

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
VIII CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA

**ALINE DALLA COSTA SCOPEL**

**GESTÃO DE PESSOAS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SOM E  
ACESSÓRIOS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PATO BRANCO**

**2012**

**ALINE DALLA COSTA SCOPEL**

**GESTÃO DE PESSOAS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SOM E  
ACESSÓRIOS.**

Monografia apresentada como requisito parcial  
à obtenção do título de Especialista na Pós  
Graduação em Gestão Contábil e Financeira, do  
Curso de Ciências Contábeis da Universidade  
Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR –  
Câmpus de Pato Branco

Orientador(a): Prof. Dr. Luiz Fernando  
Casagrande

**PATO BRANCO**

**2012**



Ministério da Educação

**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**



Departamento de Ciências Contábeis

Especialização em Gestão Contábil e Financeira

**TERMO DE APROVAÇÃO**

**GESTÃO DE PESSOAS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SOM E ACESSÓRIOS.**

**Aline Dalla Costa Scopel**

Esta monografia foi apresentada às 17:00 hs do dia **11 de Dezembro de 2012** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira do da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus de Pato Branco. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

.....

---

Prof. Dr. Luiz Fernande Casagrande  
UTFPR – Câmpus de Pato Branco  
(orientador)

---

Prof Dr. Odaír Giasson  
UTFPR – Câmpus de Pato Branco

---

*Prof Dr. Osni Hoss*  
UTFPR – Câmpus de Pato Branco

## AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

A minha mãe, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida, e a meu pai Sady Dalla Costa em memorial, por todo incentivo e por me ensinar a lutar sempre pelos meus objetivos.

A meu irmão por sempre me apoiar.

A meu marido Claudio Scopel por sempre estar ao meu lado e compreender os finais de semana que precisei estar ausente para a conclusão desta Pós.

E por ultimo ao meu professor orientador Dr. Luiz Fernande Casagrande por estar sempre disponível quando precisei.

## RESUMO

Aline Dalla Costa Scopel, Gestão de Pessoas e Avaliação de Desempenho: Um Estudo de Caso em uma organização de Som e Acessórios 2012, 39 folhas. Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão de Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2012.

Este artigo busca identificar e analisar o processo de gestão de pessoas buscando melhoria de desempenho organizacional em uma empresa. No processo de tecnologia e conhecimentos os clientes estão a cada dia mais exigentes e o que vem se destacando nas organizações são seus colaboradores. São eles que tem o papel fundamental para que as empresas tenham ou mantenham seu sucesso. A empresa estudada possui 20 colaboradores e as dificuldades enfrentadas por eles esta em sua comunicação, no trabalho em equipe, na remuneração e na estabilidade. Constatou-se através deste estudo que a empresa deve implantar alguns processos como plano de cargos e salários, formas de comunicação mais diretas e claras, um processo de avaliação de desempenho que possa estimular o grupo de colaboradores a trabalhar em equipe e mesmo assim possam destacar-se através de suas habilidades sem prejudicar seus colegas e a organização e uma forma de liderança que seja mais presente e que acompanhe os processos da avaliação de desempenho repassando a todos cada fase já cumprida para que todos sintam se motivados e integrados ao processo de mudanças nas quais tanto organização quanto colaboradores serão beneficiados.

**Palavras-Chave:** Gestão de pessoas, avaliação de desempenho, comunicação e trabalho em equipe.

## Sumário

1 INTRODUÇÃO .....	7
1.1 TEMA.....	8
1.2 PROBLEMÁTICA.....	8
1.3 OBJETIVOS.....	9
1.3.1 OBJETIVO GERAL .....	9
1.4 JUSTIFICATIVA.....	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA .....	10
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	10
2.2 MOTIVAÇÃO .....	12
2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	14
2.4 TRABALHO EM EQUIPE.....	17
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	20
2.6 COMUNICAÇÃO.....	22
3 METODOLOGIA .....	23
3.1 AMOSTRAGEM .....	24
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	24
4 ESTUDO DE CASO .....	25
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	25
4.2 PROCEDIMENTO PARA A COLETA ANÁLISE DE DADOS.....	25
4.3 PONTOS FORTES:.....	32
4.4 PONTOS FRACOS: .....	32
4.5 SUGESTÕES.....	32
5 CONCLUSÃO .....	36
REFERENCIAS.....	38

# 1 INTRODUÇÃO

O mundo esta vivendo a era do conhecimento e da tecnologia, onde o acesso a informação é rápido e preciso, as pessoas vivem sempre buscando estarem informadas e atingirem um alto grau de conhecimento, tornando-se assim mais exigentes e ao mesmo tempo buscando nas empresas algo que as envolvam e as cativem.

As organizações sentem necessidade de vender mais que produtos, pois produtos qualquer empresa vende, até mesmo pelo conforto de adquiri-los pela internet sem sair de casa. Já os serviços são o portfólio do século. É estes que quando bem executados conquistam e fidelizam os clientes.

Mas para que as empresas possam estar preparadas para prestarem um serviços de qualidade, é necessário que possuam uma equipe que entenda seus objetivos e trabalhem para alcançá-los.

A idéia de trabalhar em equipe surgiu no momento em que o homem percebeu que não poderia mais continuar sozinho em suas atividades e que a soma das habilidades e conhecimentos trariam resultados mais significativos e mais rápidos para as organizações, mas para chegar a esses resultados as empresas precisam ter suas equipes vencedoras, e ai que surge o maior obstáculo, pois as pessoas são dotadas de sentimentos, atitudes, crenças, valores que vão adquirindo no decorre da vida e estes sentimentos muitas vezes dificultam a formação das equipes.

Assim há necessidade que toda equipe tenha um líder, que possa comandar, direcionar e ter o poder de envolver sua equipe para alcançar as metas e objetivos. É através do líder que os colaboradores são motivados, envolvidos a formação de uma parceria. Pessoas envolvidas necessitam adequar-se a valores, culturas, hábitos que a organização possui, este resgate ajuda a libertar-se do individualismo, e criar uma equipe forte e unida.

É nesta fase que entra a gestão de pessoas é através dela que a empresa ira fazer uma boa contratação, conseguirá analisar o desempenho de suas equipes através de um bom trabalho do gestor, que a cada dia terá a missão de motivar sua equipe, e juntamente com ela alcançar todos os objetivos estabelecidos por esta.

A empresa a ser estudada atua no ramo de som e acessórios para veículos, e possui uma equipe com funcionários treinados e que atuam na empresa há vários anos. A algum tempo a empresa vem tendo problemas com a gestão de pessoas, com a motivação, comunicação, trabalho em equipes e desempenho organizacional destes funcionários, pois há períodos em que há retrabalhos, falta de união e de espírito de equipe.

A organização sente a necessidade de continuar atuando no mercado de forma competitiva e diferenciada, mas precisa da colaboração da equipe para alcançar tais objetivos. Há necessidade de encontrar quais os motivos dos problemas enfrentados pela equipe.

## **1.1 TEMA**

Cada dia a valorização humana dentro das organizações vem aumentando, mas há necessidade de estabelecer métodos que controle, que auxiliem a organização na avaliação da sua equipe, tanto na motivação de seus colaboradores como no trabalho em equipe. A organização também deve avaliar o desempenho de seu líder e a valorização destes colaboradores, para que estes estejam integrados com a comunicação e o desenvolvimento buscando um só objetivo: cumprir as metas da organização.

Desta forma o tema desta pesquisa é a gestão de recursos humanos voltada para a melhoria do desempenho da empresa.

## **1.2 PROBLEMÁTICA**

A empresa objeto de estudo está com dificuldades na união de sua equipe. O problema vem se desenvolvendo ao longo dos dias, onde a organização tem a necessidade de avaliar o mais rápido possível suas ações na área de gestão de pessoas para que não acabe perdendo mercado e clientes.

