

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
PESSOAS**

**FABIO BRANDAO BARRETO DE ARAUJO
SUSANA SOUZA SANTOS NASCIMENTO**

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL COMO PROPOSTA
DE DIFERENCIAL COMPETITIVO
NA OI**

**Aracaju – SE
2008**

**FABIO BRANDAO BARRETO DE ARAUJO
SUSANA SOUZA SANTOS NASCIMENTO**

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL COMO PROPOSTA
DE DIFERENCIAL COMPETITIVO
NA OI**

Monografia apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação de Extensão da FANESE, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

**Orientadora: Profa. Esp. Luciana
Cristina Andrade Costa Franco**

**Aracaju – SE
2008**

Araújo, Fábio Brandão Barreto de; Nascimento Susana Souza Santos

Relacionamento interpessoal como proposta de diferencial competitivo na Oi/ Fábio Brandão Barreto de Araújo; Susana Souza Santos Nascimento

50 f.

Monografia (especialização) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe

Orientação: Luciana Cristina Andrade Costa Franco

a) Relação Interpessoal

CDU 000.000.0

**FABIO BRANDAO BARRETO DE ARAUJO
SUSANA SOUZA SANTOS NASCIMENTO**

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL COMO PROPOSTA DE DIFERENCIAL
COMPETITIVO NA OI**

**Monografia apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão –
NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE,
como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica
de Pessoas.**

Profa. Esp. Luciana Cristina Andrade Costa Franco

Prof. MsC Álvaro Souto

Fábio Brandão Barreto de Araújo

Susana Souza Santos Nascimento

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2008.

RESUMO

As empresas modernas estão percebendo que é de fundamental importância se trabalhar o relacionamento interpessoal com seus clientes internos, a fim de que as equipes de trabalho possam desempenhar bem suas atividades. Entende-se que, quando há falhas nesse sentido, não há como uma equipe trabalhar em conjunto, cooperativamente, visto que as relações interpessoais estão sofrendo alguma interferência que promove um ambiente desconfortável e não propício ao oferecimento de um serviço de atendimento ao cliente com qualidade. Na empresa em questão, a Oi Telecomunicações, evidenciou-se que este problema está interferindo circunstancialmente, na qualidade do atendimento direcionado ao cliente e, por isto, vem-se sentindo uma insatisfação nesse sentido, por forças de constantes reclamações advindas dos clientes. O objetivo desta monografia foi justamente analisar como o relacionamento interpessoal vai servir de âncora para o mercado competitivo na Oi, empresa de telefonia, no Estado de Sergipe no ramo de Varejo. Para melhor esclarecimento acerca do assunto e para fundamentar os estudos, buscou-se respaldo bibliográfico em alguns autores que tratam do tema. A partir da observação feita e dos questionários aplicados aos clientes internos da referida empresa, pôde-se evidenciar que são muitas as falhas nesse sentido e que faz estes clientes internos também ficarem insatisfeitos com o ambiente de trabalho do qual participam, ilustrando a necessidade de a empresa buscar soluções urgentes no trato deste problema, a fim de que se possa, o mais rápido possível, reverter a situação e oferecer aos clientes, um serviço de qualidade, no qual o atendimento a ele dirigido é diferenciado, com atendentes sempre prestativos e dispostos a esclarecer as dúvidas e as solicitações advindas daqueles.

Palavras-Chave: Relacionamento Interpessoal, Comunicação, Motivação, Atendimento, Qualidade.

ABSTRACT

Companies are realizing that modern and vital work if the interpersonal relationships with their domestic customers, so that the teams of work can play well their activities. It is understood that when there are flaws in that sense, there is no way a team working together, cooperatively, as relationship interpersonal are suffering any interference that promotes an environment uncomfortable and not conducive to offer a service of customer service with quality. The company in question, the Hi Telecomunications, showed that this problem is interfering circunstancialy, the quality of care directed c] customer and, therefore, comes to an end insatisfaction accordingly, by forces of constant reclamations stemming from customers. The goal of this monograph was precisely how the interpersonal relationships serve as vai anchor for the competitive market in Hi, teelefonicall of company in the state of Sergipe in the business of Retail. For more information about the subject and to support the studies, trying to support bibliographic in some authors who deal with the issue. From the observation made and questionnaires applied to domestic customers of that company, could become clear that there are many flaws in this direction and that makes these domestic customers also are dissatisfied with the working environment of which participate, illustrating the need solutions company to seek urgent to deal with this problem so that we can, as quickly as possible, reverse situation and offer customers, a quality service, in which the attention is directed to it differently, with attendants always helpful and willing to clarify the doubts and those stemming solicitations

Keywords: Relationship Interpessoal, Communication, Motivation, Care, Quality.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Satisfação em Relação à vida profissional dentro da instituição	35
GRÁFICO 2 – Principais Motivos de Satisfação ou Insatisfação no Ambiente de Trabalho.....	36
GRÁFICO 3 – Satisfação com as atividades que desempenha na empresa..	37
GRÁFICO 4 – Reconhecimento da instituição pelo trabalho desenvolvido...	38
GRÁFICO 5 – Desejo de Mudança de Setor.....	39
GRÁFICO 6 – Fatores que mais motivam o trabalho	40
GRÁFICO 7 – Importância do desenvolvimento de planos e estratégias motivacionais	41
GRÁFICO 8 – Definição do ambiente de trabalho.....	42

SUMÁRIO

RESUMO.....	03
ABSTRACT	04
LISTA DE GRÁFICOS.....	05
1 INTRODUÇÃO.....	07
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	10
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
3.1 Interação Social.....	11
3.2 Relacionamentos Interpessoais.....	12
3.3 Comunicação.....	13
3.3.1 Importância da Comunicação.....	15
3.3.2 Funções da Comunicação.....	17
3.4 Comprometimento.....	18
3.5 Motivação.....	21
3.6 Satisfação dos Clientes Internos.....	22
4 METODOLOGIA.....	32
4.1 Tipo de Pesquisa.....	32
4.2 Questões de Pesquisa	32
4.3 Universo e Amostra.....	33
4.4 Instrumento de Coleta de Dados.....	33
4.5 Processamento e Técnicas de Tratamentos dos Dados.....	34
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	35
CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS.....	45
APÊNDICE.....	48

1 INTRODUÇÃO

Por se caracterizar um ser sociável, o homem necessita manter um relacionamento com seus semelhantes. Relacionando-se de maneira prazerosa, ele consegue manter com seu grupo um nível de interação capaz de fomentar uma maior efetividade de tudo que passa a ser feito em conjunto. Bem assim se traduz no ambiente de trabalho. A partir do momento em que os clientes internos mantêm um nível satisfatório de relacionamento interpessoal com seu grupo, consegue desempenhar melhor as suas atividades, assim como também, todo o processo organizacional flui com mais eficiência.

Entretanto, é de fundamental importância, para que este inter-relacionamento se concretize, que todos estejam bem motivados em seus ambiente de trabalho, a fim de que este e possa suscitar um ambiente benéfico e promova uma maior interação pessoal. Desta forma, não se pode trabalhar o relacionamento interpessoal sem antes evidenciar a necessidade de motivação organizacional.

A partir do momento em que se têm profissionais motivados dentro de uma organização, notoriamente se percebe a fluência de todas as atividades a serem desenvolvidas por eles de forma mais eficiente e mais prazerosa. Destarte, é de fundamental importância que as organizações modernas sejam elas do setor público ou privado, invistam cada vez mais em seu potencial humano, oferecendo-lhes melhores condições de trabalho e um ambiente propício a progressos. Assim, o interesse pelo tema abordado partiu da premissa de que há uma necessidade urgente de se trabalhar o relacionamento interpessoal aliado à motivação na Oi SE, a fim de que todo o processo desenvolvido pela organização surta os efeitos esperados.

O homem é um ser que possui necessidades, desejos e sentimentos que precisam ser considerados e analisados, pois influenciam o comportamento e o desempenho dos mesmos na organização. Para as instituições, a motivação é uma questão de fundamental importância e deve ser bastante trabalhada, uma vez que é um assunto basicamente relacionado ao comportamento e todo comportamento é motivado, pois tem influência direta sobre os resultados da organização. Na maioria dos casos a eficiência no ambiente de trabalho depende da motivação, ou seja, um profissional motivado trabalha com mais disposição e alegria.

A motivação trabalhada com excelência impulsiona os indivíduos a executarem as suas tarefas com envolvimento, conduzindo assim a altos desempenhos. Isto, conseqüentemente, gera resultados positivos crescentes para a empresa. O que gera eficácia em uma organização é o estilo motivacional de cada funcionário, pois o foco principal será obter resultados positivos e desenvolver a satisfação dos indivíduos para alcançar os objetivos organizacionais.

A partir do momento em que o indivíduo está motivado o relacionamento poder ser melhor efetivado e, assim, obter-se um ambiente de trabalho mais saudável e com uma melhor qualidade.

Qualquer empresa moderna necessita ter um potencial humano bem trabalhado a fim de que consiga, através dele, alcançar os objetivos a que se propõe. Para tanto, necessário se faz que os mesmos estejam motivados a trabalhar e a desenvolver bem suas tarefas.

Trabalhar em grupo requer que a interação entre todos seja de qualidade, visto que, quando um inter-relacionamento de equipe é de fundamental importância para que ela trabalhe em conjunto. Na verdade, qualquer problema de relacionamento na equipe pode interferir em todo o processo da organização.

Quando se fala em equipe, notoriamente se percebe que a vida em conjunto é muito difícil e, quando não há motivação, qualquer problema pode interferir negativamente no desempenho operacional.

Observando o que acontece na empresa Oi, evidencia-se que, especificamente na área de vendas, o relacionamento interpessoal é de fundamental importância até mesmo na hora de se lidar diretamente com o cliente. É extremamente importante haver um bom relacionamento entre os membros da equipe de vendas, visto que as metas a serem alcançadas dependem do trabalho em conjunto.

O que se vem notando na organização é a necessidade de se motivar mais os clientes internos e se trabalhar a questão do relacionamento interpessoal. Muito corriqueiramente estão ocorrendo episódios de entraves entre as pessoas que trabalham na mesma equipe e se está percebendo que o nível de qualidade no atendimento e as metas estão diminuindo. Os funcionários sentem-se desmotivados e qualquer problema é motivo para desavenças e para discussões entre os membros das equipes, decorrendo disso, aquele famoso jogo de um cobrar do outro

nenhum querer realmente fazer suas atribuições, tentando sempre repassar para outra pessoa, achando não ser sua responsabilidade. Assim, sempre fica uma pendência nas equipes e o atendimento vai se tornando deficitário e surgindo reclamações.

