

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR
ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

EMPRESA
PINDUKA SUPERMERCADOS

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

17/11/2017

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

Módulo 05 – Recursos Humanos

Avaliação de Desempenho – Prof. Alessandra Roberta da Silveira

Adm. de Pessoal e Obrigações Trabalhistas – Prof. Danilo Morais Doval

Treinamento e Desenvolvimento – Prof. José Márcio Carioca

Seleção e Retenção de Talentos – Prof. Leonor Cristina Bueno

Cargos e Salários e Plano de Carreira – Prof. Danielle Rodrigues

Alunos:

Carla Daniele de Gouveia Ernesto, RA: 15000683

Renata Cristina da Silva, RA: 15000069

Paulo Henrique Zaneratto, RA: 15001875

Valeska Martins, RA: 15001708

Kálita Rodrigues Oliveira, RA: 15000666

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

17/11/2017

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	07
2.2 PINDUKA SUPERMERCADOS	08
2.2.1 HISTÓRIA	08
3 PROJETO INTERDISCIPLINAR	12
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	12
3.1.1 COMO IMPLANTAR.....	12
3.1.2. FEEDBACK.....	13
3.1.2.1 FEEDBACK POSITIVO	14
3.1.2.2 FEEDBACK NEGATIVO	14
3.1.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FEEDBACK NO PINDUKA.....	15
3.1.3.1 PLANO DE AÇÃO.....	16
3.2 ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS	17
3.2.1 PRÁTICAS TRABALHISTAS.....	17
3.2.2 CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES (CBO).....	18
3.3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	25
3.3.1 ETAPAS DE TREINAMENTO	25
3.3.1.1 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES	26
3.3.1.2 PROGRAMAÇÃO DE TREINAMENTO	27
3.3.1.3 EXECUÇÃO DO TREINAMENTO.....	28
3.3.1.4 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS.....	28
3.3.2 NÍVEIS DE AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO	28
3.3.2.1 AVALIAÇÃO DA REAÇÃO	29
3.3.2.2 AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM.....	29
3.3.2.3 AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO	30
3.3.2.4 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS	30
3.3.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL	31
3.3.4 T & D DA EMPRESA ESCOLHIDA	31
3.3.4.1 SUGESTÕES.....	32
3.3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	34
3.3.5.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	35

3.3.5.2 FATORES QUE ALTERAM O CLIMA	37
3.3.5.3 CLIMA ORGANICIONAL X CULTURA ORGANIZACIONAL.....	39
3.3.6 ESTUDO DE CASO.....	40
3.3.6.1 RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	42
3.3.6.1.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS	42
3.3.6.1.2 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	44
3.3.6.1.3 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	46
3.3.6.1.4 LIDERANÇA E SUPERIORES.....	49
3.3.6.1.5 COMUNICAÇÃO	54
3.3.6.1.6 RECONHECIMENTO	57
3.3.6.1.7 REMUNERAÇÃO	60
3.3.6.1.8 IMAGEM DA EMPRESA.....	61
3.3.6.1.9 CONDIÇÕES DE TRABALHO.....	67
3.3.6.1.10 PRINCIPAIS FATORES QUE GERAM SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO	70
3.3.6.1.11 SUGESTÕES DOS COLABORADORES PARA TORNAR A EMPRESA UM LUGAR MELHOR.....	72
3.3.6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS.....	78
3.4.1 RECRUTAMENTO	78
3.4.1.1 RECRUTAMENTO EXTERNO.....	79
3.4.1.2 RECRUTAMENTO INTERNO	79
3.4.1.3 RECRUTAMENTO MISTO	80
3.4.1.4 RECRUTAMENTO ONLINE	80
3.4.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO PINDUKA SUPERMERCADOS	81
3.4.2.1 SELEÇÃO PARA UM CARGO DE CONFIANÇA.....	81
3.4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
3.5 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA	83
3.5.1 CONCEITO DE REMUNERAÇÃO	83
3.5.2 APLICAÇÃO DE CARGOS, SALÁRIOS, PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO NO PINDUKA SUPERMERCADOS.....	84
4 CONCLUSÃO.....	85
REFERÊNCIAS.....	87
ANEXOS.....	90

LISTA DE IMAGENS.....	90
LISTA DE TABELAS.....	90
LISTA DE GRÁFICOS	90
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	93

1 INTRODUÇÃO

Neste Projeto Interdisciplinar do Módulo de Recursos Humanos, podemos entender como funciona a gestão de pessoas dentro da empresa e identificar quais são os cuidados necessários para que tudo seja feito da melhor maneira possível de modo que garanta a qualidade de vida no trabalho e o desenvolvimento profissional dos colaboradores. É de extrema importância que a gestão de pessoas seja eficaz, pois são os colaboradores que são responsáveis pela sobrevivência e crescimento da organização.

Todas as unidades de estudos sendo elas: Avaliação de Desempenho; Administração de Pessoal e Obrigações Trabalhistas; Treinamento e Desenvolvimento; Seleção e Retenção de Talentos e Cargos, Salários e Plano de Carreira, ministradas pelos respectivos professores: Alessandra Silveira; Danilo Doval; José Marcio Carioca; Eleonor Cristina Bueno e Danielle Rodrigues foram de extrema importância para a elaboração do projeto.

A empresa escolhida para realizar o projeto foi o Pinduka Supermercados que está localizada na cidade de Caldas (MG) e que nos proporcionou todo o suporte necessário para realização do mesmo.

A unidade de estudo escolhida para aprofundar foi a de Treinamento e Desenvolvimento, onde foi realizado um estudo de Clima Organizacional, com o objetivo de fazer um diagnóstico da empresa para identificar os fatores que tem motivado e desmotivado os colaboradores e através dos resultados, identificar quais os problemas no ambiente interno, podem interferir na qualidade dos serviços e desempenho dos colaboradores, e então, propor sugestões que visam a melhoria.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA



Imagem 01

RAZÃO SOCIAL: José Edson Franco - EPP - Filial

NOME FANTASIA: Pinduka Supermercado

ENDEREÇO: Rua Dr. Paulino Figueiredo N°: 181

BAIRRO: Centro CEP: 37780-000

CIDADE: Caldas ESTADO: Minas Gerais

CNPJ N°: 17.847.831/0004-49

INS. ESTADUAL N°: 10309210803-09

TELEFONES: (35) 3735-1229 / (35) 3735-2014

NOME DO REPRESENTANTE LEGAL: José Edson Franco

NÚMERO DE EMPREGADOS: 59

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES: Comércio Varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – supermercados.

2.2 PINDUKA SUPERMERCADOS



Imagem 02

A empresa escolhida é a José Edson Franco, nomeada de Pinduka Supermercados, localizada na cidade de Caldas – Minas Gerais. É um comércio varejista de mercadorias diversas, com predominância em produtos alimentícios. É uma empresa de pequeno porte, sendo hoje um supermercado bem completo, com os setores de mercearia, limpeza, perfumaria, utilidades domésticas, horti-fruti, açougue e padaria bem ajustados, para a total satisfação dos seus clientes.

2.2.1 HISTÓRIA

Tudo teve início em 10 de setembro 1970, quando José Edson Franco, mas conhecido pelo apelido Pinduka, comprou do seu cunhado Edivaldo Candido Faria a empresa que na época chamada de Casa Franco, onde funcionava um bar e mercearia em um prédio alugado em Pocinhos do Rio Verde, um bairro de Caldas.

Em 1978 ele adquiriu um terreno e construiu um prédio, transferiu e ampliou seu negócio para Armazém de Secos e Molhados Casa Franco. Em 1994, ampliou sua área passando a ser um supermercado, renomeado agora de Pinduka Supermercado.



Imagem 03

Em 6 de Outubro de 2007, transferiu suas dependências, para o centro da cidade de Caldas -MG.

A blue graphic card for 'PINDUKA supermercados'. On the left, there is a yellow starburst logo with a shopping cart icon and the text 'PINDUKA supermercados' and 'Compromisso em Atender Bem!'. Below the logo, it says 'LOJA 1' and provides the address 'Praça Joaquim Amarante, 598 Centro' and phone number 'Tel: (35) 3735-1506 Caldas/MG'. On the right side, there are four small photographs: the top one shows the exterior of the store; the middle-left one shows a refrigerated meat counter; the middle-right one shows a well-stocked aisle; and the bottom one shows a produce section with various fruits and vegetables.

Imagem 04

Foi feita uma pesquisa de mercado, e foi visto à necessidade de expandir os negócios. Os gestores sempre buscaram novos desafios e a construção de uma nova loja, seria um salto em seus empreendimentos. Então em 2010, deram início a estratégia da construção de uma nova loja, no município de Santa Rita De Caldas (MG).

Em 27 de outubro de 2010, foi efetuada a compra do terreno na cidade de Santa Rita de Caldas. Em janeiro de 2011, foi dado início à construção da nova loja. Em 23 de

junho de 2012, foi inaugurada a primeira Filial do Pinduka Supermercados em Santa Rita de Caldas-MG.



Imagem 05

Em novembro de 2012, dá se início à estratégia da aquisição de mais uma loja no mesmo município em que se está localizada a matriz. Então, em 8 de junho de 2013 foi inaugurada a segunda Filial do Pinduka Supermercados em Caldas- MG.



Imagem 06

Em 2017, os gestores percebem mais uma vez a oportunidade de aquisição de mais uma loja, então em 03 de junho desse ano é inaugurada a 4ª loja do Pinduka Supermercados em Bandeira do Sul (MG).



Imagem 07

Possuindo hoje 4 lojas, a empresa conta com um total de 132 colaboradores. O Pinduka Supermercados busca diferenciar-se oferecendo serviços de qualidade que levem a excelência no atendimento dos seus clientes.

Missão

Atender bem nossos clientes com o intuito de proporcionar a melhor experiência de compra, em todas nossas lojas.

Visão

A rede Pinduka Supermercados buscar ampliar seu número de lojas e aumentar sua atuação no mercado varejista com eficiência, rentabilidade e responsabilidade social e ambiental.

Lema

COMPROMISSO EM ATENDER BEM!

3. PROJETO INTERDISCIPLINAR

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para CHIAVENATO (1999, p.189), "A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento".

A Avaliação de desempenho é um ponto extremamente importante dentro de uma organização, através dela os gestores conseguem saber como estão sendo realizadas as atividades dos seus colaboradores, identificar quais são os pontos fortes de cada um que merecem ser destacados e também os pontos fracos que precisam de uma atenção e cuidado maior.

Esta ferramenta está diretamente ligada à gestão de pessoas e tem como objetivo analisar o desempenho individual ou em grupo dos colaboradores de determinada empresa, ficando a critério do RH e dos gestores de cada área qual será o melhor método a ser aplicado em sua equipe e qual irá atender de forma eficaz a necessidade da empresa, essa avaliação permite ao gestor identificar e diagnosticar cada análise de comportamento obtido como, postura profissional, conhecimento técnico e relacionamento interpessoal em determinado espaço de tempo, que também fica a critério da empresa, é necessário o cuidado da empresa e do RH ao implementar uma avaliação de desempenho, pois é preciso saber exatamente o que será feito com os resultados obtidos para que essa avaliação agregue para empresa e não seja somente um processo a mais que não trará nenhum benefício e sim explorar e aproveitar essa ferramenta que é tão importante para a organização.

3.1.1 COMO IMPLANTAR

Como já dito acima o processo de implantação de uma avaliação de desempenho deve ser bem planejado pela empresa juntamente com o RH, buscando quais serão as maneiras para melhor avaliar seus colaboradores e obter os resultados que serão utilizados de forma positiva pela empresa e através deles permitir que a empresa prepare um plano de ação que ajudará na evolução tanto da empresa quanto dos seus colaboradores.

Não basta apenas coletar os resultados obtidos da avaliação de desempenho, tabular e pronto está finalizada a avaliação, muito pelo contrário é preciso traçar planos

que serão extremamente decisivo na empresa, realizar o feedback que é um processo importantíssimo na avaliação, isso irá mostrar aos colaboradores o interesse em evoluir, pois quando a empresa dá a oportunidade do colaborador expressar sua opinião cria nele uma expectativa de que quando o resultado for coletado irá acontecer mudanças para melhoria do que precisa ser mudado.

Capacitação dos gestores é essencial quando se implementa a avaliação de desempenho, o gestor precisa entender o conceito de gestão por competências, importância acompanhamento e do feedback diário do colaborador evitando também maiores surpresas e sabendo exatamente como está sua equipe de trabalho.



Imagem 08

3.1.2 FEEDBACK

O Feedback é um processo que vem após a avaliação de desempenho e que é extremamente importante para a empresa, através dele o colaborador e ou gestor irá receber os resultados de sua avaliação que muitas vezes pode mudar o modo de agir do colaborador, esse resultado pode ser positivo ou negativo, é muito interessante que o líder esteja sempre aberto a ouvir o feedback de seus colaboradores isso irá fazer com que eles tenham cada vez mais confiança e que juntos consigam buscar meios para resolução eficaz dos problemas da empresa.

O RH é responsável por treinar os gestores para que realizem o feedback da maneira adequada, de modo que não cause nenhum tipo de constrangimento ao colaborador, sendo sempre importante ter cuidado com as palavras que será usada no momento do feedback, no local que esse feedback será realizado, ou seja, é necessário

treinamento para que não ocorra nenhuma falha no momento que for realizado o feedback.

O feedback realizado da maneira correta traz muitos benefícios para o colaborador e também para a empresa gerando um impacto positivo para a mesma, mas se for realizado da maneira errada o prejuízo também pode ser muito grande podendo até manchar o nome da organização.



Imagem 09

3.1.2.1 FEEDBACK POSITIVO

O feedback positivo sempre será bem aceito pelo colaborador, afinal quem não gosta de receber elogios, mas para ele também é preciso ter treinamentos para saber como transmitir da maneira correta para que o colaborador continue ainda mais motivado e trazendo bons resultados para a organização.

O feedback positivo motiva o colaborador a querer sempre fazer mais para a empresa, pois ele reforça suas qualidades contribuindo com o bem-estar da organização, com isso o colaborador sabe que terá reconhecimento do seu esforço, por isso é essencial que o gestor consiga transmitir para o colaborador através do feedback que ele é peça importante para empresa e que seu comprometimento será sempre muito valorizado dentro da empresa e que sua evolução sempre irá gerar feedback positivo.

3.1.2.2 FEEDBACK NEGATIVO

Para esse tipo de feedback o cuidado deverá ser bem maior com o modo que será transmitido as informações para o colaborador, o gestor deve estar totalmente preparado

para que não ocorra nenhum tipo de exaltação ou constrangimento em nenhuma das partes envolvidas.

Algumas técnicas podem ajudar como, busque destacar as qualidades do funcionário antes de iniciar o feedback para que ele não se sinta totalmente desmotivado diante do resultado que vai receber, procure ouvir o que ele tem a dizer sobre o resultado que recebeu e se ele tem alguma solução para juntos sanar as dificuldades e mudar esse resultado para a próxima avaliação é importante que por mais difícil que seja o gestor consiga passar pra ele que tudo tem uma solução e que tudo depende do esforço e da forma como encara cada situação.

3.1.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FEEDBACK NO PINDUKA



Imagem 10

O grupo realizou uma entrevista com a gestora de RH da empresa que nos passou as informações necessárias para dar andamento no projeto. O Pinduka atualmente não possui nenhum modelo de avaliação de desempenho, mas tem vontade de implantar algum dentro da empresa pois acredita na importância e benefícios que essa avaliação trás tanto para empresa quanto para os colaboradores, ressaltou que mesmo não tendo nenhum modelo de avaliação os gestores sabem exatamente o esforço e desempenho de cada colaborador acompanhando de perto sua rotina e execução das tarefas.

No Pinduka o feedback também não é constante, mas já foi realizado algumas vezes sem seguir nenhum tipo de planejamento a gestora de RH possui interesse em implementar e ter um planejamento melhor aprofundando mais na questão do feedback, pois acredita que um feedback bem transmitido gera confiança dentro da empresa e também reforça o relacionamento entre líder e colaborador.

No entanto no Pinduka possui a oportunidade de crescimento profissional, sabendo disso questionamos como é identificado um colaborador está precisando de uma promoção, a resposta foi que é pela dedicação e compromisso com a empresa, essa resposta nos deu a certeza de que realmente os gestores acompanham de perto a rotina dos colaboradores e que reconhecem o esforço de cada um da melhor maneira possível, motivando os colaboradores e deixando claro que são extremamente importantes para o crescimento do supermercado Pinduka.

3.1.3.1 PLANO DE AÇÃO

Diante de todos os resultados obtidos podemos perceber que o Pinduka é uma empresa consolidada no mercado e que oferece aos colaboradores a oportunidade de crescimento dentro da empresa, mas que precisa dar uma atenção maior nos métodos utilizados para avaliação e promoção, implementar uma avaliação de desempenho, realizar um feedback constante trará muitos benefícios para a empresa e também irá deixar o colaborador mais motivado ao realizar suas tarefas diárias.

Investir em treinamentos que agreguem conhecimentos para o gestor de RH é muito importante e será ótimo para a empresa, pois o RH como o setor responsável por pessoas saberá a melhor maneira de treinar os seus gestores e a hora exata para que isso aconteça.

3.2 ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS

“A área de administração pessoal é responsável por grande parte das atividades operacionais referente a gestão de pessoas. Onde é responsável por todo histórico do funcionários dentro da organização, sendo que administração pessoal cuida dos documentos dos funcionários, como, férias, documentos demitentes além disso possui processos trabalhistas, pagamento de salários, entre outros.”

3.2.1 PRÁTICAS TRABALHISTAS

A legislação trabalhista é um ramo novo do direito em comparação aos outros ramos. Existem muitas formas de contratação para aprimorar a gestão de práticas trabalhistas. Porém a mais correta de ser usada entre as empresas é pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) que entrou em vigor no dia dez de novembro de 1943, no século XX. Foi criada para poder minimizar as discordâncias entre o empregador e o empregado, e podendo solucionar os conflitos já existentes, possuindo a carteira assinada, cumprindo assim todas as normas, conforme está no artigo 2º e 3º da CLT. Cumprindo todas as características do vínculo empregatício da contratação. Desta forma a empresa terá os seus custos e impostos a serem cumpridos, dando assim na folha de pagamento dos funcionários representando uma despesa aproximadamente de 40% salários pagos. Porém muitas empresas tentam enganar o sistema, evitando pagar esses excesso de encargos que a CLT possui, no entanto pode ser muito ousado e caro para as empresas essas práticas, pois a possibilidades de multas e indenizações, como também os passivos trabalhistas irão aumentar.

Desta forma a empresa José Edson Franco EPP - Pinduka Supermercados, de Caldas MG, procura seguir corretamente as normais da CLT. A empresa para minimizar os passivos trabalhistas, procura pagar em dia os seus funcionários, que é realizada todo 5º dia útil do mês, feito em depósito em conta salário no banco da Caixa Econômica Federal. Onde há 47 anos não possui atrasos nos pagamentos dos salários, pois todas as obrigações trabalhistas da empresa são pagas dentro das datas.

A empresa possui um ponto eletrônico confiável, que ajuda o supermercado, a saber, corretamente os horários de entrada e saída dos funcionários, e quando há necessidade de cumprir horas extras. Isso ajuda a fazer corretamente os cálculos de horas de cada funcionário, que podem ser pagas ou feitas compensação dessas horas que foram realizadas.

Sobre as horas extras, no artigo 130 da CLT nos diz que após doze meses de vigência do contrato de trabalho, o empregado terá direito as férias, na seguinte proporção:

- ✓ De trinta dias, caso não houver faltado no serviço por mais de cinco vezes;
- ✓ De vinte quatro dias corridos, quando houver de seis a quatorze faltas;
- ✓ De dezoitos dias corridos, quando houver tido de quinze a vinte e três faltas;
- ✓ De doze dias corridos, quando houver tido de vinte e quatro a trinta e duas faltas.

No Pinduka Supermercados, a empresa já se programa por um ano, para fornecer férias aos seus funcionários após os doze meses de trabalho. As férias são dadas nos períodos de janeiro a novembro. A empresa só realiza compra de férias dos seus funcionários, quando há necessidade e quando não possui outro funcionário para poder substituir.

Sobre o 13º salário não possui um artigo específico na CLT, porém possui suas regras a serem estabelecidas na LEI nº. 4.090/1962; que é considerada como uma forma de gratificação pelos doze meses trabalhados é importante observar corretamente todas as formas de pagamento, podendo assim minimizar todos os problemas com a fiscalização do Ministério do Trabalho e empregado ou demandas perante a Justiça. O pagamento pode ser realizado em duas parcelas, onde a primeira pode ser paga de fevereiro até dia 30 de novembro, proporcional a 50% do salário, já a segunda parcela do pagamento deverá ser feita em até dia 20 de dezembro.

Na empresa José Edson Franco EPP, o pagamento é realizado em depósito na conta dos funcionários, em duas parcelas, a primeira é realizada no dia 30 de novembro e a segunda no dia 20 de dezembro.

