

RELAÇÃO ENTRE DESEMPENHO E A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE TIC DE FLORIANÓPOLIS¹

Adriana Oliveira Salomão²

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo verificar se existe uma relação direta entre a percepção dos colaboradores a cerca do Clima Organizacional e o seu Desempenho em uma empresa do setor de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) de Florianópolis. Para isto, foi aplicada uma Pesquisa de Clima com todos os colaboradores e Avaliação de Desempenho para as lideranças avaliarem individualmente suas equipes. A partir disso, foi realizado o cruzamento dos dados e verificou-se que para somente um dos colaboradores pesquisados a percepção de do clima organizacional é correspondente à avaliação do seu desempenho pelo líder imediato. Seria necessária uma amostragem maior para afirmar que realmente não há uma relação direta entre a percepção do Clima Organizacional e o Desempenho dos colaboradores.

Palavras-Chave: Pesquisa de Clima Organizacional, Avaliação de Desempenho.

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade as pessoas são o diferencial competitivo das organizações, com isto, o setor de Gestão de Pessoas se torna cada vez mais estratégico, pois necessita desenvolver meios para reter os profissionais nas empresas.

Uma das formas para retenção de talentos bastante utilizada pelas organizações é o investimento em ações para a melhoria do Clima Organizacional. Martins (2008) considera o conceito de clima importante para compreensão de como o contexto do trabalho afeta o comportamento e atitude das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização.

Um Clima Organizacional favorável proporciona que o colaborador se sinta bem no ambiente de trabalho, o que pode acarretar em um melhor desempenho e produtividade, que é fundamental para qualquer organização.

¹ Pesquisa financiada pela bolsa FUMDES

² Graduada em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Pós-Graduada em Gestão Estratégica de Pessoas pelo SENAC

adrisalomao@gmail.com

Marras (2009) define o desempenho como ato ou efeito de cumprir determinada meta previamente determinada, complementa afirmando que é diretamente proporcional ao querer fazer e ao saber fazer. Ou seja, para que se tenha um bom desempenho é necessário que o colaborador tenha motivação para executar determinada tarefa, além de ter o conhecimento necessário para desempenhá-la de maneira eficiente e eficaz.

Com isto, faz-se necessário compreender quais fatores influenciam no desempenho e de que forma isto ocorre. O Clima Organizacional influencia de alguma forma no desempenho, no entanto, as pessoas reagem de formas diferentes a um mesmo estímulo, a motivação é algo particular de cada ser humano. Por este motivo a hipótese de pesquisa é de que não há um padrão nesta influência, ou seja, não necessariamente um bom Clima Organizacional levará a um bom desempenho ou um Clima ruim acarretará em um mau desempenho. Como a empresa a ser diagnosticada é do ramo de TIC, que cresce consideravelmente em na região da Grande Florianópolis, seria importante verificar o impacto do Clima Organizacional para o desempenho dos colaboradores como uma forma de direcionar as estratégias das empresas que atuam neste setor.

O presente estudo objetivou verificar se há uma relação direta entre a percepção do Clima Organizacional pelos colaboradores e o seu desempenho em uma empresa de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) de Florianópolis.

Essa verificação ocorreu por meio da análise do clima organizacional, através da aplicação de uma Pesquisa de Clima Organizacional (anexo 1) e avaliação do desempenho dos colaboradores (apêndice 1). A Pesquisa de Clima Organizacional foi disponibilizada para que todos os colaboradores preenchessem, mas foi opcional a participação devido à necessidade de identificação de cada participante. A avaliação de desempenho foi realizada por cada líder que avaliou individualmente os colaboradores de sua equipe. Após o levantamento dos dados obtidos com a aplicação dos instrumentos, houve o cruzamento das informações por colaborador, com a finalidade de verificação se há uma relação direta entre a média da Pesquisa de Clima (respondida por cada colaborador) e a nota geral da Avaliação de Desempenho (respondida pelo líder de cada colaborador). Por este motivo, a análise dos dados foi

realizada de forma qualitativa e qualitativa, devido à análise individual de cada resposta em ambas as avaliações e cruzamento dos dados, pois também foi levada em conta a quantidade de respostas equivalentes no cruzamento.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Caracterização da empresa estudada

