



**UNIVERSIDADE UNIRG
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO FUNCIONAL E DESEMPENHO GERENCIAL:
O CASO DA EMPRESA TRANSRIO DE GURUPI - TOCANTINS**

Acadêmico: Carlos Vinícius da Cunha Souza

Professora Orientadora: Ivany Coeli Leal Coragem, Dra.

Área de Concentração: Gestão de Recursos Humanos

**GURUPI, TO
DEZEMBRO DE 2019**

**RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO FUNCIONAL E DESEMPENHO GERENCIAL:
O CASO DA EMPRESA TRANSRIO DE GURUPI - TOCANTINS**

CARLOS VINÍCIUS DA CUNHA SOUZA

Este Artigo, foi julgado adequado e aprovado pela banca examinadora do Curso de Administração, junto à Universidade Unírg.

Prof. Adm. Eliza Magalhães do Prado Barcellos, Esp.
Coordenadora do Curso de Administração.

Prof. Adm. Claudeilda, de Moraes Luna, Esp.
Coordenadora de Estágio do Curso de Administração.

Apresentada à Banca Examinadora, integrada pelos Professores:

Prof.^a Ivany Coeli Leal Coragem, Dra.
Professora Orientadora.

Prof.^a Adm. Liliane Pagliarini, Esp.
Banca Examinadora.

Prof.^a Adm. Phamilla Lima Ribeiro, Esp.
Banca Examinadora.

RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO FUNCIONAL E DESEMPENHO GERENCIAL: O CASO DA EMPRESA TRANSRIO DE GURUPI -TOCANTINS

SOUZA, Carlos Vinícius Cunha¹
CORAGEM, Ivany Coeli Leal²

RESUMO

Este Trabalho objetivou analisar a relação entre satisfação dos colaboradores e desempenho dos gestores da empresa TRANSRIO Caminhões Ônibus, Máquinas e Motores Ltda. e foi classificado como estudo exploratório e descritivo, concluindo que os fatores avaliados como mais fortes nessa relação foram Comunicação, Credibilidade e Confiança, Comportamento Ético, Capacidade para Resolver Problemas e Planejamento. Já os mais fracos foram Trabalho em Equipe, Capacitação e Desenvolvimento Profissional, Capacidade de Desenvolvimento de Equipe e Aplicação do Conhecimento.

Palavras-Chave: Desempenho Gerencial. Satisfação funcional. Liderança Organizacional.

ABSTRACT

This paper aimed to analyze the relationship between employee satisfaction and management performance of the company TRANSRIO Camucks Buses, Machines and Motors Ltda. and was classified as an exploratory and descriptive study, concluding that the factors evaluated as strongest in this relationship were Communication, Credibility and Trust, Ethical Behavior, Problem Solving Ability and Planning. The weakest were Teamwork, Training and Professional Development, Team Development Capacity and Knowledge Application.

Keywords: Managerial Performance. Functional Satisfaction. Organizational Leadershi.

¹ Acadêmico do 8º Período de Administração da Universidade Unírg.
Carlostotransrio@gmail.com

² Mestre em Administração (PPGA - Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC)
Doutora em Desenvolvimento Regional (PPGDR - Fundação Universidade Blumenau-FURB)
Profa. Adjunta Universidade Unírg.
ivanyfades@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

As organizações cada vez mais têm buscado gestores que demonstrem capacidade para liderar e consigam obter a motivação dos colaboradores para atingirem seus objetivos. Contudo é preciso ter uma assertiva de escolha, para determinar se a pessoa recrutada ou avaliada consegue efetivar tais características no dia-a-dia de trabalho.

Qualquer organização para manter-se no contexto das estruturas modernas, necessita de gestores com características de liderança, que desenvolvam métodos motivadores e raciocínio rápido para solucionar eventuais conflitos internos e externos, além de possuírem o diferencial estratégico, que é característica-chave para atrair cada vez mais sucesso.

Afirma Chiavenato (2004) que líder é condutor, guia e comandante. Ser líder é ter visão global na relação entre o homem e o seu ambiente de trabalho. Ser líder é saber ensinar e aprender, sendo este último de vital importância, ou de maior importância. A principal atividade de um gestor ou líder é conduzir pessoas, como o próprio nome indica, sabendo que para conseguir os melhores resultados, é preciso saber lidar com elas. Ainda de acordo com Chiavenato (2004, p. 42), agindo assim “os gestores passam a ser considerados parceiros da organização, tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados”.

Coerente com essa linha de pensamento, este Trabalho de Conclusão de Curso se propôs a investigar a relação entre satisfação dos colaboradores e desempenho dos gestores, buscando identificar os principais fatores que estão interferindo nessa relação.

O estudo foi realizado na empresa Transrio Caminhões Ônibus Máquinas e motores Ltda., ativa e presente na cidade de Gurupi, TO, atuante no ramo de venda e pós-venda de caminhões e ônibus, novos e usados, situada na BR 153 km 666, região sul do estado do Tocantins. Empresa com característica organizacional bem definida, atualmente funcionando com 15 empregados entre colaboradores e gestores ativos.

O principal objetivo do estudo foi identificar os fatores determinantes da satisfação dos colaboradores da Empresa Transrio com o desempenho de seu gestor. Para que esses fatores fossem identificados foram definidos objetivos específicos, quais sejam: investigar junto aos teóricos da Administração quais os principais fatores requeridos dos gestores para alcançarem o sucesso organizacional; pesquisar junto aos colaboradores da empresa Transrio os fatores que mais influenciam a sua satisfação com o desempenho do seu gestor e finalmente, identificar os fatores mais determinantes e os menos significativos da satisfação dos colaboradores com o desempenho de seu gestor.

O estudo se justifica pelo fato de que no ambiente em que a empresa está inserida, ou seja, na região sul do Estado do Tocantins, muitos empresários não atribuem muita importância para área de recursos humanos e este trabalho poderá reverter essa postura. Em termos acadêmicos, a realização desta pesquisa além de enriquecer o banco de dados da Universidade, contribuirá com um dos temas relevantes do Curso de Administração de Empresas, que é a relação entre pessoas e organização. No que se refere à contribuição acadêmica para o autor, os conhecimentos teóricos e práticos adquiridos, deverão agregar valor aos serviços prestados enquanto futuro profissional de Administração.

2. METODOLOGIA

Para Marconi e Lakatos (2001, p. 29) “Delinear uma pesquisa é estabelecer limites para a investigação. A pesquisa pode ser limitada em relação: ao assunto [...] à extensão [...] a uma série de fatores”.

Este estudo foi assim delineado: Em relação aos seus objetivos, serão adotados os princípios da pesquisa descritiva: outro método que também condiz com os objetivos do estudo é o da pesquisa-diagnóstica. Ainda de acordo com Roesch (1999, p. 137) “esse tipo de pesquisa tem o propósito de explorar o ambiente; levantar e definir problemas”. Ainda se deve utilizar alguns princípios da pesquisa exploratória. ” segundo Gil (2002) estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito.

A população-alvo foi constituída de todos os colaboradores da empresa objeto do estudo, que se encontrarem em exercício por ocasião do levantamento de dados.

Quanto as técnicas de pesquisa são os elementos que fornecem as ferramentas necessárias à realização do estudo. Para a fundamentação teórica, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, assim como, também a observação participante. Segundo Vergara (2005) pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas etc.

Já Cervo e Bervian, (2002) consideram que a pesquisa bibliográfica compõe o procedimento fundamental para os estudos acadêmicos, uma vez que esse tipo de pesquisa busca desvendar um problema a partir de citações teóricas noticiadas em documentos, livros, e artigos que, basicamente, se constituem geralmente como primeiro passo de qualquer pesquisa científica. Para a coleta dos dados foi utilizado um questionário estruturado, ferramenta de pesquisa que possibilitou alcançar os objetivos deste Trabalho.

De acordo com Cervo e Bervian (2002) o questionário é um meio utilizado para obter respostas às questões, através de uma forma que o próprio informante possa fornecê-la, ou seja, não pode haver nenhuma interferência de quem for aplicá-lo.

O questionário utilizado neste trabalho foi construído mediante adaptação do estudo de Bispo (2006 p.258) apresentado em sua primeira versão apêndice I, no projeto de estágio.