Para que a empresa possa continuar seguindo corretamente as normas trabalhistas, dando mais segurança aos seus funcionários, ela é filiada ao Sindicato de Poços de Caldas, Sindicomercários, localizado na Rua Capitão Afonso Junqueira. 168- Centro. E-mail: Contato@sindcomercionariospc.org.br

3.2.2 CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES (CBO)

A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) foi fundada no dia nove de outubro de 2002, onde tem a sua finalidade o reconhecimento das ocupações do mercado de trabalho.

Segundo o site, segue abaixo a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) da José Edson Franco EPP :

Cargos	Código CBO	Descrição	Quantidade
Gerente de Supermercados	141415	Planejam atividades comerciais varejistas, atacadista e assistência técnica; atendam clientes; administram e estruturam equipes de trabalho; e projetos; promovem condições de segurança; saúde, meio ambiente e qualidade; assessoram a diretoria da empresa.	1
Gerente de compras	354205	Recebem requisitos de compras, executam processo e concretizam a compra de serviços. Produtos e matérias-primas e equipamentos para o comercio atacadista e varejo, para industrias e empresas, órgãos públicos e privados. Acompanham o fluxo de entregas, desenvolvem fornecedores de matérias e serviços, supervisionam equipes e processos de compra. Preparam relatórios e fazem papel de interlocutor requisitantes e fornecedores.	2
Auxiliar de Contabilidade	413110	Organizam documentos e efetuam sua classificação contábil; geram lançamentos contábeis, auxiliam na apuração dos impostos, conciliam contas e preenchimento de guias de recolhimento e de solicitações, junto a órgãos do governo. Emitem notas de venda e de transferência entre outras; realizam o arquivo de documentos.	1

<p>Conferente de Carga e Descarga</p>	<p>414215</p>	<p>Apontam a produção e controlam a frequência de mão-de-obra. Acompanham atividades de produção, conferem cargas e verificam documentação. Preenchem relatórios, guias, boletins, plano de carga e recibos. Controlam movimentação de carga e descarga nos portos, terminais portuários e embarcações. Podem liderar equipes de trabalho.</p>	<p>3</p>
<p>Técnico manutenção eletrônica</p>	<p>313205</p>	<p>Consertam e instalam aparelhos eletrônicos, desenvolvem dispositivos de circuitos eletrônicos, fazem manutenções corretivas, preventivas e preditivas, sugerem mudanças no processo de produção, criam e implementam dispositivos de automação. Treinam, orientam e avaliam o desempenho de operadores. Estabelecem comunicação oral e escrita para agilizar o trabalho, redigem documentação técnica e organizam o local de trabalho. Podem ser supervisionados por engenheiros eletrônicos. Consertam e instalam aparelhos eletrônicos, desenvolvem dispositivos de circuitos eletrônicos, fazem manutenções corretivas, preventivas e preditivas, sugerem mudanças no processo de produção, criam e implementam dispositivos de automação. Treinam, orientam e avaliam o desempenho de operadores. Estabelecem comunicação oral e escrita para agilizar o trabalho, redigem documentação técnica e organizam o local de trabalho. Podem ser supervisionados por engenheiros eletrônicos.</p>	<p>1</p>

Gerente departament o pessoal	142210	Gerenciam atividades de departamentos ou serviços de pessoal, recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios, treinamento e desenvolvimento, liderando e facilitando o desenvolvimento do trabalho das equipes. Assessoram diretoria e setores da empresa em atividades como planejamento, contratações, negociações de relações humanas e do trabalho. Atuam em eventos corporativos e da comunidade, representando a empresa.	1
Auxiliar escritório	411005	Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Atuam na concessão de microcrédito a microempresários, atendendo clientes em campo e nas agências, prospectando clientes nas comunidades.	2
Operador de caixa	421125	Caixa(supermercado). Recebem valores de vendas de produtos e serviços; controlam numerários de valores; atendem o publico em agencia postal na recepção e entregam objetos postais; recebem contas e tributos e processam remessa e pagamentos numerários por meio postal.	6

Ajudante de Motorista	783225	<p>Reparam carga e descarga de mercadorias, movimentam e fixam mercadorias e cargas em cargas em navios, aeronaves, caminhões manuseiam cargas e instalações portuários; entregam e coletam encomendas, manuseiam cargas especiais; reparam embalagens danificadas e controlam a qualidade de serviços prestados. Operam equipamentos de carga e descarga; conectam tubulações às instalações de embarque de cargas. Realizam atividades de limpeza e conservação no armazéns portuários nos navios, estabelece comunicação, emitindo, recebendo e verificando mensagens, notificando e solicitando informações, autorizações e orientações de transporte, embarque e desembarque de mercadorias.</p>	3
Repositor	521125	<p>Vendem mercadorias em estabelecimento do comércio varejo e atacadista , auxiliando os clientes na escolha controlam a entrada e saída de mercadoria. Promovem a venda de mercadorias, demonstrando o seu funcionamento, oferecendo para degustações ou distribuindo amostra das mesmas, informam sobre as quantidades e vantagens de aquisição. Expõem mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, gôndolas e balcões e atendem clientes em lojas e mercados. Fazem inventários de mercadorias para reposição, de demonstrações de pesquisa de preços.</p>	8

Padeiro	848305	Planejam produção e preparam massas de pão, macarrão e similares. Fazem pães, bolachas e biscoitos e fabricam macarrão. Elaboram caldas de sorvetes e produzem compotas. Confeitam doces, preparam recheios e confeccionam salgados. Redigem documentos tais como requisição de materiais registros de saída de materiais e relatórios de produção. Trabalham em conformidade a normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene, saúde e preservação ambiental.	2
Empacotador	784105	Preparam maquinas e local de trabalho para empacotar e envasar; embalam produtos e acessórios; enfardam produtos; separando, conferindo, pesando e presando os produtos; realizam pequenos reparos em máquinas, identificando falhas regulando-as substituindo pequenas peças e testando seu funcionamento.	3
Atendente de Padaria	521140	Vendem mercadorias em estabelecimentos do comercio varejo ou atacadista, auxiliando os clientes na escolhas. Controlam a entrada e saída de mercadorias. Promovem a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo-as para degustação ou distribuindo amostras das mesmas, informam sobre a sua qualidade e vantagens de aquisição. Expõe mercadorias de atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço. Abastecem pontos de vendas, gôndolas e balcões e atendem clientes em lojas e mercados. Fazem inventários de mercadorias para reposição. Elaboram relatórios de vendas, de demonstrações e de pesquisa de preço.	2

Açougueiro	848510	<p>Abatem bovinos e aves controlando a temperatura e velocidade de maquinas. Preparam carcaças de animais (aves, bovinos, caprinos, ovinos e suínos) limpando, retirando vísceras, depilando, riscando pequenos cortes, e escaldando. Preparam carnes para comercialização desossando, identificando tipos, marcando, fatiando, pesando e cortando conservantes. Acondicionam carnes em embalagens individuais, manualmente ou com o auxilio de maquinas de embalagens a vácuo. Trabalham em conformidade a normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene, saúde e preservação ambiental.</p>	8
Atendente hortifrúti	521140	<p>Vendem mercadorias em estabelecimento de comercio de varejistas ou atacadista, auxiliando os clientes na escolha. Controlam a entrada e saída de mercadorias. Promovem a venda das mercadoria das mesmas. Informam a qualidades e vantagens de aquisição. Expõe a mercadoria de forma criativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preços. Abastecem pontos de vendas, gôndolas e balcões e atendem clientes em lojas e mercadorias. Fazem inventário de mercadorias para reposição. Elaboram relatórios de vendas, promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços.</p>	3

Tabela 01

3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O mercado de trabalho atual se encontra cada vez mais competitivo, exigindo cada vez mais do colaborador, a qualificação profissional. Por isso é preciso treinar e desenvolver pessoas para garantir o sucesso de uma organização.

Treinamento é um processo desenvolvido pela empresa, de educação profissional, com a finalidade de capacitar e reter os colaboradores. É a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho e ao desenvolvimento de habilidades. E como resultado, há melhorias na qualidade do trabalho.

Carvalho (1988, p.59) define treinamento como o "processo de ajudar os empregados a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes".

Segundo Chiavenato (1994, p.126) "treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem". Significa ensinar, educar, promover mudanças no comportamento, fazer com que as pessoas adquiram novas habilidades e conhecimentos.

Para Vasconcelos (1999, p.61): [...] treinar é educar, ensinar, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender.

O treinamento pode ser resumido num processo que leva os colaboradores a se auto desenvolverem, fornecendo a eles novos conhecimentos específicos para sua melhor integração com seu cargo ou função, com a empresa e colegas, de forma que possam contribuir produtivamente para o alcance de metas e objetivos da organização e pessoais. E desenvolvimento pode ser resumido como um treinamento direcionado para o desenvolvimento das potencialidades profissionais e pessoais dos colaboradores, ou seja, aperfeiçoa o colaborador para um crescimento profissional na carreira na organização.

3.3.1 ETAPAS DE TREINAMENTO

1. Levantamento das Necessidades de Treinamento - LNT (DIAGNÓSTICO)
2. Programação de treinamento

3. Implementação e execução do treinamento
4. Avaliação dos resultados

3.3.1.1 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

A primeira etapa é diagnosticar e identificar as necessidades e carências de treinamento, que deve ser baseado em fatos e informações relevantes e objetivas. Essas informações devem ser agrupadas, e cabe aos gestores a responsabilidade da percepção dos problemas decorrentes da carência de treinamento. Um dos principais meios para se fazer o levantamento de necessidades de treinamento são:

- ✓ Observação: verificar a ocorrência de trabalho ineficiente, excesso de equipamentos quebrados, perda de matéria prima, grande número de problemas disciplinares, alto índice de ausência dos colaboradores, rotatividade elevada, entre outros.
- ✓ Avaliação de desempenho: monitorar o desempenho dos colaboradores, identificando as necessidades de treinamento, averiguando os departamentos da organização na qual requerem uma atenção imediata em relação ao desempenho e ou resultados alcançados.
- ✓ Questionários: é possível identificar problemas que evidenciem necessidades de treinamento através de questionários e listas de verificação (checklists).
- ✓ Solicitações de gerentes e supervisores: eles podem averiguar e localizar as necessidades de treinamento de suas equipes.
- ✓ Teste ou exames: testes sobre o conhecimento do trabalho dos colaboradores que executam determinadas funções ou tarefas para verificar carências de conhecimentos específicos ao cargo.
- ✓ Mudanças no trabalho: sempre que é feito modificações nas rotinas de trabalho dos colaboradores é necessário o treinamento sobre os novos métodos e processos para que ele possa conhecer.
- ✓ Entrevista de saída ou desligamento: Quanto um colaborador deixa a empresa é um ótimo momento para conhecer, não apenas sua opinião sincera sobre a organização, mas também as razões que motivam sua saída. Torna-se possível

identificar na entrevista de saída várias deficiências da organização que podem ser corrigidas.

- ✓ Relatórios periódicos: emitir relatórios relacionados com a produção ou com os resultados da organização para indicar possíveis ineficiências, problemas e identificação de necessidades de treinamentos.

3.3.1.2 PROGRAMAÇÃO DE TREINAMENTO

Ao efetuar o levantamento e a definição de treinamento, deve ser feito a programação dele. Para traçar uma adequada programação de treinamento o levantamento de necessidades deve fornecer as seguintes informações:

- ✓ O que deve ser ensinado?
- ✓ Quem deve aprender?
- ✓ Quando deve ser ensinado?
- ✓ Onde deve ser ensinado?
- ✓ Como se deve ensinar?
- ✓ Quem deve ensinar?

A programação de treinamento requer um planejamento que envolve os seguintes itens:

- ✓ Objetivo: definição clara do objetivo do treinamento;
- ✓ Divisão do trabalho: como o treinamento será desenvolvido: em módulos, pacotes ou ciclos?
- ✓ Determinação do conteúdo de treinamento: considerando aspectos de quantidade e qualidade de informação;
- ✓ Escolha dos métodos de treinamento: levando em consideração a tecnologia disponível;
- ✓ Definição dos recursos necessários para execução do treinamento: como tipo de treinador ou instrutor, recursos audiovisuais, máquinas, equipamentos ou ferramentas necessários, materiais, manuais etc.;
- ✓ Definição da população alvo: quais as características dos colaboradores que serão treinadas.
- ✓ Número de pessoas a serem treinadas;

- ✓ Disponibilidade de tempo para o programa de treinamento;
- ✓ Grau de habilidade, conhecimentos e atitudes a ensinar;
- ✓ Local: onde será efetuado o treinamento: dentro ou fora da organização.
- ✓ Cálculo da relação custo benefício: Quanto o treinamento vai custar e o que ele proporcionará a seguir em termos de benefícios;
- ✓ Avaliação dos resultados: considerando a verificação de pontos críticos que demandam ajustamentos ou modificações no treinamento para melhorar a eficácia.

3.3.1.3 EXECUÇÃO DO TREINAMENTO

Essa é a terceira parte do processo, as pessoas que irão treinar serão os colaboradores que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos e competências relacionados com seu trabalho, chamados de aprendizes. Os instrutores serão as pessoas experientes ou especializadas em determinada área que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes de maneira organizada.

3.3.1.4 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Essa é a etapa final do processo, que se resume em avaliar os resultados obtidos. Esta avaliação deve determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos colaboradores e verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com a conquista das metas da empresa.

3.3.2 NÍVEIS DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

Com o mercado cada vez mais competitivo é preciso encontrar formas para se diferenciar da concorrência, é por isso é necessário à assertividade no destino dos recursos disponíveis. Com recursos limitados as organizações enfrentam um dilema para definir o destino dos recursos como, por exemplo: investir em inovação, melhorar a qualidade dos produtos ou treinar as equipes? É preciso investir no que realmente dará retorno.

Se a organização optar por treinar equipes, o treinamento precisa atender às necessidades do negócio, tendo sua eficácia comprovada. Isso somente acontecerá se a empresa estabelecer métodos, definir indicadores e desenvolver ferramentas que permitam a avaliação das ações de treinamento com base em evidências.

Existem quatro níveis de avaliação, sendo eles: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. Todos eles são importantes e precisam ter indicadores bem definidos, pois assim será possível fazer uma análise efetiva do treinamento.

3.3.2.1 AVALIAÇÃO DA REAÇÃO

O objetivo é identificar a percepção dos participantes em relação ao conteúdo, à experiência de aprendizagem e sua relevância para o desenvolvimento pessoal e profissional. A satisfação dos participantes determina o grau de envolvimento com os temas abordados e a posterior aplicação, ou não, do que foi visto. Portanto, os itens da avaliação de reação precisam ser considerados indicadores de satisfação dos clientes.

Algumas diretrizes que podem ser usadas para fazer essa avaliação são: determinar o que a organização deseja descobrir; usar um formulário para quantificar as reações; encorajar os participantes a fazer comentários por escrito e conseguir essas informações o mais rápido possível.

3.3.2.2 AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

Após identificar a percepção dos participantes em relação ao treinamento, é preciso avaliar se ele gerou aprendizado. Na etapa de planejamento de um treinamento, são definidos, entre outros itens, os objetivos específicos de aprendizagem e eles são os indicadores que devem ser utilizados nesta avaliação. Os objetivos podem se relacionar a aquisição de novos conhecimentos, habilidades ou a mudanças na forma como participantes percebem a realidade.

Todos os participantes devem realizar a avaliação, que poderá ser feita através de um teste escrito, no caso de avaliação de conhecimento, ou de percepção da realidade, ou através de um teste de desempenho (teste prático ou simulado), se for

necessário medir a aquisição ou aprimoramento de habilidades. O ideal é que seja feita uma avaliação antes e outra depois do treinamento.

3.3.2.3 AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO

A mudança de comportamento só acontece se a aprendizagem é efetiva, é preciso dar um tempo para o comportamento mudar. Uma vez que os participantes tenham alcançado os objetivos de aprendizagem do treinamento, é preciso que eles coloquem em prática os novos conhecimentos e habilidades. Afinal, o maior objetivo de qualquer treinamento é que os participantes apliquem tudo o que foi aprendido.

Alguns métodos que podem ser utilizados para verificar se houve a transferência da aprendizagem seriam: análise do trabalho do participante através de uma lista de verificação de comportamentos, análise do desempenho a partir de indicadores de produtividade pré-definidos, pesquisas ou questionários envolvendo os próprios participantes, seu superiores imediatos e outros públicos, como subordinados, colegas de trabalho e até clientes. Assim como na avaliação de aprendizagem, é recomendável analisar os mesmos indicadores antes e depois do treinamento.

3.3.2.4 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Este é o nível mais importante de avaliação, pois é através dele que é possível identificar se o treinamento contribuiu para os resultados do negócio. Para avaliar se o treinamento influenciou ou não nos resultados da empresa, é preciso definir, na etapa de planejamento, com quais indicadores o treinamento poderá contribuir.

Como resultados que um treinamento eficaz pode trazer, podemos citar: o aumento das vendas, a diminuição de reclamações, a redução de custos, a melhoria na pesquisa de clima, o aumento da nota de satisfação do cliente com o atendimento, ou seja, são indicadores que podem potencializar ganhos financeiros ou minimizar perdas.

Quando a área de Treinamento e Desenvolvimento oferece ações efetivas, que tenha seus programas estruturados de forma que eles possam ter a sua eficácia comprovada, ela passa a atuar efetivamente como parceira estratégica do negócio.

No entanto, o treinamento deve ser feito sob medida, de acordo com as necessidades e a realidade da organização. Ele deve ser viável e eficaz, que traga resultados rápidos, pois quando ele não traz resultado algum ele deixa de ser um investimento e passa a ser uma despesa para a organização.

3.3.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Desenvolver pessoas não é o mesmo que treinar pessoas. Esse conceito de desenvolvimento de pessoas é mais amplo, é um processo de longo prazo, pois tem como o objetivo principal capacitar as pessoas para serem profissionais de sucesso, ou seja, é desenvolver o potencial humano.

Isso proporciona crescimento à empresa, desenvolver pessoas está além dos aspectos técnicos ou operacionais relacionados ao trabalho, envolve uma evolução pessoal acompanhada da capacitação profissional.

Existem inúmeras formas de desenvolver pessoas, algumas delas são: Rotação de cargos; Cursos e seminários; Técnicas de simulação de uma situação de trabalho, para tirar o colaborador da zona de conforto; Avaliação de desempenho; entre outros.

A responsabilidade pelo desenvolvimento de cada pessoa nem sempre parte somente da empresa, pois muitas vezes o colaborador percebe que está em falta alguma competência, que podemos chamar de CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) e ele mesmo busca com seus próprios recursos o desenvolvimento que tanto precisa, para sobreviverem até mesmo à concorrência interna (próprios colaboradores da organização), as organizações agem como facilitadoras desse desenvolvimento.

3.3.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA ESCOLHIDA

A organização escolhida é a José Edson Franco - EPP que atua no ramo de varejo na cidade de Caldas, em Minas Gerais, nomeada de Pinduka Supermercados. Foi observado que a organização não tem uma parcela de receita fixa destinada ao T&D. Porém ela oferece sim algumas formas de treinamento e desenvolvimento aos colaboradores, como: cursos, palestras, treinamentos individuais e em grupos, pois ela acredita que uma equipe qualificada e preparada para o mercado é capaz de agregar

valores á empresa, aumentar a produtividade, estimular o trabalho em equipe e incentivar o engajamento da equipe.

Os treinamentos que a organização oferece, por enquanto, são: um treinamento individual online, feito assim que o colaborador é contratado, um dia antes de começar a trabalhar ele faz esse treinamento específico para a área em que está ingressando, e depois são aplicados treinamentos em grupos (palestras), a cada seis meses.

Esses treinamentos que o Pinduka Supermercados oferece, são terceirizados, ou seja, não são eles que fazem esses treinamentos, são contratadas empresas que atuam nesse segmento, para estar aplicando o treinamento nos colaboradores, um exemplo de empresa que eles contratam é o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial).

No Pinduka, quando é verificado que os colaboradores estão desmotivados, quando estão tendo muitas faltas, trazendo muitos atestados, é chegado à conclusão que os colaboradores estão precisando de treinamentos. Eles nos informaram que uma das formas que a organização usa para desenvolver os potenciais dos colaboradores é ofertando cursos e palestras. Porém após o treinamento ser dado eles não fazem nenhum tipo de avaliação da eficácia do treinamento.

Foi nos informado também que juntamente com o SENAC irão implantar na empresa um novo modelo de treinamento, os Workshops, o objetivo desse treinamento é explicar um tema de forma aprofundada, sempre utilizando a prática durante a reunião. Existe um condutor durante o workshop, que orienta e tira as dúvidas, mas há uma participação maior dos envolvidos. A vantagem dos workshops é que são mais dinâmicos e possibilitam o compartilhamento de informações entre todos. Sua duração pode ser de 4 a 8 horas em um único dia.

