



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



THIAGO FIGUEIREDO DE SOUSA

**ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DO
SERTÃO PARAIBANO**

SOUSA – PB

2017

THIAGO FIGUEIREDO DE SOUSA

**ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DO
SERTÃO PARAIBANO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da UFCG, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. MSc. Wellington F. de Melo

SOUSA – PB

2017

THIAGO FIGUEIREDO DE SOUSA

**ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DO
SERTÃO PARAIBANO**

Esta monografia foi julgada adequada para obtenção do grau de Bacharel em Administração, e aprovada na forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do Curso de Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande- PB, Campus Sousa.

Monografia aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Wellington Ferreira de Melo – Orientador - Prof. MSc. UFCG.

Rodolfo Jakov Saraiva Lôbo

Orlando Gomes da Siva

Aos persistentes.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer, em primeiro lugar, a Deus, pela energia e serenidade durante minha vida.

Aos meus pais, que sempre me guiaram pela boa conduta, simplicidade e honestidade. Tenho e terei vocês como meu alicerce para toda a vida.

À minha esposa Roberta, que ao meu lado vem construindo uma história indescritível.

Ao Professor Wellington Ferreira por toda sua dedicação e paciência na orientação e incentivo, que tornou possível a conclusão desta monografia.

A todos professores da UFCG que ao longo deste tempo foram marcantes no ensino acadêmico e no ensino que alguns se dispuseram para minha vida.

À Revenda Pau Brasil, que abriu suas portas e colaborou para que este trabalho pudesse ser realizado.

Aos amigos conquistados e que até hoje fazem parte de minha vida.

*“Todo mundo ama um dia todo mundo chora,
Um dia a gente chega, no outro vai embora
Cada um de nós compõe a sua história
Cada ser em si carrega o dom de ser capaz
De ser feliz.”*

RENATO TEIXEIRA.

RESUMO

Estudos mostram que nos últimos anos o Clima Organizacional vem tornando-se cada vez mais objeto de estudo dentro das empresas, uma vez que esta exerce grande influência no ambiente empresarial, motivando e incentivando todos aqueles que estão inseridos nelas. A seguinte pesquisa teve como objetivo descrever a influência do clima organizacional nas relações de trabalho de uma Distribuidora de Bebidas do interior da Paraíba. A pesquisa adotou classificação quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins foi tipificada como exploratória e descritiva. A pesquisa adotou o caráter exploratória, que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, e descritiva, porque descreve características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. As pesquisas de Clima Organizacional têm por objetivo conhecer o nível de satisfação dos colaboradores com a organização como um todo, como cada colaborador tem papel fundamental dentro da empresa onde trabalha, o exercício pleno de seu trabalho e sua motivação para tal, e sua motivação é relevante para a execução de seus trabalhos na concepção dos gestores. E foi verificado que os colaboradores que atuam na empresa, estão satisfeitos e sentem-se seguros na empresa.

Palavras-chave: Clima organizacional; Pessoas; Distribuidora de bebidas.

ABSTRACT

Studies show that in the last years the Organizational Climate has become increasingly object of study inside the companies, since this exerts great influence in the business environment, motivating and encouraging all those that are inserted in them. The following research had the objective of describing the influence of the organizational climate on the work relations of a Beverage Distributor in the interior of Paraíba. The research adopted classification as to the ends and as to the means. As for the ends it was typified as exploratory and descriptive. The research adopted the exploratory character, which aims to provide greater familiarity with the problem, and descriptive, because it describes characteristics of a particular population or phenomenon or, then, the establishment of relations between variables. Organizational Climate surveys aim to know the level of satisfaction of employees with the organization as a whole, as each employee plays a fundamental role within the company where he works, the full exercise of his work and his motivation for it, and his motivation is Relevant to the execution of their work in the design of managers. And it was verified that the employees who work in the company, are satisfied and feel safe in the company.

Keywords: Organizational Climate, People, Drink's distributor.

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 01. Perfil dos entrevistados.....	53
Gráfico 02. Cargo ocupado	54
Gráfico 03. Turno de Trabalho	54
Gráfico 04. Tempo de trabalho.....	55
Gráfico 05. Satisfeito ou insatisfeito com o trabalho.....	55
Gráfico 06. Orgulho de trabalhar na empresa	56
Gráfico 07. A empresa valoriza seus funcionários	57
Gráfico 08. Ficaria na empresa mesmo que oferecessem trabalho com melhor remuneração	58
Gráfico 09. Sinto que tenho um futuro promissor nesta empresa	59
Gráfico 10. Sinto apoio para me adaptar as mudanças na organização	60
Gráfico 11. Minhas ações representam um papel na realização do sonho da minha empresa	61
Gráfico 12. Sou otimista quanto ao futuro da empresa	62
Gráfico 13. Percebo melhorias resultantes das ações realizadas desde a ultima pesquisa de clima organizacional.....	63
Gráfico 14. O gerente da minha empresa é presente e acessível.....	64
Gráfico 15. No geral o quão satisfeito está em relação ao seu superior imediato....	65
Gráfico 16. Meu superior imediato fornece feedback regular sobre como estou fazendo meu trabalho.....	66
Gráfico 17. Meu supervisor imediato incentiva a equipe a procurar métodos mais inovadores e eficientes para melhorar a qualidade dos produtos e serviços	67
Gráfico 18. Os lideres da minha empresa fazem um bom trabalho em manter os funcionários informados sobre assuntos que os afetam	68
Gráfico 19. Estou bem informado sobre o desempenho da empresa (ex: resultados, marcas, mundo melhor)	70
Gráfico 20. Faço bom uso das minhas habilidades na minha função atual.....	70
Gráfico 21. Tenho ferramentas e recursos de que preciso para realizar bem o meu trabalho	71
Gráfico 22. Me sinto dono do trabalho que faço na empresa.....	72
Gráfico 23. Tenho orgulho do trabalho que faço hoje	73

Gráfico 24. Sinto que minhas ideias e opiniões são realmente levadas em conta no trabalho	74
Gráfico 25. Minha atividade profissional me permite equilibrar o trabalho e minha vida pessoal	75
Gráfico 26. O modelo de remuneração da empresa premia os melhores resultados	76
Gráfico 27. Entendo como o meu desempenho é avaliado	77
Gráfico 28. Tenho impacto direto no alcance de minhas metas.....	78
Gráfico 29. Eu tenho um plano de desenvolvimento projetado para ajudar a desenvolver as minhas competências.....	79
Gráfico 30. Eu tenho oportunidade de aprendizado e tenho desafios na minha função atual.....	80
Gráfico 31. Eu tenho oportunidade de desenvolver minhas competências técnicas/funcionais	81
Gráfico 32. São disponibilizados os recursos necessários (equipamentos, treinamentos) para que eu realize meu trabalho com segurança.....	82
Gráfico 33. Estou bem informado sobre minha remuneração total (salário fixo, salário variável, bônus, premiação de programa de excelência)	83
Gráfico 34. Os funcionários são tratados igualmente e de forma justa independente de gênero, idade, raça, deficiência, religião ou orientação sexual	84

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 01 - Os novos papéis da função de RH.....	23
Quadro 02 - Gestão Estratégica x Gestão Tradicional de Pessoas.....	25

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CO – Comportamento Organizacional

ERH – Escola das Relações Humanas

GP – Gestão de Pessoas

LTDA - Sociedade Empresarial de Responsabilidade Limitada

PC – Plano de Carreira

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Problemática	17
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 Justificativa	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 A formação teórica até a Escola das Relações Humanas	19
2.2 Os novos papéis da gestão de pessoas	22
2.3 Comportamento Organizacional	27
2.3.1 Motivação	28
2.3.2 Comunicação interpessoal	29
2.3.3 Grupos e equipes	30
2.3.4 Liderança e poder	31
2.4 Tecnologia, ambiente e estrutura	33
2.5 Estudos sobre a estrutura e ambiente	34
2.5.1 Pesquisa de Chandler sobre estratégia e estrutura	35
2.5.2 Pesquisa de Burns e Stalker sobre organizações	35
2.5.3 Pesquisa de Lawrence e Lorsch sobre o ambiente	36
2.6 Clima organizacional	36
2.6.1 Clima organizacional	36
2.6.1.1 <i>Saúde e segurança no trabalho</i>	42
2.6.1.2 <i>Higiene do Trabalho</i>	43
2.6.1.3 <i>Saúde no trabalho</i>	44

2.6.1.4 Saúde ocupacional.....	44
2.6.1.5 Estresse no trabalho.....	45
2.6.1.6 Segurança no Trabalho.....	47
3. METODOLOGIA	49
3.1 Tipo de Pesquisa.....	49
3.2 Universo e população	50
3.3 Coleta e Tratamento dos dados	50
3.4 Pesquisa de Clima Organizacional	50
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	53
4.1 Perfil dos entrevistados.....	53
4.1.1 - Dados Iniciais.....	53
4.1.2 - Suas visões sobre a Revenda.....	55
4.1.3 - Sonho e organização da Revenda	61
4.1.4 - Gerente da Revenda	64
4.1.5 - Superior Imediato	65
4.1.6 - Comunicações na Revenda	68
4.1.7 - Seu trabalho	70
4.1.8 – Metas.....	77
4.1.9 – Desenvolvimento	79
4.1.10 – Cooperação	82
4.1.11 - Ambiente de trabalho e segurança.....	83
4.1.12 – Suplementos.....	84
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	86

REFERÊNCIAS.....87

ANEXOS90

1. INTRODUÇÃO

A Administração enquanto Ciência começou seu progresso estudando a estrutura formal das organizações: a divisão do trabalho, os processos trabalhistas, e o controle gerencial. Em seguida passou a estudar e analisar os aspectos comportamentais: a liderança informal, as redes de comunicação, a ideia de grupo e a visão da empresa como um sistema aberto que opera com o ambiente.

Estudos mostram que nos últimos anos o Clima Organizacional vem se tornando cada vez mais objeto de estudos dentro das empresas, uma vez que, embora invisível, exerce grande influência no ambiente empresarial como um todo, seja na motivação ou na desmotivação de todos aqueles que compartilham a cultura da organização na qual trabalham.

Chiavenato (2010 p. 546) escreve que “o clima organizacional reflete como as pessoas interagem uma com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca”. Esse autor acrescenta que esse clima “pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante, em outro extremo”.

No intuito de promover sempre um ambiente agradável, para que seus subordinados produzam mais e melhor, gerentes e líderes precisam estar sempre atentos ao desempenho de cada membro do grupo e do grupo em sua totalidade, isto porque é necessário manter coesão a fim de atingir os resultados que as organizações têm como meta. Para tanto, é preciso que a empresa ofereça o suporte necessário para todo o processo de trabalho aos seus colaboradores. Todos os funcionários devem estar focados nos objetivos a serem alcançados.

A compreensão de cada funcionário (colaborador) sobre a contribuição de seu trabalho para alcançar os resultados em sua área e/ou unidade aumenta o compromisso.

Nesta produção acadêmica é abordada a influência do clima organizacional nas relações de trabalho de uma Distribuidora de Bebidas no Sertão paraibano, bem como sua definição, seus aspectos mais relevantes, sua ligação com a motivação, a produtividade e a qualidade de vida dos trabalhadores desta organização.

1.1 Problemática

Nos últimos anos as empresas estão passando por inúmeras transformações onde a maior vertente é a mudança. Estão ocorrendo mudanças em todos os aspectos e o clima organizacional é um dos diferenciais dentro de uma empresa por estar ligado ao fator humano.

Estudar o clima organizacional de uma empresa é também conhecer um pouco da cultura da organização objeto de estudo. Quando o recorte da pesquisa ou, mais precisamente, quando a delimitação da segmentação da empresa examinada direciona os esforços de investigação para o setor de distribuição de bebidas no Brasil, para as grandes “revendas” ou para as filiais dessas, o desafio é desvendar o clima que envolve as relações de trabalho submersas nas políticas de vendas sempre agressivas.

Nessa linha de raciocínio e interesse, a produção acadêmica em tela, de autoria de um ex supervisor de trade marketing de uma distribuidora de bebidas localizada no interior do Estado da Paraíba, mas que segue cartilha de regras e cultura de sua respectiva matriz, e se enquadra no cenário apresentado nessa problematização temática, pergunta: **Qual a influência do clima organizacional em uma empresa distribuidora de bebidas no interior da Paraíba?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

- Avaliar o clima organizacional nas relações de trabalho de uma Distribuidora de Bebidas do interior da Paraíba.;

1.2.2 Objetivos específicos

- Conhecer a percepção dos colaboradores em relação à empresa;
- Averiguar o nível de satisfação dos colaboradores com a empresa onde trabalham.

1.3 Justificativa

Tem-se que a escolha do delineamento “estudo do clima organização em distribuidora de bebidas do sertão paraibano” como tema de pesquisa se justifica em virtude da importância que o assunto tem para a empresa objeto de estudo e também para o universo das pesquisas acadêmicas na área de gestão de pessoas.

Muitas empresas desconsideram o valor dos recursos humanos para o negócio e, outras tantas, embora considerem a mão-de-obra relevante, permanecem alheias à influência que o clima organização pode exercer sobre as relações de trabalho e sobre a produtividade do capital intelectual.

Nesse sentido, é possível afirmar que com o uso periódico de pesquisa de clima organizacional se torna possível averiguar como anda cada membro que compõe a organização, em relação ao ambiente, aos gestores e a empresa em si.

Sob outra ótica, por se tratar de um trabalho de monografia, essa produção é para o pesquisador a oportunidade de conhecer a administração de recursos humanos na prática, pela aplicação da pesquisa e pelo esforço de identificar nos dados coletados os escolhos do dia-a-dia da gestão de pessoas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata do aporte teórico que embasa o estudo, a partir dos principais autores da área de gestão de pessoas e de clima organizacional. Está dividido em subseções.

2.1 A formação teórica até a Escola das Relações Humanas

A Escola das Relações Humanas – ERH trouxe novamente uma discussão sobre possíveis formas de aumentar a eficiência e a produtividade, sem mesmo ter questionado os fundamentos básicos da questão capitalista e muito menos questionar a forma de organização do trabalho. Essas características haviam sido construídas na ciência da Administração, por engenheiros que tinham foco para produção e eficiência. As organizações industriais tidas como estruturas e processos racionais e formais, fazendo uso de métodos e técnicas aplicadas para a racionalização do trabalho e princípios e configurações aplicadas às organizações.

No início do século XX, a Administração surge como ciência com o precursor da teoria da Administração Científica, o americano e engenheiro Frederick Winslow Taylor. Segundo Araújo (2011) e Chiavenato (2014), Taylor pretendia eliminar o desperdício e as perdas sofridas pelas indústrias e assim elevar a produtividade pela aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.

Taylor acreditava que os empregados deveriam ser cientificamente treinados para aperfeiçoar suas aptidões e executar uma tarefa para que a produção normal seja cumprida; que a Administração precisava criar uma atmosfera de cooperação com os trabalhadores para garantir a permanência desse ambiente psicológico. Para esse, as indústrias da época padeciam de três males: a vadiagem sistemática de operários; o desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização; e a falta de uniformidade das técnicas e dos métodos de trabalho (CHIAVENATO, 2014; OLIVEIRA, 2011; e SILVA, 2008).

As principais contribuições de Taylor podem ser assim resumidas por meio do que chamou Organização Racional do Trabalho: análise do trabalho e estudo de tempos e movimentos; estudo da fadiga humana; divisão do trabalho e especialização do operário; desenho de cargos e de tarefas; incentivos salariais e prêmios de produção; conceito de homo economicus; condições ambientais de trabalho; padronização (CHIAVENATO, 2014; OLIVEIRA, 2011; SILVA, 2008).

Henri Fayol, engenheiro francês, em 1916 expôs a sua Teoria Clássica em *Administration Industrielle et Générale*. Para Fayol, o ato de administrar envolve cinco ações: (1) prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação; (2) organizar: constituir o duplo organismo material e social da empresa; (3) comandar: dirigir e orientar o pessoal; (4) coordenar: ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos; e (5) controlar: verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas (CHIAVENATO, 2014; OLIVEIRA, 2011; SILVA, 2008).

Fayol que defendia a substituição do empirismo e da improvisação e o ensino organizado e metódico para formar administradores, delimitou 14 princípios para a Administração Clássica: (1) divisão do trabalho; (2) autoridade e responsabilidade; (3) disciplina; (4) unidade de comando; (5) unidade de direção; (6) subordinação dos interesses individuais aos gerais; (7) remuneração do pessoal; (8) centralização; (9) cadeia escalar; (10) ordem; (11) equidade; (12) estabilidade do pessoal; (13) iniciativa; e (14) espírito de equipe (CHIAVENATO, 2014; OLIVEIRA, 2011; SILVA, 2008).

O ponto de partida para a Escola das Relações Humanas foram as experiências na fábrica da Western Electric, no bairro Hawthorne, na grande Chicago, em 1927, pelo pesquisador Elton Mayo. Cury (2009) cita os principais fatores que influenciaram o estudo: a necessidade de humanizar e democratizar a Administração; o desenvolvimento das ciências humanas; e as ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da psicologia dinâmica de Kurt Lewin.

Para Cury (2009), a grade de lição de Hawthorne, pela Teoria das Relações Humanas, deve-se em função de três fatores decorrentes: primeiro pelo interesse que a empresa demonstrou no empregado, inédito naquela época, mecanicista, em que a ênfase era na produtividade e na máquina; segundo os pequenos grupos criados, em razão da necessidade de controle e avaliação dos resultados,

mostrando ser a unidade ideal de trabalho; e terceiro, o novo estilo de supervisão adotado, de caráter participativo e não impositivo, criando um clima altamente estimulante no trabalho.

Mary Parker Follet foi a primeira a pesquisar e analisar a motivação humana partindo de valores individuais e sociais. Para Follet, o objetivo da ação administrativa é conseguir a integração das pessoas a coordenação de suas atividades (CURY, 2009). Com base em Follet, foram elaborados quatro princípios, segundo Cury (2009):

- contato direto: as pessoas que trabalham mais próximas, seja no sentido horizontal ou vertical, devem estreitar os contatos para melhor coordenação;
- planejamento: as pessoas que exercitam um trabalho devem estar envolvidas nele desde o momento do planejamento e não quando este já terminou. Isso permite boa motivação.
- relações recíprocas: todos os elementos de um dado conjunto devem estar estreitamente relacionados;
- processo contínuo da coordenação: toda decisão é um momento de um processo. Ela torna-se importante no contexto desse processo. Uma pessoa deve ser considerada importante à medida que intervém para tomar uma decisão dentro de um processo geral e não porque faz parte da hierarquia.

Chester Irving Barnard é considerado outro expoente da Escola das Relações Humanas e autor de uma nova concepção de autoridade. Segundo Cury (2009), as principais contribuições de Barnard são:

- introdução de um novo conceito de autoridade que, de imposta, em função do cargo – essência do modelo tradicionalista – passou a ser aceita, em face da anuência do grupo. Barnard tratava de quatro condições simultâneas para aceitação da autoridade: (i) pode compreender e compreende a comunicação; (ii) no momento de sua decisão, acredita que ela não é inconsistente com o propósito da organização; (iii) no momento de sua decisão, julga-a compatível com

seu interesse pessoal como um todo; e (iv) pode acatá-la, mental e fisicamente.

- a colocação de que as organizações são sistemas cooperativos exigindo, em consequência, adequados padrões de supervisão e uma cultura sadia, que favoreça a adesão espontânea de seus membros à consecução dos objetivos;
- a assertiva de que a organização, internamente, é composta de dois ângulos: o formal e o informal.

Ante o exposto, essa primeira seção encerra o caminho teórico percorrido pela Administração até a discussão dos novos papéis da gestão de pessoas ou administração de recursos humanos.

2.2 Os novos papéis da gestão de pessoas

“A compreensão de que profissionais competentes e comprometidos são vitais para a sobrevivência e a prosperidade das organizações torna a busca e a manutenção de pessoas talentosas um desafio permanente” (BITENCOURT, 2010, p. 81). Para essa autora, temos “daí a importância que hoje assume o sistema de gestão de pessoas, pois a qualidade de seu pessoal é o único fator que diferencia uma organização de seus concorrentes”.

Dutra (2008, p. 17) define a gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. “Gestão de pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual é a base do seu sucesso”, ensina Chiavenato (2010, p. 9).

Ivancevich (2008) considera que a gestão de pessoas deixou de ter um perfil meramente arquivista ou de manutenção de registros para atuar estrategicamente no sucesso organizacional. Nesse ponto, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) anotam que essa gestão deve visualizar: a) o cliente, o produto e o fluxo de atividades produtivas; b) como o trabalho é realmente realizado mediante processos

que atravessam fronteiras funcionais; e c) as relações internas entre clientes-fornecedor, por meio dos quais se obtêm os produtos e serviços.

Conforme o Quadro 1, que mostra a evolução e os novos papéis da função de RH, a princípio o termo Gestão de Pessoas considera proporcionar um amparo melhor às atividades e diretrizes ligadas aos funcionários da organização e planejar políticas eficazes para valorização do indivíduo como homem dentro da organização.

Quadro 1 - Os novos papéis da função de RH

De		Para
Operacional e burocrático	→	Estratégico
Policiamento e controle	→	Parceria e compromisso
Curto prazo e imediatismo	→	Longo prazo
Administrativo	→	Consultivo
Foco na atuação	→	Foco no negócio
Foco interno e introvertido	→	Foco externo e no cliente
Reativo e solucionador de problemas	→	Proativo e preventivo
Foco na atividade e nos meios	→	Foco nos resultados e nos fins

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 46).

No entanto, a implementação destas ações determina um conjunto de fatores ligados aos métodos e políticas de recrutamento, seleção, treinamento e enquadramento de trabalhadores. Como se pode perceber, a gestão de pessoas é constituída por pessoas e organizações, ambos relacionados pelo vínculo da empregabilidade. As pessoas passam a maior parte do tempo de suas vidas dentro das organizações, trabalhando, buscando atingir os seus objetivos individuais, como

sobrevivência, estabilidade, reconhecimento, entre outros. As organizações têm também os seus objetivos a atingirem, mas para tal, dependem exclusivamente das pessoas e da forma como estas pessoas serão orientadas com vista o alcance das metas traçadas.