Para análise dos dados conforme descrito Por Cervo e Bervian (2002, p.96) “a análise dos dados é uma etapa decisiva da elaboração do trabalho científico, trata-se, em primeiro lugar, da coleta e registro das informações, da análise e interpretação dos dados reunidos e, finalmente, da classificação deles”.

À análise dos dados quantitativos e qualitativos, foram compilados e transformados em tabelas ou gráficos, para possibilitar uma análise, conclusiva dos resultados.

3. REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com Drucker (1954, P. 341) “O trabalho do gerente é similar ao trabalho do maestro, sendo que o gerente, além de conduzir a orquestra, desempenha também o papel de intérprete”. Efetivamente, o gestor tem papel fundamental na organização, pois é dele a responsabilidade de criar um ambiente propício para que sejam realizados os objetivos da empresa. Cabe a ele a tarefa de definir as metas e despertar a motivação de seus colaboradores para que elas sejam alcançadas.

Também cabe a ele promover o interesse da participação do colaborador, avaliar seu desempenho, verificar os pontos que podem ser melhorados, colhendo suas sugestões e também administrando conflitos quando se apresentam na organização.

3.1 LIDERANÇA

Robbins (2002 p.304) define “liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos”, ressaltando que “nem todos os líderes são administradores, assim como nem todos os administradores são líderes”.

Ainda sobre o conceito de liderança, Borges (2009, p. 5) manifesta que “a atitude de liderar já era exercida muito antes de se encontrarem definições a respeito. Durante esse processo de definições, vários modelos de liderança foram desenhados pela sociedade. ”

3.2 MOTIVAÇÃO

Maslow (2000) criou uma teoria na qual as necessidades humanas estariam organizadas em uma hierarquia de importância, na ordem em que os indivíduos geralmente procuram satisfazê-las. No nível mais baixo, ou seja, na base dessa hierarquia estão as necessidades mais baixas – fisiológicas – e, no topo, as necessidades mais elevadas - auto realização. Uma vez satisfeitas essas necessidades, elas passam a não mais influenciar no comportamento dos indivíduos. Entretanto, quando algum motivo impede a satisfação da necessidade, o indivíduo fica frustrado e, conseqüentemente, tem reações comportamentais. A representação gráfica dessa teoria está representada na Figura A.

Figura A – Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: MASLOW, (2000, p.105).

Ressalta ainda Vergara (2003, p.86), que “líderes devem mostrar-se hábeis para conduzir processos multidisciplinares e deles participar visto que demandam poder de abstração, análise e síntese”. Verifica-se, portanto, que os líderes são importantes no processo da motivação, pois possuem habilidade para detectar a variação do desempenho dos colaboradores quando isto é inerente à área motivacional.

3.3 TOMADA DE DECISÃO

Na opinião de Kazamier (1975) a habilidade em tomar decisões é a chave para o planejamento bem-sucedido em todos os níveis de gestão. Isto envolve mais que uma simples seleção de planos de ação porque assume, pelo menos, três fases: diagnóstico; descobertas de alternativa e análise. Com base nessa premissa, o gestor, primeiro deve ter a capacidade de diagnosticar o problema para descobrir as alternativas viáveis para resolvê-lo. E só após uma análise minuci-

osa das alternativas identificadas, ele deve tomar uma decisão que venha solucionar o tal problema. Robbins e Decenzo (2004, p. 84), sobre esta questão, esclarecem que tomar decisões é fazer escolhas, o que demanda pensamentos cuidadosos e muitas informações.

Para CHIAVENATO (1997) a tomada de decisão é o processo de escolher um curso de ação entre várias alternativas, para se enfrentar um problema ou aproveitar uma oportunidade. Ele acrescenta que tomar decisões é uma parte importante do ato de administrar.

Rezende (2005 p.247), argumenta que a informação quando planejada e disseminada de forma adequada, pode facilitar o processo de tomada de decisão. Já Robbins e Decenzo (2004, p. 83) afirmam que a maioria dos tomadores de decisão o fazem com base em informações incompletas. Eles complementam que frente a problemas complexos, reduzimos o problema a algo que possamos entender. Eles completam seus argumentos afirmando que muitas vezes, as pessoas têm habilidades limitadas em processar e assimilar grandes quantidades de informação para chegar a uma solução ótima. Como resultado, elas apenas “satisfacientizam”, ou seja, buscam soluções que sejam satisfatórias e suficientes – ou simplesmente boas o suficiente.”

Diante da complexidade desse fenômeno que é a tomada de decisão, é presumível que a maioria dos gestores demandam poucas habilidades e alternativas para resolver problemas aparentemente simples, assim como para solucionar possíveis conflitos organizacionais.

3.4 GESTÃO DE CONFLITOS

O estudo de Berg (2012, p.18), constata que o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente, daí que a compreensão de suas manifestações e do impacto que provoca no comportamento humano é fundamental para o sucesso pessoal e profissional de qualquer gestor.

Já na visão de Chiavenato (2004), o conflito ocorre pela diferença de objetivos e interesses pessoais, e é parte inevitável da natureza humana; constituindo o lado oposto da cooperação e da colaboração, a palavra conflito está ligada a desacordo, discórdia etc. Segundo ele, para que haja conflito, além da diferença nos fatores citados, deve haver interferência deliberada de uma das partes envolvidas ou seja, quando uma das partes, seja indivíduo ou grupo, tenta alcançar seus próprios objetivos articulada com alguma outra parte, isso interfere na sua busca para atingir os objetivos.

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), a natureza de um conflito pode ser observada a partir de três categorias: a) origem do comportamento humano, que é a categoria mais complexa e integral de todos os tipos de conflito, pois cada um tem seu universo particular

composto de uma matriz de sentimentos, reações e pensamentos; b) origem estrutural que é a categoria que se refere a normas, políticas e procedimentos, e, mais particularmente, fluxos de informações da própria empresa, que podem ser, em parte, responsáveis por boa parte dos conflitos desnecessários; c) origem externa que é a categoria onde muitos dos conflitos que vem do mundo externo são necessários, e fazem parte do negócio, como tensões de mercado, aspectos de entidades públicas e governo, entre outros.

Os estudos de Burbridge e Burbridge (2012), relatam que os conflitos auxiliam no processo de mudanças necessárias e no crescimento das organizações, mas em contrapartida, geram custos que passam despercebidos, mas que influenciam no funcionamento da empresa, como a alta taxa de rotatividade, absenteísmo, motivação reduzida, baixa produtividade etc.

A visão desses autores deixa evidente que os conflitos interferem no desempenho organizacional. Contudo é fundamental o papel do gestor para que eles sejam corretamente administrados e que não afetem a produtividade, e nem a qualidade do relacionamento entre os colaboradores e a organização.

3.5 GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O colaborador é uma peça-chave na organização, visto que desenvolve praticamente toda a atividade produtiva. Entretanto, é preciso avaliar regularmente o quanto essa satisfação significa para que ele permaneça dedicado e identificado com os objetivos organizacionais e vice-versa. Maximiano (2009) afirma que o clima organizacional é, em essência, uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores. A gestão do clima organizacional atualmente foi incorporada à gestão da QVT-Qualidade de Vida no Trabalho.

Litwin e Stringer (1999 *apud* GRAÇA, 2002), delinearão sete variáveis que ponderam como pontos chave para entendimento das dimensões constituídas do Clima Organizacional, são elas: Conformismo; Responsabilidade; Padrões; Recompensas; Clareza Organizacional; Calor e Apoio; Liderança. A pesquisa de clima organizacional é o instrumento pelo qual é possível entender mais de perto as necessidades da organização e do quadro de pessoal à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação no ambiente de trabalho (CODA, 1997, p. 99).

A administração do clima organizacional nunca foi alvo de tantas análises e a realidade comprova que no ambiente organizacional tudo o que se refere diretamente aos colaboradores, só tende a crescer. Afinal, são as pessoas que movem as organizações e os gestores devem adotar procedimentos e ferramentas que monitorem sua satisfação individual e com o ambiente.