Outro fato também observado é que, por força disto, as falhas na comunicação interna são muitas e mais problemas são gerados a partir daí. O clima de desconforto é gerado e a desmotivação é sentida nitidamente.

Desta forma, questiona-se: **Como a motivação poderia interferir no relacionamento inter- pessoal e promover um melhor clima organizacional na empresa?**

Esta monografia teve como objetivo geral analisar como o relacionamento interpessoal vai servir de âncora para o mercado competitivo na Oi, empresa de telefonia, no Estado de Sergipe no ramo de Varejo. E como específicos: analisar o relacionamento interpessoal na Oi em Sergipe, no ramo de varejo; identificar os principais problemas de relacionamentos interpessoais enfrentados pela empresa; mensurar o nível de relacionamento Interpessoal na Oi; avaliar a influência do relacionamento interpessoal na qualidade dos serviços da Oi; e analisar a relação entre motivação e relacionamento interpessoal

É de fundamental importância para uma organização competitiva, ter clientes motivados e um relacionamento interpessoal entre eles relativamente bom, a fim de que seja mantida a qualidade dos serviços oferecidos por ela.

A importância deste estudo para a empresa se dá pelo fato de que através da pesquisa realizada com os clientes internos, pode-se saber quais os problemas de ordem de relacionamento que estão fazendo com que eles se sintam desmotivados a trabalhar e a executar suas tarefas

Assim, o tema e a empresa foram escolhidos, tendo em vista o conhecimento do problema já vivenciado na empresa pesquisada, bem como a detecção de falhas na qualidade dos serviços de atendimento de clientes, por força da problemática de relacionamento interpessoal dos clientes internos.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Oi é a maior companhia de telecomunicações do Brasil em faturamento e número de telefones instalados. Com controle 100% nacional, a empresa foi a primeira do país a oferecer serviços convergentes e integrados de telecomunicações. Suas ofertas abrangem telefonia fixa, telefonia móvel, comunicação de dados, internet e televisão por assinatura.

A imagem da Oi reflete um estilo de vida ligado a ousadia, inovação, confiabilidade e inteligência. As iniciativas da companhia são orientadas para o público jovem de espírito, aberto ao que é novo, saudável e desafiador. O slogan *Simples assim* resume a identidade da empresa.

O objetivo da companhia é oferecer o que há de mais moderno em telecomunicações e superar os níveis de exigência dos clientes e do mercado. A Oi investe fortemente no desenvolvimento de novas tecnologias e no treinamento de seus funcionários. Tudo para garantir o melhor atendimento a seus consumidores.

A empresa detém a concessão para operar em telefonia fixa local em 16 estados das regiões Norte, Nordeste e Sudeste e autorização para prestar serviços de mobilidade em 17 estados - os mesmos 16 com o acréscimo de São Paulo, para o qual arrematou licença em setembro de 2007, em leilão promovido pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel).

A maior empresa de telecomunicações do país, a única com convergência total em sua área, a terceira do mundo a ter seus negócios reunidos em uma marca única. (EMBRATEL)

Trabalha uma análise de desempenho anual para todos, com apoio para cada um desenhar seu plano de desenvolvimento. Para os nossos jovens talentos internos temos o Geração Oi, que inclui ainda os estagiários e trainees, com turmas fechadas de MBA para desenvolvimento acelerado e módulos no exterior para os destaques.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Interação Social

A interação é uma necessidade básica do ser humano. O homem, sendo ser eminentemente social, necessita manter contato com outras pessoas, numa relação de diálogo para encontrar soluções, buscar caminhos, discutir e até mesmo discordar. Para que se possa atingir um nível comunicacional, há a necessidade de se manter uma interação entre as pessoas.

Devido às suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar seus objetivos. A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização (CHIAVENATO, 2003, p. 20).

Em se tratando de meio organizacional, não é diferente. Para que se possa fazer com que a empresa caminhe, todos os setores que a compõem, mesmo tendo vida própria, necessitam manter um contato com os demais para a concretização de todo o processo organizacional.

A organização tem como alma, as pessoas e, para que elas possam trabalhar de forma harmônica, é de fundamental importância que mantenham um relacionamento com toda a equipe com a qual trabalha. Como bem revela Lucena (1990, p. 52), “Em sua essência, as organizações têm sua origem nas pessoas, o trabalho é processado por pessoas e o produto de seu trabalho destina-se às pessoas”.

Como bem revela Chiavenato (2003, p.156)

A socialização organizacional significa a adaptação das pessoas à cultura da organização. Os métodos de socialização organizacional mais utilizados são: o processo seletivo, o conteúdo do cargo, o supervisor condutor, o grupo de trabalho e o programa de integração que é o mais utilizado.

No momento da contratação de pessoal, é de fundamental importância que o responsável perceba o nível de comunicação que a pessoa a ser contratada

tem e qual o seu perfil, a fim de que ele possa verificar se realmente este perfil se adequa à realidade da organização.

3.2 Relacionamentos Interpessoais

O comportamento dos clientes internos deve ser uma preocupação constante para qualquer empresa, prioritariamente no que tange ao relacionamento entre eles. Todas as situações que possam aparecer devem ser analisadas especificamente, evidenciando-se cada particularidade a ser trabalhada. O administrador de RH deve estar atento para cada situação e entendendo ser cada um de seus colaboradores, indistintamente do cargo que ocupam, uma pessoa única, com necessidades pessoais.

Para que ocorra mudança nas pessoas, é necessário que haja uma crise interna ou desequilíbrio, para que propicie alterações na percepção e na introdução de novas idéias, toda a mudança provoca resistência, já que a mudança vem acompanhada de um sentimento de ameaça. (MOSCOVICI, 2002, p. 158.).

Essas crises internas podem partir da problemática da falta de um bom relacionamento interpessoal, fato que exige da organização e das pessoas que a compõem, uma mudança de posicionamento sob o risco de não conseguirem manter um ambiente de trabalho harmonioso.

Em se tratando de relações interpessoais, foi Kurt Lewin que primeiro pesquisou sobre o tema enfatizando o relevante significado que o mesmo tem para a vida em sociedade. (COSTA, 2002,)

Mailhiot (1976, p. 66), quando fez referências aos estudos do supramencionado psicólogo, evidenciou que “A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”.

Costa (2002, p. 21) revela que as relações interpessoais são um dos pilares do relacionamento pessoal nas empresas

É mister observar a operação real da organização, aqui incluídas as relações interpessoais, que constituem a sua seiva vital. Os elementos formais (estrutura administrativa) e informais (relacionamento humano, que emerge das experiências do dia-a-dia) integram-se para produzir o padrão real de relacionamento

humano na organização: como o trabalho é verdadeiramente executado e quais as regras comportamentais implícitas que governam os contatos entre as pessoas – esta é a estrutura de contatos e comunicações humanas a partir da qual os problemas de política de pessoal e de tomada de decisões podem ser compreendidos e tratados pelos administradores.

Fica, desta forma, evidente o nível de relevância que as relações interpessoais têm para as organizações, no tocante ao alcance de suas metas.

3.3 Comunicação

É, reconhecidamente, imprescindível a comunicação interna numa organização, motivo esse que leva a uma constante preocupação de aplicar nos planos de comunicação instrumentos eficazes na disseminação de informações dentro da empresa.

A atuação em equipe precisa ser incentivada com uma postura pró-ativa, de empatia e cooperação, pois somente assim serão eliminadas as sub-culturas que geram o afastamento e as falhas na comunicação.

Para Ferreira (2003, p. 170), comunicação é o ato ou efeito de comunicar; de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionados, quer através de linguagem falada ou escrita, quer de outros sinais, signos ou símbolos, quer de aparelhamento técnico especializado, sonoro e/ou visual; capacidade de trocar ou discutir idéias, de dialogar, conversar.

Segundo Lesly (2002, p. 45), “[...] a habilidade de se comunicar é uma parte tão básica da experiência humana que é isso que faz tudo aquilo que diferencia o homem do resto da criação.”

Thayer apud Duarte (2004, p. 29), ao definir a comunicação, evita seu entendimento como um processo de direção única ao utilizar, para descrevê-la, os termos troca de idéias, intercâmbio de pensamentos, combinação de estímulos, demonstrando-a como um processo dinâmico de interação entre as pessoas.

Pode-se entender, portanto, de acordo com as palavras dos autores, que a comunicação é um processo de dupla direção, pois envolve tanto a transmissão ao centro decisório (isto é, a um indivíduo investido de responsabilidade de tomar determinadas decisões) de ordens, informação e aconselhamento como a transmissão das decisões por esse centro para as demais partes da organização.

Dentro do contexto, apresentam-se alguns conceitos relacionados à comunicação empresarial, efetuados e examinados por alguns autores sobre o assunto, com o intuito de obter uma boa comunicação interna na organização.

Neves, Pinto e Amaral, 2000, p.129 enfatizam que compatibilizar, harmonizar e otimizar os meios de comunicação significa dirigir todo o esforço, para que não ocorram divergências nas mensagens entre o emissor e o receptor quando diz “A comunicação tem por objetivo compatibilizar, harmonizar e otimizar padrões dentro da comunicação empresarial entre si, e assegurar a adequação das mensagens aos meios [veículos], e desses aos públicos.”

Para Montana (1999, p.285), “a comunicação tem sido definida como o processo através do qual as pessoas tentam compartilhar significados por meio da transmissão de mensagens simbólicas”. Assim, pode considerá-la como um processo que ocorre quando diferentes eventos estão intimamente relacionados. Dentro de uma perspectiva ampla, pode identificar elementos básicos na comunicação, conforme o autor:

emissor — refere-se à fonte ou origem da mensagem;

receptor — refere-se ao destinatário ou a pessoa que recebe a mensagem;

mensagem — compreende um determinado conjunto de informações, geralmente codificadas, e que são transmitidas através de um canal;

canal — é o meio pelo qual é transmitida a informação, normalmente codificada, e que é transmitida através de um determinado canal;

código — é a forma por meio da qual o emissor decifra um determinado significado que deseja transmitir ao receptor na forma de sinais. Esses sinais podem ser transmitidos em diversos canais e, uma vez recebidos pelo emissor que serão decodificados e interpretados pelo receptor. É pela codificação e decodificação dos sinais recebidos que os indivíduos interpretam as mensagens e constroem significados;

feedback ou informação de retorno— é a mensagem que é transmitida em resposta à mensagem inicial e permite ao emissor perceber que a mensagem foi recebida e, eventualmente, avaliar se foi ou não compreendida.

