos estilos de liderança se refere ao que ele faz.

Conforme Chiavenato (2004), os estilos de liderança mais conhecidos são: autocrático, liberal e democrático onde estes podem ser identificados na figura 3, onde mostra as diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança.

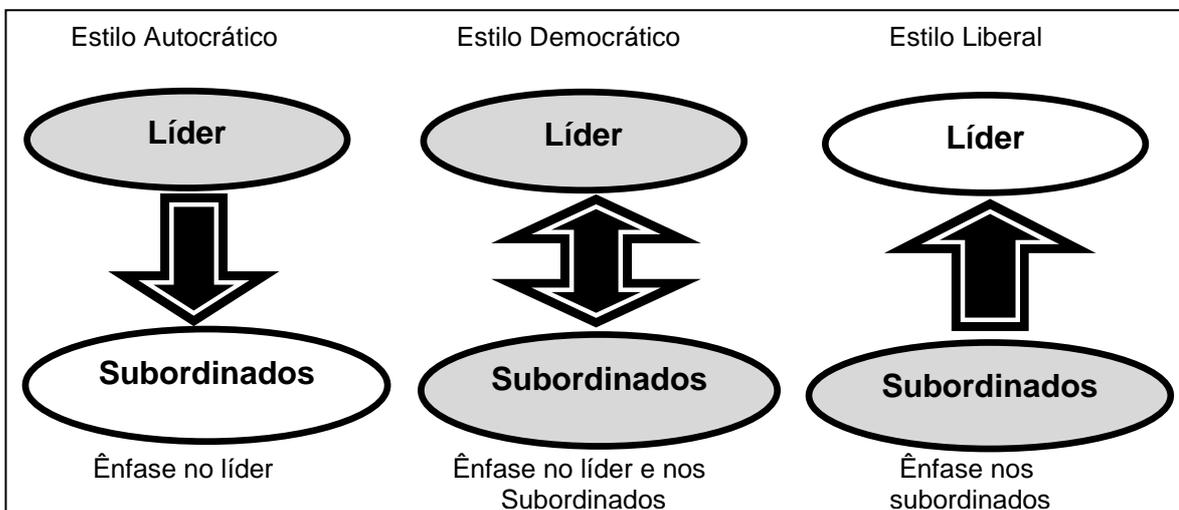


Figura 03: As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança.

Fonte: Chiavenato (2004, p.104).

Percebe-se, que os líderes influenciam os indivíduos de acordo com seu poder de convencimento, onde este é obtido através do cargo em que ocupa em função do seu carisma e o seu conhecimento.

Por sua vez, a liderança autocrática é totalmente autoritária, onde não há nenhum tipo de participação do grupo, nesse estilo o líder é quem dita às normas, ou seja, esse estilo se fundamenta muitas vezes na hipótese que o poder do líder deriva da posição em que ocupa no seu cargo dentro da empresa, então fica evidente que nesse modelo todos os programas e política são estabelecidos pelo líder.

Na liderança democrática, há participação ativa dos membros no processo de decisão, onde o líder proporciona alguma estrutura, mas exerce o mínimo de autoridade possível, e as disposições finais são tomadas de forma grupal, de modo que as regras e normas podem ser discutidas em grupo e esses participam ativamente das decisões, pois nesse caso o gestor aceita os indivíduos como seres inteligentes, trabalhador e que se forem motivados podem aumentar sua produtividade.

O estilo liberal é caracterizado por não possui nenhum tipo de supervisão os membros que estipulam suas próprias decisões, estilo esse que é característico de líderes que se ausentam muito do ambiente de trabalho, nesse contexto os membros dos grupos fazem da forma que acham certo, pois não possui regras e políticas estabelecidas e ninguém influência nas atitudes de ninguém onde esses agem sozinhos.

Acima foram citados os tipos de liderança segundo Chiavenato (2004), no entanto é importante apontar os tipos de líderes:

Líder Carismático: É o que demonstra confiança e envolvimento emocional na causa ou objetivo que ele acredita. Seus liderados o têm como um ser de habilidades extraordinárias.

Líder Executivo: É aquele que usa a sua experiência ou condições técnicas para administrar sua equipe ao resultado esperado pela empresa. É ótimo para transmitir instruções objetivas e claras.

Líder Diretivo: É o indivíduo que delega funções e fiscaliza, ou seja, esse acompanha de perto as atividades e cobra os resultados dos membros.

Líder Educativo: É aquele que dá exemplo, em regra é o primeiro a chegar e o último a sair, sempre que pode auxilia a equipe de trabalho, criando assim um ambiente apto para realizar as atividades.

Líder Coercivo: Esse é mais conhecido por ter uma personalidade forte ser bastante rigoroso tanto quanto os processos realizados dentro da organização como no alcance de metas traçados pela empresa.

2.5.3 Teorias situacionais

Esse modelo mostra a liderança dentro de uma conjuntura mais abrangente onde partem de um começo que não existe um único estilo de liderar válido para qualquer situação, onde esta ressalta que a eficácia de um gestor em entusiasmar outros indivíduos depende das necessidades de cada situação reservada, com isso as características pessoais do líder são as mais fortes nesse ponto de influenciar.

Entende-se nessa etapa, que as peculiaridades dos colaboradores podem motivar o comportamento apropriado do líder, exemplificando para ficar mais fácil a percepção um colaborador com índice de desempenho baixo este irá precisa de um gestor diferente, ou seja, com desempenho elevado, então é viável escolher líderes com estilos adequados para cada habilidade e experiência dos membros.

Então é necessário agir de acordo com as situações, e que são muitos aspectos a serem considerados a fim de ter uma liderança eficaz.

Deste modo, acredita-se que a liderança sempre irá fazer parte da história dos indivíduos dentro das organizações e nos seus relacionamentos, isso proverá de um desejo constante de mais conhecimento e pelo desenvolvimento dessas capacidades de liderar, afim de um progresso no clima organizacional, na cultura, ou seja, no processo pessoal e profissional como um todo.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

No que se refere à metodologia da pesquisa, aborda-se o método no qual a investigação do problema foi disponibilizada, na expectativa de que os objetivos estipulados sejam alcançados.

Já quanto ao método, percebe-se que se trata de um conjunto de indivíduos ou procedimentos de como serão absorvidos os aspectos indispensáveis na execução de uma pesquisa, ou seja, é a forma e o caminho de como será obtida determinada conclusão.

De acordo com Lakatos (2006, p.105), “a especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões como?, com quê?, onde?, quanto?”.

Deste modo, o intuito deste item é enfatizar a metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa e alcançar os objetivos apontados neste estudo.

3.1 Caracterização da pesquisa

Segundo Gil (2010), a pesquisa científica tem como foco principal chegar à verdade dos acontecimentos, por tanto ela se diferencia dos demais tipos de conhecimento por este motivo.

Desta forma, a pesquisa quanto aos meios se caracteriza em bibliográfica e de campo, pois primeiramente buscou-se o embasamento teórico do tema em questão e posteriormente a de campo onde mostra o que realmente acontece no cotidiano.

“A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, p. 48, 2007).

Percebe-se que este modelo de pesquisa é o ponto inicial de qualquer modelo a ser utilizado, pois visa constituir uma semelhança entre a questão proposta com as teorias existentes sobre o assunto.

Ainda conforme Vergara (2007), a pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no ambiente ou local, que ocorre ou ocorreu algum fenômeno ou que de certo modo necessite de elementos para que consigam ser explicados.

Entende-se que esse tipo de pesquisa é dotado de técnicas para coleta de dados, realizada principalmente por meio de observações no cotidiano, onde são obtidas informações verídicas de um grupo de indivíduos ou fenômenos sociais.

No que se refere à abordagem da pesquisa, essa se classifica como quantitativa e qualitativa, de forma a adotar prováveis formas de pesquisa técnica, utilizando o embasamento teórico fundamentados em livros e artigos, os relacionados com a literatura de alguns autores que mencionam o tema em questão, onde foram absorvidas respostas dos colaboradores utilizando dados estatísticos e do gestor, considerando o seu ponto de vista sobre aspectos pessoais.

Por tanto, fica entendido que a abordagem quantitativa significa basicamente quantificar os dados coletados, utilizando-se de técnicas estatísticas, diferentemente da qualitativa onde não são adotadas formas de números ou unidades e sim se baseiam em qualificar as informações obtidas.

Quanto aos fins a pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva porque não foram realizados estudos quanto à satisfação dos colaboradores da empresa pesquisada e descritiva porque visa apresentar a relação entre a liderança e a satisfação do seu quadro funcional, de modo que foram absorvidas as informações da organização estudada e confrontada com a literatura pertinente ao assunto.

“A investigação exploratória não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual a pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA, p. 47, 2007). Ainda conforme o mesmo autor, ressalta que a pesquisa descritiva, mostra peculiaridades de um determinado grupo social ou acontecimento.

A pesquisa quanto à natureza, torna-se de base para futuras pesquisas, onde é sugerido maior aprofundamento no tema proposto, de modo a alavancar maior entendimento e embasamento teórico podendo de certo modo conflitá-los tanto na prática do dia-a-dia como nas bibliografias que mencionam o foco desta.

3.2 População

Nesta pesquisa trabalhou-se com cem por cento da população existente na empresa pesquisada, ou seja, 24 colaboradores mais o gestor totalizando 25 pessoas. Isso gerou uma enorme vantagem para o pesquisador, pois todos os dados colhidos são completos, já que todos os participantes da organização fizeram parte desta.

A presente pesquisa foi desenvolvida em uma loja do ramo de móveis e eletros na cidade de Picos-PI, a mesma foi estudada em sua totalidade, pois se utilizou cem por cento da sua população, o que equivale dizer a 24 colaboradores, somado a um gestor totalizando 25 pessoas.

3.3 Coleta de dados

Para maior percepção no comportamento do líder e atitudes dos colaboradores, foram realizadas algumas visitas a empresa pesquisada, inicialmente foi feito uma pesquisa com os funcionários através de um questionário estruturado com questões objetivas de múltipla escolha e para o gestor uma entrevista por meio de um questionário contendo questões abertas onde tinham total liberdade para expor suas opiniões sobre o assunto em pauta, todas elas bem focadas no tema proposto para a obtenção de informações consistentes para melhor entendimento dos resultados.

Para Gil (2010), elaborar um questionário se baseia em revelar objetivos da pesquisa que está sendo estudada onde as respostas a essas questões é que irão adequar os dados requeridos para expor as características da população estudada ou avaliar as hipóteses que foram levantadas durante o planejamento da pesquisa.

“A entrevista é uma forma de interação social em que uma das partes busca coletarem dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (GIL, p. 109, 2010).

Percebe-se então que a coleta de dados é de suma importância, pois é através dela que a pesquisa é estruturada, servindo de base para trabalhos futuros e até mesmo para a própria empresa, no tocante a trabalhos futuros terão como alicerce os dados obtidos nesta, para, posteriormente terem mais embasamento para desenvolver sobre o tema proposto e quanto a empresa terá em suas mãos ferramentas e informações necessárias para obter novas estratégias no que se refere à relação do líder com a satisfação dos seus colaboradores no cotidiano.

3.4 Tratamento dos dados

Posteriormente o recolhimento dos questionários aplicados aos colaboradores e ao gestor, os dados foram quantificados e utilizado por meio da tecnologia da computação o programa do pacote office 2007, no qual chama-se Excel para que sejam expostos os resultados através de gráficos percentuais que com certeza ajudaram para um melhor entendimento do que será apresentado.

Conforme Santos (2007), o que obtêm no final de toda coleta de dados é o conjunto de informações anotadas, que descrevem de certa forma as idéias que se avaliam relacionado à ampliação do entendimento previsto no objetivo.

Deste modo, os dados colhidos foram minuciosamente analisados, para que se consiga compreender e avaliar os resultados para serem demonstrados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O Magazine Alfa começou suas experiências comerciais no ano de 1982, atualmente somam-se ao seu patrimônio comercial seis estabelecimentos de venda na área de móveis e eletros, onde uma fica localizada na cidade de Picos-PI e as demais em localidades vizinhas.

A pesquisa foi realizada na empresa Magazine Alfa, onde os 24 colaboradores e o gestor participaram desta totalizando 25 pessoas, notou-se que os mesmos responderam com a máxima sinceridade os questionários que foram aplicados com embasamento no tema proposto que é a relação entre o tipo de liderança e a satisfação dos colaboradores, tendo como base o iceberg da cultura organizacional proposto por Chiavenato (2004).

Esse tópico tem o objetivo de analisar e apontar os resultados que foram obtidos mediante esta pesquisa, e serão colocadas em pauta as questões mais importantes. Foi elaborada uma escala dos níveis de freqüência para analisar a satisfação dos colaboradores de modo que utilizou um paralelo entre as variáveis cultura e clima organizacional e aplicado um questionário com vinte e cinco questões fechadas para os colaboradores e uma entrevista com questões seis questões abertas para o gestor

4.1 Apresentação de dados dos colaboradores

Para efeito de tabulação, considerou-se uma escala de freqüência que contempla um paralelo entre as variáveis, cultura e clima organizacional abordando o iceberg da cultura organizacional sugerido por Chiavenato (2004), com o intuito de analisar o grau de satisfação dos colaboradores e identificar a percepção que os mesmos têm sobre o clima organizacional e logo a influencia das estratégias do líder sobre o clima.

Inicialmente os pesquisadores responderam algumas questões socioeconômicas. Sendo a primeira delas a idade de cada colaborador, representada no Gráfico 01.

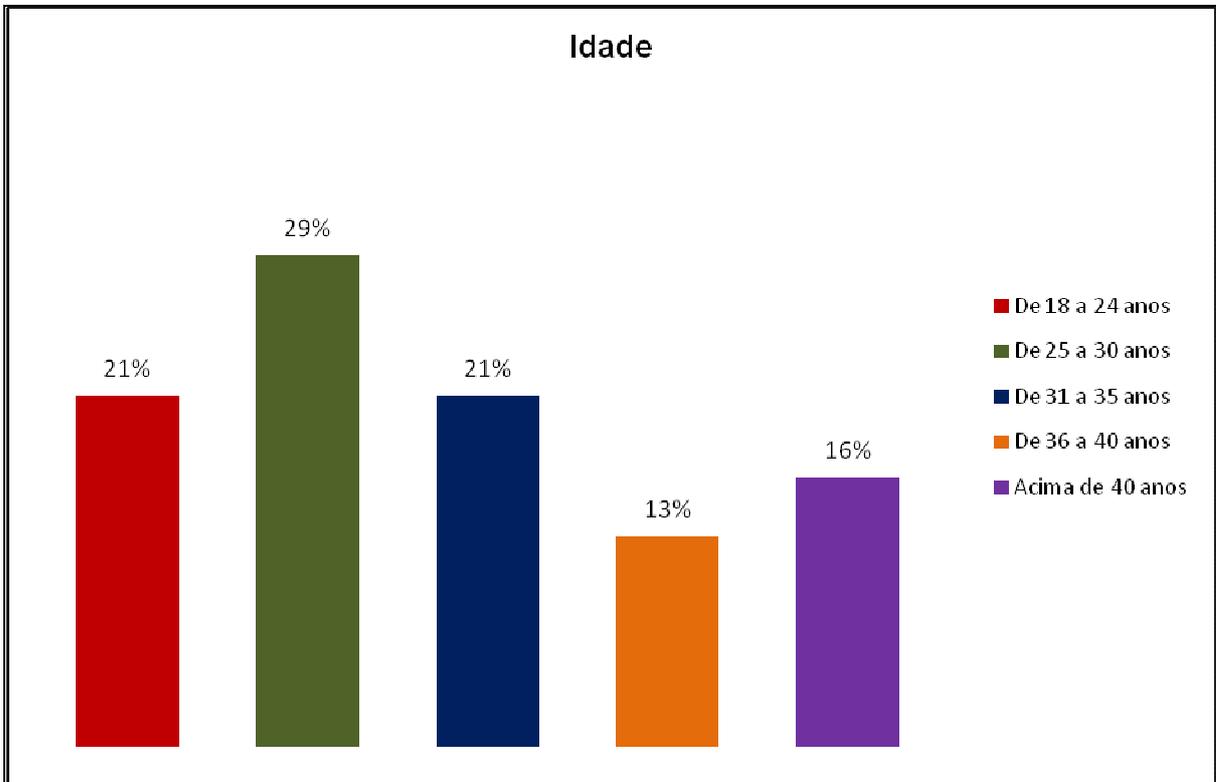


Gráfico 01: Idade dos colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

Observa-se no gráfico 01 a representação da idade dos colaboradores da empresa Magazine Alfa, onde de acordo com os dados colhidos através dos questionários demonstram que, 21% dos colaboradores tem idade entre 18 a 24 anos, 29% entre 25 a 30 anos, 21% entre 31 a 35 anos, 13% entre 36 a 40 anos e 16% acima de 40 anos.

Com essa maioria de idade entre 25 a 30 anos a empresa possui certa vantagem, pois são pessoas jovens que estão sempre buscando se destacar e obter conhecimento e crescimento profissional.

Posteriormente, categoria procurou-se saber o sexo predominante entre os colaboradores do Magazine Alfa.