A empresa estuada é constituída por 55 colaboradores, distribuídos em um escritório que fica em Florianópolis (45) e outro em São Paulo (10). O trabalho foi realizado apenas com os colaboradores que atuam em Florianópolis. Sua atividade fim é o desenvolvimento de soluções de software e serviços destinados à melhoria das práticas de gestão nas empresas. A organização possui duas unidades de negócio: A Fábrica de Software, que consiste na consultoria e desenvolvimento de projetos de software *on demand*³; e a Plataforma Channel, um sistema de gestão estratégica e governança em projetos unificados e em ambiente 100% web, que incorpora funcionalidades para BSC (*Balanced Scorecard*⁴), Gerenciamento de Projetos (aderente às especificações do *PMBOK*[®]) e *workflow*⁵.

- Missão: prover soluções tecnológicas para transformar as estratégias em resultado.
- Visão: Ser reconhecida como a melhor opção de soluções no mercado.
- Valores: Ética, compromisso com o cliente, compromisso com resultados, respeito ao colaborador, agilidade.

Segue abaixo o Organograma da empresa pesquisada:

³ Sob demanda

⁴ Este método consiste em determinar de modo balanceado as ligações de causa/efeito entre os quatro indicadores de avaliação das empresas, que são: financeiro, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento.

⁵ Consiste em automatizar processos de negócio totalmente ou em partes, estas informações são passadas as pessoas seguindo sua respectiva ordem até que tal processo tenha terminado, de acordo com um conjunto de regras e procedimentos de cada organização.

