

**IBES SOCIESC
BLUMENAU
ANA PAULA SIQUEIRA HAUPT
CAMILA GALLASSINI**

**ESTUDO DAS RELAÇÕES HUMANAS E O PROCESSO DE BUROCRACIA
NA OPTRONIK INDÚSTRIA COMÉRCIO E IMPORTAÇÃO LTDA**

**BLUMENAU
2013**

**ANA PAULA SIQUEIRA HAUPT
CAMILA GALLASSINI**

**ESTUDO DAS RELAÇÕES HUMANAS E O PROCESSO DE BUROCRACIA
NA OPTRONIK INDÚSTRIA COMÉRCIO E IMPORTAÇÃO LTDA**

Trabalho interdisciplinar apresentado à IBES SOCIESC,
como requisito parcial para aprovação das disciplinas de
Teoria Geral da Administração e Psicologia aplicada à
Administração relativas ao 2º semestre do curso de
Administração.

Orientadores: Prof. Amanda Lang
Prof. Osmar Mendes

**BLUMENAU
2013**

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow	14
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resposta da questão 2.4 dos questionários	26
Quadro 2 – Resposta da questão 3.5 dos questionários	27
Quadro 3 – Respostas da questão 5.1 dos questionários	27
Quadro 4 – Respostas da questão 5.2 dos questionários	27
Quadro 5 – Respostas da questão 7.1 dos questionários	28
Quadro 6 – Respostas da questão 7.2 dos questionários	28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

LED light-emitting diode (Diodo emissor de luz)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 DELIMITAÇÃO DO FOCO DE PESQUISA.....	8
2.1 QUESTÃO PROBLEMA.....	8
2.2 JUSTIFICATIVA.....	8
2.3 OBJETIVOS	8
2.3.1 Objetivo Geral.....	8
2.3.2 Objetivos específicos.....	9
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	10
3.1 ÁREA DE ATUAÇÃO	10
3.2 ORGANIZAÇÃO	10
4 TEORIAS ADMINISTRATIVAS	11
4.1 ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO	11
4.1.1 Teoria das Relações Humanas	11
4.1.1.1 A Experiência de Hawthorne	12
4.1.2 Teoria Comportamental da Administração.....	13
4.1.2.1 Hierarquia das necessidades de Maslow	13
4.1.3 Comportamento Organizacional	15
4.1.3.1 Clima Organizacional	15
4.1.4 Comunicação.....	16
4.2 MAX WEBER E O ESTUDO DA BUROCRACIA	17
4.2.1 Principais características da burocracia.....	18
4.2.1.1 Caráter legal das normas e regulamentos	19
4.2.1.2 Caráter formal das comunicações	19
4.2.1.3 Caráter racional e divisão do trabalho	20
4.2.1.4 Impessoalidade nas relações	20
4.2.1.5 Hierarquia da autoridade.....	20
4.2.1.6 Rotinas e procedimentos standardizados	20
4.2.1.7 Competência técnica e meritocracia.....	20
4.2.1.8 Especialização da Administração.....	21
4.2.1.9 Profissionalização dos participantes.....	21
4.2.1.10 Completa previsibilidade do funcionamento	21
4.2.2 Comunicação.....	22

5 COLETA DE DADOS	23
5.1 PERFIL DOS DIRETORES E FORMA DE ADMINISTRAÇÃO.....	23
5.1.1 Sobre as teorias comportamentais.....	23
5.1.2 Sobre a teoria de Max Weber	23
5.1.3 Sobre a comunicação interna	24
5.2 PERFIL DOS COLABORADORES INTERNOS DA OPTRONIK	24
5.3 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	25
5.3.1 Sobre a atuação da chefia	25
5.3.2 Sobre o Comprometimento Individual	26
5.3.3 Sobre o trabalho em equipe e reconhecimento coletivo	26
5.3.4 Sobre a relação empresa – colaborador	27
5.3.5 Sobre a imagem e conhecimento da empresa	28
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

1 INTRODUÇÃO

Os diretores, gerentes e administradores são as figuras indispensáveis à condução e evolução no âmbito organizacional. A forma como uma empresa é administrada está condicionada aos estilos de liderança de seus gestores. Estes estilos definem quais serão as prioridades dos líderes, se eles serão mais voltados para a realização de uma tarefa ou para a satisfação de seus liderados, a forma como a empresa irá planejar e dirigir suas atividades e como utilizará os recursos disponíveis para alcançar seus objetivos e metas.

Estes estilos são constituídos por um conjunto de teorias administrativas consideradas corretas ou eficazes. Uma empresa não é regida por uma única teoria, mas sim por várias características individuais e, a partir destas propriedades, forma sua identidade.

Estudar quais teorias conduzem uma organização nos permite perceber questões relacionadas ao progresso ou não da mesma, e assim, podemos analisar os pontos que devem ser trabalhados para o avanço da empresa.

Além disto, deve-se analisar os fatores relacionados ao ambiente de trabalho, bem como espírito de equipe e satisfação geral do grupo e individual, uma vez que as organizações são formadas por pessoas e o desempenho delas é o que vai definir o sucesso ou fracasso da organização.

Empresas que não veem a importância desta questão, normalmente acabam sofrendo com alta rotatividade dos funcionários, prestação de serviço de baixa qualidade e outros aspectos que serão abordados nesta pesquisa.

2 DELIMITAÇÃO DO FOCO DE PESQUISA

O foco desta pesquisa é analisar os processos motivacionais desenvolvidos na empresa Optronik Indústria Comércio e Importação Ltda., verificando como os gestores motivam seus funcionários e buscam mantê-los satisfeitos; analisar os processos de comunicação e verificar quais teorias administrativas predominam na gestão desta organização.

2.1 QUESTÃO PROBLEMA

Quais são os processos motivacionais desenvolvidos na empresa e quais recursos podem ser explorados para gerar motivação?

2.2 JUSTIFICATIVA

Analisar o estilo de gestão utilizado na empresa e os fatores que mantêm os colaboradores satisfeitos é de suma importância no processo de desenvolvimento da organização. A satisfação dos colaboradores é essencial para o bom funcionamento da organização e a realização de um serviço de qualidade.

A partir do diagnóstico de uma pesquisa de clima organizacional aplicada na empresa, serão expostos os problemas encontrados e formuladas propostas de melhorias que sejam favoráveis à empresa e aos colaboradores.

2.3 OBJETIVOS

O estudo realizado orientou-se por objetivos pré-definidos, dispostos em objetivo geral e objetivos específicos

2.3.1 Objetivo Geral

Identificar através da pesquisa os fatores motivacionais relevantes para a satisfação e bom desempenho dos colaboradores.