Observando a citação acima, após a breve exposição dos componentes do processo comunicativo, pode-se compreender que a comunicação é um processo complexo, desempenhando um vasto conjunto de funções indispensáveis à natureza da existência humana e das organizações. Cabe ressaltar que o feedback é considerado uma forma de melhorar e potencializar a comunicação interpessoal. Desta forma, além da comunicação favorável ser indispensável para a eficácia

organizacional, pode ser apontada como ponto central da cultura organizacional, pois à medida que pode refletir e reforçar as normas organizacionais, constitui-se numa poderosa porta para a transformação, oferecendo um processo para auto-reflexão e para aprendizagem organizacional.

3.3.1 Importância da Comunicação

A importância da comunicação nas organizações é reconhecida por autores diversos.

No entanto, na prática, Curvello (2001, p. 70) acredita que ainda está quase sempre reduzida a um instrumento de divulgação e de controle predominando o modelo de transmissão de informação.

No ambiente empresarial, a comunicação faz-se presente em grande parte do tempo das pessoas que compõem a organização, pois elas têm necessidade de manterem-se atualizadas através da troca de informações, aprimorando os recursos de comunicação interna e externa, propiciando informações efetivas, bem como o relacionamento interpessoal, implantando mudanças com eficiência, desenvolvendo técnicas que colaborem para o sucesso da empresa.

Na visão de Bueno (2003, p. 4),

A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social, a comunicação se orienta no mesmo sentido.

Pode-se perceber que existe analogia entre a cultura e a comunicação empresarial, pois através de ambas pode-se garantir o sucesso da organização no mercado, a clareza, a transparência, fatores vitais que contribuem para o desempenho da empresa.

A comunicação eficaz é importante para os administradores por dois motivos. Primeiro, comunicação é o processo através do qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Segundo, a comunicação é uma atividade, a qual os administradores dedicam uma enorme proporção do seu tempo. (STONNER; FREEDMAN, 1999, p. 388).

Percebe-se a clareza dessa afirmação no próprio cotidiano do trabalho em

uma organização. A alta cúpula, seus presidentes, diretores e gerentes, para desempenharem suas atividades eficazmente sempre estão interagindo com a comunicação, seja ela telefônica, escrita, eletrônica ou face a face. Isso dá-se pela necessidade de manterem-se informados, pois uma equipe que não se comunica está dividida e sofre por falta de engajamento, perde tempo e realiza pouco.

Muitos problemas existentes numa organização podem ser oriundos da falta de comunicação ou das distorções nela contidas, tais como o re-trabalho, que pode ser evitado se as funções de cada colaborador forem informadas minuciosamente. Cabe sempre a sua atualização, dadas às mudanças cotidianas, através de novas comunicações; de liderança para seus subordinados e entre os próprios colegas.

Outro exemplo é o clima que impera em determinados ambientes, onde as pessoas disputam entre si o poder, onde acaba imperando um jogo silencioso, causando mal-estar constante.

A comunicação é uma das mais importantes e estratégicas peças do jogo da competitividade, sendo a grande responsável pela imagem da empresa, pois, é considerada um diferencial competitivo nas organizações que desejam permanecer no mercado de trabalho.

Para que o processo de comunicação agregue valor às estratégias organizacionais, é importante que todos os colaboradores conheçam a realidade da organização da qual fazem parte e se estabeleça um comprometimento que será uma via de mão dupla onde a empresa diz aonde quer chegar a seus colaboradores – clientes internos - e o que eles ganham com isso, sabendo que seus objetivos individuais também serão alcançados.

Toda organização depende, para seu crescimento, da prosperidade, da manutenção da confiança na sua integridade, seja no que diz respeito ao seu pessoal, aos seus clientes, fornecedores e acionistas, e isto só se consegue com um programa de padronização de comunicação bem definida. (CHIAVENATO, 2000, p. 184).

Analisando esta situação, o autor enfatiza que para uma organização permanecer no mercado competitivo, deve-se sempre manter atualizados os seus meios de comunicação para que esta seja compreendida com bastante clareza.

A falta de uma nova técnica de comunicação elimina qualquer chance de adotar alguns critérios para o crescimento da organização.

3.3.2 Funções da Comunicação

A comunicação funciona para controlar, motivar, expressar emoções e informar, dentro de um grupo ou organização. Para entender melhor as funções de comunicação faz-se necessário seu entendimento teórico, servindo a quatro grandes funções, como revela Lesly (2002, p. 116)

Controle – monitora o comportamento dos membros de um grupo, onde as organizações têm hierarquias de autoridade e orientações formais às quais os empregados têm que obedecer.

Motivação – desperta o interesse quando esclarece para os colaboradores o que deve ser feito, o que pode ser feito e como eles podem contribuir para melhorar o desempenho, se o mesmo não for alcançado.

Expressão emocional – a comunicação dentro do grupo é um mecanismo fundamental pelo qual seus membros demonstram suas frustrações ou sentimentos de satisfação proporcionando uma liberação para a expressão emocional e para a satisfação de necessidades sociais. Informação – a comunicação torna mais fácil à tomada de decisões, pois ela fornece informações de que os indivíduos e grupos precisam, transmitindo dados para identificar e avaliar as alternativas de escolhas.

Para Robbins (2005, p. 197), “Nenhum grupo pode existir sem comunicação: a transferência de significado entre seus membros. Apenas através da transmissão de significado de uma pessoa para outra é que informações e idéias podem ser trocadas.” Percebe-se a indispensabilidade da troca e fornecimento de informações, ensinando boas práticas, gerando interesse na troca de idéias e conscientização por meio de excelentes processos de comunicação. O simples fato de informar não quer dizer que ocorreu comunicação, a comunicação só será estabelecida se houver troca, ou seja, quando há o feedback¹. A comunicação não pode se dar isolada, ela gera envolvimento, comprometimento, motivação e feedback.

3.4 Comprometimento

A auto-estima das pessoas deve ser desenvolvida positivamente e que leva a um maior e melhor estado de motivação para o comprometimento. Quando a

¹ Feedback é a troca, interação, ação de dar e receber.

auto-estima estiver afetada negativamente, terá maior probabilidade de falta de adesão interna, geram-se conflitos e como consequência, o envolvimento torna-se complicado já com a auto-estima estável, há maior probabilidade de mais motivação no trabalho e obtenção de adesão total e com isso, atinge-se o comprometimento.

Cerqueira (2002, p. 10) relata que “O norte cultural que definirá o direcionamento de todos as pessoas dentro da empresa é do comprometimento.”

Pode-se perceber, com relação à visão do autor, que existe uma necessidade das empresas estabelecerem o seu sistema de valores, ou paradigmas, que possam facilitar o comprometimento das pessoas com aquilo que deve ser feito. Para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus colaboradores com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, como também fazer uso da manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas.

Através da melhoria da comunicação e relacionamento, estabelece-se uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional. Trata-se da chamada sinergia do comprometimento, uma escala de valores ligados ao interesse individual, à forma como a auto-estima esta sendo desenvolvida.

Não há como medir o comprometimento das pessoas, mas o colaborador que é bem informado sente-se parte da empresa, a relação fica mais próxima, as mensagens devem ser simples, curtas e claras; despertando-se assim o interesse do colaborador pela empresa.

Gronroos (2001, p. 281) diz “[...] que antes de tudo, as atitudes dos empregados e o comprometimento deles para consciência de serviços têm que ser gerenciadas.”

Pode-se entender, com relação ao ponto de vista do autor, que gerenciamento de atitudes, posturas típicas da organização procuram desenvolver uma vantagem competitiva através de uma estratégia voltada para serviços bem realizados, promovendo-se, assim, a integração dos setores em função do objetivo final da empresa e disseminado por toda a organização a noção de cliente interno, o que implica a valorização do colaborador e da pessoa do colaborador.

Ao pensar que as pessoas ao desempenharem algum tipo de trabalho objetivam alcançar a satisfação de suas necessidades, como já fora dito em capítulo anterior, torna-se necessário considerar a hipótese de que essas mesmas pessoas

precisam estar inseridas num ambiente de trabalho confortável, a fim de que lhes sejam garantidas a qualidade de vida no trabalho.

A qualidade do ambiente de trabalho traduz um ponto muito importante para que a produtividade seja rentável. Apesar desse tema relacionado ao processo motivacional parecer recente, já fora enfatizado por alguns estudiosos, dentre eles Elton Mayo que conduzindo uma pesquisa em uma indústria têxtil pôde observar a relação entre rotatividade de funcionários e as condições de trabalho.

Segundo Mayo *apud* Chiavenato (2003, p.58), foi possível obter como resultado de pesquisa que “Ao introduzir um intervalo de descanso e delegar aos operários a decisão sobre horários de produção [...] verificou-se em pouco tempo que emergiu um espírito de grupo, a produção aumentou e a rotatividade de pessoal diminuiu”.

Conforme o autor acima, pelos seus estudos, evidenciou-se que o intervalo de descanso colaborou para uma melhoria da qualidade de interação entre os colaboradores e um aumento de produção, culminando numa diminuição da rotatividade. Isto se deve ao fato de os colaboradores estarem motivados e, conseqüentemente, satisfeitos no ambiente de trabalho.

Segundo Herzberg (*apud* Gil 2001, p. 48):

Se for verdade que aumentar os salários não necessariamente leva as pessoas a trabalharem com mais afinco, pode, no entanto deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las. Por outro lado, se os salários e as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las.

Ainda de acordo com Herzberg (*apud* Gil 2001, p. 98), o aumento salarial não impulsiona as pessoas a aplicar todo seu potencial na realização das atividades organizacionais, mas permite a elas a sensação de bem-estar ou mesmo de satisfação por sentir que seu esforço está sendo recompensado, mesmo que monetariamente, dando-lhes a oportunidade e incentivo de buscar outros fatores motivacionais.

Ainda, é correto afirmar que, se por outro lado o salário recebido estiver abaixo das expectativas criada pelas pessoas, ou mesmo as condições de conservação e conforto das instalações, máquina e/ou equipamentos estiverem comprometidos, as pessoas que utilizarão este ambiente possivelmente criarão um

sentimento de insatisfação diante dessas necessidades e conseqüentemente podem vir a senti-se desmotivadas a ponto de rejeitar qualquer outro elemento direcionado a motivá-las.

