



**DIAGNÓSTICO E IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE
MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS DE
ENGENHARIA E ARQUITETURA**

CURITIBA

2019



ALESSANDRA PASCHE

CAMILA KLEIS

KÉVELIN BARBOSA

**DIAGNÓSTICO E IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE
MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS DE
ENGENHARIA E ARQUITETURA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pós Graduação Gestão Estratégica de Projetos de Engenharia e Arquitetura com Colaboração Bim e Lean Construction, Pós-Graduação lato sensu, do Instituto IDD como requisito parcial para a obtenção do Grau.

Orientador: Prof. Esp. Júlio Eduardo Martins.

CURITIBA

2019

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus pela oportunidade de estarmos aqui.

Ao professor Júlio pela valiosa colaboração no desenvolvimento deste trabalho.

Ao professor Mauricio Bianchini pelos esclarecimentos e críticas extremamente construtivas.

À professora Chris Jacob que nos serviu de inspiração para esta pesquisa e para a vida.

Ao instituto IDD pela oportunidade de trocar experiências e conhecimentos com professores excelentes.

À primeira turma de gestão de projetos com colaboração BIM e *Lean Construction* que se aventurou, se ajudou e cresceu unida.

Aos colegas de profissão que dedicaram tempo para colaborar com nossa pesquisa, ao responder o questionário.

Às nossas famílias pelo apoio e confiança dedicados.

RESUMO

Pessoas são parte essencial de processos. Na engenharia e arquitetura não é diferente. Este trabalho tem como objetivo diagnosticar o clima organizacional em empresas da área, identificando os pontos positivos e os aspectos que ainda necessitam de aperfeiçoamento. Além disso, indicar possíveis ações que possam auxiliar no amadurecimento destas empresas em relação à gestão de pessoas e equipes, uma vez que esses temas são consolidados em teoria, mas muitas vezes são complexos de serem aplicados com êxito. Com o auxílio de uma pesquisa exploratória realizada através de questionário online com 67 profissionais da área, visou-se a identificação do panorama geral, e a confirmação da hipótese de que o perfil de liderança presente ainda é o autocrático e que, por consequência, apresentaria uma deficiência na comunicação interna e valorização dos profissionais. Porém, a hipótese foi validada com ressalvas devido a aparente movimentação deste quadro em direção a um ambiente colaborativo e democrático, evidenciando que independente de qual seja o perfil do líder atuante, isso não garante a eficácia da comunicação e ações quanto ao ambiente de trabalho. Desta forma, sugeriu-se diversas ferramentas que podem ser aplicadas para auxiliar nessa transição e aproveitar as oportunidades de melhoria do ambiente organizacional.

Palavras chave: gestão de equipes, clima organizacional, ferramentas de gestão, liderança, comunicação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Você trabalha em qual área? (ELABORADO PELO AUTOR, 2018).....	46
Figura 2. Qual sua idade? (ELABORADO PELO AUTOR, 2018) ...	47
Figura 3 -Qual o seu cargo atual? (ELABORADO PELO AUTOR, 2018).....	47
Figura 4. Perfil de liderança (ELABORADO PELO AUTOR, 2018)	48
Figura 5. Assinale até 2 características mais presentes na sua equipe de trabalho (ELABORADO PELO AUTOR, 2018).....	49
Figura 6. De que forma ocorre a comunicação na equipe? (ELABORADO PELO AUTOR, 2018).....	49
Figura 7. Meios de comunicação (ELABORADO PELO AUTOR, 2018).....	50
Figura 8. Ao iniciar um projeto, você tem claro quais tarefas são de sua responsabilidade e de que forma elas irão contribuir para o produto final? (ELABORADO PELO AUTOR, 2018).....	52
Figura 9. Papéis falhos no ambiente de trabalho (ELABORADO PELO AUTOR, 2018).....	54
Figura 10. Feedback (ELABORADO PELO AUTOR, 2018).....	55
Figura 11. Classifique os itens a seguir considerando sua visão sobre o ambiente de trabalho em que está inserido. Parte 1. (ELABORADO PELO AUTOR, 2018).....	56
Figura 12. Classifique os itens a seguir considerando sua visão sobre o ambiente de trabalho em que está inserido. Parte 2. (ELABORADO PELO AUTOR, 2018).....	56
Figura 13. As solicitações e orientações do seu líder auxiliam na elaboração do trabalho? (ELABORADO PELO AUTOR, 2018).....	57
Figura 14. Qual o seu grau de autonomia? (ELABORADO PELO AUTOR, 2018).....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Papéis na equipe (ADAPTADO ROBBINS, 2009).....	26
Tabela 2. Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional (ADAPTADO BISPO, 2006).....	35
Tabela 3. Comparação das características dos três principais modelos de pesquisa de clima organizacional apresentados e do modelo proposto no respectivo artigo (ADAPTADO BISPO, 2006)	37

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	2
RESUMO	3
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	4
1. INTRODUÇÃO	8
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	9
1.2. OBJETIVOS.....	9
1.2.1. Objetivo Geral	9
1.2.2. Objetivos Específicos	9
1.3. HIPÓTESE	10
1.4. JUSTIFICATIVAS	10
1.4.1. Tecnológicas.....	11
1.4.2. Econômicas	12
1.4.3. Sociais	13
1.4.4. Ecológicas	15
1.5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	15
1.6. APRESENTAÇÃO DO TRABALHO.....	17
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1. PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	18
2.2. GESTÃO DE EQUIPES	20
2.2.1. Gerenciamento de Projetos.....	21
2.2.2. Equipes	22
2.2.3. Liderança	27
2.2.4. Comunicação	31
2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	33

2.4. FERRAMENTAS PARA GESTÃO DE EQUIPES	38
3. PESQUISA DE CAMPO	41
3.1. ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	41
3.2. APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	44
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
4.1. PERFIL DE LIDERANÇA	48
4.2. MEIOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS	50
4.3. ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO	52
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	59
5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
5.2. RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	60
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
7. ANEXOS.....	67
7.1. ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO	67

1. INTRODUÇÃO

Os recursos humanos abordam o planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e de competências, treinamento e desenvolvimento, comunicação interna, desenho organizacional, relações trabalhistas, desenvolvimento de times de alta performance, mensuração do clima de trabalho, engajamento do pessoal e os sistemas de informação e controle. Visam portanto, alavancar o potencial e a performance de cada indivíduo para diminuir as carências estratégicas, táticas e operacionais e aproveitar o potencial humano (LIMA, 2010).

Para isso a figura do gerente de projetos é essencial. Seu papel é liderar e atender necessidades das tarefas, da equipe e individuais, tornando-se um elo entre a estratégia e a equipe.

Para realizar sua função de maneira eficaz, o gerente de projetos deve possuir competências como conhecimento, relacionadas ao gerenciamento de projetos em si; desempenho, relacionada a sua capacidade de realizar; pessoal, relacionada ao seu comportamento, atitudes e capacidade de liderar a equipe, guiando seus membros para atingir os objetivos (PMI, 2014).

Muitas empresas dispõem de um setor de recursos humanos ou um líder responsável por uma equipe e determinadas atividades, mas nem sempre essa gestão é explorada de maneira apropriada, afim de extrair o maior potencial existente em cada grupo. Essa falta de exploração pode acarretar em um mau aproveitamento da equipe, descumprimento de prazos, excesso de horas extras, baixa qualidade no produto, entre outros aspectos.

Para a realização deste trabalho, foi aplicado um questionário em uma pesquisa tipo *Survey*, com o auxílio da ferramenta Google Forms, cujo universo alcançou 67 profissionais da área de engenharia e arquitetura. O intuito é compreender de que forma a gestão de equipes é realizada, e verificar se os fatores organizacionais impactam no desempenho dessas equipes. Para esta análise é

necessária a compreensão de temas relacionados a gestão de equipes, comunicação interna, desempenho pessoal e ferramentas que mensuram clima organizacional.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a situação e as oportunidades de melhoria do clima organizacional nas empresas de engenharia e arquitetura?

1.2. OBJETIVOS

Aqui serão mencionados os objetivos gerais e específicos do presente trabalho.

1.2.1. Objetivo Geral

Diagnosticar o clima organizacional em empresas de engenharia e arquitetura e identificar as oportunidades de melhoria do clima.

1.2.2. Objetivos Específicos

Destacam-se os seguintes objetivos específicos:

- i. Identificar o perfil de liderança presente na equipe;
- ii. Levantar os principais meios de comunicação utilizados;

- iii. Assinalar as práticas de gestão presentes nas equipes;

1.3. HIPÓTESE

Presume-se que há predominância do perfil autocrático, cujas ramificações seriam os perfis dirigista e pressionador citados neste trabalho, e conseqüentemente, uma falha na comunicação interna devido à hierarquização verticalizada do processo de troca de informações, além de uma negligência quanto ao reconhecimento do indivíduo, que pode ser configurado por incentivos monetários ou investimentos intelectuais, como treinamentos. Com base nesta hipótese, é possível indicar diversos mecanismos de gestão para melhorar o clima organizacional, pois ambientes de trabalho que preservam a satisfação do funcionário proporcionam um maior envolvimento com a organização e conseqüentemente o comprometimento do funcionário. Ações assertivas nos processos, boa comunicação e troca de informações como treinamentos e *feedbacks*, trazem segurança ao ambiente de trabalho para indicar satisfações e insatisfações dos envolvidos.

1.4. JUSTIFICATIVAS

A motivação para a realização deste trabalho tem embasamento tecnológico, econômico, social e ecológico, conforme descrito a seguir.

1.4.1. Tecnológicas

De acordo com Diório (2010), a gestão de pessoas em projetos torna a relação entre o capital e o trabalho mais produtiva e ao mesmo tempo menos conflituosa possível. Com a globalização e as novas exigências do mercado de trabalho, os gestores precisam adequar seus processos de gerenciamento, já que as pessoas, com seus conhecimentos, habilidades e competências, são pilares para um projeto bem-sucedido.

Apesar das vantagens é importante ressaltar que incrementação tecnológica, apesar de aumentar a produtividade e qualidade, pode causar condições prejudiciais ao trabalhador. Além disso, fatores ambientais desfavoráveis podem contribuir com aparecimento de doenças e ocorrência de acidentes, podendo até mesmo prejudicar o sucesso da empresa (PANZER, 2004).

A esses acidentes e doenças mencionados, destaca-se as estatísticas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), “onde mais de um milhão de pessoas morrem no mundo, a cada ano, no exercício de trabalho” (PANZER,2004).

A globalização e as novas exigências de mercado dizem respeito a novos conceitos, técnicas, conhecimentos, mas principalmente, a novos meios de comunicação. A aplicação destas ferramentas é necessária para que se consiga ter um controle sobre o fluxo de informação existente hoje. No entanto, existe uma dificuldade inerente, que trata da constante mudança que as tecnologias, desde softwares, aplicativos até equipamentos, vem sofrendo.

Por isso, Robert Hershock, antigo vice-presidente da 3M, também acredita que:

“A confiança, o respeito e, especialmente, as comunicações são muito, muito importantes, mas acho que uma coisa que devemos ter em mente é que um líder de equipe não gerencia tecnologia; gerencia pessoas. Se você gerenciar as pessoas da forma certa, elas gerenciarão a tecnologia.” (KERZNER, 2017)

A influência do uso destas tecnologias e de novos conceitos de gestão no resultado do projeto ainda é intangível.

1.4.2. Econômicas

Atualmente, as empresas lidam com muitas informações. Quanto maior a empresa, maior a dificuldade de estas informações serem transmitidas com transparência e exatidão. Kerzner (2017) afirma que “o problema normalmente se origina nas partes mais altas da hierarquia. Os gerentes sênior normalmente são os suspeitos quando se trata de exigir relatórios e reuniões. E muitos desses relatórios e reuniões são desnecessários e redundantes.”.

Além da falta de exatidão, as informações são vistas como ponto primordial das relações internas e externas, não apenas para a qualidade do serviço oferecido, mas também para o êxito do projeto.

“Ao estabelecer políticas e estratégias, os empresários tomam numerosas decisões em todos os setores do seu negócio e, isso determinará a permanência ou morte da empresa em um mercado cada vez mais competitivo com as informações ocupando lugar de destaque no mundo empresarial.”. (VAISTMAN *apud* MASSUQUETO & DUARTE, 2015)

A gestão de equipes está diretamente conectada à comunicação interna da empresa, assim como com o fluxo de informações.

Segundo Coutinho e Reis Neto (2009), “O nível de produtividade individual depende de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo: (1) O esforço produz o desempenho; (2) O desempenho permite alcançar a recompensa; (3) O valor da recompensa é diferente para cada pessoa.”. Ainda relatam, baseado em uma pesquisa realizada por eles, que “alguns itens destacam a insatisfação dos pesquisados, dentre eles o salário” com 68% de insatisfação. A recompensa indicada anteriormente, é oferecida por muitas empresas em forma monetária, fator que apresentou elevado grau de insatisfação na pesquisa, com 74% de insatisfação

para o item de perspectiva de crescimento na empresa (promoções, aumento salarial). Este é um item importante para análise de um gestor de equipes, fator que infere diretamente no quesito econômico, seja ele como recompensa-motivação, seja ele como produtividade.

Desta forma, é possível obter uma redução de custos maximizando o potencial profissional dos integrantes, através da identificação de potenciais e perfis que compõem a equipe.

1.4.3. Sociais

Ao realizar um projeto, quanto maior este for, maior será o número de pessoas envolvidas. Estas pessoas podem ser colaboradores diretos ou indiretos, como no caso de serviços terceirizados. O controle sobre o processo, como por exemplo, o cumprimento de prazos, torna-se mais complexo devido a elevada quantidade de conexões existentes. Somado a isso, trata-se de pessoas, que possuem competências, personalidades e opiniões próprias. O papel do gerente neste meio é intermediar todas essas conexões para que todos busquem um mesmo objetivo: atender todos os requisitos de projeto para que este seja bem-sucedido.

Com isto em vista, Kerzner (2017) ressalta o jogo de cintura como fator essencial para o gerente de projetos, já que é preciso entender a política das pessoas e organizações com as quais se relaciona, aceitando os conflitos como parte do estilo de vida no gerenciamento de projetos.