3.3.4.1 SUGESTÕES PARA A ÁREA DE T&D DO PINDUKA SUPERMERCADOS

- ✓ Fazer a avaliação após o treinamento para verificar se houve eficácia

Pelo motivo de não valer a pena para a organização fazer um treinamento sem depois avaliar sua efetividade, sugerimos que ela faça a avaliação. Pois ao oferecer treinamentos ela gasta tempo e dinheiro, e isso precisa de um retorno, além de que com

essa avaliação é possível identificar quais pontos a melhorar nos próximos treinamentos.

A organização como ainda não faz nenhum tipo de avaliação, pode começar com uma avaliação básica, como o exemplo que vamos citar abaixo: Os pontos que podem ser avaliados são: qualidade, custo, custo-benefício e a satisfação.

Qualidade: Avaliar a qualidade do treinamento é a avaliação dos participantes sobre o desempenho do instrutor, o tema, a maneira como ele foi apresentado e o material utilizado, por exemplo. O ideal é que essa pesquisa seja feita no local do treinamento, enquanto as impressões ainda estão “frescas” na cabeça dos colaboradores.

Custo: A avaliação da qualidade pode ter tido um resultado positivo ou negativo, mas será que valeu a pena? Para isso é importante conferir os custos dos treinamentos, fazer uma análise dos custos individuais e o número de participantes, e quais os benefícios que este treinamento poderá trazer.

Pesquisa de satisfação: A satisfação dos colaboradores pode ser medida, já que ela interfere na aplicação do conteúdo que foi compartilhado e na participação de treinamentos semelhantes, pois se ninguém gostou da experiência ou se não conseguiu tirar proveito algum do treinamento dificilmente vão querer participar de novo, a não ser que mudanças sejam feitas.

Para saber isso, pode ser verificado o nível de satisfação dos participantes em relação: ao tema do treinamento; à duração do treinamento e ao desempenho do palestrante. Para cada item, a resposta pode ser: muito satisfeito, satisfeito, insatisfeito ou muito insatisfeito.

Para se ter uma visão geral e conhecer o resultado, a organização pode unir os três resultados acima e criar um painel com gráficos que ajudarão a interpretar a eficácia de cada treinamento oferecido aos seus colaboradores. Pois, não adianta a equipe aprender, se não for utilizar o conhecimento ou se o treinamento tiver custo alto demais ou incompatível com o número de participantes.

✓ Implementar a avaliação de desempenho

A opção entre avaliar ou não o desempenho do pessoal não é uma escolha para as empresas. Toda a empresa que busca crescer e se desenvolver com qualidade deve realizar a Avaliação de Desempenho de maneira estruturada e sistemática.

A importância da Avaliação de Desempenho refere-se, principalmente, ao fato de poder diagnosticar, através de ferramentas específicas, o desempenho dos colaboradores em determinado período de tempo, sendo que essas ferramentas têm estreita relação com todas as demais funções de recursos humanos. Pois, ela permite à organização o ajuste de falhas, promove o aproveitamento de capital humano e dá a oportunidade para o desenvolvimento de novos talentos, isto é, o profissional desenvolve sua carreira em favor da organização.

E o motivo pela qual colocamos a implementação da avaliação de desempenho como sugestão na área de T&D é que ao avaliar o colaborador é possível identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento individual, assim a organização saberá exatamente em qual área ou habilidade seus colaboradores estão mais carentes de treinamentos. Podendo assim oferecer treinamentos mais assertivos nos resultados.

3.3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional envolve o relacionamento entre a empresa e seus colaboradores, e como os valores e as atitudes os afetam dentro do contexto organizacional. O conceito de clima é abordado por vários autores:

Chiavenato (1997) define o clima organizacional como sendo o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Para Luz (1996 apud SALGADO, 2001), o clima é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período. Pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho, e pode ser entendido como uma atmosfera psicológica que envolve a relação entre empresa e funcionários.

Para Coda (1992), Clima Organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa.

Ainda segundo Chiavenato (2002, p.95), “o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e este intimamente relacionado ao grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.”

Através dessas definições podemos compreender que o clima organizacional está relacionado com a satisfação dos colaboradores, ele é o indicador do grau de satisfação. Ao se fazer a análise do clima é possível avaliar até que ponto as expectativas das pessoas estão sendo atendidas dentro da organização e como a qualidade do ambiente é percebida pelos colaboradores. O clima organizacional está diretamente ligado com a maneira que o colaborador percebe a organização com suas normas, cultura e costumes, e através dessa interpretação ele pode reagir de maneira positiva ou negativa dentro da organização.

Podemos dizer que o clima não pode ser criado pela organização, pois ele é resultante de fatores internos como: as decisões tomadas e a maneira de como os colaboradores são administrados pela chefia, pois isso atinge o colaborador diretamente e ele cria uma percepção sobre a empresa, que o induz a determinado comportamento, ou seja, o clima é algo que já existe dentro da organização.

3.3.5.1 A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nos dias atuais, os consumidores exigem cada vez mais, a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, e com as mudanças do mercado as empresas trabalham para atuar à frente de seus concorrentes, exigindo uma postura mais dinâmica no atendimento aos clientes. Para isso, elas necessitam de colaboradores comprometidos e do envolvimento de todas as pessoas que atuam na organização para chegar a um objetivo em comum.

Já por outro lado, estão os colaboradores que buscam cada vez mais a melhoria da qualidade de vida no trabalho, ou seja, o clima organizacional tem que estar favorável ao desenvolvimento dessas atividades.

Para a sobrevivência de uma empresa, hoje, não basta somente utilizar bem a sua tecnologia e o seu capital, mas é necessário saber gerenciar as pessoas dentro da organização. Percebe-se então a importância da análise do clima organizacional, pois é preciso criar um clima que corresponda com as necessidades dos colaboradores, motivando-os para alcançar os objetivos da empresa.

É através da análise do clima organizacional que é possível descobrir os fatores internos que provocam os diferentes tipos de motivação nos colaboradores. E esses fatores influenciam no comportamento e podem até afetar a satisfação no trabalho e o desempenho. O clima depende da estrutura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do estilo de liderança, da avaliação, da remuneração, e entre outros.

A análise deve ser realizada para medir os motivos de satisfação e as razões de desconforto dos colaboradores, pois a partir dela é possível ver as fraquezas de uma gestão deficiente e os pontos fortes de uma gestão competente. A pesquisa de clima deve ser vista como um instrumento para auxiliar na gestão, porque o objetivo da pesquisa é ouvir as manifestações dos colaboradores para que a chefia da organização conheça os fatores que precisam ser melhorados, para assim tomar medidas visando uma maior qualidade de vida dos seus funcionários.

O clima pode ser percebido nas expressões e atos dos funcionários, por isso uma organização com um clima organizacional bom gera relações de satisfação, animação, colaboração e interesse, ou seja, resulta num trabalho satisfatório, pois quando o clima é bom se predominam atitudes positivas como: participação, entusiasmo, dedicação, alegria, satisfação e motivação. Porém, quando o clima é ruim há baixa motivação, além de ocorrer rivalidades, desuniões, discórdias, tensão, desinteresses em realizar funções e resistência a ordens.

Por fim, a pesquisa de clima é fundamental para conhecer como os colaboradores estão sentindo e pensando em relação à organização e a partir daí, é possível identificar oportunidades, investir em treinamento, prever crises e tomar uma série de melhorias e atitudes mais estratégicas para a realidade organizacional.

3.3.5.2 FATORES QUE ALTERAM O CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima auxilia no levantamento de fatores que estão afetando e aumentando a satisfação dos colaboradores, esses fatores são variáveis organizacionais que dependendo da forma com que se apresentam na organização pode interferir no clima de maneira positiva ou negativa. Segundo LUZ (2003) essas variáveis são:

- ✓ O trabalho desempenhado: O horário de trabalho inadequado, a sobrecarga de tarefas, a má distribuição de tarefas, colaborador não adaptado ao trabalho exercido, quadro de funcionários insuficiente fará com que clima se manifeste negativamente.
- ✓ Salário: A organização deve apresentar o plano de cargos e salários de forma clara, e é necessário que haja um equilíbrio entre os salários e cargos e que estejam compatíveis com os praticados no mercado, para que o salário não haja como uma fonte de insatisfação. A organização deve conceder o aumento de salários de forma justa, para que os colaboradores consigam viver com o salário recebido dignamente.
- ✓ Integração com os departamentos: se os departamentos da organização cooperarem entre si beneficiará o clima, já se houver muitos conflitos entre os departamentos prejudicará o clima.
- ✓ Benefícios: os benefícios da empresa devem estar adequados com o perfil dos funcionários, para atuarem a favor da melhoria do clima e corresponder às expectativas e necessidades dos colaboradores.
- ✓ Supervisão/ Liderança: todos os colaboradores devem ter tratamento justo e receber feedback da chefia, esse papel exercido pela chefia é fundamental para o clima.
- ✓ Comunicação: Avaliar se os colaboradores consideram satisfatórias a forma e os canais dentro da organização é necessário, pois quando se tem uma boa comunicação às incertezas são reduzidas, melhora o desempenho e a satisfação da equipe.
- ✓ Progresso Profissional/ treinamento/ desenvolvimento: a organização deve oferecer sempre oportunidades de qualificação, atualização e desenvolvimento profissional, pois isso colaborará para a melhoria do clima.

- ✓ Relacionamento Interpessoal: quando as relações pessoais entre os funcionários, chefias e entre a empresa é de cooperação influenciará de forma positiva no clima, mas se houver muitos conflitos isso influenciará negativamente.
- ✓ Estabilidade no emprego: O grau que a empresa oferece de segurança e o que é sentido pelos colaboradores, o feedback dado pela organização sobre o desempenho dos funcionários, influenciará no clima.
- ✓ Processo Decisório: As características da empresa e da gestão da empresa como a agilidade, a participação, a centralização ou descentralização das decisões altera o clima organizacional. A qualidade do processo decisório percebida pelos colaboradores pode tornar o clima bom ou ruim.
- ✓ Condições Físicas de Trabalho: quando não existem ou estão precárias as condições físicas de trabalho e conforto como instalações, recursos para a execução do trabalho, o clima se manifesta de forma negativa.
- ✓ Participação: organizações nas quais possibilitam a participação dos colaboradores em decisões sobre os objetivos da empresa, na gestão da empresa; do seu setor de trabalho, participação financeira sobre os resultados da empresa permitem um clima positivo na organização.
- ✓ Pagamento dos Salários: Quando ocorrem muitos erros na folha de pagamento, atrasos e descontos que não são devidamente explicados aos funcionários causa um descontentamento e prejudica o clima.
- ✓ Objetivos Organizacionais: A clareza e a transparência dos objetivos organizacionais e departamentais expostos pela empresa atuam como fator de melhoria do clima.
- ✓ Orientação da Empresa para Resultados: É o grau de esforço que a empresa dispõe para a orientação de seus colaboradores para conseguir alcançar seus resultados. Quanto maior for o esforço melhor para o clima da organização.
- ✓ Imagem da Empresa: Avalia a opinião dos colaboradores de como a organização é vista pelo mercado.
- ✓ Ética e Responsabilidade Social: Quando a organização atua com ética, cumpre as suas responsabilidades sociais em seu relacionamento com parceiros comerciais, colaboradores, comunidade e Estado, o clima é influenciado positivamente.

- ✓ Valorização dos Funcionários: O bom clima dependerá se a organização valoriza e respeita seus recursos humanos, se oferece oportunidades e investe neles.
- ✓ Reconhecimento: A adoção de mecanismos de valorização e reconhecimento dos colaboradores atua como um fator positivo.
- ✓ Trabalho em Equipe: O clima também é influenciado à medida que a organização possibilita e estimula o trabalho em equipe para solucionarem problemas, buscarem oportunidades, aprimorar processos, inovar.
- ✓ Planejamento e Organização: Clareza exposta pela organização sobre seus planos, objetivos e metas departamentais e organizacionais, a forma com que é planejada e organizada por seus gestores, atua no clima da organização, quanto mais bem elaborada melhor.

Essas variáveis citadas acima podem alterar o clima e por isso é imprescindível saber como elas estão atuando na organização, saber se elas estão sendo trabalhadas de forma correta e se os colaboradores estão percebendo essas variáveis de forma positiva. Assim, a organização poderá ver o que tem desmotivado seus colaboradores e começar a trabalhar com atitudes estratégicas para melhorar o clima.

3.3.5.3 CLIMA ORGANIZACIONAL X CULTURA ORGANIZACIONAL

Esses dois conceitos influenciam diretamente nos resultados dos negócios e no desempenho dos colaboradores, porém, esses conceitos são confundidos e existem diferenças entre eles. O clima organizacional tem a ver com a satisfação e engajamento dos colaboradores, envolve as condições de trabalho, liderança, processos, políticas de recompensas, o dia-a-dia. Já a cultura organizacional, tem a ver com os valores e a identidade da organização, tem a ver com a forma de como a organização conduz seus negócios, e é muito resistente à mudanças. Porém, o clima organizacional, de certa maneira, é o reflexo da cultura organizacional, é o reflexo dos efeitos dessa cultura.

A cultura organizacional é o conjunto de valores que serve como alicerce para as ações e práticas de colaboradores e gestores, e também como a organização interage com clientes, fornecedores e parceiros. É possível mudar a cultura de forma lenta, pois como são estabelecida por valores, suas mudanças são mais profundas e lentas, exigindo um tempo para elaboração e assimilação. Ela precisa estar bem clara para os

funcionários de modo que todos possam entender quais os benefícios dessa identidade única, fazendo parte dos processos formais e informais de comunicação. E quando a empresa é confrontada com problemas ou desafios, essa cultura pode funcionar como impulsionadora ou um freio nos negócios, amarrando os processos.

É importante entender tanto a cultura quanto o clima organizacional e como eles influenciam o trabalho e permitem que haja mais eficiência no momento de gerenciar problemas, desafios ou metas. Aplicar ferramentas de análise e compreensão do clima organizacional, com pesquisas alinhadas à realidade e objetivos da empresa, focadas na transformação, leva a resultados rápidos como a capacidade de os líderes engajarem seus funcionários de forma mais efetiva. E também deve contribuir para a mudança da cultura para que os resultados sejam mais duradouros.

Com a análise adequada e um canal de comunicação eficiente, é possível notar mudanças significativas no clima organizacional, que mostra como os funcionários encaram o trabalho e o local de trabalho baseado no dia a dia da empresa. Quando o clima é considerado tóxico, e esse ambiente perdura por muito tempo, a cultura organizacional pode ser afetada e essa negatividade pode até passar a ser parte da identidade da empresa. Por outro lado, quando o clima organizacional é vibrante e dinâmico por um longo período, pode influenciar de forma positiva a cultura e identidade organizacional. E como o clima organizacional é mais fácil de ser gerenciado, é melhor investir em ações que melhorem o ambiente, o que irá influenciar na cultura organizacional.

3.3.6 ESTUDO DE CASO

Na perspectiva de proporcionar um melhor entendimento sobre o tema será realizado um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte (EPP) que atua no ramo de varejo, na cidade de Caldas, em Minas Gerais. O presente trabalho abordará um estudo de caso sobre o clima organizacional de um supermercado, visando detectar problemas no ambiente interno da organização que pudessem interferir na qualidade dos serviços e, então, propor sugestões que visassem à melhoria da qualidade.

Para poder obter algumas informações sobre a organização e identificar alguns fatores percebidos pelos proprietários da empresa a respeito do tema pesquisado, foram realizadas algumas entrevista informais com os gestores da empresa. Além disso, uma

dos integrantes da equipe trabalha dentro da organização escolhida para o estudo de caso. Em seguida foi elaborada uma “pesquisa de clima” através da aplicação de um questionário com os colaboradores da empresa, a fim de avaliar o seu clima organizacional e verificar quais os fatores que estão influenciando o seu clima de forma positiva e negativa.

Após a aplicação do questionário, os dados coletados serão tabelados para facilitar a análise. E depois de analisados e serão elaboradas sugestões para a melhoria do clima na organização em estudo.

Para entender um pouco melhor da empresa escolhida, um breve histórico está apresentado no quadro abaixo:

ANO	HISTÓRICO
1970	José Edson comprou do seu cunhado uma empresa, onde funcionava um bar e uma mercearia, em Pocinhos do Rio Verde, um bairro na cidade de Caldas (MG).
1978	Adquiriu um terreno e construiu um prédio, ampliou e transferiu seu negócio, nomeado de Armazém de Secos e Molhados Casa Franco.
1994	Ampliou mais uma vez seu negócio, se tornando um supermercado, nomeado de Pinduka Supermercado.
2007	Transferiu o supermercado para o centro da cidade de Caldas (MG).
2012	Construção e inauguração da segunda loja, na cidade de Santa Rita de Caldas (MG).
2013	Aquisição da terceira loja na cidade de Caldas (MG).
2017	Aquisição da quarta loja na cidade de Bandeira do Sul (MG).

Tabela 02

3.3.6.1 RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A loja escolhida para a realização da pesquisa foi a filial 3 que conta com 59 colaboradores, foram respondidos 50 questionários correspondendo a 84,74% dos colaboradores. Abaixo estão os resultados representados graficamente para melhor análise:

3.3.6.1.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

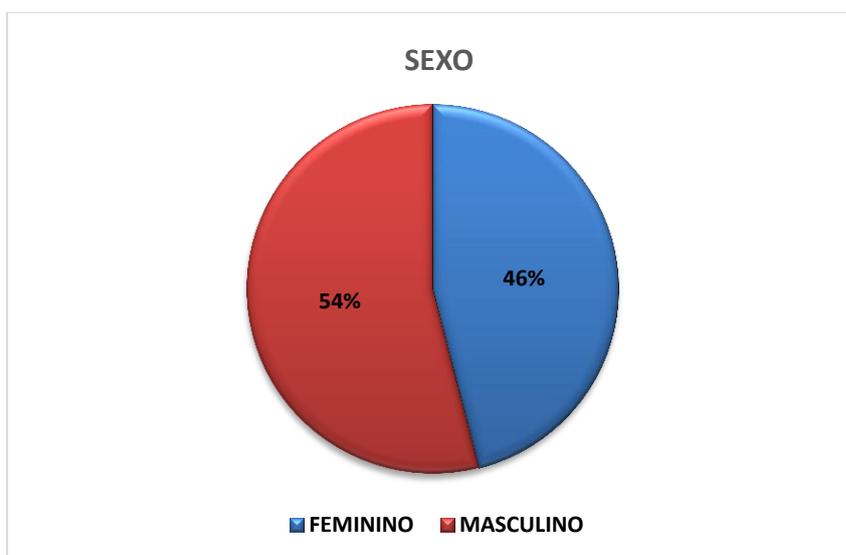


Gráfico 1

Como podemos observar no gráfico acima, a maioria dos funcionários são homens, correspondem a 54% e 46% são mulheres.

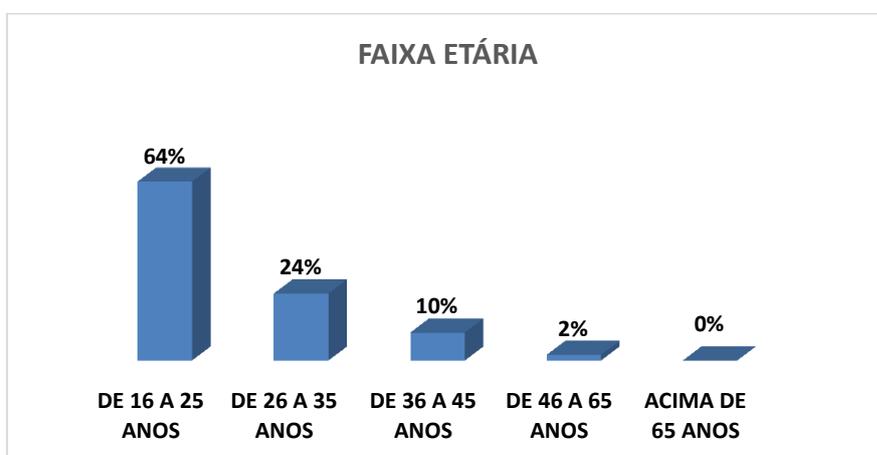


Gráfico 2

A empresa possui funcionários de várias idades, porém a faixa etária com a maior porcentagem é a de 16 a 25 anos, com 64%, ou seja, a maioria dos funcionários são jovens. Logo após 24% são funcionários de 26 a 35 anos, 10% de 36 a 45 anos e apenas 2% são de 46 a 65 anos.