Diz Gil (2001, p. 46):

Hoje, não se fala apenas em qualidade no trabalho, mas também em qualidade de vida dos empregados[...] e considerando que os empregados possam querer trabalhar em lugares mais agradáveis, as empresas são desafiadas a investir no ambiente, tanto para atrair talentos quanto para melhorar a produtividade do trabalho.

Ao expor sua idéia quanto às condições de trabalho, Gil facilita o entendimento de que atualmente fala-se em qualidade de vida no trabalho ao invés de qualidade nas condições de trabalho, levando-se em consideração que os funcionários preferem trabalhar em locais agradáveis e confortáveis, desafiando as empresas a investirem na estruturação do ambiente de trabalho, a fim de que sejam alcançadas a contratação e retenção de bons funcionários e aumento da produtividade.

Desta forma, foi possível verificar que as pessoas são motivadas a agirem de acordo com as necessidades que possuem, sejam de ordem primaria, necessidade de alimentação, moradia, lazer; ou secundaria, auto-estima, socialização e realização profissional. Foi possível observar, também que, freqüentemente o trabalho é visto pelas pessoas como um meio de alcançar tais necessidades, daí a importância de se trabalhar em um ambiente favorável às atividades e de ser reconhecido por seu desempenho.

Notou-se também que, quando os objetivos individuais não são satisfeitos da forma esperada os funcionários tornam-se desmotivados e conseqüentemente descomprometidos com o objetivo fim da organização, provocando em algumas situações seu desligamento do quadro efetivo da organização.

3.5 Motivação

Segundo Maximiano (2003, p. 318) “trata-se de uma palavra originada do latim que indica o conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam, estimulam ou provocam algum tipo de ação ou comportamento”. O registro do autor

deixa evidente que qualquer indivíduo para adquirir uma boa motivação não depende apenas de ações ou comportamentos que sejam provocados, induzidos, incentivados, estimulados ou até mesmo explicados, mas sim de um conjunto de razões que o levem a adquirir “ânimo” mediante qualquer situação adversa.

O mesmo autor (1995, p.318), ainda acerca da motivação afirma:

O comportamento é sempre motivado por alguma causa interna (motivos internos) que são as necessidades, aptidões, interesses e habilidades do indivíduo ou alguma causa externa (motivos externos) são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem a uma necessidade, desperta um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada.

Indivíduo versus o ambiente, é uma que união acaba oferecendo a ambas as partes um poder de persuasão e interesse que adquirem benefícios mútuos. A autoridade do empregador que oferece melhores condições de trabalho acaba gerando dentro da sua empresa um ambiente repleto de ambições positivas e harmoniosas entre os seus funcionários que ao executarem as suas atividades percebem que atingiram todos os pontos evidentes e almejados.

De acordo com Heller (1999, p. 06), a motivação é considerada como “Inspirar pessoas no trabalho, em grupo ou individual garante a conquista dos melhores resultados. Para tanto, é preciso identificar previamente os fatores pessoais de motivação.”

Isto significa, que a arte de motivar começa com a descoberta de como influenciar o comportamento das pessoas. Com isso, aumentam as oportunidades de alcançar os resultados esperados pela empresa.

Segundo ainda o mesmo autor (1999, p.06) “a motivação é a força que nos estimula a agir”. De acordo com citação, no ambiente de trabalho procura-se estimular as equipes a unir as motivações pessoais às necessidades da empresa. Para obter o máximo dos funcionários, as empresas têm trocado a tática do comando e controle pela teoria da informação e consenso. Fazem isso baseadas numa descoberta de que o reconhecimento pelo bom trabalho funciona mais do que a repressão por tarefas mal realizadas.

Complementando, ele Heller (1999, p. 07), definiu também que “antigamente a motivação tinha mão única: partia do superior para os subordinados”.

Podemos observar com base no exposto pelo estudioso, que hoje isso não basta. Em empresas bem administradas, nas quais os funcionários não se limitam a cumprir ordens, os chefes precisam estar motivados para atuar satisfatoriamente. É preciso encorajar as pessoas a partilhar idéias e a dividir o entusiasmo pelo trabalho, temos que usar a motivação para obter a colaboração de todos dentro da empresa.

Já para Lopes (1980, p. 10), a motivação é: “uma variável interveniente porque não pode ser vista, ouvida ou tocada: somente pode ser inferida por meio de comportamento”. O referido autor, analisando essa variável, evidenciou que somente observando o comportamento de uma pessoa é que podemos julgar se ela está motivada.

3.6 Satisfação dos Clientes Internos

As satisfações humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia que desempenha papel importante no campo do comportamento humano e nas organizações, além da distinção entre as necessidades primárias e secundárias. Um ambiente de trabalho criativo exige algumas premissas que não são comuns nas organizações de forma geral. Assim, um ambiente criativo precisa desafiar a criatividade dos colaboradores com liberdade de expressão, bem como trabalhos em equipe, dando-lhes suporte para o dinamismo.

Chiavenato (2002, p. 89) definiu que “o comportamento e suas necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes e assim por diante”. O autor explica que cada indivíduo tem o seu comportamento e sua série de necessidades que deve ser respeitado no processo que o dinamiza e as pessoas são diferentes no que tange a motivação.

O mesmo autor (2002, p. 89) inter-relaciona que:

1. O comportamento é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influí decisivamente no comportamento das pessoas;
2. O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo;

3. O comportamento é orientado para os objetivos. Subjacente a todo comportamento existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

Ao analisar o comportamento, o autor chegou à percepção que é causada pela motivação no processo que dinamiza o mesmo, como mais ou menos semelhante para todas as pessoas: embora os padrões de comportamento variem profusamente, o processo do qual eles resultam é basicamente o mesmo para todas as pessoas.

Ainda com relação ao comportamento e à análise das necessidades, McGregor *apud* Chiavenato (2002, p. 126-133) compara três estilos opostos e antagônicos de administrar a questão que são a teoria X, Y e Z:

Um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática com a concepção tradicional de administração sobre o comportamento humano é chamada Teoria X que caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

- A administração promove a organização dos recursos da empresa (dinheiro, materiais, equipamentos e pessoas) no interesse exclusivo de seus objetivos econômicos;
- A administração é um processo e dirigir os esforços das pessoas, incentiva-las, controla suas ações e modificar o seu comportamento para atender às necessidades da empresa;
- Sem essa intervenção ativa por parte da administração, as pessoas seriam totalmente passivas em relação às necessidades da empresa, ou até resistiriam a elas. As pessoas devem ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas e controladas: as suas atividades devem ser padronizadas e dirigidas em função dos objetivos da empresa;
- Como as pessoas são basicamente motivadas por incentivos econômicos (salários), a empresa utiliza a remuneração como um meio de recompensa (para o bom trabalhador) ou punição (para o empregado que não se dedique suficientemente à realização de sua tarefa).

Esta teoria, de acordo com o exposto acima pelo autor, mostra premissas a respeito da natureza humana que reflete um estilo de administração e que faz as pessoas trabalharem dentro de esquemas e padrões planejados e organizados, tendo em vista os objetivos da organização. A Teoria X representa diferentes estágios da teoria administrativa, pode se observar que busca bitolar a iniciativa individual, aprisionar a criatividade e estreitar a atividade profissional através do

método e da rotina do trabalho. Força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais.

Com relação à teoria Y, Chiavenato (2002, p. 127) define como:

É a moderna concepção de administração de acordo com a Teoria Comportamental. A Teoria Y baseia-se em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana, através de um estilo de direção baseado em medidas inovadoras e humanistas, a saber:

- Descentralização das decisões e delegação de responsabilidades: a fim de proporcionar liberdade para que as pessoas possam dirigir elas próprias as suas tarefas, assumam os desafios decorrentes e satisfaçam suas necessidades de auto-realização;
- Ampliação do cargo para maior significado do trabalho: a Teoria Y substitui a superespecialização e o confinamento de tarefas pela ampliação do cargo através de sua reorganização e extensão de atividades, para que as pessoas possam conhecer o significado do que fazem e ter uma idéia da sua contribuição pessoal para as operações da empresa como um todo;
- Participação nas decisões e administração consultiva: para permitir que as pessoas participem das decisões que as afetam direta ou indiretamente e se comprometam com o alcance dos objetivos empresariais. A administração consultiva cria oportunidades para que as pessoas sejam consultadas sobre suas opiniões e pontos de vista a respeito de decisões a serem tomadas pela empresa;
- Auto-avaliação do desempenho: os tradicionais programas de avaliação do desempenho, nos quais os chefes medem o desempenho dos subordinados como se fosse um produto que está sendo inspecionado ao longo da linha de montagem são substituídos por programas de auto-avaliação do desempenho, em que a participação das pessoas é de importância capital.

A teoria Y propõe um estilo participativo e baseado nos valores humanos e sociais, aberto dinâmico e democrático, através do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

Complementando, Chiavenato (2002, p. 127) define a Teoria Z como:

- Emprego estável para as pessoas, mesmo em épocas de dificuldades para a organização;

- Pouca especialização das pessoas, que passam a ser desenvolvidas por meio de uma filosofia de treinamento nos seus cargos;
- Igualitarismo no tratamento das pessoas, independentemente do seu nível hierárquico. Todas as pessoas passam a ter igual tratamento, iguais condições de trabalho, iguais benefícios etc;
- Democracia a participação: todas as pessoas participam em equipe e nenhuma decisão é tomada sem o consenso do grupo;
- Valorização das pessoas: a tal ponto que o maior patrimônio das empresas japonesas são as pessoas que nelas trabalham.

A teoria Z proporciona a base para todo programa de administração orientado para os recursos humanos da empresa: todas as decisões organizacionais devem ser tomadas com base no consenso, com ampla participação das pessoas e orientadas para o longo prazo.

Na hierarquia das necessidades dispostas por Maslow apud Chiavenato (2002, p.113-116), apresentou:

1. Necessidades fisiológicas: constituem o nível mais baixo das necessidades humanas, mas de vital importância, como as necessidades de alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor), desejo sexual etc. As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. São instintivas e nascem com o indivíduo e com a preservação da espécie.
2. Necessidades de segurança: constituem o segundo nível das necessidades humanas, como as necessidades de segurança ou estabilidade, busca de proteção contra a ameaça ou privação, fuga ao perigo.
3. Necessidades sociais: surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais estão a necessidade de associação, participação, aceitação por parte dos companheiros, troca de amizade, afeto e amor.
4. Necessidades de estima: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem a auto-apreciação, auto-confiança, necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração.
5. Necessidades de auto-realização: são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Estão relacionadas com a realização do próprio potencial e do autodesenvolvimento contínuo.