De acordo com Nishiura (2017), A insatisfação com o trabalho é um problema que afeta 72% dos profissionais, dados obtidos através de uma pesquisa realizada pela ISMA (*International Stress Management Association*), insatisfação essa, que muitas vezes resulta em falta de foco, produção reduzida e distração. Panzer (2004) coloca que “a monotonia, fadiga e motivação são três aspectos muito importantes que devem interessar a todos aqueles que realizam análise e projeto do trabalho humano”.

Coutinho e Reis Neto (2009) afirmam em sua pesquisa que os itens que apresentaram maiores graus de insatisfação no trabalho são a perspectiva de crescimento na empresa (74%), respeito nas ações da empresa com os empregados (74%), conteúdo do cargo (65%), ambiente organizacional (64%) e maneira de ser do chefe, estilo de gerência (62%). Em contrapartida, os itens que apresentaram maior grau de satisfação são poder (29%) e segurança (29%). Isso demonstra que as necessidades individuais são um fator importante de motivação e satisfação, mas principalmente “as pessoas se motivam quando há uma convergência entre os objetivos individuais e os objetivos da organização” (COUTINHO E REIS NETO, 2009).

Com isso, pode-se observar que existe um desalinhamento ou falta de propósitos nas organizações. Portanto engajar, reter e estimular colaboradores a se tornarem empreendedores de melhores resultados é essencial. Assim, a busca por estilos eficazes de gestão de pessoas passa a demandar líderes com *feedbacks* constantes, alinhados aos anseios das novas gerações (ASSIS, 2017).

Estes aspectos devem ser considerados pelo gerente de projetos, afim de encontrar a melhor solução para todos os *stakeholders*, sempre visando o bem-estar social, a motivação da equipe, a qualidade de vida dos clientes internos e externos e todos os demais aspectos que envolvem uma gestão de equipe eficiente.

De acordo com MEDEIROS (2010), as pessoas e as organizações constantemente têm se ajustado a um ambiente mutável e dinâmico, os indivíduos precisam se adaptar a interdisciplinaridade e a trabalharem em equipe. Para um ambiente harmônico e saudável no local de trabalho é fundamental que se diminuam os conflitos e que o relacionamento interpessoal favoreça a comunicação e o desenvolvimento organizacional, cumprindo estratégias competitivas para consolidar a empresa no mercado e cumprir o seu papel social.

1.4.4. Ecológicas

Com a redução da carga extra de trabalho é possível diminuir o consumo dos recursos materiais e melhorar a qualidade de vida dos colaboradores.

Para as empresas, o conceito de desenvolvimento sustentável está ligado diretamente com a Gestão de Pessoas, pois essa área promove ações favoráveis visando realizar a transição para a sustentabilidade, com as responsabilidades sociais corporativas para o desenvolvimento da educação, das habilidades e competências do seu capital humano e do potencial da geração de riquezas de forma ecologicamente correta (ALMEIDA, 2015).

No entanto, Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2005) afirmam que ainda que existam incentivos a processos de aprendizagem, ao trabalho em equipe e valorização de climas internos mais positivos, ainda predomina no ambiente organizacional um caráter autoritário, hierarquizado e centralizado.

1.5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, que segundo Gil (2002) é caracterizada por esclarecer conceitos acerca de um tema genérico, em que há a necessidade de uma revisão bibliográfica objetivando proporcionar uma visão sobre o fato.

Assim, inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de obter embasamento teórico para a identificação dos fatores relacionados ao problema de pesquisa. Com isso, foi possível compor a formulação do questionário visando coletar dados objetivos, e informações relacionadas à percepção e comportamento das pessoas acerca do tema proposto. A análise das respostas oferecidas foi realizada através de comparações gráficas, obtidas pela ferramenta de aplicação do próprio questionário, visando identificar

os fatores e opiniões predominantes para então caracterizar o tema, validando ou não a hipótese.

A pesquisa de campo realizada foi do tipo Survey através da aplicação de questionários com auxílio da ferramenta Google Forms, visando alcançar, no mínimo, um universo de 50 profissionais da área da engenharia e arquitetura e cujo resultado foi 67 profissionais. Fonseca (2002) explica que a pesquisa do tipo Survey se caracteriza por obter dados e informações, geralmente com uso de questionário, visando identificar características ou opiniões de um grupo.

Para Mattar (2014) é essencial definir a população de pesquisa, indicando elementos de pesquisa, unidade amostral, abrangência geográfica e período de tempo. Nesse caso os elementos de pesquisa são membros das equipes de escritórios de projeto de Engenharia e Arquitetura, na cidade de Curitiba e região metropolitana, no ano de 2018.

O questionário foi elaborado conforme a revisão bibliográfica realizada, sempre tendo como garantia perguntas de controle, para que o objetivo principal deste trabalho seja respondido com segurança. Inicialmente, foram relacionados os dados que deveriam ser obtidos com o questionário a fim de responder a questão de pesquisa. Foram utilizados os três modelos de questionários citados neste trabalho como referência, no entanto, adaptado aos objetivos propostos.

Foram elaboradas 30 questões com base na pesquisa realizada anteriormente, essas questões foram discutidas e analisadas pelos autores do trabalho. Em seguida, foram escolhidas 15 perguntas que mais se adequaram à verificação da hipótese proposta. Obteve-se a primeira versão do questionário a ser submetida ao pré-teste, como forma de verificação e validação conforme orientação da literatura. Com base nos resultados do pré-teste, foram realizados ajustes e foi elaborado o questionário final. Este contém perguntas fechadas e deve manter o anonimato do participante.

Após a coleta dos dados, foi realizada uma comparação dos resultados afim de extrair o resultado final.

1.6. APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho tem a seguinte estruturação:

O **Capítulo 1** apresenta o problema de pesquisa e seus objetivos, bem como delinea as principais justificativas para a realização deste estudo e os procedimentos metodológicos a serem adotados.

O **Capítulo 2** apresenta a revisão bibliográfica e discorre sobre gestão de pessoas, gestão de equipes, abordando os aspectos do gerenciamento de projetos, os diferentes tipos de equipes, como essas atuam, os estilos de liderança e as estratégias de comunicação. Com estes temas tem-se o embasamento para a análise do clima organizacional.

O **Capítulo 3** trata sobre o estudo empregado neste trabalho, apresentando através de uma pesquisa e coleta de dados.

O **Capítulo 4** apresenta a análise dos resultados deste estudo.

O **Capítulo 5** apresenta as considerações finais acerca da pesquisa e as recomendações para trabalhos futuros.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Com o intuito de compreender todos os aspectos sobre clima organizacional, gestão de equipes e o desempenho das mesmas, fez-se um levantamento bibliográfico a respeito dos assuntos considerados pertinentes e indispensáveis para tal. Estes assuntos são: gestão de equipes, clima organizacional, e ferramentas para gestão de equipes. Além disso, estudou-se sobre técnicas de elaboração de questionários para a correta aplicação da pesquisa.

2.1. PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma área muito sensível, que depende de vários aspectos culturais para abordar os conceitos e teorias de valorização das pessoas no ambiente organizacional (CHIAVENATO, 2010).

O autor Idalberto Chiavenato (2010) identifica alguns processos que servem de base para o desenvolvimento do conceito de gestão de pessoas nas empresas, esses processos necessitam de equilíbrio durante sua condução e estão descritos a seguir:

- **Processo de agregar pessoas:** Para incluir novas pessoas na empresa, através de recrutamento e seleção;
- **Processo de aplicar pessoas:** Desenho de cargos e avaliação de desempenho para designar o que cada pessoa exercerá dentro da empresa;
- **Processo de recompensar pessoas:** Remuneração e benefícios para estimular e incentivar os colaboradores da empresa;
- **Processo de desenvolver pessoas:** Treinamento, programas de mudança e desenvolvimento de carreira e comunicações;

- **Processo de manter pessoas:** Para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias, como higiene, segurança, qualidade de vida e manutenção das relações;
- **Processo de monitorar pessoas:** Verifica os resultados e controla as atividades, esse processo inclui banco de dados e sistema de informações gerenciais.

Todos esses processos estão relacionados, se a execução de um processo for bem realizada pode favorecer o desempenho do processo seguinte, caso contrário pode vir a prejudicar o sucesso dos demais.

Para Peter Senge (1994), existem 5 disciplinas a serem praticadas no processo de gestão de pessoas, cada disciplina segue um caminho de aprendizagem, o que permite um conjunto de técnicas para elevar a capacidade dos colaboradores.

As 5 disciplinas apontadas por esse autor, são as seguintes:

- **Domínio pessoal:** Para aprender a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente empresarial que estimule todos os participantes a alcançar as metas e propósitos escolhidos.
- **Modelos mentais:** Consiste em refletir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, a fim de verificar como moldar atos e decisões.
- **Construção de uma visão compartilhada:** Para estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro que se procura criar, e elaborar os princípios e as diretrizes que permitirão que esse futuro seja alcançado
- **Aprendizagem em equipe:** Transforma as aptidões coletivas ligadas a pensamento e comunicação, de maneira que grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais.

- **Pensamento sistêmico:** é criar uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas. É essa quinta disciplina que permite mudar os sistemas com maior eficácia e agir mais de acordo com os processos do mundo natural e econômico.

O pensamento sistêmico integra todos os demais pensamentos, pois lembra que a soma de todas exerce um bom resultado para o todo.

Para uma gestão de pessoas eficaz, cada líder deve conhecer bem os membros de sua equipe, pois gerir pessoas constitui, em saber identificar corretamente como cada um reage nas diferentes situações e mudanças impostas por fatores internos e externos sobre a organização. Uma gestão de pessoas eficaz requer acompanhamento constante do trabalho desempenhado pela equipe (MARQUES, 2017).

2.2. GESTÃO DE EQUIPES

O guia de conhecimento em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK (PMI, 2014) – explica que uma equipe pode ser composta por um gerente de projetos e vários indivíduos com responsabilidades e habilidades específicas, mas que não necessariamente, possuem funções ligadas ao gerenciamento de projetos. Ressalta ainda que quanto à equipe, apesar das características e estrutura variarem, o papel do gerente como líder permanece, mesmo que possua menor ou maior grau de autoridade.

Segundo Kerzner (2017) atribuíam-se o insucesso de projetos ao planejamento inadequado, cronogramas e estimativas imprecisas e falta de controle de custos. Mas hoje percebe-se que o fracasso está relacionado também a deficiências comportamentais como falta de motivação, falta de compromisso e problemas nas relações humanas.

A liderança e o gerenciamento de conflitos são determinantes para a resolução destes problemas. É o que se espera de um gerente de projetos ao gerir sua equipe. Neste caminho, a comunicação exerce um papel importante, cuja responsabilidade é o de envolver todos os interessados que, de alguma forma, podem contribuir com o projeto. É através da comunicação que a participação e autonomia dos envolvidos é possível, tornando o processo menos linear, vertical e impositivo (CARDOSO, 2006).

De acordo com Cardoso (2006) quando a comunicação apresenta-se de forma descendente, limitada e utilitária as pessoas costumam se afastar, dando pouco de si mesmas, pois não se reconhecem frente a esse processo. Em contrapartida uma comunicação mais interativa e aberta favorece o engajamento.

Com este foco, este item faz um breve resumo sobre o gerenciamento de projetos, equipes, liderança e comunicação.

2.2.1. Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos é composto de conhecimento, ferramentas e técnicas direcionados às atividades de um projeto, tendo por objetivo atender aos requisitos definidos. É preciso identificar tais requisitos, atender às necessidades das partes interessadas, equilibrando aspectos conflitantes no que diz respeito ao seu escopo, qualidade, cronograma, orçamento e recursos. O sucesso de um projeto relaciona-se ao equilíbrio desses aspectos, visto que o mesmo deve ser concluído atendendo aos requisitos iniciais.

O ambiente em que a organização se insere também afeta a execução dos projetos. Os chamados fatores ambientais (normas governamentais, infraestrutura, clima político) podem influenciar negativamente ou positivamente os projetos, estando fora do controle da equipe e podendo restringir ou limitar suas ações. (PMI, 2014).

Assim, equilibrar as demandas e manter boa comunicação com as partes interessadas é essencial para equipe cumprir seu objetivo. Para isso a figura do gerente de projetos é essencial, seu papel é liderar e atender necessidades das tarefas, da equipe e individuais, alinhando estratégia à equipe.

Para realizar sua função de maneira eficaz, o gerente de projetos deve possuir competências como conhecimento, relacionadas ao gerenciamento de projetos em si; desempenho, relacionada a sua capacidade de realizar; pessoal, relacionada ao seu comportamento, atitudes e capacidade de liderar a equipe, guiando seus membros para atingir os objetivos. Entre as habilidades interpessoais importantes para o gerente de projetos estão a liderança, motivação, comunicação, influência, tomada de decisões, negociação e gerenciamento de conflitos (PMI, 2014).

Em relação as equipes, estados positivos são extremamente importantes já que a habilidade do líder em motivar e engajar as pessoas podem ser essenciais para alcançar o sucesso do grupo (GOLEMAN *et al.*, 2011)

A liderança é importante na medida em que direciona a equipe para desenvolvimento das habilidades e resolução de conflitos. Além disso, a confiança interpessoal dos membros da equipe produz um clima de cooperação, e é importante para o líder, pois torna a equipe disposta e comprometida com as metas e suas decisões. Sistemas de avaliações do grupo e participação nos resultados podem incentivar o comprometimento da equipe (ROBBINS, 2009).

2.2.2. Equipes

As equipes são um conjunto de pessoas com objetivo em comum, compartilhando interesses e agindo de maneira conjunta. Há forte interação e compartilhamento de ideias, resultando em uma multiplicação de esforços (CHIAVENATO, 2010).

As equipes são compostas pelo gerente do projeto e pelos indivíduos que atuam na execução do trabalho que o compõe, podendo variar o nível de autoridade que o gerente exerce sobre a equipe. Existem composições de equipe dedicada, em que se trabalha no projeto em tempo integral, com linhas de autoridade clara. Assim como equipes de tempo parcial, em que os projetos são tidos como temporários ou atividades adicionais, e o gerente e os indivíduos realizam o projeto e também outras funções habituais (PMI, 2014).

Equipes eficazes dependem em um contexto mais amplo de recursos adequados, liderança, clima de confiança e sistema de avaliação de desempenho e recompensas. Sendo a equipe parte de uma estrutura maior, a organização, seu trabalho eficaz depende dos recursos disponibilizados como informação, tecnologia, pessoal e apoio administrativo (ROBBINS, 2009).