Desta forma, tem-se como problema de pesquisa a seguinte questão: Quais são os fatores que dificultam o desempenho da equipe e quais são as prováveis soluções?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

Identificar e analisar o processo de gestão de pessoas buscando melhoria de desempenho organizacional em uma empresa de Som e Acessórios, na cidade de Pato Branco

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- a) Avaliar a comunicação entre colaboradores e a empresa;
- b) Analisar a motivação dos colaboradores;
- c) Identificar a cultura organizacional, seus pontos fortes e fracos.
- d) Avaliar o treinamento em equipe e o processo de gestão de pessoas.

## **1.4 JUSTIFICATIVA**

Para que a organização mantenha-se a frente da concorrência ela busca sempre oferecer serviços de qualidade, com profissionais que trabalham a anos na organização. Além de preocupar-se com o cliente externo a empresa também se preocupa com os clientes internos que motivados vestem realmente a camisa da empresa e lutam pelo mesmo objetivo.

Há necessidade através desta pesquisa, entender melhor a organização. Para isso será necessário avaliar o cultura organizacional, a comunicação, a gestão de pessoas, o desenvolvimento organizacional, e a motivação destes colaboradores. Para assim poder identificar o problema, e analisar quais as decisões a tomar.

Com este processo poderá ser avaliado os serviços prestados pela empresa, possibilitando menos retrabalhos, unindo mais a equipe e aumentando a satisfação dos clientes. Portanto a realização deste estudo se

deve a importância de se entender formas que motive os colaboradores a trabalharem em equipe.

Os resultados obtidos pelo estudo poderão ser utilizados pelos administradores da própria empresa para análise e crescimento da organização.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

As organizações estão cada vez mais lutando para sobreviver em um mercado competitivo, sendo assim, estão sempre atentas as tecnologias e novidades para continuar competitivas. Mas há alguns anos, as empresas além de estarem atentas a competitividade também descobriram que a valorização e o desempenho humano estão proporcionando um diferencial para manter-se no mercado.

Para que obtenham sucesso é necessário que este conjunto de funcionários estejam integrados para que produzam produtos e serviços com qualidade, assim satisfazendo e encantando seus clientes. Porém é necessário avaliar vários fatores para poder analisar como a organização esta suprindo as crenças e valores de seus funcionários, e se a empresa esta obtendo os resultados esperados.

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

A gestão de pessoas vem sendo a cada dia mais valorizada dentro das organizações, quando bem executada tem demonstrados ótimos resultados. É esta gestão que possui habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Ela tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa.

Segundo Gil (2001, p. 17) gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação de pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. A gestão de pessoas é um dos elementos mais importante dentro da organização ela começa desde a

contratação, treinamento, desenvolvimento até atingir os resultados das organizações.

Já Boog e Boog (2002) afirmam que a gestão de pessoas baseia-se no fato que o desenvolvimento de uma organização depende da colaboração das pessoas que compõe a forma com que elas são motivadas, capacitadas e estimuladas a desenvolver suas habilidades, desta forma estando mais preparadas para as mudanças de mercado.

Este mercado muda a cada dia, os clientes são cada vez mais exigentes, e as organizações para manter-se no mercado precisar estar preparadas para as mudanças.

Boog e Boog (2002) comentam que o contexto de gestão de pessoas é formado pela organização e pelas pessoas, nas quais estas passam a maior parte do tempo dentro das organizações, buscando tanto individualmente como em equipe atingir os objetivos desta. No decorrer dos anos a organizações vem reconhecendo e valorizando cada vez mais o individuo dentro da mesma. É através do potencial humano que as empresa conseguem se sobressair das demais.

Porém como esta valorização do ser humano é uma vantagem muitas vezes competitiva, também pode ser o fator de declive dentro da empresa, caso não esteja bem estruturada. Pois Boog e Boog (2002) afirmam que uma empresa não vencerá apenas aumentando seu portfólio de serviços. Vencerá quem oferecer melhores serviços, que criem sensações, que viabilizem experiências únicas, inesquecíveis. Sensações intensas é que determinarão o valor de produtos e serviços.

Para Chiavenatto (2010, p. 9) a gestão de pessoas é como um conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, que conjuntamente planejam e operacionalizam novas formas de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, buscando qualificar as suas competências e gerar competitividade à organização

Chiavenatto (2010) ainda preceitua a gestão de pessoas como a área responsável pela identificação, construção e manutenção de talentos por meio de um conjunto integrado de processos, que ao cuidarem do capital humano das organizações, fortalecem o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base de seu sucesso ou frustração na consecução de seus objetivos.

É neste momento que as organizações passam por novos processos de estruturação, de desenvolvimento humano, motivacional e trabalho em equipe. São estes que impulsionaram o crescimento da empresa. Gasalla (2007) diz que nesta fase da nova gestão de pessoas é necessário desaprender o que já havíamos aprendido para poder recomeçar novamente, e estarmos de mente aberta para poder reaprender e vivenciar experiências novas.

Porém, em uma organização não é fácil encontrar colaboradores que assumem que não sabem fazer algo, pois isso implica em humildade que não é tão fácil de ser encontrada dentro das organizações.

A importância de ter uma gestão de pessoas em uma empresa é fundamental para que a mesma consiga envolver seus funcionários com participação e desenvolvimento, pois o fato de lidar com pessoas é algo muito especial. Ao mesmo tempo que a diversidade é um fator precioso, é também um dificultador. Por isto há necessidade de equilibrar e saber liderar uma equipe de forma que ela possa sentir se valorizada e motivada para cumprir os objetivos estabelecidos.

## **2.2 MOTIVAÇÃO**

Motivação é um tema sempre presente nas organizações, mas o que muito pergunta-se é como motivar sua equipe, que métodos usar para alcançá-la? A importância de motivar, estimular, é criar condições para que as pessoas não apenas produzam mais, mas, sobretudo, sintam-se parte daquilo que estão construindo, estes são grandes desafios para as empresas.

Para Gil (2006, p. 202) motivação é a força que estimula pessoas a agir. Hoje se sabe que a motivação tem sempre origem de uma necessidade. Assim cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra. A motivação surge de um estímulo próprio do indivíduo. Para isso a organização deve possuir um gestor que consiga transmitir e fazer com que sua equipe sintam-se motivada a alcançar o objetivo traçado.

Robbins (2005) diz que a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação. É um processo responsável pela intensidade,

direção, e persistência de esforços de uma pessoa alcançar uma determinada meta.

Nas décadas passadas, as pessoas tinham outras formas de interpretar a motivação. Gil (2001) comenta que a motivação é o que estimula as pessoas agir. Antigamente acreditava-se que a motivação viesse por ação de outras pessoas como pais, professores ou chefes. Mas hoje se sabe que a motivação tem origem de uma necessidade.

Segundo Boog e Boog (2002) a dois tipos de motivação:

a) A motivação externa: que se caracteriza por um conjunto de elementos ambientais, varia também em função do modelo de gestão adotado, do estilo de liderança e dos mecanismos de seleção, contratação e desenvolvimento de pessoas.

b) A motivação interna: é como o indivíduo relaciona sua existência, como ele valoriza seus pensamentos e comportamentos e também como ele propicia sua auto estima e ações para sua felicidade, como reconhece seus atos e se valoriza. É esta motivação que move o indivíduo, permitindo sua evolução e seu desenvolvimento.

Pessoas são capazes de conduzir a empresa a seus objetivos estratégicos, gerando mudanças, riqueza e valores. Os seres humanos são a chave do sucesso ou do fracasso das estratégias inovadoras de uma organização. Se os processos e a tecnologia são necessários para transformar uma empresa, é importante também lembrar que são as pessoas que dão vida a esses aspectos.