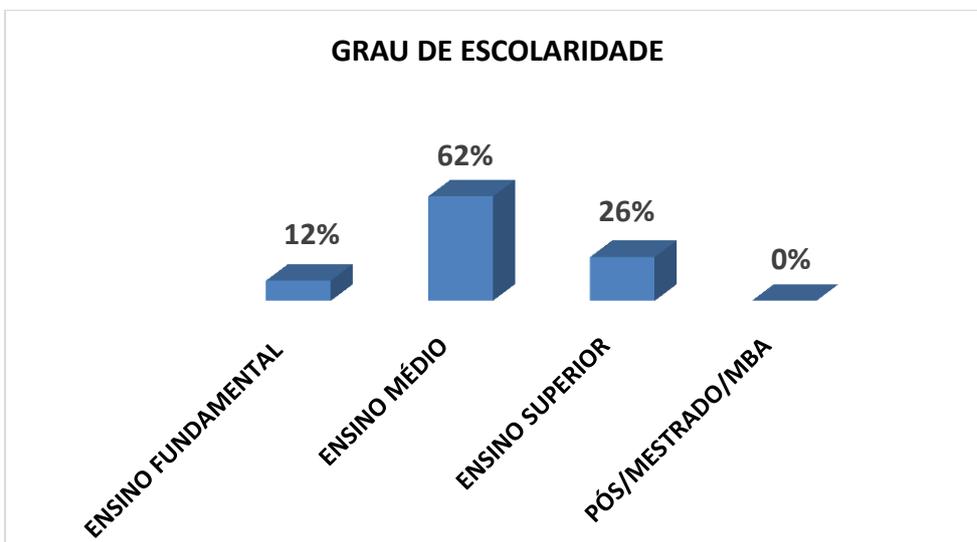


Gráfico 3

È possível observar que a maioria dos funcionários tem ensino médio (62%), 26% deles tem curso superior e apenas 12% tem o ensino fundamental.

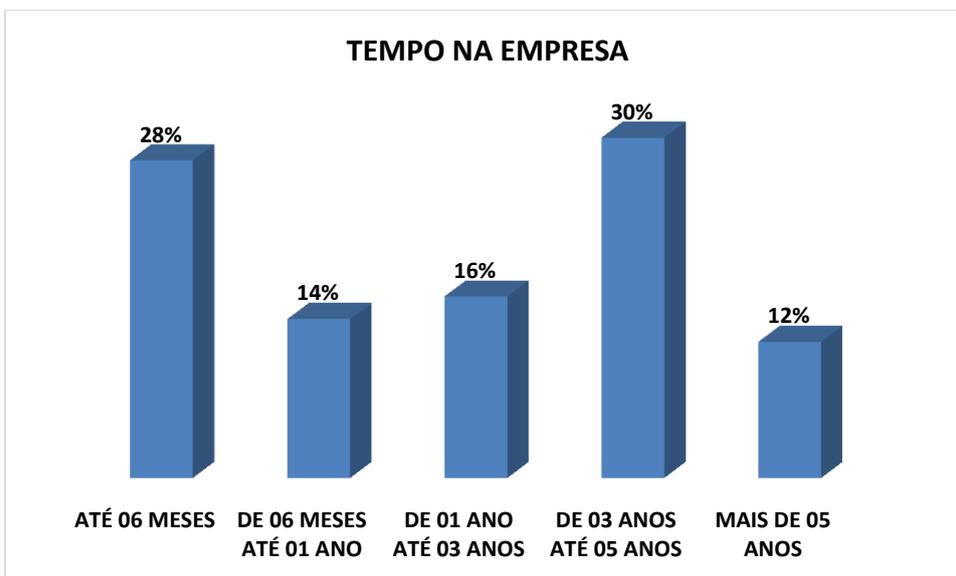


Gráfico 4

Podemos observar que cerca de 42% dos funcionários estão na empresa até 01 ano, 16% estão de 01 ano até 03 anos, 30% de 03 anos até 05 anos e apenas 12% estão a mais de 05 anos na empresa.

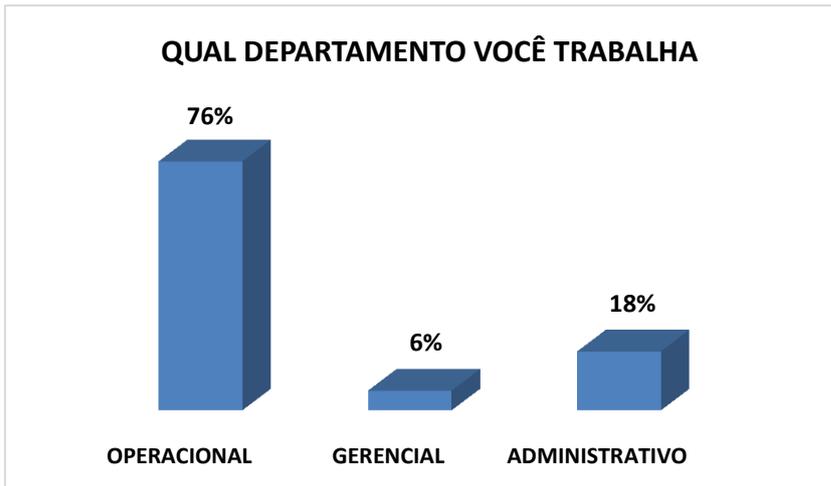


Gráfico 5

Desses três departamentos da empresa, o que possui maior número de funcionários é o operacional, representado por 76%, em seguida o administrativo com 18% e 6% deles trabalha no departamento gerencial.

3.3.6.1.2 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

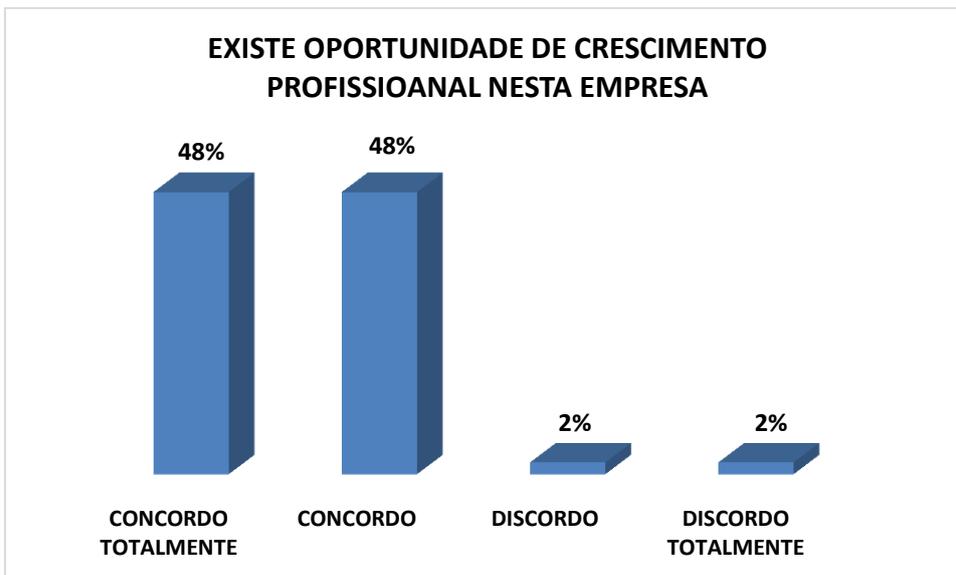


Gráfico 6.

Podemos observar que 96% dos funcionários concordam que existem oportunidades de crescimento profissional nesta empresa e apenas 4% discordam. Isso é muito positivo, pois melhora o engajamento da equipe, melhora o clima organizacional, motiva os funcionários a darem sempre seu melhor além de diminuir a rotatividade.

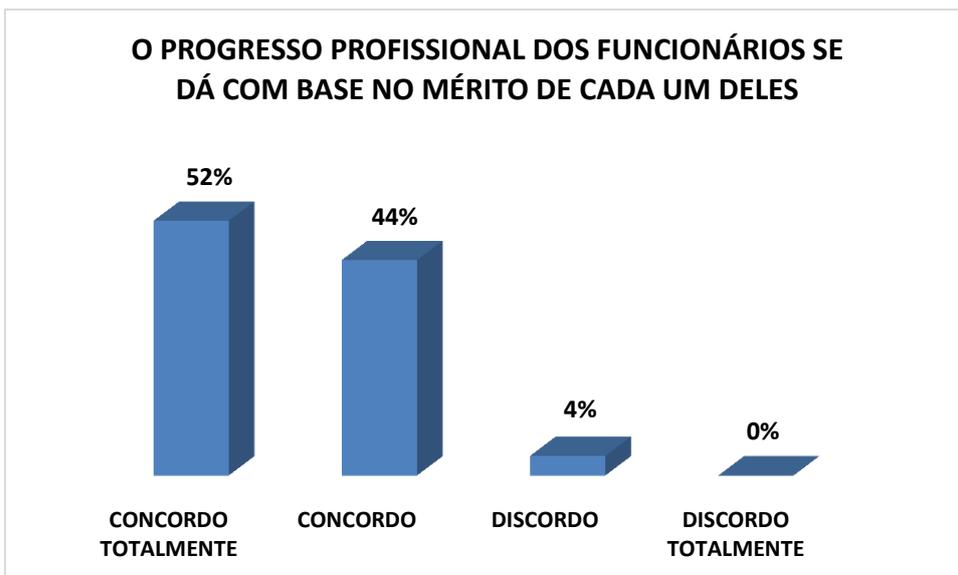


Gráfico 7.

Podemos verificar que novamente 96% dos funcionários informaram que o progresso profissional é dado com base no mérito de cada um, isso é ótimo, motiva os funcionários desempenharem seu trabalho da melhor forma possível.

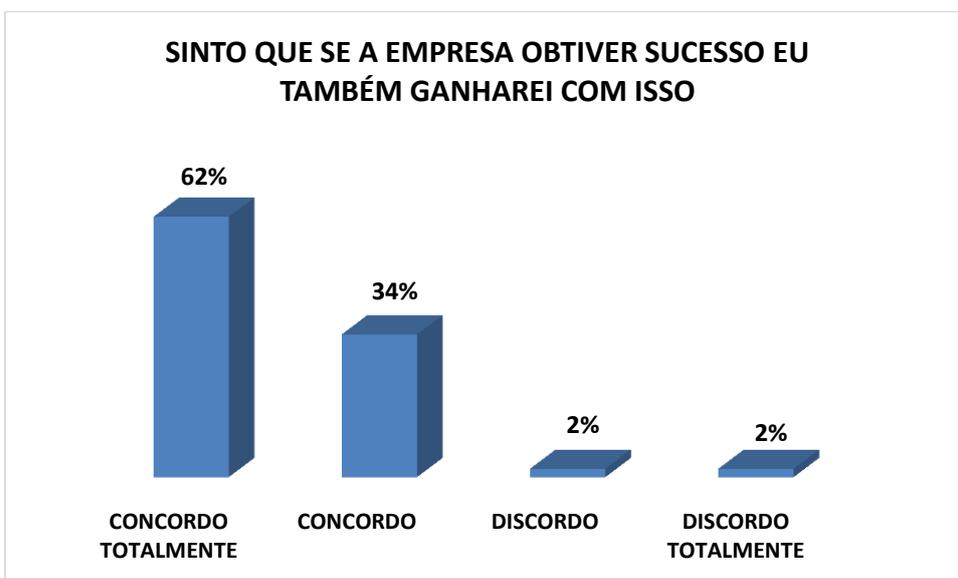


Gráfico 8.

Verificamos que 96% dos funcionários concordam que se a empresa obtiver sucesso, eles também ganharam com isso, isso é bom, pois eles ficam motivados ao se sentirem parte da empresa e como visualizam que se a empresa tiver sucesso, eles também terão, e vice e versa, estarão sempre dando o seu melhor para alcançarem o sucesso.

3.3.6.1.3 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

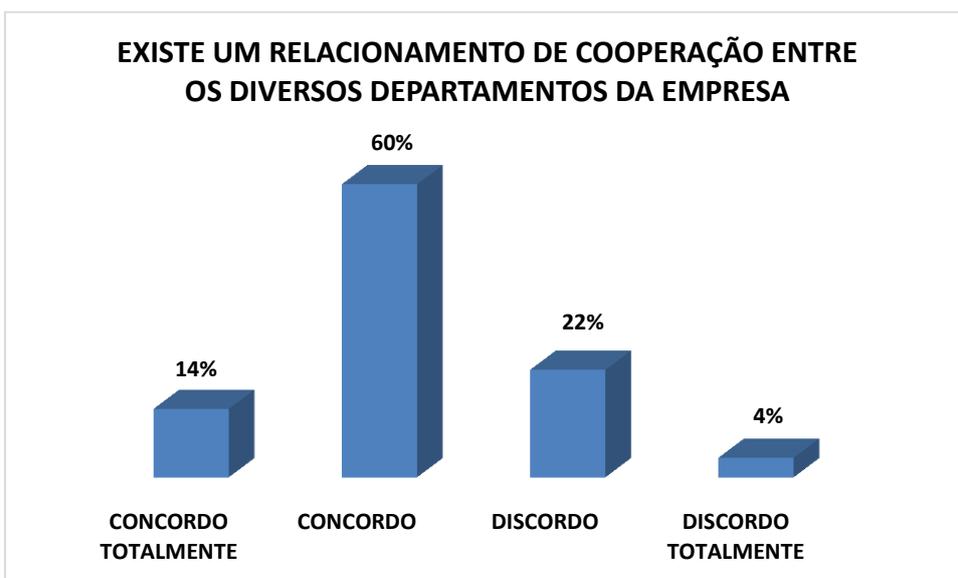


Gráfico 9.

Constatamos aqui que 74% dos funcionários concordam que existe relacionamento de cooperação entre os setores, porém 26% discordam, é importante à empresa se atentar a isso, pois cooperação entre os setores é muito importante principalmente para garantir a eficácia dos resultados.

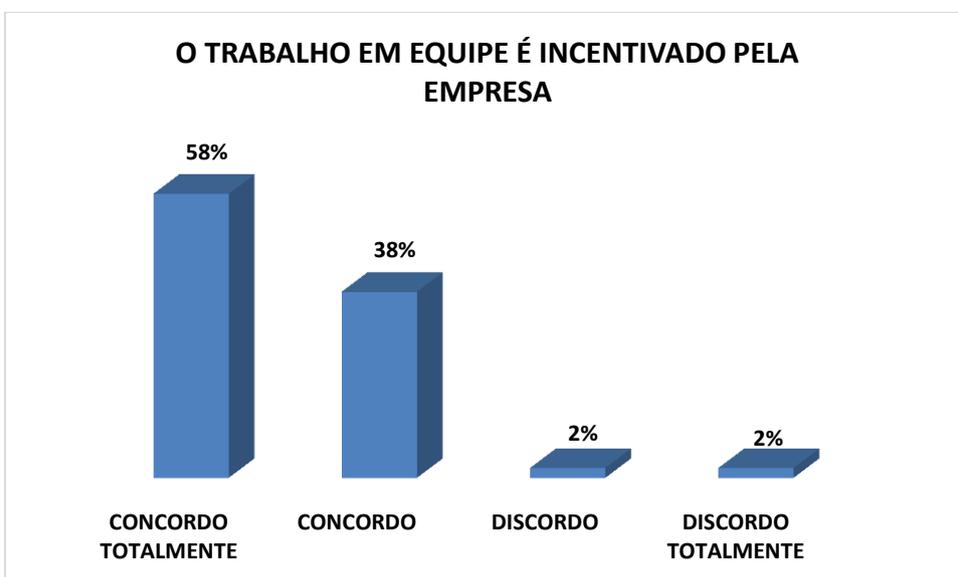


Gráfico 10.

É possível observar que 96% dos funcionários informaram que o trabalho em equipe é incentivado pela empresa, sendo isso ótimo, pois o trabalho em equipe traz consigo inúmeros benefícios como: melhora o engajamento da equipe, tarefas cumpridas com mais eficiência e rapidez, maior criatividade, maior envolvimento e

comprometimento, por isso é fundamental que a empresa estruture sempre de forma eficaz o trabalho em equipe.

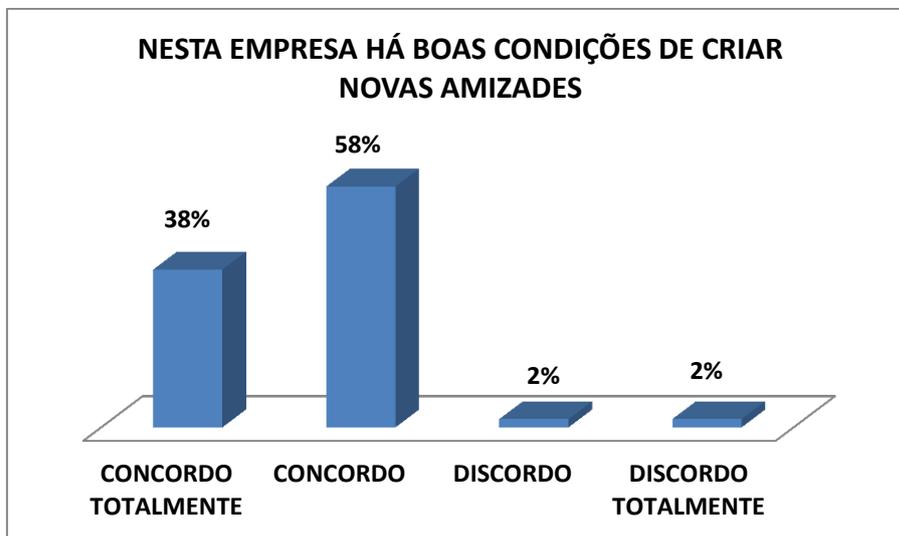


Gráfico 11.

Através dos resultados obtidos podemos observar que existe um bom relacionamento entre os funcionários no Pinduka Supermercados, tanto para os que já estão há um tempo na empresa quanto para os que estão ingressando agora. Foi de extrema importância esse resultado para identificar se existe ou não dificuldade de adaptação quando um novo funcionário é contratado e como resultado obtivemos as seguintes porcentagens de 38% para concordo totalmente e 58% para concordo, totalizando 96% dos funcionários que concordam, ficando claro que os funcionários não possuem dificuldade ao criar novas amizades.

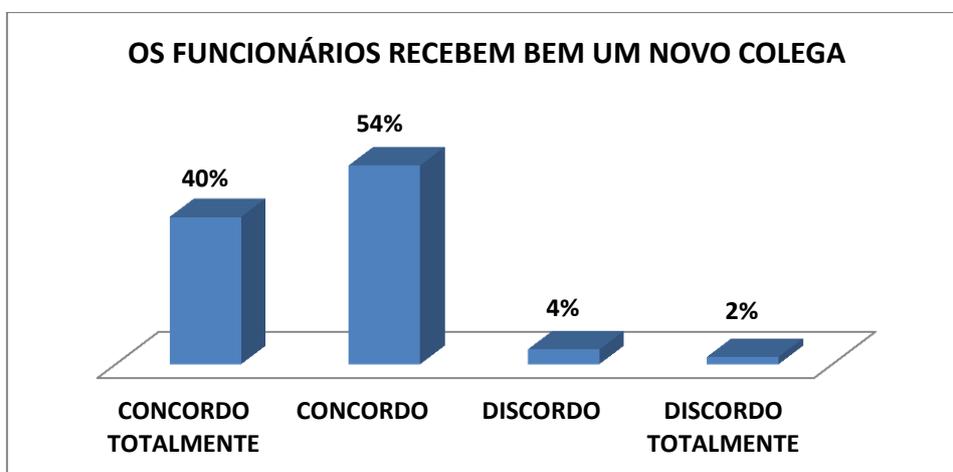


Gráfico 12.

Através desse resultado podemos concluir o que foi obtido na pergunta anterior, esses valores de 40% para concordo totalmente e 54% para concordo nos mostram que os funcionários não medem esforços para auxiliar um novo colaborador, essa resposta é de extrema importância para a organização identificar se existe conflito dentro da sua empresa ou não. Não podemos ignorar as respostas com 4% de discordo e 2% de discordo totalmente, é preciso identificar qual é o motivo dessa resposta e após investigado tentar mudar essas respostas.

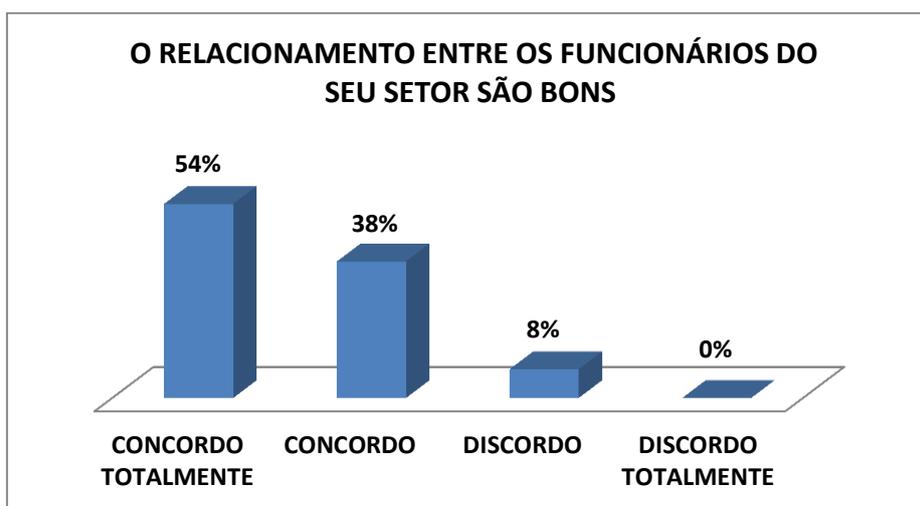


Gráfico 13.