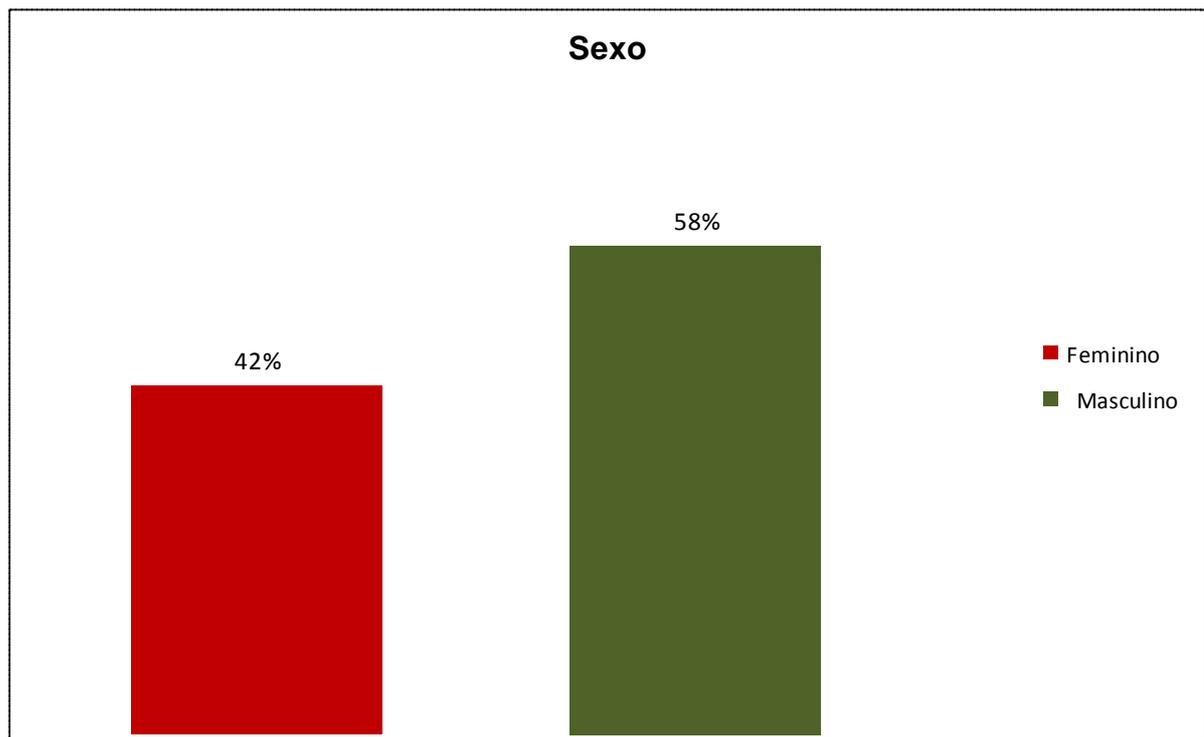


Gráfico 02: Sexo dos funcionários
Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

No gráfico 02, se pode observar o sexo dos funcionários da empresa, onde baseados nos dados colhidos mostram que 42% são do público feminino e 58% do público masculino, então fica evidente que nessa organização trabalham mais homens do que mulheres.

O resultado exposto no Gráfico 02, pode ter relação com os serviços mais pesados como montagens dos móveis, descarregamento de mercadorias e demais atividades que requerem mais esforços físicos o que não seria viável ser exercido pelo sexo feminino. De acordo com o censo que foi entrevistado é necessário identificar a escolaridade dos funcionários.

No gráfico abaixo, se tentou identificar o grau de escolaridade que compõe o quadro funcional desta empresa.

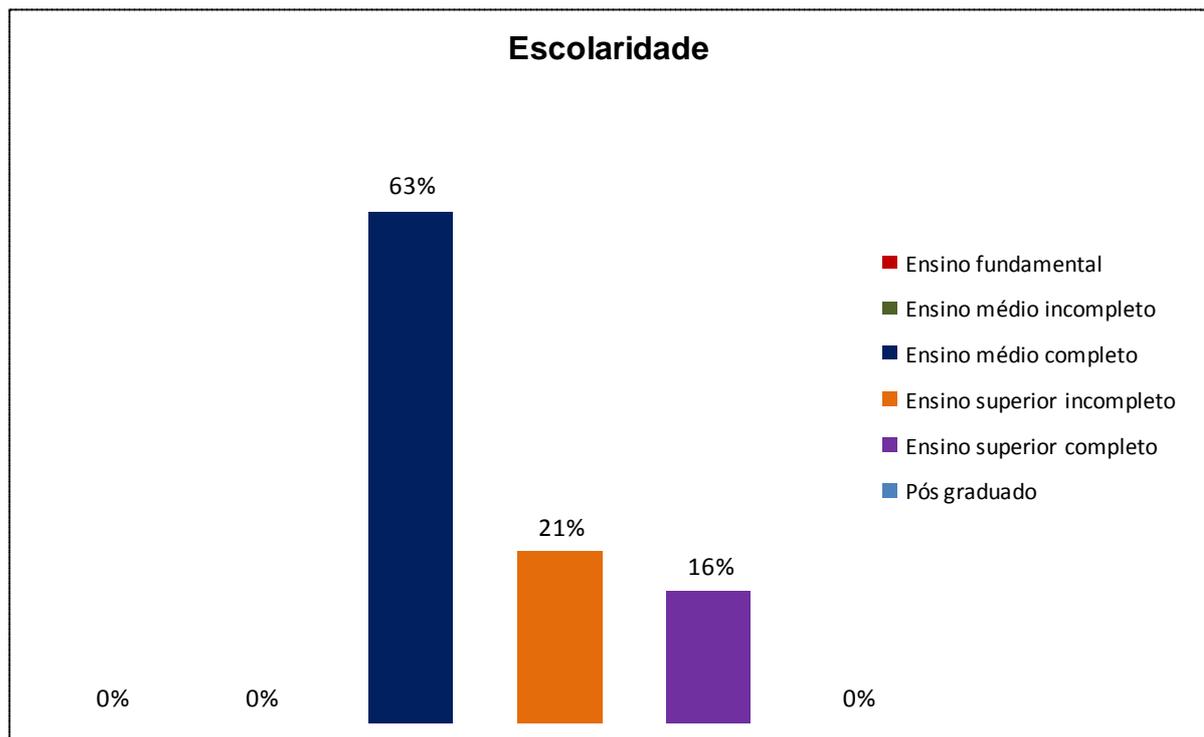


Gráfico 03: Escolaridade dos colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

Na terceira representação gráfica, mostra o nível de escolaridade dos colaboradores onde, 63% têm o ensino médio completo, 21% possuem o nível superior incompleto e 16% possuem nível superior completo. Observa-se então que os funcionários estão atrás de mais conhecimento através dos estudos, isso pode ser visto no percentual de escolaridade que está a concluir o nível superior e sem falar dos demais que já concluíram.

Desta maneira, os funcionários têm capacidade de desenvolverem suas funções nas quais são lotados e se aperfeiçoarem para exercerem outros cargos. Com isso é de suma importância saber o tempo de trabalho dos colaboradores na empresa Magazine Alfa.

Segundo Chiavenato (2000), a gestão do conhecimento implica na adoção de práticas gerenciais compatíveis com processo de aprendizagem individual, bem como a organização sistemática dos esforços nos planos organizacionais, individuais, estratégicos e operacionais. Deste modo, o conhecimento e a qualificação intelectual dos colaboradores serão essenciais para que a organização consiga melhores resultados tanto na produção quanto na qualidade dos produtos e serviços comercializados.

A seguir será apresentado o tempo de serviço dos colaboradores no Magazine Alfa.

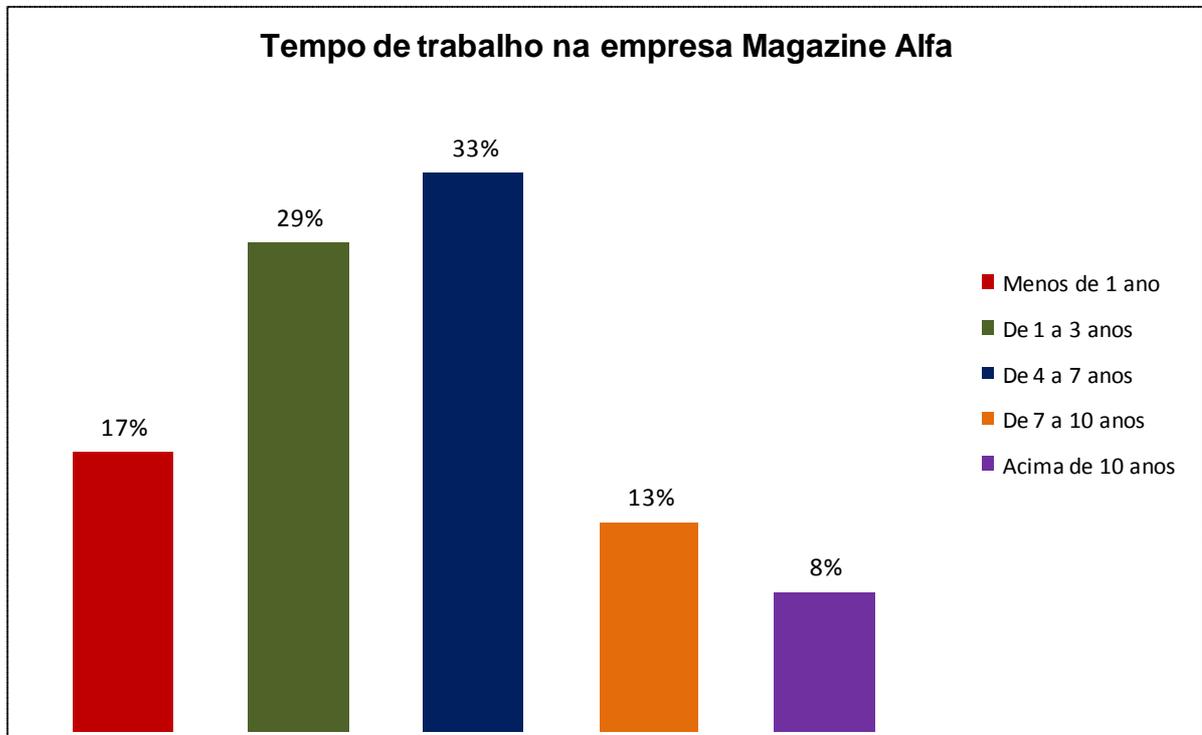


Gráfico 04: Tempo de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

Neste gráfico buscou-se saber o tempo de trabalho dos funcionários dentro da empresa, e embasado nas informações obtidas, observa-se que a empresa tem mais de dez anos e demonstrou que 46% que equivale a (17% + 29%) dos funcionários tem no máximo três anos de serviço, enquanto 33% possui de 4 a 7 anos, 13% de 7 a 10 anos e 8% tem acima de 10 anos de trabalho.

Chiavenato (1999), ressalta que a rotatividade de pessoas pode ser evitada se houver mais atenção na seleção de mão de obra. A rotatividade elevada reflete diretamente na produção, no clima organizacional e na relação interpessoal.

Verifica-se com esses resultados, que o grau de rotatividade em relação aos funcionários é baixo, a empresa cuida dos seus colaboradores, portanto cabe ao próprio funcionário se dedicar para permanecer na empresa e conseqüentemente galgando funções melhores mediante sua prestação de serviço.

Os próximos gráficos, analisaram a satisfação dos colaboradores através da cultura e clima organizacional relacionadas às ações da liderança. Porém o gráfico 05, procurou mostrar o reconhecimento do gestor em relação aos esforços dos colaboradores no alcance de metas.

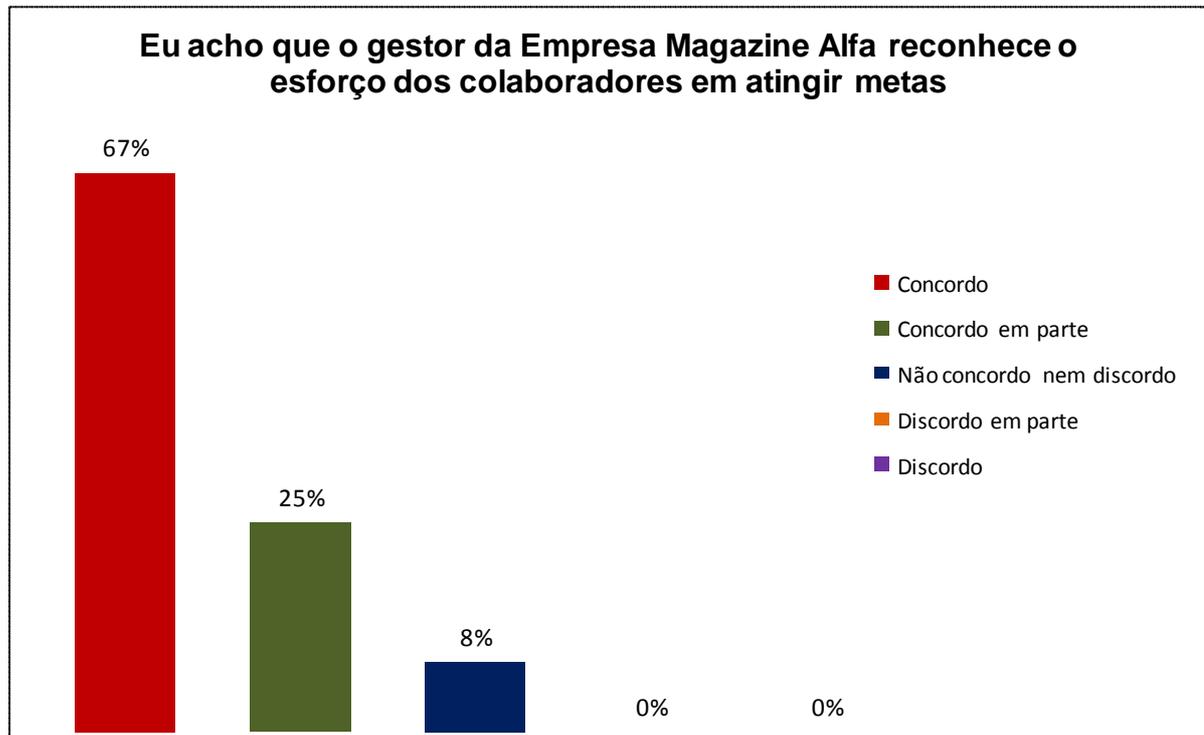


Gráfico 05: Reconhecimento do gestor em atingir metas

Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

Em relação ao reconhecimento por parte do gestor para com os funcionários no quesito de alcance de metas, o gráfico mostra que, 67% dos colaboradores concordam, enquanto 25% concordam em parte e 8% não concorda nem discorda.

De acordo com Chiavenato (2002), a motivação ou reconhecimento funciona como forças impulsionadoras, traduzidas com palavras que age com desejo ou receio de onde o indivíduo deseja chegar e está ligada a sua auto-estima, além disso esse fator de reconhecimento motiva os colaboradores ao alcance de metas.

Com esse resultado e baseado na teoria, pode-se notar que o gestor reconhece o esforço dos seus funcionários, isso é bom porque se torna um tanto motivador e provocará maior produtividade dos mesmos nas tarefas rotineiras além da sua auto-estima crescer em relação a seu papel dentro do ambiente de trabalho.

Na categoria a seguir, buscou-se saber se a empresa proporcionou algum tipo de treinamento para os funcionários e se essa disponibiliza condições de trabalho apto para a execução das atividades diárias.

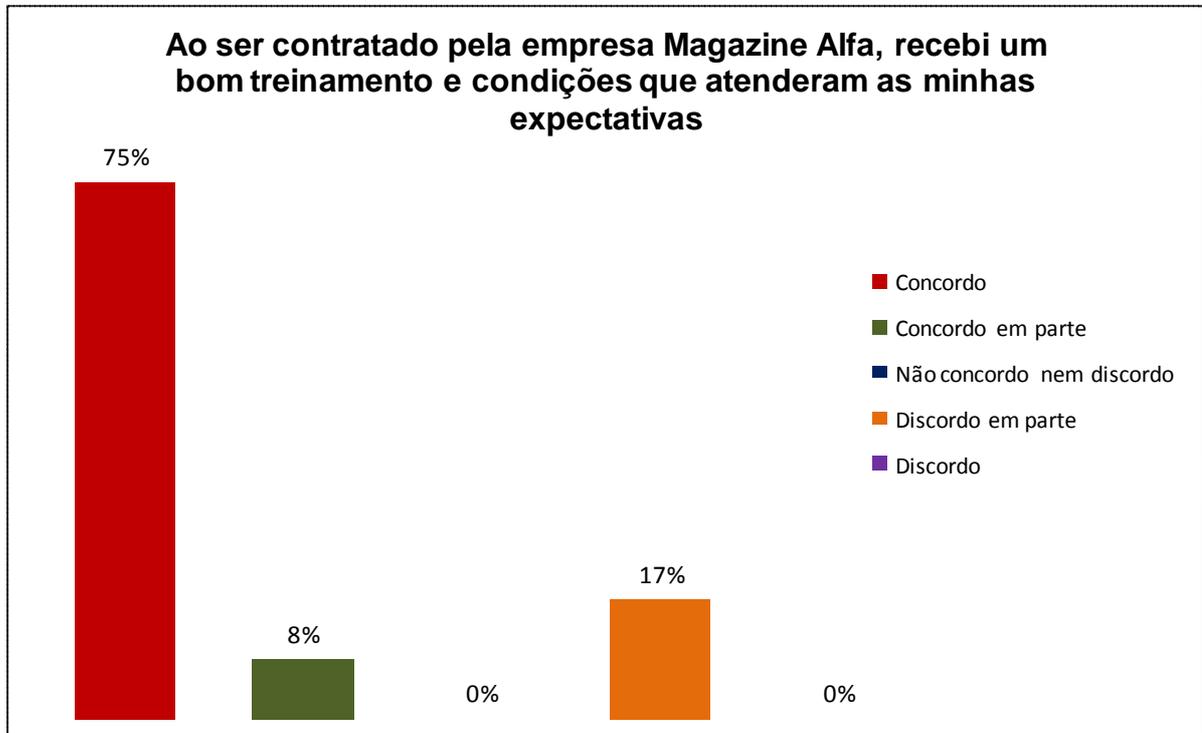


Gráfico 06: Treinamento e condições de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

Nessa questão, foi questionado se ao ser contratado os colaboradores receberam um bom treinamento e condições que atenderam suas expectativas, pois bem, o gráfico mostra que 75% das pessoas responderam que concordam, enquanto 8% concorda em parte e 17% discorda em parte.