Outro ponto importante é que a comunicação da empresa deve fluir bem pois é através desta que o gestor consegue impulsionar os colaboradores a motivarem-se para alcançar os objetivos.

Boog e Boog (2002) ressaltam que a comunicação é o desafio da década que vem rompendo barreira a cada século, mas nas organizações nem sempre esta comunicação é repassada para todos, por este motivo que muitas empresas tem dificuldade de alcançar seus objetivos.

“Com o passar do tempo, a motivação adquiriu diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra” (BERGAMINI, 2008, p. 42).

Segundo Boog e Boog (2002) os funcionários somente serão motivados quando tiverem claros os objetivos e metas, são estes que darão o impulso para que o objetivo seja cumprido.

Para Dubrin (apud BERGAMINI, 2008), a motivação é uma das mais poderosas forças, na medida em que as pessoas se esforçam para atingir uma meta que trará satisfação de suas necessidades. Para ele o auto-interesse representa uma “força motriz”.

Segundo Gil (2001), a motivação é consequência de necessidades não satisfeitas. Estas necessidades são intrínsecas as pessoas.

Como argumentada por vários autores a motivação é o sucesso de qualquer empreendimento, pois pessoas com baixo astral trazem baixos resultados. Funcionários que vestem a camisa da empresa e se empenham para ver seu crescimento e melhorias a cada dia são essenciais para qualquer negócio. Por isso, empreendedores devem sempre se preocupar com o ambiente de trabalho. Pessoas desmotivadas podem anular o mais perfeito negócio. Já pessoas motivadas proporcionaram o alcance dos objetivos, e elevarão a qualidade dos serviços prestados, garantindo o sucesso da organização.

### **2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

As organizações vêm buscando a cada dia melhores resultados e maior dedicação e empenho de sua equipe, através de treinamentos motivacionais e técnicos, metas e objetivos. Mas para isso há necessidade de avaliar qual o desempenho da equipe, como ela reage diante das situações, para assim buscar soluções para os problemas e adequações aos processos.

Segundo Xavier (2006) desempenho organizacional é a maneira de sentir, pensar e agir de uma comunidade. Pode-se observar que já no século passado o desempenho organizacional era avaliado, de formas diferentes, mas já era um parâmetro para análises de desempenhos.

Xavier (2006) ressalta que a avaliação de desempenho já era utilizada nos tempos de Taylor, neste período era medido através de seus movimentos, o tempo usado para executar cada tarefa, a produtividade etc. Hoje, por exemplo, as avaliações de desempenho são feitas não somente pelo gestor,

mas sim pelos colegas da equipe, subordinados e até pelas pessoas de fora (clientes, fornecedores internos) através de questionários on line.

Com toda a evolução através das tecnologias as empresas ainda continuam usando este método porém de uma forma mais atualizada. Gasalla (2007), diz que ingressados na era do conhecimento, na qual o ser humano precisa demonstrar até onde pode chegar, e para isso é necessário um aprendizado contínuo. Desta forma podemos avaliar que muitos funcionários estão na empresa há muito tempo, executando as mesmas tarefas com um aprendizado muito reduzido.

Com toda esta evolução dos séculos as empresa começaram a perceber que não basta somente a competência de um funcionário, mas há outro fator importante que é o comprometimento com a organização. Segundo Gil (2001), as empresas vêm a cada dia buscando mais pessoas comprometidas em suas organizações do que competentes, pois a motivação é a chave do comprometimento. Para as organizações e mais fácil achar pessoas que sejam competentes do que comprometidas.

Os gerentes são a chave principal nesta fase, pois são eles que irão analisar o desempenho da equipe e tomarão as decisões para resolvê-la cada situação. Segundo Xavier (2006) há diferentes causas para um mau desempenho dentro de uma organização, mas o que vale lembrar é que quando um gestor estiver enfrentando este problema, tem de evitar diálogos e análises intermináveis com seu subordinado. Deve tentar chegar mais próximo das causas deste mau desempenho e fixar-se nelas. Todo ser humano quando criticado terá alguma reação, pois não é agradável ouvir críticas, por isso a objetividade é fundamental.

Segundo Xavier (2006) costuma serem as causas do mau desempenho:

- a) Falta de motivação;
- b) Falta de qualificação para a função;
- c) Falta de atenção do chefe, deficiência de cobrança de resultados;
- d) Falta de clareza sobre as expectativas da empresa ou do gestor;
- e) Problemas do fluxo ou da organização do trabalho;
- f) Conflitos internos das equipes;

- g) Falta de maturidade do colaborador, desconhecimento do seu papel e de suas responsabilidades.

O gestor deve analisar o que está atrapalhando o desempenho da equipe, assim devendo criar métodos de avaliação para poder analisar sua equipe, e ajudá-la se necessário a desempenhar melhor as atividades.

Segundo Xavier (2006) O gestor deve reunir sua equipe e passar pelas seguintes etapas para poder avaliar o desempenho de sua equipe:

**a) Planejar:** Nesta etapa é discutido como a pessoa vem executando suas tarefas, o que está bom o que tem que melhorar, e quais são os caminhos para estas melhorias. A partir daí define-se os objetivos, e as estratégias.

**b) Fazer:** nesta fase é a hora de seguir o plano traçado para que as metas de desempenho sejam alcançadas. Os avaliados irão aprender algo, mudar alguma conduta, adotar um novo processo, etc.

**c) Checar:** Nesta parte do processo o gestor deverá analisar o trabalho do dia a dia e o desempenho alcançado. Nesta parte da avaliação será checado se tudo está ocorrendo como o previsto ou se será necessário uma modificação no projeto de planejamento do desenvolvimento.

**d) Agir:** Em decorrência das necessidades o gestor age na interação com o subordinado.

Segundo Xavier (2006) Cooperar é melhor que competir, inclusive para o crescimento em carreira.

Os colaboradores devem estar motivados a realizar o trabalho em equipe, e entender que este é o melhor método para crescimento individual, pois muitas vezes é necessário deixar de brilhar individualmente para brilhar em grupo assim alcançando os objetivos da organização,

Segundo Xavier (2006) O processo de trabalho estava consolidado se o desempenho da equipe era satisfatório, mas houve necessidade de promover alguma alteração no sistema. Isso passou a exigir outras novas operações para os membros desta equipe, tiveram que sair da situação cômoda que viviam nos últimos anos. Ai começa surgir as reclamações, as resistências a modernidade e a novidade.

Os colaboradores devem estar aptos as mudanças pois isto também interfere no desempenho organizacional, funcionários que não estão aptos não

conseguem crescer em equipe, não se atualizam, e não acompanham as tendências de mercado.

Segundo Moscovici (2003) desenvolvimento de equipes e um programa educacional dirigido a grupo de pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalhos e na resolução de problemas. Pois o objetivo do DE é incrementar efetividade de um grupo que precisa trabalhar colaborativamente para alcançar resultados tanto pessoais como das organizações.

## **2.4 TRABALHO EM EQUIPE**

As organizações buscam cada vez mais em suas contratações a habilidade de trabalhar em conjunto, pois esta habilidade tornaram-se uma competência essencial, para uma empresa comprometida com resultados e otimização de recursos. A característica principal de uma equipe, é que todos possuam um objetivo em comum e dependam um dos outros para atingi-lo.

Paschoal apud Sam Walton (2006) se você quiser criar uma empresa, há necessidade de criar um grupo de pessoas que trabalhem juntas e dê um significado real à palavra equipe.