“Partindo do pressuposto de que as estratégias organizacionais só podem realizar-se por intermédio do desempenho das pessoas, toda estratégia de gestão de pessoas deve ser direcionada para a produção de um desempenho superior” (BITENCOURT, 2010, p. 82).

A gestão estratégica de RH [recursos humanos] difere significativamente da gestão tradicional. [...] o principal responsável pela gestão de recursos humanos em um sistema tradicional são os especialistas de uma divisão (nas grandes empresas) ou de uma equipe. Na abordagem estratégica, o principal responsável é qualquer indivíduo que mantenha contato direto com as pessoas ou um gestor de linha. Portanto, qualquer indivíduo de uma organização que tenha responsabilidade por pessoas atua, além das atribuições da sua posição normal, como gestor de recursos humanos (IVANCEVICH, 2008, p. 7).

Dutra (2008, pp. 16-17) pontua quatro premissas para esse novo movimento da administração de pessoal:

- o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado a sua capacidade em desenvolver pessoas e se desenvolvida por pessoas, originando dessa premissa uma série de reflexões teóricas e conceituais acerca da aprendizagem da organização e das pessoas e como elas estão inter-relacionadas. O desenvolvimento das pessoas deve estar centrado nas próprias pessoas, ou seja, o desenvolvimento é efetuado respeitando-se sua individualidade;
- a gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas;

- a gestão de pessoas deve oferecer à empresa visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa e às pessoas, uma visão clara do que a empresa pode oferecer em retribuição no tempo;
- as pessoas abrangidas pelas práticas de gestão da empresa não são apenas as que estabelecem um vínculo formal de emprego com a organização, mas todas as que mantêm algum tipo de relação com a organização.

Ivancevich (2008, p. 7) traça um quadro (Quadro 2) no qual estabelece as diferenças entre a gestão estratégica e a gestão tradicional de recursos humanos:

Quadro 2 - Gestão Estratégica x Gestão Tradicional de Pessoas

	Gestão Tradicional de RH	Gestão Estratégica de RH
Responsável pela gestão e pelos recursos humanos	Especialistas	Gestores de linha
Objetivo	Melhor desempenho	Melhor conhecimento e uso estratégico dos ativos humanos
Papel da área de RH	Responder às necessidades	Liderar, inspirar e compreender
Visão temporal	Resultados de curto prazo	Resultados de curto, médio e longo prazos
Controle	Normas, política, poder da posição	Flexível, baseado nos recursos humanos
Cultura	Burocrática, descendente, centralizada	Aberta, participativa, delegação de poder
Ênfase	Cumprimento das normas	Desenvolvimento das pessoas

Responsabilidade	Centros de custo	Investimento nos ativos humanos
------------------	------------------	---------------------------------

Fonte: Adaptado de Ivancevich (2008, p. 8)

Chiavenato (2010, p. 49) elenca ou denomina de novas necessidades da gestão de pessoas: uma nova visão do homem, do trabalho e da empresa; estrutura plana, horizontalizada, enxuta, de poucos níveis hierárquicos; organização voltada para os processos e não para as funções especializadas e isoladas; necessidade de atender ao usuário – interno ou externo – e, se possível, encantá-lo; sintonia com o ritmo e a natureza das mudanças ambientais; visão voltada para o futuro e para o destino da empresa e das pessoas; necessidade de criar valor e de agregar valor às pessoas, à empresa e ao cliente; criação de condições para uma administração participativa e baseada em equipes; agilidade, flexibilidade, dinamismo e proação; compromisso com a qualidade e com a excelência de serviços; busca da inovação e da criatividade.

Nessa esteira, Dutra (2008, p. 42) destaca três ideias-força para a prática estratégica da administração de recursos humanos:

- desenvolvimento mútuo: a gestão de pessoas deve estimular e criar as condições necessárias para que a empresa e pessoas possam desenvolver-se mutuamente nas relações que estabelecem. Estaremos entendendo aqui como desenvolvimento o processo que permite à empresa e às pessoas atuarem em realidade cada vez mais complexas e demandantes;
- satisfação mútua: a gestão de pessoas deve alinhar a um só tempo os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional de vida das pessoas. Cabe enfatizar que estão incluídas aqui todas as pessoas que tenham relação de trabalho com a organização, independentemente de seu vínculo empregatício. Somente desse modo a gestão de pessoas fará sentido para a organização e para as pessoas;

- consistência no tempo: a gestão de pessoas deve, ainda, oferecer parâmetros estáveis no tempo para que, dentro de uma realidade cada vez mais turbulenta, seja possível à empresa e às pessoas ter referenciais para se posicionarem de forma relativa em diferentes contextos e momentos dessa realidade.

Dutra (2008, pp. 42-43) ainda enfatiza que são necessárias transparência, simplicidade e flexibilidade para a efetividade de novas estratégias em gestão de pessoas. A transparência deve permear a clareza dos critérios que norteiam a gestão de pessoas; a simplicidade deve ter o compromisso com a facilidade de compreensão, análise, discussão, consenso e aceitação dos valores; e a flexibilidade deve indicar que os critérios estabelecidos são válidos a cada momento ao longo do tempo, ajustando-se aos diferentes contextos e tempos.

A Gestão de Pessoas é a área da organização designada ao cuidado das políticas e métodos que dizem respeito as pessoas na organização. A gestão de pessoas é contingencial e situacional, abrangendo aspectos ligados a cultura (dos indivíduos e da organização), considerando as características ambientais, o ramo de trabalho da organização, a tecnologia, os processos internos e as relações entre trabalhadores, etc. Estas são variáveis exercem influencia direta na gestão de pessoas. A gestão de pessoas pode também ser entendida como o conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização para direcionar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

2.3 Comportamento Organizacional

As organizações não atuam com base da simples improvisação nem tendem a funcionar ao acaso, possuem planejamento de suas ações com determinados planos no sentido de alcançar objetivos, cumprir sua missão e atingir sua visão por meio de estratégias organizacionais. O comportamento organizacional não é casual ou errático, mas deliberado e racional. Por isso, as organizações requerem considerável esforço de monitoração nas várias operações e atividades. Monitorar significa acompanhar essas operações e atividades para garantir que o

planejamento seja bem executado e que os objetivos sejam alcançados adequadamente (CHIAVENATO, 2014)

Dubrin (2008) compreende o comportamento organizacional como o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização em si. E que suas principais metas são explicar, prever, e controlar o comportamento.

Wagner e Hollenbeck, (2012, pp. 05-06) consideram o Comportamento Organizacional (CO) como um campo de estudo voltado a prever, explicar, entender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas. Neste contexto o comportamento organizacional propõe três importantes considerações:

- o comportamento organizacional enfoca comportamento observáveis;
- o comportamento organizacional analisa o comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de unidades sociais maiores;
- o comportamento organizacional avalia o comportamento desses grupos e organizações por si.

2.3.1 Motivação

Na compreensão de Dubrin (2008), motivação trata-se do processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização de metas organizacionais, onde uma característica pertinente à cerca da motivação do indivíduo, está no esforço deste para alcançar suas metas no exercício do seu trabalho.

Ainda neste enfoque Dubrin (2008, p. 111) faz referência a Maslow, tratando da hierarquia das necessidades, servindo como medição de satisfação dos colaboradores dentro de seu ambiente de trabalho, quando o colaborador têm suas necessidades básicas (fisiológicas, segurança, sociais e de amor, estima, auto-realização) supridas tende a desempenhar melhor a sua função no trabalho.

Mesmo que a motivação seja apenas um dos fatores internos que podem influenciar no comportamento humano a ela é atribuída importância porque atua, em geral, sobre as necessidades dos indivíduos a fim de supri-las para atingir os objetivos, tanto pessoais como organizacionais, colaboradores motivados tendem a produzir mais e melhor.

Dentro das organizações existem meios de recompensas e sanções sociais são simbólicas e não somente materiais, e exercem influência decisiva na motivação e na felicidade do trabalhador acredita-se que o reconhecimento, aprovação social e participação geram motivação no colaborador; é possível verificar a necessidade de desenvolver a motivação através de meios simbólicos e sociais, bem como promovendo práticas que aumentem o nível de satisfação dos colaboradores dentro da organização.

A motivação dos colaboradores que atuam na organização deve ser priorizada pelo empregador, buscando alternativas para identifica-la, caso não exista, buscar meios na tentativa de sanar, elaborando incentivos, premiações, dentre outros meios, é necessário.

2.3.2 Comunicação interpessoal

Conforme Dubrin (2008), a comunicação interpessoal ocorre de diversas fases, e para que ocorra é necessária a presença: de uma fonte de comunicação/ ou transmissor, uma mensagem, um canal, um receptor, o *feedback*, e o ambiente.

Bowditch e Buono (2006) trata o processo de comunicação como a troca de informação entre um emissor e um receptor, e ainda a interferência do ambiente e pessoas próximas. Já o processo de Comunicação interpessoal é em sua essência interativo, entre as pessoas envolvidas. É um processo dinâmico, onde os envolvidos “constroem significado e alimentam suas expectativas” à cerca de suas experiências, este processo de compartilhamento de vivências ocorre por meio de símbolos, os quais podem ser verbais ou não-verbais sofrendo a interferência de fatores intencionais e não-intencionais – emoções e sentimentos.

Bowditch e Buono (2006) ainda referenciam os modos de comunicação usuais:

- a comunicação verbal: é o modo mais conhecido e utilizado com mais frequência;
- a comunicação simbólica: de uso mais informal na comunicação sugere o uso de símbolos para identificar locais, por exemplo;
- a comunicação não verbal: refere-se a transmissão de mensagens por algum meio que não a fala escrita, a exemplo de pistas espaciais, linguagem corporal, e paralinguística;
- a comunicação eletrônica: meio de comunicação muito mais presente em organizações, por meio de internet e intranet, neste último diria que trata-se de um meio exclusivo de comunicação interna das organizações.

2.3.3 Grupos e equipes

Para Wagner e Hollenbeck (2012 p.267) Grupo é um conjunto de duas ou mais pessoas que interagem entre de tal forma que cada uma influencia e é influenciada pelas outras. Dentro das organizações é comum a existência e formação dos grupos pessoas que possuem afinidades e compartilham interesses comuns.

Dubrin (2008 p. 234) conceitua grupo como uma reunião de pessoas que interagem umas com as outras, trabalhando em um propósito comum e percebendo que são um grupo. Para o mesmo autor equipe trata-se de um tipo especial de grupo, onde seus membros possuem habilidades complementares e estão comprometidos com um propósito comum, um conjunto de metas de desempenho e uma abordagem para a tarefa.

Dubrin (2008) destaca ainda a diversidade e classificação de grupos e equipes existentes: Grupos Formais X Grupos Informais; Equipes de Trabalho; Equipes Multifuncionais; Equipe de Alta Gerência; Grupos de Afinidade; e Equipes Virtuais.

A existência dos grupos informais dentro das organizações tem relevância para melhorar o desempenho profissional; as relações humanas são estabelecidas entre as pessoas e o grupo, onde cada pessoa procura se ajustar as demais e/ou aos grupos, com a finalidade de atender seus interesses e aspirações; muitas vezes a importância do cargo ocupado influencia diretamente o colaborador.

Wagner e Hollenbeck (2012 p.267) destacam 10 características comuns existentes nos grupos:

1. Definem a si mesmos como membros;
2. São definidos pelos outros como membros;
3. Identificam-se uns com os outros;
4. Envolvem-se em interação frequente;
5. Participam de um sistema de papéis interdependentes;
6. Compartilham normas comuns;
7. Buscam metas comuns;
8. Sentem que sua filiação ao grupo é gratificante;
9. Têm percepção coletiva de unidade;
10. Unem-se em todo confronto com outros grupos.

Os seres humanos estão sempre buscando a satisfação de suas necessidades tanto fisiológicas, quanto as de psicológicas, pertencerem a um grupo social de estima e de auto realização, agregam satisfação ao indivíduo. Dentro das organizações para que essas necessidades sejam alcançadas outras pessoas ficam com a incumbência deste fato, no caso os superiores imediatos. Desse modo a administração deve conhecer a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas para se possa chegar à concretização de tais necessidades.

2.3.4 Liderança e poder

Dubrin (2008) trata a Liderança como habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende o desempenho.

Liderança para Wagner e Hollenbeck (2012 p. 307) consiste no uso de “influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado para a realização dos objetivos deste grupo.”

Uma das principais características sobre a liderança conforme Wagner e Hollenbeck (2012) é a capacidade de influenciar os outros, e seu uso é fundamental em qualquer situação de liderança. É o que também destaca Chiavenato (2004) quando diz que Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. No entanto pode-se ressaltar que um destaque daquele que venha exercer a liderança, deva ser capaz também de inspirar os seus liderados.

Neste sentido Chiavenato (2004 p. 122) diz que: “A influência significa uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra de modo intencional”. Ou seja, quando o líder não valoriza o desempenho do seu colaborador, fazendo com que a equipe se desmotive, vai influenciar no desempenho, deixando de produzir o máximo. O administrador eficaz deve influenciar e motivar o comportamento de sua equipe; utilizando para isto ferramentas que possa valorizar o esforço individual e coletivo dos colaboradores, a exemplo de premiações.

O líder deve possuir habilidades para o exercício das funções, devem ter habilidades técnicas e o conhecimento das suas tarefas. Dubrin (2008) diz que o líder deve ter habilidades cognitivas apropriadas, ou habilidade mental e conhecimento, sua competência técnica e profissional, é outra exigência a liderança eficaz; o autor também trás a importância de alguns aspectos consideráveis para a promoção de uma boa liderança como: presença de auto confiança, confiabilidade, inteligência emocional, esta ultima é tida como maior fator de contribuição para a eficácia da liderança. O comportamento e maneira de atuação do líder deve influenciar diretamente no desempenho o no comportamento dos demais membros da equipe. O líder deve promover a liderança através do exemplo. Em relação ao comportamento a ser adotado Wagner e Hollenbeck (2012) destacam dois tipos de comportamento encontrados de acordo com pesquisas realizadas sobre liderança: comportamento orientado para o funcionário e comportamento orientado para a tarefa.

2.4 Tecnologia, ambiente e estrutura

Conforme Chiavenato (2004) a tecnologia sempre influenciou poderosamente o funcionamento das organizações a partir da Revolução Industrial, o que forçou o melhoramento do processo produtivo, fazendo com que os envolvidos se adaptassem ao novo processo de produção. Wagner e Hollenbeck (2012) dizem que a tecnologia de uma organização consiste no conhecimento, nos procedimentos e nos equipamentos de transformação de recursos primários em bens ou serviços acabados. Presente em todas as organizações a tecnologia dá um direcionamento das atividades, melhorando aspectos como organização, poder de concorrência e aumento da produtividade.

As organizações são verdadeiros organismos vivos e em constante ação e desenvolvimento. Quando elas são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento de capital e instalações, incremento de tecnologia, atividades de apoio, etc. (CHIAVENATO, 2014 p. 05).

Wagner e Hollenbeck (2012) citam três tipos de tecnologia, as de serviços de Thompsom:

- Tecnologia mediadora: fornece serviços que vinculam os clientes entre si, a exemplos das instituições bancárias;
- Tecnologia de vínculo externo: faz analogia a produção em massa, referindo-se a cadeias sequenciais de tarefas simplificadas, por exemplo o serviço de uma agência de empregos;
- Tecnologia intensiva: consiste em processos de trabalho mutável a medida que os colaboradores recebem feedback de seus clientes, na tentativa de ajustar-se às necessidades dos clientes.

Conforme Bowditch e Buono (2006), o ambiente, assim como muitas áreas em comportamento organizacional, não é um tópico definido de modo consistente, no entanto seu foco são os fatores externos da organização, ou seja, “todos os

elementos existentes fora da fronteira da organização que têm o potencial de afetar a organização na sua totalidade ou em parte” (BOWDITCH; BUONO, 2006 p. 176)

Os autores acima ainda referem-se ao ambiente organizacional como sendo estes fatores, tendências e condições que dizem respeito às organizações, o que inclui mudanças e desenvolvimento tecnológico, fatores sociais, e culturais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico, e os fatores mercadológicos (BOWDITCH; BUONO, 2006).

Chiavenato (2004) ao abordar ambiente organizacional trata de fazer referência a Teoria da Contingência, a qual enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Ela explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. O ambiente organizacional sofre interferência direta das condições e fatores externos a organização, ao analisar estes fatores deve-se compreender que a estruturação de uma organização está sujeita a fazer escolhas assertivas e ponderadas considerando a interferência do ambiente. No que se refere ao ato de escolher tem-se o desenho organizacional, onde por desenho organizacional entende-se a arquitetura da organização, ou seja, sua estrutura, cargos, sistema de relações, delegação de poderes, comportamento das pessoas, sistema de informações e infraestrutura.

2.5 Estudos sobre a estrutura e ambiente

Chiavenato (2004) apontou que a Teoria da Contingência tem sua origem a partir de pesquisas realizadas com a intenção de analisarem quais os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de empresas. Tais pesquisas objetivavam ter a comprovação de que as organizações mais produtivas seguiam os pressupostos da Teoria Clássica, como por exemplo, a divisão do trabalho, amplitude de controle, hierarquia de autoridade. Os resultados das pesquisas orientaram para um novo conceito de organização: a estrutura da organização e o seu funcionamento são dependentes e conectados com o ambiente externo.

2.5.1 Pesquisa de Chandler sobre estratégia e estrutura

Conforme menciona Chiavenato (2004) Chandler verificou a partir de uma investigação histórica a respeito das mudanças estruturais de quatro grandes empresas americanas, onde fez uma relação destas mudanças com a estratégia de negócios demonstrando as organizações foram continuamente adaptadas e ajustadas à sua estratégia. Para Chiavenato (2004) “A estrutura organizacional corresponde ao desenho da organização, isto é, à forma organizacional que ela assumiu para integrar seus recursos, enquanto a estratégia corresponde ao plano global de alocação de recursos para atender às demandas do ambiente.” Na concepção de Wagner e Hollenbeck (2012) o desenho organizacional – processo de elaborar escolhas é um meio de sucesso de uma organização na conquista de metas e objetivos a exemplo de: maior rentabilidade, crescimento, participação de mercado, qualidade no produto final, eficiência e estabilidade. Portanto nesta pesquisa chegou a seguinte concepção, fazer as atividades de forma correta, permitindo a eficácia de fazer o trabalho certo, sem a ocorrência de erros atingindo metas e objetivos.

2.5.2 Pesquisa de Burns e Stalker sobre organizações

Chiavenato (2004) faz referencia a esta pesquisa quando menciona que Tom Burns e G. M. Stalker, sociólogos, investigaram indústrias inglesas com a finalidade de analisar a relação entre práticas administrativas exercidas por elas e ambiente externo dessas indústrias. Encontraram diferentes procedimentos administrativos nas indústrias e as classificaram em dois tipos: organizações "mecanísticas" e "orgânicas". No entendimento de Wagner e Hollenbeck (2012) as organizações com estruturas mecanísticas são como máquinas, as tarefas são de rotina e definidas, este tipo de atividade é centralizada, com hierarquia inflada de autoridade vertical; já organizações com estruturas orgânicas são como organismo vivo, sendo flexíveis e com capacidade de adaptação as condições externas, neste tipo de estrutura a motivação e qualidade nas funções ocupadas têm maior influencia na maneira de

execução das tarefas, o que concede ao colaborador ter controle na execução do seu trabalho.

2.5.3 Pesquisa de Lawrence e Lorsch sobre o ambiente

Chiavenato (2004) disserta que Lawrence e Lorsch realizaram uma pesquisa sobre o confronto existente entre organização e ambiente que provocou o aparecimento da Teoria da Contingência. A Teoria da Contingência teve origem nessa pesquisa. Preocupados com as características que as empresas devem ter para enfrentar com eficiência as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado, fizeram uma pesquisa sobre dez empresas em três diferentes meios industriais. Os autores concluíram que os problemas organizacionais básicos são a diferenciação e a integração. É necessário que os gestores neste tipo de estrutura tenham conhecimento sobre as variáveis externas que podem interferir nos trabalhos da organização, de modo que consigam fazer a identificação destas variáveis e diagnostica-las no desenho de sua estrutura organizacional.

2.6 Clima organizacional

2.6.1 Clima organizacional

No entendimento de Bowditch e Buono (2006 p.237) “Clima organizacional é a medida de extensão em que as expectativas das pessoas a respeito de como seria trabalhar em uma organização estão sendo atendidas.”

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006 p. 239) anotam que “entende-se por clima organizacional a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que: a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; b) influencia o comportamento dos mesmos”.

Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento (GIL, 2001, p. 15).

Bergamini e Coda (1997, p. 98) escrevem que “clima organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”.

É o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando portanto relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006 p. 239).

Na mesma linha conceitual, Chiavenato (2009, p. 60) diz que o clima organizacional se refere “ao ambiente interno que existe entre os membros da organização e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes”.

O clima organizacional é alto e favorável em situações que proporcionam satisfação às necessidades pessoais e elevação da moral. É baixo e desfavorável em situações que proporcionam a frustração daquelas necessidades. No fundo, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado: é como se houvesse uma retroação recíproca entre o estado motivacional das pessoas e o clima organizacional. (CHIAVENATO, 2009, p. 89).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006 p. 240) aduzem que uma pesquisa sobre clima organizacional deve levar em conta os seguintes fatores:

- liderança: liderança da alta direção, valores da instituição referentes à qualidade, gestão para a qualidade, responsabilidade comunitária;

- informação e análise: abrangência dos dados sobre qualidade, comparações com a concorrência e referenciais de excelência, análise dos dados sobre qualidade;
- planejamento estratégico para a qualidade: metas e planos para a qualidade;
- gestão de pessoas: envolvimento dos funcionários, educação e treinamento em qualidade, avaliação e reconhecimento do desempenho dos empregados, bem-estar e moral do pessoal;
- garantia da qualidade de produtos e serviços: projeto e penetração no mercado de produtos e serviços, controle da qualidade de processos, melhoria contínua de processos, avaliação da qualidade, documentação, qualidade o processo do negócio e dos serviços de apoio, qualidade dos fornecedores;
- resultados obtidos quanto à qualidade: de produtos e serviços, do processo do negócio, de operações e serviços de apoio, de fornecedores;
- resultados obtidos quanto à qualidade: de produtos serviços, do processo do negócio, de operações e serviços de apoio, de fornecedores;
- satisfação do cliente: identificação das exigências e expectativas do cliente, gestão de relacionamento com os clientes, padrões de serviços aos clientes, compromisso com os clientes, atendimento de reclamações visando à melhoria da qualidade, determinação da satisfação do cliente, resultados relativos à satisfação dos clientes, comparação da satisfação dos clientes.