Conforme Gil (2001), Treinamento se refere ao conjunto de aprendizagem localizada no centro da posição atual da organização, implica dizer que é um processo educacional de curto prazo e que esta voltada para ampliar o conhecimento das pessoas para melhor desenvolver seus cargos que ocupam na empresa.

Deste modo, nota-se que os funcionários receberam o treinamento e condições que de certo modo atendeu as expectativas dos mesmos, onde pode ser notado que a maioria tem o conhecimento necessário para desempenhar suas funções dentro da organização.

A próxima categoria objetiva verificar, o interesse do gestor no tocante ao desenvolvimento pessoal e profissional do seu quadro de funcionários.

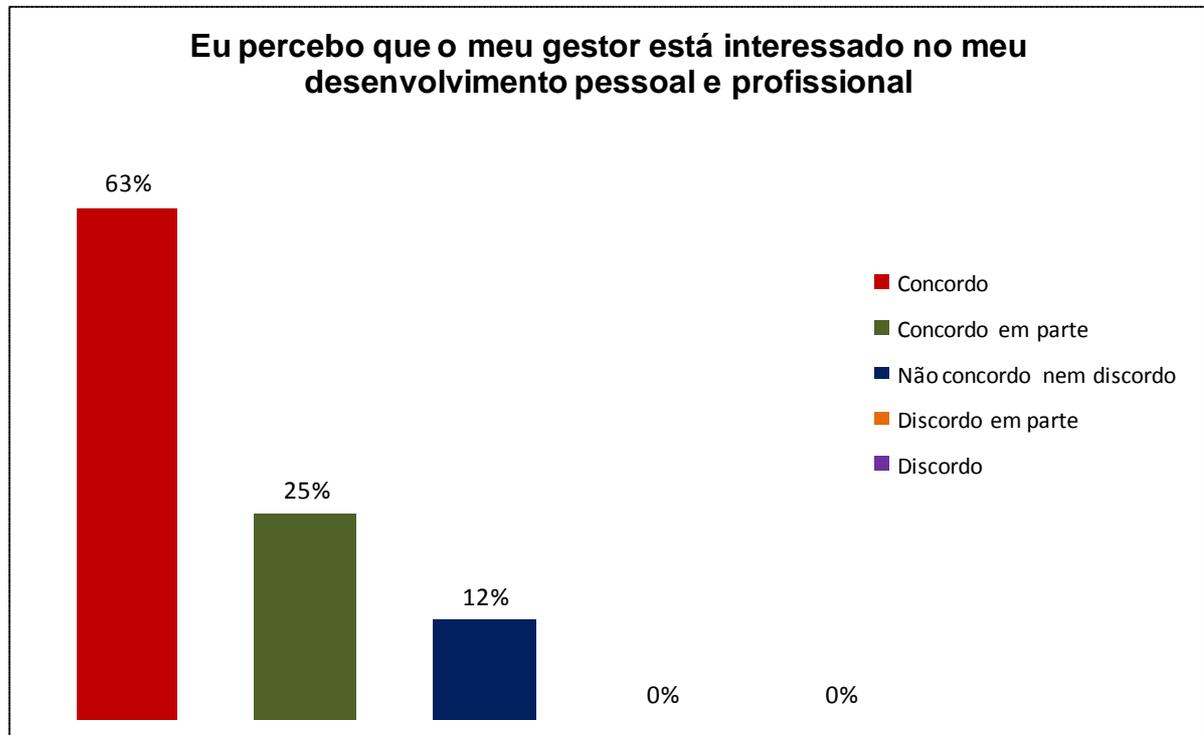


Gráfico 07: Interesse do gestor no desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários
Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

Nessa questão, a maioria dos entrevistados respondeu que o gestor está interessado no seu desenvolvimento pessoal e profissional. Com base no gráfico onde aponta que 63% responderam que concordam, 25% concorda em parte e 12% não concorda nem discorda.

Conforme Bateman e Snell (2006), as habilidades dos funcionários e dos líderes devem passar por aprimoramentos contínuos, o desenvolvimento envolve formar habilidades mais amplas.

Com isso, os colaboradores ficarão mais interessados devido ao próprio interesse do líder para com eles, assim alavancará os mesmos a trabalhar e mostrar maior empenho e melhores resultados afetando positivamente toda organização.

Procurou-se mostrar através do gráfico abaixo, o grau de satisfação dos colaboradores quanto ao salário e se este supre suas necessidades básicas de vida.

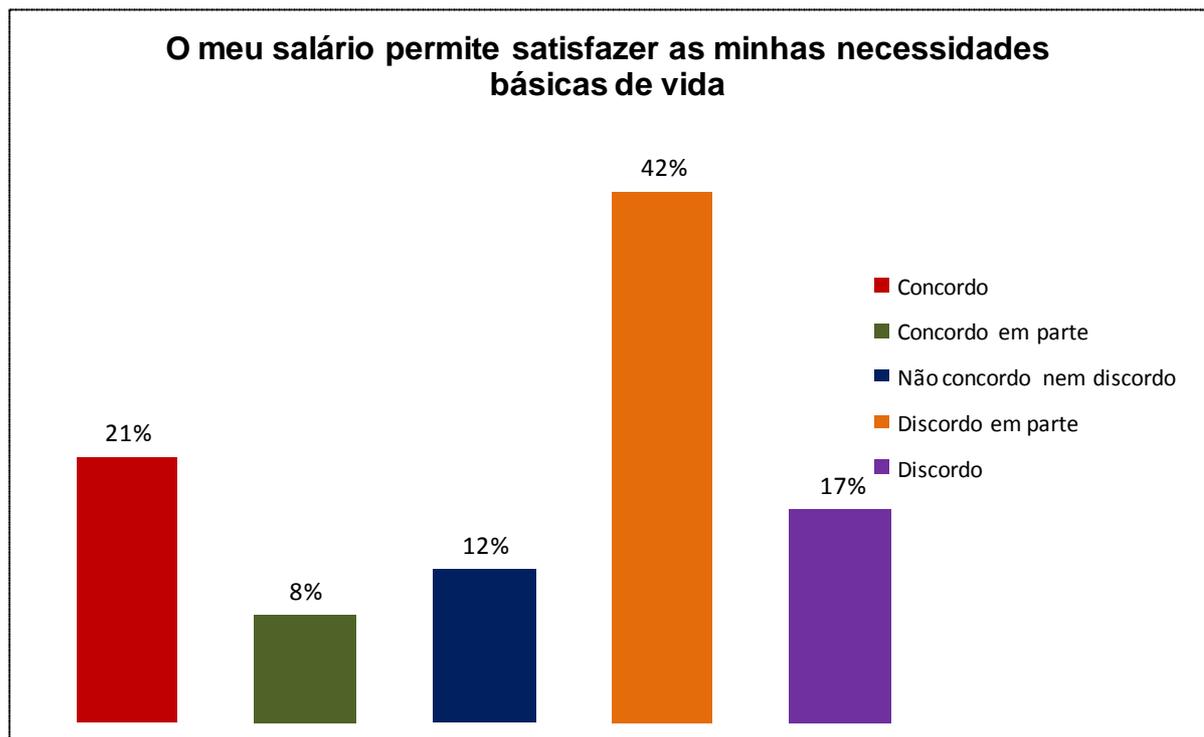


Gráfico 08: Questão salarial

Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

No que se referem ao salário, os colaboradores discordam em parte, ou seja, estão parcialmente insatisfeitos onde se tem 21% dos colaboradores que concorda, enquanto 8% concorda em parte, 12% não concorda nem discorda, 42% discorda em parte e 17% discorda.

Para Chiavenato (1999), o salário demonstra a principal forma de recompensa organizacional, ou seja, ele representa o volume de dinheiro fixado em contrato individual pela função exercida e também uma prestação de conta pelo trabalho de uma pessoa na empresa.

Então se percebe que o salário é um dos fatores mais importantes para os indivíduos de qualquer organização, com base nesse contexto nota-se uma falha na questão salarial, onde precisa ser analisado para que não haja desmotivação do quadro funcional, e com isso prejudique o rendimento e lucratividade da organização.

No próximo quesito, procurou-se avaliar se os colaboradores se sentem informados sobre os objetivos e estratégias predominantes na organização onde trabalham.

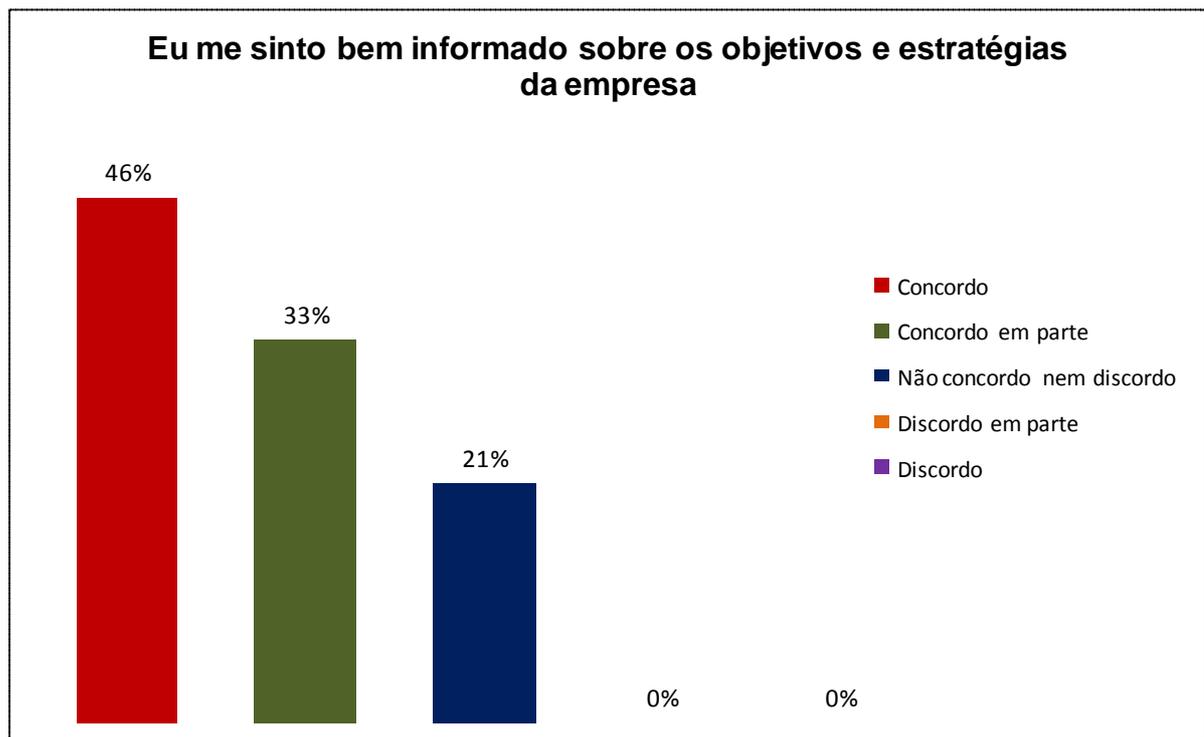


Gráfico 09: Objetivos e estratégias da empresa

Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

Como demonstra o gráfico 09, 46% dos funcionários responderam que concordam no que diz respeito a sua interação diante dos objetivos e estratégias da empresa, enquanto 33% concordam em parte e 21% não concorda nem discorda.

Segundo Chiavenato (2006), os objetivos organizacionais proporcionam um clima onde as pessoas possam satisfazer e entender as variações que se passam dentro da empresa, além de proporcionar um nível de satisfação pelos bens e serviços disponibilizados para a sociedade.

Como pode ser observado, os objetivos e estratégias da empresa são repassados para todos, onde a grande parte conhece as variações e procedimentos que a organização utiliza para fidelizar clientes e se manterem competitivos no mercado de trabalho isso é muito importante, pois implica dizer como a organização atua, e de que forma ela se mantém diante da concorrência.

No próximo modelo, buscou-se quantificar os dados obtidos através de questionário, a opinião dos funcionários em relação à imagem interna da empresa.

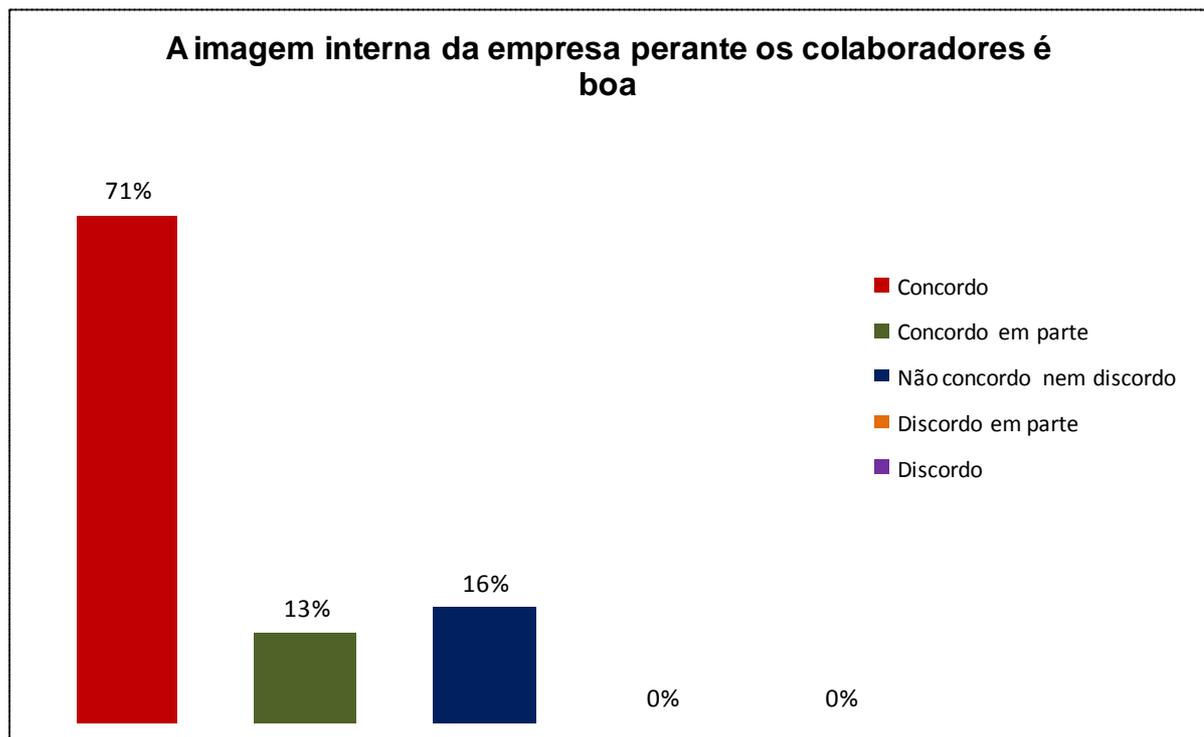


Gráfico 10: Imagem interna da empresa
Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

De acordo com os resultados demonstrados no gráfico 10, nota-se que 71% dos colaboradores responderam que concordam, diante de 13% que concordam em parte e 16% que não concorda nem discorda.

Conforme Fleury e Sampaio (2002), o clima de uma organização se refere à visão que os colaboradores têm da imagem da empresa onde trabalham.

Com base nos resultados obtidos, quanto à imagem interna da empresa diante os funcionários foi positiva, isso significa dizer que o quadro funcional tem uma visão dos processos e métodos utilizados pela empresa juntamente com toda equipe para o alcance dos objetivos traçados.

A categoria seguinte, buscou-se mostrar a opinião dos funcionários sobre o relacionamento entre os indivíduos dentro da empresa.

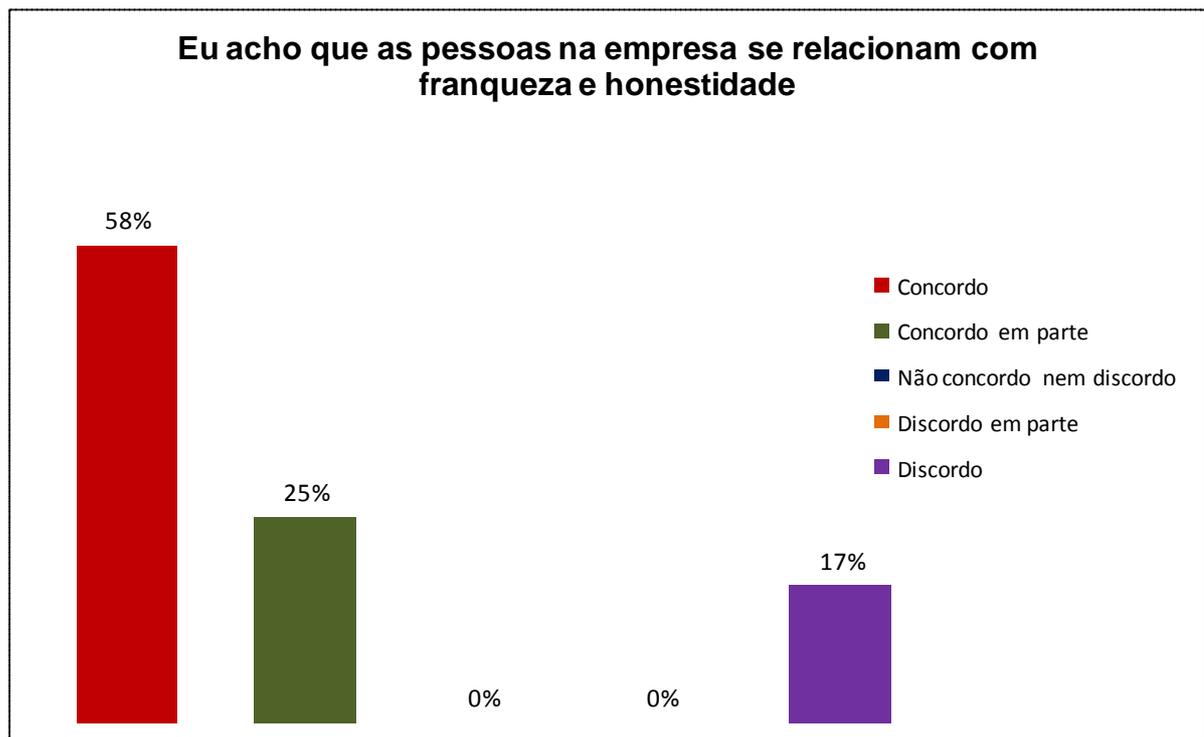


Gráfico 11: Relacionamento das pessoas dentro da empresa

Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

Conforme demonstra o gráfico 11, observa-se que a maioria dos funcionários com 58% responderam que as pessoas se relacionam com franqueza e honestidade na empresa, enquanto 25% concordam em parte e 17% discordam.