2.3.2 Objetivos específicos

- Coletar informações na empresa;
- Diagnosticar as teorias administrativas presentes no processo de gestão;
- Verificar os fatores motivacionais e como eles são cultivados atualmente;
- Elaborar propostas que permitam maior satisfação para todos os envolvidos na organização e auxiliem para o crescimento saudável da mesma.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Optronik Indústria Comércio e Importação Ltda. ME foi fundada em janeiro de 2012 e localiza-se em Blumenau, Santa Catarina. Possui atualmente sete colaboradores internos, sendo dois na área Administrativa, dois no desenvolvimento e análise de projetos, dois na área de produção de produtos nacionais e um gerente comercial; além de dois sócios administradores.

3.1 ÁREA DE ATUAÇÃO

Atua no segmento de iluminação e sistemas eletrônicos, desenvolvendo produtos para a execução de projetos luminotécnicos em LED.

A Optronik formou duas marcas para representar os segmentos que atua:

- OPL Optronik Light - Área de iluminação e projetos luminotécnicos, destacando produtos para a área de iluminação comercial, arquitetônica e industrial.
- Optronik - Área de drivers e componentes para gerenciamento de iluminação.

Todos os projetos são desenvolvidos internamente, no setor de engenharia da empresa, e a fabricação da linha OPL Optronik Light é realizada na China.

3.2 ORGANIZAÇÃO

As funções do setor administrativo/financeiro são desempenhadas por dois funcionários; a contabilidade e o jurídico são terceirizados.

O setor de vendas se dá por meio de representantes que atuam nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, além do estado Mato Grosso do Sul. Para gerenciamento de todos os assuntos relacionados a área comercial a empresa conta com um gerente nacional.

O setor de engenharia é composto por dois funcionários, que atuam no desenvolvimento dos projetos e análise dos resultados.

A produção nacional desenvolve a linha de drivers e atualmente conta com dois funcionários.

4 TEORIAS ADMINISTRATIVAS

A administração de uma organização encontra-se diretamente condicionada ao estilo de liderança de seus gestores. Estes estilos configuram como os administradores irão avaliar o comportamento humano, conduzir as pessoas, planejar e organizar atividades e a maneira como se divide o trabalho.

As organizações são administradas de acordo com determinadas teorias administrativas. Cada teoria fundamenta-se em certas convicções sobre o modo como as pessoas agem dentro das organizações e, conseqüentemente, a forma como os gestores devem lidar com isto.

4.1 ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO

Com a abordagem humanística há uma revolução na teoria administrativa, uma vez que a preocupação com máquinas, organização formal e os princípios de administração cedem prioridade para a preocupação com pessoas e os grupos sociais (CHIAVENATO, 2000, p. 68).

4.1.1 Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos como consequência das conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo.

Esta teoria nasceu da necessidade de retificar a tendência à desumanização do trabalho surgida pela aplicação de métodos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica da Administração, aos quais os trabalhadores estavam submetidos. (CHIAVENATO, 2000, p. 71).

Pode-se dizer que a Teoria das Relações Humanas é um conjunto de ações desenvolvidas a partir do contato entre pessoas e grupos e sua grande contribuição foi demonstrar que o homem, o grupo e suas inter-relações eram fundamentais para os resultados buscados pelas organizações. Cada ser humano possui sua própria personalidade, que influencia no comportamento e nas atitudes das pessoas com quem convive. (GUERIN, 2010, p. 17).

O desenvolvimento das ciências humanas também influenciou na origem desta teoria. As aplicações de análises psicológicas e sociológicas na organização industrial demonstraram inadequação dos princípios da Teoria Clássica, fazendo a necessidade de uma nova concepção sobre os métodos de administração.

4.1.1.1 A Experiência de Hawthorne

O psicólogo Elton Mayo é considerado o fundador da Escola Humanística da Administração, devido ao desenvolvimento e coordenação da pesquisa realizada no período de 1927 a 1932 na empresa *Western Electric Company*, em Hawthorne, Chicago. (CHIAVENATO, 2000, p. 72).

Esta pesquisa tinha como finalidade analisar a correlação entre a iluminação do ambiente e a produtividade dos operários, porém obteve conclusões mais amplas.

Os estudiosos e pesquisadores concluíram que os acréscimos na produtividade não eram causados por eventos físicos, mas por complexa reação de cadeia emocional. A possibilidade de que os indivíduos destacados pelos experimentos simplesmente tenham melhorado seus desempenhos mais pela atenção recebida pelos pesquisadores, do que por causa de alguns fatores específicos sendo observados, foi denominada de Efeito Hawthorne. (SILVA apud GUERIN, 2010, p. 18).

Dentre as conclusões obtidas com esta pesquisa, verificou-se que o desempenho dos colaboradores é determinado não pela sua capacidade física, mas sim por aspectos relacionados a integração social e fatores psicológicos.

Percebeu-se também que os indivíduos não agem isoladamente, mas sim como membros de grupos. Cada funcionário não se sentia livre para estabelecer sua própria meta, pois esta era estabelecida e cobrada pelo grupo. Desta forma nenhum funcionário produzia acima ou abaixo do que era definido pelo grupo, para que não perdessem consideração pelos demais.

As empresas passaram a ser visualizadas como grandes organizações sociais compostas de grupos sociais informais, sendo que a estrutura destes grupos nem sempre coincide com a organização formal da empresa.

Os *grupos informais* constituem a organização informal da empresa, muitas vezes em contraposição à organização formal estabelecida pela direção. Esses *grupos informais* definem suas regras de comportamento, formas de

recompensas ou sanções sociais, objetivos, escala de valores sociais, crenças e expectativas, que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamento. (CHIAVENATO, 2000, p. 75).

Cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento das outras com quem mantém contato. Os indivíduos buscam ajustar-se aos outros do grupo para serem aceitos e compreendidos. Compreender esta questão permite melhores resultados dos subordinados e comporta o sentimento de que as pessoas sentem-se a vontade para expressar suas opiniões.

4.1.2 Teoria Comportamental da Administração

A Teoria Comportamental da Administração é um desdobramento da Teoria das Relações Humanas. Critica severamente a Teoria Clássica e tem profunda ênfase nas pessoas.

Para explicar o comportamento organizacional, esta teoria fundamenta no comportamento individual das pessoas. Segundo Chiavenato (1987, p. 120) “Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da *motivação humana*”.