Bittencourt (2008, p. 136) ensina que “na medida em que a organização passou a ser o agente central para contribuir com o projeto pessoal de vida e felicidade de seus funcionários, o desafio é investir num clima organizacional positivo e sadio, para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam”.

A Pesquisa de Clima Organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho (BERGAMINI; CODA; 1997, p. 99).

Para Luz (2003), a pesquisa sobre clima organizacional permite: (a) avaliar o grau de satisfação dos colaboradores em relação à organização; (b) criar canal de comunicação direta entre os colaboradores e a direção da organização, onde possam manifestar suas opiniões com garantia do anonimato; (c) melhoria do clima organizacional onde for constatado o maior grau de insatisfação no ambiente de trabalho; (d) identificar, avaliar e monitorar o impacto das intervenções contempladas na pesquisa de clima organizacional no decorrer do tempo; e (e) criar meio, junto aos colaboradores, para o aperfeiçoamento da comunicação.

Marques (2016) considera três tipos de clima organizacional: empresa tudo de bom; empresa não tão boa assim; e, empresa tudo de ruim.

- *empresa tudo de bom*: aquela organização que está no grupo das empresas com um clima bom e favorável, certamente oferece aos seus colaboradores o que eles precisam e ainda consegue proporcionar meios de cada um deles alcançarem seus objetivos, sem que isso se torne cansativo, desagradável e maçante. Muito pelo contrário, fica prazeroso trabalhar, pois as atividades corriqueiras passam a ser algo maravilhoso. Se pensarmos que o clima organizacional é definido pela maneira como os colaboradores veem a empresa, aquela que estiver no grupo de organizações com clima bom ou favorável possui colaboradores que se sentem valorizados por seus gestores, com uma satisfação significativa, com o engajamento e a produtividade excelentes, a ponto de se dedicarem cada vez mais às atividades.
- *empresa não tão boa assim*: uma empresa mediana possui funcionários medianos. Esse tipo de clima organizacional mostra que o índice de satisfação dos colaboradores com a empresa está baixo.

Vale a pena parar um pouquinho e prestar atenção nos detalhes. Para quem é gestor ou líder de uma equipe, vale ressaltar: fique atento aos sinais! Colaboradores com histórico de atrasos, pouca dedicação e interesse com os compromissos da organização e pouca interação com a equipe são pessoas insatisfeitas com a sua gestão ou com a organização em si. Todas essas características podem ser o início de uma rotatividade de colaboradores

- *empresa tudo de ruim*: a organização que possui características do tipo de clima organizacional mediano já tem grandes problemas, imagine uma empresa do tipo ruim ou não favorável. O grau de insatisfação dos funcionários de uma empresa com essa classificação é enorme e todo esse desequilíbrio organizacional pode trazer grandes problemas. Os colaboradores que fazem parte de uma empresa com essa classificação estão totalmente desmotivados a trabalhar, estão frustrados com seus líderes e gestores, não possuem nenhum tipo de credibilidade pela empresa, não estão felizes com seu trabalho e ainda podem acabar com toda uma reputação construída em anos.

Bispo (2015) elenca as características das empresas que conseguem manter um bom clima organizacional:

- Em uma empresa aonde o clima organizacional é fortalecido por ações de Gestão de Pessoas, as fofocas e os boatos infundados perdem força, porque se deparam com um antídoto altamente eficaz: a maturidade e a conscientização dos profissionais que veem nesse tipo de atitude, perda de tempo.
- Em um clima organizacional equilibrado, a competitividade saudável faz-se sempre presente e os fins não justifiquem os meios. Nesse tipo de empresa não é preciso "atropelar" os pares, os colegas de trabalhos para conquistar novos degraus e alcançar a tão sonhada ascensão profissional.

- A presença contínua do espírito de equipe é outro diferencial que caracteriza o bom clima organizacional. Nessa organização, as pessoas têm a consciência de que precisam unir forças para atingir objetivos e superar obstáculos que, por vezes, parecem ser intransponíveis.
- O *feedback* contínuo das lideranças é uma ferramenta valiosa e que contribui ativamente para que o clima organizacional torne-se saudável. Isso porque, essa ferramenta de Gestão de Pessoas gera segurança para que os talentos tenham consciência daquilo que a empresa espera deles e, dessa forma, possam apresentar uma entrega e uma performance diferenciada.
- A presença da comunicação clara e acessível entre líderes e liderados é outro fator indispensável para que o clima organizacional mantenha-se na linha de equilíbrio. Isso se justifica porque os liderados têm a chance de recorrer às lideranças em qualquer momento, seja numa fase crítica para pedir ajuda ou mesmo em algum momento tranquilo, para apresentar ideias que venham a agregar diferenciais positivos aos processos de gestão da companhia.
- Em uma empresa aonde o clima organizacional torna-se salutar, é visível o nível de comprometimento da equipe para o atingimento e superação de metas. Não são raros os profissionais que oferecem uma entrega além daquela que é esperada pela empresa e isso acontece naturalmente, sem que o gestor precise pressioná-los. Eles entregam aquilo que possuem de melhor, porque acreditam que fazem parte do todo em que se encontram inseridos.
- A comemoração das conquistas entre o time e o líder é sempre uma constante, pois as vitórias são consideradas um mérito resultante do trabalho de todos e não de um profissional isolado. E vale aqui um registro: a comemoração não precisa ser uma balada, e pode acontecer até mesmo durante uma "simples" reunião de rotina.
- O reconhecimento daqueles que se destacam pelo empenho diferenciado, para que sirvam de estímulo e de exemplo para seus pares também se torna uma rotina quando o clima organizacional é

saudável. Afinal, o esforço diferenciado de um profissional também deve ser reconhecido e isso sempre é aceito pelos colegas como satisfação e nunca como motivo para disputas pessoais ou gerações de sentimentos negativos como a inveja, por exemplo.

- Quando a empresa possui um clima organizacional bom, equilibrado, a redução do *turnover* e do absenteísmo são uma constante. Afinal, os colaboradores sentem-se estimulados a permanecerem no ambiente em que atuam e não desviam suas atenções para empresas concorrentes.
- Sensível sentimento de pertencimento ao time e que o trabalho que é desenvolvido tem valor. Esse é um dos pontos mais valiosos que o clima organizacional saudável e valorizado pela Gestão de Pessoas de uma empresa, costuma proporcionar às pessoas que nela atuam. E quando isso acontece, ao acordar o profissional vê sentido em levantar e ir para a empresa, desempenhar sua função. O sentimento de que ele levantará para mais um dia de "batalha" no emprego simplesmente inexistente e seu desempenho tende a melhorar cada vez mais.

Bispo (2009) também elenca indicadores que podem ser trabalhados em uma pesquisa de clima organizacional: comunicação interna; feedback; transparência nos processos corporativos; relacionamento com o gestor; integração empresa-colaborador; imagem institucional / orgulho em fazer parte da empresa; integração entre departamentos; espírito de equipe / camaradagem; imparcialidade; condições do ambiente de trabalho (limpeza e organização); remuneração e benefícios; carga horária; recrutamento interno / oportunidade de ascensão profissional; oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional; valorização / reconhecimento profissional; estímulo à criatividade; empregabilidade; segurança no trabalho; qualidade de vida no trabalho / bem-estar; e diversidade interna.

2.6.1.1 Saúde e segurança no trabalho

Por passar grande parte de suas vidas no trabalho, o colaborador acaba identificando o local de trabalho como seu costumeiro habitat, como cita Chiavenato (2014) e este ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais. Ambas intimamente relacionadas. O colaborador sente maior necessidade de sentir-se seguro no seu ambiente de trabalho e as organizações devem assegurar a integridade física e da saúde dos seus, onde suas operações e tarefas de trabalho sejam realizadas de forma segura e saudável, obedecendo as condições legais de saúde e segurança, regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e Normas Regulamentadoras que tratam de Segurança e Saúde ocupacional.

2.6.1.2 Higiene do Trabalho

Chiavenato (2014) aborda alguns aspectos sobre saúde e segurança no trabalho. A princípio ao abordar a higiene do trabalho, o autor diz que ela está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental das pessoas, e com as condições de bem-estar delas. Em relação a segurança do ambiente alguns fatores são consideráveis, tais como: aspectos ligados com a exposição do organismo humano a agentes externos, como ruído, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos. A atuação dos colaboradores num ambiente saudável permitindo o funcionamento pleno de seus sentidos, garante a execução total das ações de trabalho.

Considerando os aspectos da saúde mental o ambiente de trabalho deve abranger condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas, evitando impactos emocionais como o estresse (CHIAVENATO, 2014).

2.6.1.3 Saúde no trabalho

Conforme sugere Araújo e Garcia (2009), a saúde no trabalho, cujo compromisso é prever acidentes, analisando suas ocorrências e trabalhando no sentido da redução ou eliminação das doenças ocupacionais e dos riscos acidentais. As organizações devem estar ausentes de risco intolerável de danos nos ambientes de trabalho, com a finalidade de garantir o bem estar físico, mental, e social dos seus colaboradores e partes envolvidas no processo de trabalho. Para reduzir ou afastar possíveis perdas na produção ou problemas de risco de acidentes com sua equipe, muitas organizações desenvolvem e praticam sistemas de gestão voltados para a segurança e saúde ocupacional.

2.6.1.4 Saúde ocupacional

É uma área da saúde que se dedica a cuidar da saúde do trabalhador, especialmente na prevenção de doenças ou problemas provenientes do trabalho. Tem como objetivo promover e garantir o bem-estar tanto físico como mental e social dos trabalhadores no exercício de suas ocupações dentro das organizações, assegurando a ausência de riscos físicos e biológicos, tóxicos e químicos, bem como condições estressantes de trabalho, podem provocar riscos no trabalho.

Conforme aponta Chiavenato (2014) “a saúde de uma pessoa pode ser prejudicada por doenças, acidentes ou estresse emocional”. Os gestores devem incubir-se também da responsabilidade de cuidar do estado geral de saúde dos colaboradores, incluindo o bem-estar psicológico. Um colaborador excelente e competente, mas deprimido e com baixa autoestima, pode ser tão improdutivo.

Atuando junto a saúde ocupacional está a medicina ocupacional, o programa atua com a prática de exames médicos, programas de proteção a saúde, palestras de medicina preventiva, avaliação clínica, e exames complementares, o que visa a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e maior índice de produtividade dentro das organizações.

Estes programas ganharam maior visibilidade em detrimento ao aumento de pagamentos de indenizações, aumento de afastamentos por doença, aumento dos

custos de seguros, aumento do absenteísmo e da rotatividade, baixa produtividade e baixa qualidade, além de pressões sindicais.

2.6.1.5 Estresse no trabalho

Um dos grandes problemas enfrentados atualmente dentro das organizações é o afastamento de colaboradores em decorrência de estresse, o que causa um custo alto de indenização. Para Chiavenato (2014, p. 405):

Estresse é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente. É uma condição dinâmica que surge quando uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja. O autoritarismo do chefe, desconfiança, pressão das exigências e cobranças, cumprimento do horário de trabalho, chatice e monotonia de certas tarefas, o baixo-astral dos colegas, a falta de perspectiva de progresso profissional e a insatisfação pessoal não somente derrubam o bom humor das pessoas, como também provocam estresse no trabalho.

O estresse pode contribuir com o aumento do número de acidente, sendo ele uma reação muito forte do organismo quando o indivíduo enfrenta qualquer tipo de evento seja ele bom ou mau e que altera a vida desse sujeito. Para Chiavenato (2014, p.405):

É a soma das perturbações orgânicas e psíquicas provocadas por diversos agentes agressores, como: traumas, emoções fortes, fadiga, exposição a situações conflitivas e problemáticas, etc. O estresse provoca ansiedade e angústia. Certos fatores relacionados com o trabalho, como sobrecarga de atividade, pressão de tempo e urgência, relações problemáticas com chefes ou clientes provocam reações como nervosismo, inquietude, tensão, etc. Alguns problemas – como dependência de álcool e abuso de drogas – muitas vezes são decorrentes do estresse no trabalho ou na família.

Em decorrência de pressão no trabalho, sobrecarga de horas trabalhadas, muitos colaboradores têm seu desempenho afetado e muitas vezes acabam sendo afastados de suas funções dentro das organizações. Ao afetar de forma negativa na quantidade e na qualidade do trabalho, provocando aumento do absenteísmo, na rotatividade e na predisposição a queixas, reclamações, insatisfação dos colaboradores.

As organizações tentam aliviar ou reduzir o estresse em seus colaboradores praticando alguns programas como, conforme lista Chiavenato (2014):

- Promover relações cooperativas, recompensadoras e agradáveis com os colegas;
- Não tentar forçar mais do que cada um pode fazer.
- Relações construtivas e eficazes com o gerente.
- Compreender os problemas do chefe e ajudá-lo a compreender os seus.
- Negociar ou propor com o gerente metas realísticas para o trabalho.
- Estudar o futuro e aprender como se defrontar com eventos possíveis.
- Encontrar tempo para se desligar das preocupações e relaxar.
- Andar pelo escritório para manter a mente tranquila e alerta.
- Verificar os ruídos no trabalho e buscar meios para reduzi-los.
- Sair do escritório algumas vezes para mudar de cena e esfriar a “cuca”.
- Reduzir o tempo em que se concentra atenção. Delegar rotina e papelório.
- Limitar interrupções: programar períodos de isolamento e de reuniões.
- Não ficar muito tempo lidando com problemas desagradáveis.

Fazer uma relação de assuntos preocupantes. Listar os prioritários e as providências sobre cada um para que não fiquem rondando a memória.

2.6.1.6 Segurança no Trabalho

Para Araújo e Garcia (2009) a segurança no trabalho consiste na prevenção de acidentes, e que isto ocorre por falta de conscientização dos gestores, que não reconhecem a importância das instruções da segurança do trabalho como sendo um composto do diferencial no resultado final da organização.

Programas de prevenção de acidentes são implantados nas organizações com a intenção de sanar este tipo de problema. Para Chiavenato (2014 p. 409):

A segurança do trabalho envolve três áreas principais de atividade: prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos. A finalidade é profilática no sentido de antecipar e definir programas preventivos para que os riscos de acidentes sejam minimizados. A seguir a primeira delas: prevenção de acidentes.

Como a segurança no trabalho deve primar pela prevenção às organizações têm que possuir programas de orientação e conscientização para os seus colaboradores, instituindo normas e regras de segurança para a execução das tarefas, como agir em decorrência de acidentes com planos de urgência; por meio de palestras, implantação de sistemas e gerenciamento de sistemas, como propõe Araújo (2009).

A prevenção de acidentes consiste em três etapas, como lista Araújo (2009):

1ª etapa: conscientização: a gestão tem que ter consciência não apenas na redução de acidentes, mas também no resultado final da organização, sendo estes financeiros, redução ou eliminação de acidentes, fortalecimento da imagem da organização;

2ª etapa: classificação dos acidentes: esta ocorre em decorrência da gravidade, podendo ser acidente sem afastamento, e acidente com afastamento (incapacidade temporária, incapacidade parcial permanente, incapacidade total permanente, e morte).

3ª etapa: principais causas: é interessante se conhecer as possíveis causas dos acidentes, a fim de elaborar melhor os programas de prevenção. As possíveis causas podem ser: *características pessoais* – onde pessoas que não tem os requisitos para exercer a função destinada; *comportamento disfuncional* – alguns fatores como: desatenção, esquecimento, negligência, e imprudência podem conduzir a possíveis acidentes; e por último a *degradação do ambiente de trabalho* – em relação a equipamentos mal projetados ou em mal estado de conservação, e arranjo físico mal desenvolvido podem ocasionar acidentes.

4ª etapa: medidas de prevenção: por meio de medidas e programas preventivos, as organizações buscam eficiência na prevenção.

5ª etapa: avaliação periódica: as organizações periodicamente têm que avaliar as estimativas de acidentes, e caso necessário implementar novos programas de prevenção.

3. METODOLOGIA

A pesquisa de Clima Organizacional ocorreu na Distribuidora de Bebidas Pau Brasil – LTDA, com sede na cidade de Sousa – Paraíba, no período do mês de novembro de 2016, com 51 colaboradores dos departamentos de: Vendas, Marketing, Operacional e Administrativo.

3.1 Tipo de Pesquisa

Quanto aos materiais e métodos utilizados para a realização desta pesquisa, foi utilizado um questionário com 34 perguntas fechadas, adaptado a partir de um questionário padrão oferecido pela Ambev para os seus respectivos distribuidores.

A pesquisa adotou classificação quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins foi tipificada como exploratória e descritiva. A pesquisa tem caráter exploratória quando, conforme GIL (2002), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, de pesquisas anteriormente realizadas sobre a temática objeto desse estudo. Descritiva, ainda segundo o autor, porque descreve características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto aos meios a pesquisa foi caracterizada de campo com caráter de levantamento. Pesquisas por meio de levantamento caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2002, p.50).

3.2 Universo e população

O universo da pesquisa é formado pela representação do quadro total de funcionários da Distribuidora de Bebidas Pau Brasil – LTDA, a qual conta com o número total de 150 colaboradores.

Por acessibilidade e conveniência, foi realizando um censo nos seguintes departamentos: vendas (22); marketing (05); operacional (08); e administrativo (16); totalizando um número de 51 entrevistados dentro da respectiva distribuidora.

3.3 Coleta e Tratamento dos dados

Os dados foram coletados no mês de novembro de 2016, sendo que antes da coleta, foi realizado um pré-teste.

O tratamento foi executado através da descrição analítica dos dados através do programa Excel 2010 para processamento destes, onde em conformidade com GIL (2002), a leitura analítica é a de ordenar e resumir as informações contidas nas fontes, de forma que estas possibilitem a obtenção de respostas ao problema da pesquisa. Adotando uma atitude de objetividade, imparcialidade e respeito. É importante que o pesquisador procure compreender antes de relutar. Nem sempre essa tarefa é simples, sobretudo quando o objetivo do pesquisador é o de testar uma hipótese de cuja veracidade esteja convencido antes de iniciar o trabalho de leitura analítica (GIL, 2002).

3.4 Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de Clima Organizacional tem por objetivo conhecer o nível de satisfação dos colaboradores com a organização como um todo, como cada colaborador tem papel fundamental dentro da empresa onde trabalha, o exercício

pleno de seu trabalho e sua motivação para tal, e sua motivação é relevante para a execução de seus trabalhos na concepção dos gestores.

Gil (2011) relata que mesmo que os colaboradores de uma organização estejam motivados ela não deixará de ter problemas, mas o gerenciamento da motivação é muito importante para o engajamento dos empregados. Já na concepção de Chiavenato (2014) a percepção sobre o clima organizacional afeta o comportamento dos funcionários e pode servir como um instrumento administrativo eficaz para integrar a motivação pessoal com os objetivos da organização.

Para Chiavenato (2014) as pesquisas de clima organizacional procuram informações sobre o campo psicológico que abrange o ambiente de trabalho das pessoas e qual a sua sensação pessoal em relação ao mesmo ambiente. O clima organizacional reflete como aos colaboradores relacionam-se uns com os outros, com os clientes e fornecedores, e como está o grau de satisfação nestas situações. “O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo; ou desagradável, agressivo, frio e alienante, em outro extremo” (CHIAVENATO, 2014. p.470).

Para Gil (2011 p. 272 e 273) as organizações precisam desenvolver pesquisas que visem:

- Identificar e mensurar as atitudes dos empregados para com os programas, políticas e possibilidades práticas da empresa;
- Desenvolver a compreensão das gerencias acerca dos pontos de vista dos empregados, com a finalidade de melhorar as relações de trabalho;
- Identificar as tendências das opiniões e atitudes dos seus colaboradores;
- Subsidiar estudos acerca da eficiência organizacional;
- Demonstrar o interesse da empresa nas opiniões dos colaboradores, tendo em vista melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Araújo e Garcia (2009) destacam a importância de implementar pesquisas dentro das organizações a fim de medir o desempenho de seus colaboradores quando diz que:

Para garantir a excelência do processo, é necessário que os pré-requisitos a seguir sejam bem compreendidos para, no futuro, compor uma avaliação de desempenho eficaz, porque sua implementação foi bem projetada, lembrando que a adequação à cultura de cada organização é indispensável para a aplicação ser considerada eficiente. (ARAÚJO, 2009 p. 159).

A pesquisa de clima organizacional prima por identificar as necessidades de correção e ajuste de cada organização, onde, como cita o autor acima as pesquisas devem ser adaptadas às deficiências de cada uma.

Pré-requisitos necessários para implementação das pesquisas: conforme destaca Araújo e Garcia (2009), os requisitos são:

- Clareza do objetivo em sintonia com o desempenho;
- Determinar o responsável pelo processo;
- Haver concordância de ambas as partes.

Na opinião de Gil (2011) a avaliação de desempenho é um processo que irá permitir aos gerentes orientar, corrigir e incentivar seus subordinados. A partir desta avaliação é possível efetuar um feedback, conferir um planejamento entorno do alcance dos objetivos da organização.