De acordo com Chiavenato (1999), a missão, visão, objetivos organizacionais e a cultura compõem o modelo no qual as pessoas trabalham e se relacionam dentro das organizações.

Essa questão é de muita importância, pois esse fator presente na cultura da empresa é imprescindível para um clima propício e um bom andamento dentro da empresa.

Com o gráfico abaixo se procurou identificar se a empresa pesquisada fornece equipamentos e tecnologias necessários para um bom desempenho das atividades.

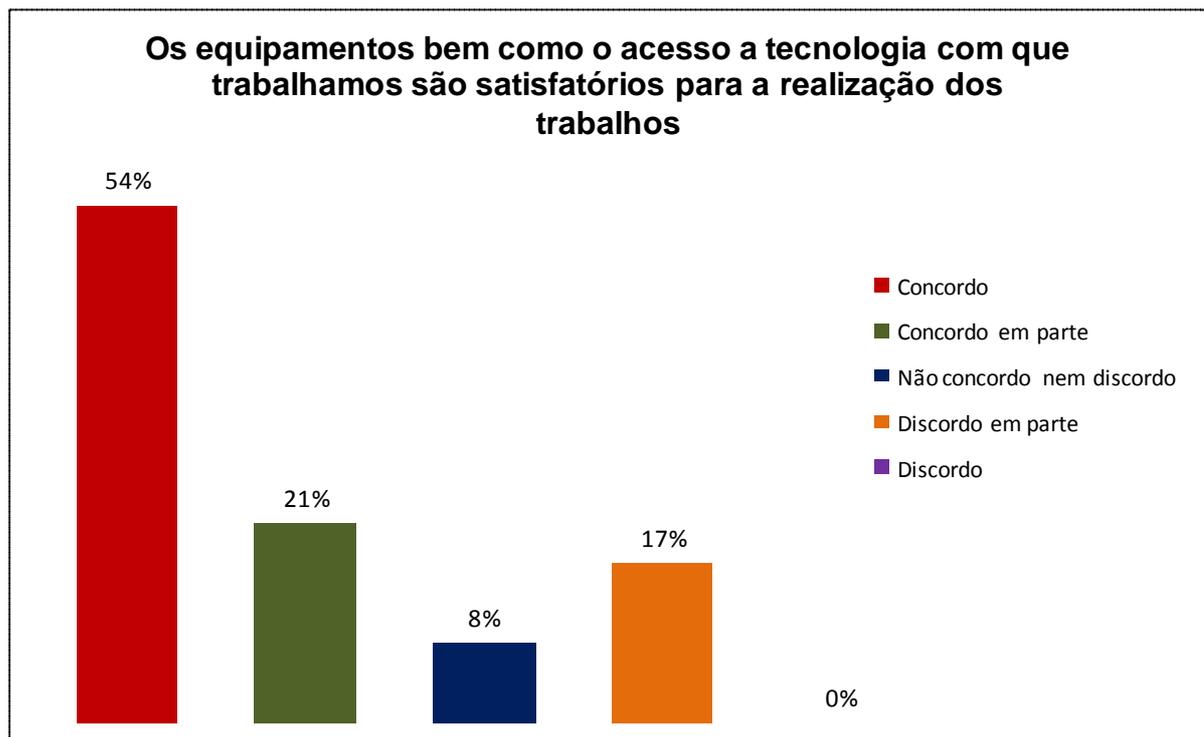


Gráfico 12: Equipamentos oferecidos pela empresa

Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

Nessa questão, grande parte dos colaboradores com exatamente 54% responderam que concordam, em quanto 21% concorda em parte, 8% não concorda nem discorda e 17% discorda em parte.

Para Chiavenato (1999), as condições de trabalho que são fornecidas pela empresa asseguram melhor desempenho relacionado a cada função específica além de promover o bem estar dos indivíduos.

Com isso, pode-se perceber que a empresa disponibiliza equipamentos e tecnologia aptos para realização dos trabalhos a serem executados no dia-a-dia e quanto ao seu bem estar pode ser notado no índice de aceitação por parte dos colaboradores.

Com o próximo tópico, procurou-se mostrar a interação do gestor com o funcionário no que se refere a seus objetivos de trabalho.

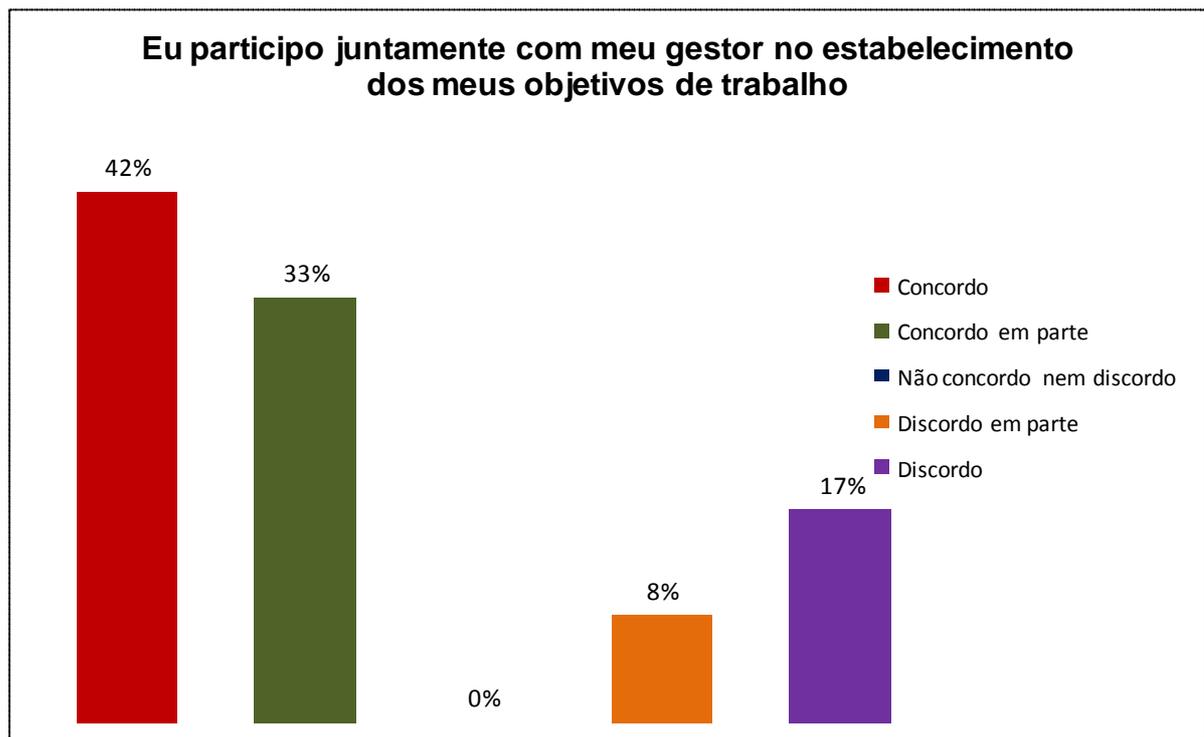


Gráfico 13: Participação do funcionário com o gestor para estabelecer objetivos de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

O gráfico 13, demonstra a participação do funcionário juntamente com o gestor para estabelecer seus objetivos de trabalho onde, observa-se que 42% responderam que concordam, enquanto 33% concordam em parte, 8% discorda em parte e 17% discordam.

Para Daft (2002), os líderes necessitam estarem bem preparados e treinados para utilizar de forma eficaz o feedback de modo a avaliar as percepções e objetivos dos funcionários no intuito de reforçar o bom desempenho organizacional e motivacional do colaborador.

Com essa variação nos resultados ainda prevalece uma maioria que concordam que participam juntamente com o gestor para estabelecer seus objetivos de trabalho, isso significa dizer que á uma real participação dos colaboradores juntamente com o líder para que sejam efetivados seus objetivos dentro do ambiente de trabalho havendo assim sucesso na relação do feedback entre quadro funcional e gestor.

Através do gráfico abaixo, procurou-se mostrar a satisfação dos colaboradores no tocante ao respeito do gestor para com seu quadro de funcionários.

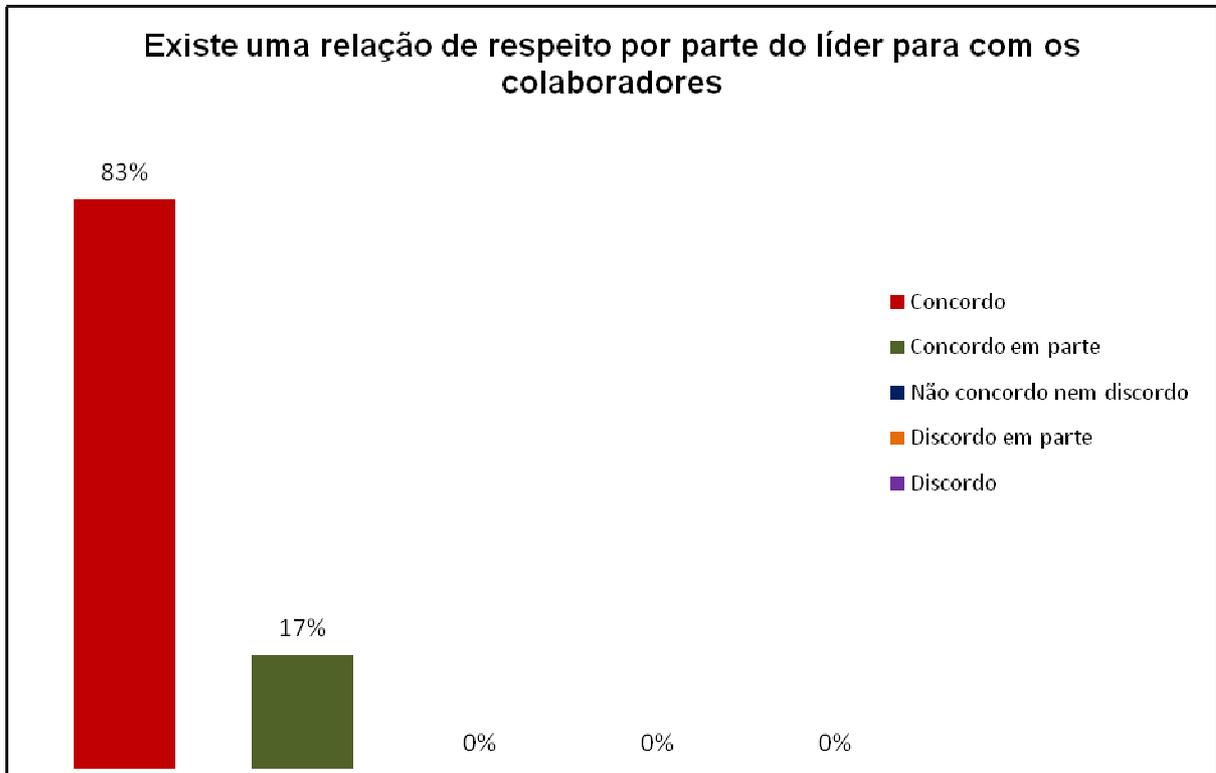


Gráfico 14: Quanto ao respeito do gestor para com os funcionários
Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

Pode-se observar que essa é uma das questões mais satisfatória, onde se percebeu com 83% dos colaboradores responderam que concordam que existe uma relação de respeito por parte do gestor para com os funcionários e apenas 17% concorda em parte.

De acordo com Chiavenato (2003), os subordinados aceitam a autoridade dos seus superiores por que eles acreditam que eles têm o direito legítimo, transmitido pela empresa de impor ordens e que estas sejam cumpridas conforme as regras e procedimentos existentes na organização, sendo que haja uma relação de respeito dos limites de cada parte envolvida.

De acordo com o resultado da pergunta em questão, nota-se o alto índice de respeito entre líder e liderados pode ser observado pelo grau de aceitação por parte

dos colaboradores, isso implica dizer que existe bastante respeito no ambiente de trabalho onde isso é propício para um clima apto para se trabalhar.

Neste modelo buscou-se identificar se a empresa fornece métodos suficientes para ter um bom ambiente de trabalho e atendimento de qualidade ao cliente, demonstrada no Gráfico 15.

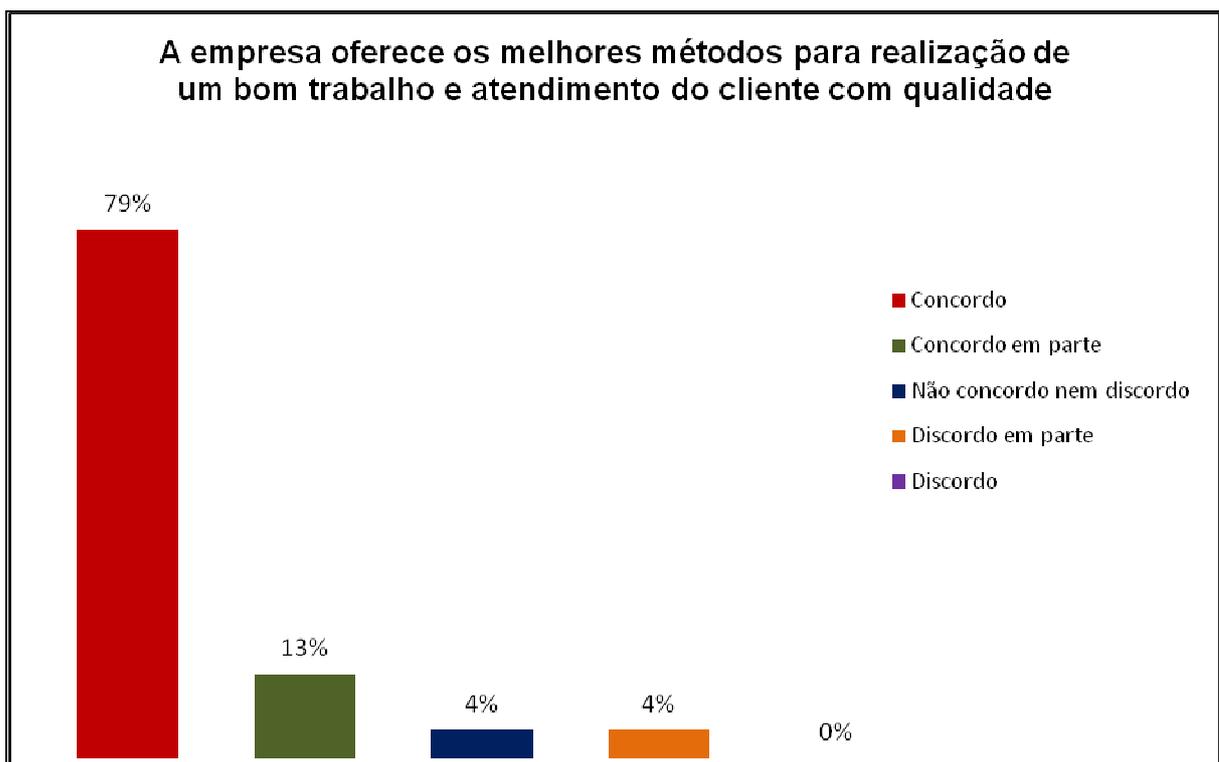


Gráfico 15: Métodos de trabalho e atendimento ao cliente
Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

A resposta dessa questão foi bastante positiva já que 79% responderam que concordam, 13% concorda em parte, 4% não concorda nem discorda e 4% discorda em parte.

Para Chiavenato (2000), para se obter um bom ambiente de trabalho, a organização deve dispor de tecnologias, políticas de atendimento, metas operacionais e comportamento social que são encontrados dentro dos fatores estruturais de cada empresa.

Então, nota-se que a organização disponibiliza de métodos que podem ajudar na eficiência do trabalho como: a tecnologia, política de atendimento ao

cliente com intuito de proporcionar assim um atendimento de qualidade ao cliente e promovendo satisfação ao mesmo para que ele se sinta bem.

Na categoria seguinte buscou-se analisar os quesitos de saúde, segurança e higiene que constam no ambiente de trabalho.