De acordo com as análises apresentadas, todo ser humano tem suas próprias necessidades existentes no dia-a-dia. Estas necessidades citadas correspondem a um conjunto de meios através do qual se leva a satisfação do cliente interno em que o nível inferior de necessidade estará satisfeito alcançando o nível mais elevado que surge no comportamento da pessoa. Em outros termos, quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora dando a oportunidade para que um nível mais elevado de necessidade possa se manifestar.

Já na teoria de dois fatores, formulada por Herzberg (apud CHIAVENATO, 2002, p. 117-118) orienta que:

Fatores higiênicos: ou fatores extrínsecos, estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Os principais fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários.

Fatores motivacionais: ou fatores intrínsecos, estão relacionados com o conteúdo o cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Envolvem o sentimento de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

O mencionado autor mostra que os dois fatores precisam de auto-relação para que se possa influenciar na organização entre os seus gerentes e funcionários para evitarem a desmotivação dos mesmos.

Herzberg (apud CHIAVENATO, 2002, p. 119), complementando a visão acima citada:

O enriquecimento de tarefas consiste em substituir as tarefas simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas para acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo.

Diante da análise feita pelo autor, o enriquecimento de tarefas depende do indivíduo que deve adequar-se às suas características individuais para cada mudança no cargo.

Ainda se tratando da questão das necessidades e do comportamento, Vroom (1999, p. 100), explica que o nível de produtividade individual depende de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo:

- a) Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos;
- b) A relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais;
- c) A capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

Os objetivos supracitados referem-se à realização do indivíduo que percebe as conseqüências de cada alternativa de ação de um conjunto de possíveis resultados provenientes de seu particular comportamento e conquistar com isto o enriquecimento do cargo através da aplicação dos fatores motivacionais.

Ainda Vroom (1999, p. 100) complementa:

1. Objetivos pessoais do indivíduo: que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante etc.
2. Relação percebida entre a satisfação dos objetivos e alta produtividade: se um operário tem como importante objetivo ter salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que o grupo consagrou como padrão de produção informal para produzir mais poderá significar a rejeição do grupo.
3. Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade: se um empregado acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, como é o caso de uma pessoa colocada em um cargo sem treinamento adequado ou do operário colocado em uma linha de montagem de velocidade fixa.

Os objetivos traçados pelo autor são exemplos de que todo o indivíduo que ingressa numa empresa espera obtê-los, como um bom salário, segurança no cargo ocupado, reconhecimento e outros. A relação entre salário maior por base da produção faz com que o gerente ou funcionário trabalhe bem mais para obter a cada produção um resultado: o salário.

Em relação à percepção da capacidade de influenciar sua produtividade o gerente deve mostrar a seu empregado que deve ter cuidado ao explicar o seu resultado se esforçando cada vez mais. A teoria de Vroom é motivacional e não do comportamento.

Lawler (1999, p. 104) conclui que existem duas bases para sua teoria:

- As pessoas desejam dinheiro porque lhes permite não somente a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também lhes dá plenas condições para satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. O dinheiro é um meio e não um fim em si mesmo. Ele pode comprar muitas coisas que satisfazem múltiplas necessidades pessoais;
- Se as pessoas percebem e crêem que o seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro, elas certamente desempenharão da melhor maneira possível. É só estabelecer este tipo de percepção.

Para o autor citado todos os indivíduos necessitam de recompensas bem remuneradas para se obter uma satisfação maior do funcionário porque assim, conseguem obter através do dinheiro tudo o que se necessita para sua sobrevivência.

Para McGregor (apud CHIAVENATO, 2002, p. 128), classifica os incentivo ou recompensas em duas categorias:

1. Os incentivos extrínsecos: ligados ao ambiente e relacionados diretamente com o comportamento como o salário, os benefícios adicionais, promoções etc.;
2. Os incentivos intrínsecos: inerentes à própria natureza da tarefa, como a realização do próprio trabalho, o alcance do objetivo do indivíduo, a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, a necessidade de autonomia, de auto-respeito e a capacidade de solucionar problemas. São incentivos que não podem ser controlados extremamente, embora as características do ambiente organizacional possam facilitar ou dificultar sua consecução.

O autor refere-se à dificuldade de estabelecer conexão direta entre os incentivos intrínsecos e o desempenho. Por suas crenças simplistas a respeito da natureza do homem, julga-se que o problema da motivação é algo mecânico, isto é, basta pagar mais que haverá uma contraprestação equivalente por parte do subordinado.

McClelland (apud CHIAVENATO, 2002, p. 123), identifica que:

- a) Necessidade de realização: é a necessidade de êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência;
- b) Necessidade de afiliação: é a necessidade de relacionamentos calorosos, cordiais e afetuosos com outros indivíduos;
- c) Necessidade de poder: é a necessidade de controlar ou influenciar outras pessoas.

O autor faz uma relação entre as três necessidades para que ocorra a solução de problemas. As pessoas têm diferentes níveis, isto é, maior ou menor volume de cada uma dessas necessidades, se uma pessoa é altamente motivada a competir e a lutar, tendo em vista um padrão de excelência (necessidade de realização); ou se tem uma forte necessidade de relações cordiais e calorosas (necessidades de afiliação). Como resultado desse processo de aprendizagem, desenvolverá padrões desse motivos.

Chiavenato (2002, p. 124), dando conseqüência à visão do autor, resta evidente que:

A eficácia organizacional pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos membros da organização e que canalize o comportamento motivado em direção aos objetivos organizacionais. O autor sugere uma escala de sete dimensões para avaliar o clima organizacional:

1. Conformismo: Há muitas restrições impostas na organização; os membros da organização sentem que há muitas regras, diretrizes e práticas às quais eles devem se ajustar, em vez de poderem atuar no trabalho da forma que lhes pareça melhor;
2. Responsabilidade: São atribuídas responsabilidades pessoais pela realização das respectivas parcelas dos objetivos da organização; os membros da organização sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem ter de checar com seus superiores cada passo do processo;
3. Padrões: A ênfase que a organização dá ao desempenho qualitativo; o que o membro sente quanto ao estabelecimento de metas estimulantes para a organização e se essas metas são adequadamente comunicadas aos membros;
4. Reconhecimento: Os membros sentem que um bom trabalho é reconhecido e recompensado, em vez de sentirem que são ignorados, criticados ou punidos quando algo de errado acontece;
5. Clareza organizacional: Os membros sentem que as coisas são bem-organizadas e que as metas são claramente definidas, em vez de serem desordenadas, confusas ou caóticas;

6. Bom relacionamento e apoio: O bom relacionamento e a amizade são valorizados na organização; confiança mútua entre os membros que dão apoio uns para os outros.
7. Liderança: A disposição dos membros da organização em aceitar liderança e direção de pessoas qualificadas. À medida que necessidades de liderança surgem, os membros sentem-se à vontade para assumir atitudes de liderança e isso é reconhecido/recompensado.

O autor faz uma relação entre as sete perspectivas de um bom clima organizacional. Ele salienta a interligação com a motivação e o arranjo organizacional. No conformismo a aceitação de regras determinadas na empresa em que todos devem seguir plenamente são atribuídas as responsabilidades para cada pessoa, aos seus padrões quanto ao estabelecimento de metas estimulantes tanto para a empresa quanto para o colaborador, o reconhecimento no qual todos os membros devem ser reconhecidos pelo seu trabalho e recompensados para que aumentem o desejo pelo trabalho, a clareza do que é proposto e organizado como metas para que não aconteça discussões improvenientes, o bom relacionamento e amizade em todas as partes e confiança entre gerentes e empregados e uma boa liderança para que ocorra atingimento de metas sadias lideradas por pessoas qualificadas.

Segundo Vianna (1999, p.22) explica que existem três pilares básicos nos quais devemos concentrar nossa atenção e reflexão:

1. Seres motivados produzem mais esta assertiva, óbvia para alguns, não é entendida ainda pela maioria. Quando mais pesquiso, mais contato que paixão é sinônimo de sucesso. Só amando o que faz, a pessoa será capaz de fazer tão bem feito para conseguir vencer os desafios e ameaças de um novo cenário.
2. Os clientes vêem a empresa através dos olhos de seus funcionários já dizia Waldo Emerson: "O que você é ecoa tão forte em meus ouvidos que eu não consigo escutar o que você diz". Não tenha duvidas: um empregado infeliz, mesmo tentando demonstrar o contraria, certamente afugentará os clientes. Quando se entra numa farmácia e o atendente está mal vestido, mal-humorado, porque o patrão o trata mal, você não volta mais. Ninguém consegue esconder a aura das pessoas, a energia de cada um.
3. Um clima excelente atrairá os melhores talentos do mercado vive-se uma grande contradição. Ao mesmo tempo em que o desemprego aumenta, os talentos se tornam cada vez mais raros e escassos. Por isso mesmo, cuidado! O ser humano qualificado está cada vez mais

seletivo. Um clima ruim significa seus "Ronaldinhos" para concorrência.

O autor comenta que para uma empresa ser triunfadora, para que possa colher excelentes resultados nos anos vindouros, terão de criar seres humanos diferentes, motivados. Pessoas que acordem de manhã e sintam prazer em ir ao trabalho. O grande modelo que se deve ter em mente é o da empresa como uma dádiva divina. É a oportunidade que o empresário tem de melhorar o mundo de acordo com suas possibilidades.

Chiavenato (2002, p. 115), "A frustração da satisfação de certas necessidades passa a ser considerada ameaça psicológica". Caso a satisfação não venha a ser reconhecida pela pessoa, o seu comportamento ficará ameaçado vindo a produzir reações gerais de emergência como insatisfação no trabalho, desentendimento com o grupo e etc.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentada a metodologia utilizada nesta pesquisa, abordando: tipo de pesquisa utilizada, as questões de pesquisa, operacionalização dos conceitos variáveis e indicadores, universo e amostra, instrumento de coleta e dados e, por último, processamento e técnicas de tratamento de dados.

Trata-se de um estudo de caso, quanto ao método de investigação, aplicado na empresa em questão, pois, segundo Gil (2001, p. 90), é caracterizado pela investigação profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, de maneira que propicie um amplo e detalhado conhecimento acerca do problema detectado.