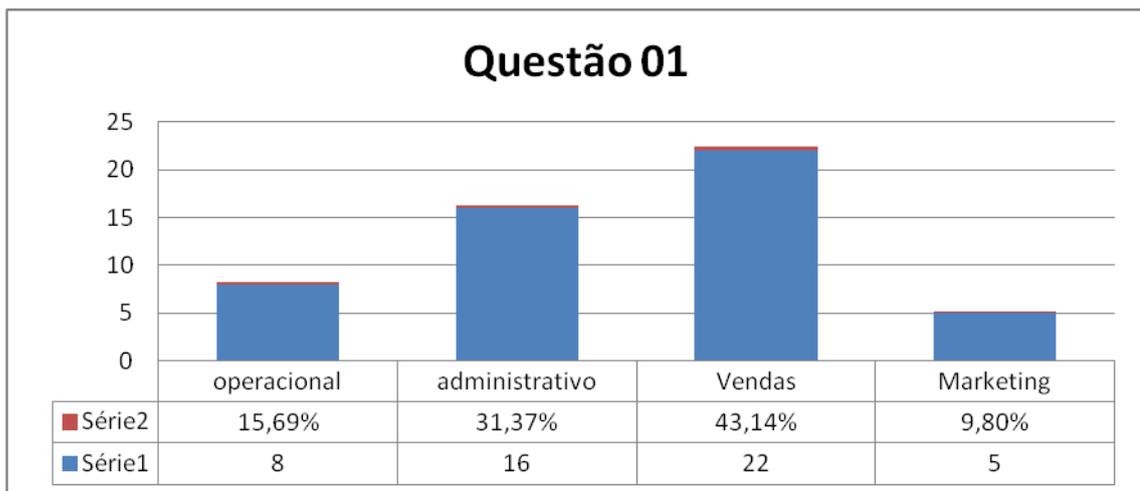
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos entrevistados

Sobre o público entrevistado (Gráfico 01), encontram-se assim divididos no quadro de trabalho: Operacional – 08 colaboradores; administrativo – 16 colaboradores, vendas – 22 colaboradores, marketing - 05 colaboradores, totalizando um número de 51 entrevistados.

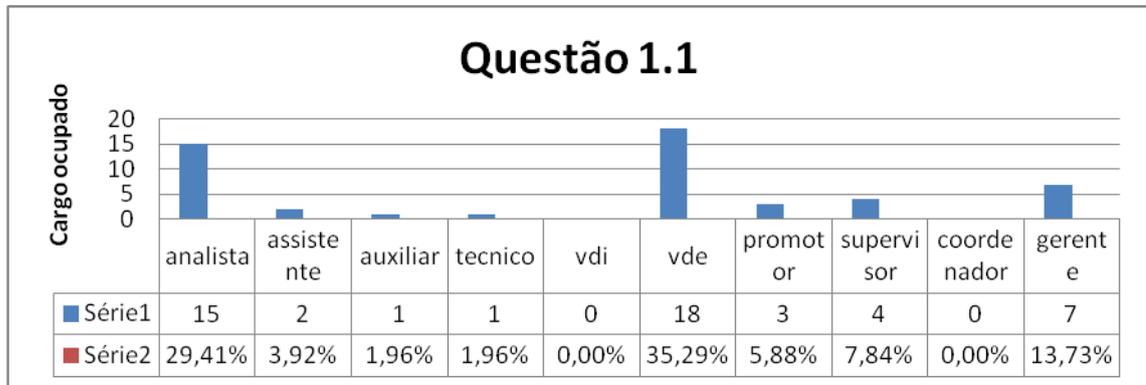
4.1.1 - Dados Iniciais

Gráfico 01. Perfil dos entrevistados segundo quadro de trabalho



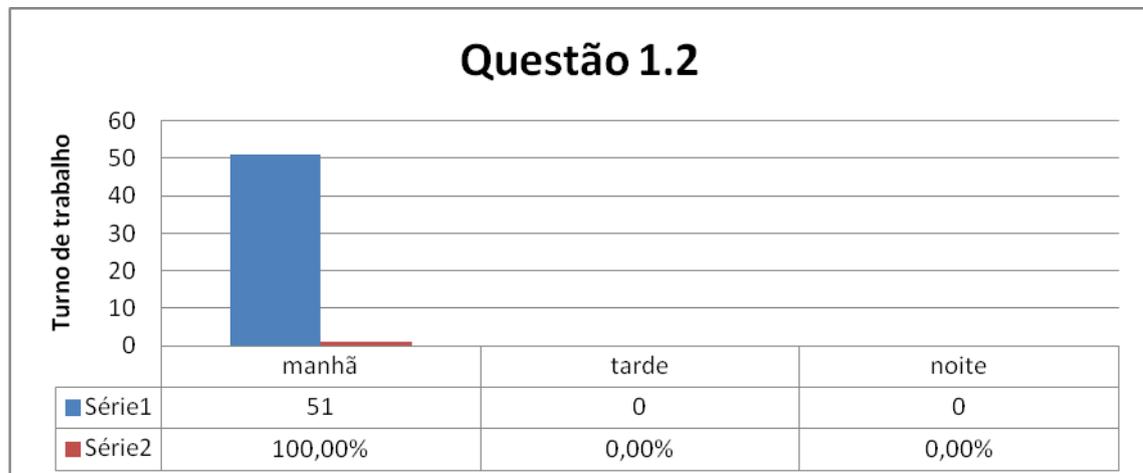
Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Em relação ao cargo ocupado na empresa, conforme Gráfico 02, as funções ocupadas ficaram assim distribuídos: 15 analistas, 02 assistentes, 01 técnico, 18 vendedores externos, 03 promotores de vendas, 04 supervisores, e 07 gerentes.

Gráfico 02. Cargo que ocupado na empresa

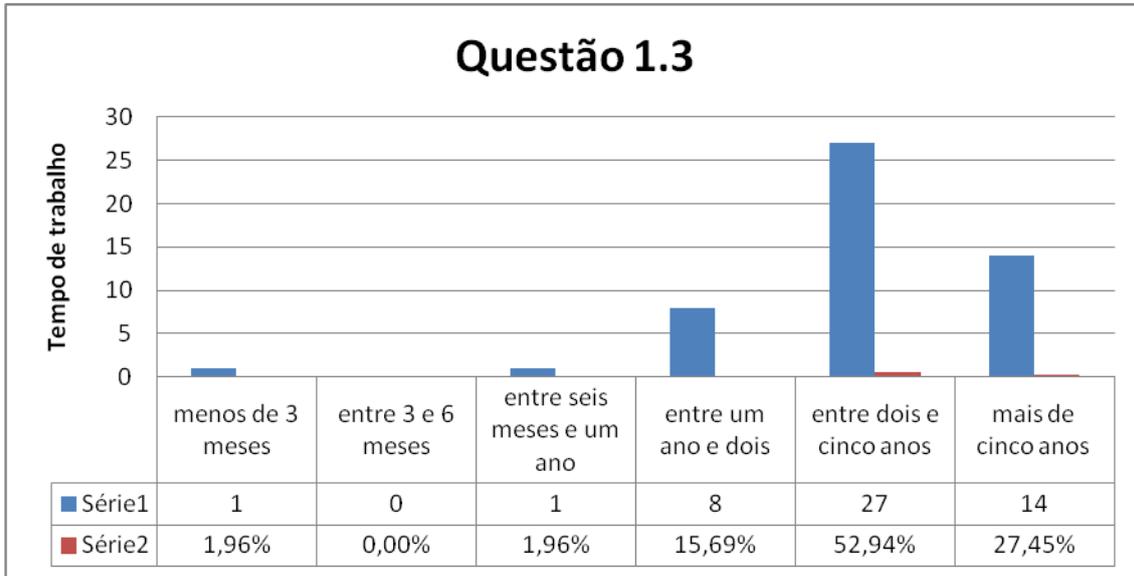
Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Com relação ao turno de trabalho, todos os entrevistados começam suas atividades no período da manhã, conforme o Gráfico 03.

Gráfico 03. Turno de Trabalho

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

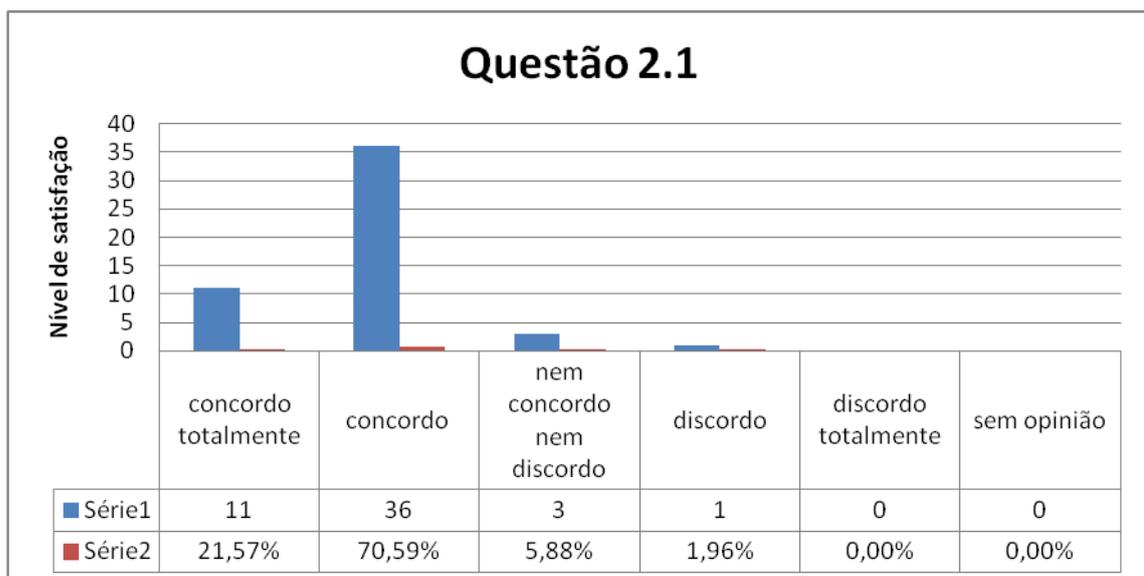
Quando questionados sobre o tempo de atuação na empresa o Gráfico 04 ficou assim discriminado: 01 com menos de três meses; 01 entre 06 meses e um ano; 08 entre um ou dois anos; 27 entre dois e cinco anos: e 14 com mais de cinco anos de atuação na empresa.

Gráfico 04. Tempo de trabalho na empresa

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Quando questionados sobre o nível de satisfação – Gráfico 05 – os entrevistados mencionaram que: 21,57% concorda totalmente, 70,59% concorda; 5,88% nem concorda nem discorda, e 1,96% discorda.

4.1.2 - Suas visões sobre a Revenda

Gráfico 05. Satisfeito ou insatisfeito com o trabalho

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Este item aponta o quão satisfeitos estão os colaboradores em relação a empresa como um todo. Entendendo que a satisfação interfere diretamente na execução das atividades e desempenho do colaborador, o quanto ele se vê valorizado dentro da organização.

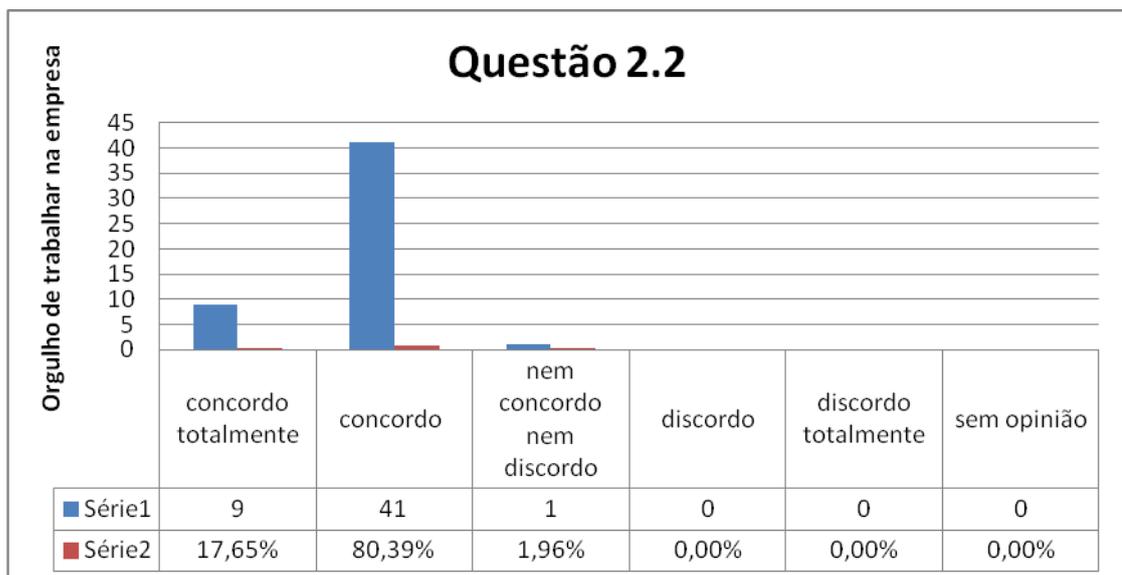
Para que sejam produtivas, devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas com carinho. Para elas, o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal (CHIAVENATO, 2014, p.12).

Este item acaba generalizando todo o sentimento que o colaborador tem pelo seu trabalho, e pela empresa que trabalha, é dizer que está feliz por integrar a equipe da organização. “A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes do sucesso organizacional” (CHIAVENATO, 2014, p.12).

Na concepção de Wagner e Hollenbeck (2012 p.163) satisfação no trabalho “é um sentimento agradável que resulta da percepção de que o nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”.

Quando interrogados sobre ao orgulho de trabalhar na empresa, os entrevistados informaram que: 17,65% concordam totalmente; 80,39% concordam; 1,96% nem concorda nem discorda -conforme Gráfico 06.

Gráfico 06. Orgulho de trabalhar na empresa



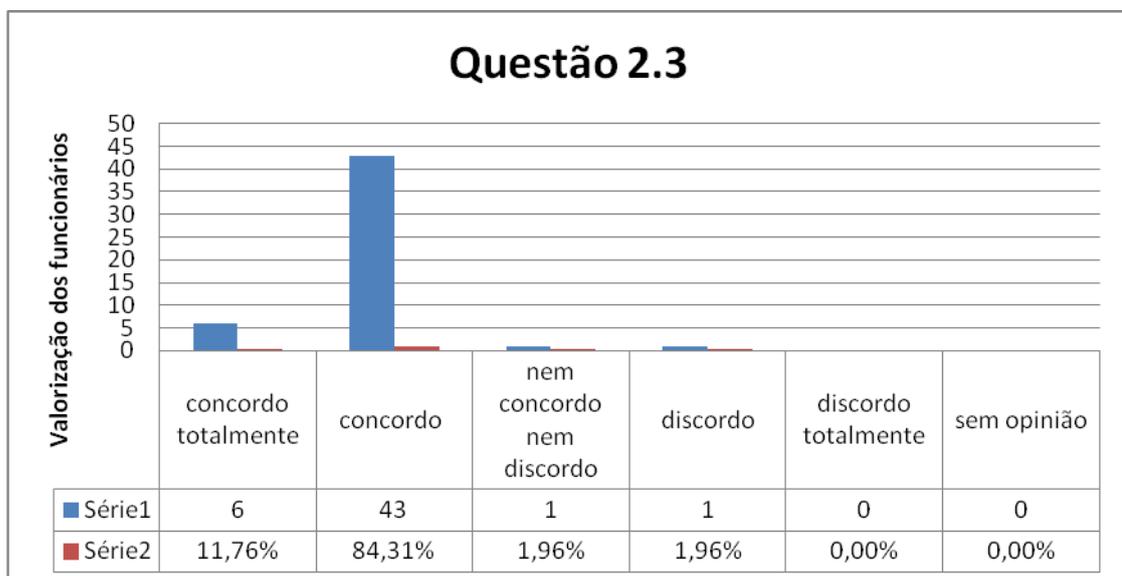
Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Os colaboradores quando orgulhosos da empresa que trabalham fazem questão de ressaltar o nome da organização, e desempenham melhor suas funções.

Para Chiavenato (2014) quando existe orgulho do trabalho e da empresa os funcionários trabalham com prazer, com empenho, vestem a camisa da empresa no real sentido da expressão. Eles contam para os outros onde trabalham e o que produzem com enorme satisfação, porque sentem que fazem parte de um nome ou uma marca vencedora, importante e admirada na comunidade. Sentem também que seu trabalho é reconhecido, pelos prêmios ou pelos elogios divulgados nos veículos internos de comunicação.

Perguntados sobre o que sentiam sobre a valorização dos funcionários pela empresa, o Gráfico 07 ficou assim: 11,76% concordam totalmente; 84,31% concordam; 1,96% nem concorda nem discorda; 1,96% discorda; 0,00% discorda totalmente; 0,00% sem opinião.

Gráfico 07. A empresa valoriza seus funcionários



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

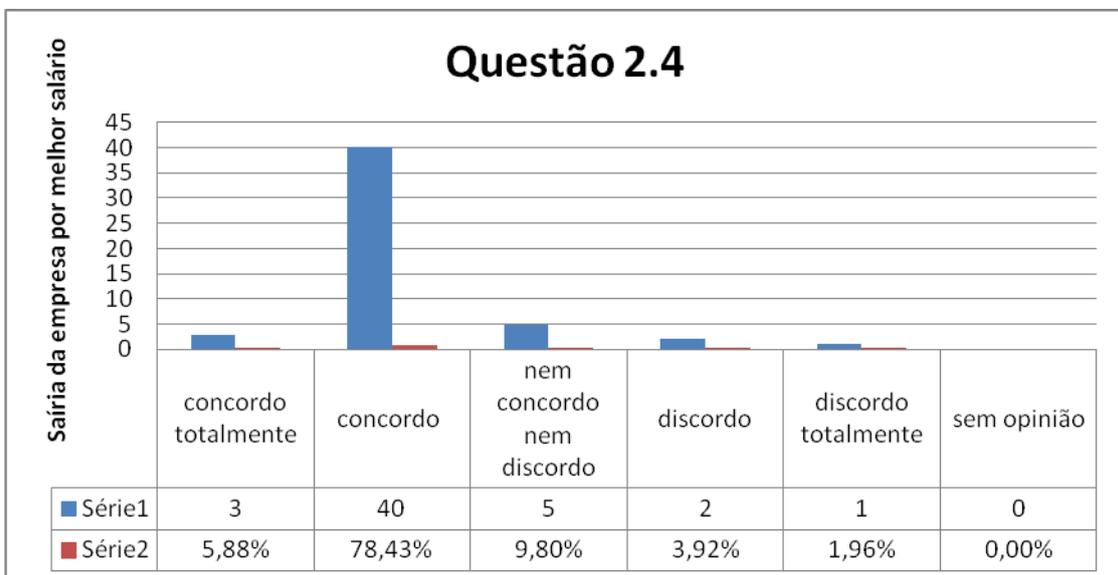
O reconhecimento é um forte motivador, porque a sua busca é uma necessidade humana normal. ao mesmo tempo, o reconhecimento é eficaz porque a maioria dos trabalhadores sente que não é suficientemente reconhecida (DUBRIN 2008, p. 154).

Reconhecimento e valorização dos colaboradores mostra que a organização se importa com o mesmo, de modo que a valorização e reconhecimento funcionam por meio muitas vezes de elogios, recompensas, bônus e incentivos.

Gil (2011) diz que os colaboradores costumam ser incentivados a progredir de acordo com um padrão de metas a serem alcançadas, e que cada avanço deve ser reconhecido, elogiado e recebido de modo animador. Que os gestores procurem encorajar, oferecer incentivos, enriquecer funções, delegar autoridade, fazer avaliações e promover mudanças juntos aos seus colaboradores e subordinados.

Ao serem arguidos se mudariam de empresa mesmo que a remuneração oferecida fosse melhor, os entrevistados – consoante Gráfico 08 – disseram que: 5,88% concordam totalmente; 78,43% concordam; 9,80% nem concorda nem discorda; 3,92% discordam; e 1,96% discorda totalmente.

Gráfico 08. Ficaria na empresa mesmo que oferecessem trabalho com melhor remuneração



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

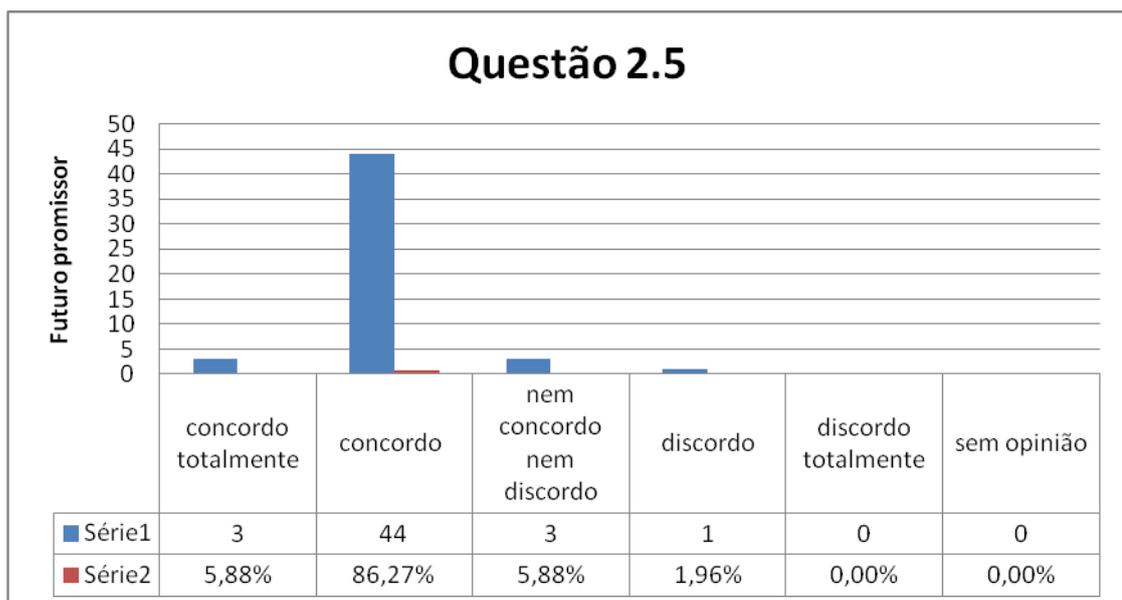
Os colaboradores tendem a se firmar em um trabalho não só se fixando na remuneração recebida, mas por ter a oportunidade de trabalhar em um ambiente

agradável e seguro, onde tenha suas necessidades primárias atendidas, onde sintase autorealizado, perceba que é reconhecido e valorizado pelos seus gestores.