Se os colaboradores estão satisfeitos, é natural que apresentem engajamento e uma atuação positiva, que impacte diretamente no negócio. Entretanto, se as pessoas apresentam sinais de descontentamento ou de desmotivação, a empresa corre riscos sérios (BISPO, 2010). Na visão dessa autora, as pessoas desmotivadas no mínimo, não terão estímulo para desenvolverem novas competências e irem além das expectativas da empresa. E, em situações mais extremas, na primeira oportunidade que tiverem, abandonarão o barco e irão para a concorrência. O entendimento sobre comprometimento organizacional é essencial na medida em que permite que se desvele a relação existente entre os indivíduos e a organização.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir apresenta-se os dados obtidos na pesquisa de campo os quais foram organizados na sequência do questionário de coleta, aplicado a um total de 15 pessoas, entre colaboradores e gestores. Para que pudessem ser melhores analisados e interpretados, eles foram ordenados em tabelas e gráficos, visando atender aos objetivos deste Trabalho de Conclusão de Curso.

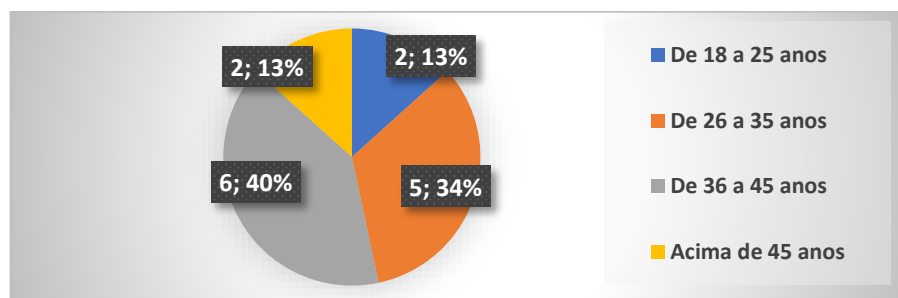
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O perfil dos entrevistados foi composto a partir das seguintes características: Faixa Etária e Tempo de Trabalho na Empresa. Os resultados estão demonstrados a seguir.

4.1.1 Faixa etária

Conforme a pesquisa, 40% dos entrevistados possui entre 36 e 45 anos de idade, 34% possui entre 26 e 35 anos de idade, e os demais estão distribuídos nas faixas intermediárias. Esse resultado pode ser mais bem observado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Faixa Etária

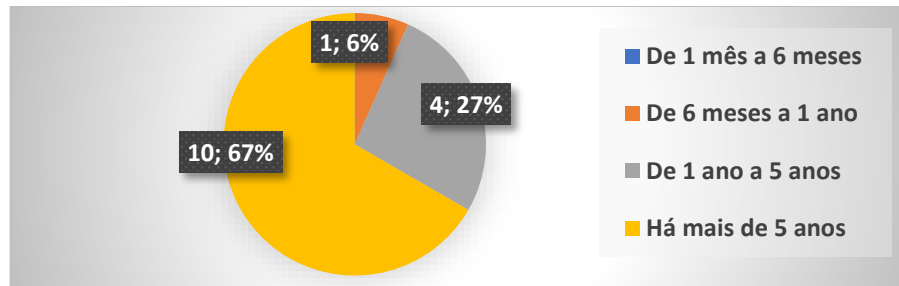


Fonte: Dados primários (2019).

4.2.2 Tempo de Trabalho na Empresa

Dentre os entrevistados, a grande maioria (67%) trabalha há mais de 5 anos na empresa, 27% estão na empresa de 1 a 5 anos e apenas uma pessoa trabalha entre 6 meses e 1 ano, conforme o Gráfico 2.

Gráfico 2 – Tempo de Trabalho na Empresa.



Fonte: Dados primários (2019).

4.2 DADOS REFERENTES À AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO GERENCIAL

Esses dados referem-se à avaliação do gestor da empresa realizada pelos colaboradores, em relação aos seguintes fatores: Credibilidade e Confiança, Trabalho em Equipe, Disponibilidade, Comprometimento, Flexibilidade, Aplicação do Conhecimento, Relacionamento Interpessoal, Comunicação, Planejamento, Capacidade para Resolver Problema, Capacidade de Resposta, Comportamento Ético, Criação ou Inovação, Capacitação e Desenvolvimento Profissional, Capacidade de Desenvolvimento de Equipe, Adaptabilidade às Mudanças, Desempenho Geral. Os resultados estão demonstrados a seguir.

4.2.1 Credibilidade e Confiança

Esses dados referem-se à avaliação dos entrevistados quanto à própria percepção em relação ao futuro na empresa, quanto à confiança do gestor nas informações/atividades disponibilizadas e quanto à confiança do gestor nas informações/atividades compartilhadas. Os resultados indicaram que 89% dos entrevistados concordaram parcialmente ou totalmente que confiam no futuro da Empresa, e que o gestor confia nas informações que eles disponibilizam e que compartilha com eles informações e atividades. 4% têm dúvidas quanto a esses itens e 7% discordam parcialmente, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Credibilidade e Confiança

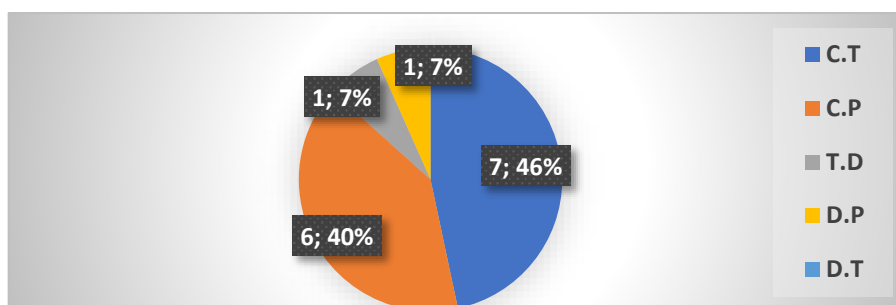
FATORES	CT	CP	TD	DP	DT	TOTAL
Credibilidade e Confiança						
1 – Confio no futuro corporativo da TRANSRIO em Relação à gestão.	8	5	-	2	-	15
2-Nosso gerente confia nas informações/atividades que disponibilizamos sobre os Serviços que estão sob nossa responsabilidade.	6	8	1	-	-	15
3. Nosso gerente compartilha conosco Informações/Atividades	5	8	1	1	0	15
TOTAL	19	21	2	3	-	45
%	42%	47%	4%	7%	-	100,0

Fonte: Dados primários (2019).

CT – Concordo totalmente. CP – Concordo parcialmente. TD – Tenho dúvidas DP – Discordo parcialmente. DT – Discordo totalmente.

4.2.2 Trabalho em Equipe

Esses dados referem-se à avaliação do gestor pelos colaboradores quanto à demonstração de capacidade de interagir e cooperar no compartilhamento de ideias, objetivos, atividades e soluções para atingir os objetivos da empresa. Os resultados indicaram que 86% das respostas, foram de concordância total (C.T) ou concordância parcial (C.P) de que o gerente demonstra capacidade de trabalhar em equipe. 7% dos entrevistados demonstrou dúvidas e igualmente 7% discordou parcialmente (D.P) em relação a esse fator, conforme Gráfico 3.

Gráfico 3 – Trabalho em Equipe

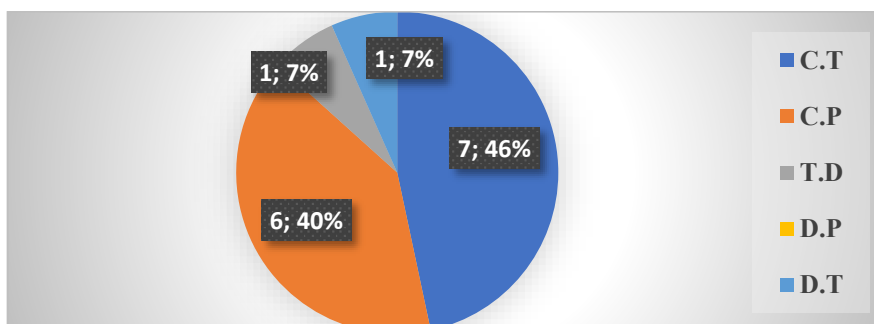
Fonte: Dados primários (2019).