Segundo Xavier (2006) havendo competição entre as equipes estas devem ser orientadas para os objetivos do grupo: todos devem ter o propósito de melhorar a produtividade e a eficiência.

A cooperação deve ser a regra, mais igualmente ela deve ser saudável: voltada para o bem das pessoas do grupo e das organizações.

Paschoal (2006) afirma que o trabalho em equipe exige harmonia, relacionamento amistoso e respeitoso e isso nem sempre é favorecido pelas diferenças individuais como: cultural, educacional, econômica, social etc. Conviver com um grupo é agir de forma madura independente dos desafios e de tantas diferenças.

O processo do desenvolvimento pressupõe mudanças significativas pessoais e interpessoais de conhecimentos, sentimentos atitudes, valores, motivação, postura e comportamento. É uma atividade de educação permanente.

Segundo Xavier 2006, para a organização ter uma equipe competente há necessidade de avaliar os seguintes passos:

**a) Busca:** antes de tudo é necessário buscar pessoas certas para integrar a equipe, segundo Taylor em seu trabalho de administração científica é necessário “colocar o homem certo no lugar certo”.

**b) Retenção:** Somente buscar as pessoas certa não basta é necessário que estas queiram ficar na equipe, que se integrem e se identifique com ela.

**c) Desempenho:** Cada um da equipe deve fazer a sua parte, será o gestor que ira orientar e auxiliar nas condutas a serem tomadas em cada situação, mas para que isso ocorra é necessário que a equipe tenha: comunicação clara, motivação, treinamento, que esteja com um bom clima organizacional.

**d) Desenvolvimento:** Como as exigências externas mudam a cada momento, é necessário que cada um cresça e o gestor deve auxiliar para que isso ocorra para que seu funcionário se desenvolva no decorrer no tempo assim não trazendo conseqüências negativas para a organização.

Segundo Boog e Boog (2002) o líder desempenha uma função muito importante no desenvolvimento de suas equipes. Todo o conjunto de ações adotados por eles cria uma cultura organizacional que é o que liga todos os empregados e corporação e os guias em suas atitudes.

Liderança é a habilidade de influenciar outras pessoas a realizarem feitos comuns. Algumas evidências mostram que a liderança faz-se presente em todos os tipos de cultura, apesar de aparecer de maneiras diferentes conforme cada cultura organizacional, além do que, o líder, que seria quem exerce a liderança, apresenta-se de maneiras diferentes também conforme a cultura vigente (MARSHALL, 2003).

Boog e Boog (2002) argumentam que as equipes verdadeiras praticam o rodízio da função de liderança entre seus membros conforme a natureza da tarefa. Esta liderança entre membros ocorre de acordo com a habilidade de cada um dependendo da situação, o membro que se identifica e tem mais habilidades com a execução da tarefa será o líder da situação.

Os resultados do trabalho em equipe são potencialmente grande, mas o trabalho conjunto exige um grande esforço de adaptação, de mudança de pessoal, de controle do ego a ponto de trocar o brilhantismo pessoal pela performance do grupo. Paschoal(2006)

Segundo Boog e Boog (2002) no processo de mudanças não cabe a afirmação que as pessoas não gostam de mudar mas sim que elas não gostam de ser mudadas.

Vergara (2003), diz que liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos, e para isso conceitua algumas linhas teóricas sobre liderança:

a) Teoria dos traços de personalidade: sustenta que os líderes possuem características natas, oriundas da genética, ou seja, os líderes já nascem com o perfil de liderança. Compõem esse perfil os traços de personalidade como físicos, intelectuais, sociais e relacionados a tarefas. Segundo Vergara (2003), esta teoria não se sustentou durante muito tempo, pois a liderança não é nata. Uma pessoa não nasce líder, mas aprende a ser líder. Tal enfoque é também defendido por Covey (2001). Para ele, a liderança é uma questão de escolha.

b) Teoria contingencial (Teorias Sistêmicas Situacionais): a liderança é um fenômeno que depende do líder, dos seguidores e da situação, ou seja, a teoria destaca a situação, cenário que as coisas acontecem, a tarefa da organização, a cultura, o clima psicológico no momento, a relevância da tarefa, a emergência e os riscos da não execução. Em algumas contingências podem não haver lideranças, e em outras sim.

c) Teoria dos estilos de liderança: aponta três estilos de liderança - o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*. O autocrático é aquele onde apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo. No democrático, o líder busca a participação de todos e segundo Vergara (2003), muitas vezes faz as pessoas esquecerem que têm deveres. Já para o *Laissez-Faire*, a autora questiona o próprio conceito de liderança, que é o exercício de influência sobre as pessoas, pois o líder possui participação mínima no processo decisório, ou seja, "deixa-rolar".

d) Teoria dos estilos de liderança com enfoque gerencial: foca no processo de influência do administrador sobre o subordinado dentro dos ambientes organizacionais. Neste campo é importante ressaltar a pesquisa de Blake e Mouton, apud Vergara (2003), que desenvolveu um modelo com duas coordenadas: orientação para pessoas e orientação para tarefas. Cada coordenada apresenta uma escala de nove pontos onde o líder 9.1 é um líder

totalmente orientado para tarefas e pouco para pessoas e o líder 1.9 é o contrário. O líder 1.1 é pouco orientado para pessoas e para tarefas e considerado medíocre segundo os autores. Já o líder 9.9 é altamente orientado para pessoas e também para tarefas.

Manter uma equipe unida não é uma tarefa fácil para a organização. Mas a melhor motivação para o gestor é estar junto a sua equipe enfrentando os problemas do dia a dia e auxiliando a resolvê-los. A equipe precisa confiar e acreditar em seu líder, para assim produzir os resultados repassados e cumprir os objetivos. Uma das melhores maneiras de incentivar o crescimento e o progresso é celebrando resultados isso demonstra o reconhecimento da equipe motivando-os e unindo a equipe.

## **2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura surgiu no cenário da administração na década de 1980 e virou moda, como artigo de vestuário organizacional. Entretanto, hoje, cultura organizacional deixou de ser apenas um modismo para virar fator influente em todas as organizações. Ela tem real importância para as empresas, pois as decisões tomadas sem a consciência da cultura, podem trazer consequências inesperadas e indesejáveis. “A cultura concentra-se no interesse coletivo e na formação de uma organização unificada através de sistemas compartilhados, crenças, hábitos e tradições” (MINTZBERG, 2001, p.173).

A cultura organizacional é conceituada por Marras (2000, p. 290) “é o modelo pressupostos básicos que em grupo assimilou na medida em que resolveram os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que por ter sido suficiente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinando) aos demais (novos) membros como maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aqueles problemas”. Mas há necessidade de avaliar se a forma escolhida deu certo e se continua sendo o melhor modelo para a organização.

Já para Bowdich e Buono(2000, p182):

A cultura Organizacional se refere ao padrões compartilhados de crenças, suposições e expectativas tidas pelos membros da organização, e a sua maneira característica de perceber os artefatos da organização, e o

ambiente, bem como suas normas, papéis e valores na forma como existem externamente ao indivíduo.

Cada empresa deve deixar claro para seus funcionários qual é sua cultura para que assim estes possam respeitá-la e adaptar-se a elas. Segundo Robbins (2001) as pesquisas mais recentes sugerem a existência de sete características básicas: Inovação e Ousadia: É o grau em que se espera que os funcionários sejam incentivados a serem inovadores e a correrem riscos.

a) Atenção ao Detalhe: O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão análise e atenção aos detalhes.

b) Busca ao Detalhe: O grau em que o administrador concentra-se mais em resultados ou efeitos do que nas técnicas e processos utilizados para alcançar esses resultados.

c) Concentração nas Pessoas: O grau em que as decisões dos administradores levam em considerações o efeito dos resultados sobre o pessoal da organização.

d) Orientação para a equipe: O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em torno das equipes do que em torno de indivíduos.

e) Agressividade: O Grau em que as pessoas são mais agressivas e competitivas do que temporizadoras.

f) Estabilidade: O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status em oposição ao crescimento.