Alguns autores defendem a ideia de que o administrador deve conhecer as necessidades humanas para compreender melhor o comportamento humano e utilizar a motivação como meio para melhorar a qualidade de vida nas organizações. Abraham Maslow apresentou, através da sua publicação *Motivation and Personality*¹, uma teoria na qual as necessidades humanas encontram-se organizadas em e dispostas em níveis.

4.1.2.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

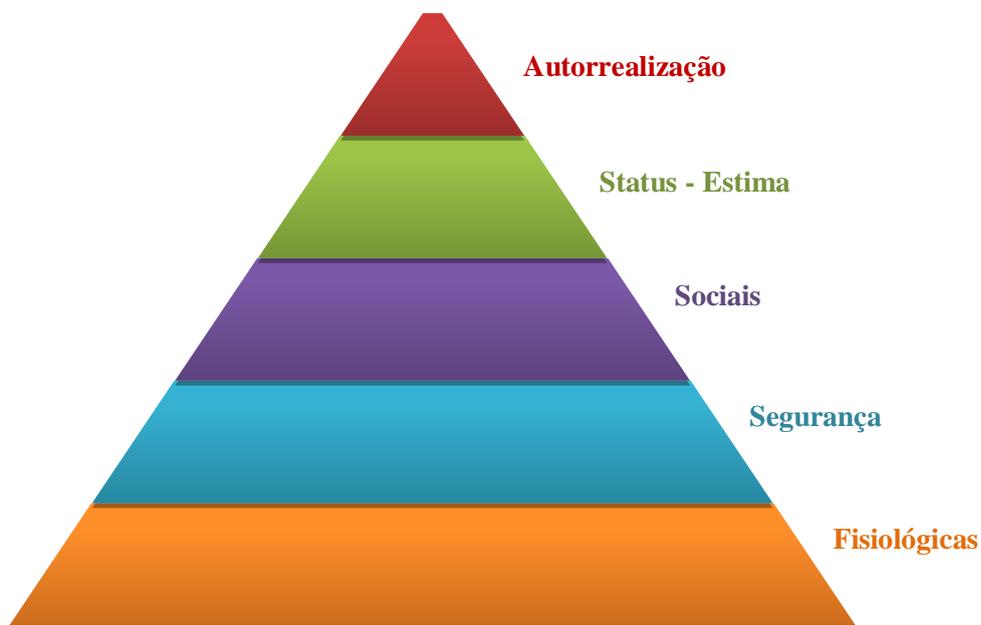
Maslow representou as necessidades humanas em níveis de importância e influência. Esta hierarquia foi realizada em forma de pirâmide onde, na base encontram-se as necessidades mais básicas (necessidades fisiológicas) e no topo as de autorrealização. (CHIAVENATO, 1987, p. 120).

Ele classificou as necessidades humanas em cinco grupos, conforme representado na Figura 1.

¹ Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, New York, Harper & How, Publishers, 1954

- Necessidades fisiológicas: Comer, respirar, dormir, sede, sexo, saúde.
- Necessidades de segurança: Emprego, salário, moradia, segurança do corpo.
- Necessidades sociais: Pertencer a um grupo, amizade, aceitação, afeto.
- Necessidades de estima: Ter autoestima e estima por parte dos outros.
- Necessidades e autorrealização: Utilizar o potencial de aptidões, e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal.

Figura 1 – Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow



Fonte: Adaptado de Maximiano, 2005, p. 269.

Segundo o autor, a realização destas necessidades ocorre de forma simultânea. Hierarquizá-las é uma forma de compreender o tipo de objetivo que está sendo perseguido pelo indivíduo num determinado momento.

É necessário, portanto, frisar que um mesmo indivíduo ora persegue objetivos que atendem uma necessidade, ora busca satisfazer outras. Tudo depende da sua carência naquele momento. Complementarmente, deve-se entender que duas pessoas não perseguem necessariamente um mesmo objetivo no mesmo momento. Portanto, o importante, ao se procurar diagnosticar determinado tipo de comportamento motivacional, em dado momento, é procurar descobrir que necessidades estão em jogo, isso explica muito e por que o indivíduo age. (BERGAMINI, 1982, p. 117).

As necessidades de segurança e estabilidade tem grande importância no comportamento humano, considerando que o empregado encontra-se em constante relação de dependência com a empresa.

Quando os incentivos fornecidos pela empresa satisfazem alguma necessidade psicológica do indivíduo, retêm uma capacidade potencial de continuar a estimular trabalhador à melhoria do seu trabalho.

4.1.3 Comportamento Organizacional

Segundo Chiavenato (1987, p. 163) “*Comportamento organizacional* é o estudo do funcionamento e da dinâmica das organizações e como os grupos e os indivíduos se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar e quase independente.”.

Uma organização só é capaz de alcançar seus objetivos se as pessoas envolvidas se esforçarem para atingir tal finalidade. Desta forma, a organização espera de seus colaboradores a correta realização de tarefas e para isto, oferece incentivos e recompensas. Em contrapartida, as pessoas estão dispostas a colaborar com a organização desde que a realização destas atividades contribua de alguma forma para atingir seus objetivos pessoais.

Para esta interação que ocorre entre as pessoas e a organização se dá o nome de processo de reciprocidade. (CHIAVENATO, 1987, p. 163).

4.1.3.1 Clima Organizacional

O clima organizacional constitui o ambiente interno e as características da organização. Está diretamente relacionado ao nível de satisfação dos membros da organização e a motivação dos mesmos.

O clima organizacional é uma resultante das variáveis culturais. Quando essas são alteradas, ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível do que suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes seja possível identificar alguns deles. (SOUZA, 1978, p.38).

Ele é, de forma geral, a percepção que as pessoas têm da empresa. O clima organizacional sofre influências do conjunto de crenças e valores que conduzem as relações entre os indivíduos e é determinante no nível de satisfação do colaborador.

A satisfação pessoal dos colaboradores internos é essencial para o bom funcionamento da organização, pois seu reflexo percebe-se facilmente na qualidade do serviço. Com o mercado cada vez mais dinâmico, as organizações passam a exigir de seus colaboradores um nível maior de desempenho, tanto em volume de trabalho quanto na variedade de tarefas a serem realizadas. (GUERIN, 2010, p. 23).

A insatisfação do colaborador no desenvolvimento de suas atividades ou com o ambiente de trabalho em geral pode representar grandes prejuízos para a organização, tanto de forma financeira quanto moral.

Uma empresa que apresenta problemas relacionados com a insatisfação dos colaboradores normalmente caracteriza-se por ter alta rotatividade, má qualidade na prestação de serviços e desperdício de recursos.