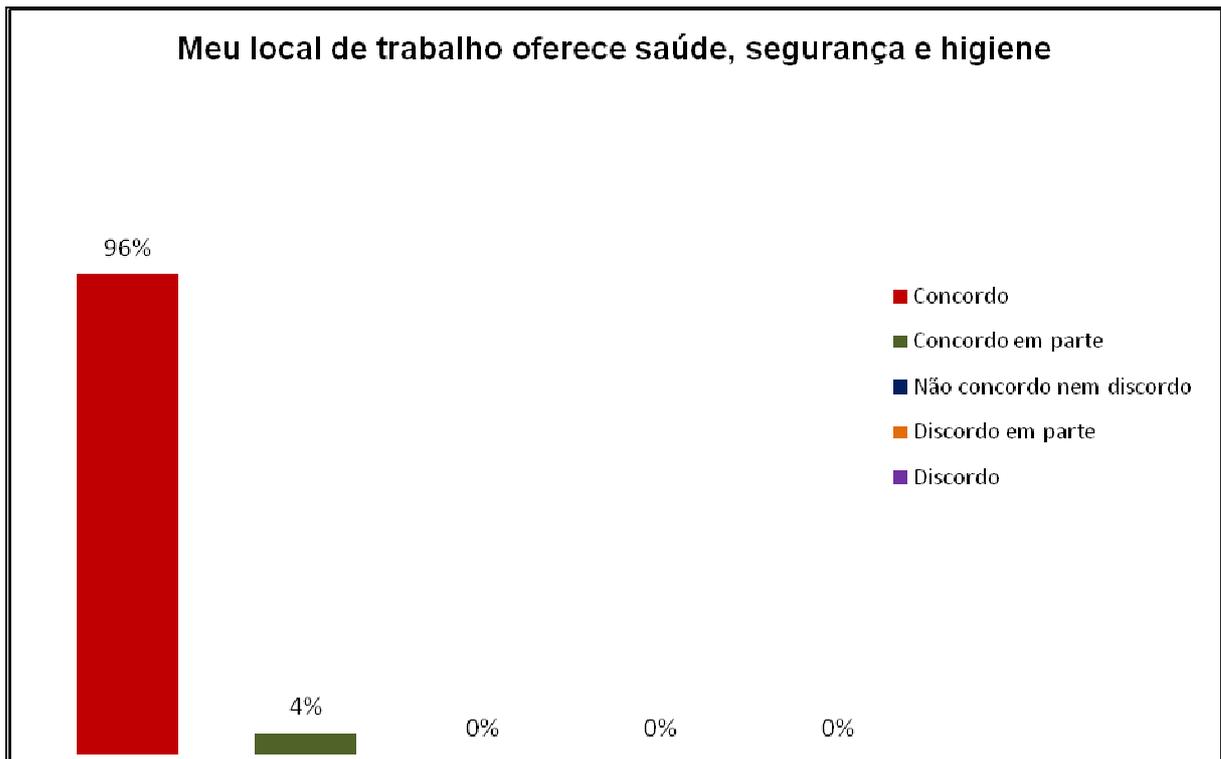


Gráfico 16: Local de trabalho quanto à saúde, segurança e higiene
Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

Diante desse resultado exposto pelo gráfico 16, compreende-se que o resultado é bastante satisfatório onde têm 96% dos funcionários que concordam que o local de trabalho oferece saúde, segurança e higiene enquanto apenas 4% disseram que concorda em parte.

Para Chiavenato (1999), as organizações possuem benefícios aos funcionários onde inclui saúde, segurança, férias dentre outros, benefícios estes que representam a compensação financeira indireta através de recompensas e serviço proporcionados pelas empresas.

Percebe-se diante desse quesito, que os colaboradores se mostram satisfeitos, o que implica que a cultura da organização em questão preza pela limpeza e bem estar dos funcionários evitando possíveis problemas de saúde, para

isso procura oferecer um ambiente agradável e diante do exposto se torna um lugar produtivo, benefícios que representam a preocupação com a qualidade de trabalho dos mesmos.

Com o tópico abaixo, buscou-se mostrar o envolvimento do gestor na solução de problemas vindo dos clientes.

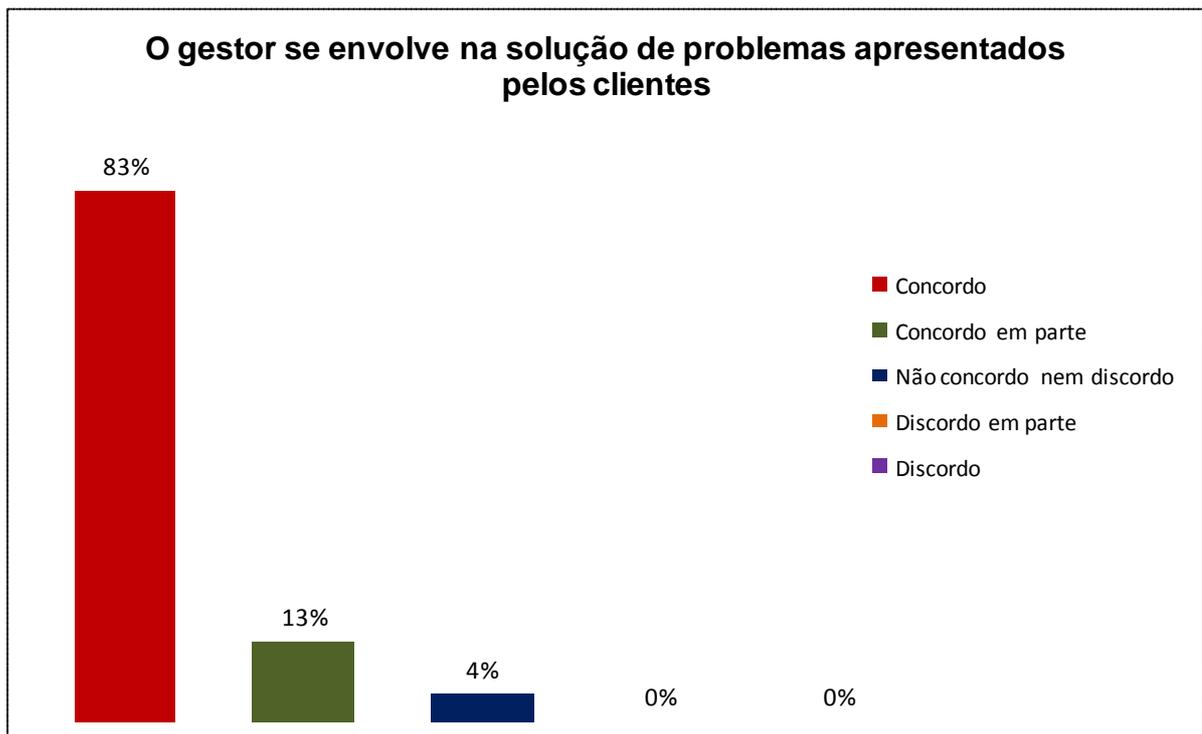


Gráfico 17: Envolvimento do gestor na solução de problemas

Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

O gráfico 17, demonstra o envolvimento do gestor na solução de problemas apresentados pelos clientes, onde pode observar que com 83% dos funcionários disseram que concordam, ao contrário de 13% que concorda em parte e 4% não concorda nem discorda.

Para Robbins (2006), o comportamento do gestor assume um papel de assumir riscos ou seguir a rotina, autoritarismo ou espírito democrático, ou seja, assumir um estilo participativo ou individualismo, ter atitude conservadora ou inovadora.

Tendo isso como base, fica evidente que o gestor é presente na solução de eventuais problemas que possam surgir pelos clientes assumindo um papel

participativo e inovador, isso é bastante satisfatório tanto para o funcionário, pois aprenderá mais, quanto ao cliente que sairá satisfeito diante seu problema resolvido.

Através do gráfico abaixo, se tentou identificar se o gestor assume um papel participativo quanto aos problemas mais complexos que por ventura possa surgir na empresa.

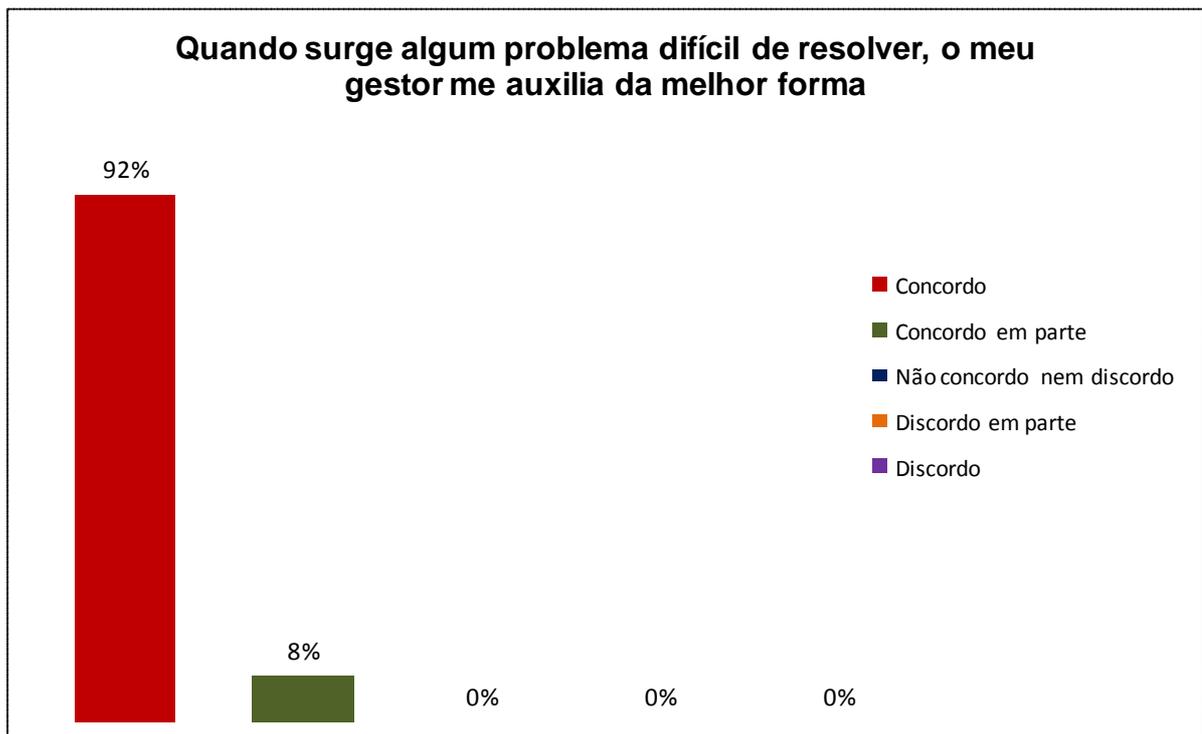


Gráfico 18: Atitudes do gestor para auxiliar o colaborador resolver algum problema
Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

Como foi visto no gráfico 17, que o gestor se envolve na solução de problemas apresentados pelos clientes, aqui no gráfico 18, não é diferente onde 92% dos colaboradores concordam que o gestor o auxilia para resolver um problema difícil e tenta achar a melhor forma para fazer isso, em quanto somente 8% concorda em parte.

Tomando como base a teoria exposta por Robbins (2006), no gráfico 17, essa questão só vem reforçar que o líder está presente nos processos rotineiros e que sempre que clientes ou colaboradores precisam de suas orientações ou seus conhecimentos o mesmo sempre procura resolver da melhor maneira possível para

ajudá-los e que possam compreender a captar melhor as formas de solução dos problemas acontecidos na organização.

Nesse quesito, buscou mostrar que o gestor valoriza seus funcionários para atingirem bons resultados.

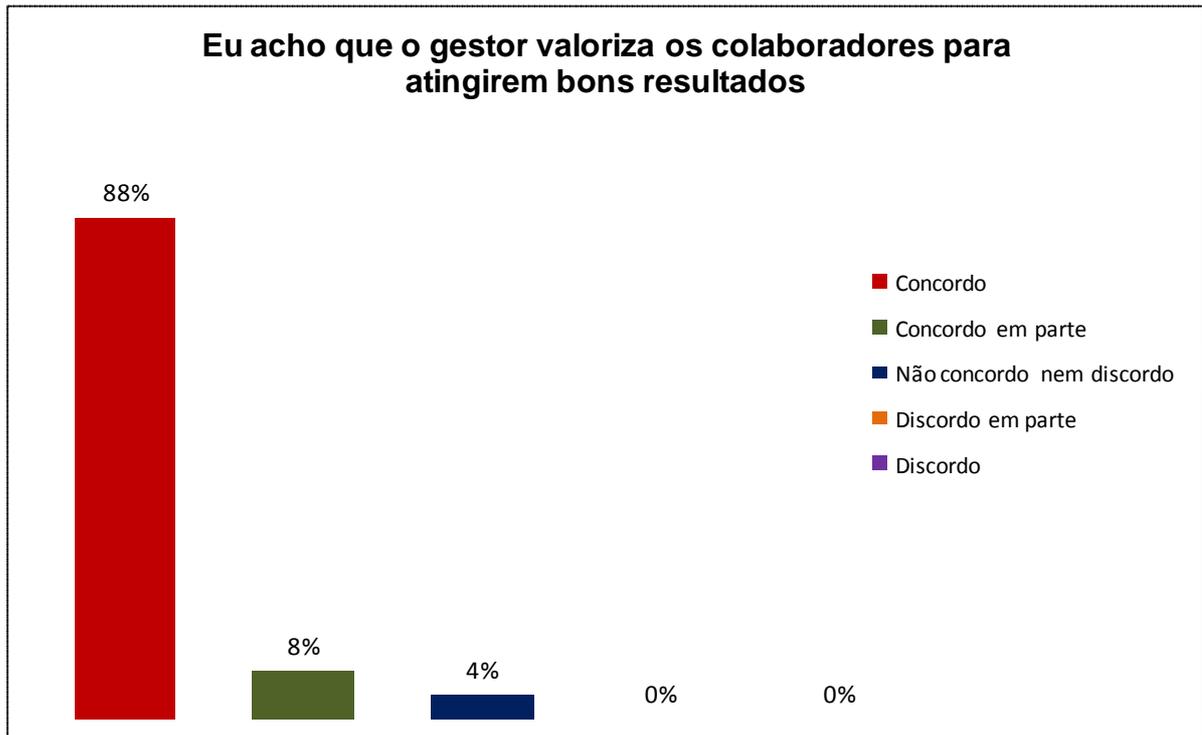


Gráfico 19: Valorização do gestor para com os funcionários para conseguir bons resultados
Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

Em relação ao reconhecimento do gestor na valorização dos colaboradores para atingirem bons resultados foi obtido um número bastante significativo, onde o gráfico 19, revela que 88% concorda, 8% concorda em parte e somente 4% não concorda nem discorda.

Essa questão tomara por base o que foi exposto no gráfico 02, com embasamento na teoria de Chiavenato (2002), onde a valorização está ligada com a motivação e a auto-estima, além disso, esse fator de valorização age como fator impulsionador para que os colaboradores alcancem bons resultados.

Percebe-se deste modo que o gestor valoriza seus funcionários com objetivo dos mesmos alcançarem bons resultados proporcionando maior lucratividade para a empresa.

Através do gráfico abaixo, buscou-se analisar se os colaboradores estavam satisfeitos com a função que cada um desempenha dentro da organização.

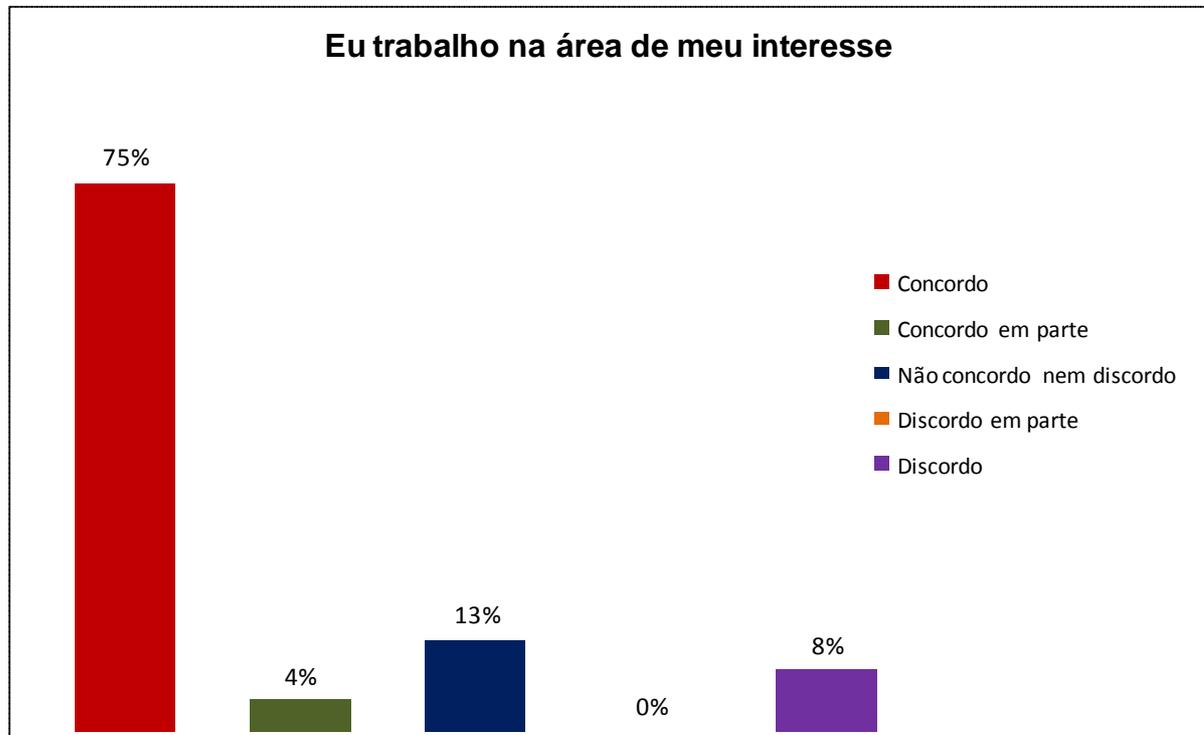


Gráfico 20: Interesse na função exercida pelo funcionário

Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

Já no gráfico 20, nota-se que 75% dos funcionários concordam que trabalham na área de seu interesse, contra 4% que concorda em parte, 13% não concorda e nem discorda e apenas 8% discorda.