A cultura faz menção aos sistemas, processos e expectativas comportamentais históricas, que por consequência direta e indireta influenciam todos os aspectos da organização (MAYO, 2003).

Os motivos inconscientes também têm o poder de dinamizar o comportamento das pessoas nas mais variadas situações, isso ocorre também em situações de trabalho. O inesperado que muitas vezes é desconhecido é, portanto, inadmissível podendo comprometer a consecução dos objetivos racionais e conscientemente planejados; Esses comportamentos irracionais têm muitas vezes sua origem em algum tipo de problemática individual inconsciente de cada pessoa, não tendo origem em acontecimentos presentes que podem gerar distorções comportamentais e dificultar a convivência entre

as pessoas por serem de difícil compreensão. Essa situação torna o ambiente de trabalho desagradável e penoso, pois a interação pessoal não flui positivamente. Os conflitos se não resolvidos de forma produtiva poderão custar caro no futuro, podem ser destrutivos tanto para as pessoas quanto para as organizações (BERGAMINI, 2008).

As setes características da cultura organizacional são fundamentais para que uma organização seja bem sucedida no mercado. Porém é necessário que os funcionários possuam uma visão aberta, ou seja, estejam preparados para mudanças que o mercado exige, e que a empresa consiga absorver e modificar o que for necessário.

## **2.6 COMUNICAÇÃO**

Vivemos em um mundo onde as pessoas estão cada dia mais comunicando-se através de emails, sites de relacionamento entre outros. Porém é isso que nos leva a entender a necessidade de comunicar-se corretamente, pois o contato visual diminuiu muito desta forma, há necessidade de transmitir de forma clara e objetiva onde todos possam entender. Davis apud Chiavenatto (1999, p.80) define comunicação “como o processo que passa informações e compreensão de uma pessoa para outra”.

No decorrer do dia a dia o trabalho do líder dentro de uma organização passa o tempo todo reunindo com seus clientes e colaboradores, falando e interagindo com todos. Mas é importante lembrar que a comunicação tem importância fundamental em uma organização.

É através da comunicação que o líder pode motivar uma equipe ou resolver um problema existente, mas também pode ter um resultado inverso. Pois nem tudo o que se transmite chega com o mesmo significado para as outras pessoas.

Ronaldo Marques (2004) afirma:

Que a comunicação interna é uma via de mão dupla, portanto, tão importante como comunicar é saber escutar. Os 5 “C’s” de uma comunicação interna eficaz são: clara, consciente, contínua e freqüente, curta e rápida e completa.

Porém existe três canais de comunicação o verbal, o simbólico e o não verbal. Que segundo Bowditch e Buono (2000)

a) Verbal: É a comunicação mais familiar e mais freqüentemente usada.

b) Verbal Oral: Comunicação como entrevistar um candidato a emprego, informar alguma coisa a alguém, e assim por diante.

c) Verbal Escrita: Refere-se memorandos relatórios por escritos, normas e procedimentos.

Mas a organização deve avaliar o tipo de comunicação que ela possui. A maneira mais rápida, barata e eficiente de se avaliar a qualidade do sistema de comunicação de uma empresa é ouvir, informalmente, o que dela dizem os funcionários. Carvalho (1995) diz que segundo a pesquisa realizada com 10 mil empregados por Towers Perim Forster & Crosby, de New York, que 40% dos funcionários acreditavam em boatos. Ainda Carvalho (1995) afirma que isto acontece se a empresa não estabelece um canal adequado para a comunicação desta forma os funcionários criam suas próprias comunicações.

É importante que a empresa consiga minimizar estes boatos para que não prejudiquem a produtividade e o andamento da dinâmica empresarial, e também para que os funcionários sintam ofendidos quando um colega de trabalho cria um boato que o prejudique e acabe interferindo no seu desenvolvimento organizacional, devido este. Por isso, os boatos em muitas vezes interferem e muito no desenvolvimento e acabam desmotivando os colaboradores.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa se caracterizou como qualitativa, que segundo Lunke e Andre (1988) é o que se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada. Desta forma, foi possível avaliar as questões muitos particulares que não podem ser quantificados como atitudes, preferências, crenças, etc. Ela se preocupa, nas ciências sócias, como um nível de realidade que não podem ser quantificados, ou seja ela trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das reações, nos processos e dos Fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis, Minayo (1994).

Também pode ser caracterizado com sendo um estudo de caso, pois foi estudado em uma única empresa, tendo estaria de pesquisa como exemplo para as outras, que segundo Trivinõs (1987, p.52).

“O estudo de caso é uma categoria, cujo objetivo é o estudo de uma entidade que analisa profundamente, e sendo assim, o estudo de caso examina um determinado fenômeno em seu meio natural, a partir de múltiplas fontes de evidências (individuais/grupos e organizações) permitindo ainda focar tanto fenômenos em curso como os que ocorreram no passado”.

### **3.1 AMOSTRAGEM**

O universo de pesquisa será realizado com 20 funcionários, são todos os colaboradores desta empresa.

### **3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Yin (2005) sugere diversas fontes para a coleta de dados em estudos de caso: documentos e registros; entrevistas; observação direta e participante; evidências físicas. Yin (2005) também aponta três orientações na coleta de dados: triangulação de dados, criação de banco de dados e relatórios do pesquisador, e encadeamento das evidências das questões ao relatório e vice-versa. A triangulação de dados é assegurada neste estudo pelo acesso a diferentes fontes de evidências: documentos internos e externos e entrevista com quatro executivos.

A coleta de dados feita neste estudo foi a partir de um questionário semi-estruturado, que é a junção de questões fechadas e abertas. Minayo (2004, p. 108) considera que o questionário semi-estruturado “combina perguntas fechadas (ou estruturadas) e abertas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador”. A organização dos dados foi feita através de técnicas quantitativas e qualitativas. Assim utilizamos técnicas quantitativas (porcentagem –regra de três simples, tabelas e quadros) e qualitativas (categorias temáticas ou reunião de significados semelhantes, das falas coletadas, visando posterior análise e interpretação). Bardin (1979 apud MINAYO, 2004, p.199).

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa atua a 30 anos no mercado, no ramo de som, acessórios e auto Center na cidade de Pato Branco-Pr, atualmente tem uma equipe de 20 funcionários, estes trabalham na empresa entre 2 a 26 anos. É uma empresa familiar que começou em um porão e foi crescendo no decorrer de seus anos de trabalho.

### 4.2 PROCEDIMENTO PARA A COLETA ANÁLISE DE DADOS

Nesta fase utilizamos também a técnica de análise de conteúdo. Esta técnica é definida como: Conjunto de técnica de análise de comunicação visando obter, por procedimento sistemático e objetivo de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos a condições de produção/recepção dessas mensagens. Bardin (1979 apud MINAYO, 2004, p.199).

Foram aplicados questionários para 20 funcionários no mês de agosto de 2012, os colaboradores que participaram tem idade entre 18 a 55 anos, sendo quatro do sexo feminino e dezesseis do sexo masculino, o intuito deste questionário é identificar os principais problemas enfrentados pela organização referente a desempenho organizacional e gestão de pessoas.

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa.