Para analisar o grau de satisfação do funcionário e diagnosticar os problemas internos, pode ser aplicada uma pesquisa de clima organizacional na empresa.

4.1.4 Comunicação

O processo de comunicação pode ser entendido como a transferência de informações e influenciação entre duas ou mais pessoas. A comunicação envolve a troca de ideias, opiniões e sentimentos, e permite que os integrantes de uma organização compartilhem seu significado tornando comum uma mensagem ou informação. (MORAES, 2001, p. 119).

Hall (2004, p. 157) complementa afirmando que “as comunicações, nas organizações, devem proporcionar informações precisas, com as implicações emocionais apropriadas, para todos os membros que precisam do conteúdo da comunicação”.

Através de experiências realizadas sobre liderança, passou a existir maior concentração no processo de ouvir as pessoas e avaliar os problemas de comunicação nas organizações. (CHIAVENATO, 2000, p. 94).

Com isto, percebeu-se que as comunicações nas organizações são falhas e este resultado forçou os administradores a tomarem medidas para que houvesse maior

interação dos funcionários na resolução de problemas da empresa e incentivá-los a ter confiança e franqueza entre os grupos da organização.

A comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais: a) proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir nas suas tarefas; b) proporcionar atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos. Esses dois propósitos promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipe e a um melhor desempenho nas tarefas. (CHIAVENATO, 2002, p. 94).

Desta forma, a comunicação se faz um processo de suma importância no relacionamento entre as pessoas. Os subordinados precisam receber um fluxo de informações que supra suas necessidades. Os superiores, por sua vez, devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de lhes fornecer uma ideia do que realmente está acontecendo.

Deve ser, portanto, uma comunicação de dupla via (ascendente e descendente).

A comunicação descendente é aquela apresentada do superior para o subordinado, de acordo com o organograma, e tem por finalidade informar, instruir e dirigir. Alguns exemplos de meios pelos quais se manifesta são: Manuais, jornais internos, cartas e relatórios.

A comunicação ascendente, por sua vez, parte dos subordinados para seus superiores e tem por objetivo fornecer informações para auxiliar nas tomadas de decisões. Alguns exemplos são: reuniões, conversas informais com o superior, e memorandos.

4.2 MAX WEBER E O ESTUDO DA BUROCRACIA

Grandes partes das organizações que estamos inseridos são de alguma maneira burocrática, ou seja, são regidas por algum tipo de regulamento que nos dão direito e também obrigações de modo que nos permitam a permanecer nelas, por exemplo, empresas, instituições de ensino, entre outros.

Por tal importância que essas organizações formais possuem na sociedade contemporânea, alguns cientistas passaram a se dedicar ao estudo destas organizações. Um desses cientistas foi Max Weber.

De acordo com Weber,

As organizações formais modernas baseiam-se em leis que as pessoas aceitam por acreditarem que são racionais, isto é, definidas em função do interesse das próprias pessoas e não para satisfazer aos caprichos arbitrários de um dirigente. (MAXIMIANO, 2002, P. 99).

Ao participar de algum tipo de organização, as pessoas acabam aceitando representantes na autoridade da lei, entretanto é dessas pessoas a responsabilidade para que haja a obediência e o cumprimento dessas leis. Portanto, a organização ou grupo que fundamenta seu comportamento em leis racionais, é uma burocracia.

Max Weber criou três características denominadas de tipo ideal de burocracia, que separam as organizações formais ou burocráticas das organizações informais. São elas: formalidade, impessoalidade e profissionalismo, as quais propõe evidenciar os elementos que constituem uma organização formal.

Formalidade: as organizações são estabelecidas com fundamentos baseados em normas e regulamentos, designados como regras, que determinam os direitos e obrigações dos seus participantes.

Impessoalidade: os indivíduos que participam de uma organização democrática são geridos por um governo que constituem de cargos que lhes são concedidos, com direitos e deveres inerentes a esses cargos. Entretanto, as pessoas que ocupam essa colocação dentro das organizações são regidas por uma legislação que lhes impõe limites sobre seus poderes, os quais podem dar ordens aos seus subordinados as quais devem ser obedecidas. Portanto, a obediência de seus subordinados não é pessoalmente, mas sim ao cargo que seus superiores ocupam.

Profissionalismo: os cargos de uma burocracia, concedidos a seus ocupantes, proporcionam uma carreira profissional e estabilidade na vida. Essas pessoas fazem de seu emprego um meio de vida, uma vez que recebem um salário regular em troca de seus serviços. Portanto, as organizações formais são sistemas de trabalho, os quais proporcionam meios para a subsistência de seus colaboradores. Para que as pessoas ocupem os cargos, é necessária qualificação, que se aprimoram por meio de treinamentos e especializações.

4.2.1 Principais características da burocracia

Segundo Weber² (apud Chiavenato, 1987, p. 13), a burocracia tem as seguintes características principais:

1. Caráter legal das normas e regulamentos.
2. Caráter formal das comunicações.
3. Caráter racional e divisão do trabalho.
4. Impessoalidade nas relações.
5. Hierarquia da autoridade.
6. Rotinas e procedimentos standardizados.
7. Competência técnica e meritocracia.
8. Especialização da administração que é separada da propriedade.
9. Profissionalização dos participantes.
10. Completa previsibilidade do funcionamento.

4.2.1.1 Caráter legal das normas e regulamentos

Uma organização é constituída de normas e regulamentos pré-estabelecidos por escrito, ou como uma legislação interna, que determina como a organização deverá funcionar. Esse tipo de legislação tende ser bem específico, uma vez que precisam constar todos os tipos de ocorrências possíveis que poderá acontecer dentro de uma organização. Essas normas e regulamentos são capazes de regular e impor disciplina sobre seus participantes, uma vez que são criadas de acordo com os objetivos propostos. Possibilitando assim, padronização nas organizações.

4.2.1.2 Caráter formal das comunicações

Em uma organização burocrática, as normas, regulamentos, decisões e ações administrativas, são determinadas e registradas por escrito. Esses procedimentos são executados a fim de proporcionar comprovação e documentação apropriada. Tais procedimentos realizados tendem a formalizar a comunicação nas organizações.

² CHIAVENATO, Idalberto, Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas/Idalberto Chiavenato. – 3 Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. (Max Weber, “The Theory of Social and Economic Organization”, Talcott Parsons, org. New York, Oxford University Press, pp. 320 a 329, citado em Amitai Etzioni, Organizações Complexas, cit., pp. 85 a 87).