Conforme Gil (2011), de acordo com a teoria de Maslow é importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros.

Inquiridos sobre o que sentiam quanto ao futuro dentro da empresa as respostas dos entrevistados ficaram assim dispostas: 5,88% concordam totalmente; 86,27% concordam; 5,88% nem concordam nem discordam; 1,96% discordam – conforme o Gráfico 09.

Gráfico 09. Sinto que tenho um futuro promissor nesta empresa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Muitas empresas implementaram planos de carreira, afim de desenvolvê-los entre seus colaboradores, de modo a incentivar nestes crescimento e amadurecimento destes, aproveitando suas habilidades e competências dentro da organização.

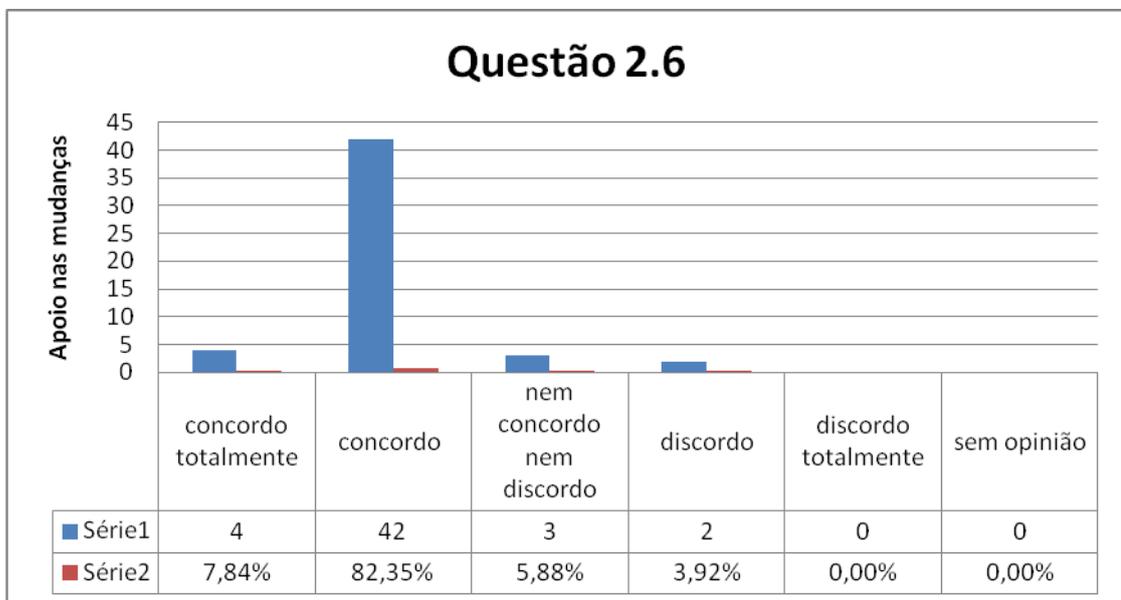
Araújo e Garcia (2009) destacam sobre o plano de carreiras PC, está relacionado com os objetivos profissionais do indivíduo e suas aspirações pessoais

de carreira, sendo estabelecidas a partir dos interesses e expectativas do indivíduo. O mesmo autor ainda diz que é possível afirmar que existe um número relevante de organizações possuem planos de carreiras para os seus funcionários.

Chiavenato (2014) informa que tradicionalmente, as empresas elaboravam um plano de carreiras para preparar as pessoas no sentido de ocuparem cargos gradativamente mais altos na sua hierarquia. Assim entende-se que os colaboradores quando percebem que podem ser promovidos em seu trabalho, sentem-se seguros no ambiente de trabalho, esforçando-se e motivando-se para seu trabalho.

Questionados sobre o sentimento de apoio para se adaptar as mudanças na organização (Gráfico 10), os entrevistados responderam que: 7,84% concordam totalmente; 82,35% concordam; 5,88% nem concordam nem discordam; 3,92% discordam.

Gráfico 10. Sinto apoio para me adaptar às mudanças na organização



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

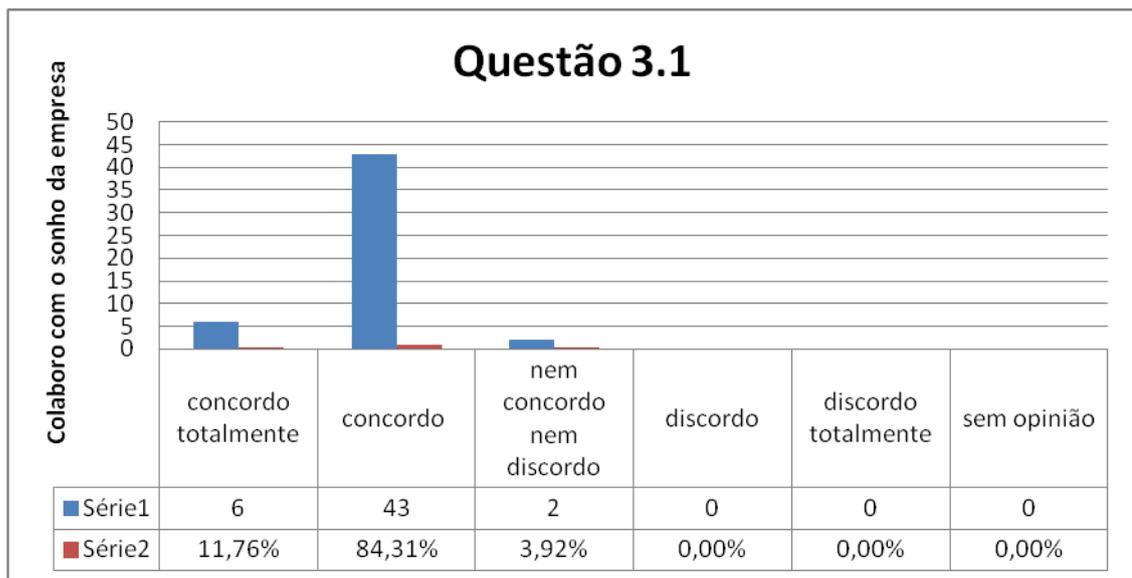
Os gestores têm também por responsabilidade administrar e impulsionar a mudança, auxiliando os seus colaboradores a adaptação às mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas e suas tendências estão trazendo

novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, para garantir a competitividade e a sobrevivência das organizações. E os profissionais de GP devem saber como lidar com mudanças, se realmente querem contribuir para o sucesso da sua organização. São mudanças que se multiplicam exponencialmente e cujas soluções impõem novas estratégias, filosofias, programas, procedimentos e soluções (CHIAVENATO, 2014 p.12).

Sobre se compreendiam que suas ações representam um papel na realização do sonho da minha empresa, de acordo com o Gráfico 11, as respostas ficaram assim: 11,76% concordam totalmente; 84,31% concordam; 3,92% nem concordam nem discordam; 0,00% discordam; 0,00% discordam totalmente e 0,00% sem opinião.

4.1.3 - Sonho e organização da Revenda

Gráfico 11. As ações representam um papel na realização do sonho na empresa



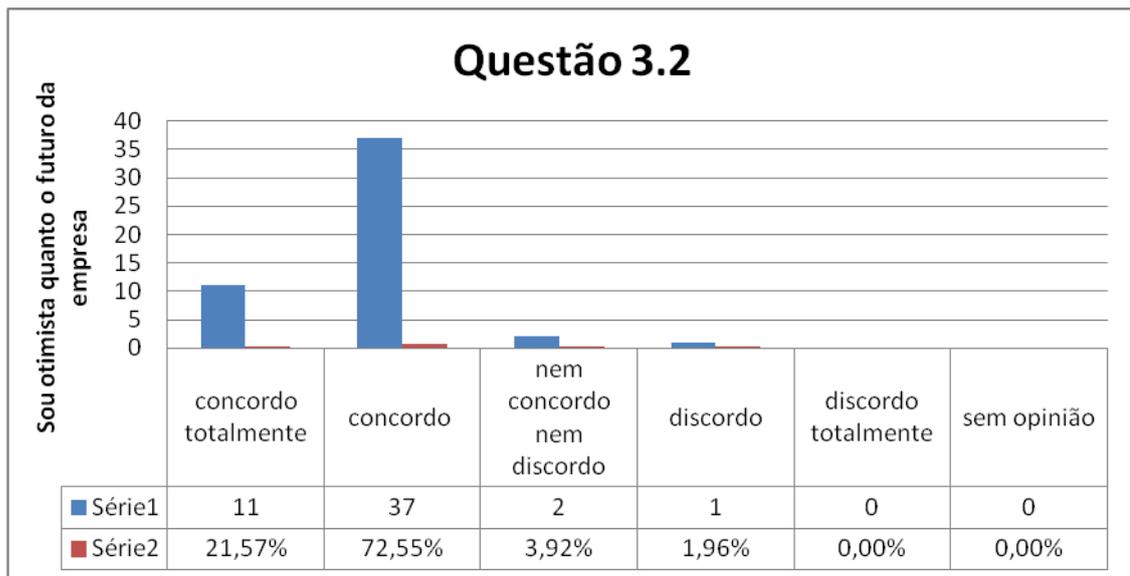
Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Os líderes e gestores tem o papel de incentivar motivar os seus colaboradores de modo que estes, sintam-se comprometidos com as metas e objetivos das organizações, fazer com que seus subordinados tenham ciência da sua função na busca dos melhores resultados para a empresa, permite um melhor desempenho deste e de sua equipe.

No entendimento de Chiavenato (2014, p. 37) “resultados implica na necessidade de fixar objetivos e perseguir resultados, reduzindo custos e aumentando receitas. A melhoria da qualidade e o aumento gradativo da produtividade são as bases da competitividade no mundo atual: o que faz as empresas serem bem-sucedidas”.

Para Gil (2011) para que o colaborador seja comprometido com a empresa este precisa “vestir a camisa”, se identificar a cultura da mesma, e que para isto ocorra é necessário desenvolver estratégias para atrair e manter funcionários com estas características.

Gráfico 12. Otimismo quanto ao futuro da empresa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Em conformidade com o Gráfico 12, quando indagados sobre o sentimento de otimismo em relação ao futuro da empresa, os colaboradores entrevistados responderam o seguinte: 21,57% concordam totalmente; 72,55% concordam; 3,92% nem concordam nem discordam; 1,96% discordam.

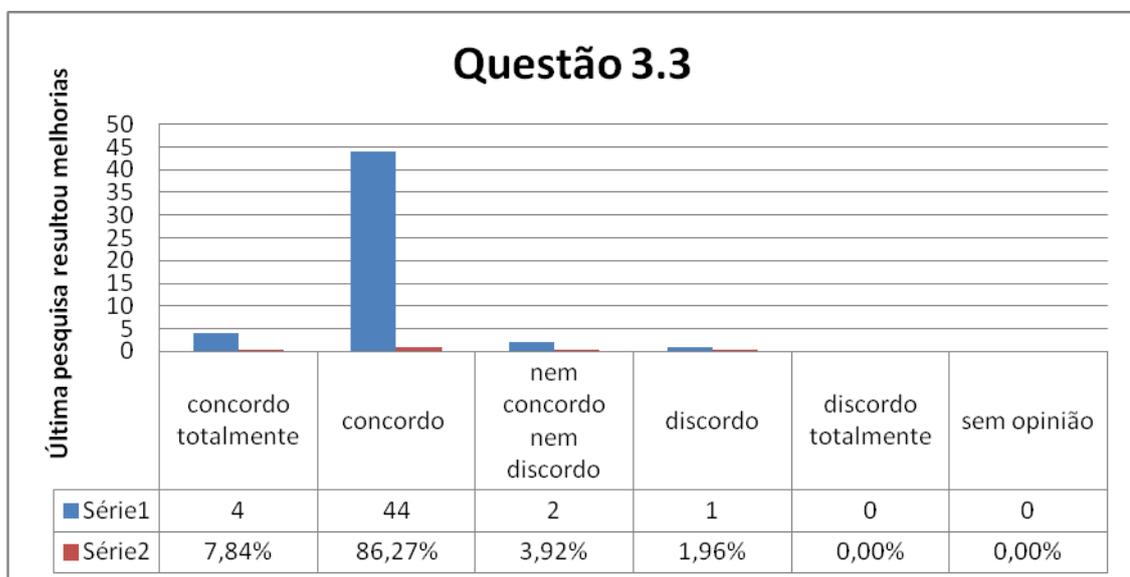
Diz respeito a imagem que a organização transmite para os seus colaboradores, de modo que se ela passa uma imagem positiva e desenvolvimento contínuo, se consegue dispor de recursos para a execução das atividades de

trabalho, se oferece um ambiente seguro e agradável, os funcionários tem um sentimento otimista em relação a ela.

Para Chiavenato (2014) visão trata-se da imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos disponíveis, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus *stakeholders* e com os mercados, de como atingirá os objetivos organizacionais, das oportunidades e dos desafios que enfrenta, quais são as forças que a impelem e em que condições ela opera.

Perguntados se percebiam melhorias resultantes das ações realizadas desde a última pesquisa de clima organizacional, os entrevistados responderam nos percentuais do Gráfico 13 que: 7,84% concordam totalmente; 86,27% concordam; 3,92% nem concordam nem discordam; 1,96% discordam.

Gráfico 13. Percepção das melhorias resultantes das ações realizadas desde a última pesquisa de clima organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

As pesquisas ou avaliações de desempenho visam identificar periodicamente quais as necessidades a serem trabalhadas nos colaboradores e na própria organização, o que se deseja alcançar são melhorias entre uma pesquisa e outra.

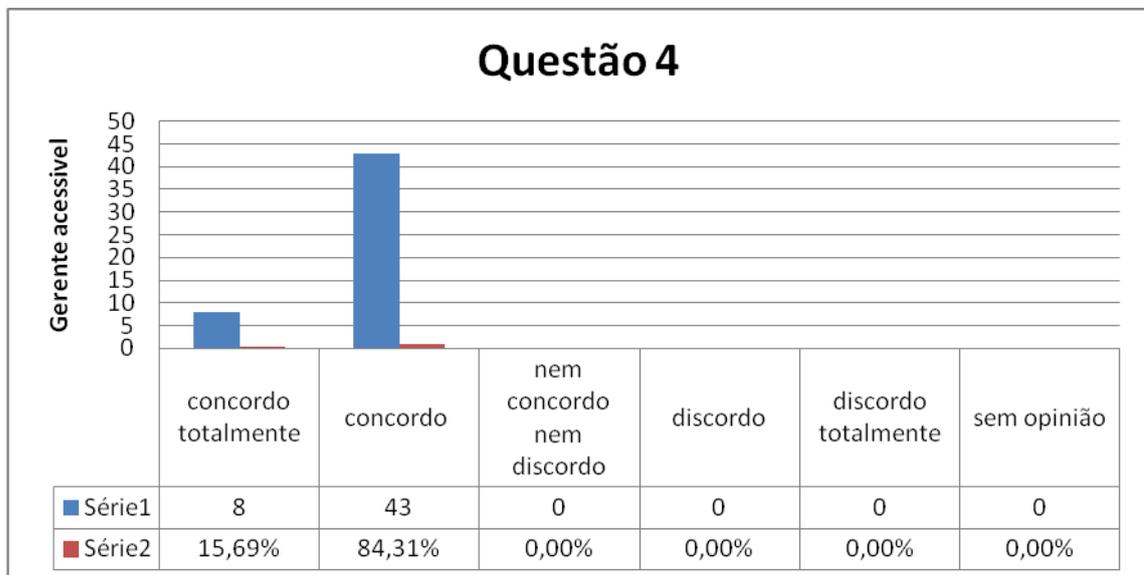
Gil (2011) compreende que conhecer a extensão da discrepância em relação a cada um dos empregados é muito importante para identificar problemas de integração dos empregados, de supervisão, de motivação, de subaproveitamento do potencial, etc. para este autor também é importante manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado, evitando que a avaliação seja feita de forma superficial.

Um dos itens tratados é o estímulo para a mudança, onde a avaliação da função de GP permite que a organização compare os níveis de desempenho reais com os níveis desejados e efetue a ação corretiva se houver alguma discrepância indesejável. Pode funcionar como uma ferramenta de diagnóstico capaz de identificar sinais que requeiram atenção imediata (CHIAVENATO, 2014, p.474).

Quando solicitados a responder sobre o acesso ao gerente, os colaboradores responderam que: 15,69% concordam totalmente; 84,31% concordam, conforme Gráfico 13.

4.1. 4 - Gerente da Revenda

Gráfico 14. O gerente da minha empresa é presente e acessível



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Um fator que dá margem a uma boa percepção por parte do colaborador, é como ele é tratado pelo seu gestor, um gestor que ouve com atenção e orienta os seus subordinados tem boa aceitação por estes.

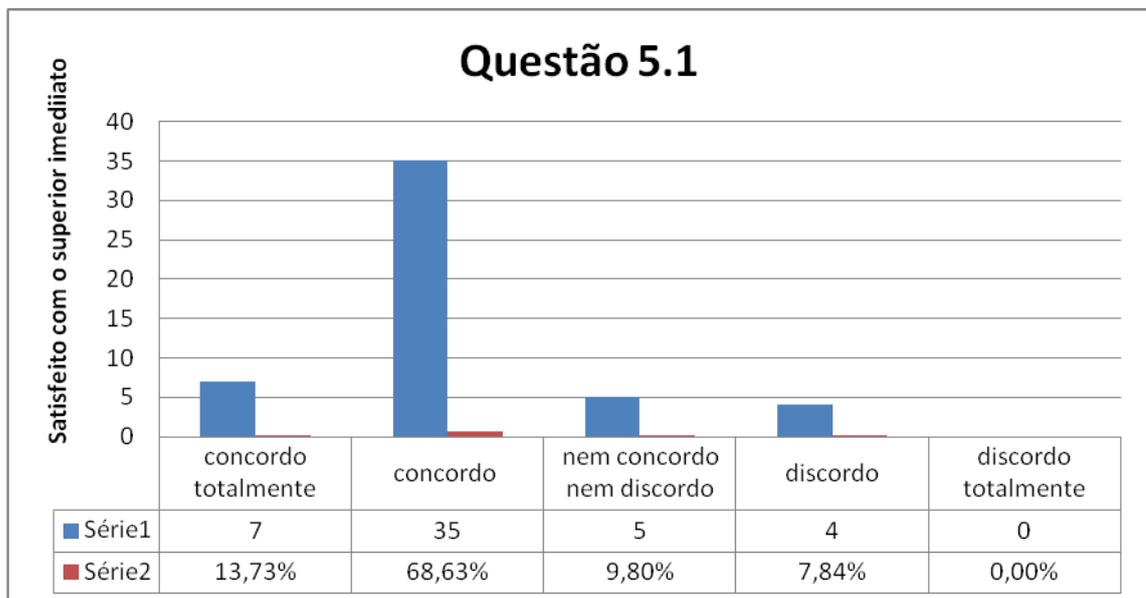
Conforme Araujo e Garcia (2009 p.344), “portanto, entenda estas características – aberto e extrovertido - como as de uma pessoa comunicativa, acessível, e no sentido de fazer seus seguidores sentirem-se confortáveis ao recorrer a ela, por saberem que ela será solícita.”

Para Gil (2011 p.220) os gestores precisam atuar com liderança, pois liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.

O Gráfico 15 apresenta respostas quando perguntados sobre o quão satisfeitos eles estavam em relação ao seu superior imediato, eles responderam que: 13,73% concordam totalmente; 68,63% concordam; 9,80% nem concordam nem discordam; 7,84% discordam.

4.1.5 - Superior Imediato

Gráfico 15. No geral o quão satisfeito está em relação ao seu superior imediato



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

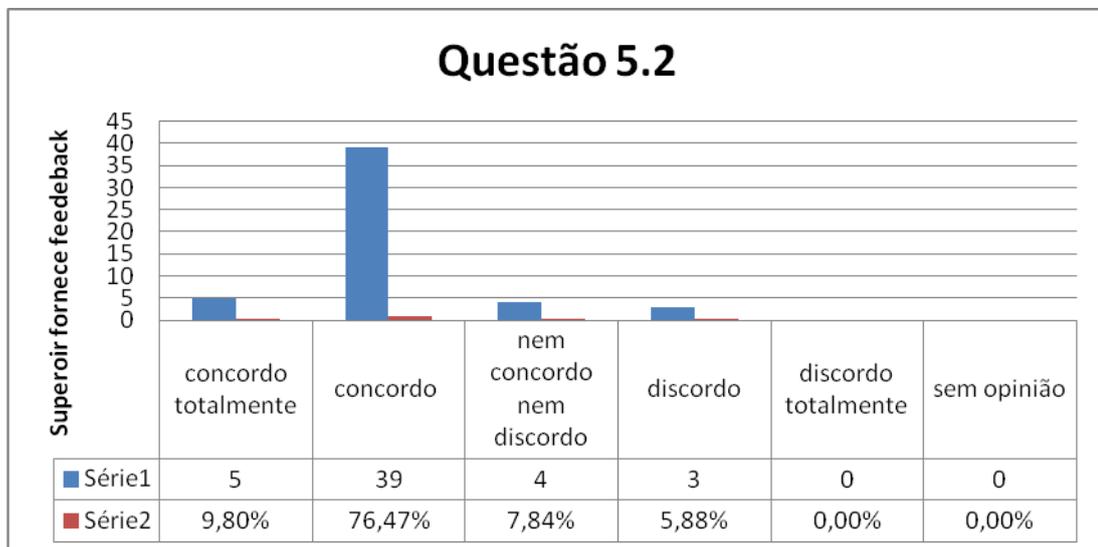
Quanto a satisfação dos colaboradores com seus superiores imediatos, podem ser destacados os seguintes fatores: o relacionamento, a comunicação, as orientações, lealdade, confiança, espírito de equipe para que transcorram as atividades do grupo.

Os líderes e gestores devem tentar desenvolver qualidades mais elevadas de relacionamento com os membros da organização, concentrando-se no desenvolvimento de uma harmonia maior com esses indivíduos e aprimorando-lhes o senso de valor, credibilidade e competência (BOWDITCH e BUONO 2006, p.160).