De acordo com Chiavenato (2010):

“A base fundamental do trabalho de cada gerente está na equipe. Ela constitui a sua unidade de ação, a sua ferramenta de trabalho. Com ela o gerente alcança metas, supera objetivos e oferece resultados. Para tanto, cada gerente - como gestor de pessoas precisa saber como escolher sua equipe, como desenhar o trabalho para aplicar as competências da equipe, como treinar e preparar a equipe para aumentar sua excelência, como liderar e impulsionar a equipe, como motivar a equipe, como avaliar o desempenho da equipe para melhorá-lo cada vez mais e como recompensar a equipe para reforçar e reconhecer seu valor.”

É preciso desenvolver na equipe um senso de propósito comum, que direcione e garanta o seu comprometimento. Este propósito deve ser representado em metas específicas, mensuráveis e realistas, para que se mantenha o foco. Para aumentar a eficácia da equipe e a confiança mútua, é preciso reconhecer pequenos sucessos e proporcionar treinamentos para aperfeiçoar as habilidades dos membros (ROBBINS, 2009).

Cardoso (2006) afirma que as organizações precisam estabelecer uma nova relação com os colaboradores, tornando o processo mais participativo e horizontal. O objetivo principal dessa abordagem deve ser a qualidade de vida,

uma vez que deve-se impulsionar o crescimento pessoal e a liderança, privilegiando uma visão macro ambiental.

Para Robbins (2009) as equipes mais comuns apresentam-se em quatro formas:

- a) **Equipes de soluções de problemas:** os funcionários se reúnem durante algumas horas por semana para discussão de assuntos relacionados à melhoria da qualidade, eficiência e ambiente de trabalho. Porém, a equipe, em geral, não possui autoridade para implementar as soluções sugeridas.
- b) **Equipes auto gerenciadas:** são grupos com trabalho interdependente, apresentam características mais autônomas, inclusive decidindo quanto ao cronograma de trabalho, delegação de tarefas, e implementação de ações.
- c) **Equipes multifuncionais:** equipes formadas por membros de diferentes áreas da organização, de um mesmo nível hierárquico, se reúnem para cumprir determinadas tarefas. Permitem troca de informações, solução de problemas e desenvolvimento de projetos mais complexos.
- d) **Equipes virtuais:** usam tecnologia para reunir seus membros, caracterizam-se pela colaboração on-line, podem realizar tarefas e compartilhar informações assim como outras equipes, porém apresentam menor empatia e interação entre os membros.

Para Chiavenato (2010) os tipos de equipes mais comuns são:

- a) **Funcionais cruzadas:** compostas por pessoas de diferentes áreas, para alcançar objetivo comum pela aplicação das diferentes habilidades.
- b) **De projetos:** constituídas para elaborar um projeto específico, desenvolver produto ou serviço, com membros escolhidos de acordo com habilidades específicas.

- c) **Autodirigidas:** compostas de pessoas altamente treinadas, para execução de tarefas interdependentes, com tomada de decisão e resolução de problemas por meio de consenso.
- d) **Força tarefa:** designada para resolver problema e elaborar plano para implementar a solução proposta.
- e) **De melhoria de processos:** grupo de pessoas de diferentes áreas designadas para melhorar algum aspecto dos departamentos (qualidade, produtividade, custos).

As chamadas equipes virtuais permitem aproximar membros de diferentes localizações geográficas, dependendo de espaços de trabalhos virtuais e elaboração de videoconferências para trocar informações sobre o projeto. Nesses casos são comuns diferenças culturais, diferentes idiomas e fusos horários (PMI, 2014).

Chiavenato (2010) cita as características que a equipe deve ter para obter sucesso:

- a) **Objetivos claros:** devem ser definidos e aceitos pelos membros da equipe, assim como os objetivos individuais devem ser apoiados.
- b) **Percepção integrada:** a percepção dos membros em relação a situação em que a equipe se encontra é importante porque ajuda a definir propósitos e integrar atividades.
- c) **Divisão do trabalho grupal:** a alocação das atividades deve ser feita de acordo com as habilidades, e todos devem estar esclarecidos quanto ao seu papel.
- d) **Decisões conjuntas:** as decisões devem ser colaborativas, com metas alcançadas mediante discussão e consenso.
- e) **Liderança compartilhada:** dependendo da necessidade da equipe, as funções de liderança devem passar de pessoa para pessoa.
- f) **Novas ideias para resolver problemas:** os assuntos devem ser resolvidos por meio da discussão de ideias, de maneira criativa e inovadora.

g) **Avaliação da eficácia:** a avaliação de desempenho deve ser feita constantemente, para verificar como estão sendo realizadas as tarefas e se está alcançando as metas.

Para a composição das equipes é importante atentar para a capacidade dos membros, que devem possuir habilidades técnicas e interpessoais. A diversidade é importante para as equipes que requerem variedade de conhecimentos (ROBBINS, 2009).

A alocação dos papéis nas equipes deve ser feita de acordo com habilidades e preferências, sendo que as equipes têm demandas por diferentes papéis como os 9 listados na tabela 1.

Papel	Habilidade
Conselheiro	Estimula a busca de informações adicionais
Elemento de ligação	Coordena e integra
Criador	Oferece ideias criativas
Promotor	Defende as ideias depois de iniciadas
Assessor	Oferece profunda análise das opções
Organizador	Fornece estrutura
Produtor	Mostra a direção e caminho para as ações
Controlador	Examina detalhes e mantém regras
Mantenedor	Luta batalhas externas

Tabela 1. Papéis na equipe (ADAPTADO ROBBINS, 2009)

A flexibilidade dos membros também é apontada como um fator de importância, já que aumenta a adaptabilidade e a cooperação para o trabalho (ROBBINS, 2009).

Entre os papéis presentes nas equipes de projeto tem-se o pessoal de gerenciamento, responsáveis por elaboração do cronograma, orçamento, relatórios e atividades de controle e suporte; os recursos humanos, responsáveis pelas tarefas do projeto, ou seja, por realizar as entregas que compõem seu escopo. Existem os especialistas de suporte, responsáveis por atividades como contratações, controle de qualidade, aspectos jurídicos e logísticos; representantes dos clientes, responsáveis por orientar requisitos e aceitar resultados. Também estão presentes os vendedores, responsáveis pelo fornecimento de componentes ou serviços necessários para realização do projeto; e os parceiros que podem oferecer consultoria ou realizar papel específico no projeto (PMI, 2014).

Equipes bem-sucedidas apresentam compromisso com os objetivos, consenso na tomada de decisões, boa comunicação, clima de colaboração e confiança, valorização da diversidade dos indivíduos, reconhecimento e resolução positiva de conflitos (CHIAVENATO, 2010).

É possível favorecer o trabalho em equipe por meio de ações relacionadas aos indivíduos. A seleção é o processo de buscar membros que, além de conhecimento técnico, possuam habilidades interpessoais para desenvolver um bom trabalho em equipe. Os funcionários também podem ser treinados para desenvolver melhor suas habilidades e tornarem-se membros de equipe, alguns exercícios e workshops podem incentivar a melhoria da comunicação, negociação e administração de conflitos. O sistema de recompensas é um modo de estimular os esforços de cooperação, ações como compartilhar informações, resolver conflitos, e alcançar metas da equipe, podem ser recompensadas com bônus (ROBBINS, 2009).

2.2.3. Liderança

A liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. Esta pode ser formal, quando instituída pela ocupação de um cargo, com certo grau

de autoridade, ou informal, quando surge naturalmente no grupo pela capacidade de influência de algum membro (ROBBINS, 2009)..

A confiança é um importante aspecto relacionado à liderança, tem como dimensões a integridade, ser honesto; a competência, possuir habilidade técnica e interpessoal para realizar a tarefa; consistência, que está ligada à segurança, capacidade de julgamento que se demonstra; e lealdade, que é a disposição em proteger (ROBBINS, 2009).

Um líder emocionalmente inteligente proporciona um ambiente mais colaborativo, com decisões tomadas em conjunto e em que as pessoas se sentem apoiadas (GOLEMAN *et al.*, 2011).

A inteligência emocional é elemento essencial para a liderança eficaz. São seus elementos a autoconsciência, demonstrada pela autoconfiança e autocrítica; autogerenciamento, relacionado à integridade, confiabilidade, e capacidade de lidar com mudanças; automotivação, ligada ao otimismo, comprometimento e orientação para conquista; empatia, relacionada à sensibilidade e habilidade de gerar talentos e habilidades sociais como a capacidade de liderar esforços, persuadir e construir equipes (ROBBINS, 2009).

Existe um conjunto de aptidões fundamentais para o líder, essas podem ser agrupadas em quatro domínios da inteligência emocional: autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão das relações (GOLEMAN, 2011).

A autoconsciência está relacionada à capacidade de conhecer e gerir as próprias emoções, possui como competências associadas a autoconfiança emocional, a auto avaliação ligada ao reconhecimento de forças e limites pessoais; e autoconfiança, ligada ao reconhecimento de suas competências (GOLEMAN, 2011).

A autogestão reúne competências como autodomínio emocional; transparência, relacionada a demonstrar honestidade e despertar confiança; capacidade de adaptação, manter-se flexível; capacidade de realização que está ligada a capacidade de melhoria de desempenho (GOLEMAN, 2011).

A consciência social está ligada à capacidade do líder de sintonizar-se com os sentimentos de sua equipe, atrelada à empatia, torna possível partilhar valores e prioridades e melhor guiar as ações da equipe. São competências a empatia, capacidade de ouvir e compreender a posição de outros; a consciência organizacional e o espírito de serviço, que relaciona-se a capacidade de conhecer e satisfazer necessidades da equipe e dos clientes (GOLEMAN, 2011).

A gestão das relações reúne competências como liderança inspiradora, ligada à motivação da equipe; influência; desenvolvimento dos outros por meio de orientação e feedback; catalisador da mudança; gestão de conflitos; criar laços, por meio de redes de relações; e espírito de equipe, incentivando a cooperação (GOLEMAN, 2011).

Os líderes de equipe precisam desenvolver habilidades como compartilhar informações, confiar, abrir mão da autoridade e aprender a hora certa para intervir, sabendo quando deixar a equipe trabalhar por sua conta (ROBBINS, 2009).

Devem desenvolver papéis relacionados à administração de fronteiras externas à equipe e facilitação do processo de equipe. Para isso devem ser elo com componentes externos, assegurando recursos, colhendo informações e esclarecendo as expectativas externas em relação à equipe. Devem ser solucionadores de problemas, buscando junto com os membros da equipe alternativas e recursos externos (ROBBINS, 2009).

Outro importante papel dos líderes é a administração de conflitos, direcionando os membros para solução, minimizando aspectos negativos desses conflitos. Além disso, devem ser treinadores, ensinando, apoiando, definindo papéis e expectativas, ajudando os membros a desempenhar seu trabalho (ROBBINS, 2009).

Para Goleman (2011), os líderes podem agir alinhados a seis estilos de liderança diferentes, podendo variar entre eles de acordo com as circunstâncias.

Existem competências da inteligência emocional que se associam a cada estilo de liderança, tendo impacto sobre o clima de trabalho e o desempenho da equipe (GOLEMAN, 2011).

São seis estilos de liderança diferentes:

- a) **Estilo visionário:** caracterizado pelo clima emocional positivo, em que há liberdade para inovar e os objetivos são compartilhados. As pessoas entendem seu papel e a importância de seu trabalho para os objetivos globais, aumentando o empenho e comprometimento com a organização.
- b) **Estilo conselheiro:** proporciona clima de trabalho positivo, os funcionários são apoiados e recebem suporte para melhoria de suas capacidades, tornando-se mais eficientes. São identificados os pontos fortes e fracos de cada um, respeitando suas identidades, mas também delegando tarefas mais desafiadoras. Assim mantém-se a motivação.
- c) **Estilo relacional:** caracteriza-se pela melhoria do relacionamento entre pessoas, buscando resolver conflitos e motivar em períodos difíceis. Há preocupação em manter harmonia e estimular o bom relacionamento.
- d) **Estilo democrático:** valoriza a participação de cada um, sendo importante para obter adesão e contribuição da equipe. Caracteriza-se pelo espírito de equipe, gestão de conflitos e capacidade de empatia.
- e) **Estilo pressionador:** é utilizado para atingir objetivos difíceis e resultados de alta qualidade, caracterizado pela busca contínua de melhoria de desempenho. É preciso atentar para autoconsciência, empatia e capacidade de colaboração para ter bons resultados.
- f) **Estilo dirigista:** utilizado em situações de crise, com instruções claras, caracterizado por exigir obediência às ordens e controle rígido. Pode tornar as pessoas desinteressadas e desmotivadas em relação ao trabalho.

Os dois últimos estilos devem ser usados com cautela, para obtenção de efeitos positivos. Estes são frequentemente mal utilizados, motivo pelo qual causam efeitos negativos sobre o clima de trabalho (GOLEMAN, 2011).

2.2.4. Comunicação

Chiavenato (2010) aponta a intensa comunicação como uma estratégia que torna possível trabalhar frente a objetivos e metas mutáveis. Afirma ainda que:

“Toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e de comunicação e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade. Todas as pessoas - desde a base até a cúpula da organização - devem assumir suas responsabilidades através da disseminação da informação.” (CHIAVENATO, 2010)

A comunicação exerce quatro funções dentro das equipes: controle, motivação, expressão emocional e informação. A comunicação exerce controle na medida em que orienta para o cumprimento das políticas da empresa, já que os funcionários devem seguir certa hierarquia e instruções de trabalho. A função de motivação é exercida na medida em que a comunicação propicia o esclarecimento aos funcionários quanto às metas, quanto ao seu desempenho e melhorias, com feedback de seu progresso e reforço das boas condutas. É um meio de expressão emocional porque permite expressar frustrações e satisfação dos funcionários, que tem no grupo de trabalho um importante meio de interação social. Por fim, proporciona informações, meio para transmissão de dados e avaliação de alternativas, tornando-se assim uma facilitadora da tomada de decisões (ROBBINS, 2009).

O processo de comunicação se dá pela transmissão da mensagem (codificada) de um emissor para o receptor, por meio de um canal. Ao receber a mensagem o receptor a decodifica, ou seja, traduz seus símbolos e, então ela adquire significado. O canal, mídia de transmissão escolhida pelo emissor, pode ser formal ou informal. Além disso, existe o chamado ruído, que é constituído pelas barreiras à comunicação, e o feedback, que é o elo final da comunicação e permite saber se a mensagem foi ou não compreendida (ROBBINS, 2009).