Então prevalece o maior número onde se verifica o grau de satisfação na área em que atua isso é muito bom, pois ele trará maiores benefícios para a organização do que se estivesse exercendo atividades que não condiz com seu perfil.

Na categoria seguinte, procurou-se saber se as normas que regem a empresa são de fácil entendimento e são estimulados a seguirem.

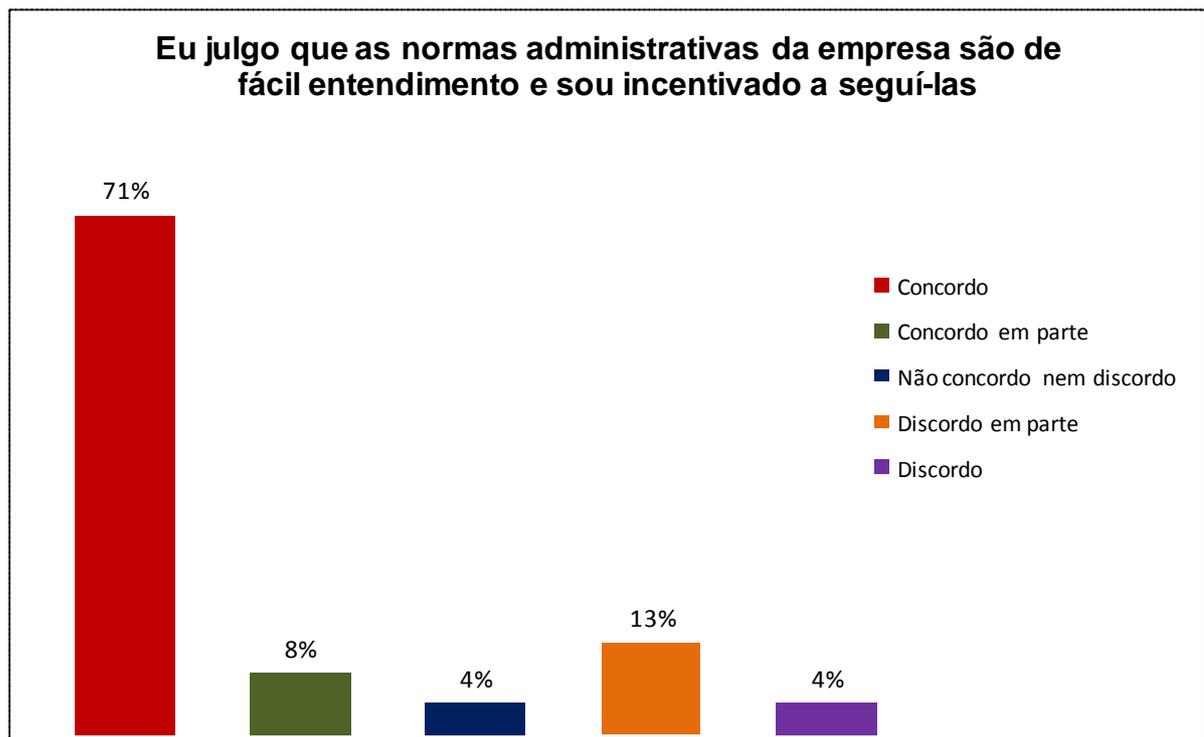


Gráfico 21: Normas administrativas
Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

De acordo com o gráfico 21, observa-se que 71% dos colaboradores concordam que as normas administrativas da empresa são de fácil entendimento e que os mesmos são incentivados a segui-las, enquanto 8% concorda em parte, 4% não concorda nem discorda, 13% discorda em parte e 4% discorda.

Segundo Daft (2003), as normas administrativas podem ser consideradas universais, porque independentemente do tipo de organização, ela se utiliza dos recursos das organizações para o alcance de objetivos e são orientadas e direcionadas pelo líder para cada tipo de função.

Dessa forma pode perceber que os funcionários estão satisfeitos com as normas da empresa e da forma que foram guiados a seguir as mesmas e no alcance de objetivos, essas normas estão entrelaçadas com a cultura e influenciara diretamente no clima de toda a empresa.

Nessa questão se tentou mostrar a possibilidade de crescimento profissional através de planos de carreira oferecido pela empresa.

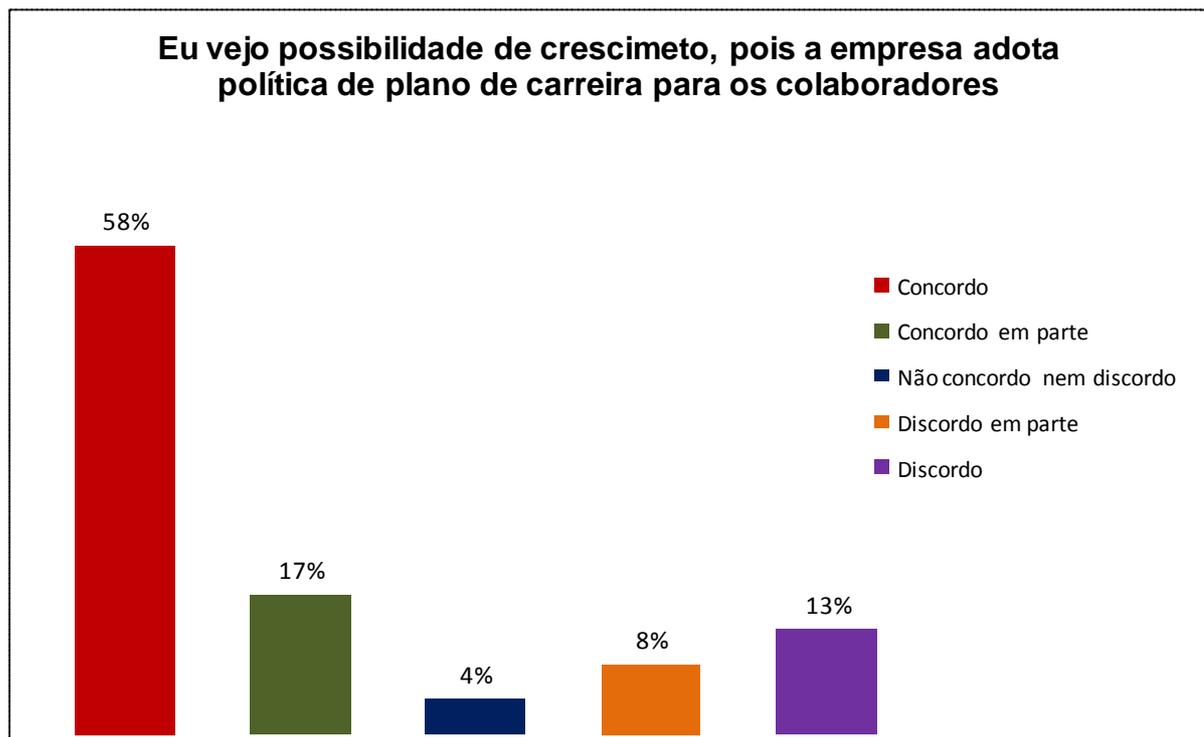


Gráfico 22: Possibilidade de crescimento profissional
Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

Nota-se no gráfico 22, que as respostas ficaram bem divididas, mas ainda prevaleceram com 58% de maioria as pessoas que responderam que concordam, ao contrário de 17% que concorda em parte, 4% não concorda nem discorda, 8% discorda em parte e 13% discordam.

De acordo com Gil (2001), o desenvolvimento se refere ao conjunto de aprendizagem não necessariamente ligada ao cargo que os indivíduos ocupam, mas sim as oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional.

Essa questão é muito importante para os colaboradores por isso se alcançou esses resultados, pois e a partir de sua interação, conhecimento e serviços prestados poderão vislumbrar um crescimento profissional ocupando outras funções de maiores responsabilidades com uma maior remuneração.

Com o gráfico abaixo se procurou identificar se a organização em questão valoriza o trabalho em equipe.

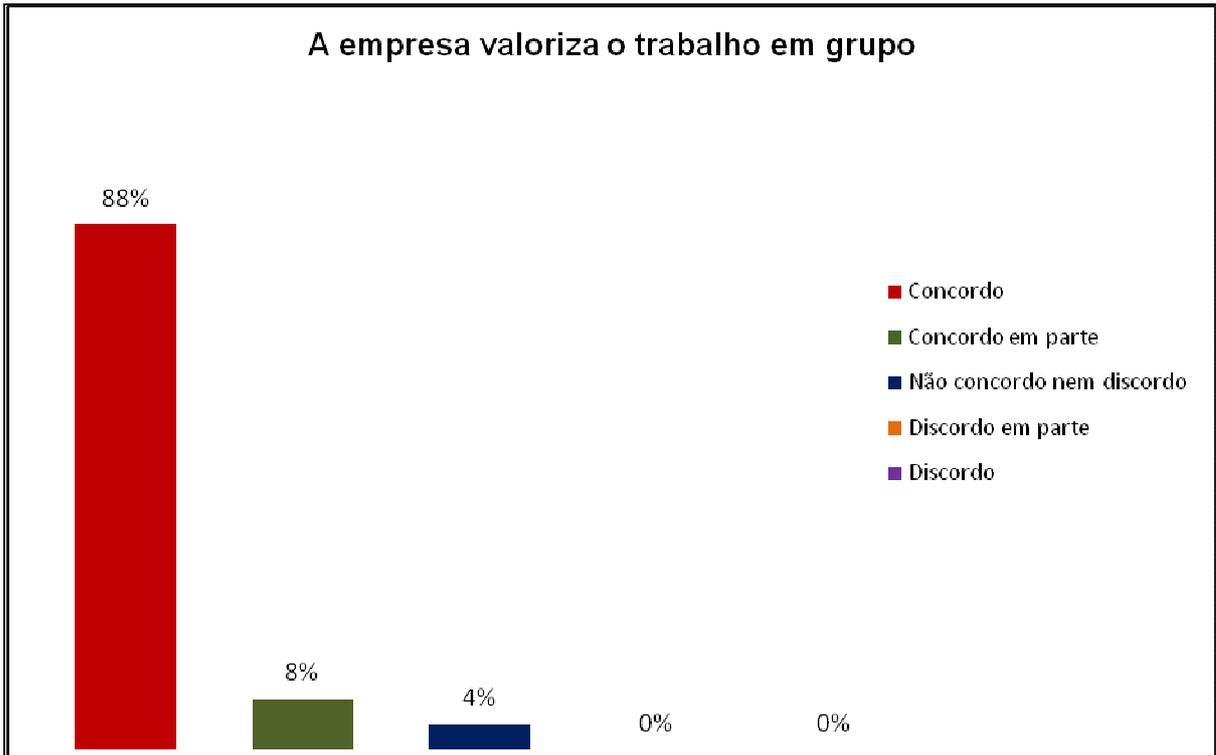


Gráfico 23: Trabalho em grupo

Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

O gráfico 23, demonstra a satisfação dos colaboradores perante o quesito de valorização do trabalho em grupo pela organização em que prestam serviços, onde se observa que 88% responderam que concordam, 8% concorda em parte e apenas 4% não concorda nem discorda.

Para Daft (2006), o trabalho em grupo, estimula de forma significativa a ação das pessoas dentro das organizações e ainda agiliza os processos e compartilham conhecimentos dos métodos a serem utilizados em cada função.

Isso implica dizer que a empresa valoriza esse tipo de trabalho, pois terá uma maior comunicação entre os funcionários, agilidades nos processos e maior interação do grupo como um todo, isso é favorável para um clima de trabalho harmonioso e produtivo.

A próxima categoria buscou observar, se o gestor coordena a produtividade dos colaboradores e se esses ganham algum tipo de recompensa.

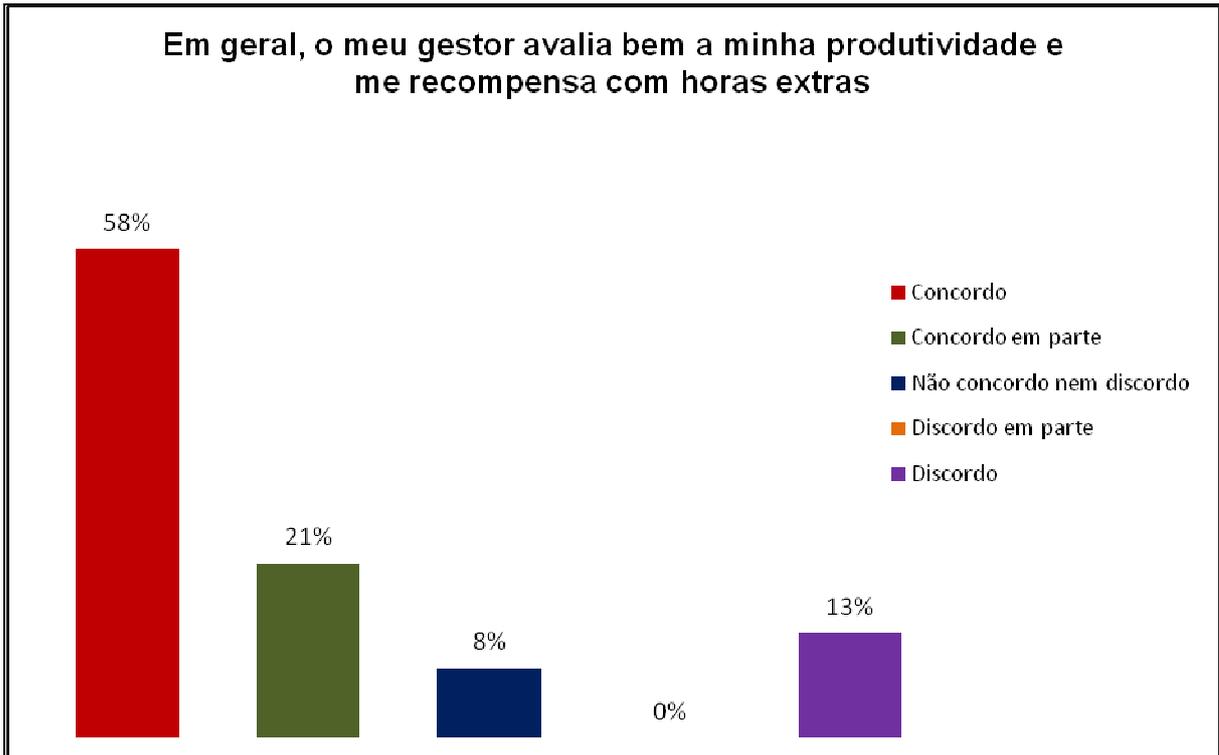


Gráfico 24: Recompensa pela produtividade

Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

De acordo com o que foi demonstrado no gráfico 24, os colaboradores concordam com 58% que o gestor avalia a produtividade dos mesmos e os recompensam, enquanto 21% concorda em parte, 8% não concorda nem discorda e 13% discorda.

De acordo com Montana e Charnov (2000), a função da Coordenação ou avaliação consiste na supervisão das atividades particulares que são desempenhadas para a concretização de uma meta comum e quanto a recompensa é o salário conforme visto no gráfico 08.

Esse é um fator muito importante, pois afeta tanto na lucratividade da organização como na satisfação do colaborador nem que essa recompensa não seja em remuneração que seja apenas um elogio ou algo do tipo, isso fará enorme diferença nas atitudes dos funcionários diante da empresa.

Nesse modelo buscou-se saber dos colaboradores se a produtividade e a qualidade são atividades que os estimulam.

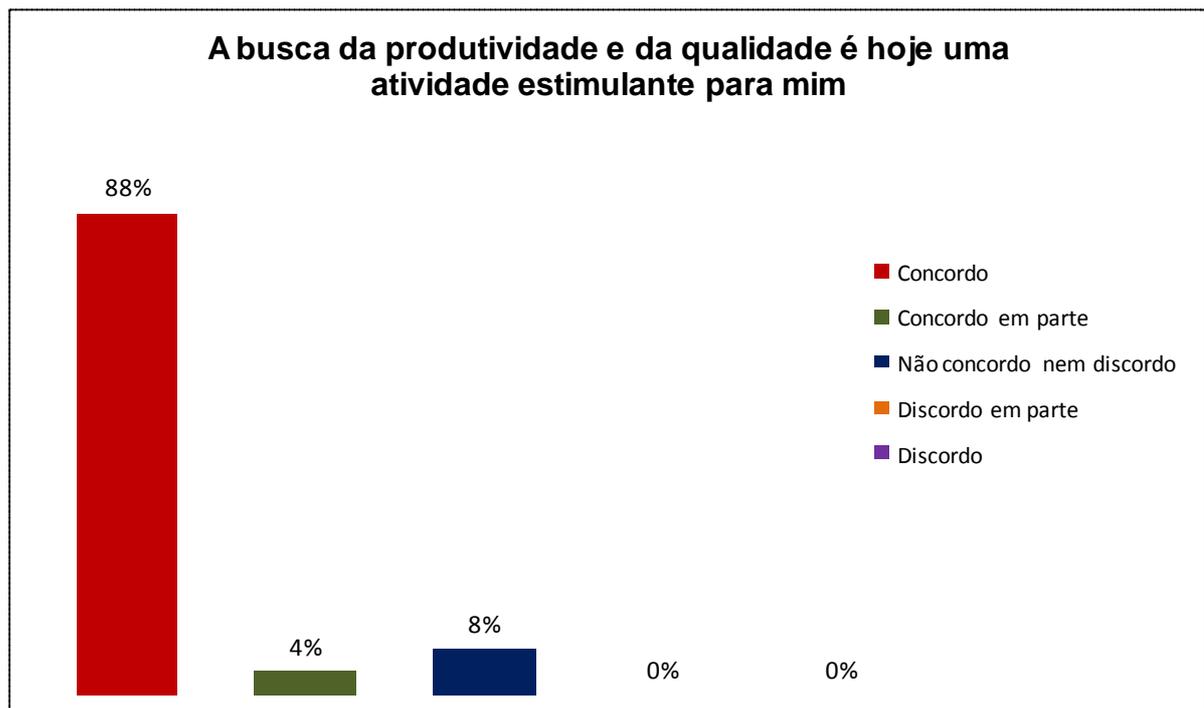


Gráfico 25: Atividades que estimulam os funcionários

Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

Pode-se notar que esta questão teve um nível de satisfação bastante alto onde 88% dos funcionários responderam que concordam que a busca da produtividade e da qualidade é estimulante pra ele, enquanto 4% concorda em parte e 8% não concorda nem discorda.