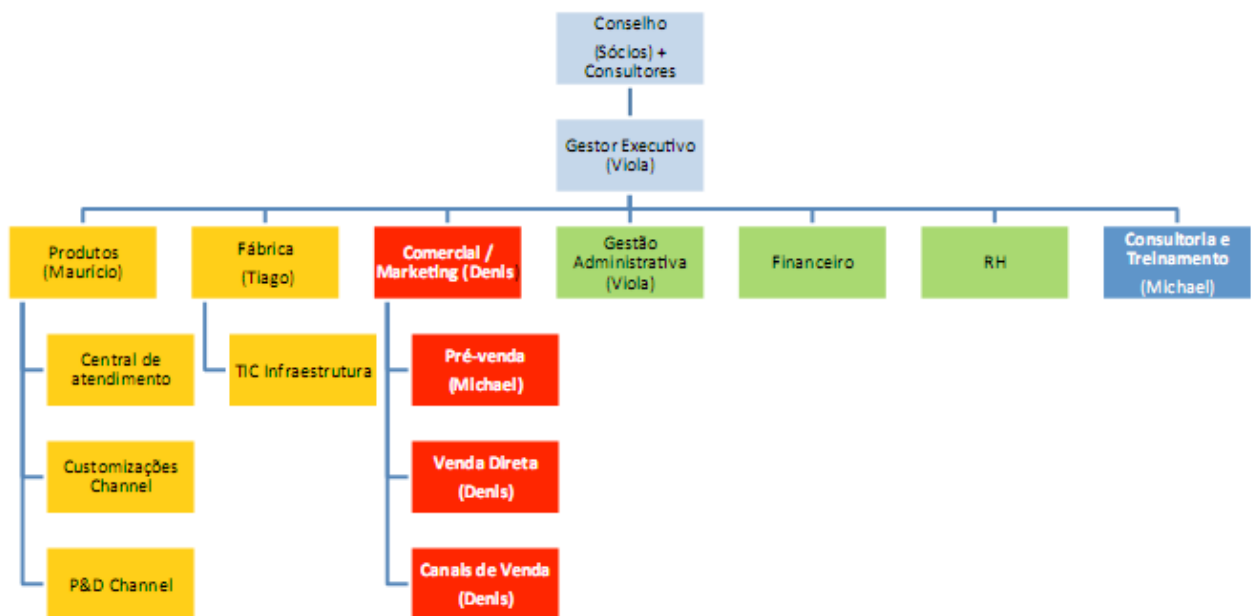


Figura 1 – Organograma da Empresa pesquisada

2.1 Clima e Desempenho

O Clima Organizacional é a maneira pela qual o colaborador percebe o seu ambiente de trabalho. Para Hrumm (2011) o clima refere-se às interpretações do indivíduo e do grupo de certas características ou eventos, e pode ser diferente para diferentes pessoas do mesmo grupo ou para pessoas de diferentes grupos da mesma organização. Com isto, pode-se verificar que a percepção do clima organizacional está relacionada à motivação dos colaboradores.

Para Marocci e Pozzi (2004) o clima organizacional é determinado por uma série de variáveis que permitem prever a maior incidência de conflitos entre pessoas ou as relações de colaboração e confiança entre as pessoas, por isso, exerce uma influência concreta sobre os resultados que um grupo pode ter. Devido a estas características a Pesquisa de Clima pode ser uma ferramenta estratégica para Gestão de Pessoas nas Organizações, pois possibilita um diagnóstico do clima atual para a identificação de oportunidades de melhoria e elaboração de plano de ação implantação deste plano.

Segundo Rachel e Salomão (2013) o clima diz respeito ao grau de satisfação material e emocional das pessoas no ambiente de trabalho e por este motivo, é extremamente relevante o esforço em mantê-lo favorável, tendo em vista a influência na motivação e interesse dos funcionários para o funcionamento da organização. A partir disto, pode-se sugerir que um clima organizacional favorável pode contribuir para um bom desempenho dos colaboradores.

Segundo Stoffel (1997) o sucesso de uma empresa depende do comprometimento dos seus colaboradores com as metas organizacionais e este comprometimento resulta no desempenho, que pode ser verificado, mensurado e administrado. O desempenho dos colaboradores é fundamental para as organizações, para a sua mensuração é utilizada a Avaliação de Desempenho.

Marras (2009) define a avaliação de desempenho como um instrumento gerencial que permite mensurar os resultados obtidos por um colaborador ou por um grupo em um período e área específicos. É importante ressaltar que o desempenho é passível de melhoria, por isso é importante que os colaboradores tenham um feedback de sua avaliação para conhecimento de quais fatores devem ser melhorados, em como o apoio de suas lideranças para trabalharem em busca de um melhor desempenho.

“A avaliação de desempenho, portanto, visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a acompanhar o processo de trabalho e fornecer feedback constante” (PONTES, 2002, p.25).

Na citação acima o autor ressalta a importância do feedback constante para a gestão do desempenho nas organizações, a melhoria no desempenho ocorre de forma gradativa, a medida que os colaboradores recebem feedback, têm conhecimento dos pontos que precisam melhorar e podem buscar o seu desenvolvimento para suprir estas lacunas.

Segundo Chiavenato (2010) a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento. É um poderoso meio para solucionar problemas de desempenho, melhorar a qualidade do trabalho e qualidade de vida nas organizações. Pode-se verificar

que o autor aponta possíveis benefícios para a organização quando o resultado da avaliação é utilizado de forma correta, ou seja, com a finalidade de melhorar o desempenho dos colaboradores.