Cardoso (2006) explica que “é por meio desses instrumentos que as organizações desenvolvem funções, tomam decisões e estabelecem contatos com

clientes, fornecedores e parceiros.”. No entanto, ele também ressalta que a complexidade do contexto atual exige que as organizações busquem por novas alternativas para superar os desafios. O autor cita como exemplo a realidade virtual que transforma concepções de trabalho à medida que modificou as relações, uma vez que é capaz de aproximar pessoas de diferentes partes do mundo, e ao mesmo tempo isolar o convívio profissional.

Por essa razão, Genelot *apud* Cardoso (2006) enfatiza:

“O conceito de comunicação empresarial tornou-se tão esvaziado que o melhor caminho é destruir seu repertório e pensar na comunicação e na informação como instrumentos de gestão que criam e desenvolvem uma cultura organizacional, na qual todos se sintam envolvidos e, de alguma forma, participantes”.

A comunicação dentro das empresas pode ser feita pela rede formal, rede de rumores e meios eletrônicos (ROBBINS, 2009).

As redes formais podem ser do tipo cadeia, que segue a cadeia de comando, favorecendo a precisão; do tipo roda, em que o líder é o centro da comunicação, favorecendo a emergência do líder; ou de todos os canais, comum em equipes auto gerenciadas, em que a comunicação é feita ativamente por todos os membros, com liberdade, o que favorece a satisfação dos membros (ROBBINS, 2009).

A rede de rumores é um canal informal, pelo qual grande volume de informações é repassada, sem controle da direção, mas tida pelos funcionários como mais confiável do que os comunicados oficiais. Esta acontece em virtude acontecimentos importantes, que geram ansiedade, podendo indicar tópicos que os funcionários consideram relevantes. As consequências negativas dos rumores podem ser reduzidas com explicação das decisões tomadas e dos planos futuros (ROBBINS, 2009).

A comunicação eletrônica tem se tornado cada vez mais comum e tem diminuído barreiras organizacionais, pois permite a comunicação direta entre

níveis hierárquicos diferentes e com outras organizações. São exemplos os e-mails, as mensagens instantâneas, rede intranet e extranet e videoconferências (ROBBINS, 2009).

São barreiras da comunicação eficaz a filtragem, quando o emissor manipula a mensagem para ser recebida de maneira mais favorável; percepção seletiva, quando o receptor decodifica a mensagem segundo seus próprios interesses e expectativas; sobrecarga de informações, quando o volume de informações excede a capacidade de processamento, de forma que fica difícil organizar e utilizar essas informações; emoções, que reflete no modo de interpretação dependendo de como o receptor se sente; linguagem, o significado pode ser alterado em virtude de diferenças culturais e técnicas por exemplo; medo da comunicação (ROBBINS, 2009).

2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa. Portanto, a cultura da empresa tem forte influência sobre tal clima, uma vez que cada organização tem suas particularidades e cada colaborador diferentes características. Tanto as pessoas como as organizações convivem com a necessidade de mudanças e adaptações (MEDEIROS, 2010).

Adaptações devido algumas transformações na competitividade do meio corporativo e avanços tecnológicos e científicos, exigem que seus colaboradores explorem sua criatividade e comprometimento entre as pessoas envolvidas em um determinado trabalho, através de competências de liderança, boa comunicação e motivação para atingir soluções viáveis aos problemas. Já as organizações, por sua vez, precisam satisfazer algumas necessidades dos indivíduos, sejam elas emocionais, intelectuais ou econômicas. (MEDEIROS, 2010).

Luz (1996) por sua vez, define clima organizacional como “o reflexo do estado de espírito ou ânimo das pessoas que predomina na organização em um determinado período”. Existem três palavras chaves que devem ser destacadas ao analisar o conceito de clima organizacional, SATISFAÇÃO das pessoas no ambiente de trabalho, PERCEPÇÃO dos funcionários em relação à empresa e COMPORTAMENTO das pessoas, devido ao clima organizacional. (LUZ, 2003, p.30 *apud* PAULA, 2011).

Tendo em vista que o trabalho é o local onde o colaborador passa grande parte do seu dia, um dos principais fatores motivacionais do indivíduo na organização é o ambiente de trabalho, caso o ambiente seja tranquilo, isso possibilitará ao colaborador uma rotina mais agradável e menos sacrificante (PAULA, 2011).

Ainda de acordo com Medeiros (2010), uma empresa com trabalhadores satisfeitos com o ambiente interno de trabalho tem um clima organizacional positivo, e isso faz com que o colaborador sinta-se satisfeito e motivado para o trabalho, resultando assim em uma maior produtividade e lucratividade.

De acordo com Bispo (2006) um clima organizacional favorável proporciona benefícios aos funcionários, empresa e clientes. Assim também, todos são prejudicados caso o clima organizacional seja desfavorável, como pode-se observar na tabela 2.

CLIMA ORGANIZACIONAL		
DESFAVORÁVEL ←	MAIS OU MENOS	FAVORÁVEL →
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de integração empresa/funcionários	Baixa integração empresa/funcionários	Alta integração empresa/funcionários
Falta de credibilidade mútua empresa/funcionários	Baixa credibilidade mútua empresa/funcionários	Alta credibilidade mútua empresa/funcionários
Falta de retenção de talentos	Baixa retenção de talentos	Alta retenção de talentos
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Pouca adaptação às mudanças	Média adaptação às mudanças	Alta adaptação às mudanças
Alta rotatividade	Média rotatividade	Baixa rotatividade
Alta abstenção	Média abstenção	Baixa abstenção
Pouca dedicação	Média dedicação	Alta dedicação
Baixo comprometimento com a qualidade	Médio comprometimento com a qualidade	Alto comprometimento com a qualidade
Clientes insatisfeitos	Clientes indiferentes	Clientes satisfeitos
Pouco aproveitamento nos treinamentos	Médio aproveitamento nos treinamentos	Maior aproveitamento nos treinamentos
Falta de envolvimento com os negócios	Baixo envolvimento com os negócios	Alto envolvimento com os negócios
Crescimento das doenças psicossomáticas	Algumas doenças psicossomáticas	Raras doenças psicossomáticas
Insucesso nos negócios	Estagnação nos negócios	Sucesso nos negócios

Tabela 2. Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional (ADAPTADO BISPO, 2006)

Embora, segundo Moysés e Moori (2007), não exista uma metodologia padrão para a elaboração de questionários, Bispo (2006) apresenta três principais métodos difundidos para a realização de pesquisa de clima organizacional: Modelo de Litwin e Stringer, Modelo de Kolb e Modelo de Sbragia.

Litwin e Stringer, criado em 1968, é baseado em 9 principais fatores: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões. Kolb, criado em 1986, baseia-se em: responsabilidades, padrões, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio e liderança. E Sbragia, criado em 1983, possui mais fatores que os demais, sendo 20 ao todo: conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos, identidade, estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado e forma de controle.

Bispo (2006) ainda sugere um quarto modelo, onde é possível avaliar fatores interno e externos, cuja aplicação resume-se em 61 questões e uma folha de sugestões que o participante pode preencher como quiser. A tabela 3 faz uma comparação dos modelos citados, onde é possível avaliar as características de cada um.

FATORES/INDICADORES	MODELO DE LITWIN & STRINGER	MODELO DE KOLB	MODELO DE SBRAGIA	MODELO BISPO
FATORES INTERNOS				
Estrutura/regras	X	-	X	X
Responsabilidade/autonomia	X	X	X	-
Motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça)	X	X	X	-
Relacionamento/cooperação	X	-	X	X
Conflito	X	-	X	-
Identidade/orgulho	X	-	X	X
Clareza organizacional	-	X	X	X
Liderança/suporte	-	X	-	X
Participação/iniciativa/integração	-	-	X	-
Consideração/prestígio/tolerância	-	-	X	X
Oportunidade de crescimento/incentivos profissionais	-	-	X	X
Comunicação	-	-	X	-
Cultura organizacional	-	-	-	X
Estabilidade no emprego	-	-	-	X
Transporte casa/trabalho/casa	-	-	-	X
Nível sociocultural	-	-	-	X
FATORES EXTERNOS				
Convivência familiar	-	-	-	X
Férias/lazer	-	-	-	X
Saúde física e mental	-	-	-	X
Situação financeira familiar	-	-	-	X
Política/economia local, nacional e internacional	-	-	-	X
Segurança Pública	-	-	-	X
Vida social	-	-	-	X
Futebol	-	-	-	X

Tabela 3. Comparação das características dos três principais modelos de pesquisa de clima organizacional apresentados e do modelo proposto no respectivo artigo (ADAPTADO BISPO, 2006)

2.4. FERRAMENTAS PARA GESTÃO DE EQUIPES

Uma das ferramentas utilizadas para manter e aprimorar bons desempenhos de gestão de equipes é o *feedback*, através de críticas construtivas e informações destinadas a um grupo ou pessoa sobre os resultados alcançados e oportunidades de melhoria, visando também criar motivação e comprometimento da equipe (CUNHA *et al. apud* BEE & BEE 2000).

Se realizado de maneira inadequada o *feedback* pode resultar em desentendimentos e até mesmo gerar conflitos que afastem ainda mais a equipe de atingir seus objetivos. Portanto, no ato dessa comunicação é importante criar uma ligação de empatia com a outra pessoa, para isso pode-se aplicar a técnica do *rapport*, alcançando a empatia através da linguagem corporal, para que a pessoa fique mais receptiva durante a conversa para receber as informações com maior aceitação, de modo que todas as opiniões sejam consideradas (MARQUES, 2016).

Segundo Marques (2016), na década de 20, surgiu a Escola das Relações Humanas, que defendia, uma maior humanização por meio da valorização e reconhecimento ao trabalho dos profissionais nas empresas em que atuavam. Este modelo, conhecido atualmente como Gestão Humanizada, crê em ações de capacitação, motivação, engajamento, desenvolvimento e valorização.

Marques (2016), ainda aponta 5 ferramentas fundamentais para esse tipo de gestão:

- **Feedback:** Pois é por meio dele que todos os profissionais, de qualquer grau hierárquico, podem obter os subsídios necessários para potencializar suas habilidades e eliminar comportamentos sabotadores, assim como, é uma boa forma de o gestor reconhecer seus profissionais e equipes pelos resultados obtidos por meio de sua dedicação, profissionalismo e empenho.
- **Avaliação de desempenho:** É uma metodologia que tem como objetivo avaliar e mensurar, sempre que necessário, a performance e produtividade dos colaboradores. Esta ferramenta

de verificação serve para confirmar se os profissionais dominam suas atividades e funções, entendem claramente os objetivos das tarefas e as realizam com efetividade. Também é aplicada com a intenção de identificar as competências e habilidades dos profissionais ou pontos que estes podem melhorar.

- **Pesquisa de clima organizacional:** Essa ferramenta ajuda a empresa a mensurar o nível de satisfação, engajamento e motivação dos colaboradores, bem como a medir a qualidade da infraestrutura oferecida e verificar como as lideranças impactam, positiva ou negativamente, nos resultados. Com isso, é possível obter ações de melhoria de clima contínuas; melhora na comunicação interna, nos relacionamentos interpessoais, desenvolvimento de estratégias de gestão mais efetivas; melhora nos processos internos e aumento da satisfação com a empresa de modo geral.
- **Programas de capacitação:** Investir no desenvolvimento dos profissionais é fundamental para qualificá-los, aprimorar habilidades e potencializar os resultados. Portanto, os treinamentos e desenvolvimentos dos colaboradores são poderosas ferramentas para expandir as competências técnicas, emocionais e comportamentais de líderes e liderados. Também são excelentes meios para descobrir e reter os talentos, reconhecer o comprometido e produtividade dos funcionários, fortalecer sua autoestima profissional e mostrar o comprometimento da empresa com a evolução contínua de todos.
- **Coaching na gestão de pessoas:** É uma ferramenta muito efetiva, para desenvolver continuamente o capital humano de uma empresa. Com diferentes técnicas e métodos baseados em ciências tais como: Administração de Empresas, Psicologia e

Liderança; o Coaching reúne todos os mecanismos necessários ao aprimoramento de líderes e liderados e à implantação de uma cultura organizacional com foco no ser humano.

A aplicação dessas ferramentas ajuda a potencializar os resultados das equipes e sua satisfação para com a empresa, resultando em oportunidades de crescimento no mercado.

Considerando que o mercado está cada vez mais competitivo, e a quantidade de informações e dados que as empresas precisam processar e analisar é muito ampla, as ferramentas de serviços online para gestão, tais como Trello, PM Canvas, Dropbox e Google Drive, tem sido uma ótima maneira de otimizar a execução de algumas tarefas designada a equipes. Com isso é possível potencializar resultados e a comunicação entre os gestores, para que essas empresas alcancem maior eficiência e produtividade (FRITZEN, 2017).

3. PESQUISA DE CAMPO

O estudo se propõe a identificar os fatores das práticas de gestão de pessoas que podem influenciar o clima organizacional. Para tanto, foi realizado um estudo preliminar para fundamentar a teoria e possibilitar os itens especificados a seguir, o tipo de pesquisa utilizada, os procedimentos adotados para coleta de dados sobre a elaboração e aplicação de questionários, para avaliação e comparação de resultados.

Para atender ao objetivo do trabalho, a pesquisa de campo foi realizada através da ferramenta online Google Forms, alcançando 67 profissionais de Curitiba nas áreas de engenharia civil e arquitetura. O questionário aplicado está no anexo 1.

3.1. ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Segundo Gil (2002), questionário é um conjunto de perguntas que são respondidas por escrito, e é umas das ferramentas de instrumento para coleta de dados, sendo o modo mais barato e rápido. De acordo com Gil (2008), trata-se de uma técnica de investigação que permite obter informações sobre conhecimentos, crenças, valores ou comportamento. Assim, deve-se atentar para o fato de que os dados obtidos dependem da visão da pessoa pesquisada, podendo então apresentar limitações relacionadas à subjetividade inerente às relações sociais.

Alguns dados são de fácil obtenção, como os relacionados ao perfil das pessoas como sexo e idade, por exemplo. Outros, relacionados à interação social e percepção do ambiente, são mais difíceis de trazer respostas satisfatórias, o que exige maior esforço na análise dos dados, para produzir os resultados mais condizentes com a realidade.