4.2.3 - Disponibilidade

Esses dados referem-se à avaliação do gestor pelos colaboradores quanto à disponibilidade para atender às solicitações na execução das atividades. Os resultados indicaram que 86% das respostas, foram de concordância total (C.T) ou concordância parcial (C.P) de que o gerente

sempre está disponível às solicitações. 7% dos entrevistados demonstrou dúvidas e igualmente 7% discordou parcialmente (D.P) em relação a esse fator, conforme Gráfico 4.

Gráfico 4 – Disponibilidade

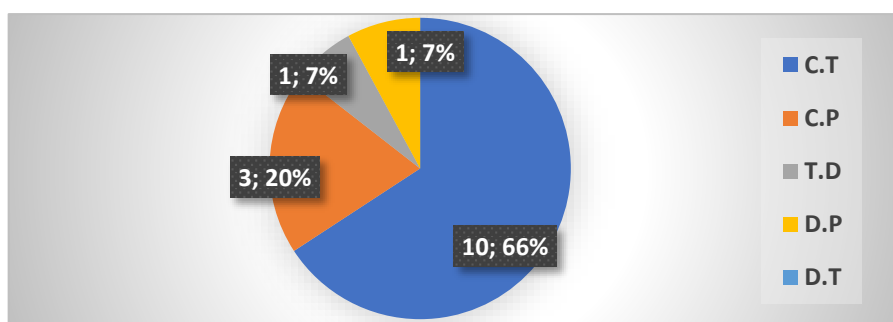


Fonte: Dados primários (2019).

4.2.4 – Comprometimento

Esses dados referem-se à avaliação do gestor pelos colaboradores quanto ao seu esforço para atingir os objetivos da Empresa. Os resultados indicaram que 86% das respostas, foram de concordância total (C.T) ou concordância parcial (C.P) de que o gerente se esforça bastante. 7% dos entrevistados demonstrou dúvidas e igualmente 7% discordou parcialmente (D.P) em relação a esse fator, conforme Gráfico 5.

Gráfico 5 - Comprometimento



Fonte: Dados primários (2019).

4.2.5 - Flexibilidade

Esses dados referem-se à avaliação dos entrevistados quanto à Flexibilidade do gestor em compreender e responder às novas situações de trabalho e aceitar novas ideias da equipe. Os resultados indicaram que 84% dos entrevistados concordaram parcialmente ou totalmente que existe essa flexibilidade 6% discordaram parcialmente ou totalmente e apenas 10% dos colaboradores teve dúvidas quanto ao item, O Quadro 2, especifica esses valores.

Quadro 2 - Flexibilidade

FATORES	CT	CP	TD	DP	DT	TOTAL
1. Nosso gerente compreende bem e responde com tranquilidade às novas situações de trabalho.	5	8	2	-	-	15
2- Nosso gerente aceita novas ideias propostas por sua equipe e as transforma em ações.	4	8	1	1	1	15
TOTAL	9	16	3	1	1	30
%	30%	54%	10%	3%	3%	100,0

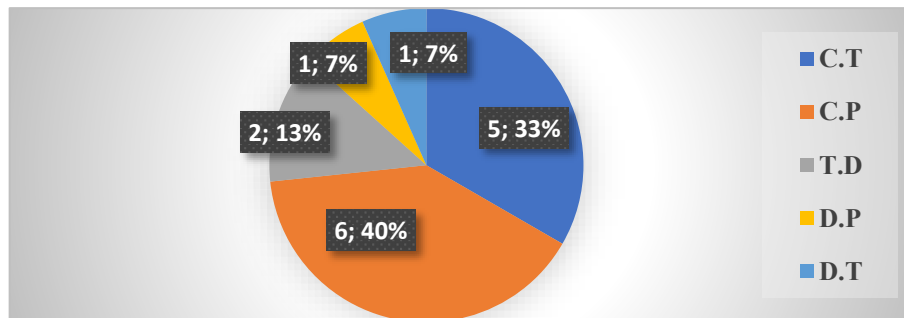
Fonte: Dados primários (2019).

CT – Concordo totalmente. CP – Concordo parcialmente. TD – Tenho dúvidas DP – Discordo parcialmente.

DT – Discordo totalmente.

4.2.6- Aplicação do Conhecimento

Esses dados referem-se à avaliação do gestor pelos colaboradores quanto à aplicação do seu conhecimento às funções exercidas. Os resultados indicaram que 73% das respostas, foram de concordância total (C.T) ou concordância parcial (C.P) de que o gerente aplica esse conhecimento. 14% discordou parcialmente (D.P) ou totalmente (DT) e 13% demonstrou dúvidas em relação a esse fator conforme Gráfico 6.

Gráfico 6 - Aplicação do Conhecimento

Fonte: Dados primários (2019).

4.2.7 - Relacionamento Interpessoal

Esses dados referem-se à avaliação dos entrevistados quanto à capacidade do gestor de se relacionar de forma cordial e respeitosa com os colaboradores, clientes e fornecedores e quanto à capacidade de manter o ambiente de trabalho agradável e Produtivo. Os resultados indicaram que 85% dos entrevistados concordaram parcialmente ou totalmente que o gestor possui essas capacidades e 15% demonstrou dúvidas quanto ao item. O Quadro 3, especifica esses valores.

Quadro 3- Relacionamento Interpessoal

FATORES	CT	CP	TD	DP	DT	TOTAL
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL						
1 – Nosso gerente possui capacidade de se relacionar de forma cordial e respeitosa com as pessoas pertencentes aos diversos níveis hierárquicos e culturais da empresa.	12	1	2	-	-	15
2 – Nosso gerente possui capacidade de se relacionar de forma cordial e respeitosa com todos os usuários/clientes da empresa.	13	-	2	-	-	15
3 – Nosso gerente possui capacidade de manter o ambiente de trabalho agradável e Produtivo.	9	3	3	-	-	15
TOTAL	34	4	7	-	-	45
%	76%	9%	15%	-	-	100,0

Fonte: Dados primários (2019). CT – Concordo totalmente. CP – Concordo parcialmente. TD – Tenho dúvidas DP – Discordo parcialmente. DT – Discordo totalmente.

4.2.8 – Comunicação

Esses dados referem-se à avaliação dos entrevistados quanto à capacidade do gestor de se expressar de maneira clara, objetiva e adequada e também da capacidade de saber ouvir e dar respostas consistentes. Os resultados indicaram que 90% dos entrevistados responderam que concordam total ou parcialmente que o gestor possui essas capacidades. 3% discordaram parcialmente e 7% afirmaram que têm dúvidas a esse respeito, conforme o Quadro 4.

Quadro 4- Comunicação

FATORES	CT	CP	TD	DP	DT	TOTAL
1 – Nosso gerente tem capacidade para se expressar de maneira clara, objetiva e adequada.	10	4	1	-	-	15
2 - Nosso gerente tem capacidade de saber ouvir e dar respostas consistentes.	7	6	1	1	-	15
TOTAL	17	10	2	1	-	30
%	57%	33%	7%	3%	-	100,0%

Fonte: Dados primários (2019).

CT – Concordo totalmente. CP – Concordo parcialmente. TD – Tenho dúvidas DP – Discordo parcialmente. DT – Discordo totalmente.

4.2.9– Planejamento

Esses dados referem-se à avaliação dos entrevistados quanto à capacidade do gestor de visualizar e organizar as sequências de ações necessárias para atingir os objetivos/metasp da empresa. Os resultados indicaram que 87% dos entrevistados responderam que concordam totalmente ou parcialmente que o gestor possui essas capacidades. Já 3% discordaram parcialmente e 10% afirmaram que têm dúvidas a esse respeito, conforme o Quadro 5.