Para Hrumm (2011) a avaliação de desempenho significa mensurar a produção de um colaborador que contribui para a produtividade, ou ele faz o trabalho corretamente ou não. Além de identificar se os colaboradores estão fazendo o trabalho de forma correta ou não é importante investigar o motivo de isto ocorrer. Por isto é fundamental que a Avaliação de Desempenho não se resume a aplicação de um instrumento, mas se torne um processo no qual os colaboradores recebam o feedback do seu desempenho, tenham o apoio da organização para melhorá-lo e a partir disso possam desenvolver e trazer benefícios para a organização.

Chiavenato (2010) aponta 7 razões para se avaliar o desempenho dos colaboradores: recompensas, retroação, desenvolvimento, relacionamento, percepção, potencial de desenvolvimento, aconselhamento. Segue abaixo a explicação de cada uma das razões propostas pelo autor:

1. Recompensa: Auxílio da empresa para a justificativa de aumentos salariais, promoções, transferências e demissões por parte;
2. Retroação: Percepção pelo de como o seu desempenho, atitudes e competências são é percebidos pelos seus colegas de trabalho;
3. Desenvolvimento: Possibilita ao colaborador ter conhecimento dos seus pontos fortes e oportunidades de melhoria;
4. Relacionamento: Melhoria nos relacionamentos do colaborador ao saber como seu desempenho é avaliado;
5. Percepção: Possibilita ao colaborador saber como as pessoas pensam a seu respeito
6. Potencial de desenvolvimento: Conhecimento do potencial de desenvolvimento do colaborador pela organização para definição de programas de T&D, sucessão, carreira;
7. Aconselhamento: Proporciona a empresa o levantamento de informações que auxiliarão no aconselhamento e orientação aos colaboradores.

Os fatores acima ressaltam, além dos motivos, a importância de se realizar um processo de avaliação de desempenho bem estruturado,

este auxiliará na gestão de pessoas e trará inúmeros benefícios para a organização.

2.2 Caracterização do trabalho realizado e resultados

O preenchimento da pesquisa de clima não foi obrigatório, devido à necessidade de identificação, o link para o formulário foi enviado por e-mail aos colaboradores, que tiveram aproximadamente uma semana para preenchê-la via Google docs (de 14/08/2013 à 22/08/2013). Dos 45 colaboradores que atuam em Florianópolis, 21 responderam (46%). Destas 21, só puderam ser aproveitadas 14 (31%), pois nas demais foi preenchido “Anônimo” no lugar do nome, o que tornou inviável a comparação com a avaliação de desempenho, devido à impossibilidade de identificação dos respondentes para o cruzamento dos dados.

A pesquisa de clima teve como objetivo avaliar 5 categorias: Apoio da chefia e da organização, Recompensa, Conforto físico, Controle/ pressão, Coesão entre colegas em uma escala de 1 (discordo totalmente) à 5 (concordo totalmente). Foi calculada a média geral de todas as questões avaliadas para cada pesquisa de clima, em todas as categorias quanto maior a avaliação, melhor, exceto na categoria “Controle/Pressão”. Por este motivo, foi realizada uma equivalência nas avaliações para esta categoria, segundo o quadro abaixo:

Quadro1- Equivalência das avaliações para as avaliações da categoria “Controle/Pressão”

Avaliação Controle/Pressão	Equivalência
1	5
2	4
3	3
4	2
5	1

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

A partir do quadro 1 pode-se verificar a inversão das notas para cada item pertencente a categoria Controle/Pressão. Esta inversão foi necessária

para que todas as questões se mantivessem em um mesmo padrão, ou seja, quando maior a nota, melhor avaliado o item.

Em seguida foi realizada a primeira etapa da avaliação de desempenho de 9/09/2012 à 21/10/2013 na qual os líderes avaliaram os colaboradores de sua equipe, através de formulários enviados via e-mail. Foram avaliadas 3 grandes categorias: Dimensão Institucional, Funcional e Individual em uma escala de 0 (Nunca) à 5 (Sempre).

A segunda etapa foi a elaboração do Plano de Ação junto aos colaboradores e feedback da avaliação de desempenho, esta etapa ocorreu de 23/10/2013 à 20/12/2013 e não apresentou relevância para este trabalho.