O questionário deve traduzir os objetivos da pesquisa, assim os dados obtidos podem revelar as características pesquisadas ou testar a hipótese. Esse

método encontra vantagens como a possibilidade de atingir grande número de pessoas, anonimato das respostas e, portanto, maior independência quanto às opiniões externas no momento da resposta. Entre suas limitações estão muitas vezes a impossibilidade de auxílio ao preenchimento e número reduzido de questões. (GIL, 2008)

O questionário é composto de algumas partes como: dados de identificação (nome, data, local); solicitação de cooperação (identificação da realizadora, objetivo de pesquisa, tempo médio de resposta e pedido para cooperação em responder); instruções para utilização (orientação quanto ao preenchimento) e as questões (MATTAR, 2014)

Segundo Gil (2002), para elaboração satisfatória do questionário, podem ser adotadas algumas práticas, tais como, questões fechadas, mas com amplas opções para escolha de resposta; aplicação de perguntas relacionadas ao problema de pesquisa; considerar na elaboração da pergunta a maneira com a qual os dados serão tabulados para posterior produção de resultados; as perguntas devem ser claras e considerar o nível de informação do entrevistado.

Para Gil (2008) as questões fechadas são mais comumente usadas porque permitem maior uniformidade de respostas e, portanto, são mais facilmente tabuladas.

Além disso, a pergunta não deve ser ambígua ou sugerir resposta, deve haver número de perguntas limitado, sendo iniciado por perguntas mais simples. O questionário deve conter uma apresentação de suas razões e da instituição responsável pela elaboração e, também instruções para orientar o preenchimento (GIL, 2002).

Segundo Mattar (2014) a elaboração do questionário é composta por fases: determinação dos dados a coletar, determinação do instrumento, redação da primeira versão, pré-testes e revisões e redação final.

A fase de determinação dos dados a coletar tem sucesso à medida que o pesquisador esteja envolvido com o problema que se pretende resolver, assim são escolhidos itens necessários para atender objetivos da pesquisa, e que estejam

ligados à hipótese formulada. Entre os tipos de dados podem estar relatos de fatos presentes ou passados sobre a pessoa que responde ou pessoas e acontecimentos que conheça, e relatos de opiniões, crenças e valores (MATTAR, 2014).

O número de questões depende da complexidade do assunto abordado, mas é preciso considerar que questionários muito extensos tem probabilidade de não serem respondidos, assim o ideal é fazer apenas as perguntas necessárias para atender ao objetivo da pesquisa. Quanto à ordem das questões cada uma deve relacionar-se à anterior e conduzir à maior especificidade. (GIL, 2008)

Para Mattar (2014) na primeira versão redige-se as questões e busca-se encontrar a sua forma, o questionário passa por um processo de refinamento em que a equipe o revisa e modifica até que todos estejam de acordo. Finalizado o processo de elaboração, pode ser realizado o pré-teste.

A aplicação de pré-teste é para avaliar a efetividade do questionário em medir o que se pretende, tornando-se uma resposta aos objetivos da pesquisa. (GIL, 2002).

A finalidade do pré-teste também é identificar falhas no questionário tais como complexidade das questões, constrangimento ou questões desnecessárias (GIL, 2008).

Entre seus objetivos estão também verificar se as opções de resposta nas perguntas objetivas são suficientes e completas, se os termos utilizados são compreendidos, se a sequência está correta e o tempo de aplicação do instrumento (MATTAR, 2014).

Deve-se selecionar alguns indivíduos e aplicar o questionário, fazendo uma análise para verificar se as perguntas foram bem entendidas, e se não apresentam ambiguidade ou algum fator problema (GIL, 2002).

É preciso que os respondentes do pré-teste disponham de maior tempo para responder o questionário, uma vez que serão discutidas as dificuldades encontradas após a aplicação (GIL, 2008)

Para Gil (2008) o pré-teste é um instrumento para assegurar a validade do questionário, e deve validar aspectos como: clareza e precisão de termos, ordem, forma e desmembramento das questões.

É possível com esse instrumento definir da melhor quantidade, forma e ordem das perguntas, por exemplo (GIL, 2002).

O pré-teste permite realizar a revisão final do questionário, validando-o ou não. É necessário que seja feito novamente caso sejam necessárias grandes alterações no questionário, para assim revalidar a nova versão elaborada (MATTAR, 2014).

3.2. APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Apesar dos benefícios da aplicação de um questionário pessoalmente, a aplicação pela internet, com uso de ferramentas online como o Google Forms, vem crescendo em larga escala. A ferramenta possibilita a criação formulários online, o usuário pode criar questionários de múltipla escolha, optar por questões discursivas, e solicitar avaliações. É uma boa ferramenta para obter feedback (TECHTUDO, 2018).

De acordo com Moysés e Moori (2007), as principais vantagens dessa metodologia são: a conveniência em acessar o questionário independentemente do local em que se encontra, o baixo custo, a possibilidade de trabalhar com grandes amostras, a velocidade em obter respostas e a utilização de imagens, vídeos e outros recursos para deixar o visual mais atraente.

Mattar (2014) acrescenta que:

“A utilização de software de pesquisas pela internet possibilita: remessa automática dos questionários eletrônicos para uma relação de e-mails, respostas digitadas diretamente pelo respondente, controle automático do retorno, processamento contínuo aos retornos recebidos e envio contínuo dos resultados ao cliente.”

No entanto, há também suas desvantagens. A principal é a impossibilidade de esclarecimento das dúvidas durante o preenchimento do mesmo. Moysés e Moori (2007) também colocam que a definição de amostras é complicada “já que as listas de endereços eletrônicos geralmente sofrem alterações, e, apesar do aumento do uso da internet, boa parte da população ainda não possui endereço eletrônico”.

No entanto, este tipo de entrave não se aplica com as novas ferramentas, como o Google Forms. Não há mais necessidade de endereço eletrônico para responder a um questionário, assim como para este estudo, o público alvo precisamente trabalha com tecnologia e com acesso à internet, tornando-se assim, uma ferramenta poderosa para obtenção de dados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Fazendo uma síntese dos resultados da pesquisa de campo, realizada através de um questionário aplicado no Google Forms entre profissionais do setor de engenharia civil e arquitetura, juntamente com conhecimento obtido através do referencial teórico que possibilitou a interpretação e validação dos dados, alguns indicadores devem ser evidenciados.

A primeira parte do questionário teve como objetivo a caracterização dos entrevistados. A maioria, totalizando 79,1%, são engenheiros civis e 71,6% com idade entre 18 e 30 anos, ou seja, a maioria são jovens em relativo início de carreira, conforme mostra a figura 1 e 2.

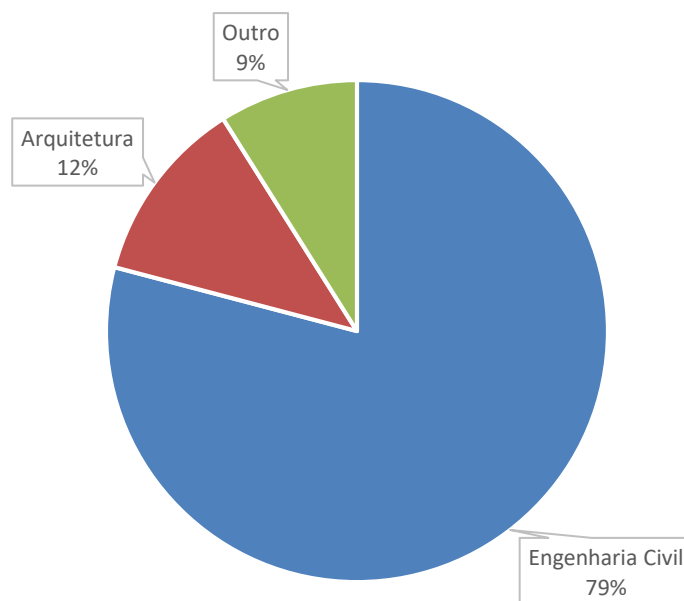


Figura 1. Você trabalha em qual área? (ELABORADO PELO AUTOR, 2018)

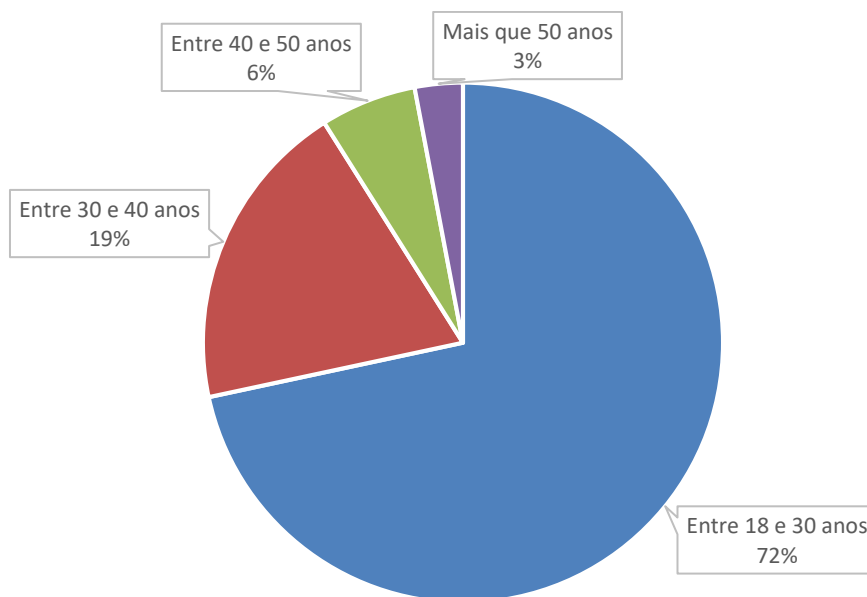


Figura 2. Qual sua idade? (ELABORADO PELO AUTOR, 2018)

Com relação ao cargo que ocupam, na figura 3 observa-se que 56,7% correspondem a cargos de média a baixa gerência, enquanto que 43% corresponde a cargos de alta gerência. Trata-se, portanto, de uma amostragem diversificada com relação ao nível de responsabilidades, autonomia e experiências.

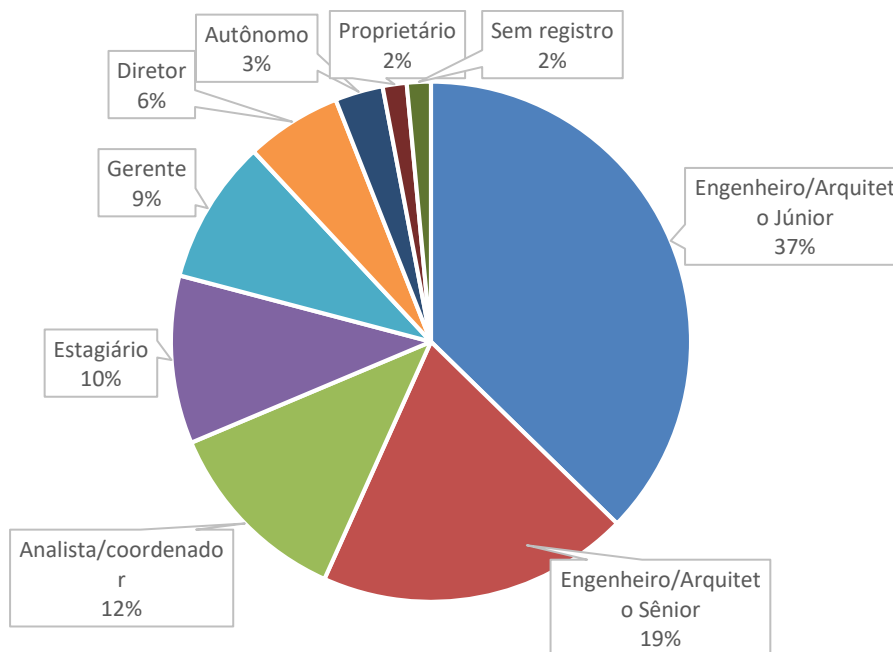


Figura 3 -Qual o seu cargo atual? (ELABORADO PELO AUTOR, 2018)

4.1. PERFIL DE LIDERANÇA

Um dos fatores considerados mais importantes para a análise do clima organizacional é a identificação do perfil de liderança presente nas equipes. Este resultado se apresentou bastante heterogêneo, com uma prevalência de 30% do perfil democrático. No entanto, conforme a figura 4 a seguir, há também a presença dos perfis dirigista e pressionador que somados totalizam 18%, e, conforme o autor Goleman (2011), devem ser utilizados com cautela, pois se mal empregados podem trazer más consequências para a equipe.

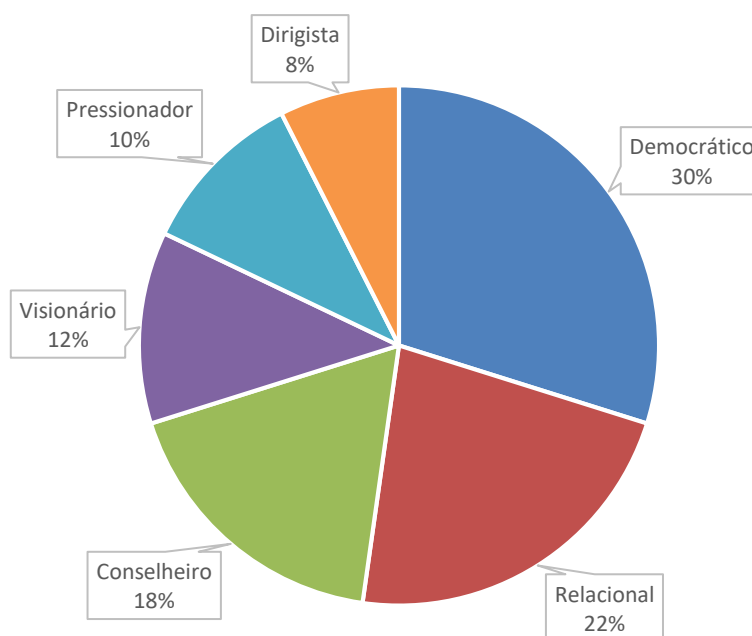


Figura 4. Perfil de liderança (ELABORADO PELO AUTOR, 2018)

Os perfis mais mencionados se caracterizam pela preocupação em manter a harmonia, o espírito de equipe e bom relacionamento. Este fato se reflete em outra pergunta, representada na figura 5, onde os entrevistados declaram que as decisões são tomadas de modo colaborativo, a divisão das tarefas é feita de acordo com as habilidades de cada um e os objetivos são bem definidos.