4.2.1.3 Caráter racional e divisão do trabalho

Como a burocracia é caracterizada por sistematizar a divisão do trabalho, com intuito de atingir os objetivos propostos das organizações, então é atribuída para cada participante uma função específica, assim cada cargo tem sob sua competência e responsabilidade a realização das tarefas que lhe foi sugerido a desempenhar, trabalhando dentro do âmbito conferido de cada cargo, sem ultrapassar limites, para que não prejudique os outros nem a estrutura organizacional.

4.2.1.4 Impessoalidade nas relações

A atribuição das funções são meramente impessoais, isto é, as tarefas são distribuídas aos cargos e não às pessoas envolvidas. Dentro da administração burocrática, o poder dos integrantes dos cargos superiores são impessoais, pois a autoridade é proveniente da ocupação do cargo. O mesmo acontece aos subordinados, eles devem obediência aos cargos e não à pessoa ocupante destes. Assim cada cargo tem responsabilidade e competência sobre determinado setor da organização.

4.2.1.5 Hierarquia da autoridade

As organizações burocráticas constituem os cargos de acordo com o princípio da hierarquia. Os cargos de autoridade ou superiores têm sob sua responsabilidade supervisionar e controlar os postos inferiores, seus subordinados.

4.2.1.6 Rotinas e procedimentos estandardizados

As normas e regulamentos controlam a conduta dos ocupantes dos cargos, pois as tarefas devem ser desempenhadas de acordo com os procedimentos que foram estabelecidos de acordo com as normas técnicas e regras para que haja padronização a fim de atingir a máxima eficiência da organização.

4.2.1.7 Competência técnica e meritocracia

A seleção das pessoas para a ocupação dos cargos bem como promoções e transferências para outros cargos dentro das organizações burocráticas é baseada de acordo com mérito e a competência técnica, e não por preferências pessoais.

4.2.1.8 Especialização da Administração

A burocracia baseia-se no princípio de separação entre propriedade e a administração. O gestor de uma organização burocrática não precisa ser necessariamente o proprietário, mas sim um profissional qualificado para a administração do negócio.

4.2.1.9 Profissionalização dos participantes

Dentro de uma organização burocratizada, cada funcionário é um profissional, pelas classificações a seguir:

- É um especialista na função que desempenha.
- Os funcionários são remunerados de acordo com o cargo que ocupam.
- Tem uma função específica dentro da organização.
- É selecionado, por apresentar competências e habilidades, admitido e assalariado, promovido ou demitido, por um ocupante de cargo superior.
- Não tem tempo estipulado para exercer determinado cargo, uma vez que não existe uma regra que delimite a ocupação de um cargo por uma pessoa.
- Pode construir uma carreira dentro da organização, dependendo de suas habilidades, competências e mérito.
- São ocupantes dos meios de produção, porém não são de sua propriedade.
- Os interesses dos funcionários são de acordo com seu cargo e da organização.
- O gestor tende ter mais controle sobre as burocracias das organizações.

4.2.1.10 Completa previsibilidade do funcionamento

O modelo de uma organização burocrática parte do princípio de que o comportamento dos seus funcionários é previsível, uma vez que eles tendem a agir de acordo com as normas e regulamentos da instituídas pelas organizações.

4.2.2 Comunicação

Em relação à formalidade, Moraes (2001, p. 122) define comunicação formal como aquela onde a mensagem é transmitida por meio hierárquico. É veiculada quase em sua totalidade pelo meio escrito.

A comunicação escrita é feita com maior precisão e traz consigo uma expressão mais formal. Devem estar presentes nesse tipo de comunicação as regras de correção linguística tais como concordância, pontuação, coesão e coerência textual, para que a mensagem não sofra má interpretação.

A habilidade de comunicação oferece um dos melhores argumentos para demonstrar que certas características dos líderes podem ser e são, de fato, desenvolvidas. A comunicação é o alicerce da liderança, uma vez que o requisito básico para um líder é a capacidade de transmitir sua mensagem de modo a persuadir, inspirar ou motivar seus seguidores. Isso não significa apenas habilidades com palavras e o modo de dizê-las, mas a capacidade de transformar ideias em mensagens convincentes. (MAXIMIANO, 2000, P. 339).

No modelo de uma organização burocrática, a comunicação é descendente, pois é apresentada do superior para o subordinado, de acordo com o organograma, e tem por finalidade informar, instruir e dirigir. Alguns exemplos de meios pelos quais se manifesta são: Manuais, jornais internos, cartas e relatórios.

5 COLETA DE DADOS

A realização da pesquisa teórica, juntamente com os dados coletados na Optronik Indústria Comércio e Importação Ltda. permitem a realização de um diagnóstico sobre as teorias administrativas utilizadas na empresa e como se dá o processo de comunicação e motivação dos funcionários.

5.1 PERFIL DOS DIRETORES E FORMA DE ADMINISTRAÇÃO

Das características abordadas nas teorias administrativas estudadas, percebeu-se nos gestores a predominância dos traços descritos abaixo.

5.1.1 Sobre as teorias comportamentais

Os gestores possuem a habilidade de liderar, tomar decisões e chamar para si as responsabilidades. Embora às vezes pareçam um pouco autocráticos, quando necessário convocam os colaboradores envolvidos para que todos possam discutir um problema e conseguir resolvê-lo. Não estão limitados a característica de “autoridade formal”. Além disto, dão liberdade para que os funcionários exponham seus pensamentos, mesmo que contrários ao dos líderes.

Eles buscam praticar a delegação de poderes, dividindo as responsabilidades de maneira organizada. Os colaboradores conhecem as atividades que são pertinentes a eles e recebem incentivos para realizá-las de maneira eficiente.

5.1.2 Sobre a teoria de Max Weber

- Exercem a posição de autoridade, para que haja obediência e o cumprimento de leis.
- Há presença de normas e regulamentos que devem ser seguidos por todos.

- Os indivíduos que participam de uma organização democrática são geridos por um governo que constituem de cargos que lhes são concedidos, com direitos e deveres inerentes a esses cargos.
- Para que um funcionário ocupe determinado cargo, é necessário qualificação e especializações, além de conhecimentos e maturidade.

5.1.3 Sobre a comunicação interna

É em parte ineficaz, sendo que muitas vezes uma decisão é tomada e, devido a necessidade de alterações, estas são feitas e não são transmitidas a todos, gerando falhas internas.

A falta de uma comunicação eficaz pode trazer sérios problemas para a organização, uma vez que decisões tomadas podem não ser colocadas em práticas em função de dúvidas sobre o que foi definido. Atrasos na entrega de algum pedido ou na execução de alguma atividade são exemplos de situações que ocorrem devido a falta de uma definição clara de prioridades.