Só foi possível aproveitar 10 avaliações de desempenho (22%) para o cruzamento dos dados, pois 2 pessoas foram desligadas e para outras 2 pessoas os líderes não preencheram a avaliação de desempenho.

Foi calculada uma média geral para cada avaliação de desempenho para o cruzamento dos dados com a pesquisa de clima de cada colaborador, no entanto, a escala utilizada na Pesquisa de Clima era de 1 à 5 e a escala da Avaliação de Desempenho de 0 à 4.

Para melhor comparação entre os resultados da Pesquisa de Clima e Avaliação de Desempenho, foi realizada uma equiparação das escalas na qual as médias gerais da Pesquisa de Clima, escala de 1 à 5, foram readequadas a escala da Avaliação de Desempenho, de 0 à 4. Segue abaixo quadro com essa readequação das médias gerais da pesquisa de Clima:

Quadro 2- Readequação das médias da Pesquisa de Clima de acordo com a escala de 0 à 4:

	Média Geral Pesquisa de Clima (Escala de 1 à 5)	Média Geral Pesquisa de Clima (Escala de 0 à 4)
Colaborador 1	3,54	2,54
Colaborador 2	3,49	2,49
Colaborador 3	3,25	2,25
Colaborador 4	3,63	2,65
Colaborador 5	3,87	2,87
Colaborador 6	3,9	2,9
Colaborador 7	3,33	2,33
Colaborador 8	3,41	2,41

Colaborador 9	3,52	2,52
Colaborador 10	3,41	2,41

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Através da análise do quadro 2 é possível verificar a readequação das médias gerais da pesquisa de Clima para a escala de 0 à 4.

Após esta readequação foi possível realizar o cruzamento das médias gerais obtidas com a Pesquisa de Clima e com a Avaliação de Desempenho, segue quadro comparativo:

Quadro 3- Comparativo entre as médias gerais da Pesquisa de Clima e da Avaliação de desempenho para cada colaborador

	Média Geral Pesquisa de Clima	Média Geral Avaliação de Desempenho
Colaborador 1	2,54	3,77
Colaborador 2	2,49	3,05
Colaborador 3	2,25	2,88
Colaborador 4	2,65	2
Colaborador 5	2,87	3,83
Colaborador 6	2,9	2,66
Colaborador 7	2,33	2,94
Colaborador 8	2,41	3,22
Colaborador 9	2,52	3,11
Colaborador 10	2,41	3,55

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

A partir do quadro 3 é possível verificar a comparação entre as médias gerais da Pesquisa de Clima e da Avaliação de Desempenho para cada colaborador. Para facilitar a comparação entre os dados, foi verificada a diferença entre as médias gerais da pesquisa de clima e das médias gerais da avaliação de desempenho. Segue quadro com as diferenças:

Quadro 4- Diferença entre as médias gerais da Pesquisa de Clima e da Avaliação de Desempenho

Média Geral Pesquisa de Clima	Média Geral Avaliação de Desempenho	Diferença entre Média Geral da Pesquisa de Clima e Média Geral da Avaliação de Desempenho
--------------------------------------	--	--

2,54	3,77	1,23
2,49	3,05	0,56
2,25	2,88	0,63
2,65	2	-0,65
2,87	3,83	0,96
2,9	2,66	-0,24
2,33	2,94	0,61
2,41	3,22	0,81
2,52	3,11	0,59
2,41	3,55	1,14

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Devido a pequena amplitude das respostas, que variaram de 2 à 3,83, variação total de 1,83, convencionou-se que seriam consideradas correspondentes as diferenças entre Média Geral da Pesquisa de Clima e Média Geral da Avaliação de Desempenho inferiores a 0,36. Para se chegar a este valor, a variação total (1,83) foi dividida pelo número de faixas das escalas de ambas avaliações (5).