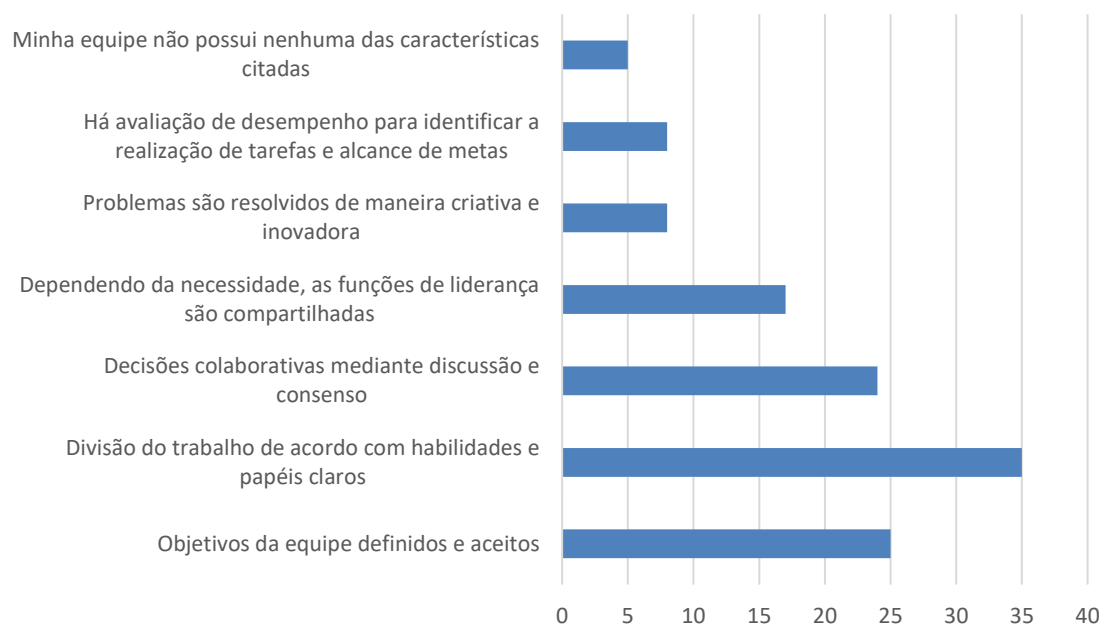


Figura 5. Assinale até 2 características mais presentes na sua equipe de trabalho (ELABORADO PELO AUTOR, 2018)

No entanto, a forma de comunicação predominante é a vertical, como indica a figura 6. Esse fato que contraria diretamente o perfil democrático.

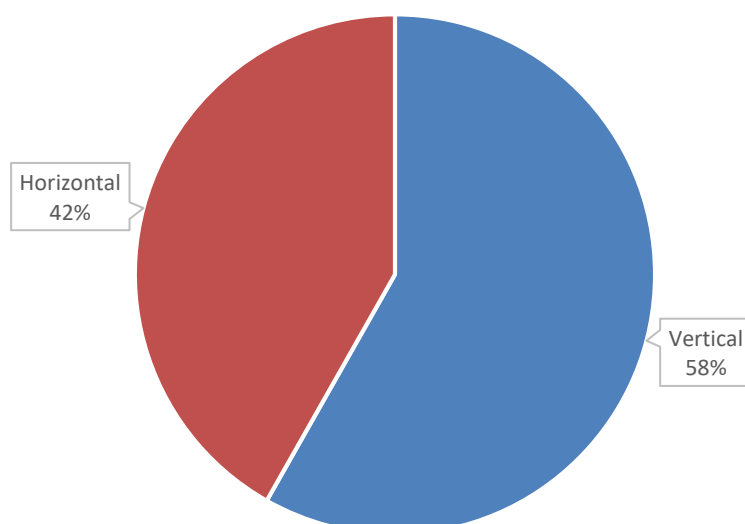


Figura 6. De que forma ocorre a comunicação na equipe? (ELABORADO PELO AUTOR, 2018)

4.2. MEIOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS

De acordo com Cardoso (2006), algumas questões sobre a comunicação podem influenciar negativamente a participação e engajamento dos envolvidos. O mesmo cita alguns pontos que se fazem presente em nossos resultados, como comunicação descendente e limitação quanto a comunicação. Dentre os entrevistados, 54 de 67 pessoas apontaram o e-mail como importante fonte de comunicação, ferramenta a qual dispõe de algumas limitações. Com o avanço tecnológico há uma disponibilidade de diversas ferramentas, mais versáteis e visuais para propor uma comunicação horizontal e clara, envolvendo todos e proporcionando ações mais rápidas a solução de certos problemas. A figura 7 a seguir demonstra as principais ferramentas indicadas pelos entrevistados.

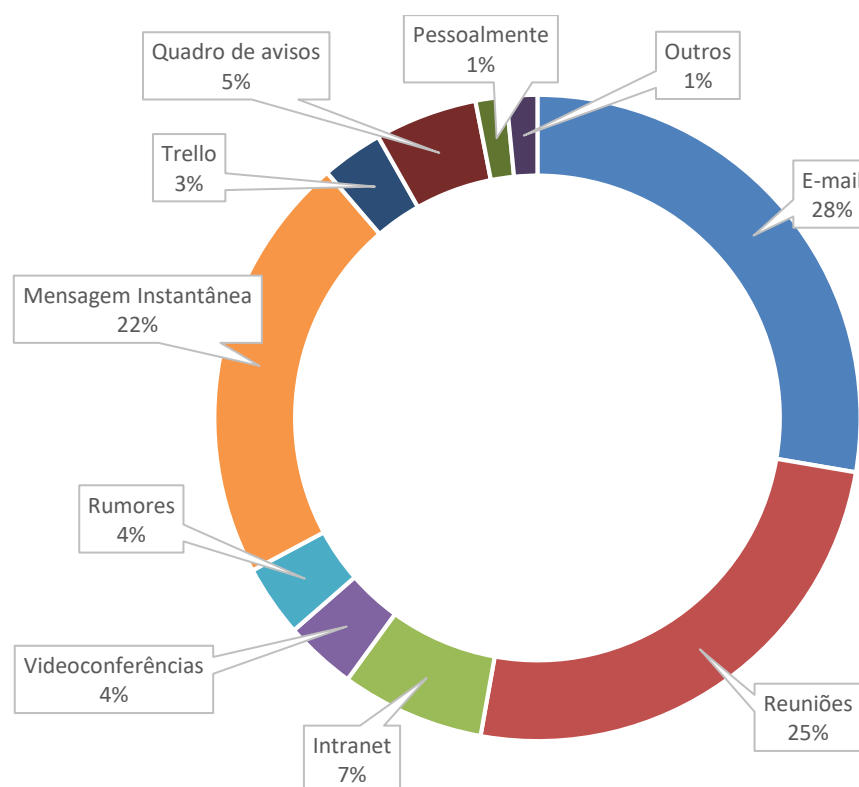


Figura 7. Meios de comunicação (ELABORADO PELO AUTOR, 2018)

Outro fator preocupante para a comunicação são os demais meios mais utilizados pelas pessoas entrevistadas. Além do e-mail citado anteriormente, são

bastante difundidas as reuniões e as mensagens instantâneas. O primeiro meio requer um planejamento e organização por parte do gestor para ser bem aproveitado, além de que as decisões devem ser documentadas em atas, caso contrário, essa ferramenta passa a ser um fator de complicação ao invés de auxiliar, tomando tempo e estímulo dos integrantes. Conforme Kerzner (2017) afirma, muitos dos relatórios e reuniões exigidos pela alta hierarquia são redundantes e desnecessários por falta de exatidão.

As mensagens instantâneas têm como agravante a falta de registro e rastreabilidade das informações. De acordo com Robbins (2009), a sobrecarga de informações pode ser uma barreira na comunicação, tornando difícil a organização e a utilização das mesmas. Ambas são poderosas ferramentas, mas devem ser utilizadas com cautela, controle e sabedoria.

Interessante também observar que 11% se referem às comunicações extremamente informais (pessoalmente e rumores). Este tipo de comunicação, conforme explica Robbins (2009) não possui direção definida e nem é possível controlar, no entanto, é considerado muito confiável por parte dos funcionários e suas consequências negativas devem ser minimizadas através de transparência por parte do gestor com relação a seus objetivos e planos.

A comunicação eletrônica pode auxiliar no processo de descentralização da informação, ajudando a tornar a comunicação horizontal, conforme Robbins (2009). Chiavenato (2010) ressalta a importância de haver uma base sólida de comunicação em que todas as pessoas disseminem a informação, não apenas de forma hierarquizada. No entanto, apesar de presente na pesquisa, os entrevistados ainda consideram o processo verticalizado, o que confirma a hipótese inicial de pesquisa.

4.3. ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO

Sobre a clareza das tarefas e sua contribuição para o projeto final, 61,2% dos participantes revelam ter ciência, conforme figura 8. Assim a maior parte entende quais são as suas funções específicas e também de que forma se integram ao todo. Porém, alguns profissionais nem sempre tem essa visão ou mesmo não tem. Considerando que 38,8% não dispõe dessa clareza ao realizar suas tarefas diante de uma porcentagem considerável ao nível de autonomia, pode-se detectar um ponto falho quanto à postura dos líderes em relação a essas pessoas ou com a equipe de modo geral. Pois, nem sempre dar autonomia aos seus colaboradores significa que as atividades serão executadas com excelência.

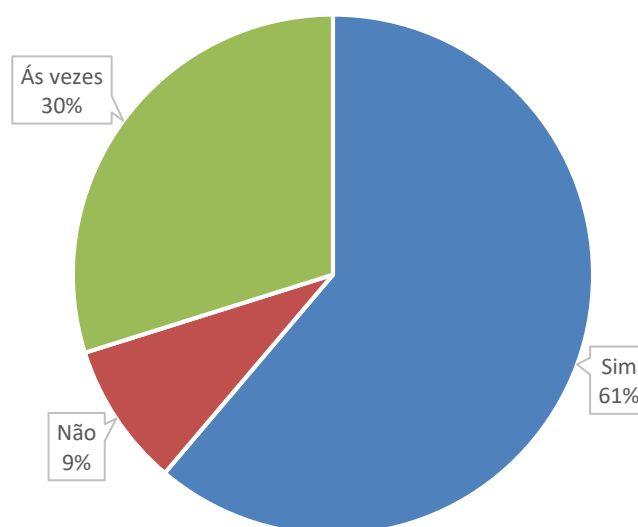


Figura 8. Ao iniciar um projeto, você tem claro quais tarefas são de sua responsabilidade e de que forma elas irão contribuir para o produto final? (ELABORADO PELO AUTOR, 2018)

Os números obtidos como resultado do questionário em estudo apontam que nem sempre as pessoas estão preparadas para receber tal responsabilidade. Antes disso se fazem necessários investimentos em treinamentos para preparar as pessoas a assumirem suas atividades com ciência e comunicações mais claras, por exemplo. Segundo Robbins (2009) é necessário desenvolver na equipe um senso

de propósito comum que direcione e garanta o seu comprometimento e foco. Isso é atingido por meio de metas específicas, mensuráveis e realistas.

Chiavenato (2010) lista 6 processos que compõem a gestão de pessoas, entre eles o processo de manter pessoas, que vai de encontro com a preocupação do bem estar entre a equipe. Ele também ressalta que a avaliação de desempenho deve ser feita constantemente, para verificar como estão sendo realizadas as tarefas e se está alcançando as metas. Recompensar, desenvolver e monitorar pessoas estão, para o autor, entre os processos base para a gestão de pessoas. Estes processos referem-se a valorização da habilidade profissional, do reconhecimento, motivação e incentivo. O autor ainda afirma que todos os processos estão relacionados, ou seja, se a execução de um processo for mal realizada pode desfavorecer o processo seguinte, e o mesmo se dá com resultado positivo.

Os papéis mais falhos segundo os profissionais são avaliação de desempenho, recompensa da equipe, treinamento e preparo e motivação. Todos relacionados à realização profissional no trabalho, o que pode revelar certa insatisfação quanto à valorização do profissional.

Esses papéis são constantemente citados na literatura como sendo importantes para as equipes. Para Robbins (2009) o sistema de recompensas é um modo de estimular os esforços de cooperação. O autor destaca que para aumentar a eficácia da equipe, é preciso reconhecer pequenos sucessos e proporcionar treinamentos para aperfeiçoar as habilidades dos membros. Para ele equipes eficazes dependem de recursos adequados, liderança, clima de confiança e sistema de avaliação de desempenho e recompensas.

Por isso, a preocupação em manter o bom clima organizacional aparentemente interfere nos demais setores, visto que há uma deficiência no setor de motivação e de avaliação de desempenho. Em três perguntas realizadas, esses fatores aparecem com baixa avaliação. A figura 9 resume os papéis identificados como falhos no ambiente profissional.

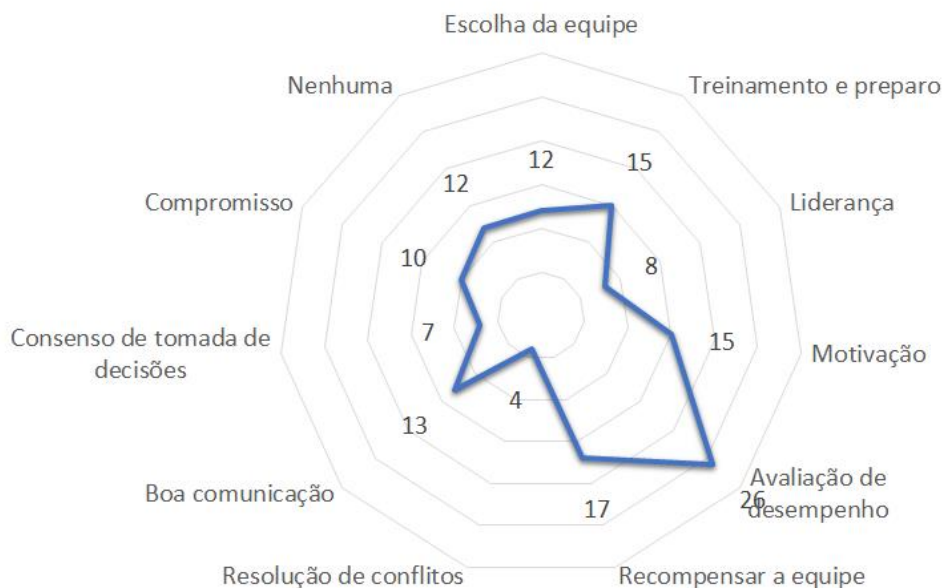


Figura 9. Papéis falhos no ambiente de trabalho (ELABORADO PELO AUTOR, 2018)

Uma possibilidade que pode afetar a questão de motivação e recompensas, além dos processos mencionados anteriormente, é o fato de haver perfis dirigistas e pressionadores na amostragem e que podem estar sendo aplicados erroneamente, causando desmotivação e desinteresse. Diante da importância desses papéis é necessário aperfeiçoar estes aspectos, de modo que os profissionais se sintam motivados e assim apresentem maior foco, comprometimento e realização em relação ao trabalho.