4.1 Tipo de Pesquisa

Este estudo pode ser considerado como exploratório-descritivo, uma vez que pretende entender qual o nível de relacionamento interpessoal entre os clientes internos da referida empresa. A pesquisa teve uma abordagem quantitativa e qualitativa de seus dados levantados.

4.2 Questões de Pesquisa

De acordo com o objetivo da pesquisa, foram elaboradas as seguintes questões embrionárias do questionário aplicado (Apêndice A), aos colaboradores da Oi:

- b) Como o relacionamento interpessoal interfere na qualidade dos serviços oferecidos pela empresa?
- c) A comunicação efetivada entre os colaboradores da empresa é eficaz?
- d) Existe um clima propício para um melhor relacionamento entre os colaboradores da empresa ?

4.3 Universo e Amostra

Para que haja uma melhor compreensão do universo e da amostra, Vergara (2004 p. 50) define alguns conceitos básicos:

População é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade. (VERGARA, 2004 p. 50)

Para Gil (2001, p. 91),

O universo ou população: é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características [...] Amostra: subconjunto do universo ou da população, por meio do qual estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.

O universo da pesquisa é constituído por 120 colaboradores da empresa em estudo. Entretanto somente foi possível pesquisar uma amostra não-probabilística de 82 colaboradores, dos 93 necessários para uma amostra estatisticamente representativa usando Barbata, (2004), por força de os demais estarem fazendo curso de treinamento no momento em que foram distribuídos os questionários e outros por estarem de férias, representando todos os setores da organização, de forma aleatória e por acessibilidade, durante o mês reservado à aplicação do questionário, cuja apuração dos dados foi feita quantitativamente.

4.4 Instrumento de Coleta de Dados

Para este trabalho foi utilizado o questionário com perguntas fechadas que, como revela Gil (2000, p.104) no que diz respeito ao questionário:

Questionário: técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

4.5 Processamento e Técnicas de Tratamentos dos Dados

A abordagem e os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho de pesquisa podem ser sintetizados nas seguintes etapas:

- Aplicação dos questionários aos intermediários (colaboradores contratados)
- Tratamento dos dados coletados através do software SPSS 8.0

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

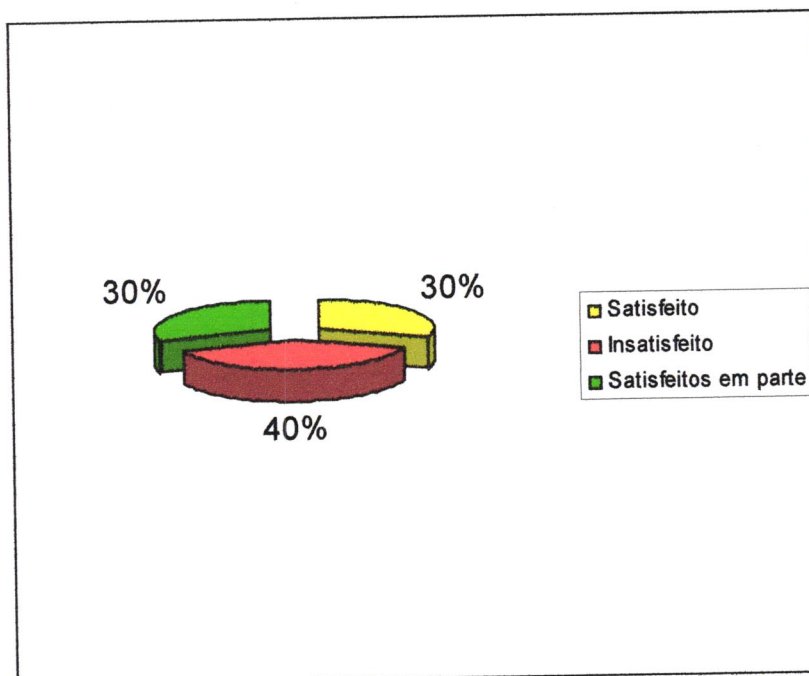
Em se tratando do perfil dos entrevistados, 40% foram do sexo masculino e 60% do feminino. A faixa etária dos mesmos está entre os vinte e os trinta anos assim distribuídos: 70% tem entre 21 e 25 anos, 30% tem entre 26 e 30 anos. Com relação ao estado civil, 80% solteiro e 20% são casados. Em se tratando da escolaridade, 10% tem apenas segundo grau completo, 50% tem superior incompleto, 30% tem nível superior completo e 10% já tem uma pós-graduação.

Passando-se para a parte II do questionário, onde se tratará dos indicadores sobre a motivação por força do relacionamento interpessoal, serão fornecidas tabelas para melhor visualização das respostas.

Em se tratando de como os funcionários se sentem em relação à sua vida profissional, 30% relataram estar satisfeitos, 40% insatisfeitos e 30% relataram estar satisfeitos em parte.

GRÁFICO 1

Satisfação em Relação à vida profissional dentro da instituição



Fonte: Pesquisa realizada em 2008

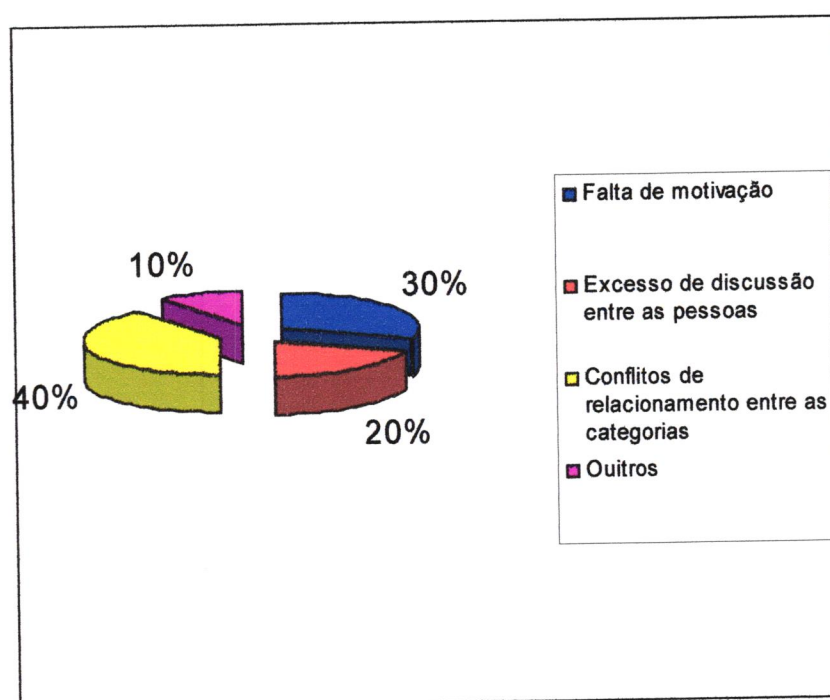
Pelas respostas fornecidas, percebe-se que os servidores não andam tão satisfeitos com a instituição, denotando que esta necessita investir mais em seu

efetivo, além de buscar uma solução para que possa diminuir a carga de trabalho que está sendo ofertada aos servidores atuais, pelo fato de ter havido muitas aposentadorias.

Em se tratando dos motivos da resposta anterior, 30% relatou ser a falta de motivação, 20% disse ser o excesso de discussão entre as pessoas, 40% relatou serem os conflitos de relacionamento entre as categorias e 10% optou por outros.

GRÁFICO 2

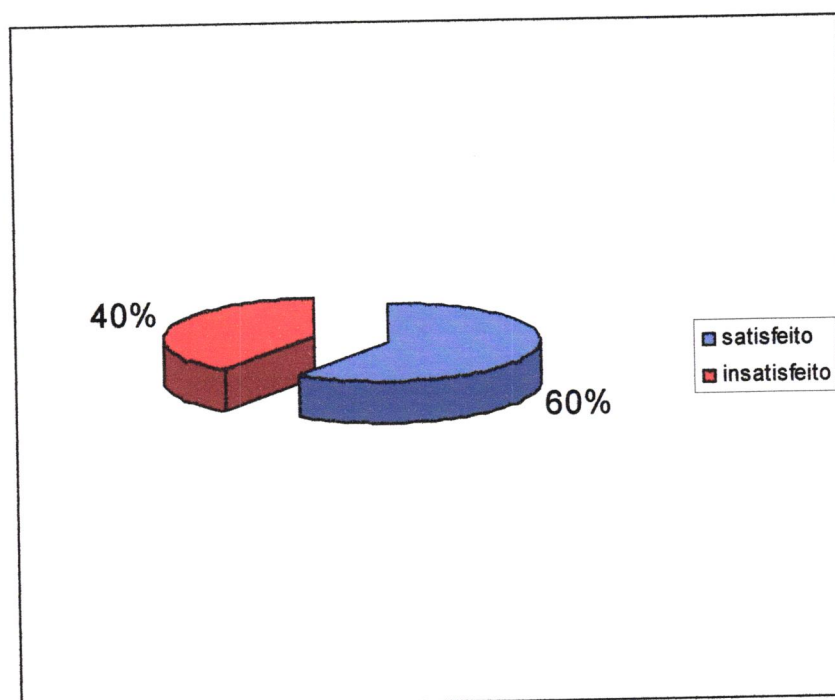
Principais Motivos de Satisfação ou Insatisfação no Ambiente de Trabalho



Fonte: Pesquisa realizada em 2008

Pelo que se pôde observar, percebeu-se que a maior causa da insatisfação é com relação à motivação que não é trabalhada pela empresa. Outro fator que chamou a atenção, foi que a empresa necessita focar mais suas atenções para as questões de relacionamento interpessoal. Em se tratando de conflitos, a empresa pode trabalhar a questão da socialização e do senso de cooperação entre os servidores, através de palestras que tratem do tema.

Em se tratando das atividades desempenhadas pelo servidor dentro da instituição, 60% relatou estar satisfeito e 40% disse estar insatisfeito.