A partir da análise do quadro 4 observa-se que em somente um caso a diferença entre as avaliações da pesquisa de clima e da avaliação de desempenho ficou abaixo de 0,36, ou seja, para somente 1 dos 10 colaboradores que participaram da pesquisa foi considerado que há uma relação direta entre a percepção do clima e o seu desempenho.

3. CONCLUSÃO

A partir da aplicação de uma Pesquisa de Clima Organizacional com todos os colaboradores de uma empresa de TIC de Florianópolis e realização da avaliação de desempenho destes, por seus respectivos líderes, foi possível realizar o cruzamento dos dados obtidos em ambas as pesquisas com o intuito de verificar se existe uma relação direta entre a percepção dos colaboradores acerca do clima organizacional e o seu desempenho.

Com o cruzamento dos dados verificou-se que para somente 1 dos 10 colaboradores houve correspondência entre a sua percepção do clima organizacional e a avaliação do seu desempenho.

Infelizmente a amostra que pode ser utilizada na pesquisa representou somente 22% do total da empresa estudada, por este motivo não é possível concluir que realmente não há uma relação direta entre a percepção do clima pelos colaboradores e o seu desempenho.

Acredita-se que o motivo da baixa adesão a Pesquisa de Clima tenha sido a necessidade de identificação dos colaboradores, das 21 avaliações preenchidas somente 14 puderam ser aproveitadas para a pesquisa, pois 7 colaboradores preencheram "Anônimo" no campo destinado ao nome. Além desta dificuldade, 4 das 14 avaliações da Pesquisa de Clima tiveram que ser desconsideradas, 2 por motivo de desligamento e outras 2 devido ao líder não ter preenchido a avaliação de desempenho dos colaboradores.

Seria necessário um estudo com uma amostra maior para identificar se realmente existe uma relação direta entre a percepção do clima organizacional e o seu desempenho.

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN PERFORMANCE AND EMPLOYEES PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A COMPANY OF ICT FLORIANÓPOLIS

The present study aimed to determine whether there is a direct relationship between the perception of the employees about the organizational climate and its Performance in a company of ICT (Information Communication Technology) sector of Florianópolis. For this, it was applied a Climate Survey to all employees and a Performance Evaluation to the leaders leaders assessing their own teams individually. From this, the intersection of the data was conducted and it was found that for only one of the employees surveyed the perception of the organizational climate is equivalent to their performance evaluation by their immediate leader. It would require a larger sample size to say that actually there is no direct relationship between the perception of organizational climate and performance of employees.

Keywords: Organizational Climate Survey, Performance Evaluation

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3.ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KRUMM, Diane J., **Psicologia do Trabalho: uma introdução à psicologia industrial/ organizacional**; tradução de Dalton Conde de Alencar; revisão técnica de Marcos Aguiar de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; Clima Organizacional In: SIQUEIRA, Marlene Maria Matias et. al.. **Medidas e Comportamento Organizacional Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: ArtMed, 2008

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos - Do operacional ao estratégico**. 13.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAROCCI, Gianni; Pozi, Euro. **A EVOLUÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL**. In:LANER, Aline dos Santos; JÚNIOR, João Benjamin da Cruz (Org). Florianópolis: Fundação Boitex, 2004.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: uma nova abordagem**. 8.ed.São Paulo:LTr, 2002.

RACHEL, Lucimar Azevedo; SALOMÃO, Aretha Henrique Martins. **CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIAS DE IMPACTO NO DESEMPENHO**. Revista Eletrônica Machado Sobrinho. Janeiro/Julho. 7. ed Juiz de Fora, 2013. Disponível em:
http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo04_REMS4.pdf Acessado em 16/12/2013

STOFFEL, Inácio. **ADMINISTRAÇÃO DO DESEMPENHO: Metodologia Gerencial de Excelência**. Florianópolis: Perspectiva: 1997.