#### Quadro 1: AUTONOMIA

1- Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?	Sempre	Quase se	Raramen	Nunca	Não tenho opinião
	65%	25%	10%		
2- A empresa exige um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes as suas funções?	Sempre	Quase ser	Raramen	Nunca	Não tenho opinião
	35%	40%	15%	5%	5%
3- Você organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?	Sempre e sempre	Raramen	Nunca	Não tenho opinião	
	65%	15%	20%		
4- Você toma decisões que ajudem a melhorar seu ambiente de trabalho ou sua função?	Sempre e sempre	Raramen	Nunca	Não tenho opinião	
	70%	30%			

Como pode ser observado no Quadro 1, a questão nº 2 apresenta um problema de liderança pois os colaboradores afirmaram que a empresa não

possui um sistema de controle rígido das atividades, assim podendo identificar um ponto negativo dentro da organização. Já na questão 3 observa-se que não há um planejamento para as atividades já que 20% afirmam que raramente organizam as suas atividades. De acordo com os autores Segundo Boog e Boog (2002) o líder desempenha uma função muito importante no desenvolvimento de suas equipes. Todo o conjunto de ações adotados por eles cria uma cultura organizacional que é o que liga todos os empregados e corporação e os guias em suas atitudes.

### Quadro 2: RESPONSABILIDADE

Até que ponto você cumpre as responsabilidades que são destinadas à sua função?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
	75%	25%			
Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?	Sim	Não			
	100%				
Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
	80%	20%			
Você se considera comprometido com suas atividades?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
	95%				5%

Quanto o Quadro 2 os colaboradores afirmam ter responsabilidade com a empresa.

### Quadro 3: REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

1- Você está satisfeito com o seu cargo?	Sim	Não	Mais ou menos		
	95%		5%		
2- O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
	70%	25%			5%

No quadro 3 eles afirmam que estão satisfeitos com seus cargos, já 25% afirmam que quase sempre estão com sentimento de realização profissional, neste ponto analisa-se que falta motivação para os colaboradores em alguns momentos. Para Gil (2006, p. 202) afirma que a motivação é a força que estimula pessoas a agir. Esta motivação deve partir de cada colaborador mas a empresa deve estar presente e estimulando este processo diariamente.

#### Quadro 4: QUANTIDADE E QUALIDADE DE TRABALHO

1- Até que ponto você cumpre as responsabilidades que são destinadas à sua função?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
	75%	25%			
2- Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?	Sim	Não			
	100%				
3- Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
	80%	20%			
4- Você se considera comprometido com suas atividades?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
	95%				5%

No quadro 4 eles afirmam que a organização depende deles para ter sucesso pleno, e que consideram-se comprometidos com a empresa.

#### Quadro 5: COMUNICAÇÃO

1- Como a direção da empresa se comunica com seus funcionários?	Adequadamente	Razoavelmente	Inadequadamente		
	80%	15%	5%		
2- Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
	45%	30%	15%		10%
3- A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
	65%	20%	10%		5%
4- As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?	80%	10%	10%		

Neste quadro 5 observa-se que a comunicação não está chegando clara para todos os colaboradores. Ainda há funcionários que não sentem-se seguros em expor suas opiniões como demonstra o quadro 2. No quadro 3, os funcionários afirmam que a empresa não é aberta para reconhecer as críticas e sugestões. Davis apud Chiavenatto (1999, p.80) define comunicação “como o processo que passa informações e compreensão de uma pessoa para outra”.

## Quadro 6: REMUNERAÇÃO

1- Você está satisfeito com o seu salário atual?	Sim	Não	Mais ou menos		Não respondeu
	50%	40%	5%		5%
2- Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?	Sim	Não	Mais ou menos		Não respondeu
	45%	50%			5%
3- Você acha que a empresa remunera adequadamente os funcionários?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
	20%	65%			15%

No quadro 6, quarenta por cento dos funcionários não estão satisfeitos com o salário, também não consideram a remuneração adequada com o trabalho que exercem, porém no mesmo instante na questão seguinte eles acabam se contradizendo quando afirmam que a empresa quase sempre tem uma remuneração adequada.

## Quadro 7: CARREIRA

1- Você acredita na oportunidade de crescimento em sua carreira?	Sim	Não	Mais ou menos		
	75%	5%	20%		
2- Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?	Sim	Não	Mais ou menos		
	95%	5%			
3- Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa? Se sim em qual?	Sim	Não	Não respondeu		
	25%	70%	5%		
4- A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
	65%	25%	10%		

No quadro 7 a maioria dos funcionários estão satisfeitos com o departamento que atuam, somente 25% teria interesse em trabalhar em outro departamento. Analisando melhor este quadro pode-se perceber que há uma quantidade pequena de funcionários que estão indecisos quanto as suas oportunidades, crescimentos, e responsabilidades adquiridas na empresa, isso pode ser pelo motivo da má comunicação como demonstrou o quadro 5.

## Quadro 8: RELACIONAMENTOS COM A CHEFIA

1- Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
	85%	10%		5%	
2- Você respeita seu chefe/gestor/gerente?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
	95%	5%			
3- Você considera seu chefe/gestor/gerente um bom profissional?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
	80%	20%			
4- O seu chefe/gestor/gerente é receptivo às sugestões de mudança?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
	60%	35%			5%

Este quadro demonstra que todos os colaboradores estão satisfeitos com seus relacionamentos com seus gestores.

## Quadro 9: RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

1- Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa?	Sim	Não	Sem Resposta		
	85%	5%	10%		
2- Como você considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?	Bom	Quase Bom	Razoável	Nunca	Não Tenho opinião
	30%	45%	30%		5%

Neste quadro 9 observa-se que o relacionamento entre funcionários esta com dificuldades pois 30% dos entrevistados afirmaram que o relacionamento esta razoável, este é um fator de porcentagem alto para uma equipe. Bowdich e Buono(2000, p182) explicam que a cultura Organizacional se refere aos padrões compartilhados de crenças, suposições e expectativas tidas pelos membros da organização, e a sua maneira característica de perceber os artefatos da organização, e o ambiente, bem como suas normas, papéis e valores na forma como existem externamente ao individuo.

Sendo assim a empresa deve tentar compactar estes fatores e deixar bem claro quais são suas metas, objetivos e valores dentro da organização, para que seus colaboradores consigam ter uma linha a seguir.

## Quadro 10: VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

1- Você se sente valorizado pela empresa?	Sim	Não	Mais ou menos		
	55%	45%			
2- Você considera que o seu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
	35%	55%			5%
3- A empresa reconhece os bons funcionários?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
	55%	45%			

Neste quadro 10 é possível verificar contradições bem visíveis, pois como um funcionário pode estar satisfeito com seu cargo, com os gestores e mesmo assim não sentir-se valorizado pela empresa. E ainda afirmam que a empresa não reconhece o trabalho dos bons colaboradores.

Segundo Xavier (2006) a empresa deve estar atenta a avaliação de desempenho individual para minimizar estes tipos de problemas.

### Quadro 11: TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO

1- Você recebeu o devido treinamento para a execução de seu cargo?	Sim	Não	Mais ou menos		
	80%	5%	15%		
2- A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?	Sim	Não	Mais ou menos		
	75%		25%		
3- O treinamento que você recebe ao capacita a fazer bem o seu trabalho?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
	65%	25%	10%		
4- A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
	60%	25%	10%		

Pode-se perceber que nem sempre os funcionários são treinados adequadamente como demonstra o quadro 12. E também observa-se que os colaboradores sentem falta de mais treinamentos para que possam estar sempre atualizados no mercado. Gasalla (2007), diz que ingressados na era do conhecimento, na qual o ser humano precisa demonstrar até onde pode chegar, e para isso é necessário um aprendizado contínuo.

### Quadro 12: ESTABILIDADE NO EMPREGO

1- Você se sente seguro em relação à estabilidade de seu emprego?	Sim	Não	Mais ou menos		
	70%		30%		

No quadro 12 os colaboradores demonstram que estão inseguros em relação ao trabalho pois 30% responderam mais ou menos. Este é um dos fatores que muitas vezes desmotiva os colaboradores atrapalhando no desempenho.