Conforme Gil (2002), a motivação é vista para as organizações como principal fator impulsionador para a produtividade, com isso, se torna uma regra básica de todos os líderes que é motivar os funcionários a desempenharem as suas funções da melhor maneira possível.

Esse fator pode ser visto como satisfatório, pois insinua dizer que os mesmos estão satisfeitos com o clima, a cultura presente e esta de certo modo tentando produzir mais e com a mesma qualidade visando um melhor retorno para a empresa como também para seu futuro profissional na área em que atua.

Através do gráfico abaixo, procurou-se identificar se a empresa possui uma estrutura apta para facilitar as atividades desempenhadas dentro da organização.

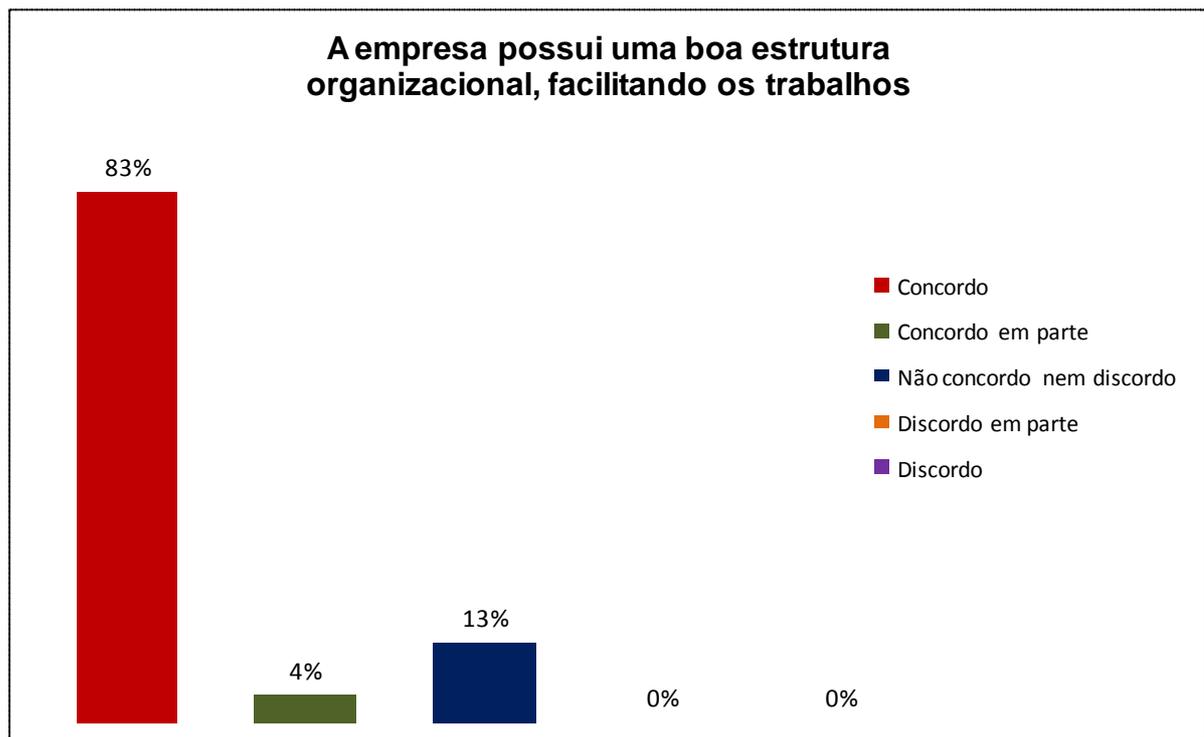


Gráfico 26: Estrutura organizacional
Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

Diante do gráfico 26, fica evidente que a empresa possui uma estrutura organizacional apta para realização dos trabalhos, onde 83% concordaram, 4% concorda em parte e 13% não concorda nem discorda.

Conforme Dubrin (2003), as mudanças que acontecem nas organizações são provenientes de mudanças tecnológicas, na estrutura organizacional e nas pessoas com que se trabalha, onde tudo isso influencia para o bom andamento nos processos organizacionais.

A estrutura é um dos fatores mais importantes a ser analisados, pois envolve a questão do espaço a serem distribuídos todos os setores a questão da ergonomia dos colaboradores e do bem estar dos mesmos, tudo isso promove um local mais agradável e facilita as rotinas do cotidiano.

Nesse quesito se tentou saber se os treinamentos oferecidos pela empresa foram úteis para o quadro funcional.

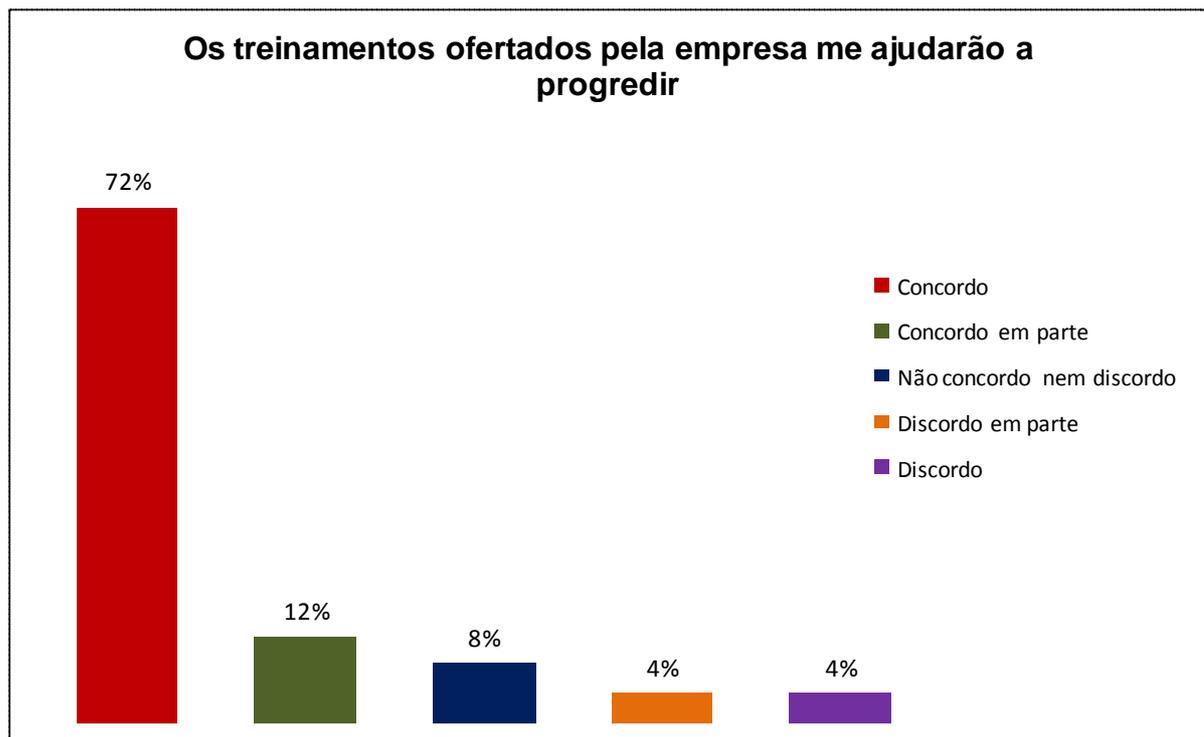


Gráfico 27: Treinamento

Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

Com base nos resultados obtidos, os treinamentos ofertados pela empresa ajudarão os funcionários a progredir como mostra o gráfico onde 72% das pessoas responderam que concordam, enquanto 12% concorda em parte, 8% não concorda nem discorda, 4% discorda em parte e 4% discorda.

Será tomado como base o contexto exposto por Gil (2001), no gráfico 06, onde o mesmo contempla embasamentos sobre treinamento.

O treinamento é de suma importância, pois é partir dele que o quadro funcional terá condições de desenvolver suas funções com maior segurança e qualidade, evitando alguns problemas que podem ser resolvidos sem ajuda do gestor ou de outras pessoas do mesmo cargo, o treinamento ele evita gargalos no processo e alavanca a produtividade.

Com o gráfico abaixo se buscou saber se o relacionamento dos indivíduos é bom dentro do ambiente de trabalho.

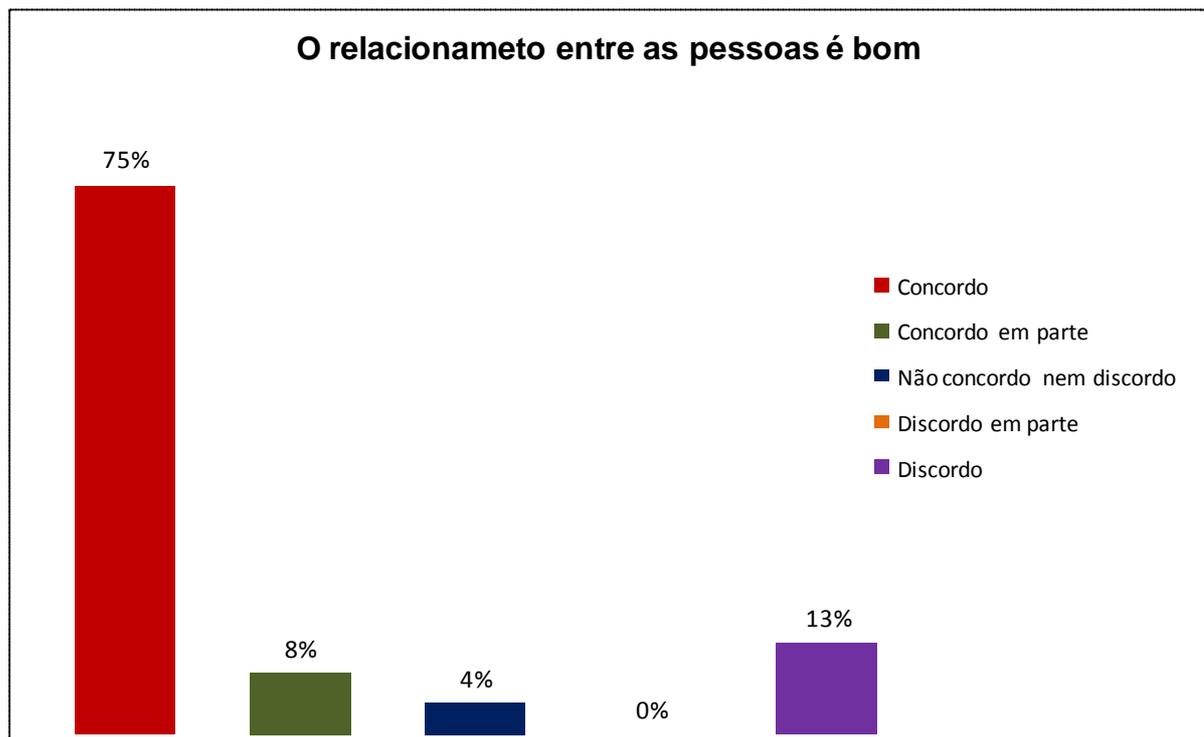


Gráfico 28: Relacionameto entre as pessoas

Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

Através da análise do gráfico 28, pode-se notar que o relacionameto entre as pessoas é considerado bom, onde 75% das pessoas responderam que concordam, 8% concorda em parte, 4% não concorda nem discorda e 13% discordam.

Para essa questão, se utilizará a teoria de Chiavenato (1999), que se encontra no gráfico 11, que trata sobre relacionameto.

Percebe que na empresa pesquisada o clima organizacional é apto em relação ao relacionameto das pessoas isso beneficia a empresa, pois conseguirá obter melhores resultados.

Nessa questão, buscou-se identificar se a comunicação do grupo é eficaz para atender as necessidades provenientes do meio em que estão inseridos.

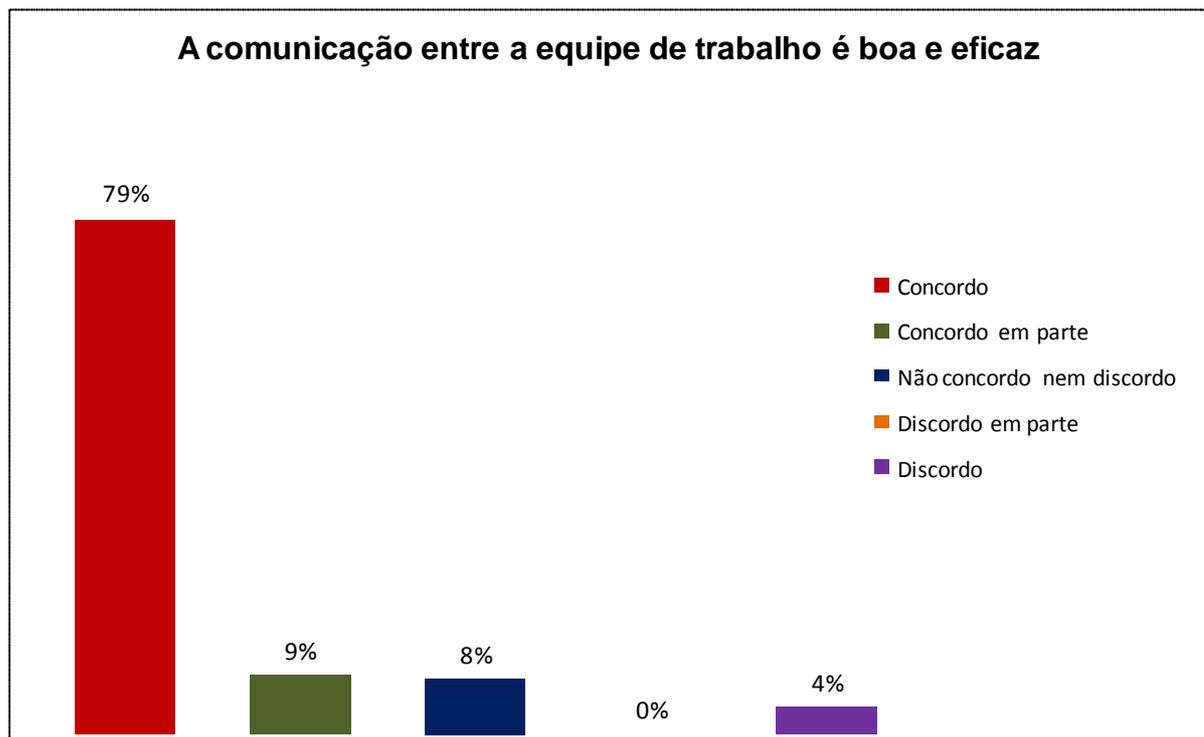


Gráfico 29: Comunicação entre a equipe
Fonte: Dados da pesquisa, março de 2013

Com base nos resultados obtidos no gráfico 29, nota-se que a comunicação entre a equipe é satisfatória onde 79% concordam, 9% concorda em parte, 8% não concorda nem discorda e somente 4% discorda.

De acordo com Gil (2001), comunicar-se é a capacidade requerida pelos profissionais que desempenham funções gerenciais, pois esses necessitam se expressar oralmente ou se comunicar com uma ou grupo de pessoas.

A comunicação entre a equipe deve prevalecer para que haja interação de todos os acontecidos da loja evitando a centralização, pois isso dificulta algumas coisas que poderiam ser adiantadas de algum modo e acaba afetando o ambiente de trabalho, claro desde que essa comunicação seja produtiva e exclusivamente de rotinas referente à empresa e para suas respectivas soluções.

4.2 Liderança na empresa Magazine Alfa

O líder tem um papel primordial para o aproveitamento dos recursos e motivação dos seus funcionários no intuito de melhor direcionar a empresa para uma situação de sucesso e reconhecimento tanto para o meio interno quanto para o externo.

O gestor do Magazine alfa afirma que para ser um bom líder inicialmente tem que conhecer os reais objetivos da empresa, além de delegar tarefas a serem executadas no dia-a-dia e conseguir motivar seus colaboradores para o alcance das metas propostas pela empresa.

De acordo com Bateman e Snell (2006), os líderes devem ter visão mais que as outras pessoas, prever qual será o futuro que será melhor para sua organização, e procurar escolhas que possam viabilizar conquistas, ou seja, precisam saber o que querem antes de mais nada para depois lidera e levar em frente a organização. Diante do que o gestor relatou sobre o que é ser um bom líder ele foi muito feliz na sua colocação, pois entrelaçou os idéias e pensamentos do que foi citado pelo autor acima.