Quadro 5- Planejamento

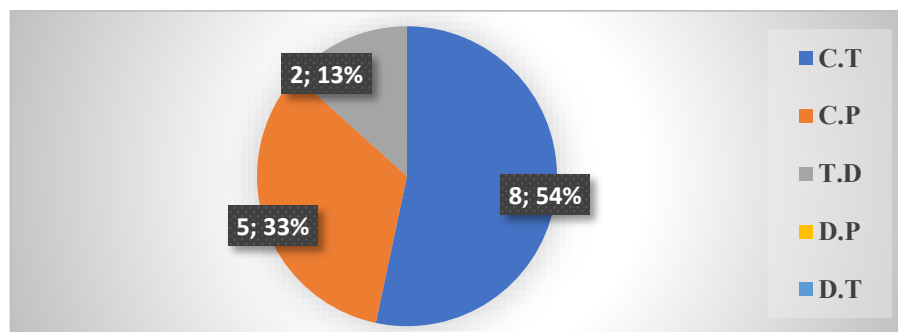
FATORES	CT	CP	TD	DP	DT	TOTAL
Planejamento						
1 – Nosso gerente tem capacidade de visualizar as sequências de ações necessárias para atingir os objetivos/metasp da empresa.	8	5	1	1	-	15
2 - Nosso gerente tem capacidade <i>de organizar</i> as sequências de ações necessárias para atingir os objetivos/metasp da empresa.	6	7	2	-	-	15
TOTAL	14	12	3	1	-	30
%	47%	40%	10%	3%	-	100,0%

Fonte: Dados primários (2019).

CT – Concordo totalmente. CP – Concordo parcialmente. TD – Tenho dúvidas DP – Discordo parcialmente. DT – Discordo totalmente.

4.2.10 - Capacidade para Resolver Problemas

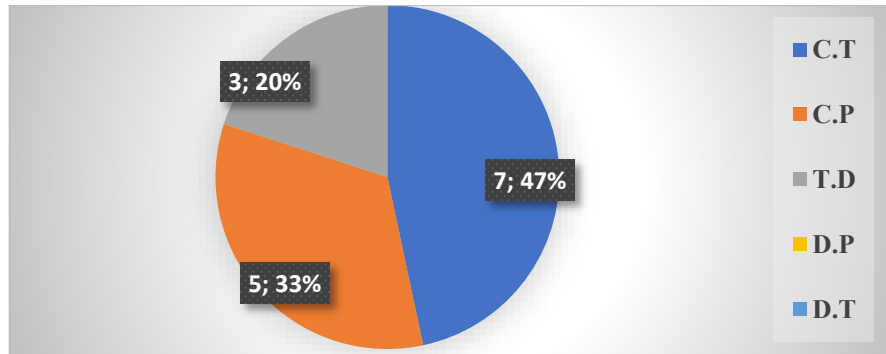
Esses dados referem-se à avaliação dos entrevistados quanto à capacidade do gestor de resolver problemas, conflitos internos e imprevistos de forma eficaz, a partir do seu conhecimento/experiência. De acordo com os resultados da pesquisa, 87% dos entrevistados responderam que concordam total ou parcialmente que o gestor possui essa capacidade. Apenas 13% afirmaram que têm dúvidas a esse respeito, conforme o Gráfico 7.

Gráfico 7– Capacidade para Resolver Problemas

Fonte: Dados primários (2019).

4.2.11 - Capacidade de Resposta

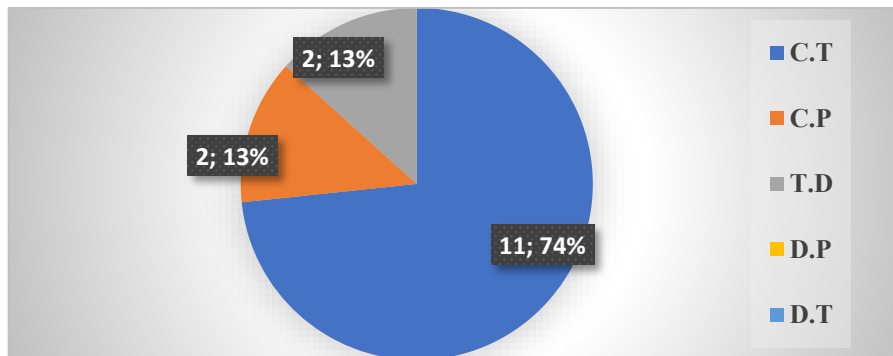
Esses dados referem-se à avaliação dos entrevistados quanto à capacidade do gestor de dar resposta aos questionamentos e encaminhamentos relativos às atividades organizacionais. De acordo com os resultados da pesquisa, 80% dos entrevistados responderam que concordam total ou parcialmente que o gestor possui essa capacidade, enquanto 20% afirmaram que têm dúvidas a esse respeito, conforme o Gráfico 8.

Gráfico 8 – Capacidade de Resposta

Fonte: Dados primários (2019).

4.2.12 - Comportamento Ético

Esses dados referem-se à avaliação do gestor pelos colaboradores em relação à sua demonstração de atitude pautada pelo respeito, integridade, justiça, impessoalidade e valorização da cidadania e do bem público. Os resultados da pesquisa evidenciaram que 87% dos entrevistados responderam que concordam totalmente, ou parcialmente que o gestor demonstra essa atitude, enquanto 13% afirmaram que têm dúvidas a esse respeito, conforme o Gráfico 9.

Gráfico 9 – Comportamento Ético

Fonte: Dados primários (2019).

4.2.13 – Criação/Inovação

Esses dados referem-se à avaliação dos entrevistados em relação à capacidade do gestor de criar e inovar e de incentivar a criação/inação em projetos, planos, metodologias e outras ferramentas e formas de trabalho. Os resultados indicaram que 77% dos entrevistados responderam que concordam totalmente ou parcialmente que o gestor possui essas capacidades. 13% discordaram parcialmente e 10% afirmaram que têm dúvidas a esse respeito, conforme o Quadro 6.

Quadro 6- Criação/Inovação

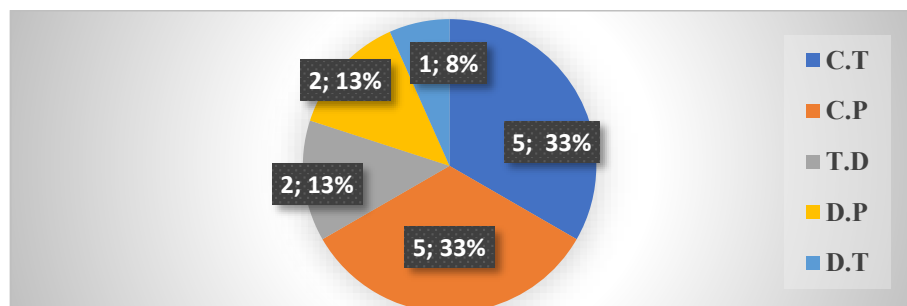
FATORES	CT	CP	TD	DP	DT	TOTAL
Criação/Inovação						
1 – Nosso gerente tem capacidade de criar e inovar em projetos, planos, metodologias e outras ferramentas que gerem a otimização nos processos e formas de trabalho.	5	6	1	3	-	15
2 - Nosso gerente tem capacidade de incentivar a criação/inovação de projetos, planos, metodologias e outras ferramentas desenvolvidas pela equipe, que gerem otimização nos processos e formas de trabalho.	5	7	2	1	-	15
TOTAL	10	13	3	4	-	30
%	34%	43%	10%	13%	-	100,0%

Fonte: Dados primários (2019).

CT – Concordo totalmente. CP – Concordo parcialmente. TD – Tenho dúvidas DP – Discordo parcialmente. DT – Discordo totalmente.

4.2.14 - Capacitação e Desenvolvimento Profissional

Esses dados referem-se à avaliação dos entrevistados em relação à demonstração de grande interesse do gestor pela busca ativa de qualificação e aprimoramento profissional na sua área de atuação. O resultado da pesquisa evidenciou que 66% dos entrevistados responderam que concordam totalmente ou parcialmente que o gestor demonstra esse interesse. 21% discordam parcialmente e totalmente sobre a demonstração desse interesse por parte do gestor e 10% afirmaram que têm dúvidas a esse respeito, conforme o Gráfico 10.

Gráfico 10 - Capacitação e Desenvolvimento Profissional

Fonte: Dados primários (2019).