Os resultados obtidos foram positivos e importantes para identificar se está ou não acontecendo algum conflito entre setores ou no setor que a gestão não tenha percebido ainda, os valores apurados são bons, onde 54% dos funcionários concordam totalmente e 38% concordam que não existe problema no relacionamento dos funcionários e 8% discordam, esses que discordam por mais que seja um resultado irrelevante é interessante e necessário que a diretoria não feche os olhos para isso e sim busque alternativas para conseguir entender o motivo pelo qual tem funcionários que não estão de acordo com essa questão.

3.3.6.1.4 LIDERANÇA E SUPERIORES

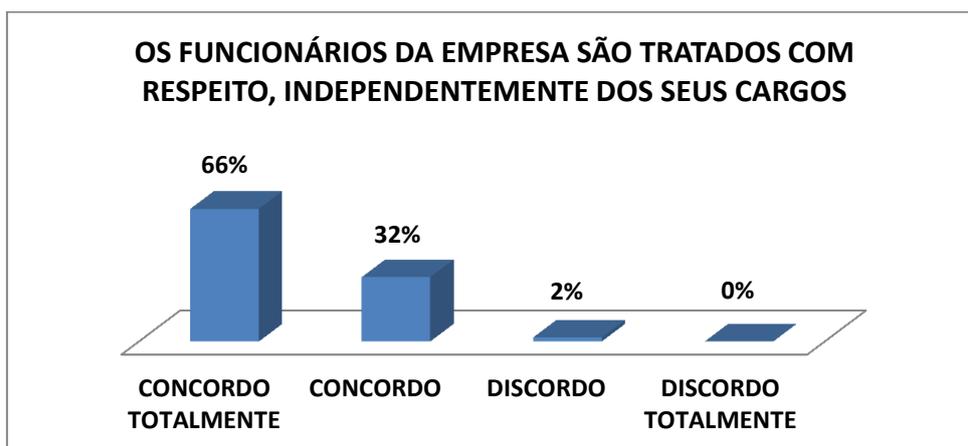


Gráfico 14.

Através dos valores de 66% para concordo totalmente e 32% para concordo obtidos, podemos ter a certeza da quão ética é a conduta do Pinduka Supermercados que trata seus colaboradores com total igualdade, independente do cargo que ele ocupa. A empresa só tem a ganhar com isso, pois faz com que a empresa crie um vínculo cada vez maior com seu funcionário que conseqüentemente terá uma relação totalmente sólida e profissional.



Gráfico 15.

Essa questão assim como as outras é extremamente importante para conseguir identificar como os gestores estão orientando os funcionários em suas tarefas diárias e os valores apurados com a pesquisa são bastante satisfatórias para a empresa, 56% concordam totalmente, ou seja, eles realizam suas tarefas com segurança e com sucesso, pois recebem dos seus gerentes orientações claras que permite que isso aconteça 38%

apenas concordam sendo possível emitir um sinal de alerta, às vezes a orientação pode ser clara, mas não objetiva ou vice versa o que pode também interferir no desempenho do funcionário, já para os 6 % que discordam é necessário identificar a causa raiz do problema e elaborar um plano de ação como treinamentos com gestores e funcionários e implementar a avaliação de desempenho que também permite identificar essas falhas e sanar totalmente para que não existam mais dúvidas de como deve ser realizado cada processo de trabalho.

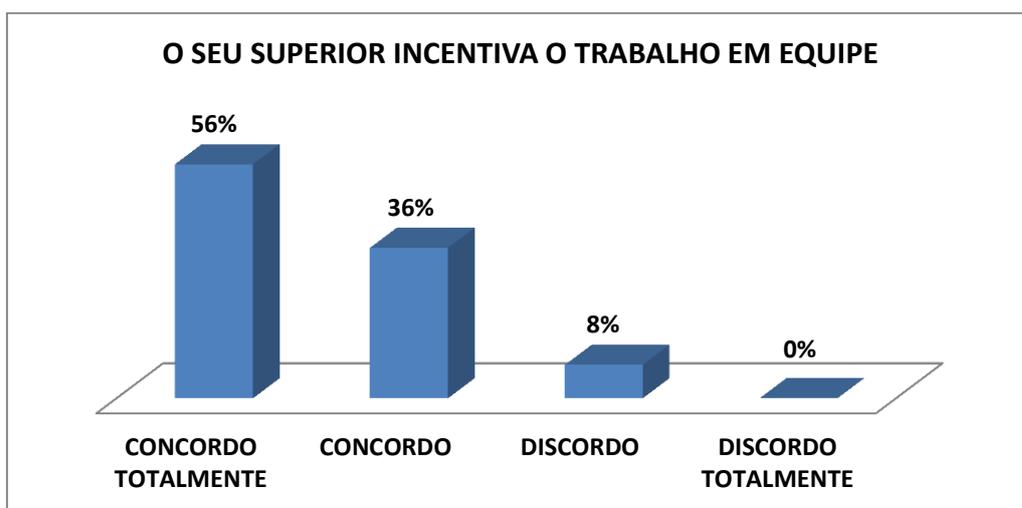


Gráfico 16.

No mercado atual e totalmente inovador que estamos vivendo é extremamente necessário que a empresa incentive cada vez mais o trabalho em equipe, pois um grupo de pessoas quando estão focadas no mesmo objetivo obtém resultados que um funcionário sozinho muitas vezes não consegue, por isso é importante avaliar se existe essa competência nos funcionários do Pinduka, onde um setor depende do outro para alcançar e até mesmo ultrapassar as metas impostas.

O resultado da pesquisa foi positivo para empresa, pois mostra que seus gestores estão incentivando o trabalho em equipe, onde foi obtido um resultado de 56% concordam totalmente, 36% concordam e 8% discordam, também ressaltamos a atenção especial para a minoria que discordou sendo necessário identificar o motivo e elaborar um plano de ação juntamente com o gestor, é importante que a empresa consiga fazer o líder entender que quando os membros da sua equipe caminham no mesmo sentido, e que sua força e possibilidade de vencer são maiores quando trabalham juntos, e que se isso ocorrer sempre eles terão sucesso maior em tudo o que forem executar.

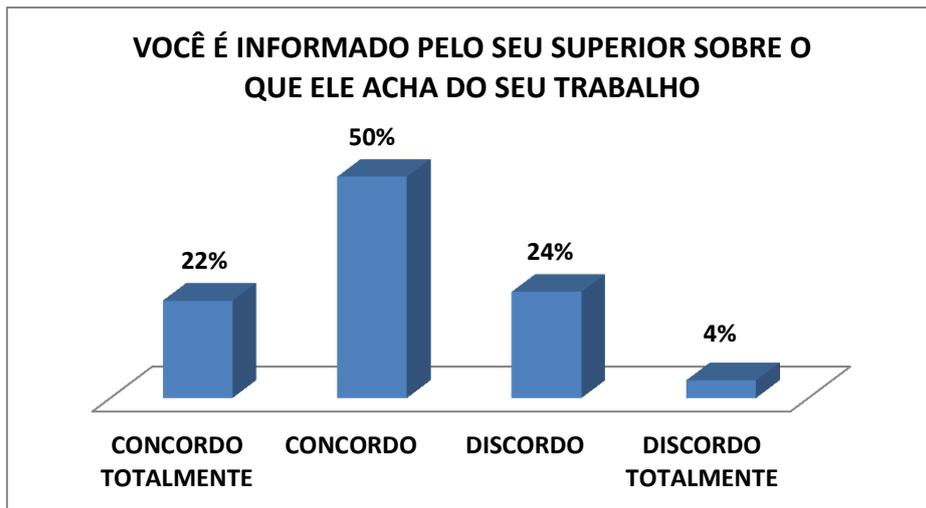


Gráfico 17.

É possível notar que 72% concordam que são informados sobre o que o superior acha do seu trabalho, porém 28% discordam. A empresa deve se atentar a isso também, pois é de extrema importância dar aos funcionários o FEEDBACK sobre o seu trabalho, que nada mais é do que dar o parecer sobre uma pessoa ou grupo de pessoas com o intuito de avaliar o seu desempenho na realização de um trabalho. Ele é usado para encorajar, criar confiança e visar à solução de problemas e o aprimoramento das habilidades dos colaboradores. Entretanto, para alcançar os resultados esperados, ele precisa ser aplicado de forma correta. Existem vários tipos de feedback:

- ✓ Positivo = deve ser dado com frequência sobre algo extra que a pessoa faz.
- ✓ Construtivo = visa corrigir e melhorar aquilo que não está adequado.
- ✓ Negativo = acontece quando as coisas saem erradas.

Outra coisa que deve ser evitada é confundir feedback com reunião, é quando o colaborador está errando e o líder não o informa sobre seu erro, ao contrário disso o líder convoca toda a equipe para uma reunião e, de forma indireta, fala sobre o erro, porém sem direcionar o “recado”. É preciso ter cuidado para não confundir reunião para discussão sobre projetos e outros trabalhos, com “bronca” de forma indireta.

Se caso os líderes não são acostumados ou não sabem como dar um feedback é importante aplicar um treinamento a eles antes disso, pois um feedback mal feito pode causar muitos danos principalmente desmotivar o colaborador.

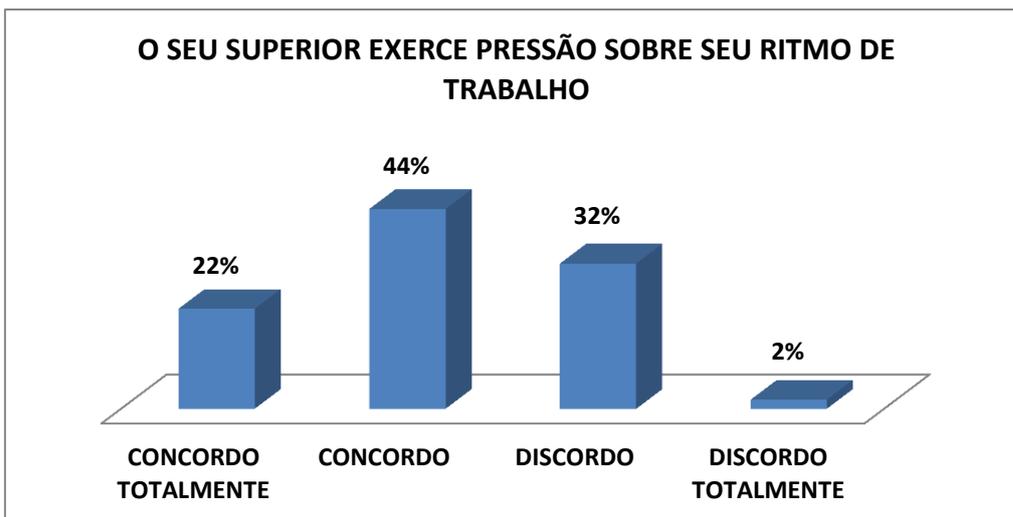


Gráfico 18.

Essa pergunta é muito interessante e sem dúvida um pouco polêmica, o resultado obtido é de 44% para os que concordam e 22% concordam totalmente, ou seja, para 66% dos funcionários existem pressões quanto ao seu ritmo de trabalho e temos 34% que discordam. Uma resposta para se estudar e buscar entender o motivo desses resultados, em um ambiente corporativo é necessário que o gestor adote medidas para que as tarefas sejam cumpridas de maneira mais rápida e eficiente, mas também é preciso se atentar se isso não irá prejudicar o relacionamento com o funcionário ou se tornar abusivo.

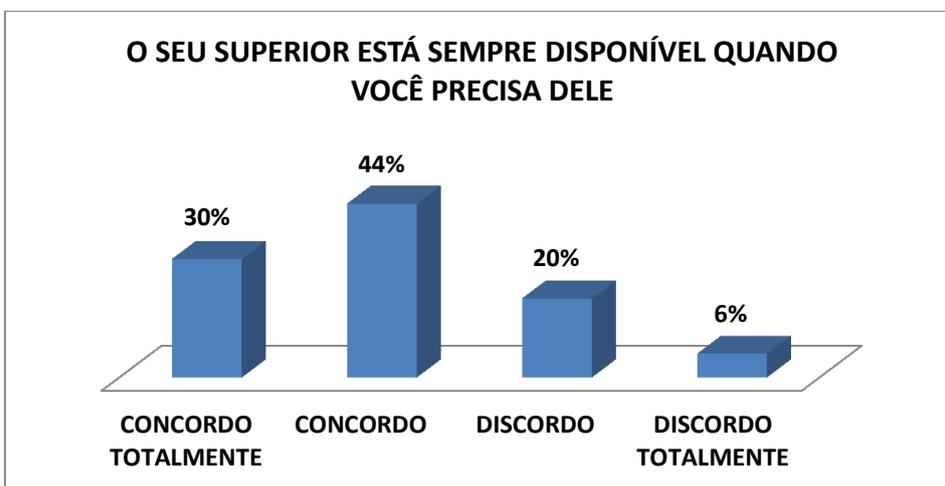


Gráfico 19.

Essa questão é uma das mais importantes, sempre falamos do quanto é necessário o gestor acompanhar de perto o serviço dos seus funcionários, saber das suas necessidades e desafios no cotidiano, pois com isso eles conseguirão juntos vencer cada obstáculo que surgir e sua equipe terá cada vez mais confiança em você. O resultado é positivo para o Pinduka, 44% concordam e 30% concordam totalmente, ou seja, 74%

concordam que o superior está disponível quando funcionário solicita, aos que discordam ou discordam totalmente é preciso investigar qual o motivo e aplicar um plano de ação para que isso melhore.

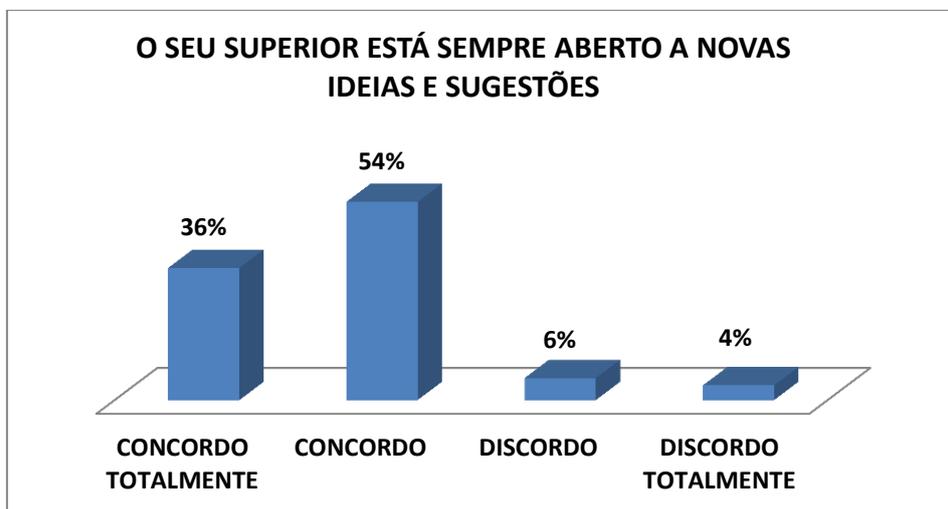


Gráfico 20.

É possível observar que 90% dos funcionários concordam que o superior está sempre aberto a novas idéias e sugestões, isso é muito positivo, pois ter líderes que estão sempre abertos a sugestões faz com que os funcionários não se sintam ignorados e nem que suas idéias são rejeitadas, conseguindo assim motivar sua equipe. Pois boas idéias é o que não falta e ter um líder que saiba estar aberto a elas, despertam nos funcionários a busca por novas formas de realizar seu trabalho e a resolverem os problemas.

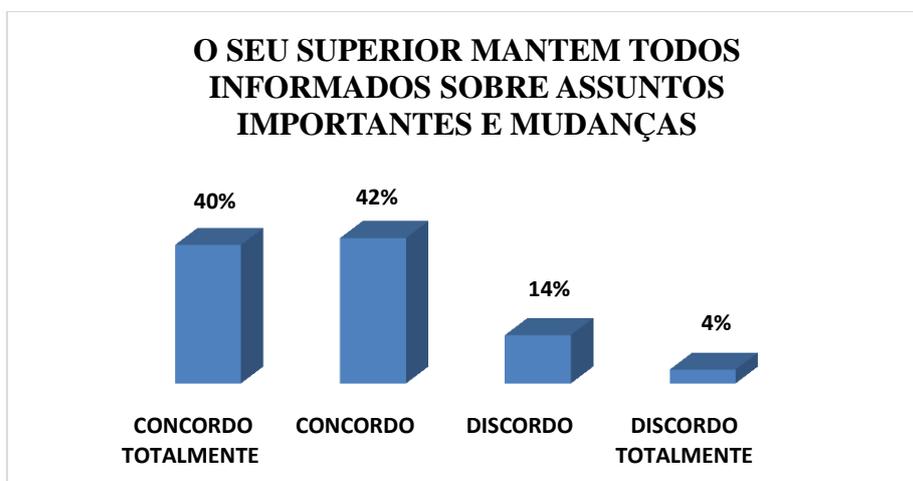


Gráfico 21.

Notamos que 82% concordam que são informados pelo superior sobre os assuntos importantes de mudanças, sabem que das mudanças ocorridas na empresa eles serão informados com antecedência, sem que no momento possam ficar surpresos com a decisão. Porém é preciso se atentar aos 18% que discordam disso, pois a comunicação dentro da empresa é muito importante, a falta dela pode trazer prejuízos e danos.

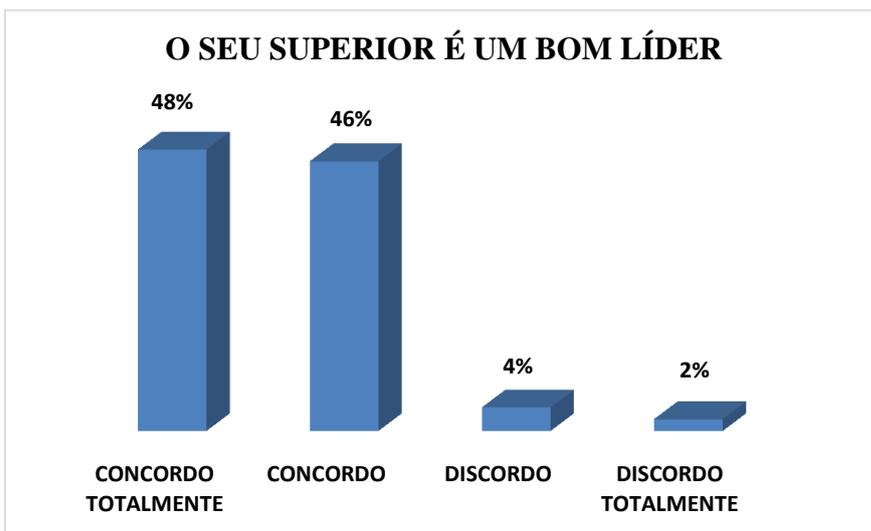


Gráfico 22.

É possível verificar que 94% dos funcionários concordam que o seu superior é um bom líder, isso é muito bom, pois um bom líder faz corretamente os seus deveres e sabe se comunicar corretamente com seus colaboradores, onde eles possam se sentir a vontade para poder se comunicar com o seu superior, sobre os problemas existentes.

3.3.6.1.5 COMUNICAÇÃO

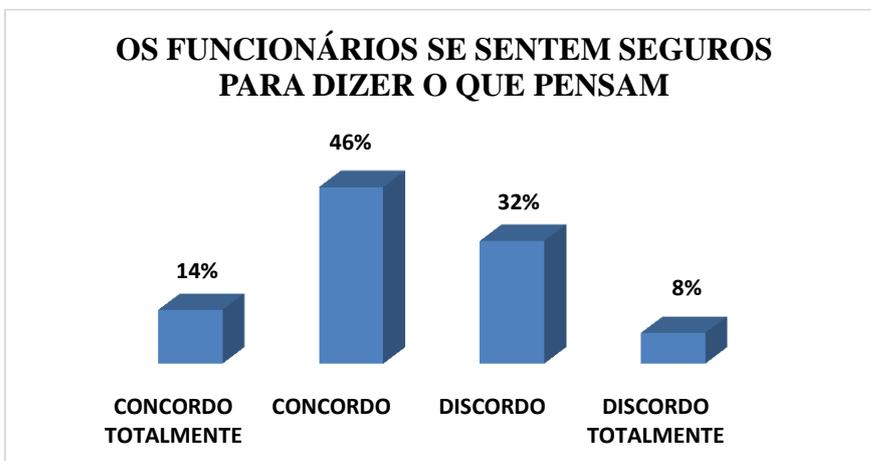


Gráfico 23.

Podemos observar que 60% concordam que se sentem seguros para dizerem o que pensam, mas é importante se atentar aos 40% que discordam disso, pois é muito importante dar essa segurança aos funcionários, e investigar o porquê eles não sentem essa segurança. É fundamental investir na comunicação interna que tem como objetivo levar informações relevantes sobre o dia a dia da empresa para os funcionários, além de proporcionar um meio de comunicação entre a empresa e os seus colaboradores. Por isso, investir nessa área significa ouvir o que o seu funcionário tem a dizer, proporcionando uma via de comunicação de mão dupla e valorizando o posicionamento da equipe.