5.2 PERFIL DOS COLABORADORES INTERNOS DA OPTRONIK

Os dados abaixo representam a participação de acordo com o setor de atividades dos colaboradores internos.

Tabela 1 – Colaboradores internos por setor da empresa Optronik Ind. Com. e Imp. Ltda. em setembro de 2013

Descrição	nº de colaboradores	%
Diretores	2	22,22%
Gerentes	1	11,11%
Engenharia - Desenvolvimento e controle	2	22,22%
Engenharia – Produção	2	22,22%
Administração	2	22,22%

Fonte: Da pesquisa, 2013.

Da distribuição mostrada acima, um diretor é responsável pela área de engenharia e um diretor pela área administrativa e comercial.

A divisão na empresa é bem definida de modo que não há interferência de um diretor sobre as decisões do outro. Ambos os setores caminham paralelamente, porém não interferem entre si.

5.3 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para analisar os fatores relacionados ao ambiente interno, desempenho dos setores e relacionamento entre os colaboradores, foi aplicada a pesquisa de clima organizacional tendo por base os questionários constantes no APÊNDICE A e APÊNDICE B.

O modelo do APÊNDICE A foi aplicado aos colaboradores e o APÊNDICE B nos diretores. As perguntas constantes em ambos os modelos confrontam-se entre si, possibilitando cruzar as respostas.

A pesquisa foi aplicada em setembro de 2013 em todas as pessoas que trabalham internamente na organização. O questionário foi entregue para os nove pesquisados, explicou-se o motivo da pesquisa e que não seria necessária a identificação do pesquisado. Dos nove pesquisados, obtivemos oito avaliações, sendo duas dos diretores e seis dos funcionários.

Com o objetivo de sintetizar as informações fornecidas pelos pesquisados, foi realizada uma análise quantitativa dos resultados e as questões que não obtiveram 100% de satisfação foram expostas nos gráficos abaixo.

5.3.1 Sobre a atuação da chefia

Observou-se que todos os pesquisados sentem que possuem liberdade para expor suas opiniões e tem ajuda de seus superiores sempre que necessário.

No que diz respeito da atuação da chefia, os colaboradores encontram-se 100% satisfeitos.

Da mesma forma, os diretores sentem que dão liberdade para que os colaboradores possam expor suas opiniões e percebem que estes solicitam ajuda sempre que necessário.

5.3.2 Sobre o Comprometimento Individual

Através das questões abordadas neste tema, percebeu-se que a maioria dos colaboradores estão cientes da importância de seu trabalho, tornando-os altamente comprometidos com a boa execução de suas atividades.

No entanto, conforme podemos observar no Quadro 1, percebe-se que 50% dos funcionários encontram-se parcialmente satisfeitos com as atividades que desenvolvem. Da mesma forma, 50% dos diretores percebem que os colaboradores encontram-se parcialmente realizados com o trabalho que executam.

O mercado de trabalho atual encontra-se tão amplo em questões de oportunidades que torna-se cada vez mais difícil um colaborador estar satisfeito 100% com as atividades que desenvolve.

É aceitável que em uma corporação onde 57,15% dos colaboradores frequentam instituições de nível técnico ou superior haja uma satisfação parcial com as atividades exercidas. O trabalho deixou de ser somente uma necessidade de sobrevivência, o que justifica almejam posições que lhes exijam mais responsabilidade e que lhes traga satisfação pessoal.

Quadro 1 - Resposta da questão 2.4 dos questionários

Colaboradores	Sim	Não	Parcialmente
Estou realizado com o trabalho que executo?	3	0	3
	50,00%	0,00%	50,00%
Diretores	Sim	Não	Parcialmente
Sinto meus colaboradores realizados com o trabalho que executam?	1	0	1
	50,00%	0,00%	50,00%

Fonte: Da pesquisa, 2013.

5.3.3 Sobre o trabalho em equipe e reconhecimento coletivo

As questões abordadas neste tema demonstram a seguinte situação:

100% dos colaboradores e dos diretores consideram o ambiente de trabalho “amigável”

33,33% dos colaboradores sentem que tem seu potencial parcialmente reconhecido, 66,67% sentem que tem seu potencial devidamente reconhecido, 50% dos diretores afirmam que a empresa busca reconhecer o potencial dos seus colaboradores e 50% afirmam que a empresa busca reconhecer parcialmente o potencial dos mesmos.

Quadro 2 – Resposta da questão 3.5 dos questionários

Colaboradores	Sim	Não	Em parte	Total
As pessoas sentem que tem seu potencial devidamente reconhecido?	4	0	2	6 resp.
	66,67%	0,00%	33,33%	100%
Diretores	Sim	Não	Em parte	Total
A empresa busca reconhecer o potencial dos colaboradores?	1	0	1	2 resp.
	50,00%	0,00%	50,00%	100%

Fonte: Da pesquisa, 2013.

5.3.4 Sobre a relação empresa – colaborador

As respostas obtidas neste tema evidenciam que 83,33% dos colaboradores consideram suficiente a autonomia inclusa em seu trabalho e 16,67% consideram parcialmente suficiente. 50% dos diretores afirmam que a empresa oferece autonomia para o trabalhador desenvolver suas atividades e 50% afirmam que a empresa oferece parcialmente esta autonomia.

Quadro 3 – Respostas da questão 5.1 dos questionários

Colaboradores	Sim	Não	Em parte	Total
O poder de decisão e autonomia incluso em meu trabalho é suficiente para desenvolver as atividades sob minha responsabilidade?	5	0	1	6 resp.
	83,33%	0,00%	16,67%	100%
Diretores	Sim	Não	Em parte	Total
A empresa oferece autonomia para o colaborador desenvolver suas atividades?	1	0	1	2 resp.
	50,00%	0,00%	50,00%	100%

Fonte: Da pesquisa, 2013.

Sobre a comunicação interna, 66,67% dos colaboradores acreditam que a comunicação interna é facilmente compreendida, enquanto 33,33% acreditam que esta é parcialmente compreendida. 50% dos diretores afirmam que a empresa busca facilitar a comunicação interna e 50% deles afirmam que às vezes a empresa busca facilitar este recurso.

Quadro 4 – Respostas da questão 5.2 dos questionários

Colaboradores	Sim	Não	Em parte	Total
A comunicação interna é facilmente compreendida?	4	0	2	6 resp.
	66,67%	0,00%	33,33%	100%
Diretores	Sim	Não	Às vezes	Total
A empresa busca facilitar a comunicação interna?	1	0	1	2 resp.
	50,00%	0,00%	50,00%	100%

Fonte: Da pesquisa, 2013.