A personalidade e o carisma são elementos cruciais para a liderança, isso implica dizer, que as pessoas que atuam a frente devem conter esses traços de modo, a saber, controlar, motivar e orientar os colaboradores para que haja um clima propício no ambiente de trabalho.

Diante do que foi dito acima, o líder da organização em questão se sente extremamente seguro quanto ao reconhecimento de por parte dos colaboradores diante suas atitudes e o respeitam tanto como profissional quanto pessoa, pois esse tenta ajudá-los na medida possível.

Percebe-se que a presença do gestor nos processos organizacionais é cada vez maior, pois lhe dar com pessoas dentro de um ambiente de negócios é extremamente complicado e o líder deve possuir ferramentas que possa ajudá-lo a manter seu quadro funcional cada vez mais satisfeito e motivado para com isso ter o reconhecimento de todos que fazem parte desse meio.

Conforme Soto (2002), liderar depende de muitos fatores, entre os que podem ser citados estão o comportamento, as atitudes e as habilidades, pois bem todas

essas técnicas devem ser bem trabalhadas dentro do ambiente de trabalho, pois elas ajudam no dia-a-dia e em vários processos organizacionais e que o líder deve ter bem definido, isso pode ser visto na resposta do líder do Magazine Alfa logo abaixo.

Quanto à forma de liderar e expor suas opiniões o gestor da empresa garante que faz de tudo para tratá-los da melhor maneira possível ensinando, orientando na intenção de obter uma melhor interação dentro do ambiente de trabalho garante também que procura ouvir algumas dicas dos seus funcionários, disponibiliza equipamentos modernos com sistema de informação apto para atender as necessidades da empresa e tudo isso visando a lucratividade e a relação gerente e funcionário.

Com isso observa-se, que é necessário estabelecer formas de liderar e opiniões bem claras para que assim seja absorvido de maneira correta pelos funcionários de tal modo que consigam executar suas atividades com maior eficiência.

Entre todas as táticas de analisar o clima, a pesquisa é a mais complexa, é ela que vai possibilitar que a empresa aponte os pontos fracos e quais são as queixas dos funcionários com relação à empresa.

De acordo com Luz (2003), um clima organizacional só pode ser considerado bom, quando existe alegria, entusiasmo, satisfação e quando a maioria dos colaboradores tem comprometimento e quando os funcionários indicam outros indivíduos para trabalhar na organização.

Segundo o gestor do magazine alfa, o clima organizacional é apto, pois:

Possuímos um relacionamento amigável, isso implica que exige um clima propício, procuro ser flexível ao máximo, ajudo sempre que necessário, costumo ter momentos de descontração frente a meus funcionários e sempre estou procurando algum meio para deixá-los cada vez mais motivados e sintam-se bem ao trabalhar nessa empresa.

Fica evidente que o gestor se esforça ao máximo para conseguir o maior aproveitamento das pessoas que ali trabalham, observa-se também que o líder confia na sua capacidade de liderar e persiste nos métodos baseado no seu conhecimento e habilidade onde esse age com flexibilidade para tornar cada vez mais prazeroso o ambiente de trabalho.

Assim sendo, para que a liderança seja eficaz é necessário conseguir pessoas com conhecimento e habilidade onde essa junção transforma o ambiente e atrai resultados satisfatórios tanto para a organização quanto para as pessoas que fazem parte dela.

No tocante a estratégia para manter seus funcionários motivados o gestor do Magazine Alfa afirma que:

Realizo reuniões freqüentemente com os funcionários para debatermos pontos a serem aperfeiçoados, elogio sempre que se destacam em alguma atividade do cotidiano além de prometer incentivos salariais que hoje é uma das questões, mas difíceis porque todos querem ganhar mais e diante disso os incentivos podem contribuir um pouco mais para motivá-los.

Segundo o líder essa questão salarial sempre vai ser um problema, pois quem trabalha pretende ganhar sempre mais então ele estipula algumas metas a serem alcançadas e se atingidas recebem um pequeno valor acrescido na folha de pagamento.

Então fica claro que o gestor deve demonstra interesse nem que seja oferecendo incentivos, pois dessa maneira consegue ter maior entusiasmo e motivação por parte dos colaboradores influenciando na satisfação destes e nas conquistas da equipe.

Quanto aos conflitos diante as adversidades do cotidiano o líder da empresa em questão ressalta que tenta ser o mais transparente e flexível possível sempre procurando ajudar na solução dos mesmos, isso para proporcionar a satisfação dos meus clientes internos e externos.

Com isso, percebe que cabe ao gestor saber lidar com as adversidades do cotidiano, pois as pessoas possuem características diferentes que são valores, culturas, crenças onde tudo isso influência no meio onde está inserido. Então cabe a ele identificar essas características e saber tirar proveito para obter melhorias em prol da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pessoas responsáveis pelas organizações, ou seja, os líderes são encarregados de todos os processos existentes na empresa desde a forma de planejar, de que maneira será feita alguma rotina até a sua execução, tudo isso é papel do gestor então ele é culpado de certo modo pelo fracasso ou sucesso da empresa.

Para que se possa conseguir uma gestão de sucesso primeiramente é preciso conhecer os reais objetivos da empresa, possuir um gerenciamento eficiente, um clima organizacional apto, uma cultura que estabeleça normas naquele setor de produtos ou serviços e acima de tudo pessoas qualificadas que saibam executar as tarefas que lhe são atribuídas tudo isso implica no bom andamento da empresa e conseqüentemente sua vitória diante de tanta concorrência.

Com base nas informações obtidas na demonstração dos resultados, nota-se enorme satisfação dos colaboradores perante os quesitos de valorização do gestor para com os funcionários de modo a conseguir bons resultados e também quanto ao trabalho em grupo, onde ambos apresentaram 88% de colaboradores satisfeitos, logo em seguida, o tratamento de respeito do gestor com o quadro funcional que identificou 83% e o reconhecimento do líder em relação aos esforços dos funcionários em atingir metas onde se percebe 67% de satisfação.

Diante dos dados analisados, percebeu-se uma grande insatisfação dos colaboradores diante dos salários, onde 42% dos colaboradores estão parcialmente insatisfeitos, então cabe ao gestor analisar esse aspecto para que os funcionários não se desmotivem e deixem de produzir por questão disso, pois quanto maior a satisfação deles com relação ao salário maior será sua vontade de trabalhar, mostrar serviço de qualidade e apresentar um bom atendimento nos processos organizacionais, fatores esses que influenciam muito na organização sejam na cultura da empresa que passa para os clientes externos, como para os internos que possuíram um bom ambiente de trabalho e satisfação por parte destes.

Existem outros aspectos que tiveram um pouco de insatisfação que foi o treinamento e os equipamentos oferecidos pela empresa ambos com 17% dos funcionários estão parcialmente insatisfeitos. Cabe a administração da empresa, ou seja, ao líder averiguar e tentar investir na qualificação do seu quadro funcional e na

medida do possível oferecer equipamentos aptos para os trabalhos existentes, pois isso trará mais eficiência para a organização e maior eficácia nos resultados.

Diante de tudo isso, o trabalho buscou-se permanecer na mesma linha de raciocínio que foi a relação entre liderança e a satisfação dos colaboradores, levando sempre em consideração a cultura e o clima organizacional como fatores primordiais para os resultados, nesse conjunto, foi realizada a pesquisa para comprovar o que foi exposto nesse e tentar chegar a uma determinada opinião, onde se percebe que a relação entre líder e funcionários é satisfatória, no qual influencia muito no ambiente de trabalho para alcançar bons resultados.

Foi possível observar que o gestor do Magazine Alfa, é bastante flexível, pois seu quadro funcional participa de reuniões a respeito de melhorias no ambiente de trabalho, na divisão das tarefas e as decisões são tomadas coletivamente assumindo uma liderança democrática. Onde Chiavenato (1999), diz que esse estilo de liderança, o líder assume um papel de apoio, se relacionando no grupo sugerindo alternativas, mas sem as impor. Deste modo, a produtividade será mais eficiente, sobretudo constará um maior índice de satisfação e criatividade por parte dos funcionários ao desenvolver as tarefas que lhes são atribuídas.

Quanto ao pressuposto "A relação da liderança é amistosa com relação aos funcionários" pode-se considerar que este foi confirmado em sua totalidade representado nos gráficos: 07,13,14,17,18 e 19. Em relação ao pressuposto "Devido à forma de liderança predominante, os funcionários se esforçam cada vez mais para expor aumento de produtividade e sua satisfação de estar atuando na empresa", também foi confirmando, e demonstrados nos Gráficos 24 e 25. Porém, mais uma vez, ressalta-se aqui o tipo de liderança que predomina na empresa Magazine Alfa é a democrática onde todos participam das decisões da empresa e são decididas pelo grupo.

Com isso conclui-se, que os objetivos presentes nesse trabalho foram alcançados dentro da organização, mostrando para o líder e liderados que tanto a satisfação dos colaboradores, quanto a forma de liderar a empresa é uma ferramenta que influencia toda uma estrutura e ambiente de trabalho.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001 – 6ª reimpressão;

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gerenciamento com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 4ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005;

_____. **Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. . São Paulo: Atlas, 2009.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

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

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jader dos Reis. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. 5ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. – 14. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

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

_____ . Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____ . **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6 ed. – 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

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

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amorim. **Introdução a Administração**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva 2000.

ROBBINS, Stephen. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SCHERMERHORN JR., J. R.: **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira thomsom learning, 2002.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva 2003.

Vergara, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed.-São Paulo: Atlas, 2007.

VENSON, Aline Botelho Schneider; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira; VENSON, Dioggo; CARNEIRO, Marcelo Lopes. **Uma análise da relação entre a qualidade de vida no trabalho e o desempenho organizacional: Um estudo nas melhores empresas para se trabalhar**. XXXV. EnANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

APÉNDICES

APÊNDICE A – ESCALA DOS NÍVEIS DE FREQUÊNCIA

Considerou-se para análise da satisfação dos colaboradores um paralelo entre as variáveis cultura e clima organizacional, adotando o iceberg da cultura organizacional proposto por Chiavenato (2004) como ponto de partida para detectar as percepções dos colaboradores sobre o clima organizacional e conseqüentemente sobre a influência das estratégias da liderança sobre este clima.

ICEBERG DA CULTURA ORGANIZACIONAL

I. ASPECTOS FORMAIS E ABERTOS

- **Estrutura Organizacional**

12 - Meu local de trabalho oferece saúde, segurança e higiene.

22 - A Empresa possui uma boa estrutura organizacional, facilitando os trabalhos.

- **Títulos e descrição de cargos**

16 - Eu trabalho na área de meu interesse.

18 - Eu vejo possibilidade de crescimento, pois a Empresa adota política de plano de carreira para os colaboradores.

- **Objetivos e estratégias**

5 - Eu me sinto bem informado sobre os objetivos e estratégias da empresa.

9 - Eu participo juntamente com meu gestor no estabelecimento dos meus objetivos de trabalho.

13 - O gestor se envolve na solução de problemas apresentados pelos clientes.

- **Tecnologias e práticas operacionais**

8 - Os equipamentos bem como o acesso a tecnologia com que trabalhamos são satisfatórios para a realização dos trabalhos

- **Políticas e diretrizes pessoais**

3 - Eu percebo que o meu gestor está interessado no meu desenvolvimento pessoal e profissional.

23 - Os treinamentos ofertados pela Empresa me ajudarão a progredir.

- **Métodos e procedimentos**

11 - A Empresa oferece os melhores métodos para realização de um bom trabalho e atendimento do cliente com qualidade.

14 - Quando surge algum problema difícil de resolver, o meu gestor me auxilia da melhor forma.

17 - Eu julgo que as normas administrativas da empresa são de fácil entendimento e sou incentivado a segui-las.

- **Medidas de produtividade física e financeira**

4 - O meu salário permite satisfazer as minhas necessidades básicas de vida.

20 - Em geral, o meu gestor avalia bem a minha produtividade e me recompensa por isso.

21 - A busca da produtividade e da qualidade é hoje uma atividade estimulante para mim.

II. ASPECTOS INFORMAIS E OCULTOS

- **Padrões de influência e de poder**

15- Eu acho que o Gestor valoriza os colaboradores para atingirem bons resultados.

- **Percepções e atitudes das pessoas**

1 - Eu acho que o gestor da Empresa X reconhece o esforço dos colaboradores em atingir as metas.

24 - O relacionamento entre as pessoas é bom.

- **Sentimentos e normas de grupos**

7 - Eu acho que as pessoas na empresa se relacionam com franqueza e honestidade.

19 - A Empresa valoriza o trabalho em grupo.

25 - A comunicação entre a equipe de trabalho é boa e eficaz.

- **Crenças, valores e expectativas**

1 - Ao ser contratado pela Empresa X, recebi um bom treinamento e condições que atenderam as minhas expectativas.

6 - A imagem interna da Empresa perante os colaboradores é boa.

10 - O meu gestor me trata com respeito.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

Olá, meu nome é Hítalo Policarpo de Sousa, sou estudante do curso de Administração da Universidade Federal do Piauí e gostaria de fazer uma pesquisa rápida com o(a) senhor(a) destinada ao meu Trabalho de Conclusão de Curso que tem como objetivo apresentar a relação entre a liderança e a satisfação dos colaboradores desta, hora nomeada Magazine Alfa. Agradeço antecipadamente a participação e comunico que o nome do(a) senhor(a), bem como da empresa serão preservados sobre sigilo.

PERFIL SÓCIO ECONÔMICO:

Idade:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> De 18 a 24 anos | <input type="checkbox"/> De 36 a 40 anos |
| <input type="checkbox"/> De 25 a 30 anos | <input type="checkbox"/> Acima de 40 anos |
| <input type="checkbox"/> De 31 a 35 anos | |

Sexo:

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Feminino | <input type="checkbox"/> Masculino |
|-----------------------------------|------------------------------------|

Escolaridade:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ensino fundamental | <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto |
| <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto | <input type="checkbox"/> Ensino superior completo |
| <input type="checkbox"/> Ensino médio completo | <input type="checkbox"/> Pós graduado |

Tempo de trabalho na Empresa Magazine Alfa:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano | <input type="checkbox"/> De 7 anos a 10 anos |
| <input type="checkbox"/> De 1 ano a 3 anos | <input type="checkbox"/> Acima de 10 anos |
| <input type="checkbox"/> De 4 anos a 7 anos | |

SATISFAÇÃO: CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL POR MEIO DAS AÇÕES DA LIDERANÇA

Significado da Escala:

Concordo: Totalmente satisfeito

Concordo em parte: Parcialmente satisfeito

Não concordo nem discordo: Nem satisfeito e nem insatisfeito

Discordo em parte: Parcialmente insatisfeito

Discordo: Insatisfeito

ITEM	Concordo	Concordo em parte	Não concordo nem discordo	Discordo em parte	Discordo
1. Eu acho que o gestor da Empresa Magazine Alfa reconhece o esforço dos colaboradores em atingir as metas.					
2. Ao ser contratado pela Empresa Magazine Alfa, recebi um bom treinamento e condições que atenderam as minhas expectativas.					
3. Eu percebo que o meu gestor está interessado no meu desenvolvimento pessoal e profissional.					
4. O meu salário permite satisfazer as minhas necessidades básicas de vida.					
5. Eu me sinto bem informado sobre os objetivos e estratégias da Empresa.					
6. A imagem interna da Empresa perante os colaboradores é boa.					
7. Eu acho que as pessoas na empresa se relacionam com franqueza e honestidade.					
8. Os equipamentos bem como o acesso a tecnologia com que trabalhamos são satisfatórios para a realização dos trabalhos					
9. Eu participo juntamente com meu gestor no estabelecimento dos meus objetivos de trabalho.					
10. Existe uma relação de respeito por parte do líder para com os colaboradores.					
11. A Empresa oferece os melhores métodos para realização de um bom trabalho e atendimento do cliente com qualidade.					
12. Meu local de trabalho oferece saúde, segurança e higiene.					
13. O gestor se envolve na solução de problemas apresentados pelos clientes.					
14. Quando surge algum problema difícil de resolver, o meu gestor me auxilia da melhor forma.					
15. Eu acho que o Gestor valoriza os colaboradores para atingirem bons resultados.					
16. Eu trabalho na área de meu interesse.					
17. Eu julgo que as normas administrativas da empresa são de fácil entendimento e sou incentivado a segui-las.					
18. Eu vejo possibilidade de crescimento, pois a Empresa adota política de plano de carreira para os colaboradores.					
19. A Empresa valoriza o trabalho em grupo.					
20. Em geral, o meu gestor avalia bem a minha produtividade e me recompensa com horas extras.					
21. A busca da produtividade e da qualidade é hoje uma atividade estimulante para mim.					
22. A Empresa possui uma boa estrutura organizacional, facilitando os trabalhos.					
23. Os treinamentos ofertados pela Empresa me ajudarão a progredir.					
24. O relacionamento entre as pessoas é bom.					
25. A comunicação entre a equipe de trabalho é boa e eficaz.					

APENDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO AO GESTOR

1-Para o senhor o que é ser um bom líder?

2-Como o senhor se sente no que se refere ao reconhecimento por parte dos colaboradores mediante suas atitudes dentro da empresa?

3-O senhor avalia justa a sua forma de liderar e expor suas opiniões a frente do quadro funcional? Exemplifique.

4-Quanto ao clima da organização o senhor acredita que seja propício para o bom andamento da empresa e satisfação dos seus funcionários?

5-O senhor faz uso de alguma estratégia para manter seus funcionários motivados? Quais atitudes suas podem demonstrar isso?

6- Como o senhor lida com os conflitos diante das adversidades do cotidiano?