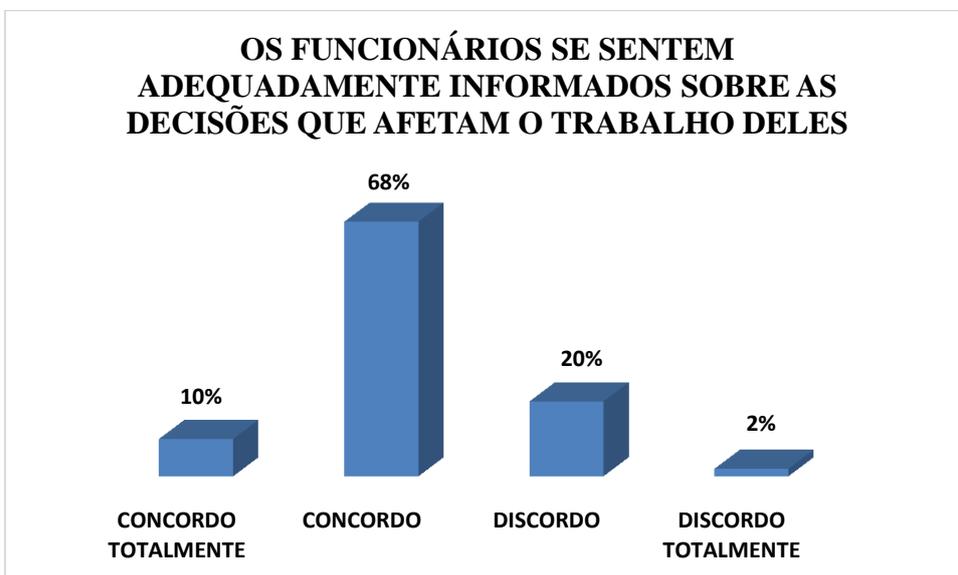


Gráfico 24.

Verificamos que 68% concordam que são informados sobre as decisões que afetam o seu trabalho, porém 22% discordam. A empresa precisa se atentar a isso, pois é de grande importância ter uma comunicação eficaz dentro da empresa e ter uma gestão transparente. Um dos principais erros das empresas é querer esconder dos funcionários informações relevantes e cenários que possam afetar o dia a dia deles, principalmente em momentos de crise. Por isso, é fundamental que a gestão seja transparente, para que eles se sintam seguros e saibam das reais condições do mercado. Caso o mercado esteja ruim e exista a possibilidade de cortes no quadro de funcionários, por exemplo, é essencial que comunique isso a todos.

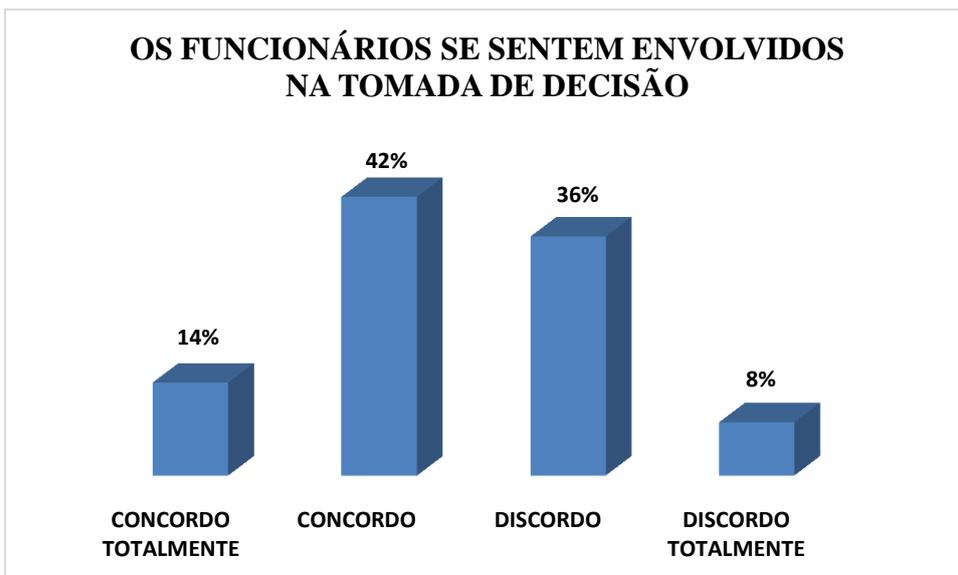


Gráfico 25.

Constatamos que 56% dos funcionários concordam que são envolvidos na tomada de decisão, mas 44% discordam. É importante permitir que o funcionário participe das tomadas de decisões da empresa. Muitas vezes, quem está executando o trabalho operacional consegue identificar determinadas coisas que o gestor não consegue. Por isso, é importante escutar as sugestões dos funcionários e valorizá-las. É necessário prezar por um canal de comunicação facilitado. Quanto mais simples for a estrutura da empresa, mais efetiva e menos burocrática é a comunicação. Algumas organizações possuem tantos níveis hierárquicos que o relacionamento entre o gestor e o funcionário se torna difícil.

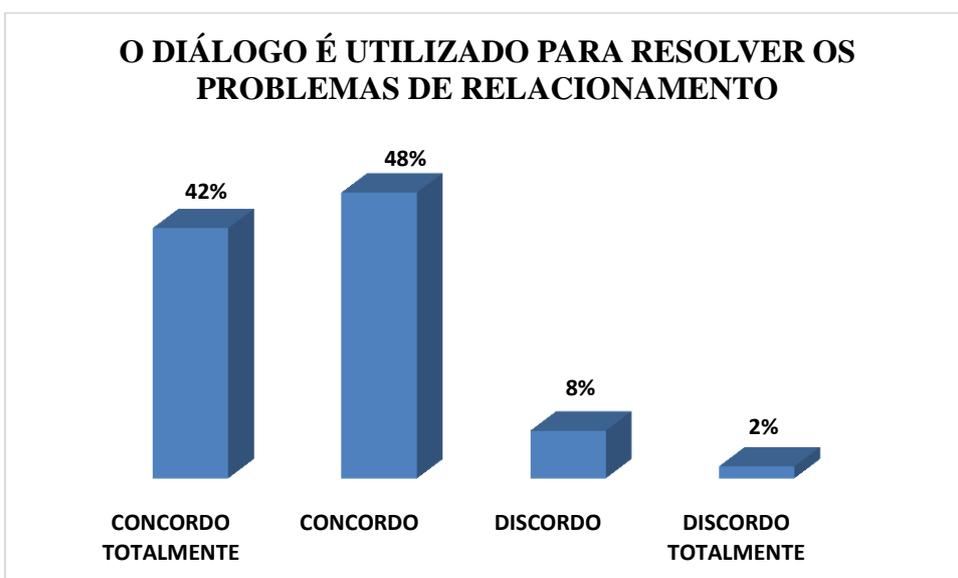


Gráfico 26.

Podemos perceber que 90% dos funcionários concordam que o diálogo é utilizado para resolver problemas de relacionamento, isso é muito importante, pois melhora o relacionamento entre os funcionários, de uma maneira mais saudável e simples, onde todos possam dar a sua opinião, para que no final entre em um acordo, melhorando o relacionamento interpessoal e superando as diferenças que existem.

3.3.6.1.6 RECONHECIMENTO

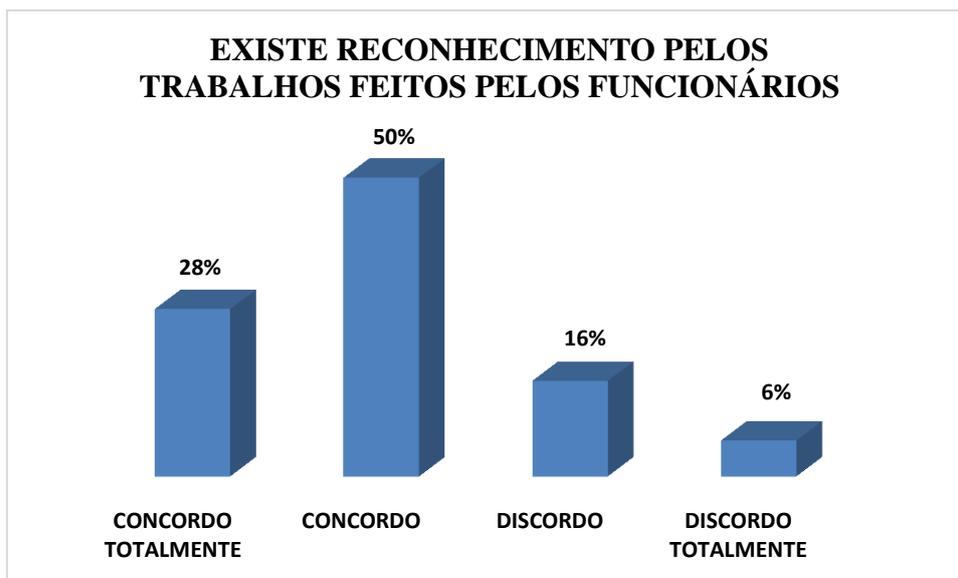


Gráfico 27.

Podemos notar que 78% concordam que existe um reconhecimento dos trabalhos feitos, porém 22% discordam disso, a empresa deve se atentar a isso, pois o reconhecimento profissional é importante para a motivação dos funcionários. Todos sabemos que um funcionário motivado se torna muito mais produtivo, criativo, capaz de solucionar problemas, criar novas ferramentas para a empresa, motivar seus outros colegas. Um funcionário motivado é feliz em seu trabalho. Existem muitas alternativas que podem motivar um colaborador, sendo o reconhecimento profissional uma das mais importantes e eficazes. O reconhecimento profissional é importante no ambiente de trabalho e contribui positivamente com a produtividade assim como contribui com o clima organizacional.

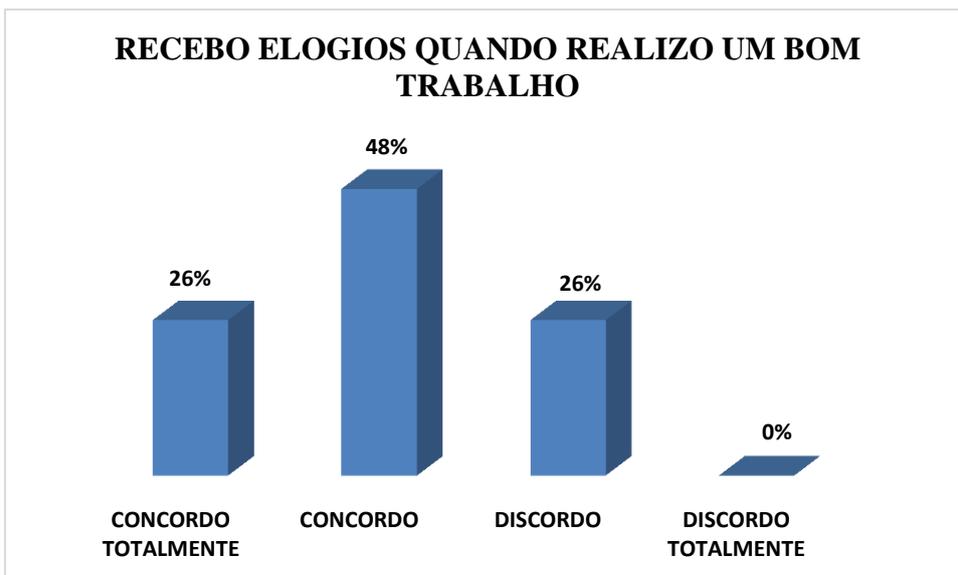


Gráfico 28.

Notamos que 74% concordam que recebem elogios, isso faz com que o funcionário se sinta mais importante e motivado para continuar a fazer um bom trabalho, pois sabe que o seu superior lhe observa ainda mais quando o trabalho está sendo efetuado da maneira correta. Porém a empresa precisa se atentar aos 26% que discordam disso, pois elogiar os funcionários faz bem a saúde da empresa além de melhorar o desempenho do funcionário.

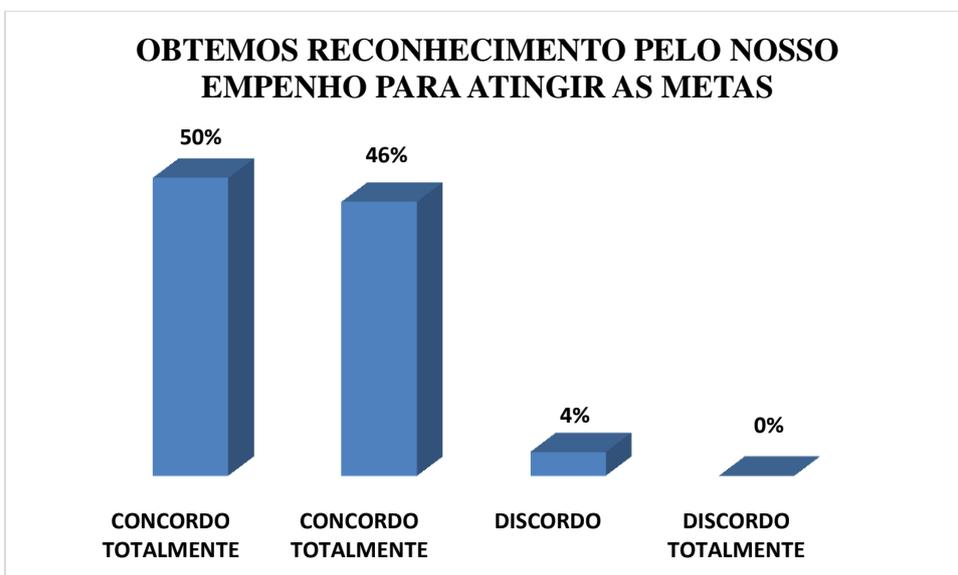


Gráfico 29.

É possível observar que 94% dos funcionários concordam que obtém reconhecimento pelo empenho para atingir as metas, isso ajuda muito para que os funcionários batam as suas metas com mais eficiência e com excelência, pois sabem

que serão recompensados depois, fazendo com que todos se sintam felizes e satisfeitos, após as suas metas serem realizadas.

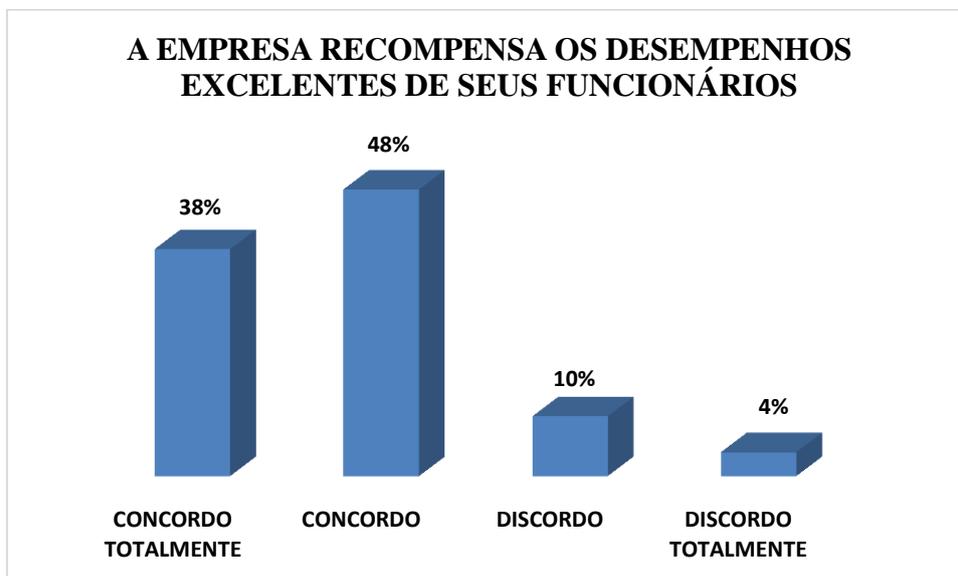


Gráfico 30.

Podemos perceber que 86% concordam que a empresa recompensa os desempenhos excelentes, isso é bom tanto para a empresa quanto ao funcionário, pois além de se sentirem motivados em realizar as suas tarefas com maior excelência, irão sentir mais prazer em fazer o seu serviço bem feito e a empresa conseguirá atingir as suas metas, e será ainda mais bem vista perante a sociedade, por saber recompensar os seus funcionários de maneira correta. Porém a empresa precisa observar os 14% que discordam que a empresa recompensa os desempenhos excelentes, porque talvez eles não estejam se sentindo recompensados e isso gera insatisfação e consequentemente desmotivação, e funcionário desmotivado não traz resultados eficazes.

3.3.6.1.7 REMUNERAÇÃO

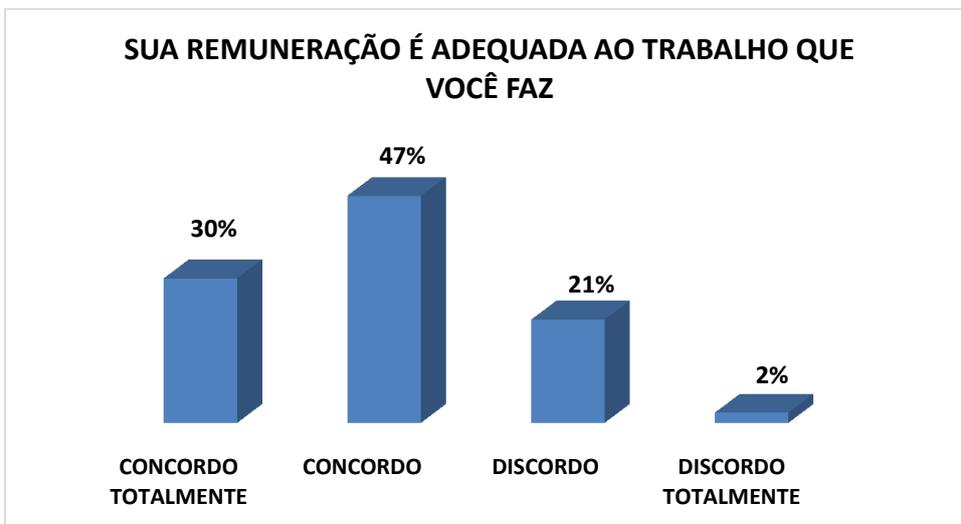


Gráfico 31.

Podemos observar que os colaboradores estão de acordo com que recebem pela função que exerce dentro da organização, sendo 47% concorda e 30% concorda totalmente, totalizando 77%, isto motiva cada vez mais os colaboradores a exercer suas funções com comprometimento e qualidade nos serviços.



Gráfico 32.

Notamos que 68% dos funcionários concordam que sentem recompensados financeiramente pela dedicação com a empresa, porém 32% discordam disso. A empresa deve se atentar novamente a questão do reconhecimento, nesse caso, financeiramente, pois o funcionário que não se sente reconhecido ele fica desmotivado e isso prejudica a empresa e o clima organizacional.

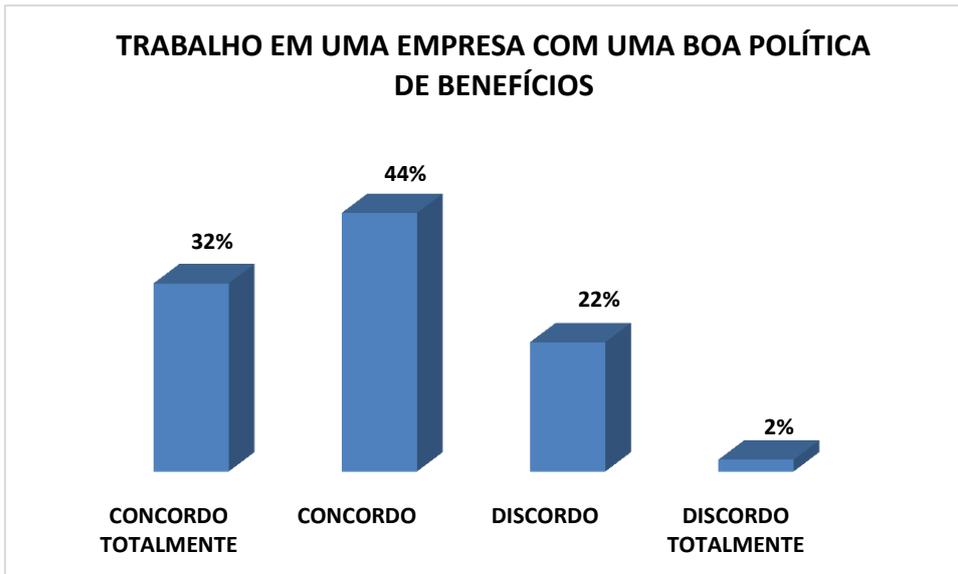


Gráfico 33.

É possível observar que 76% concordam que trabalham em uma empresa com uma boa política de benefícios, porém 24% discordam disso. É importante a empresa sempre estar buscando benefícios para os colaboradores, pois encontrar e reter bons funcionários em uma organização não é uma tarefa fácil. Diante disso, adotar uma política de benefícios atraente pode ser boa estratégia para manter os colaboradores motivados e satisfeitos, gerando bons resultados para a empresa. O ideal é que sejam oferecidos incentivos e premiações, como uma forma de reconhecer os esforços do funcionário e estabelecer um relacionamento mais próximo e humanizado com ele.