Conforme Gil (2011), três variáveis situacionais básicas que influenciam a favorabilidade de uma situação para o líder: relacionamento do líder com o restante do grupo, estruturação de tarefas, e posição de poder do líder. Araujo e Garcia (2009) complementa que entre os compromissos do líder estão, lealdade, confiança, espírito de equipe.

Sobre o fornecimento de feedback regular pelo superior imediato em relação ao trabalho, os colaboradores responderam, de acordo com o Gráfico 16, que: 9,80% concordam totalmente; 76,47% concordam; 7,84% nem concordam nem discordam; 5,88% discordam; 0,00% discordam totalmente; 0,00% discordam.

Gráfico 16. O superior imediato fornece feedback regular



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

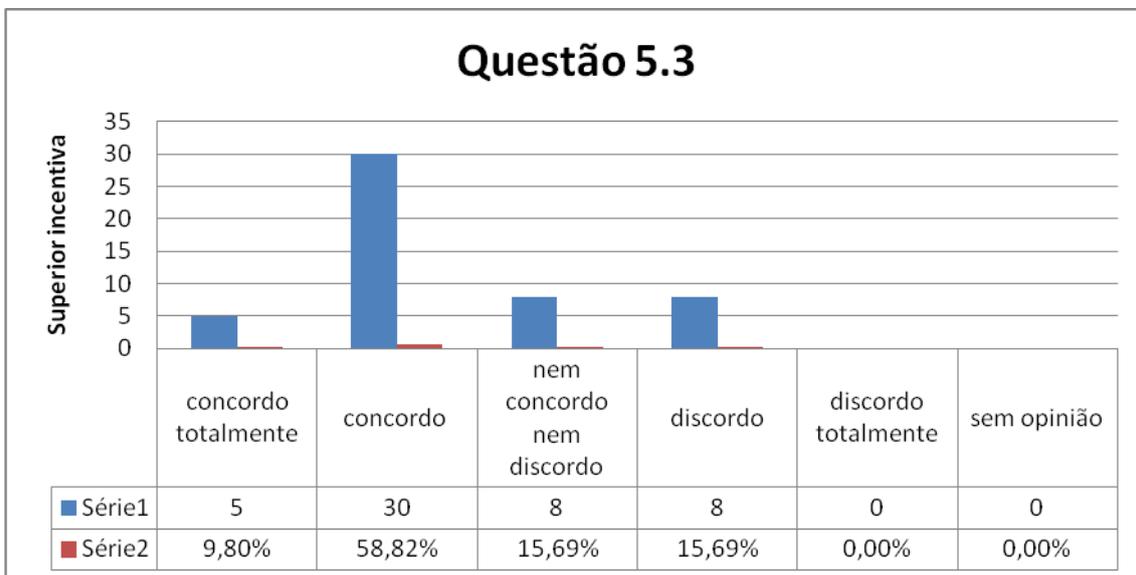
Na busca de melhoria de desempenho no trabalho, é interessante o processo de comunicação no que tange o feedback, onde é dado o retorno de informações que identificam as baixas no processo de trabalho.

Para Bowditch e Bueno (2006) o uso do feedback é outra maneira de reduzir falhas e distorções na comunicação. Sendo fundamental dar o feedback de modo que seja aceito e usado de modo construtivo por quem recebe.

Conforme expressa Dubrin (2008) os melhores esforços na comunicação podem ser desperdiçados se o feedback sobre quão bem a mensagem foi passada não é recebido, encorajar o receptor a fazer retroações, acompanhar contatos, e rever o desempenho são modos de obter feedback.

Quando interrogados sobre se o superior imediato incentivava a equipe a procurar métodos inovadores e eficientes para executar suas atividades de trabalho – Gráfico 17 –, os colaboradores responderam que: 9,80% concordam totalmente; 58,82% concordam; 15,69% nem concordam nem discordam; 15,69% discordam.

Gráfico 17. Se o supervisor imediato incentiva a equipe a procurar métodos mais inovadores e eficientes para melhorar a qualidade dos produtos e serviços



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

A partir do feedback com os colaboradores subordinados, de um acompanhamento e auxílio, o superior imediato deve incentivá-los a melhorar o desempenho, através de meios que facilitem a execução de seus trabalhos, o que geralmente ocorre por meio de treinamentos e capacitação, buscar modificar hábitos antigos. Um superior que incentive e motive a sua equipe faz melhorar o

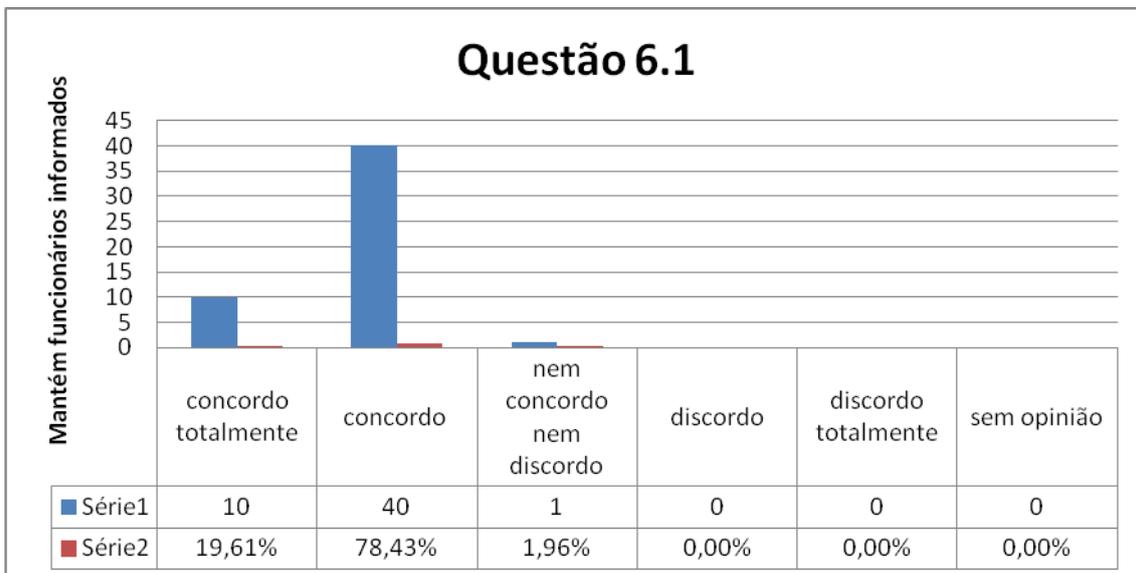
desempenho geral do grupo. Muitas vezes os incentivos ocorrem através de remuneração.

Conforme Chiavenato (2014), os processos de recompensar a pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos.

Para Gil (2011) a remuneração por habilidades pode representar uma estratégia eficaz para transformar a empresa numa organização mais flexível, orientada ao desempenho e impulsionada por equipes.

4.1.6 - Comunicações na Revenda

Gráfico 18. Os líderes da empresa fazem um bom trabalho em manter os funcionários informados sobre assuntos que os afetam



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Conforme Gráfico 18., ao serem questionados sobre se os seus líderes mantinham a equipe informada sobre o desempenho da empresa, os colaboradores mencionaram que: 19,61% concordam totalmente; 78,43% concordam; 1,96% nem concordam nem discordam.

O repasse de informações sobre o andamento da empresa para os seus colaboradores permite, que a partir do planejamento e metas traçadas, a equipe possa se envolver com as causas da empresa e obter um melhor desempenho no processo de trabalho.

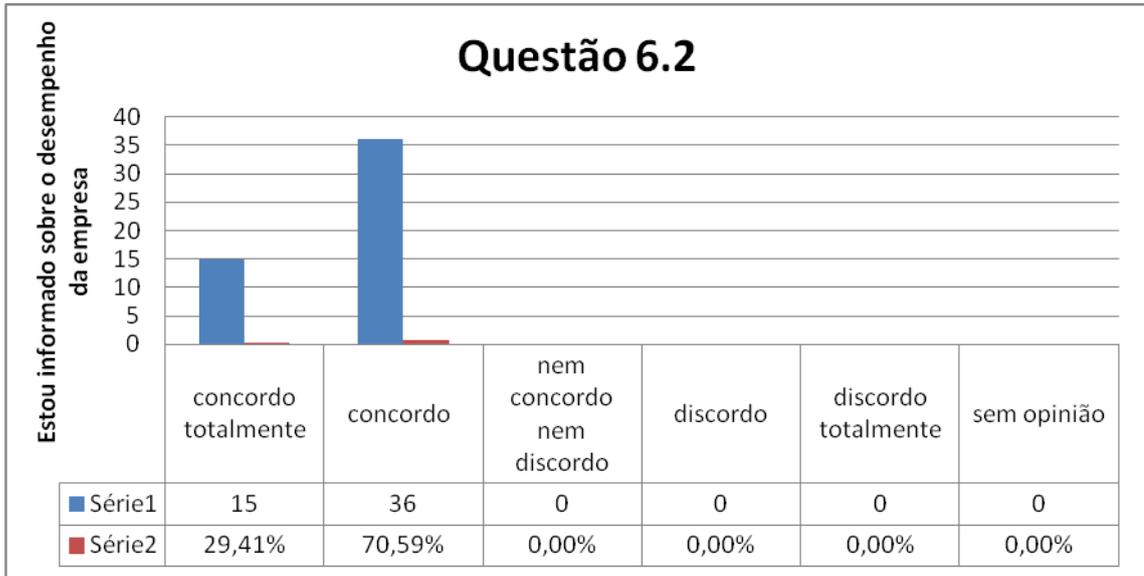
Os empregados são informados da natureza estratégica da organização e passam a discutir e rever a missão da companhia e seus objetivos de longo prazo (CHIAVENATO, 2014, p.169).

Bowditch e Buono (2006) expressam que a comunicação é um dos processos fundamentais da gestão. A comunicação pode ser observada em três funções principais: 1 – produção e regulação, com foco em fazer com o trabalho seja feito e em alcançar os objetivos da produção da organização; 2 – inovação, mensagens sobre novas ideias e modificação de procedimentos que ajudem a empresa a se adaptar e responder ao seu ambiente; 3 – socialização e manutenção, focada no meios de se conseguir que o trabalho seja feito no envolvimento pessoal, relações interpessoais e motivação dos colaboradores.

Conforme números do Gráfico 19, sobre estarem bem informados sobre o desempenho da empresa os colaboradores informaram que: 29,41% concordam totalmente; 70,59% concordam. Isso de acordo com percentuais do Quadro 19.

Para os colaboradores saber como anda o desempenho da empresa é útil, já que com isso é possível fazer o planejamento para o cumprimento das metas.

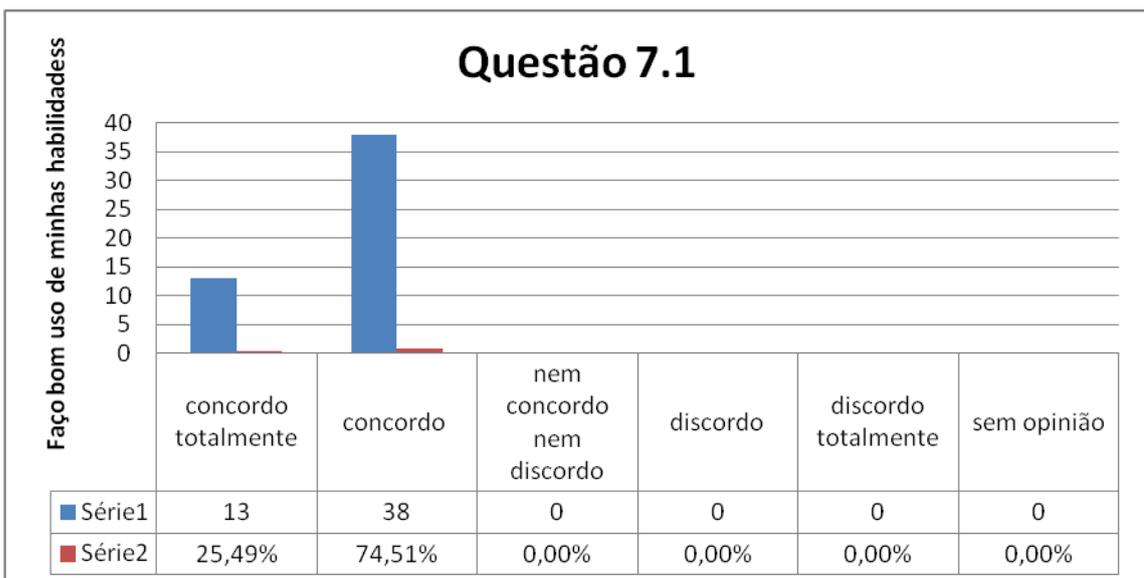
Bowditch e Buono (2006) tratam a gestão do conhecimento diz respeito as maneiras pelas quais as organizações processam, captam, compartilham e usam as informações. A meta básica da gestão do conhecimento é alavancar e disseminar recursos que existem na organização de tal modo que os colaboradores possam buscar, utilizar e melhorar as atividades e processos.

Quadro 19. É bem informado sobre o desempenho da empresa

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Quando interrogados sobre se faziam bom uso das suas habilidades na função atual (Gráfico 20), os colaboradores responderam que: 25,49% concordam totalmente; 74,51% concordam.

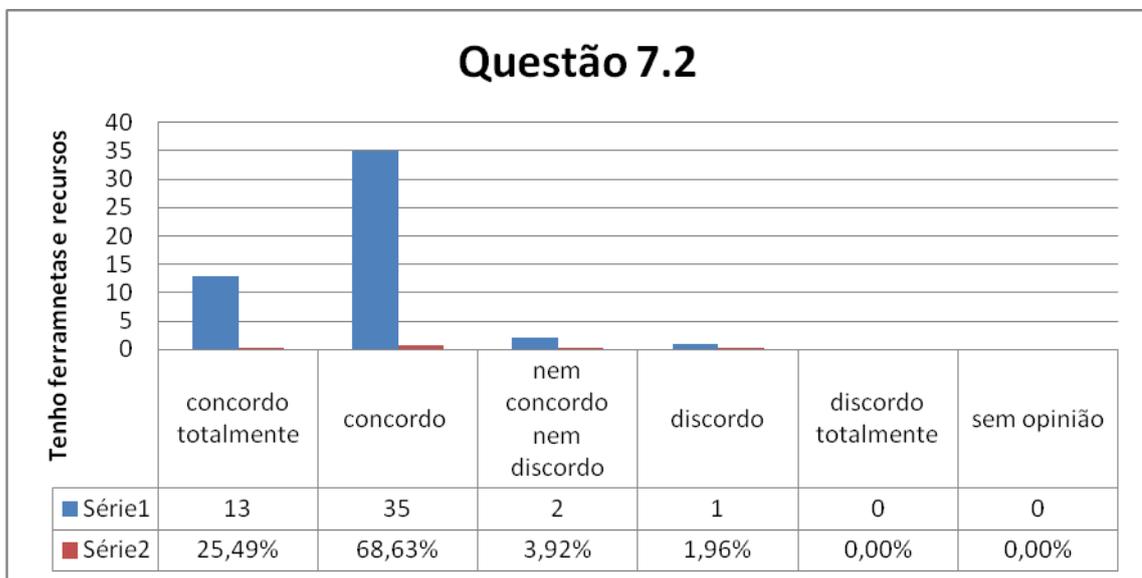
4.1.7 - Seu trabalho

Gráfico 20. Faz bom uso das habilidades na função atual

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

As organizações primam por capacitar pessoas, ter em sua equipe solucionadores de problemas, provocam os funcionários de modo que estes possam dar o seu melhor no trabalho. Observam aqueles que tem características específicas e necessárias para exercer tais funções, como a de líder por exemplo, para exercer o papel de líder o candidato precisa ter o perfil adequado para tal. Conforme Chiavenato (2014 p,122) “O perfil do candidato deve ser compatível com os objetivos da área ou da organização”.

Gráfico 21. Sobre ferramentas e recursos para realizar bem o trabalho



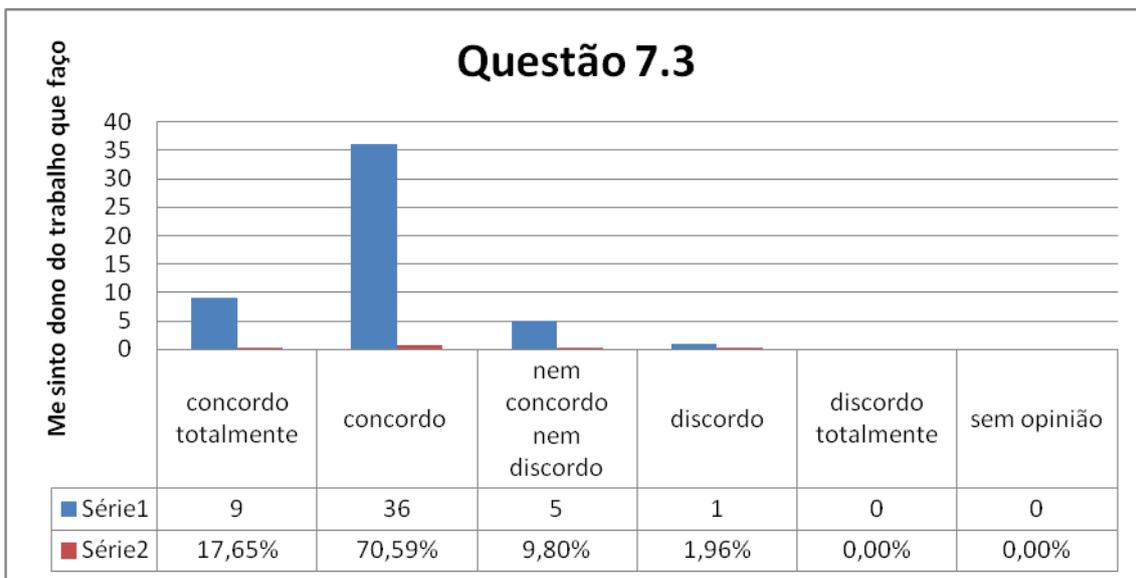
Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Sobre a disponibilidade de recursos para realizar bem o seu trabalho, os colaboradores responderam, conforme Gráfico 21, que: 25,49% concordam totalmente; 68,63% concordam; 3,92% nem concordam nem discordam; 1,96% discordam.

Muitas organizações dispõem de recursos tecnológicos para uma melhor eficiência nos resultados, proporcionando execuções de tarefas mais rápidas, no intuito de produzir mais e em menos tempos. Muitas empresas implantam em sua equipe de funcionários rotinas das atividades de trabalho, um passo a passo do que deve ser feito, no planejamento das tarefas.

Neste sentido, Chiavenato (2004 p.65) traz que Ford inovou na organização do trabalho: a produção de maior número de produtos acabados com a maior garantia de qualidade e pelo menor custo possível. E essa inovação teve maior impacto sobre a maneira de viver do homem do que muitas das maiores invenções do passado da humanidade.

Gráfico 22. Sente-se dono do trabalho que faz na empresa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

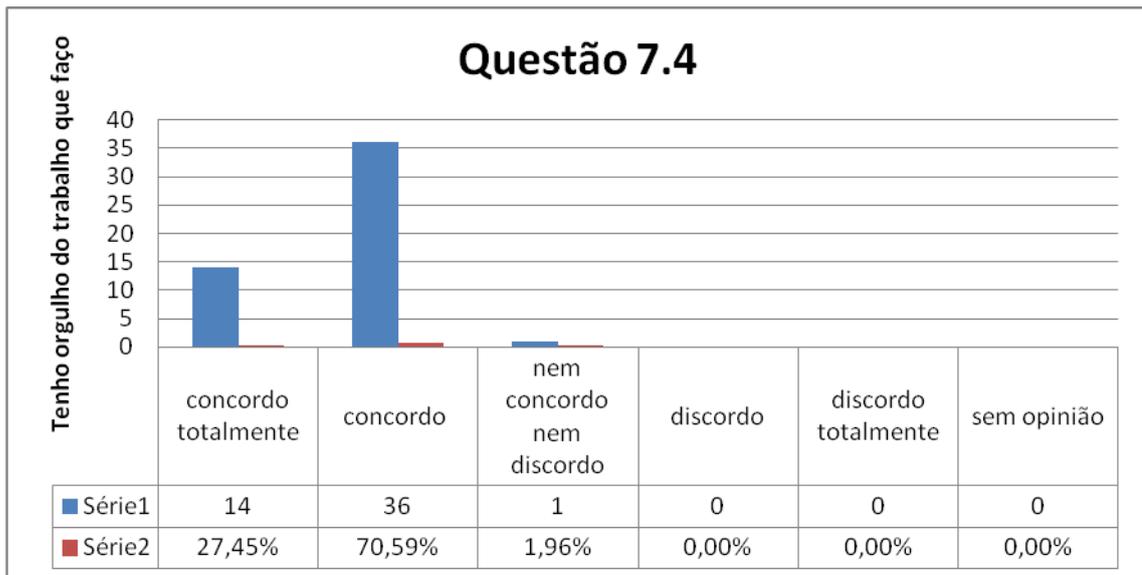
Quando questionados sobre o sentimento de ser dono de seu trabalho, consoante o Gráfico 22, os colaboradores responderam que: 17,65 % concordam totalmente; 70,59% concordam; 9,80 % nem concordam nem discordam; 1,96% discordam.

Compartilhar o sentimento e cultura de dono, é estratégia utilizada nas organizações, de modo que cria e impulsiona uma responsabilidade maior nos colaboradores para atuarem com melhor desempenho.

Dar aos colaboradores o controle sobre como devem fazer o trabalho: os colaboradores sentem-se orgulhosos e produtivos e são mais capazes de lidar com o estresse quando têm controle sobre o que fazer no trabalho (CHIAVENATO, 2014 p. 407).

Interrogados sobre terem orgulho do trabalho que faz hoje, os colaboradores responderam, nos termos dos percentuais do Gráfico 23, que: 27,45% concordam totalmente; 70,59% concordam; 1,96% nem concordam nem discordam.