### Quadro 13: CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO

1- As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias?	Temperatura	Espaço	Mobiliário	Higiene	Instalações Sanitárias
	2°	1°	4°	2°	3°

Neste quadro os colaboradores classificaram quais as melhores condições de trabalho em ordem de primeiro até o quarto lugar. Demonstrando que a empresa preocupa-se com a qualidade de trabalho de seus colaboradores.

#### Quadro 14: IMAGEM DA EMPRESA

1- Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?	Sim	Não	Mais ou menos		
	100%				
2- Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa?	Sim	Não	Não tem opinião		
	80%	10%	10%		
3- Você considera a empresa ética com seus funcionários/clientes/ parceiros?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
	55%	45%			

Os colaboradores afirmam que a empresa é um bom lugar para trabalhar, pois 100% dos colaboradores responderam isso. Porém de acordo com muitas das afirmações acima há algumas contradições nesta resposta, pois muitos responderam no quadro 10 que não sentem-se valorizados, já no quadro 9 dizem que nem sempre tem um bom relacionamento com seus colegas de trabalho, não sentem-se estáveis na empresa e ainda ressaltaram que não possuem treinamento suficiente. Então como é um bom lugar para trabalhar?

#### Quadro 15: TRABALHO EM EQUIPE

1- Os assuntos importantes são debatidos em equipe?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
	20%	60%	15%	5%	
2- A empresa estimula o trabalho em equipe	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
	65%	20%	15%		

No quadro 15 os colaboradores respondem que nem sempre os assuntos mais importantes são debatidos em equipe. E afirmam a dificuldade de serem estimulados a trabalharem em equipe. Segundo Xavier (2006) havendo competição entre as equipes estas devem ser orientadas para os objetivos do grupo: todos devem ter o propósito de melhorar a produtividade e a eficiência.

#### **4.3 PONTOS FORTES:**

- a) Funcionários afirmam que tem responsabilidade e são comprometidos com a empresa.
- b) Realização profissional;
- c) Colaboradores estão satisfeitos com o setor que atuam;
- d) Todos afirmaram que estão satisfeitos com o relacionamento com seus gestores;
- e) Ambiente de trabalho;
- f) Imagem boa da empresa

#### **4.4 PONTOS FRACOS:**

- a) Falta de Liderança;
- b) Falta de motivação;
- c) Falta de comunicação;
- d) Remuneração deficitária;
- e) Falta de entrosamento entre a equipe;
- f) Falta de valorização profissional
- g) Colaboradores sentem falta de mais treinamentos em suas áreas para adequar-se melhor ao trabalho.
- h) Colaboradores não sentem-se estáveis em seu trabalho.

#### **4.5 SUGESTÕES**

A avaliação de desempenho auxilia a empresa a analisar e avaliar seus colaboradores geralmente e feita através de questionários, onde após respondidos e entregue a administração será analisado e tabelado o resultado para que seus funcionários saibam como o processo está sendo desenvolvido e assim continuar com as mudanças. Para expor estes resultados é necessário reunir a equipe e através de uma reunião apresentá-los. Na avaliação de desempenho o colaborador poderá demonstrar seu potencial individual sem prejudicar o trabalho em grupo, isso auxiliará na motivação para que cada um faça cada vez melhor.

Lucena (1995) apresenta um Modelo de avaliação de Desempenho

<b>1. Negociação do Desempenho</b>				
Atribuições	O que fazer	Porque	Quando	Recursos
<b>2. Análise da Capacidade Profissional</b>				
Capacitação	Curso	Orientação	Treinamento no trabalho	Aconselhamento
<b>3. Acompanhamento do Desempenho</b>				
Registros	Reuniões com os empregados	Resultado do trabalho	Reconhecimento	Correção de desvios
<b>4. Avaliação de desempenho</b>				
Conseqüências	Para o setor	Para a empresa	Para o empregado	
<b>5. Comprometimento</b>				
Eficácia	Assimilação	Interiorização	Institucionalização	Durabilidade

**Tabela 1: Avaliação de Desempenho** – Lucena (1995)

Para melhorar a questão de remuneração, seria interessante que a empresa fizesse um plano de cargos e salários, onde poderia analisar a questão de percentagens das Mão de obra no setor da oficina, e uma nova forma de remuneração para o grupo assim evitando o individualismo entre os colaboradores, melhorando o clima entre eles. Outra sugestão seria uma forma de prêmio ou gratificação pelo cumprimento de metas e objetivos alcançados através do trabalho em equipe.

Segundo Pontes (1998, p.30), a implantação de um programa de cargos e salários deve seguir as seguintes etapas:

- a) Planejamento e divulgação do Plano: elaboração do Plano, discussão do Plano com as chefias, aprovação do Plano, divulgação do plano aos funcionários.
- b) Análise dos cargos: coleta de dados, descrição dos cargos, especificação dos cargos, titulação dos cargos, classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais, catálogo de cargos.
- c) Avaliação dos cargos: escolha de cargos-chave, formação do Comitê de avaliação, escolha do método de avaliação, avaliação dos cargos chave, avaliação dos demais cargos.
- d) Pesquisa salarial: escolha dos cargos, escolha das empresas, elaboração do manual de coleta de dados, tabulação de dados, análise dos resultados, relato as empresas participantes.

e) Estrutura salarial: cálculo da curva básica, determinação do número de graus, cálculo das amplitudes dos graus, análise de sobreposição dos graus.

t) Política salarial: salário de admissão, promoção horizontal e vertical, reavaliação de cargos, reajustes salariais, nível das aprovações.

g) Política de remuneração: definição do pacote de benefícios, formação da remuneração (salários+ benefícios).

h) Carreiras profissionais: sucessão de cargos, divulgação das carreiras aos funcionários, programa de planejamento de recursos humanos, programa de desempenho e potencial, programa de treinamento e desenvolvimento.

Pontes (1998) complementa que o plano não deve servir apenas para administrar salários, mas sim servir de base para o desenvolvimento do homem na organização. Portanto, é essencial que demais processos sejam realizados levando em consideração o capital humano que terá por consequência o crescimento da empresa de um modo geral.

A organização poderia implantar em sua política a seguinte quadro 1.

<b>Tempo de Trabalho.</b>	5% a cada ano
<b>Quando fechar 10 anos.</b>	5% ao ano(seguinto a regra acima) e mais 2% por completar uma década.
<b>Cada vez que mudar de setor ou cargo com nível maior</b>	3% por mudar de nível de cargo.
<b>Cumprimento de metas através do trabalho em equipe.</b>	2% a mais todo mês que cumprir a meta
<b>Treinamento para uma nova atividade na organização.</b>	2% após a nova atividade começar dar retorno
<b>Funcionário destaque em trabalho em equipe.</b>	1% no mês em que for eleito funcionário destaque.

Quanto a comunicação a organização deve fazer treinamentos, outra sugestão seria colocar murais com mais informações para que todos estejam sempre bem informados. Como as reuniões são feitas quinzenais por departamentos e mensais com toda equipe seria necessário os gestores escolherem pessoas chaves para conseguir repassar as informações para os demais no restante do período.

Como já citado anteriormente o autor Robbins (2005) Diz que a

motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação. É um processo responsável pela intensidade, direção, e persistência de esforços de uma pessoa alcançar uma determinada meta. A falta de motivação que a equipe apresentou como um ponto fraco, pode se levar por vários fatores, como por falta de treinamento, falta de um plano de cargos e salários, liderança entre outros. A empresa deve obter uma comunicação mais clara em suas metas, para estimular os colaboradores. Pode-se perceber uma necessidade de palestras e treinamentos para estimular a motivação. E com a implantação do quadro de avaliação de desempenho e o plano de cargos e salários os colaboradores saberão até onde podem chegar e como serão recompensados de acordo com o desempenho e os anos de trabalho.