APÊNDICE 1 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICADA NA EMPRESA ESTUDADA

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO				
Avaliador:			Setor:	
Avaliado:			Data:	
Analise criteriosamente as características abaixo e selecione uma opção (de 0 à 4) para cada questão, de acordo com a seguinte escala:				
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
0	1	2	3	4
<i>Dimensão Institucional - Características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da organização</i>				
1. Engajamento Institucional - É comprometido com Programas e Projetos Institucionais, cumpre normas legais e metas estabelecidas, tem responsabilidade e cuidado no tratamento do Patrimônio da Empresa, utiliza de forma racional os seus recursos.				
2. Orientação para resultados - Concentra-se nos compromissos de desempenho, contribuindo com ideia e sugestões para obtenção de resultados satisfatórios, sempre tendo em vista as metas estabelecidas.				
3. Capacidade de análise/solução de problemas - Tem capacidade para refletir e compreender assuntos relativos à sua área de atuação, estabelecendo critérios para enfrentar desafios e solucionando os problemas.				
4. Responsabilidade - Percebe a importância de suas funções na estrutura de funcionamento da Empresa, comprometendo-se com seu trabalho, sendo responsável pelo que faz.				
<i>Dimensão Funcional - Características que geram impacto nos processos e formas de trabalho</i>				
1. Qualidade e Produtividade - Realiza suas tarefas de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade e produtividade esperados.				
2. Habilidade técnica - Conhece os procedimentos normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.				
3. Disposição para o trabalho - Tem interesse, entusiasmo e determinação na execução de suas atividades. É proativo.				
4. Engajamento Profissional - Cumpre a jornada de trabalho preestabelecida, tanto no aspecto horário quanto frequência, de forma a desenvolver plena e satisfatoriamente suas atribuições. Ser e estar presente.				
5. Trabalho em equipe - Interage com os demais membros da equipe e sabe ouvir e respeitar posições contrárias. Busca alternativas e exercício de atitude cooperativa.				
6. Capacidade de decisão - Assume decisões dentro de seus limites, não comprometendo o andamento do trabalho, nem gerando constrangimento entre os colegas.				
7. Capacidade de lidar com novas situações - Adota atitudes cabíveis, mesmo frente a situações mais complexas e distintas de suas rotinas.				
8. Atendimento ao cliente - Estabelece contatos pessoais, buscando atender às expectativas e necessidade dos clientes internos e/ou externos.				
<i>Dimensão Individual - Características que aparecem nas atitudes, comportamentos e são um diferencial do colaborador</i>				
1. Atualização - Preocupa-se com seu desenvolvimento profissional, tomando para si a responsabilidade de se manter atualizado.				
2. Flexibilidade / Adaptabilidade - Reage positivamente a mudanças necessárias e tem facilidade de adaptação para utilização de novos métodos, procedimentos e estratégias.				
3. Relacionamento Interpessoal - Tem maturidade, estabilidade e inteligência emocional no relacionamento com seus pares, superiores, colaboradores e com o público.				
4. Administração de condições de trabalho - Tem capacidade de organização no trabalho, administrando prazos, rotinas, solicitações e prioridades, mesmo sob pressão ou demanda excessiva de trabalho.				

5. Comunicação - Tem clareza e objetividade na emissão e execução de mensagens, possibilitando perfeito entendimento da informação.	
6. Eficiência - Para resolver os casos que surgem no trabalho, não só aplica as soluções que lhe são apresentadas, como busca alternativas, a fim de cumprir suas obrigações dentro das normas e da melhor maneira possível.	