Gráfico 23. Tenho orgulho do trabalho que faço hoje



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

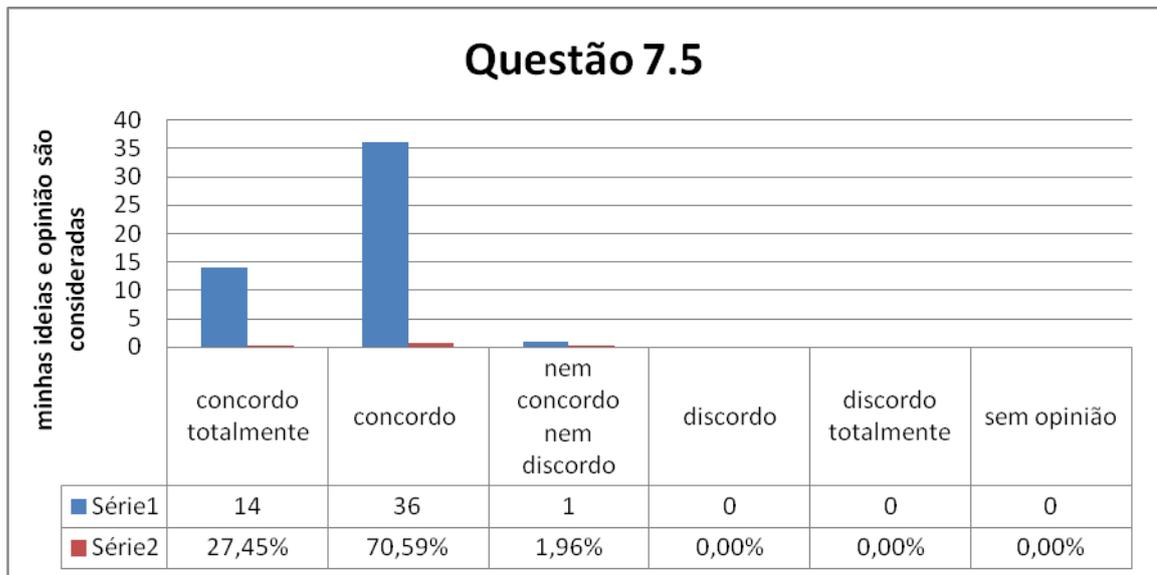
Faz necessário dentro das organizações, implantar o sentimento de que todas as funções existentes nela são importantes e prazerosas, é de responsabilidade de cada integrante da equipe o desempenho de suas atividades de trabalho, afinal cada uma tem papel fundamental para o alcance do resultado final.

Para Dubrin (2008) o enriquecimento do cargo refere-se a providencia de tornar um cargo mais motivacional e gratificante ao acrescentar variedade, responsabilidade e tomada de decisões gerenciais. As pessoas geralmente estão mais dispostas a trabalhar mais duro em atividades que acreditam ser prazerosas e gratificantes.

Ao serem questionados se entendiam que suas ideias e opinião eram consideradas no trabalho, os números do Gráfico 24 dizem que para os

colaboradores: 27,45% concordam totalmente; 70,59% concordam; 1,96% nem concordam nem discordam.

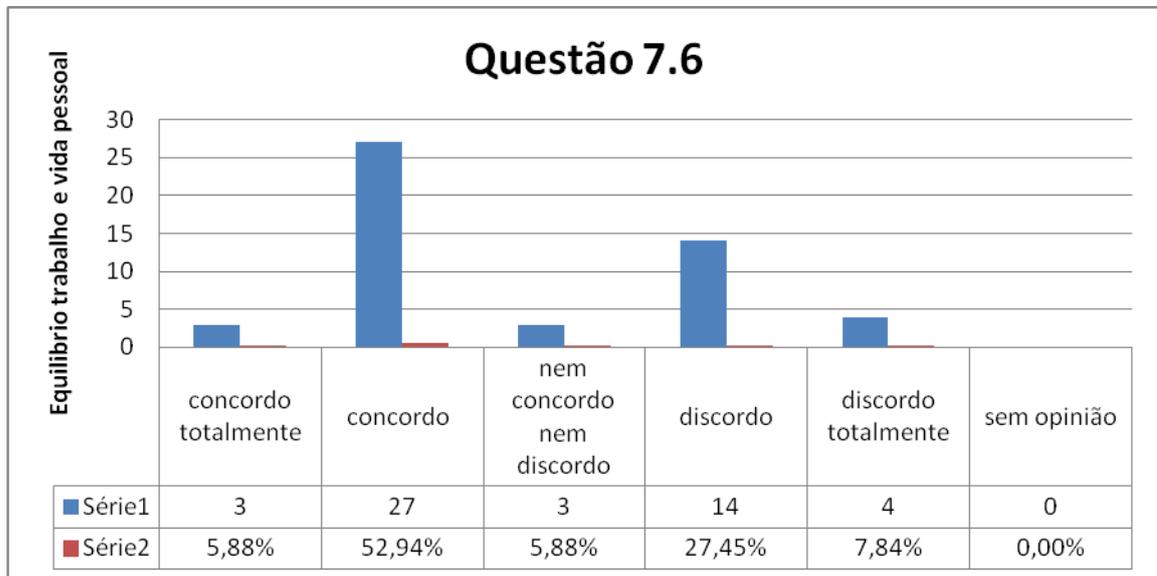
Gráfico 24. Ideias e opiniões são realmente levadas em conta no trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Geralmente as organizações tem procurado considerar mais as opiniões de seus colaboradores, no intento de melhorar os relacionamentos e desempenhos no trabalho, aqueles que têm suas sugestões valorizadas sentem-se que são respeitados dentro da empresa.

O programa de sugestões é geralmente desenhado para solicitar, estimular, avaliar e implementar as sugestões oferecidas pelos funcionários e recompensar aqueles que forneçam ideias que tenham aplicações práticas e capazes de gerar resultados para a organização. Quase sempre as recompensas são monetárias e o reconhecimento é público, podendo incluir férias extras ou algum benefício especial. Os sistemas de sugestões têm sido implementados com sucesso em muitas organizações (CHIAVENATO, 2014 p. 379).

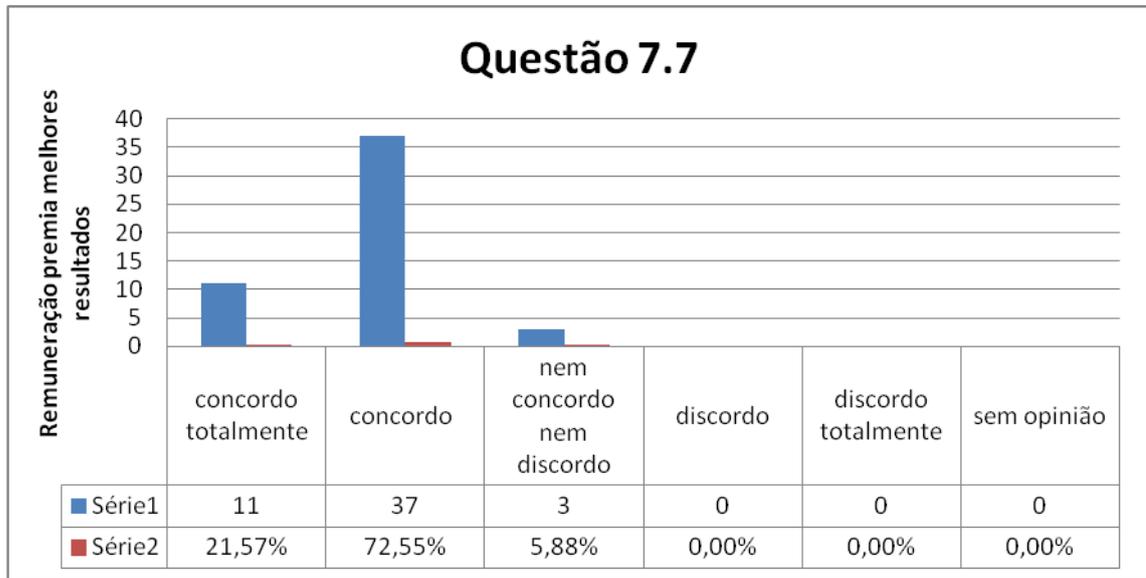
Gráfico 25. A atividade profissional permite equilibrar trabalho e vida pessoal

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Quando perguntados se existia equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal, os colaboradores entrevistados responderam que: 5,88% concordam totalmente; 52,94% concordam; 5,88% nem concordam nem discordam; 27,45% discordam; e 7,84% discordam totalmente – conforme Gráfico 25.

Um dos aspectos trabalhados dentro das organizações é equilibrar vida pessoal e trabalho em seus colaboradores, aqueles que usufruem de suas vidas pessoais e sociais, acabam desempenhando melhor suas atividades no trabalho, sentem-se confortáveis em atuar numa empresa que proporciona um equilíbrio melhor de sua vida.

Conforme Araújo e Garcia (2009) “é fato que as organizações, de alguma forma devem procurar envolver seu pessoal, de maneira que isso represente algo bom para eles.” Trabalho e espaço total de vida: o trabalho não deve absorver todo o tempo e a energia do trabalhador em detrimento da vida familiar e particular, de lazer e atividades comunitárias (CHIAVENATO, 2014 p.422).

Gráfico 26. O modelo de remuneração da empresa premia os melhores resultados

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

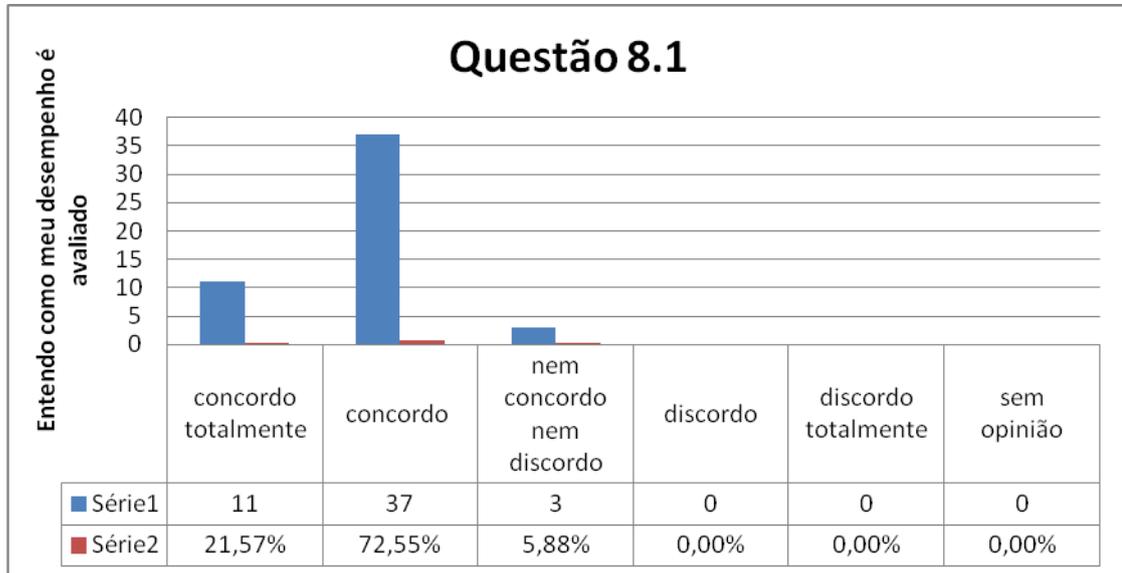
Quando questionados sobre o modelo de remuneração da empresa (Gráfico 26), se premia os melhores resultados, os colaboradores entrevistados responderam que: 21,57% concordam totalmente; 72,55% concordam; 5,88% nem concordam nem discordam.

A partir do conhecimento dos colaboradores sobre a premiação ou incentivo para os melhores resultados, implica nestes um sentimento maior de esforço, esforçar-se para conseguir uma premiação melhor. O incentivo remunerado gera um esforço maior tanto individual como da equipe.

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos. CHIAVENATO (2014 p.237)

Conforme Gil (2011 p.191) em muitas empresas, executivos e vendedores tem recebido incentivos ao desempenho, representados sobre tudo por dinheiro ou ações, à medida que alcançam metas individuais ou organizacionais.

4.1.8 - Metas

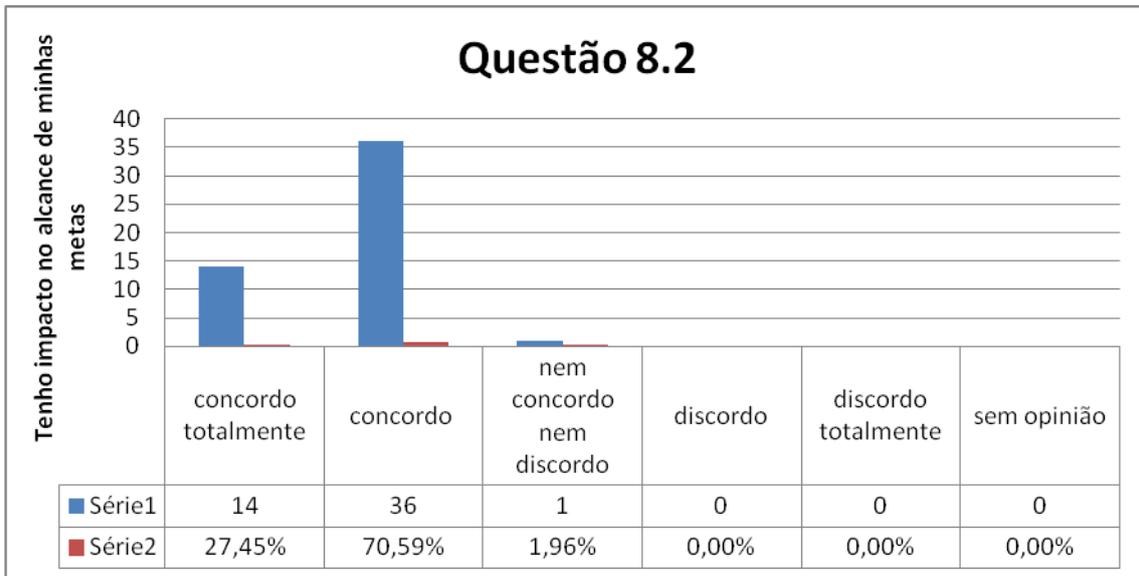
Gráfico 27. Entendo como o meu desempenho é avaliado

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Inquiridos sobre se compreendiam como eram avaliados (Gráfico 27), os colaboradores entrevistados responderam que: 21,57% concordam totalmente; 72,55% concordam; 5,88% nem concordam nem discordam.

Tanto os líderes como o departamento de gestão de pessoas dentro das organizações se incumbem de informar aos colaboradores subordinados como é avaliado o seu desempenho. Compreender como o processo ocorre dá a cada membro da equipe a oportunidade de melhorar suas deficiências e continuar aprimorando suas habilidades técnicas de trabalho.

Gil (2011 p. 159) destaca que a Avaliação por Resultados vem sendo apresentada como alternativa aos métodos tradicionais que, com frequência, aparecem dissociados de um modelo de gestão do trabalho e das pessoas. Constitui, pois, método bastante adequado para empresas que adotam o planejamento estratégico.

Quadro 28. Tenho impacto direto no alcance de minhas metas

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Quando perguntados se sabiam que tinham impacto direto no alcance de suas metas (Gráfico 28), os colaboradores entrevistados responderam que: 27,45% concordam totalmente; 70,59% concordam; 1,96% nem concordam nem discordam.

A partir do momento que os colaboradores trabalham com metas, eles tendem a se esforçar mais para o alcance dos seus objetivos, e dos objetivos da empresa, um outro fator é que aquele que trabalha com metas tem menos chances de cair no comodismo. Já que ao trabalhar com alcance de metas determina uma remuneração melhor.

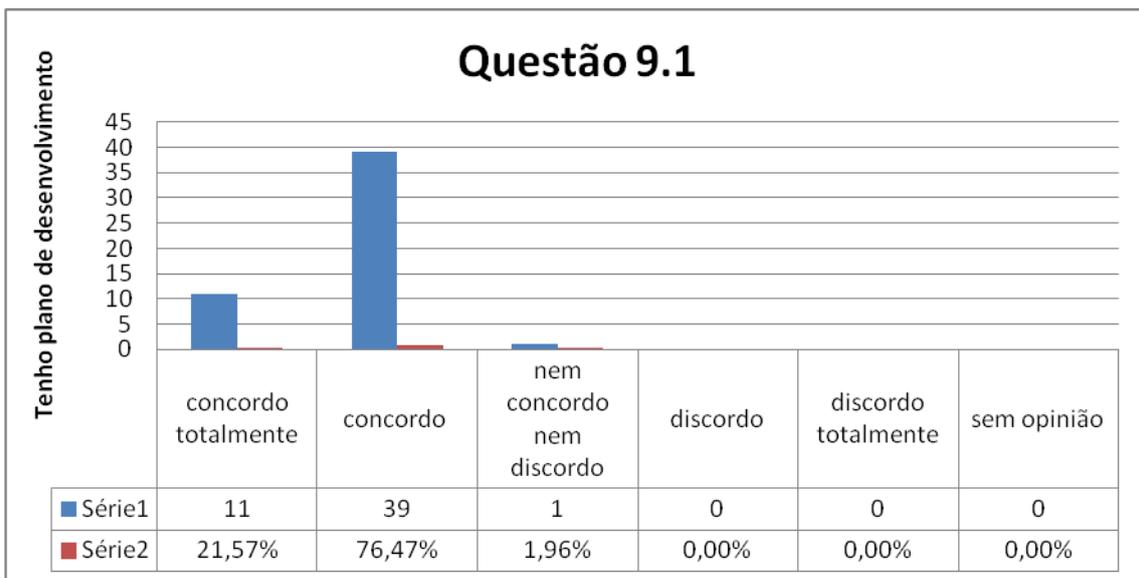
De acordo com Chiavenato (2014 p.238) A remuneração é baseada em metas e resultados a serem alcançados, com ênfase no desempenho futuro e em valores variáveis e flexíveis. A remuneração variável tem como foco principal as pessoas, no sentido de recompensá-las pelas suas habilidades, competências e resultados proporcionados à organização (ARAÚJO e GARCIA, 2009 p. 77).

A realização das metas e as estratégias da empresa devem ser cada vez mais dependentes da expansão do conhecimento dos funcionários. Como consequência, os requisitos para admissão estão cada vez mais altos,

paralelamente ao grande esforço da empresa em investir em educação e treinamento (CHIAVENATO, 2014 p. 354).

4.1.9 - Desenvolvimento

Gráfico 29. Plano de desenvolvimento projetado para ajudar a desenvolver competências



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Quando indagados se tinham um plano de desenvolvimento projetado para auxiliar no desenvolvimento de suas competências (Gráfico 29), os colaboradores entrevistados responderam que: 21,57% concordam totalmente; 76,47% concordam; 1,96% nem concordam nem discordam.

Diante das necessidades de cada colaborador obtidas a partir da avaliação de desempenho, é projetado um plano de ação para que este possa trabalhar em cima de suas deficiências no exercício de trabalho, focando não apenas as suas competências, mas visando melhorá-las em cada colaborador.

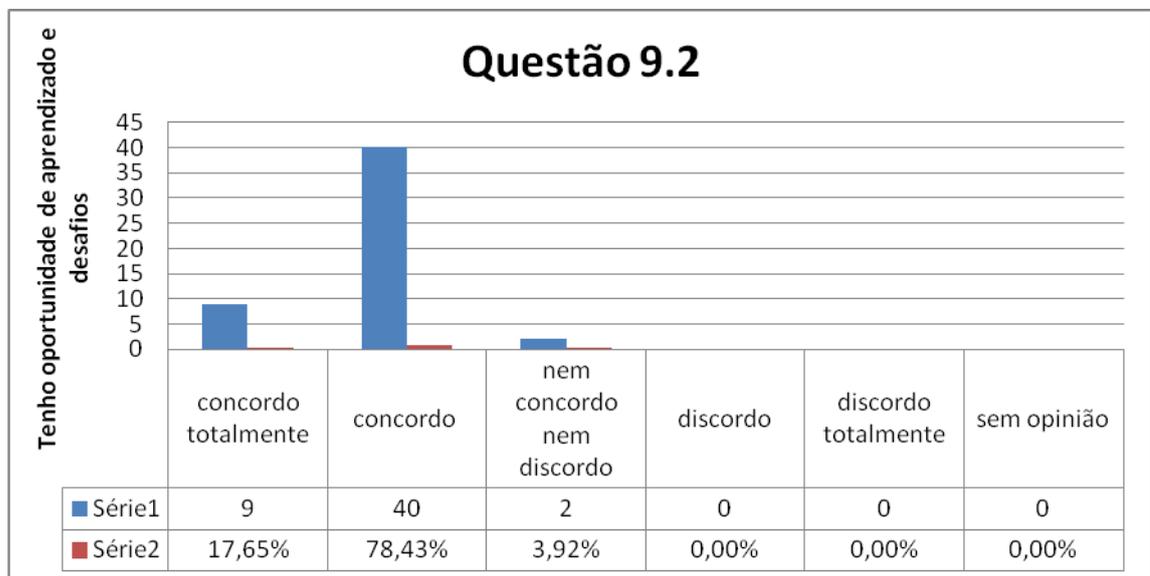
De acordo com Gil (2011 p.292) com base nas informações obtidas, elaborase um plano de ação. Ou melhor: negocia-se. É importante que o cliente sinta que o

plano está sendo elaborado em conjunto não imposto. Alguns itens segundo o autor devem ser contemplados neste plano de ação:

- Visão de futuro;
- Resultados esperados;
- Análise da discrepância entre o real e esperado;
- Identificação das competências adquiridas;
- Ações a serem implementadas;
- Prazos;
- Pessoas envolvidas.

Quando interrogados se compreendiam que tinham oportunidade de aprendizado e desafios na sua função (Gráfico 30), os colaboradores entrevistados responderam que: 17,65% concordam totalmente; 78,43% concordam; 3,92% nem concordam nem discordam; 0,00% discordam totalmente; 0,00% discordam totalmente; 0,00% sem opinião.