Outra questão importante é a relevância que a ferramenta de feedback tem para a gestão de pessoas. Esta é mencionada por Goleman (2011) como uma poderosa ferramenta para o líder orientar e motivar a equipe. Entretanto, deve ser aplicada constantemente. Na prática, a pesquisa demonstrou que a realidade é diferente, conforme demonstra o gráfico na figura 10.

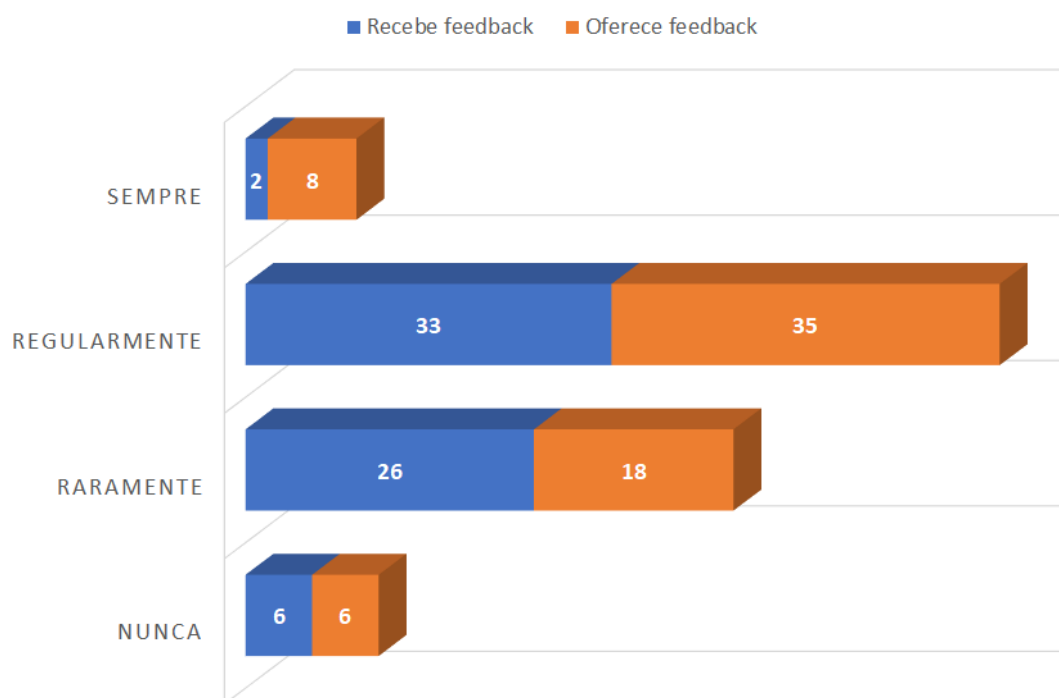


Figura 10. Feedback (ELABORADO PELO AUTOR, 2018)

Como pode ser observado metade dos profissionais alegam dar/receber feedback regularmente, enquanto 38,8% raramente recebem e 9% afirmam não receber. O feedback exerce nas equipes importantes funções, como de motivação, por propiciar esclarecimento quanto às metas, desempenho e reforço de boas condutas; de expressão; de informação, sendo assim facilitador para tomada de decisões (Robbins, 2009).

Além disso é ferramenta para manter e aprimorar o bom desempenho, criar motivação e comprometimento (CUNHA et al. apud BEE & BEE 2000).

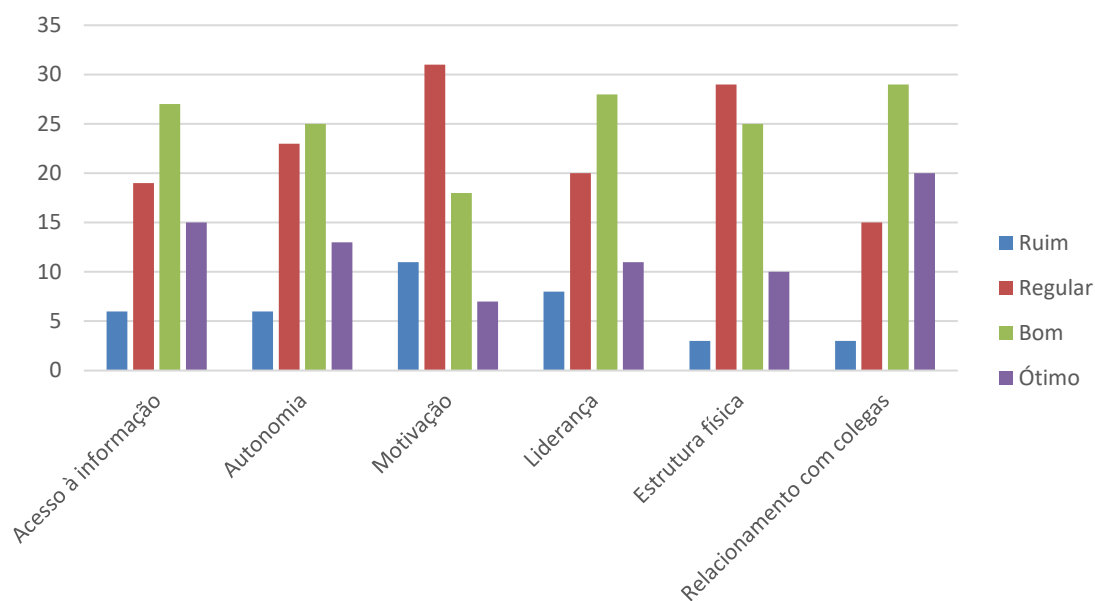


Figura 11. Classifique os itens a seguir considerando sua visão sobre o ambiente de trabalho em que está inserido. Parte 1. (ELABORADO PELO AUTOR, 2018)

O feedback fornece subsídios para potencializar habilidades, e eliminar maus comportamentos. (Marques 2016). São exatamente estes itens indicados na pesquisa como falhos, de acordo com as figuras 11 e 12.

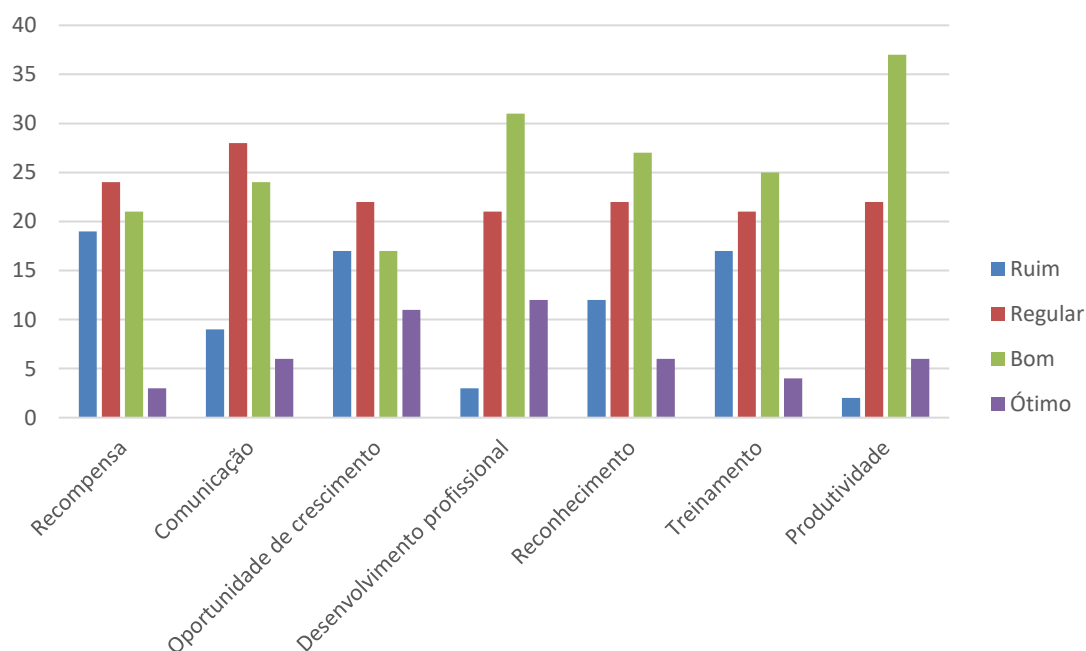


Figura 12. Classifique os itens a seguir considerando sua visão sobre o ambiente de trabalho em que está inserido. Parte 2. (ELABORADO PELO AUTOR, 2018)

A importância do feedback é citada e reconhecida por vários autores, considerando que quase a metade dos profissionais quase não recebem feedback, é preciso implementar essa ação de forma mais efetiva na rotina de gestão das equipes.

Quando perguntados sobre o auxílio das orientações do líder ao trabalho, 27% dos entrevistados afirmaram serem eles próprios os líderes de sua equipe, conforme demonstra a figura 13, o que trouxe outras reflexões devido ao grau de autonomia revelado a seguir.

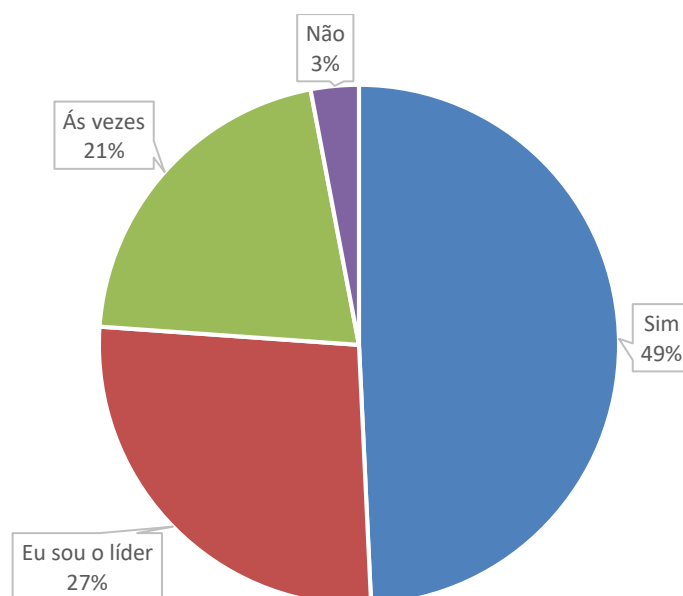


Figura 13. As solicitações e orientações do seu líder auxiliam na elaboração do trabalho?
(ELABORADO PELO AUTOR, 2018)

Na figura 14 é possível observar que 47,8% com alto e altíssimo grau de autonomia, o percentual de raramente e nunca somados para quem oferece feedback está muito elevado, totalizando 24%. Entretanto, esse fator não justifica a deficiência de recebimento de feedback, totalizando 32%, pois mesmo profissionais de alta gerência devem usufruir da ferramenta.

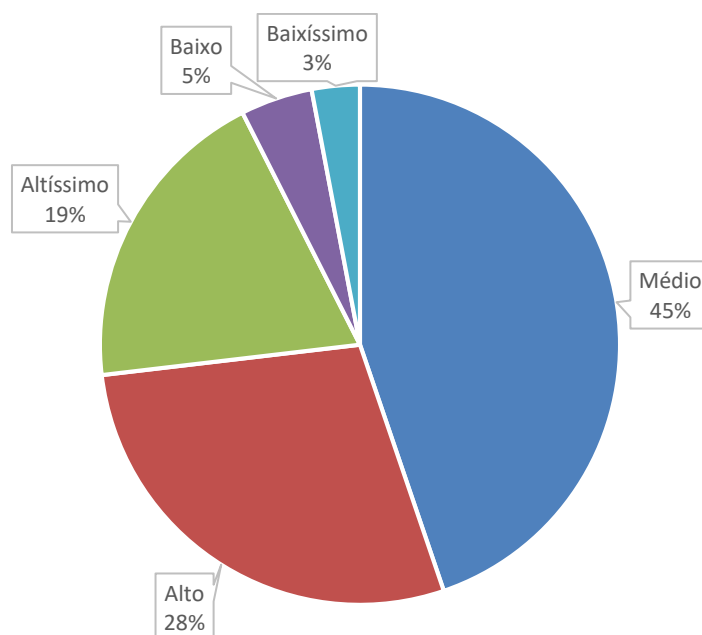


Figura 14. Qual o seu grau de autonomia? (ELABORADO PELO AUTOR, 2018)

Diante do exposto, é possível verificar que as oportunidades de melhoria estão muito ligadas aos aspectos de valorização do profissional e também do incremento das formas de comunicação utilizadas nas empresas, proporcionando mais agilidade e transparência. Resumidamente tratam-se no primeiro aspecto das ferramentas ligadas à gestão humanizada, citadas por Marques (2016), como feedback, avaliação de desempenho, pesquisa de clima, programas de capacitação e coaching. Além das ferramentas citadas por Frietzen (2017), que englobam o aspecto tecnológico da gestão e comunicação como o Trello, PM Canvas, Dropbox e Google Drive, que podem incrementar a eficiência das equipes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Neste capítulo apresentar-se à as considerações finais deste trabalho, bem como as sugestões para novos estudos na área.

5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação do questionário possibilitou identificar o panorama geral do clima organizacional nos escritórios de Engenharia e Arquitetura. O embasamento teórico incluiu temas como comunicação, gestão de pessoas e liderança, que são base do trabalho em equipe. Tais temas são tratados por diversos autores e tem sua importância destacada no que diz respeito ao desenvolvimento profissional das pessoas e ao clima organizacional.