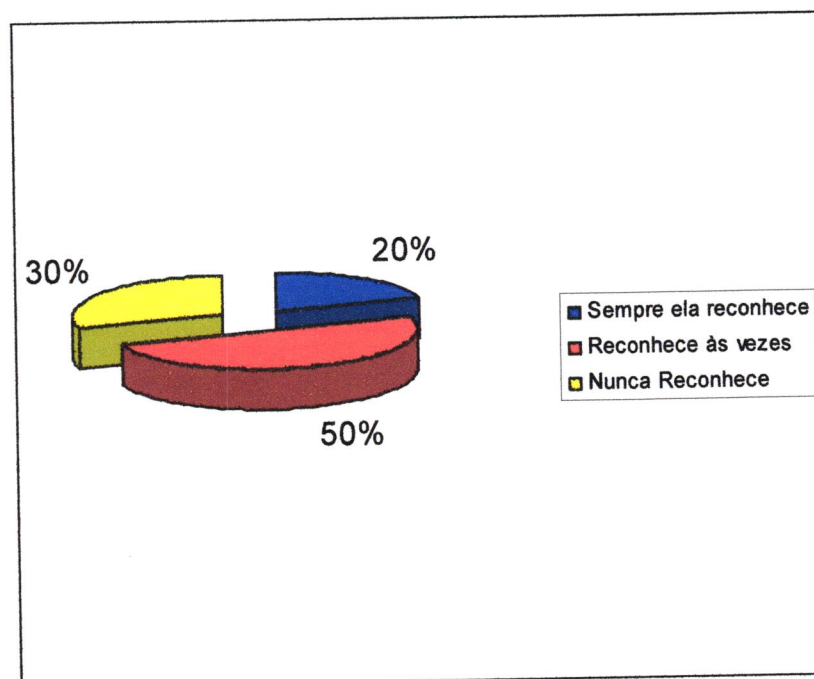
GRÁFICO 3**Satisfação com as atividades que desempenha na empresa**

Fonte: Pesquisa realizada em 2008

Desta forma, percebe-se que os servidores estão satisfeitos com as atividades que desempenham, entretanto, o maior problema, como já percebido na questão anterior, é com relação aos problemas de relacionamento e ao excesso de atividades.

Em se tratando de saber se a instituição reconhecia os trabalhos desenvolvidos pelo servidor, 20% disse que sempre ela reconhece, 50% disse que às vezes e 30% relatou que nunca.

GRÁFICO 4
Reconhecimento da instituição pelo trabalho desenvolvido

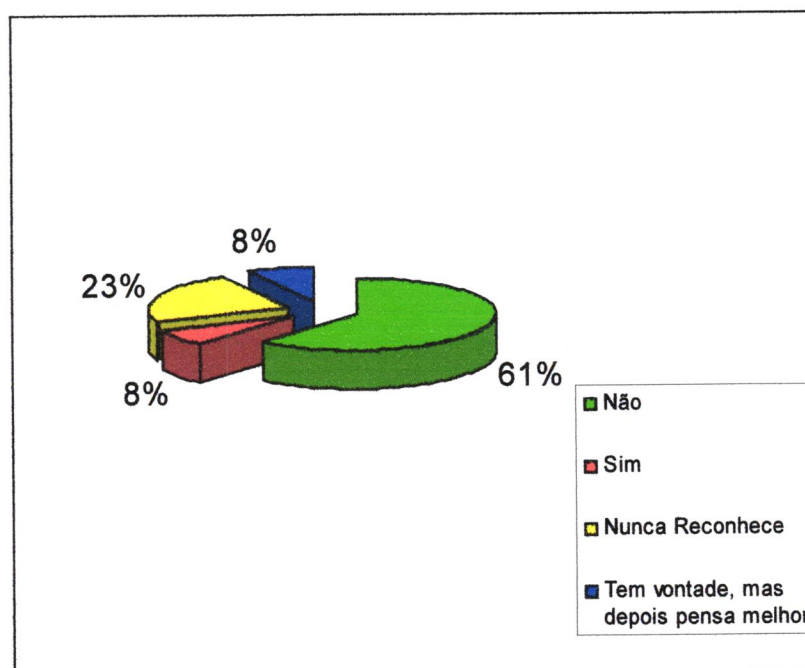


Fonte: Pesquisa realizada em 2008

É de fundamental importância que a organização sempre esteja percebendo como é o desempenho de seus servidores e trabalhe, como forma de motivação, o reconhecimento pelas atividades desenvolvidas por eles.

Na quinta questão, questionou-se se o servidor gostaria de mudar de setor. 80% respondeu que não e 10% que sim. Com relação aos 10% restantes, ele relatou que às vezes tem vontade, mas depois pensa melhor. Em se tratando do porquê os que optaram por relatar que não estão satisfeitos com o nível de relacionamento entre a equipe. Já aos que relataram que sim, disseram que estão cansados de desenvolver tal tarefa e não estão satisfeitos com o ambiente de trabalho. Desta forma, necessário se faz que a organização esteja sempre fazendo um questionário para saber como os servidores se sentem em relação às tarefas que desenvolvem, além de poder também fazer um relatório de sugestões para conhecer o que os servidores desejam em relação ao trabalho.

GRÁFICO 5
Desejo de Mudança de Setor

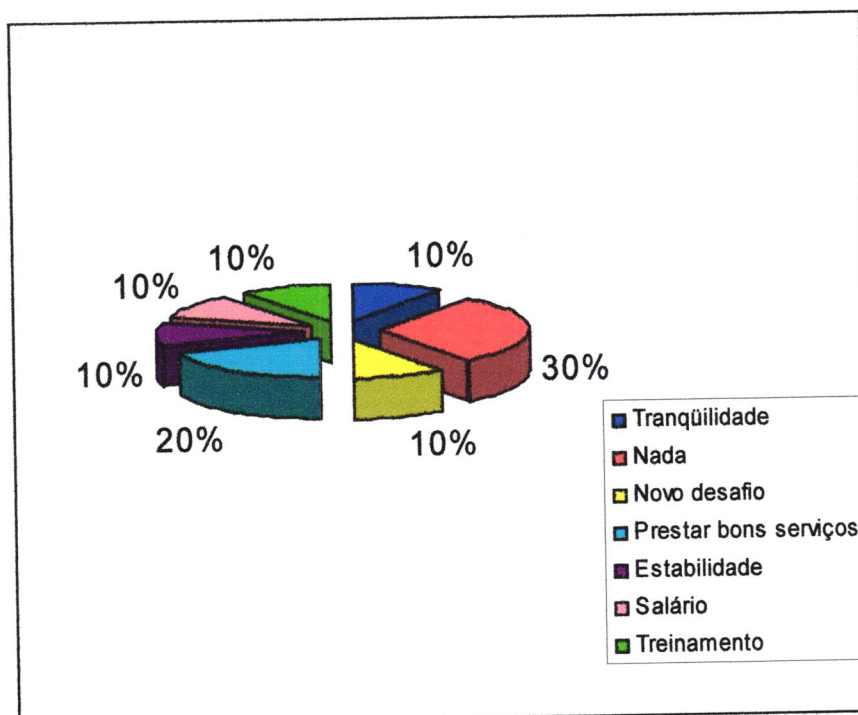


Fonte: Pesquisa realizada em 2008

Na sexta pergunta, quando se questionou quais os fatores que mais motivam ao trabalho, várias foram as respostas dos servidores: 10% relatou ser a tranquilidade, 30% disse não ser nada, 10% disse ser novo desafio, 20% disse ser prestar bons serviços, 10% disse ser a estabilidade, 10% disse ser o salário, ou seja, a questão financeira, e 10% relatou ser o treinamento.

Pelas respostas fornecidas, percebe-se que esta empresa carece de se voltar mais para seus servidores, a fim de investir mais nos mesmos e, assim, proporcionar uma melhor satisfação no ambiente de trabalho. Quando a organização não volta seus olhares para o cliente interno, este não fica satisfeito e, conseqüentemente, não desempenha bem suas atividades, muitas das vezes não atendendo bem os clientes externos.

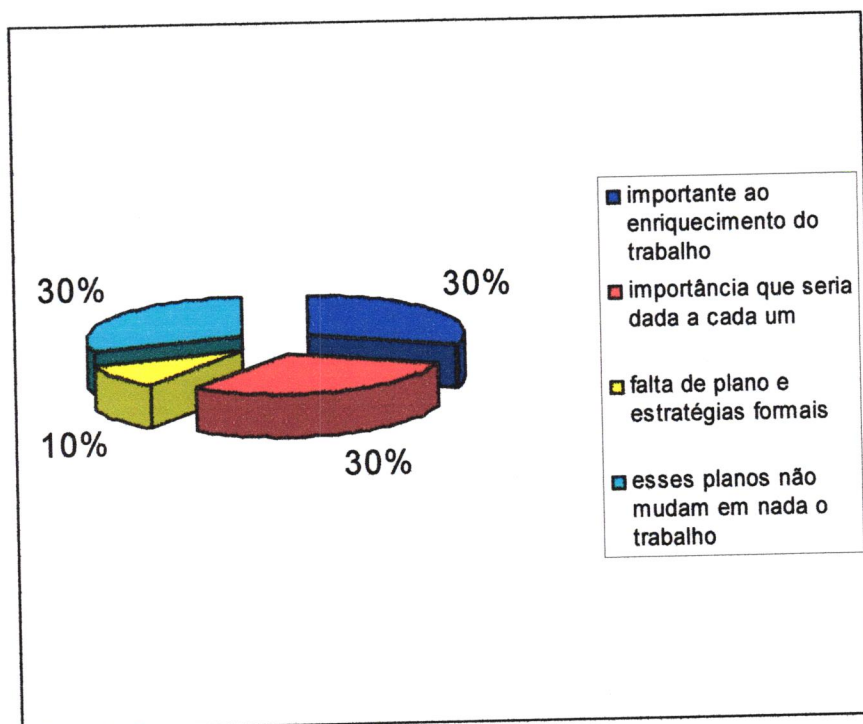
GRÁFICO 6
Fatores que mais motivam o trabalho



Fonte: Pesquisa realizada em 2008

Na sétima pergunta, quando se questionou sobre a facilidade de comunicação dentro da empresa, por unanimidade, todos relataram que sim, Desta forma, entende-se que não há problema em relação à comunicação interna.