4.2.15 - Capacidade de Desenvolvimento de Equipe

Esses dados referem-se à avaliação dos entrevistados em relação à capacidade do gestor de perceber as necessidades e os anseios da equipe em relação a desenvolvimento profissional, de propor ações e eventos para aprimoramento da equipe e de oportunizar condições adequadas

para qualificação e desenvolvimento de todos os membros da equipe. Os resultados da pesquisa mostraram que 71% dos entrevistados responderam que concordam total ou parcialmente que o gestor possui essas capacidades. 13% discordam parcialmente ou totalmente que o gestor possui essas capacidades e 16% demonstraram dúvidas em relação a esse item, conforme o Quadro 7.

Quadro 7- Capacidade de Desenvolvimento de Equipe

FATORES	CT	CP	TD	DP	DT	TOTAL
1 – Nosso gerente tem capacidade de perceber as necessidades e os anseios da equipe em relação a desenvolvimento profissional.	4	7	3	1	-	15
2 - Nosso Gerente tem capacidade de propor ações e eventos para aprimoramento da equipe.	5	5	2	2	1	15
3 - Nosso gerente tem capacidade de oportunizar condições adequadas para qualificação e desenvolvimento de todos os membros da equipe.	5	6	2	1	1	15
TOTAL	14	18	7	4	2	45
%	31%	40%	16%	9%	4%	100,0%

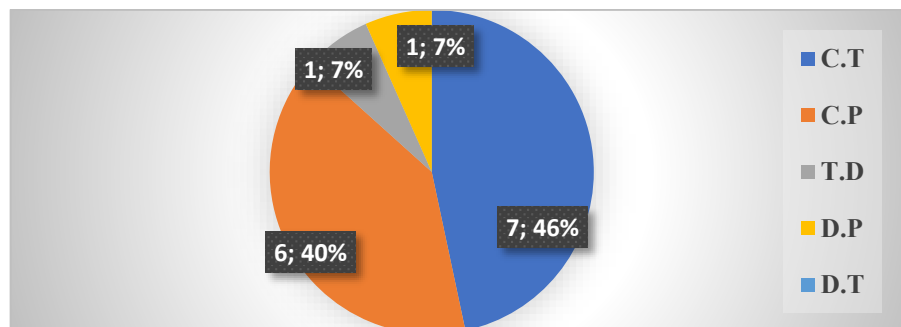
Fonte: Dados primários (2019).

CT – Concordo totalmente. CP – Concordo parcialmente. TD – Tenho dúvidas DP – Discordo parcialmente. DT – Discordo totalmente.

4.2.16- Adaptabilidades às Mudanças

Esses dados referem-se à avaliação dos entrevistados em relação à capacidade do gestor de adaptar-se com agilidade às mudanças de métodos, processos, ferramentas, equipamentos etc. no ambiente de trabalho. Os resultados da pesquisa demonstraram que 86% dos entrevistados responderam que concordam totalmente ou parcialmente que o gestor possui essa capacidade. 7% discorda parcialmente que o gestor possui essa capacidade e 7% ou afirmaram que têm dúvidas em relação a esse item, conforme o gráfico 11.

Gráfico 11 – Adaptabilidades às Mudanças

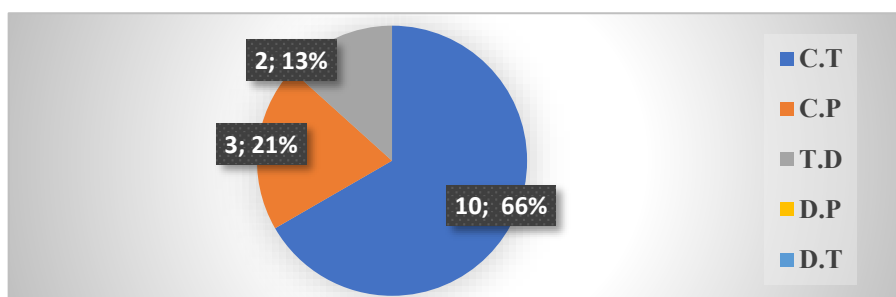


Fonte: Dados primários (2019).

4.2.17 - Desempenho Geral

Esses dados referem-se à avaliação dos entrevistados em relação ao impacto do trabalho do gestor no desenvolvimento da empresa. Os resultados da pesquisa demonstraram que 87% dos entrevistados responderam que concordam totalmente ou parcialmente que esse impacto é muito forte, e 13% afirmaram que têm dúvidas em relação a esse item, conforme o gráfico 12.

Gráfico 12 - Desempenho Geral



Fonte: Dados primários (2019).

4.2.18 – SÍNTESE DOS RESULTADOS AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO GERENCIAL

O Quadro 8, apresenta a síntese dos resultados obtidos na pesquisa de campo. As respostas dos entrevistados que concordaram totalmente mais as respostas dos que concordaram parcialmente (CT+CP), atingiram 83% expressando que os colaboradores entrevistados estão satisfeitos com o trabalho desenvolvido pelos gestores da TRANSRIO. Por outro lado, as respostas dos entrevistados que discordaram totalmente mais as respostas dos que discordaram parcialmente (DT+DP) atingiram 6%, um valor sem grande expressividade quando comparado com o resultado total. Finalmente, as respostas dos entrevistados que apresentaram dúvidas totalizaram 11%, um valor que praticamente não interferiu no resultado do estudo.

Quadro 8 – Síntese dos Resultados Avaliação do Desempenho Gerencial - pagina, 20.

FATORES	CT	CP	% (CT+CP)	TD	%	DP	DT	% (DP+DT)	Total	%
Credibilidade e Confiança	19	21	40 (89%)	2	(4%)	3	-	(7%)	45	100,0
Trabalho em Equipe	7	6	13 (5,85%)	1	(7%)	1	-	(7%)	15	100,0
Disponibilidade	7	6	13 (86%)	1	(7%)	1	-	(7%)	15	100,0
Comprometimento	10	3	13 (86%)	1	(7%)	1	-	(7%)	15	100,0
Flexibilidade	9	16	25 (84%)	3	(10%)	1	1	2 (6%)	30	100,0
Aplicação do Co- nhecimento	5	6	11 (73%)	2	(13%)	1	1	2 (14%)	15	100,0
Relacionamento Interpessoal	34	4	38 (85%)	7	(15%)	-	-	-	45	100,0
Comunicação	17	10	27 (90%)	2	(7%)	1	-	(3%)	30	100,0
Planejamento	14	12	26 (87%)	3	(10%)	1	-	(3%)	30	100,0
Capacidade para Resolver Proble- mas	8	5	13 (87%)	2	(13%)	-	-	-	15	100,0
Capacidade de Resposta	7	5	12 (80%)	3	(20%)	-	-	-	15	100,0
Comportamento Ético	11	2	13 (87%)	2	(13%)	-	-	-	15	100,0
Criação/Inovação	10	13	23 (77%)	3	(10%)	4	-		30	100,0
Capacitação e De- senvolvimento Profissional	5	5	10 (66%)	2	(13%)	2	1	3 (21%)	15	100,0
Capacidade de De- senvolvimento de Equipe	14	18	32 (71%)	7	(16%)	4	2	6 (13%)	45	100,0
Adaptabilidades às Mudanças	7	6	13 (86%)	1	(7%)	1	-	(7%)	15	100,0
Desempenho Geral	10	3	13 (86%)	2	(13%)	-	-	(13%)	15	100,0
Total	194	141	335	44	-	21	5		405	100,0
%	48%	35%	(83%)	(11%)		5%	1%	(6%)	100 %	100,0

Fonte: Dados primários (2019).

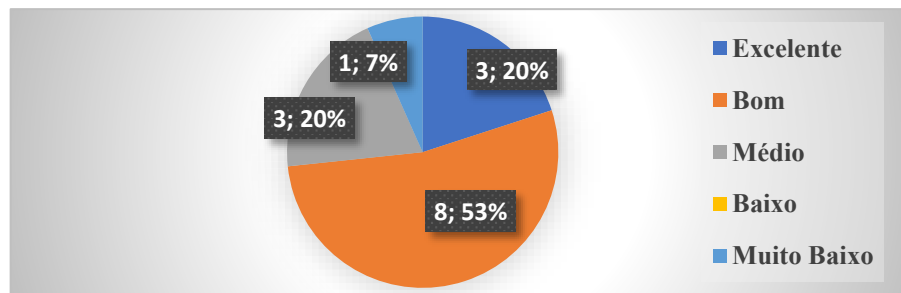
4.3 – DADOS REFERENTES À AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO FUNCIONAL

Esses dados referem-se à avaliação dos entrevistados em relação ao seu nível de satisfação no trabalho, em relação ao reconhecimento e valorização do seu trabalho pela chefia, reconhecimento e valorização do seu trabalho pelo diretor-geral, reconhecimento e valorização do seu trabalho pelos colegas, concordância com as concepções e diretrizes da TRANSRIO, avaliação da satisfação com o desempenho do próprio trabalho.