A Liderança da empresa esta citada como um ponto fraco, este é um dos fatores que podem estar influenciando no trabalho em equipe, que também foi citado como ponto fraco, pois os colaboradores não possuem alguém para liderar seus processos e assim cada um faz como acha melhor. O líder deve estar mais presente nas atividades, deve planejar, e estruturar o processo de avaliação de desempenho para conseguir unir sua equipe, deve coordenar os trabalhos e motivar a cada dia seus colaboradores. Lembrando também que os trabalhadores devem desenvolver o processo de liderança, para não depender sempre do líder para resolver problemas. Seria interessante desenvolver normas para os colaboradores, e eleger um colaborador por semana para auxiliar o líder no atendimento aos clientes, vistoria de serviços executados, horário de entrega de veículos, substituir o líder caso este precise se ausentar. Assim os colaboradores desenvolveriam a liderança e o líder teria auxílio dos demais para crescer e melhorar. No decorrer do processo todos desenvolveriam o papel de líder e a equipe automaticamente conseguirá integrar em suas rotinas esta liderança trazendo benefícios para a organização e para os colaboradores.

A empresa deve estar mais atenta a treinamentos que profissionalizem seus colaboradores, seria interessante eleger uma pessoa por departamento que buscasse estes treinamentos juntamente com fornecedores parceiros da organização, e que este também estivesse a disposição para anotar os treinamentos que os colaboradores tem interesse de fazer.

Através do processo de avaliação de desempenho do quadro apresentado e do plano de cargos e salários a organização minimizará o sentimento de desvalorização que os colaboradores citaram, pois a cada período será demonstrado os resultados, junto com as novas metas e objetivos, recompensando-os financeiramente ou os motivando através de feedbacks. Outra forma de motivar é criando um painel com a foto do funcionário destaque do mês, que deverá ser eleito em cada reunião mensal.

Com estas sugestões citadas acima a empresa minimizara seus conflitos entre equipe, liderança e o problema de falta de estabilidade que seus colaboradores apresentam juntamente com os demais pontos fracos, pois colaboradores motivados, seguros, sentem-se mais comprometidos, lutando mais pelo objetivo da organização.

A empresa também possui vários pontos positivos citados pelos colaboradores como interação com os gestores, ambiente de trabalho, imagem da empresa e realização profissional, ainda conseguem identificar-se e realizar-se em suas atividades e setores, e quando questionados se indicariam alguém para trabalhar na empresa a resposta foi positivamente 100 % sim, outro ponto forte é o tempo de trabalho dos funcionários a maioria esta lá a mais de 5 anos e o que tem mais tempo de trabalho já esta a 26 anos na empresa. Isto tudo demonstra que a empresa tem vários pontos positivos pois já esta a 30 anos no mercado e possui uma baixa rotatividade de trabalhadores.

## **5 CONCLUSÃO**

Conclui-se que este trabalho alcançou os objetivos propostos que era identificar a gestão de pessoas buscando a melhoria do desempenho organizacional. Pode-se observar que como toda empresa está também possui dificuldades em várias questões. Foi transcrito os pontos fortes e fracos citados pelos colaboradores. Os que mais tiveram destaque foi o processo de comunicação, a falta da formação da equipe, a remuneração, a falta de estabilidade e o processo de liderança. Estes fatores estão influenciando no desempenho dos colaboradores trazendo prejuízos para a organização.

A falta de motivação tem um papel muito importante sobre os pontos fracos pois quem não está motivado não é comprometido assim não executado com qualidade seu trabalho. A empresa deve buscar palestras e outros treinamentos para reencontrar a motivação para seus colaboradores. A organização deve analisar as sugestões acima e tentar reestruturar suas formas de conduzir os processos do dia a dia, devem planejar, organizar e gerir melhor seus trabalhos, para assim poder implantar a análise de desempenho que tem um papel fundamental para resolver o problema da equipe. Quanto a liderança deveria estar mais presente e mudar a forma de liderar, buscando se aperfeiçoar trazendo mais opções para os colaboradores desenvolver seus trabalhos e conseguir atingir os objetivos da organização.

Por fim a empresa tem crescido muito nos últimos anos, e este trabalho vem para contribuir para que esta possa superar os pontos fracos e ainda melhorar os pontos fortes. Pois esta é uma empresa familiar e necessita para manter-se no mercado de algumas adaptações para obter o pleno sucesso, com uma equipe comprometida e satisfeita por trabalhar em uma organização que além do lado financeiro preocupa-se com o lado humano de seus colaboradores buscando a satisfação plena e o sucesso de todos que fazem parte desta equipe.

Para um próximo trabalho seria interessante fazer um estudo sobre o comportamento organizacional dos colaboradores e também uma pesquisa mais aprofundada na questão de trabalho em equipe, para poder através do auxílio de autores achar soluções para este problema.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.  
<http://www.esab.edu.br/arquivos/monografias/monografia%20-%20cely%20miranda.pdf> acesso em 04 de março de 2013.
- BOWDITCH, J.L e BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo, Pioneira, 2000.
- CARVALHO, Antonio Vieira de, **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- CERVO, Amado L. e BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**, 2ª edição, McGrawhil do Brasil, 1978.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2010
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, 4º Ed., Atlas, 1999.
- COVEY, S.R. Mentalidade e habilidades de um líder. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000. Covey (2001).
- LUDKE Menga e ANDRE Marli E.D.A, **Pesquisa em educação abordagem qualitativa**, São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária Ltda, 1988.
- MAYO, A. **O valor humano da empresa**. São Paulo : Pretence Hall, 2003.
- MARQUES, Ronaldo. **Comunicação Interna**. 27 jan.2004. Disponível em: [http://www.rh.com.br.\[24,ago.2006\].http://www.fag.edu.br/professores/anderson/Assessoria%20Comunicacao%20e%20MKT/artigo%2009.pdf](http://www.rh.com.br.[24,ago.2006].http://www.fag.edu.br/professores/anderson/Assessoria%20Comunicacao%20e%20MKT/artigo%2009.pdf). Acesso em dia 04 de Março de 2013.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração De Recursos Humanos – Do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Editora Futura, 2000.
- MARSHALL, G. Leadership effectiveness. Provo, US, **Executive Excellence**, v. 20, n. 9, p.4, 2003. Disponível em: [www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br). Acesso em 2 abr. 2004. Base de dados : ABI/INFORM. Acesso em dia 04 de Março de 2013.
- MINAYO, Maria Cecilia de Souza. **Pesquisa social, teoria, método e criatividade**, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Poder da Estratégia**. 3 ed. Porto Alegre : Bookman,2001.

<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/maur%C3%ADcio/44.pdf> acesso 04 de março de 2013.

YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Administração – Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**, São Paulo: Editora ABDR, 2005. Edição 11.

TRIVIMOS, A.N S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987

WOOD, Thomaz Junior. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8 ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas nas micros, pequenas e médias empresas para empresários e dirigentes**, Rio de Janeiro: Qualitymark 2006.

PONTES, B.R. **Administração de cargos e salários**. 7.ed.1.ver ampl. São Paulo: LTr,1998.

SCHMITZ,Gisele Furtado **Plano de cargos e salários da empresa Fitofarma Diistribuidora Ltda. Disponível em**

<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm294802>, acesso em 23 de novembro de 2012.

VERGARA S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/maur%C3%ADcio/44.pdf> acesso em 04 de março de 2013.