ANEXO 1 – CONTEÚDO DA PESQUISA DE CLIMA APLICADA NA EMPRESA ESTUDADA

Caro colaborador,

Neste questionário você irá encontrar uma série de frases que descrevem características das empresas e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a empresa onde você trabalha. O importante é que você dê a sua opinião sobre as características da sua empresa COMO UM TODO. Para responder, leia as características descritas nas frases e selecione a resposta que melhor representa a sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1- Discordo totalmente 2- Discordo 3-Não discordo nem concordo 4-Concordo
5-Concordo totalmente

Nome completo:

Setor:

Líder imediato:

- 1- Meu setor é informado das decisões que o envolvem.
- 2- Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.
- 3- O colaborador recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar as tarefas.
- 4- As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.
- 5- Aqui o chefe ajuda os colaboradores com problemas.
- 6- O chefe elogia quando o colaborador faz um bom trabalho.
- 7- As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (chefes).
- 8- As mudanças nesta empresa são informadas aos colaboradores.
- 9- Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.
- 10- Aqui existe planejamento das tarefas.
- 11- O colaborador pode contar com o apoio do chefe.
- 12- As mudanças nesta empresa são planejadas.
- 13- As inovações feitas pelos colaboradores no seu trabalho são aceitas pela empresa.
- 14- Aqui novas ideias melhoram o desempenho dos colaboradores.
- 15- O chefe valoriza a opinião dos colaboradores.
- 16- Nesta empresa os colaboradores têm participação nas mudanças.
- 17- O chefe tem respeito pelos colaboradores.
- 18- O chefe colabora com a produtividade dos colaboradores.
- 19- Nesta empresa o chefe ajuda o colaborador quando ele precisa.
- 20- A empresa aceita novas formas de o colaborador realizar suas tarefas
- 21- O diálogo é utilizado para resolver problemas da empresa.
- 22- Os colaboradores realizam suas tarefas com satisfação.
- 23- Aqui o chefe valoriza seus colaboradores.
- 24- Quando os colaboradores conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.
- 25- O que os colaboradores ganham depende das tarefas que fazem.
- 26- Nesta empresa o colaborador sabe por que está sendo recompensado.
- 27- Esta empresa se preocupa com a saúde dos seus colaboradores.
- 28- Esta empresa valoriza o esforço dos colaboradores.
- 29- As recompensas que o colaborador recebe estão dentro das suas expectativas.

- 30- O trabalho bem feito é recompensado.
- 31- O salário dos colaboradores depende da qualidade de suas tarefas.
- 32- A produtividade do colaborador tem influência no seu salário.
- 33- A qualidade do trabalho tem influência no salário do colaborador.
- 34- Para premiar o colaborador, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.
- 35- Os colaboradores desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.
- 36- O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do colaborador.
- 37- Nesta empresa o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.
- 38- O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.
- 39- O ambiente físico de trabalho é agradável.
- 40- Nesta empresa o local de trabalho é arejado.
- 41- Nesta empresa existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.
- 42- Existe iluminação adequada ao ambiente de trabalho.
- 43- Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.
- 44- O setor de trabalho é limpo.
- 45- Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do colaborador no trabalho.
- 46- Nesta empresa a postura física dos colaboradores é adequada para evitar danos à saúde.
- 47- O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.
- 48- Aqui existe controle exagerado sobre os colaboradores.
- 49- Nesta empresa tudo é controlado.
- 50- Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.
- 51- A frequência dos colaboradores é controlada com rigor por esta empresa.
- 52- Aqui o chefe usa as regras da empresa para punir os colaboradores.
- 53- Os horários dos colaboradores são cobrados com rigor.
- 54- Aqui o chefe pressiona o tempo todo.
- 55- Nesta empresa nada é feito sem autorização do chefe.
- 56- Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.
- 57- As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.
- 58- O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.
- 59- Aqui os colegas auxiliam um novo colaborador em suas dificuldades.
- 60- Aqui nesta empresa existe cooperação entre os colegas.
- 61- Nesta empresa os colaboradores recebem bem um novo colega.
- 62- Existe integração entre colegas e colaboradores nesta empresa.
- 63- Os colaboradores se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.