Estes dados são resultado da ausência de meios de comunicação interna eficazes. Ausência de formalidade na comunicação, por exemplo, é um fator que impossibilita a eficiência de uma mensagem.

Para que a comunicação interna ocorra de forma eficaz se faz necessário que a empresa adote meios que se enquadrem a sua necessidade. No caso da Optronik Indústria Comércio e Importação, há necessidade de meios impressos que fiquem disponíveis a todos.

Alguns canais de comunicação que podem ser utilizados neste caso são: murais, caixas de sugestões, reuniões periódicas, e-mails oficiais e mensagens eletrônicas.

Atualmente a empresa conta com a utilização de mensagens eletrônicas na maior parte do tempo e há reuniões que ocorrem semanalmente com os setores de engenharia e de administração.

5.3.5 Sobre a imagem e conhecimento da empresa

Observou-se que 66,67% dos colaboradores conhecem a missão, visão e valores da empresa, enquanto 16,67% conhecem parcialmente e 16,67% não conhecem estes itens. 50% dos diretores afirmam que estes dados estão parcialmente difundidos para os trabalhadores e 50% afirmam que estes dados não estão claramente explícitos.

Quadro 5 – Respostas da questão 7.1 dos questionários

Colaboradores	Sim	Não	Em parte	Total
Conheço a missão, visão e valores da empresa?	4	1	1	6 resp.
	66,67%	16,67%	16,67%	100%
Diretores	Sim	Não	Em parte	Total
A missão, visão e valores da empresa são claramente difundidas para os colaboradores?	0	1	1	2 resp.
	0,00%	50,00%	50,00%	100%

Fonte: Da pesquisa, 2013.

Os colaboradores, em sua totalidade, sentem orgulho em trabalhar na organização, mesmo que 50% dos diretores sintam que a empresa não demonstre ao colaborador a participação que ele tem nos resultados obtidos, ou seja, a importância dos seus esforços para o desenvolvimento da empresa.

Quadro 6 – Respostas da questão 7.2 dos questionários

Colaboradores	Sim	Não	Total
Sinto orgulho em trabalhar nesta empresa?	6	0	6 resp.
	100,00%	0,00%	100%

Diretores	Sim	Não	Total
A empresa demonstra ao colaborador a participação que ele tem nos resultados obtidos?	1	1	2 resp.
	50,00%	50,00%	100%

Fonte: Da pesquisa, 2013.

Além disto, embora 50% da diretoria afirme não estimular os colaboradores a indicar pessoas de sua confiança para eventuais vagas, todos os colaboradores recomendariam a empresa caso algum familiar ou amigo que estivesse procurando emprego.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O perfil de uma empresa é definido pelo conjunto de características dos gestores que a compõem, podendo existir empresas mais engessadas (autocráticas) ou mais dinâmicas e flexíveis (democráticas).

Nos últimos tempos a satisfação do colaborador no ambiente do trabalho transformou-se em uma necessidade para as organizações de sucesso, o que pode ser comprovado ao analisarmos que uma empresa só consegue alcançar seus objetivos se esta oferecer um clima favorável para que seus colaboradores sintam-se satisfeitos e determinados a alcançar os objetivos propostos.

Embora as organizações sejam regidas por leis, normas e regulamentos pré-estabelecidos; estes aspectos formais da organização acabam sofrendo mudanças e a manutenção deles é fundamental para que haja ciência da seriedade no âmbito organizacional.

Saber balancear estes dois pontos são papéis fundamentais para os gestores. Eles devem entender que na organização devem existir regras e normas a serem seguidas por todos, porém não pode ser algo rígido a ponto de trazer insatisfação para o trabalhador.

A empresa deve entender que proporcionar motivação ao funcionário faz com que ele trabalhe melhor e se sinta satisfeito com as atividades que está fazendo, sinta que seus esforços são reconhecidos e assim ele busca aperfeiçoar cada vez mais seu trabalho, contribuindo para o sucesso de ambas as partes.

A motivação do funcionário, no entanto, não deve ser confundida com ausência de normas ou regras. Sentir em quais situações deve existir cobrança mais intensa ou menos, é uma das habilidades que devem estar presentes para que haja esse “balanceamento” de maneira saudável.

A análise do conjunto de dados obtidos após a pesquisa realizada com os colaboradores da Optronik Indústria Comércio e Importação, mostra que o clima interno da organização é considerado favorável sobre a realização de tarefas, auxílio da equipe e dos supervisores, as condições físicas do ambiente de trabalho e o relacionamento com os superiores.

Percebeu-se, porém, que as questões em que houve discordância foram poucas e que as respostas ficaram visivelmente divididas. No que se refere ao nível de comunicação interna, percebe-se a ausência de uma comunicação clara e eficaz, o que pode gerar problemas graves para a organização.

Como sugestão, a empresa pode utilizar canais de comunicação que fiquem acessíveis a todos e praticar a atualização constante destas informações, para que não haja nenhuma mudança geral sem conhecimento da equipe.

A realização de reuniões periódicas entre os setores e a diretoria proporcionam um momento para discussão de problemas, surgimento de ideias e possíveis propostas de melhorias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker – Psicologia aplicada à administração de empresas. Editora: Atlas. São Paulo. 1982.

CHIAVENATO, Idalberto – Introdução a Teoria Geral da Administração. Editora: Campus. Rio de Janeiro. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto – Teoria Geral da Administração. Editora: Mc Graw Hill. São Paulo. 1987.

GUERIN, André Pizarro – Clima Organizacional e a Satisfação do colaborador no ambiente de trabalho: O caso da empresa Guia Cidade. Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Uruguaiana. 2010.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru – da escola científica à competitividade na economia globalizada/ Antônio César Amaru Maximiano – 2. Ed. São Paulo, Atlas 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru – Teoria geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. Editora Atlas. São Paulo. 2005.

MORAES, Anna Maris Pereira de – Iniciação ao estudo da Administração. Editora Pearson Education. São Paulo. 2001.

SOUZA, Carlos – Desenvolvimento e deterioração Organizacional. Editora: Atlas. São Paulo. 1978.

TEIXEIRA, Leonardo – Comunicação na Empresa. Editora: FGV. Rio de Janeiro. 2007.

**APÊNDICE A – Questionário para avaliação do clima organizacional da empresa
Optronik Indústria Comércio e Importação LTDA – Modelo A**

1 – SOBRE A ATUAÇÃO DA CHEFIA

1.1 - Tenho liberdade para expressar opiniões contrárias a de meu superior em questões relacionadas ao andamento do trabalho no meu setor?