3.3.6.1.8 IMAGEM DA EMPRESA

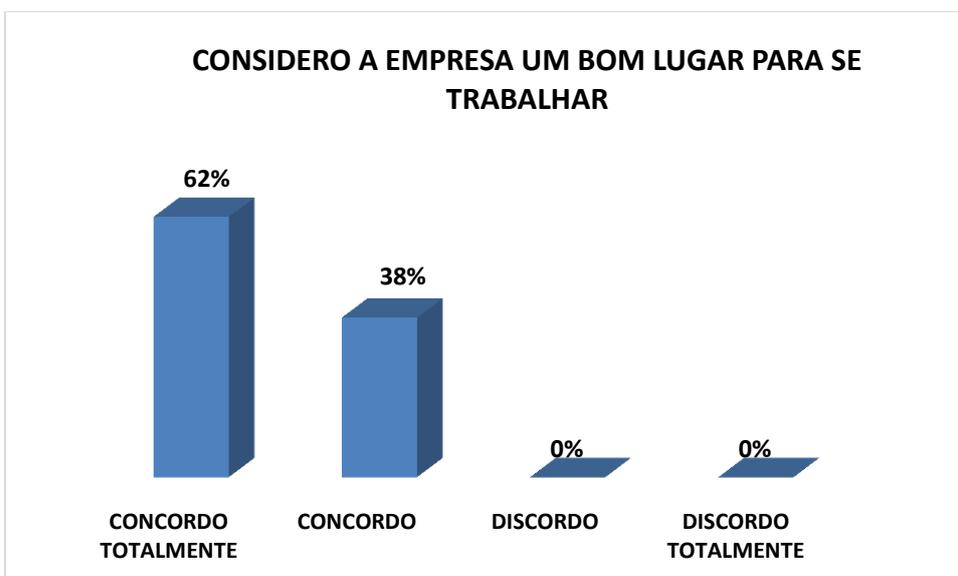


Gráfico 34.

Notamos que 100% dos funcionários consideram a empresa um bom lugar para se trabalhar, isso é muito bom, pois podemos dizer que os funcionários sentem orgulho em trabalhar nessa empresa, e a satisfação do funcionário e sua felicidade influenciam diretamente na estabilidade profissional e na fidelidade que ele tem para com a empresa em que trabalha.

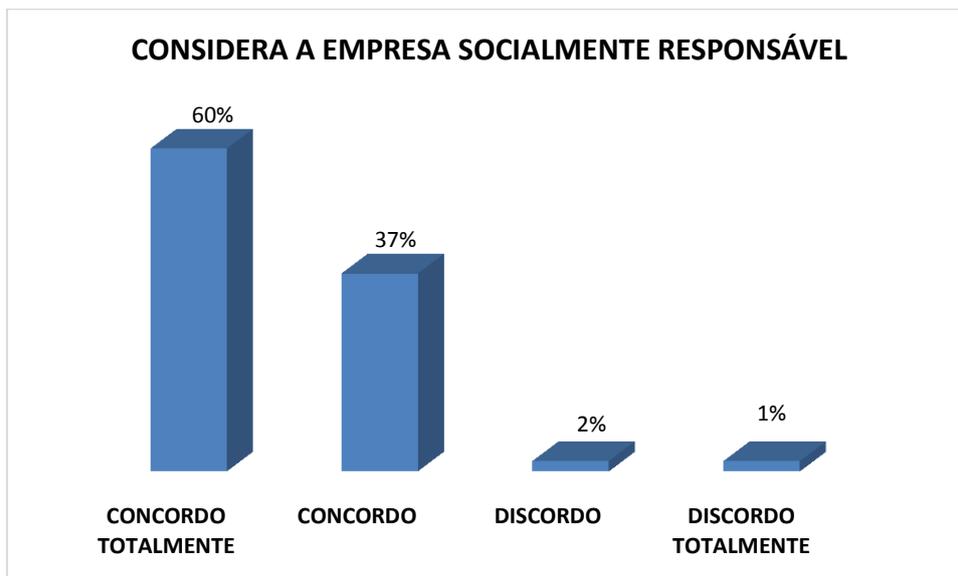


Gráfico 35.

É possível observar que 97% dos funcionários consideram a empresa socialmente responsável, e isso é ótimo, pois responsabilidade social empresarial é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes - acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente - e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.

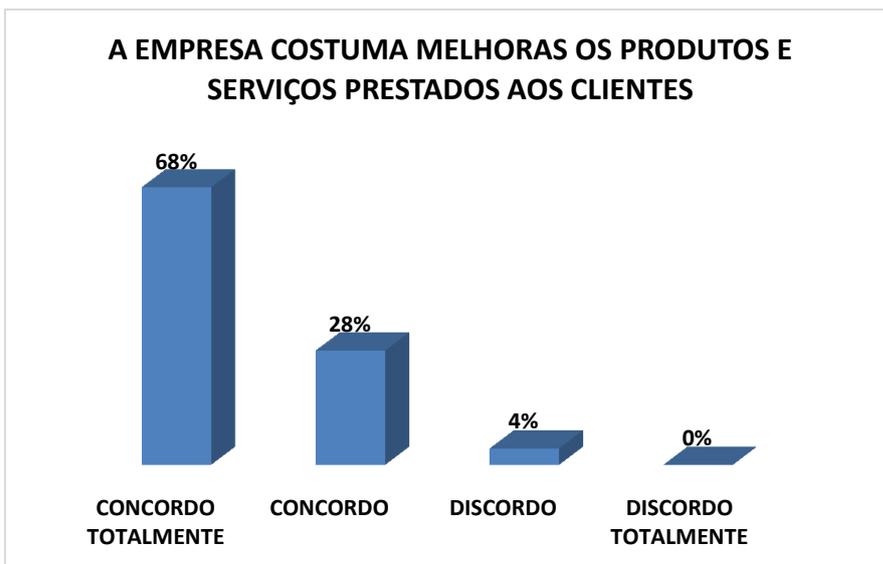


Gráfico 36.

Verificamos que 96% dos funcionários concordam que a empresa costuma melhorar seus produtos e serviços prestados, e isso é muito positivo, pois mantém seus clientes fiéis e consegue conquistar novos, a organização preza muito pela excelência no atendimento e procura manter essa excelência constantemente.

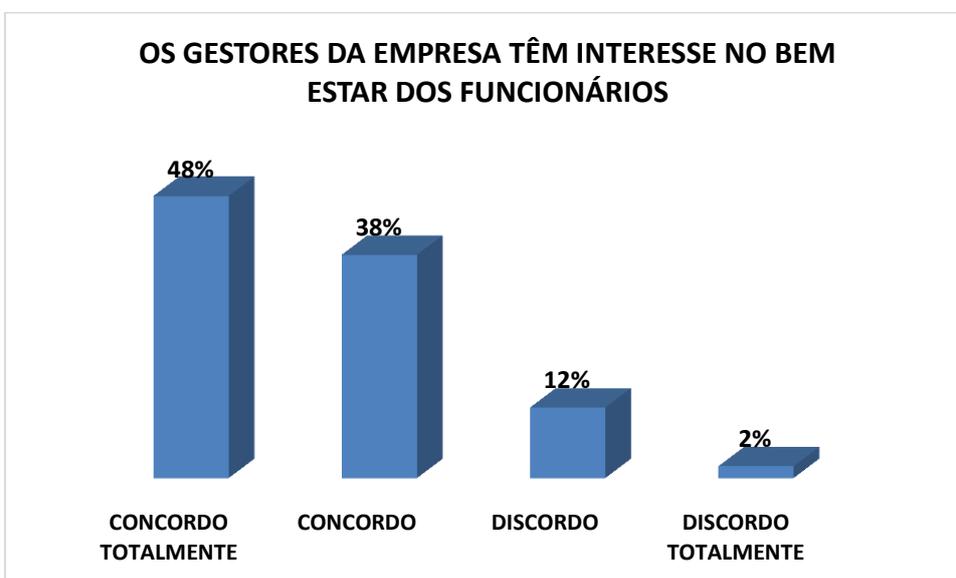


Gráfico 37.

Notamos que 86% concordam que os gestores têm interesse no bem estar dos funcionários, porém 14% discordam disso. É importante sempre buscar o bem estar dos funcionários, pois isso pode exercer grande influência sobre a motivação, permanência, criatividade e produtividade dos colaboradores, além do desempenho financeiro da organização como um todo.

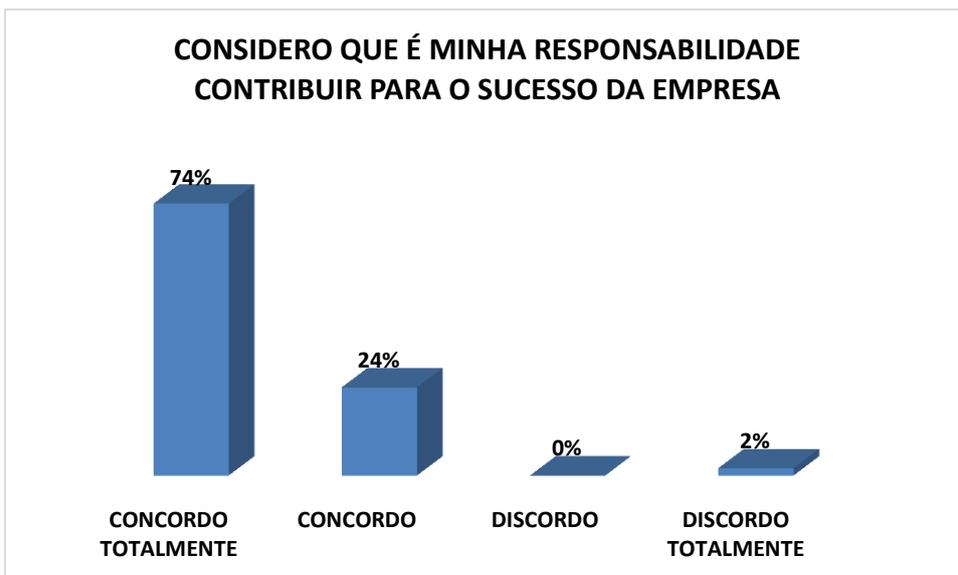


Gráfico 38.

Verificamos que 98% dos funcionários concordam que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa, isto mostra que a empresa pode contar com seus colaboradores, e que eles têm um senso de responsabilidade e iniciativa, resumindo em comprometimento com a empresa.

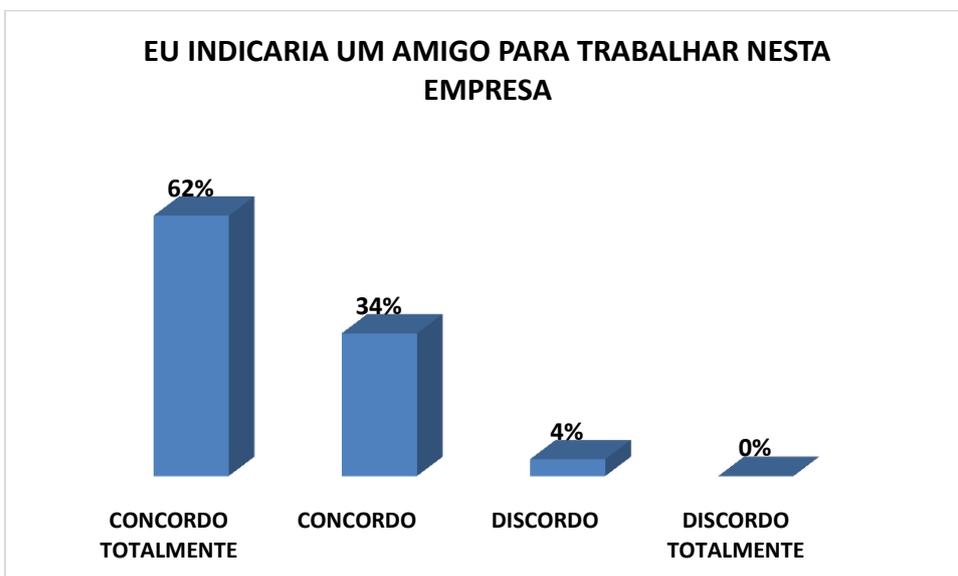


Gráfico 39.

Notamos que 96% dos funcionários indicariam um amigo para trabalhar nesta empresa, isso é ótimo, além de complementar o resultado de que 100% dos funcionários consideram a empresa um bom lugar para se trabalhar. Mostrando-nos que os funcionários têm uma imagem positiva da empresa, que estão contentes com a empresa

que trabalham, fazendo toda a diferença na hora do funcionário escolher a empresa para trabalhar.

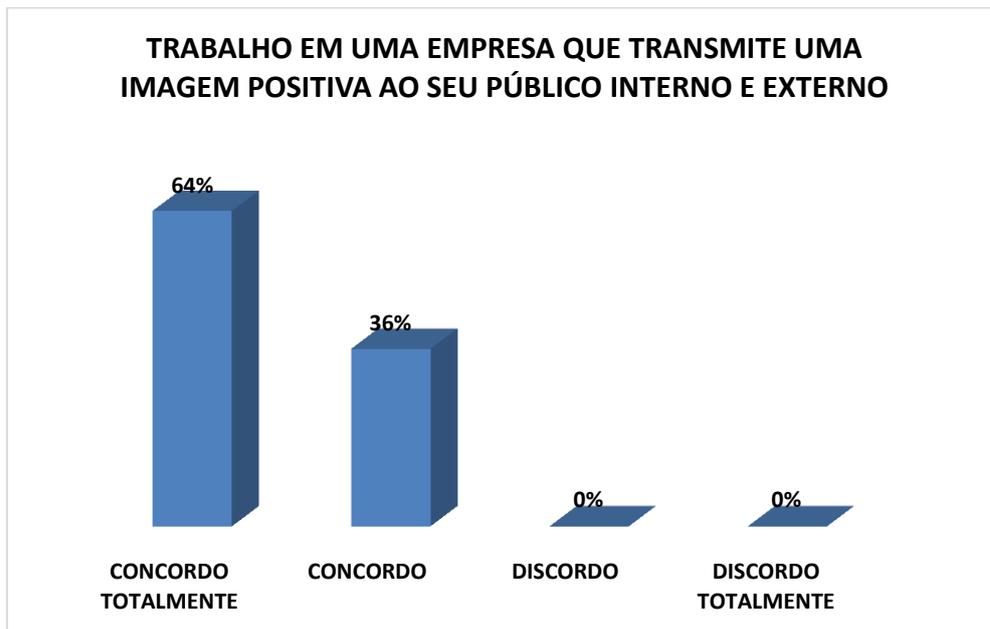


Gráfico 40.

Podemos observar que 100% dos funcionários concordam que trabalham em uma empresa que transmite uma imagem positiva ao seu público interno e externo, e isso é excelente, pois as empresas tem uma imagem a construir e a zelar, e a imagem vai sendo construída de acordo com a postura adotada e as ações em geral. Os gestores devem se preocupar com a construção de uma imagem positiva da empresa diante do público externo e do público interno. Devem se preocupar numa comunicação interna eficaz, pois investir em comunicação é investir na imagem da empresa e na motivação dos seus colaboradores.

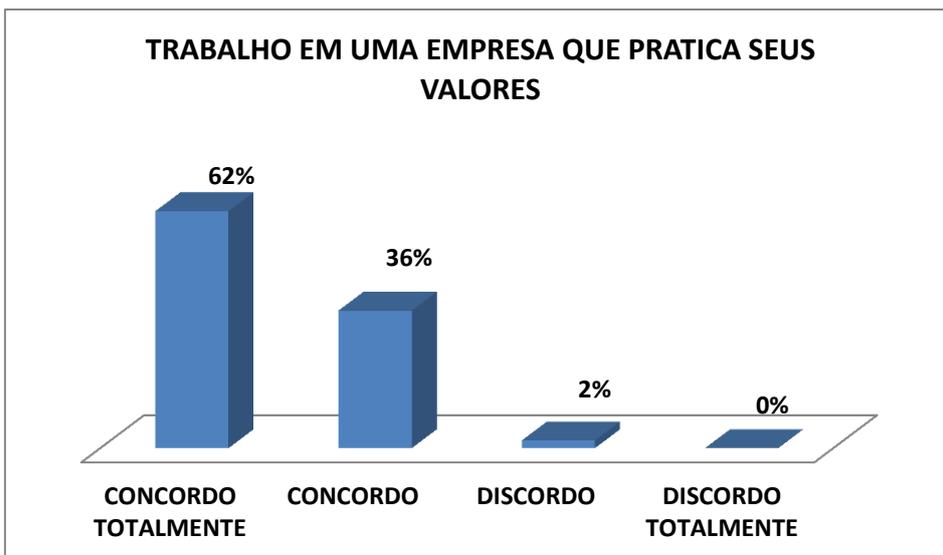


Gráfico 41.

Os valores são o conjunto de princípios éticos de uma empresa, que formam o seu código de conduta, eles são a filosofia que rege o modo de agir da organização e podemos observar que 98% dos colaboradores informaram que trabalham em uma empresa que pratica seus valores, e é a partir desses valores que os funcionários entendem normas de conduta.

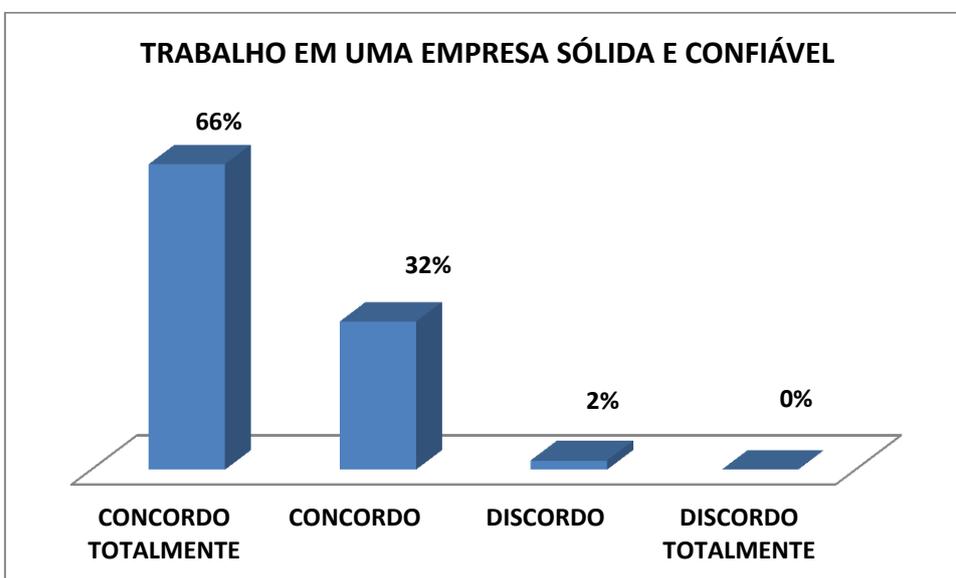


Gráfico 42.

Podemos notar que 98% dos funcionários concordam que trabalham em uma empresa sólida e confiável, isso é muito bom, pois a percepção de que uma empresa é honesta, sólida e confiável são as características mais relevantes para profissionais na hora de escolher um emprego.

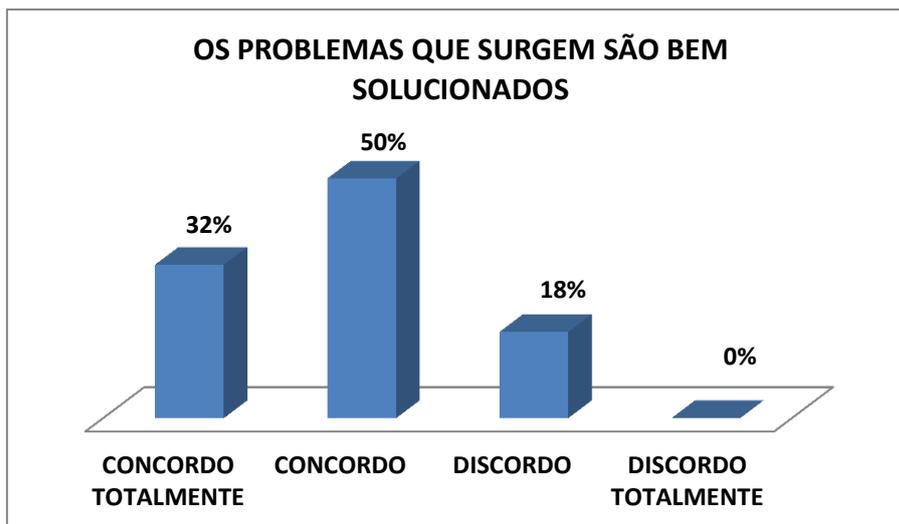


Gráfico 43.