Gráfico 30. Oportunidade de aprendizado e tenho desafios na minha função atual



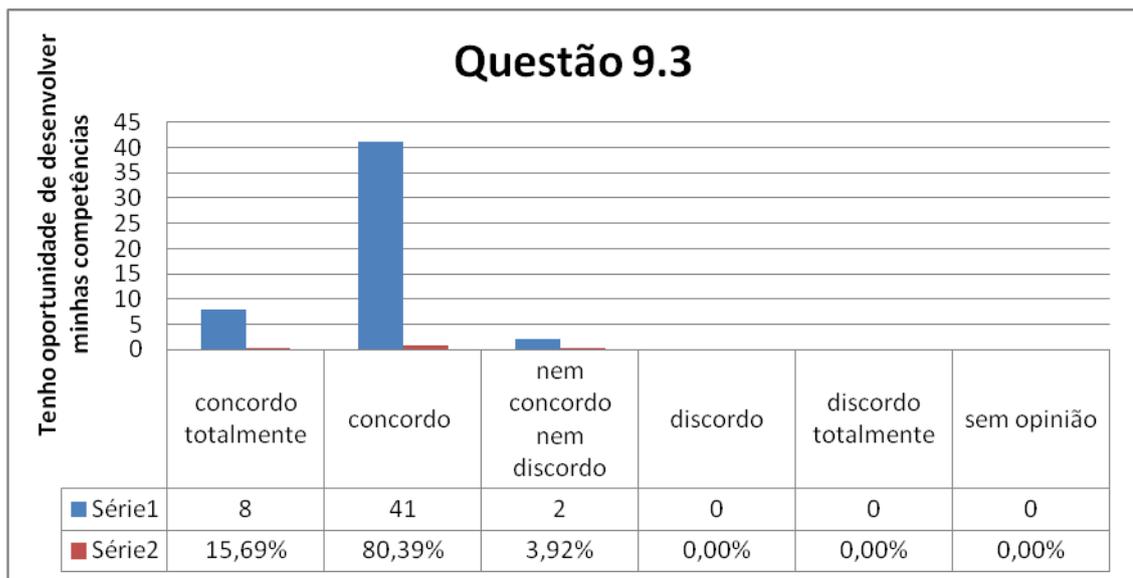
Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

As organizações atualmente têm necessidade de pessoas proativas, e que estejam dispostas a os desafios da concorrência, com a implantação periódica de

treinamento e capacitações, e por meio de feedback, é possível que os colaboradores ampliem seus conhecimentos, e sejam estimulados a melhorar diante dos desafios que surgem em seu cotidiano.

Conforme Dubrin (2008) a aprendizagem é mudança relativamente permanente de comportamento baseada na prática ou na experiência. De acordo com Gil (2011) para que estejam preparadas para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Para tanto precisa-se de pessoas muito mais que treinadas.

Gráfico 31. Oportunidade de aprendizado e desafios na função atual



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Ao serem interrogados se compreendiam que tinham oportunidade de desenvolver suas competências técnicas (Gráfico 31), os colaboradores entrevistados responderam que: 15,69% concordam totalmente; 80,39% concordam; 3,92% nem concordam nem discordam.

As organizações ao contratarem pessoas para ocupar determinada função, exige para a ocupação daquele cargo competências adequadas para tal, onde ao

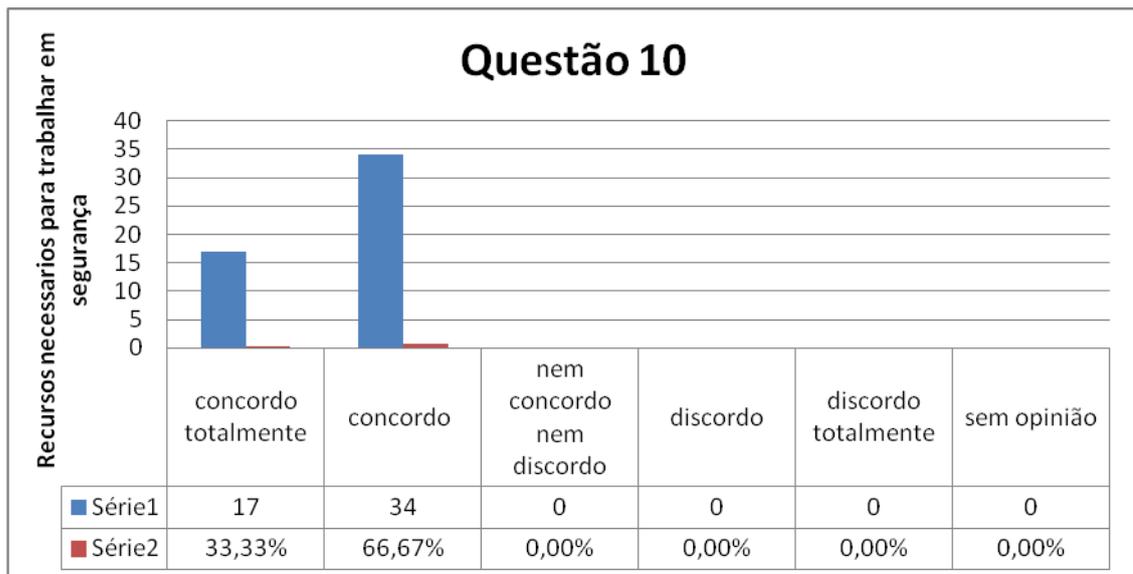
assumirem tal função os colaboradores são chamados a desenvolver as competências técnicas exigidas a fim de atender as necessidades das organizações.

Competências dos colaboradores: envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar ativos tangíveis e intangíveis. Embora a competência individual não seja propriedade da organização – pois pertence a cada pessoa –, ela deveria ser incluída no balanço patrimonial dos ativos intangíveis; é impossível conceber uma organização sem pessoas. Nas organizações de conhecimento, existe pouco equipamento além dos cérebros das pessoas (CHIAVENATO, 2014, p.475).

O treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio (CHIAVENATO, 2014, p. 310).

4.1. 10 - Cooperação

Gráfico 32. Recursos necessários para realização do trabalho com segurança



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

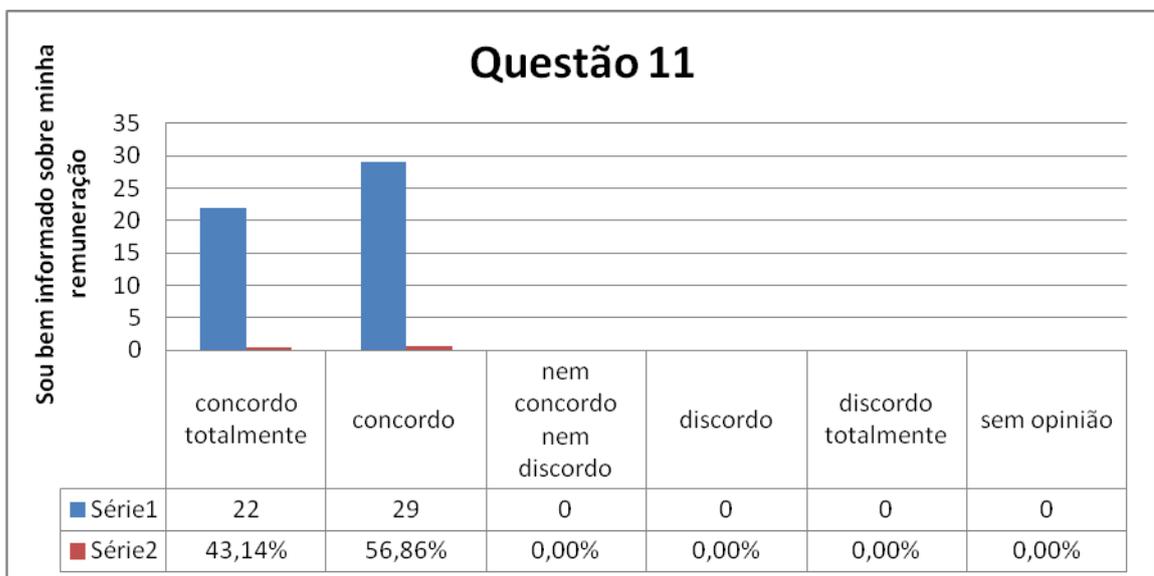
Ao serem questionados sobre se e que tinham oportunidade recursos disponíveis para realizar com segurança seu trabalho (Gráfico 32), os colaboradores entrevistados responderam que: 33,33% concordam totalmente; 66,67% concordam.

As organizações atualmente primam por segurança no trabalho, sendo que trabalhar em segurança é uma das necessidades básicas que têm os colaboradores como afirma a pirâmide de Maslow, e trabalham principalmente a educação as instruções de segurança no ambiente de trabalho. Os gestores junto a suas equipes devem reconhecer a importância que as instruções de segurança, primando pela redução de acidentes, e gerando uma reação saudável com toda a organização.

Segundo Araujo e Garcia (2009) a segurança do trabalho preocupa-se em manter e assegurar que a estrutura de trabalho da organização e procedimento executados durante a jornada de trabalho estejam corretos, ou seja, garantir assim que os seus colaboradores trabalhem em um ambiente seguro.

4.1. 11 - Ambiente de trabalho e segurança

Gráfico 33. Sobre remuneração total



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Quando interrogados se eram bem informados sobre toda a sua remuneração (Gráfico 33), os colaboradores entrevistados responderam que: 43,14% concordam totalmente; 56,86% concordam.

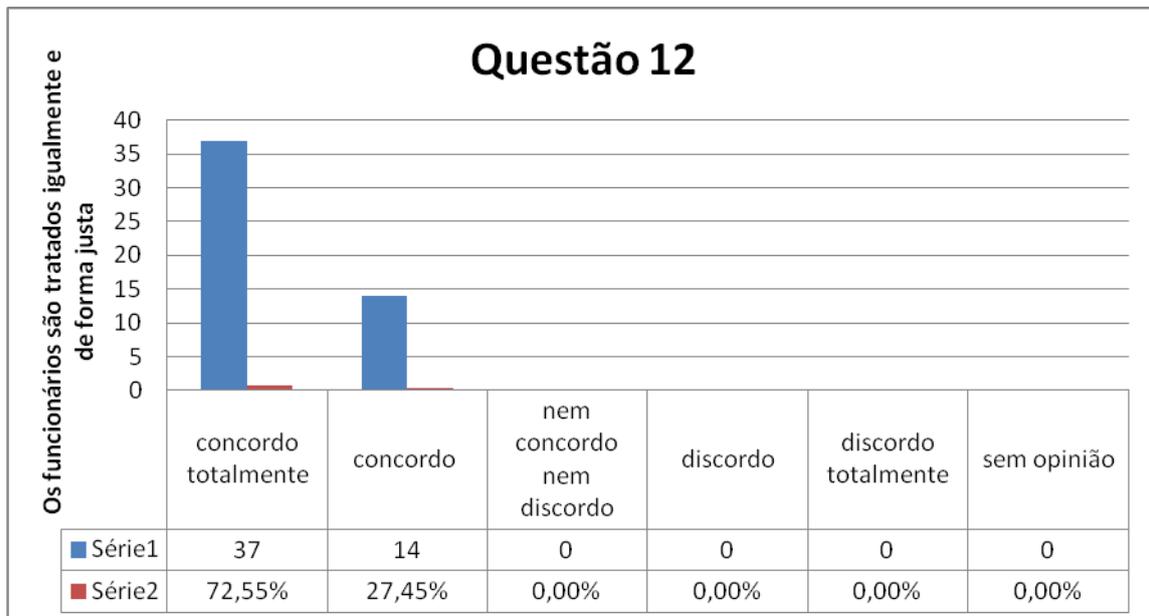
Quanto a remuneração total muitas organizações trabalham com o salário fixo e o salário variável que compõe bônus, incentivos, mais os benefícios sociais concedidos. É importante que os colaboradores conheçam e não tenham dúvida de toda a remuneração recebida pelo seu trabalho.

A remuneração total dos funcionários é constituída de quatro componentes principais (Remuneração básica; Incentivos salariais; incentivos não-financeiros; benefícios). A proporção relativa de cada um desses componentes varia de uma organização para outra. Algumas delas enfatizam a remuneração básica, outras preferem enfatizar incentivos salariais em um composto de remuneração variável em sintonia com a contribuição de cada funcionário ao negócio (CHIAVENATO, 2014, p. 242).

Para Araujo e Garcia (2009) afirma que a remuneração total é constituída pelas remunerações diretas – composta pela remuneração básica e remuneração variável; e indiretas – composta pelos benefícios sociais.

4.1. 12 - Suplementos

Gráfico 34. Tratamento dos colaboradores



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Quando questionados sobre se os funcionários tinham um tratamento igualitário e justo (Gráfico 34), os colaboradores entrevistados responderam que: 72,55% concordam totalmente; 27,45% concordam.

Em todo e qualquer local de trabalho é preciso ter atenção com a forma de tratamento com e entre os membros que compõe os grupos, tratar de forma respeitosa e igualitária a todos para que não ocorra desentendimentos e perturbações no desenvolvimento do trabalho nas organizações. Saber lidar com as características individuais de forma justa, e em ordem acaba sendo responsabilidade dos líderes dos grupos.

No que se refere ao Respeito, Chiavenato (2014) diz que para as pessoas a melhor empresa para se trabalhar é aquela em que a pessoa se sente respeitada. Em nível mais prático, significa que a empresa tem respeito pela pessoa e que se pode crescer e progredir nela. Em um nível mais sutil, o tratamento entre as pessoas, é amigável elas ouvem umas às outras e se tratam com respeito. A pior empresa é aquela em que a pessoa se sente na obrigação de representar um papel quando está no trabalho (CHIAVENATO, 2014. p. 43).

Para Dubrin (2008) a satisfação do empregado e a motivação depende de quão justamente os empregados acreditam que são tratados em comparação aos seus pares.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo dos negócios, as empresas buscam atingir os melhores resultados com a melhor produtividade e gerando os menores custos. Estes têm sido os lemas que pudemos observar ao longo da pesquisa dentro da Distribuidora de Bebidas Pau Brasil.

Ao fim da pesquisa foi possível constatar que os colaboradores que atuam na Distribuidora de Bebidas Pau Brasil – LTDA estão satisfeitos e sentem-se seguros na empresa. Porém era perceptível que a busca incessante por resultados deixava os colaboradores bastante desgastados, os gestores durante todo momento estão cobrando resultados e produtividade. Às vezes de forma intensa e negativa, onde foi bem observado no quesito Superior Imediato. “Se esprememos uma laranja é porque sabemos que ali tem suco”, esta frase foi citada por lideranças da empresa, onde observamos que as pessoas são submetidas a um clima bastante desafiador.

Este trabalho deixa como contribuição vários pontos abordados, tais como: Superior Imediato, Gerente da Revenda, Metas, entre outros. E que os gestores possam utilizá-los para poder melhorar índices de turnover decorrentes do clima propiciado pela tão buscada excelência em resultados e produtividade.

Logo, pelos dados e discussões extraídos dessa discussão, aquela Distribuidora é vista pelos colaboradores como uma empresa que promove um bom ambiente de trabalho, disponibiliza ferramentas e recursos para que sejam executados os trabalhos de forma hábil, uma comunicação eficaz, com boa remuneração e que procura sempre incentivar seus colaboradores através de bônus e incentivos.

Ainda, que os gestores mostram preocupação e interesse com o desempenho de sua equipe. Não é à toa, que a mesma é detentora de títulos concedidos pela Ambev, destacando toda excelência empregada nas atividades do dia-a-dia, nos mais variados setores.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOWDITCH, James L. . BUONO, Anthony F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BISPO, Patrícia. 10 características do bom clima organizacional. 2015. **RH**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Dicas/10034/10-caracteristicas-do-bom-clima-organizacional.html>> Acesso em: 13 dez. 2016.

_____. 20 indicadores que podem ser enfatizados na Pesquisa de Clima Organizacional. 2009. **RH**. <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Dicas/5992/20-indicadores-que-podem-ser-enfatizados-na-pesquisa-de-clima-organizacional.html>> Acesos em: 10 nov. 2016.

BITENCOURT, C. et al.. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BITTENCOURT, D. F. de. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas**: livro didático; design instrucional. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. - 3.ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2008.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

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

GIL, Antônio Carlos, **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais/ Antônio Carlos Gil. São Paulo: Atlas, 2011.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Sistemas, organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplica às estratégias de negócios.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson / Prentice Hall, 2008.

WAGNER, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2012.

ANEXO

 Universidade Federal de Campina Grande Centro de Ciências Jurídicas e Sociais Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis Curso de Administração		
Dados Iniciais	<p style="text-align: right;">Atividade:</p> <input type="checkbox"/> Operacional <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Vendas <input type="checkbox"/> Marketing	
	<p>1.1 Qual o cargo que você exerce na empresa ?</p> <input type="checkbox"/> A Analista <input type="checkbox"/> D Técnico <input type="checkbox"/> G Promotor <input type="checkbox"/> J Gerente <input type="checkbox"/> B Assistente <input type="checkbox"/> E Vendedor Interno <input type="checkbox"/> H Supervisor <input type="checkbox"/> K Outros <input type="checkbox"/> C Auxiliar <input type="checkbox"/> F Vendedor Externo <input type="checkbox"/> I Coordenador	
	<p>1.2 Em que período se inicia o seu turno de trabalho ?</p> <input type="checkbox"/> A Manhã <input type="checkbox"/> B Tarde <input type="checkbox"/> C Noite	
	<p>1.3 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa ?</p> <input type="checkbox"/> A Menos de três meses <input type="checkbox"/> C Entre seis meses e um ano <input type="checkbox"/> E Entre dois e cinco anos <input type="checkbox"/> B Entre três e seis meses <input type="checkbox"/> D Entre um e dois anos <input type="checkbox"/> F Mais de cinco anos	
Suas visões sobre a Revenda	<p>2 - Suas visões sobre a Revenda</p>	
	<p>2.1 - De forma geral, o quanto você está satisfeito ou insatisfeito trabalhando nessa empresa?</p> <p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p>	
	<p>2.2 - Eu tenho orgulho de trabalhar nesta empresa?</p> <p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p>	
	<p>2.3 - A empresa valoriza seus funcionários.</p> <p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p>	
	<p>2.4 - Eu ficaria nesta empresa mesmo que me oferecessem outro emprego com a mesma remuneração total (salário fixo + salário variável)</p> <p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p>	
	<p>2.5 - Sinto que tenho um futuro promissor nesta empresa.</p> <p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p>	
Sonho e organização da Revenda	<p>2.6 - Eu sinto apoio para me adaptar às mudanças na organização.</p> <p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p>	
	<p>3.1 - Minhas ações desempenham um papel na realização do sonho da minha empresa.</p> <p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p>	
	<p>3.2 - Eu sou otimista quanto ao futuro da empresa.</p> <p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p>	
	<p>3.3 - Eu percebo melhorias resultantes das ações realizadas desde a última pesquisa de engajamento/clima organizacional.</p> <p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p>	

Gerente da Revenda	<p>4 - O Gerente da minha empresa é presente e acessível.</p> <p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião</p> <p>B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p>
Superior Imediato	<p>5.1 - No geral, o quão satisfeito você está com o seu Superior Imediato?</p> <p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião</p> <p>B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p>5.2 - Meu Superior Imediato fornece feedback regular sobre como eu estou fazendo o meu trabalho.</p> <p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião</p> <p>B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p>5.3 - Meu Superior Imediato incentiva a equipe a procurar métodos mais inovadores e eficientes para melhorar a qualidade dos produtos.</p> <p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião</p> <p>B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p>
Comunicações na Revenda	<p>6.1 - Os Líderes da minha empresa fazem um bom trabalho em manter os funcionários informados sobre assuntos que os afetam.</p> <p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião</p> <p>B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p>6.2 - Estou bem informado sobre o desempenho da empresa (Ex. Resultados, Marcas, Mundo Melhor).</p> <p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião</p> <p>B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p>
Seu Trabalho	<p>7.1 - Faço bom uso das minhas habilidades na minha função atual.</p> <p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião</p> <p>B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p>7.2 - Eu tenho as ferramentas e recursos de que preciso para realizar bem o meu trabalho.</p> <p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião</p> <p>B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p>7.3 - Me sinto dono do trabalho que faço na empresa.</p> <p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião</p> <p>B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p>7.4 - Eu tenho orgulho do trabalho que faço.</p> <p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião</p> <p>B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p>7.5 - Eu sinto que as minhas opiniões e ideias são realmente levadas em conta no trabalho.</p> <p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião</p> <p>B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p>7.6 - Minha atividade profissional me permite equilibrar o trabalho e a minha vida pessoal.</p> <p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião</p> <p>B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p>7.7 - O modelo de remuneração da empresa premia os melhores resultados.</p> <p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião</p> <p>B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p>

Metas	8.1 - Eu entendo como o meu desempenho é avaliado.
	<p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião</p> <p>B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p>
Desenvolvimento	8.2 - Eu tenho impacto direto no alcance das minhas metas.
	<p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião</p> <p>B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p>
Desenvolvimento	9.1 - Eu tenho um plano de desenvolvimento projetado para ajudar a desenvolver as minhas competências.
	<p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião</p> <p>B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p>
Desenvolvimento	9.2 - Eu tenho oportunidades de aprendizado e tenho desafios na minha função atual.
	<p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião</p> <p>B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p>
Desenvolvimento	9.3 - Eu tenho oportunidades de desenvolver minhas competências técnicas/funcionais.
	<p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião</p> <p>B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p>
Cooperação	10 - São disponibilizados os recursos necessários (equipamentos, treinamentos etc.) para que eu realize meu trabalho com segurança.
Ambiente de Trabalho e Segurança	11 - Estou bem informado sobre minha remuneração total (salário fixo, salário variável, benefícios, bônus, premiação de Programa de Exc
	<p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião</p> <p>B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p>
Suplementos	12 - Os funcionários são tratados igualmente e de forma justa independente do gênero, idade, raça, deficiência, religião ou orientação se:
	<p>A <input type="checkbox"/> Concordo totalmente C <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo D <input type="checkbox"/> Discordo F <input type="checkbox"/> Sem opinião</p> <p>B <input type="checkbox"/> Concordo E <input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p>