4.3.1 - Nível de satisfação com o próprio trabalho

Os resultados da pesquisa demonstraram que 53% dos entrevistados responderam que o nível é bom, 20% consideraram o nível excelente. 20% avaliaram como médio, e apenas 7% afirmaram que o nível de satisfação é muito baixo, conforme o Gráfico 13.

Gráfico 13 - Nível de satisfação com o próprio trabalho

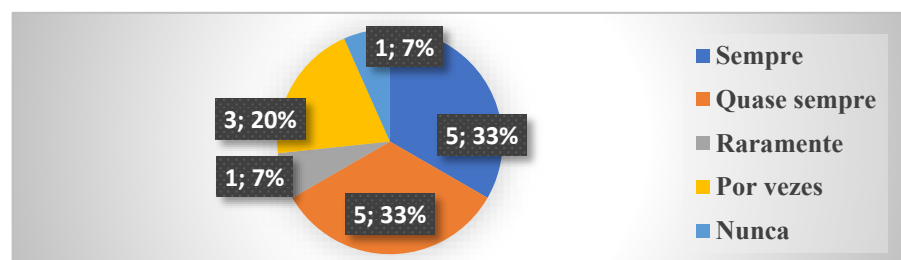


Fonte: Dados primários (2019).

4.3.2 – Avaliação do Reconhecimento e valorização do trabalho pela chefia

Os resultados da pesquisa demonstraram que 66% dos entrevistados responderam que sempre ou quase sempre o seu trabalho é reconhecido e valorizado pela chefia. 27% responderam que só raramente ou às vezes o seu trabalho é reconhecido e valorizado pela chefia. 7% afirmaram que nunca seu trabalho foi reconhecido ou valorizado pela chefia, conforme o Gráfico 14.

Gráfico 14- Reconhecimento e valorização do trabalho pela chefia

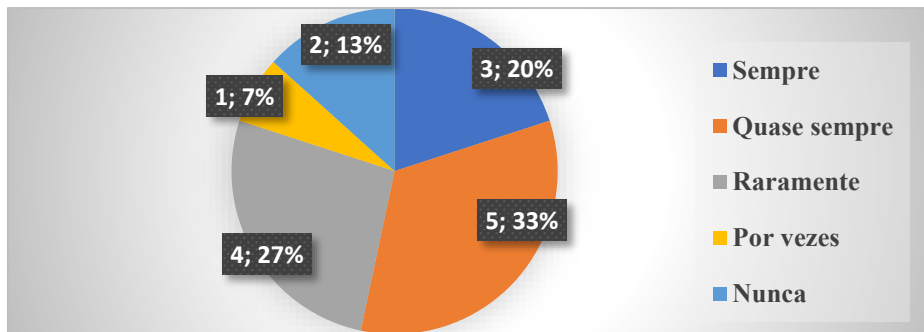


Fonte: Dados primários (2019).

4.3.3 - Reconhecimento e valorização do trabalho pelo diretor-geral

Os resultados da pesquisa demonstraram que 53% dos entrevistados responderam que sempre ou quase sempre são reconhecidos e valorizados, já 40% afirmaram que só raramente ou às vezes é que são reconhecidos e valorizados. Somente 7% afirmaram que nunca seu trabalho foi reconhecido ou valorizado pelo diretor-geral da TRANSRIO, conforme o Gráfico 15.

Gráfico 15 - Reconhecimento e valorização do trabalho pelo diretor-geral

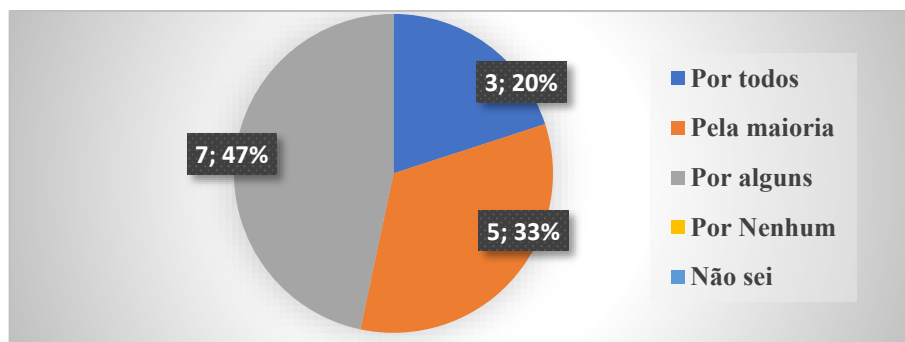


Fonte: Dados primários (2019).

4.3.4 - Reconhecimento e Valorização do trabalho pelos colegas

Os resultados da pesquisa demonstraram que 53% dos entrevistados responderam que sempre ou quase sempre são reconhecidos e valorizados, já 47% responderam que só às vezes seu trabalho é reconhecido e valorizado pelos colegas, conforme o Gráfico 16.

Gráfico 16 – Reconhecimento e Valorização do trabalho pelos colegas

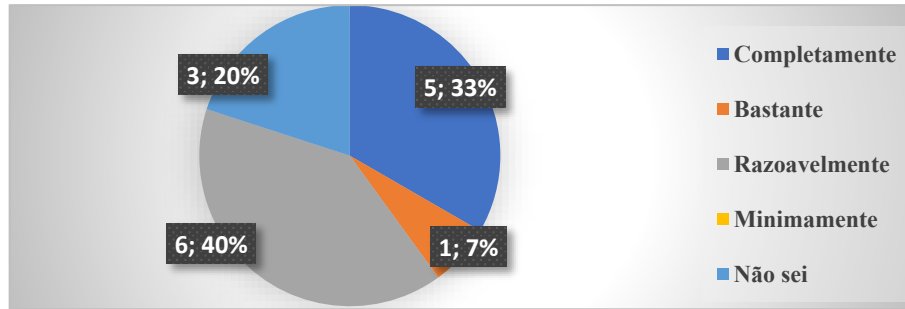


Fonte: Dados primários (2019).

4.3.5 - Concordância com as concepções e diretrizes da TRANSRIO

Os resultados da pesquisa demonstraram que 33% dos entrevistados responderam que estão completamente de acordo, 7% responderam que estão bastante de acordo, 20% responderam que não sabem e 40% responderam que estão apenas razoavelmente de acordo com essas concepções e diretrizes, conforme o Gráfico 17.

Gráfico 17 - Concordância com as concepções e diretrizes da TRANSRIO

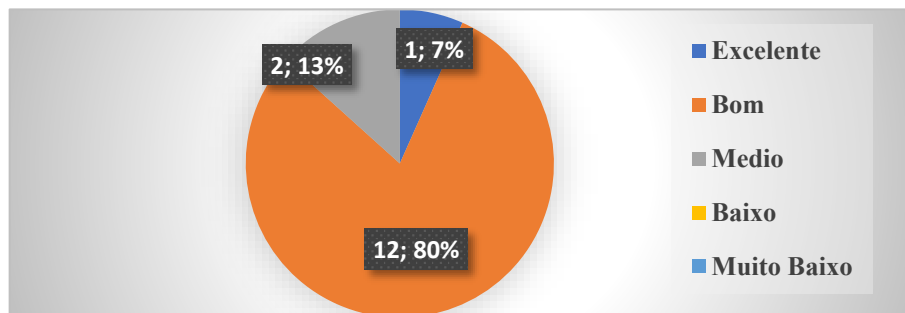


Fonte: Dados primários (2019).