Ainda que uma comunicação de qualidade, desenvolver, treinar, monitorar, motivar e recompensar os profissionais sejam fatores essenciais para o sucesso das equipes, e tão largamente difundidos em teoria, observa-se certa dificuldade na aplicação prática dessas ações, o que muitas vezes faz com que os profissionais não tenham engajamento e realização em seu ambiente de trabalho.

Um fator que comprova a falta de aplicação da teoria é a escassez de ferramentas de gestão, ou o mau uso delas, como por exemplo: feedback, avaliação de desempenho, pesquisa de clima organizacional, programas de capacitação e *coaching* na gestão de pessoas. Além destas, há diversas abordagens que podem ser utilizadas, seja através de aplicação de dinâmicas de grupo ou de conceitos como o *Lean Construction* e o *Building Information Modeling* (BIM). Estes dois últimos podem ser úteis para gestão de pessoas com ferramentas que auxiliem na transparência do processo e facilitem a comunicação.

Observa-se também que os tipos de liderança democrático, relacional e conselheiro tem sido mais observados em relação aos perfis mais pressionadores. Isso pode ser um sinal de movimento para a melhoria do ambiente do trabalho, uma vez que muito dos fatores essenciais para o sucesso de uma equipe vão de encontro aos papéis dos líderes. Para obter

êxito, no entanto, é preciso que essas lideranças reconheçam e apliquem efetivamente as ferramentas de gestão, como o feedback. Importante ressaltar que tais ferramentas devem ser aplicadas com sabedoria e cautela, pois se forem mal utilizadas geram resultados contrários ao desejado.

Diante do exposto, pode-se afirmar que o objetivo geral deste trabalho, bem como os objetivos específicos foram atingidos. Onde, perfis de liderança foram identificados, fez-se conhecido os meios de comunicação utilizados, algumas práticas de gestão de equipes foram reconhecidas, e também, oportunidade de melhoria do clima organizacional puderam ser identificadas. E que, o que se presumia, ademais foi confirmado com algumas ressalvas.

A pesquisa atingiu seu objetivo e evidenciou que há uma deficiência no processo de gestão de pessoas e equipes. É possível observar uma mudança de cultura no contexto geral, mas o momento ainda é de transição, sendo necessárias algumas modificações na abordagem e comportamentos de liderança.

5.2. RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Tendo em vista, que nenhum assunto se conclui em uma única pesquisa, recomenda-se a extensão como motivação para trabalhos futuros que contenham temas não abordados no presente trabalho devido aos objetivos pré-estabelecidos.

Muitas práticas do *lean construction* são utilizadas como ferramentas de auxílio para controle, análise e melhoria no clima organizacional. Com isso, sugere-se o desenvolvimento de uma proposta de melhoria ao clima organizacional das empresas de engenharia e arquitetura através do uso de ferramentas da filosofia *lean construction*.

Sugere-se também a realização de um estudo comparativo entre empresas que aplicam estes conceitos e também de BIM para confirmar a eficácia de suas ferramentas.

O *lean* possui ferramentas como a folha A3, Yoshi e o Jidoka que facilitam a compreensão de processos, informações e promovem a melhoria contínua.

O BIM pode ser útil devido a metodologia colaborativa, que possui meios de aplicação independentemente do tipo de equipe. Um exemplo são ferramentas de gestão, como o Podio, que possibilita o controle e integração. Outra opção seria o uso de *worksets* dentro de softwares de modelagem, delimitando a função de cada integrante, dando responsabilidades e controlando o acesso ao modelo. Dessa forma também é possível controlar o avanço e o desempenho de cada integrante. E também, plataformas como BIMCollab, onde ficam registrados os arquivos BCF e a alteração do modelo é rastreável, tornando o processo mais intuitivo, minimizando os riscos de erros e confusões, facilitando a comunicação.

Além disso, como sugerido na última pergunta do questionário por um respondente, é interessante o estudo da influência da flexibilidade de horários, possibilidade de trabalho remoto e visão de futuro com disponibilidade de ferramentas para a equipe, como softwares e hardware. São temas que dizem respeito a nova realidade do mundo de arquitetura, engenharia e construção, o mundo digitalizado e virtualizado.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Rebecca. **Gestão de pessoas e responsabilidade social corporativa como importante instrumento para o desenvolvimento sustentável empresarial.** Disponível em: <http://tcconline.utp.br/media/tcc/2015/09/GESTAO-DE-PESSOAS.pdf>. Acesso em 23 de Julho de 2017.

ASSIS, Valter. **Coaching de liderança – Uma nova perspectiva para reinventar-se.** Disponível em: <http://gruca.com.br/coaching-de-lideranca-uma-nova-perspectiva-para-reinventar-se/>. Acesso em 20 de Setembro de 2017.

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** V. 16, Maio/Ago, 2006, p. 258-273. EESC/USP/SP

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos.** Rap, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p.1123-1144, nov/dez. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier. 2010

COUTINHO, Ítalo de Azeredo; REIS NETO, Mário Teixeira. **Gestão de projetos de engenharia: Satisfação dos profissionais na execução dos empreendimentos.** 2009. Disponível em: http://www.eniopadilha.com.br/documentos/italocoutinho_artigo_out09.pdf. Acesso em: 14 out. 2017.

CUNHA, *et al.*, N. M. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=1B->

HCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=janela+de+johari&ots=YV2SnL_p3Z&sig=rN9LyOnAd43zGwlFDnvxTfTTawo#v=onepage&q&f=false. Acesso em 26 de Julho de 2017 às 14 horas.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará, 2002.

FRITZEN, Cledison Eduardo. **Ferramentas online para melhorar a gestão em pequenas e médias empresas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/ferramentas-online-para-melhorar-a-gestao-em-pequenas-e-medias-empresas/103800/>>. Acesso em: 05 abr. 2017.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **Os novos Líderes: A inteligência emocional nas organizações**. Rio de Janeiro: Gradiva. 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Altas S.A, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Altas S.A, 2008.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2017. 778 p. Tradução de: Christiane de Brito Andrei.

LIMA, Marcelo A. A. **Uma lacuna central na implementação da gestão enxuta: A função dos recursos humanos**. Disponível em: <http://www.lean.org.br/artigos/146/uma-lacuna-central-na-implementacao-da-gestao-enxuta-a-funcao-recursos-humanos.aspx>. Acesso em 23 de Julho de 2017 às 13 horas.

MARQUES, Jose Roberto. **O que é Rapport.** Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/o-que-e-rapport/>. Acesso em 26 de Julho de 2017.

MARQUES, Jose Roberto. **A liderança e a gestão de pessoas.** Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/lideranca-gestao-de-pessoas/>. Acesso em 17 e outubro de 2017.

MARQUES, José Roberto. **Conheça algumas ferramentas essenciais de gestão de pessoas.** Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/conheca-algumas-ferramentas-essenciais-de-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 29 mar. 2018.

MASSUQUETO, Kamila; DUARTE, Maria do Carmo Freitas. **Gerenciamento do fluxo da informação: Estratégia convergindo com a prática do lean office.** Revista Intersaberes, [s.l.], v. 10, n. 21, p.676-687, Set/Dez. 2015.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise.** 7 .ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MEDEIROS, Luciano de Santana. **A importância do clima organizacional no desempenho das equipes de trabalho:** Um estudo de caso no instituto federal de educação, ciência e tecnologia da Paraíba. 2010. 134 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Escola Superior de Altos Estudos, Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra, 2010. Disponível em: <http://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/289/1/DISSERTACAO%20LUCIANO%20ATUALIZADA-2.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2018.

MOYSÉS, Gerson Luis Russo; MOORI, Roberto Giro. **Coleta de dados para a pesquisa acadêmica: Um estudo sobre a elaboração, a validação e a aplicação eletrônica de**

questionário. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Não use números Romanos ou letras, use somente números Arábicos., 2007, Foz do Iguaçu. **Artigo.** Foz do Iguaçu,pr: Abep, 2007. p. 1 - 10.

NISHIURA, Viviane. **Por que pessoas infelizes no trabalho não mudam de emprego?.** Disponível em: <https://www.slacoaching.com.br/por-que-pessoas-infelizes-no-trabalho-no-mudam-de-emprego>. Acesso em 20 de Setembro de 2017.

PANZER, Raul Astor. **Correlação existente entre horas-extras e acidentes de trabalho, queixas de dores osteomusculares, absenteísmo e produtividade em uma empresa metalúrgica de porto alegre, nos anos 2002 e 2003.** 2004. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia com ênfase em gerência da produção e ergonomia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

PAULA, Gabriela Teixeira Lopes de. **A influência do clima organizacional no desempenho das equipes no jogo de empresas.** **Lagos:** Laboratório de gestão organizacional simulada, Volta Redonda, v. 1, n. 2, p.32-44, Maio/Out 2011. Disponível em: <<http://www.revistalagos.uff.br/index.php/lagos/article/viewFile/70/17>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK).** 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2009.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. **Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho:** Um estudo de diagnóstico comparativo. RAE-eletrônica, São Paulo, v. 4, n. 1,

p.1-23, jan. 2005. Disponível em:
<<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1696&Secao=ARTIGOS&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>>. Acesso em: 14 out. 2017.

SENGE, *et al.* Peter. **La quinta disciplina em la pratica.** Disponível em:
https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=h4Qfp7CkSCIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=A+Quinta+Disciplina++Peter+Senge&ots=4bK4GYtK_i&sig=qQqaAP0t2IfMrpW29-yEHcy_9zs#v=onepage&q&f=false. Acesso em 12/10/2017.

TECHTUDO. **Google Forms: o que é e como usar o app de formulários online.**

Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/2018/07/google-forms-o-que-e-e-como-usar-o-app-de-formularios-online.ghtml>. Acesso em: 29 de jan. 2019

7. ANEXOS

7.1. ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO

Olá! Este questionário é uma ferramenta para levantamento de dados que serão utilizados na elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) no curso de especialização em Gestão de projetos com colaboração BIM e *Lean Construction* pelo Instituto IDD na cidade de Curitiba/PR. Agradecemos sua colaboração!

1. Você trabalha em qual área?

- Engenharia civil
- Arquitetura
- Outra

2. Qual a sua idade?

- Menos que 18
- Entre 18 e 30 anos
- Entre 30 e 40 anos
- Entre 40 e 50 anos
- Mais que 50 anos

3. Qual o seu cargo atual?

- Estagiário
- Analista/Coordenador
- Gerente
- Engenheiro/Arquiteto Júnior
- Engenheiro/Arquiteto Sênior
- Diretor
- Other: _____

4. Qual o perfil do seu líder? Se você for o líder, como você se vê?

- Visionário: liberdade para inovar. Você sabe qual o seu papel e o objetivo da equipe.
- Conselheiro: você recebe apoio para buscar melhorar seus pontos fracos e valorizar seus pontos fortes. Seu líder procura motivá-lo delegando tarefas desafiadoras.
- Relacional: Há preocupação em manter harmonia e bom relacionamento entre os integrantes.
- Democrático: valorização da participação de todos, espírito de equipe, gestão de conflitos e capacidade de empatia.
- Pressionador: busca contínua de melhoria de desempenho.
- Dirigista: instruções claras, com exigência de obediência às ordens e controle rígido.

5. De que forma ocorre a comunicação na equipe?

- Vertical: do topo à base da cadeia hierárquica, de forma centralizada
- Horizontal: passando por todos os níveis, de forma descentralizada

6. Quais os meios de comunicação utilizados?

- E-mail
- Reuniões
- Rede intranet/extranet
- Videoconferências
- Rumores
- Mensagens instantâneas (Skype, WhatsApp, outros)
- Trello
- Comunicados oficiais / Quadro de avisos
- Other: _____

7. Ao iniciar um projeto, você tem claro quais tarefas são de sua responsabilidade e de que forma elas irão contribuir para o produto final?

- Sim
- Não
- Às vezes

8. Qual o seu grau de autonomia?

- Baixíssimo: não faço nada sem a devida autorização do meu superior
- Baixo: apenas atividade corriqueiras tenho autorização de fazer
- Médio: possuo certo grau de responsabilidade
- Alto: possuo autoridade suficiente para tomar decisões
- Altíssimo: não preciso de autorização de ninguém para minhas tarefas

9. Com que frequência você recebe feedback?

- Nunca
- Raramente
- Regularmente
- Sempre

10. Com que frequência você oferece feedback?

- Nunca
- Raramente
- Regularmente
- Sempre

11. As solicitações e orientações do seu líder auxiliam na elaboração do trabalho?

- Eu sou o líder
- Sim
- Não
- Às vezes

12. Assinale até 2 características mais presentes na sua equipe de trabalho.

- Objetivos da equipe definidos e aceitos
- Divisão de trabalho de acordo com habilidades e papéis claros
- Decisões colaborativas mediante discussão e consenso
- Dependendo da necessidade, as funções de liderança são compartilhadas
- Problemas são resolvidos de maneira criativa e inovadora
- Há avaliação de desempenho para identificar a realização de tarefas e alcance das metas
- Minha equipe não possui nenhuma das características citadas

13. Selecione a seguir os papéis que identifica como presentes em sua equipe de trabalho.

- Conselheiro: estimula a busca de informações adicionais
- Elemento de ligação: coordena e integra
- Criador: oferece ideias criativas
- Promotor: defende as ideias depois de iniciadas
- Assessor: oferece profunda análise das opções
- Organizador: fornece estrutura
- Produtor: Mostra a direção e caminho para as ações
- Controlador: examina detalhes e mantém regras
- Mantenedor: luta batalhas externas
- Não identifico a presença dessas habilidades em nenhum membro da minha equipe.

14. Sabe-se que o gestor deve cumprir alguns papéis em sua função em relação à equipe que coordena. Dentre os itens a seguir, assinale aqueles que identifica como falhos no seu ambiente profissional.

- Escolha da equipe
- Treinamento e preparo
- Liderança
- Motivação
- Avaliação de desempenho
- Recompensar a equipe
- Resolução positiva de conflitos
- Boa comunicação
- Consenso na tomada de decisões
- Compromisso com objetivos
- Nenhuma das alternativas, pois todos os papéis são cumpridos satisfatoriamente pelo meu gestor.

15. Classifique os itens a seguir considerando sua visão sobre o ambiente de trabalho em que está inserido.

	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Acesso à informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança (suporte do gestor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estrutura física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recompensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidade de crescimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento profissional (habilidades)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com colegas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Por favor, forneça um feedback sobre este questionário para que possamos aprimorá-lo.