() Sim () Não () Às vezes

1.2 - Meu superior ajuda quando necessário?

() Sim () Não () Às vezes

2 – SOBRE O COMPROMETIMENTO INDIVIDUAL E A REMUNERAÇÃO OFERECIDA

2.1 - Sinto que meu trabalho é estimulante e motivador?

() Sim () Não () Às vezes

2.2 - Procuo participar das decisões que afetam o trabalho no meu setor?

() Sim () Não () Às vezes

2.3 - Estou ciente da importância do meu trabalho para a qualidade no atendimento e prestação do serviço?

() Sim () Não () Às vezes

2.4 – Estou realizado com o trabalho que executo?

() Sim () Não () Em parte

2.5 - Em comparação com as tarefas que executo, minha remuneração é justa?

() Sim () Não () Em parte

3 – SOBRE O TRABALHO EM EQUIPE E RECONHECIMENTO COLETIVO

3.1 - O relacionamento no ambiente de trabalho é amigável?

() Sim () Não () Às vezes

3.2 – Ofereço ajuda aos colegas nas suas tarefas quando percebo que os mesmos precisam?

() Sim () Não () Às vezes

3.3 - Quando a tarefa envolve mais de um setor, as pessoas atuam de forma coesa (conjunta)?

() Sim () Não () Às vezes

3.4 - Entre as pessoas da empresa existe espírito de equipe?

() Sim () Não () Às vezes

3.5 - As pessoas sentem que tem seu potencial devidamente reconhecido?

() Sim () Não () Em parte

4 – SOBRE A ATUAÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS

4.1 - O treinamento que tive é suficiente para a execução de meu trabalho?

() Sim () Não

4.2 - O quadro de colaboradores é suficiente para o cumprimento das tarefas?

() Sim () Não

5 – SOBRE A RELAÇÃO EMPRESA-COLABORADOR

5.1 - O poder de decisão e autonomia incluso em meu trabalho é suficiente para desenvolver as atividades sob minha responsabilidade?

() Sim () Não () Em parte

5.2 - A comunicação interna é facilmente compreendida?

() Sim () Não () Em parte

5.3 – Me sinto seguro em relação a estabilidade no seu emprego?

() Sim () Não () Em parte

5.4 – Sinto-me a vontade para expor uma ideia?

() Sim () Não () Às vezes

6 – SOBRE AS CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO

6.1 - Meu material de trabalho e mobiliários (ferramentas, máquinas, móveis) são adequados para o trabalho que exerço?

() Sim () Não

6.2 - A temperatura do meu local de trabalho é favorável para a função que exerço?

Sim Não

6.3 - A iluminação no meu local de trabalho é favorável para a função que exerço?

Sim Não

6.4 - As condições de higiene na empresa são adequadas?

Sim Não

7 – SOBRE A IMAGEM E CONHECIMENTO DA EMPRESA

7.1 – Conheço a missão, visão e valores da empresa?

Sim Não Em parte

7.2 – Sinto orgulho em trabalhar nesta empresa?

Sim Não

7.3 - Recomendaria a empresa para algum familiar ou amigo que estivesse procurando emprego?

Sim Não

Obrigada pela colaboração

**APÊNDICE B - Questionário para avaliação do clima organizacional da empresa
Optronik Indústria Comércio e Importação LTDA – Modelo B**

1 - SOBRE ATUAÇÃO DA CHEFIA

1.1 - Dou liberdade para meu colaborador expor opiniões contrárias as minhas?

() Sim () Não () Às vezes

1.2 - Meu colaborador solicita minha ajuda quando necessário?

() Sim () Não () Às vezes

2 – SOBRE O COMPROMETIMENTO INDIVIDUAL E A REMUNERAÇÃO OFERECIDA

2.1 - Procuo estimular e motivar meu colaborador?

() Sim () Não () Às vezes

2.2 - Dou liberdade para a participação do colaborador nas tomadas de decisão?

() Sim () Não () Às vezes

2.3 - Conscientizo meu colaborador quanto a qualidade no atendimento e prestação do serviço?

() Sim () Não () Às vezes

2.4 - Sinto meus colaboradores realizados com o trabalho que executam?

() Sim () Não () Em parte

2.5 - A remuneração que a empresa oferece é justa em relação às tarefas executadas?

() Sim () Não () Em parte

3 – SOBRE O TRABALHO EM EQUIPE E RECONHECIMENTO COLETIVO

3.1 - O relacionamento no ambiente de trabalho é amigável?

() Sim () Não () Às vezes

3.2 - A empresa estimula a cooperação entre os colaboradores na realização das tarefas?

() Sim () Não () Às vezes

3.3 - A diretoria estimula a interligação dos setores da empresa?

() Sim () Não () Às vezes

3.4 - A empresa estimula a formação de um espírito de equipe?

() Sim () Não () Às vezes

3.5 - A empresa busca reconhecer o potencial dos colaboradores?

() Sim () Não () Em parte

4 – SOBRE A ATUAÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS

4.1 - A empresa investe em treinamentos adequados e modernos para a execução das tarefas?

() Sim () Não

4.2 - O quadro de colaboradores é condizente com a produção esperada?

() Sim () Não

5 – SOBRE A RELAÇÃO EMPRESA-COLABORADOR

5.1 - A empresa oferece autonomia para o colaborador desenvolver suas atividades?

() Sim () Não () Em parte

5.2 - A empresa busca facilitar a comunicação interna?

() Sim () Não () Às vezes

5.3 - A empresa oferece um sentimento de estabilidade para seu colaborador (não há ameaças de demissão, suspensões, etc.)?

() Sim () Não () Em parte

5.4 - A diretoria oferece condições dos colaboradores exporem suas ideias?

() Sim () Não () Às vezes

6 – SOBRE AS CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO

6.1 - A empresa oferece mobiliário e materiais de trabalho adequados as tarefas exigidas?

() Sim () Não

6.2 - A climatização do ambiente é uma preocupação da diretoria?

() Sim () Não

6.3 - A iluminação do ambiente é uma preocupação da diretoria?

Sim Não

6.4 - A empresa preocupa-se em manter o ambiente interno limpo e higienizado?

Sim Não

7 – SOBRE A IMAGEM DA EMPRESA

7.1 - A missão, visão e valores da empresa são claramente difundidas para os colaboradores?

Sim Não Em parte

7.2 - A empresa demonstra ao colaborador a participação que ele tem nos resultados obtidos?

Sim Não

7.3 - A diretoria estimula o colaborador a indicar pessoas de sua confiança para eventuais vagas?

Sim Não

Obrigada pela colaboração