4.3.6 - Satisfação com o desempenho do próprio trabalho

Os resultados da pesquisa demonstraram que 80% dos entrevistados responderam que consideram o desempenho Bom, 7% afirmaram que ele está excelente e 13% afirmaram que o seu desempenho no trabalho é apenas mediano, de acordo com o Gráfico 18.

Gráfico 18 - Satisfação com o desempenho do próprio trabalho



Fonte: Dados primários (2019).

6. CONSIDERAÇÕES FINAL

Este Trabalho de Conclusão de Curso objetivou identificar os principais fatores intervenientes na relação entre a satisfação dos colaboradores e o desempenho gerencial na empresa TRANSRIO de Gurupi - Estado do Tocantins.

Para que esse objetivo fosse alcançado, foram desenvolvidas ações teóricas e práticas como a pesquisa bibliográfica onde se analisaram abordagens de diversos especialistas da Área de Recursos Humanos, dentro dessa temática. Foi também elaborada uma pesquisa de campo mediante questionário previsto no projeto inicial.

Os resultados do estudo se referem em primeiro lugar à identificação dos principais fatores que, na visão dos especialistas em Administração de Recursos Humanos, são requeridos dos gestores, para alcançarem o sucesso organizacional; Em seguida foi também verificado

através da análise das respostas dos colaboradores, os fatores aos quais eles atribuíram maior e menor importância nessa avaliação; finalmente, foi igualmente investigado, o nível de satisfação dos colaboradores da Empresa TRANSRIO com o seu próprio trabalho.

Desse modo, os principais fatores identificados foram os seguintes: Credibilidade e Confiança, Trabalho em Equipe, Disponibilidade, Comprometimento, Flexibilidade, Aplicação do Conhecimento, Relacionamento Interpessoal, Comunicação, Planejamento, Capacidade para Resolver Problema, Capacidade de Resposta, Comportamento Ético, Criação ou Inovação, Capacitação e Desenvolvimento Profissional, Capacidade de Desenvolvimento de Equipe, Adaptabilidade às Mudanças, Adaptabilidade às Mudanças, Desempenho Geral.

Dentre os fatores identificados, os mais fortes de acordo com a resposta dos colaboradores foram Comunicação (90%), Credibilidade e Confiança (89%), Comportamento Ético, Capacidade para Resolver Problemas e Planejamento (empatados em 87%).

As respostas dos colaboradores permitiram a interpretação de que os fatores mais fracos foram respectivamente: Capacitação e Desenvolvimento Profissional (66%), Capacidade de Desenvolvimento de Equipe (71%), e Aplicação do Conhecimento (73%).

Com relação à avaliação do nível de satisfação dos colaboradores da Empresa TRANSRIO com o seu próprio trabalho, as respostas da pesquisa identificaram os seguintes fatores, em ordem decrescente de importância.

1 - Concordância com as concepções e diretrizes da TRANSRIO - 33% dos entrevistados responderam que estão completamente de acordo, 7% responderam que estão bastante de acordo, 20% responderam que não sabem e 40% responderam que estão apenas razoavelmente de acordo com essas concepções e diretrizes.

2 - Nível de satisfação com o próprio trabalho - 53% dos entrevistados responderam que o nível é bom, 20% consideraram nível excelente. 20% avaliaram como médio, e apenas 7% afirmaram que o nível de satisfação é muito baixo.

2 - Reconhecimento e valorização do trabalho pelo diretor-geral - 53% dos entrevistados responderam que sempre ou quase sempre são reconhecidos e valorizados, já 40% afirmaram que só raramente ou às vezes é que são reconhecidos e valorizados. Somente 7% afirmaram que nunca seu trabalho foi reconhecido ou valorizado pelo diretor-geral da TRANSRIO.

2 - Reconhecimento e Valorização do trabalho pelos colegas - 53% dos entrevistados responderam que sempre ou quase sempre são reconhecidos e valorizados, já 47% responderam que só às vezes seu trabalho é reconhecido e valorizado pelos colegas.

3 - Reconhecimento e valorização do trabalho do colaborador pela chefia - 66% dos entrevistados responderam que sempre ou quase sempre o seu trabalho é reconhecido e valorizado pela chefia. 27% responderam que só raramente ou às vezes o seu trabalho é reconhecido e valorizado pela chefia. 7% afirmaram que nunca seu trabalho foi reconhecido ou valorizado pela chefia.

4 - Satisfação com o desempenho do próprio trabalho - 80% dos entrevistados responderam que consideram o seu desempenho Bom, 7% afirmaram que ele está excelente e 13% afirmaram que o seu desempenho no trabalho é apenas mediano.

Finalizando essa análise, foi possível identificar que os principais fatores que fazem maior relação entre, a satisfação funcional e desempenho gerencial, encontrados foram; Comunicação - (90%), Credibilidade e Confiança - (89%), Comportamento Ético, Capacidade para Resolver Problemas e Planejamento - (empatados em 87%), Satisfação com o desempenho do próprio trabalho – (80%), e o, Reconhecimento e valorização do trabalho do colaborador pela chefia -(66%) de acordo com a percepção dos entrevistados da empresa Transrio de Gurupitô.

REFERÊNCIAS;

ALVES, Simone Pacheco de Campos, estudo de caso; **Clima e Comprometimento Organizacional: Entendendo o Relacionamento do Indivíduo com a Organização**, ENANPAD, 2009 São Paulo.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A. **Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17. 1993, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 1993.

BASTOS, A. V. B.; COSTA, F. M. **Múltiplos comprometimentos no trabalho articulando diferentes estratégias de pesquisa**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24. 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

Bispo, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa organizacional. Revista Produção, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/agosto de 2006.

BORGES, Vanessa E. **A Evolução do Papel do Líder nas Organizações: Um enfoque Histórico**. Sumaré Revista Acadêmica Eletrônica. Disponível em: <http://www.sumare.edu.br>. v. 2. 2º sem 2009.

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A.; **Metodologia científica**. 2ª Edição. São Paulo. Editora McGraw-Hill do Brasil. 1977. 144 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003, p. 157, 4ª ed.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CODA, R. **Pesquisa de Clima Organizacional: Uma contribuição metodológica**. Tese apresentada ao Departamento de Administração. Usp. São Paulo, 1992.

CODA e BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DINIZ, Arthur. **O novo líder**, disponível em <http://www.vencer.com.br/materia_completa.asp.Codedition=57&pagenumber=1>, acesso em 27 de Abr. De 2019.

DRUCKER, P.F. **the practice of Management**. New York: Harperc Row, 1954. P.341.

FERNANDES, Kely Ariane silva, silva, Pedro Henrique, **A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO**; Estudo de caso em um concessionário da cidade de Montes Claros / MG.

GIL, C. **A Gestão de Pessoas**, São Paulo: Editora Atlas S. A, 2001.

GIL, C. **A Administração de Recursos Humanos**, São Paulo: Editora Atlas S. A, 1994.

KAZAMIER. Leornad j. **Princípios de gerencia**. 2 ed. Rio de Janeiro: Palhas, 1975.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAZARI, Fernanda, **Estudo de Caso, Dimensões do Clima Organizacional: Um Estudo Aplicado em uma Empresa Prestadora de Serviços**, São Paulo, 2009.

MASLOW, A. H. Maslow no **Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark. ed. 2000.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. **Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil**. In: Anais do XXVI ENANPAD, em CD-ROM. Salvador- BA: ANPAD, 2002.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. **Comprometimento organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes**. In: Anais do XXVII ENANPAD, em CD-ROM. Atibaia-SP: ANPAD, 2003.

McINTYRE, Scott Elmes. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais**. *Análise Psicológica*, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305, jun. 2007.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ROESCH, Sylvia M.A.; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 25-41.

ROESCH, S. M.Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. E DECENZO, D. A. (2004) **Fundamentos de Administração: conceitos e aplicações**, São Paulo: Prentice Hall.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SOBRAL, Felipe; PECI, Alketa. Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. São Paulo: Prentice-Hall, 2008
SOUZA, E. L. P. de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

SOUSA, A.L. **A motivação em organizações isonômicas**: um estudo na Associação Cultural Sol Nascente – Escola Sarapiquí. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado) – Administração, UFSC, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. 6^o ed. São Paulo: Atlas. 2005.