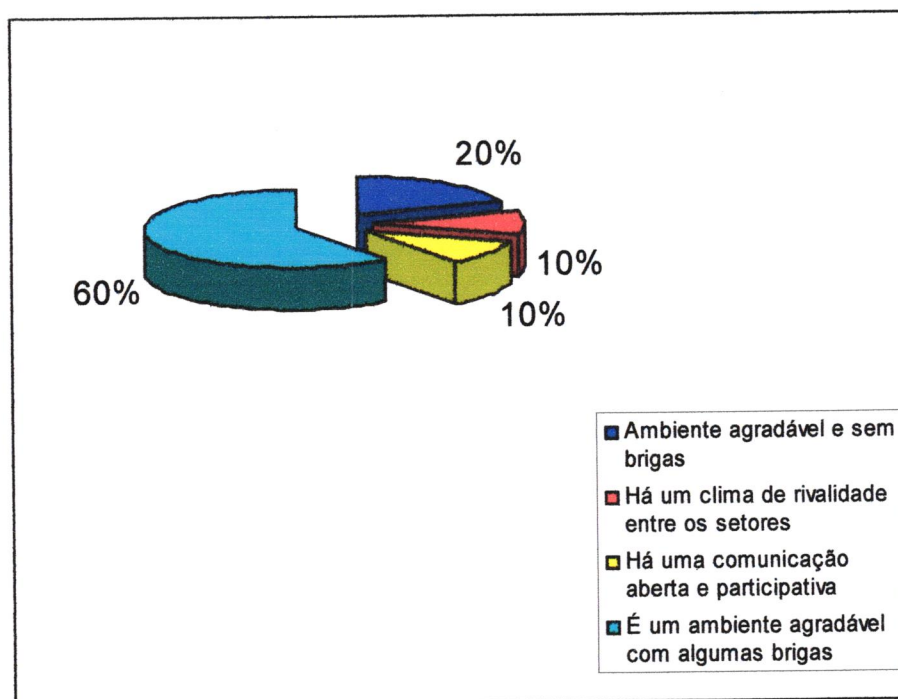
Na oitava questão, quando se perguntou se era importante o desenvolvimento de planos e estratégias motivacionais, 30% disse que é importante ao enriquecimento do trabalho, tornando-o menos monótono, 30% disse à importância que seria dada a cada um, enquadrando-os nesse plano, 10% relatou à falta de plano e estratégias formais sobre motivação na empresa e 30% disse que esses planos não mudam em nada o trabalho.

GRÁFICO 7**Importância do desenvolvimento de planos e estratégias motivacionais**

Fonte: Pesquisa realizada em 2008

Na nona questão, quando se pediu para que os servidores definissem seu ambiente de trabalho, 20% relatou ser um ambiente agradável e sem brigas, 10% disse haver um clima de rivalidade entre os setores, 10% relatou haver uma comunicação aberta e participativa e 60% relatou ser um ambiente agradável, com algumas brigas, mas sem muito intercâmbio entre as seções.

GRÁFICO 8
Definição do ambiente de trabalho



Fonte: Pesquisa realizada em 2008

Observando as respostas acima, percebe-se que a empresa precisa investir mais no que se refere às relações internas, promovendo cursos e palestras que possam chamar a atenção para a importância da cooperação entre os setores para que se possa ter um melhor desempenho das atividades.

CONCLUSÕES

Durante todo o estudo realizado, pôde-se perceber que o relacionamento interpessoal exerce fundamental importância na organização, visto que, a partir do momento em que falhas são percebidas nesse sentido, vários problemas podem ser evidenciados, interferindo significativamente na motivação dos clientes internos e, conseqüentemente, na qualidade dos serviços oferecidos pela organização.

É de fundamental importância que as organizações modernas, sejam, elas do setor público ou privado, invistam sempre em seu potencial humano a fim de que se possa ter colaboradores satisfeitos com seu ambiente de trabalho e, assim, esta satisfação reverta-se num melhor atendimento aos clientes externos.

Todo o ser humano tem suas expectativas em tudo o que faz. No trabalho não é diferente. Ao ingressar num emprego, as pessoas idealizam seus sonhos e vão procurar satisfazê-los. Todos têm suas aspirações, seus desejos, suas necessidades. Percebendo esta peculiaridade do ser humano, as organizações inteligentes devem partir para conhecer seus clientes internos, em suas necessidades e aspirações, e tentar trabalhar com foco nelas para propor ao colaborador um ambiente de trabalho mais saudável e mais humanizado.

Quando as relações interpessoais se desenvolvem de forma satisfatória, torna-se bem mais fácil trabalhar em equipe e as atividades se desenvolvem de maneira satisfatória. Desata forma, necessário se faz que as organizações, através do seu setor de Recursos Humanos, trabalhem no sentido de conduzirem estas relações de forma harmoniosa.

Pelos resultados obtidos através dos questionários respondidos pelos clientes internos da referida organização, sente-se que muito ainda há de ser feito no sentido de efetivar uma melhoria no relacionamento entre os clientes internos da mesma. Urge que providências sejam tomadas a fim de que se consiga uma melhor relacionamento e, conseqüentemente, uma melhor qualidade dos serviços oferecidos pela empresa e no atendimento ao cliente.

Quando se têm colaboradores motivados, evidencia-se que a organização trabalha com mais agilidade e mais harmonia. O potencial humano é um dos principais trunfos que as organizações modernas podem ter a seu favor. Quando se tem uma equipe satisfeita, motivada e bem preparada para atuar na frente de batalha, todas as atividades desenvolvidas na empresa surtem os efeitos esperados.

Para tanto, elas devem sempre estar investindo no sentido de oferecer-lhes condições favoráveis para que os mesmos desempenhem melhor suas atividades.

Em se tratando da empresa Oi, percebe-se que ainda muito há de ser trabalhado no sentido de fomentar um maior relacionamento entre os colaboradores desta empresa. Percebeu-se que este relacionamento ainda é alvo de constantes desentendimentos entre membros de uma mesma equipe, o que dificulta todo o andamento do processo, além de fundamentalmente, interferir no relacionamento com os clientes. Isto porque, a partir do momento em que desentendimentos entre os membros de uma equipe, obviamente vai se criar um ambiente negativo e isto reflete diretamente no atendimento ao cliente.

Percebeu-se, como já elucidado, que o maior problema existente entre o pessoal desta empresa é um nível alto de intrigas e discussões constantes entre membros de uma mesma equipe, havendo desentendimento entre eles. Em relação ao nível de relacionamento interpessoal, este ainda é muito pequeno em algumas equipes, merecendo um trabalho intensivo nesse sentido.

Evidencia-se que, a partir do momento em que os colaboradores estão sempre discutindo entre si, o nível de motivação para o trabalho diminui e, conseqüentemente, mais uma vez, reflete no atendimento do cliente externo, visto que um colaborador desmotivado não vai atendê-lo bem.

Destarte, sugere-se que seja feito um trabalho intensivo nesse sentido e que propicie cursos de interação social, de trabalho em equipe, a fim de que se possa conseguir uma melhor interação entre os colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Paulo Henrique de. **Motivando o talento humano**. Blumenau: Eko, 1999.
- BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística aplicada às ciências sociais. 5ª ed. Florianópolis: UNSC, 2004
- BAYETT, Joseph H. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1987.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas S.A., 1988.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BUENO, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: uma nova estratégia**. São Paulo: 2003.
- CARAVANTES, Geraldo R. (org.). **Administração e qualidade: a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing – **Educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro, Ed Quality Mark. 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- COSTA, W. S. Resgate da humanização no ambiente de trabalho. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v. 09, n. 2, p. 13-23, abr.-jun. 2002.
- CURVELLO, Noberto. **Administração de pessoas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 4. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DUARTE, Marcos Rangel. **A comunicação empresarial: um desafio da modernidade**. Rio de Janeiro: Qualittymark, 2004.
- DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GRONROOS, Chistian. **Marketing gerenciamento e serviços**: a comunicação por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

HELLER, Robert. **Como motivar pessoas**. 2. Ed. São Paulo: Publifolha, 1999 (série Sucesso Profissional: seu guia de estratégia pessoal).

LESLEY, Philip. **A Arte de comunicar**: um desafio para as organizações no novo milênio. São Paulo: Atlas, 2002

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LUCENA, Maria Diva S. **Pensamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.

MARINS FILHO, Luiz A. **Socorro! Preciso de motivação**. São Paulo: Harbra, 1994.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas**: psicologia das relações interpessoais. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANA, Patrick J., CHAENOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 1998.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

MOSCOVICI, Felá. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

NEVES L., Andrés; PINTO, Wladimir Gomes; AMARAL, Paulo André. **Como gerenciar as expectativas na comunicação nas empresas**. Cadernos Discentes COPPEAD. Rio de Janeiro n. 11, 2000.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: O Impacto das Emoções. São Paulo: Thomson, 2002.

STONER, James A.F.; FREEDMAN, Edward. **Administração**. 5. Ed. São Paulo: LTC 1999.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. Ed., São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. Ed., São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Motivação, liderança e lucro**: o novo papel do líder. São Paulo: Gente, 1999.

APÊNDICE

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Prezado (a) senhor (a), este questionário foi elaborado na intenção de colher informações necessárias para a realização de um estudo acerca do relacionamento interpessoal da Oi. Ele é de caráter exploratório e, como o questionário somente será utilizado como objeto da pesquisa, não há necessidade de identificar-se.

Perfil do Entrevistado;

Sexo: _____ Idade: _____
Escolaridade: _____ Estado Civil: _____

1- Como os funcionários se sentem em relação à sua vida profissional?

- ☐ Satisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Satisfeito em parte

2 – Quais os motivos por força de sua resposta anterior?

- ☐ Falta de motivação
- ☐ Excesso de atividade
- ☐ Conflitos de relacionamento entre as categorias
- ☐ Outros

3 Está satisfeito com as atividades desempenhadas dentro da instituição?

- ☐ Satisfeito
- ☐ Insatisfeito

4- A instituição reconhece os trabalhos desenvolvidos pelo servidor?

- ☐ Sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

5- Gostaria de mudar de setor?

- ☐ Não
- ☐ Sim
- ☐ Às vezes tenho vontade

6 - Quais os fatores que mais motivam ao trabalho?

- ☐ Tranquilidade
- ☐ Nada

- ☐) Novo desafio
- ☐) Prestar bons serviços
- ☐) A estabilidade
- ☐) Salário
- ☐) Treinamento

7 – Há facilidade de comunicação dentro da empresa?

- ☐) Sim
- ☐) Não

8 - Você considera importante o desenvolvimento de planos e estratégias motivacionais?

- ☐) É importante ao enriquecimento do trabalho, tornando-o menos monótono
- ☐) Importância que seria dada a cada um, enquadrando-os nesse plano
- ☐) Falta de plano e estratégias formais sobre motivação na empresa
- ☐) Esses planos em nada melhoram o trabalho

9- Defina seu ambiente de trabalho:

- ☐) Um ambiente agradável e sem brigas
- ☐) Há um clima de rivalidade entre os setores
- ☐) Há uma comunicação aberta e participativa
- ☐) É um ambiente agradável, com algumas brigas, mas sem muito intercâmbio entre as seções.

OBRIGADO PELA ATENÇÃO!!!!!!