Nesta empresa 82% dos colaboradores nos informaram que os problemas são bem solucionados, porém 18% discordam disso. Por isso, a administração de conflitos é necessária em qualquer organização, pois evitará que pequenas questões se tornem grandes problemas para a empresa e o desenvolvimento de seus funcionários.

3.3.6.1.9 CONDIÇÕES DE TRABALHO

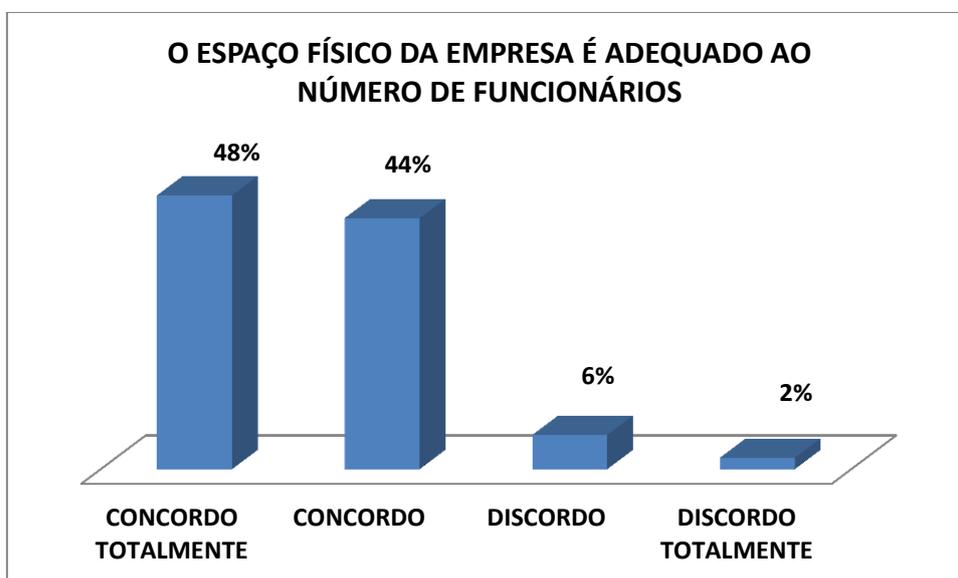


Gráfico 44.

É possível observar cerca de 92% dos colaboradores informaram que o espaço físico da empresa é adequado ao número de funcionários e isso é positivo, pois assim o ambiente fica mais agradável, mostrando que a empresa preocupa com o bem estar dos funcionários.



Gráfico 45.

Podemos notar que 90% dos colaboradores informaram que a empresa tem preocupação em evitar doenças ocasionadas pelo serviço, isso nos mostra que é uma empresa que investe em qualidade de vida no trabalho, prevenindo e amenizando doenças ocupacionais.

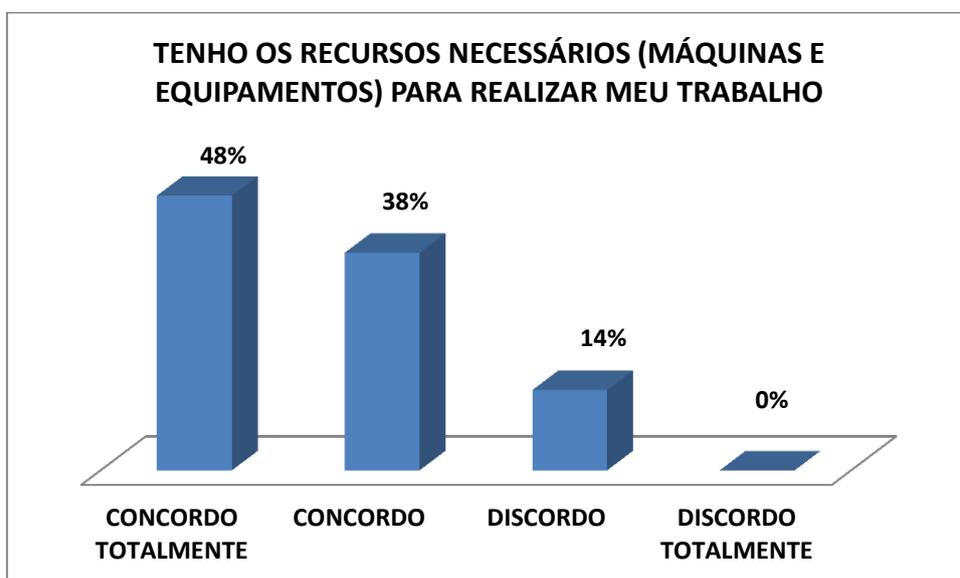


Gráfico 46.

Verificamos que 86% dos colaboradores informaram que possuem os equipamentos necessários para trabalhar, porém 14% discordaram disso. É bom atentar se todos os setores estão com todos os recursos necessários, pois isso pode gerar insatisfação nos funcionários e a tendência é que ele se acomode e não se preocupe em gerar resultado para a organização.

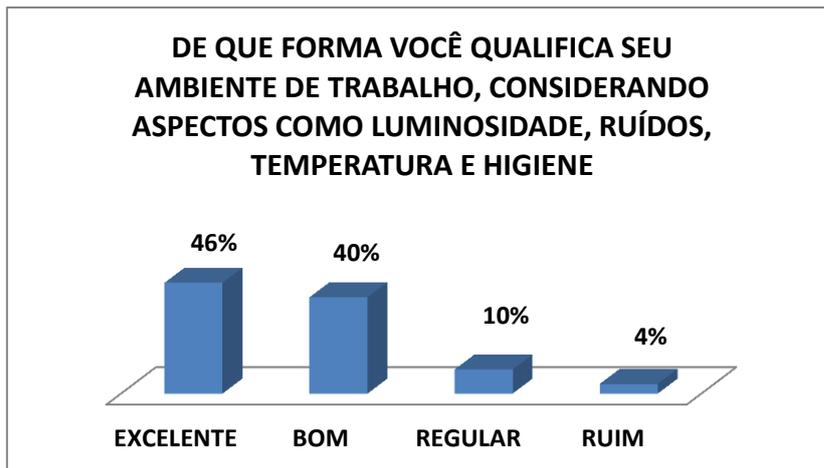


Gráfico 47.

Apenas 14% dos colaboradores informaram o ambiente de trabalho é ruim ou regular, e 86% informaram que é excelente ou bom. Porém, a qualidade de vida no ambiente de trabalho visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador, por isso é muito importante que a organização busque permanentemente uma melhor qualidade de vida no trabalho.

3.3.6.1.10 PRINCIPAIS FATORES QUE GERAM SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NA EMPRESA

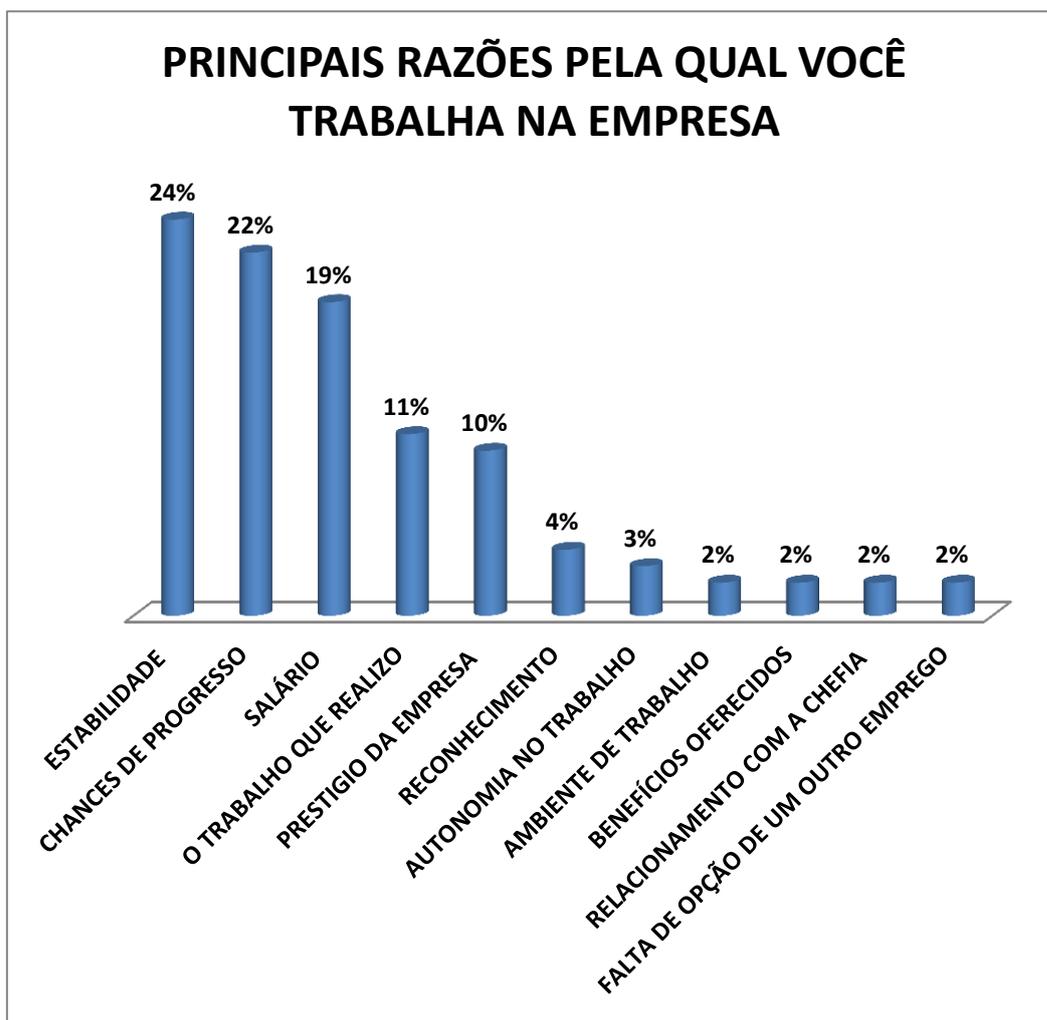


Gráfico 48.

Neste gráfico podemos observar que as três principais razões que os colaboradores estão na empresa são: estabilidade, as chances de progresso profissional e o salário. Já no gráfico a seguir podemos observar os três fatores que mais causam insatisfação nos colaboradores:

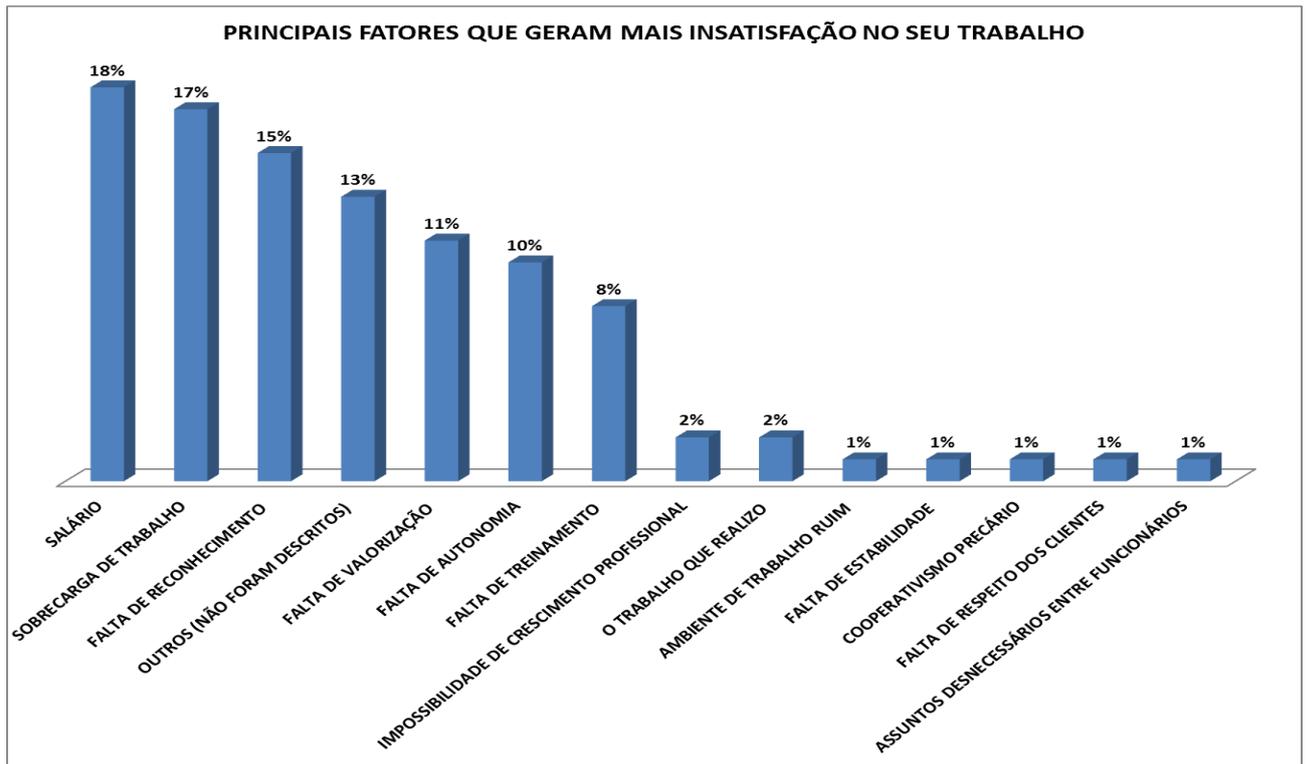


Gráfico 49.

Podemos observar que os três principais fatores de insatisfação são: salário, a sobrecarga de trabalho e a falta de reconhecimento, a seguir vêm: Outros (esses foram assinalados na pesquisa, porém não foram especificados que outros motivos seriam).

3.3.6.1.11 SUGESTÕES DOS COLABORADORES PARA TORNAR A EMPRESA UM LUGAR MELHOR



Gráfico 50.

Essa questão era aberta e não obrigatória, porém apenas 23 colaboradores deram suas sugestões. Sendo elas:

- ✓ Mais treinamentos (19%): Teve um colaborador que sugeriu que os treinamentos fossem periódicos: matinais, semanais ou quinzenais;
- ✓ Mais reconhecimento (19%);
- ✓ Ser mais seletivo na contratação (9%): os colaboradores sugeriram para melhorar na contratação, contratar pessoas que realmente querem trabalhar e contratarem por competências para colocar a pessoa certa, no local certo;
- ✓ Melhor comunicação entre os setores (9%);
- ✓ Mais trabalho em equipe (9%);
- ✓ Mais respeito entre todos (9%);
- ✓ Divisão melhor das tarefas (9%): um colaborador sugeriu um melhor gerenciamento de processos, para assim evitar a sobrecarga de trabalho;

- ✓ Aumento de salários e benefícios (9%);
- ✓ Participar da tomada de decisões (5%);
- ✓ Oferecer um lanche á tarde (5%);
- ✓ Melhor avaliação para promoção (5%): colaboradores sugeriram para que a empresa seja mais criteriosa ao fazer uma promoção;
- ✓ Igualdade (5%).

3.3.6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta muito útil para saber o que os colaboradores estão pensando e como estão se sentindo em uma organização e a partir daí, pode-se tomar atitudes mais estratégicas. É basicamente uma análise que traz um diagnóstico da empresa, visando melhorias para a realidade organizacional, pois se obtém respostas capazes de indicar em que ponto a empresa está acertando ou falhando, o que às vezes é muito difícil enxergar no dia-a-dia. E foi com o intuito de verificar o grau de satisfação dos colaboradores do Pinduka Supermercados que realizamos essa pesquisa.

Os resultados da pesquisa revelam um quadro bastante positivo, segundo a percepção de seus colaboradores, nas questões sobre: desenvolvimento profissional, imagem da empresa, responsabilidade e condições de trabalho, observa-se um índice de aprovação bastante alto para as afirmativas propostas, o que mostra um grau de satisfação elevado de toda a equipe. Pode-se dizer, pelos resultados encontrados, que existe um clima bastante favorável e propício ao desempenho profissional de seus colaboradores, bem como uma alta qualidade de vida.

Trata-se de uma empresa com espaço físico adequado a seus números de colaboradores, o ambiente de trabalho é bom, as instalações são adequadas, com boas condições de higiene e iluminação. Existe amizade entre os colegas de trabalho e todos estão satisfeitos em fazer parte da empresa. Nela existe oportunidade de crescimento profissional, todos os colaboradores são tratados com respeito, e na percepção dos colaboradores é uma empresa ótima para se trabalhar, socialmente responsável, que transmite imagem positiva tanto ao publico interno quanto ao externo, é uma empresa sólida e confiável, que pratica seus valores, incentiva o trabalho em equipe, as orientações dadas são claras e objetivas e o superior está sempre aberto a novas ideias e

sugestões e é considerado um bom líder. O diálogo é usado para resolver os demais problemas que surgem, a empresa reconhece o empenho para atingir as metas e os gestores se preocupam no bem estar dos colaboradores.

Entretanto, foram observadas algumas deficiências que devem receber, por parte dos gestores, uma atenção especial. São elas:

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Pode-se observar que na seguinte questão: existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa, 26% dos colaboradores discordam. A verdade é que, para um projeto desenrolar de maneira eficiente em todas as etapas e ter os melhores resultados possíveis, precisa existir cooperação entre os departamentos.

A principal causa para uma cooperação fraca entre departamentos é a falta de comunicação, que pode ocorrer por vários motivos. Uma dica é: Tenha uma comunicação interna eficaz, o principal objetivo da comunicação interna é manter os colaboradores alinhados e engajados com os objetivos e causas da organização. Dessa maneira, são estabelecidas e estimuladas condutas que vão de encontro ao que a empresa prega. Para que isso aconteça, o relacionamento com os profissionais deverá ser transparente, constante, empático e simples. Por meio da comunicação interna, os profissionais são estimulados a desenvolver relacionamentos interpessoais e o espírito de cooperação. As distâncias entre os departamentos são reduzidas e, com isso, as pessoas podem interagir mais e trabalhar em sintonia. Com um maior envolvimento entre os funcionários, o entrosamento aumenta e o time sai mais fortalecido, contribuindo, assim, para um clima mais leve, respeitoso e produtivo. A comunicação interna é, definitivamente, uma ferramenta indispensável para o sucesso de uma empresa.

A falta de cooperação entre os departamentos também pode ocorrer porque as equipes simplesmente não entendem o que fazem as outras e qual é a importância dos seus respectivos trabalhos para o projeto como um todo. Cada equipe está imersa em suas próprias atividades, sem ter conhecimento sobre o que fazem os outros. Apresente o projeto completo, em cada uma das suas etapas, para todos os seus colaboradores.

LIDERANÇA E SUPERIORES

A seguinte questão: você é informado pelo seu superior sobre o que ela acha do seu trabalho, 28% discordam disso. É muito importante dar aos funcionários o FEEDBACK

sobre o seu trabalho, todos nós gostamos de ser informados sobre nossos erros e falhas, por isso o feedback é importante, pois nos possibilita corrigi-los. Porém o que é importante ressaltar é que feedback deve ser instantâneo (ou seja, imediato), e não deixar para ser falado somente após um longo período, pois passa a ser flashback.

A questão: o seu superior exerce pressão sobre o seu ritmo de trabalho, 66% dos colaboradores concordaram com isso. Um líder deve possuir foco nos resultados, buscar a vitória e a perfeição, exercer autoridade, porém sem se descuidar das pessoas e de suas emoções. Infelizmente, os líderes são pressionados e acabam repassando quase toda essa pressão para sua equipe. Uma equipe pressionada perde o foco e a motivação, o que aumenta ainda mais a pressão sobre o líder, que por sua vez, passa a pressionar ainda mais a equipe. Esse ciclo contribui para um ambiente de trabalho desgastante e infeliz. É no local de trabalho onde passamos grande parte da nossa vida, chefes que berram o tempo todo ou que controlam cada passo do subordinado, cobranças excessivas por resultados, sobrecarga de trabalho e pressão, são situações muito comuns nas relações de trabalho. Em todo ambiente de trabalho existe pressão e cada pessoa reage de uma forma. Alguns indivíduos lidam bem com as cobranças e até crescem com elas, porém outras pessoas não. Por isso é importante se atentar a essa questão e verificar o motivo desse resultado e tomar cuidados para que essa pressão não se torne abusiva.

Na questão: o seu superior está sempre disponível quando você precisa dele, 26% discordaram disso. É importante verificar isso pois às vezes o líder pode estar sobrecarregado e ao estar envolvido com as suas demais tarefas de trabalho, ele não se mostre disponível para a sua equipe. O líder tem projetos para entregar sim, mas a equipe deve vir em primeiro lugar, se ele não estiver disponível quando os colaboradores precisarem, eles não vão saber o que fazer e não terão o apoio e a orientação que eles precisam para alcançar os objetivos.

RECONHECIMENTO

Na questão: recebo elogios quando realizo um bom trabalho 26% discordam, é muito importante que os colaboradores sejam elogiados, geralmente os motiva. A empresa deve fazer do reconhecimento aos outros uma parte central do seu estilo de liderança, assim renderá funcionários mais felizes e produtivos.

Dica: Guardem o elogio como uma ferramenta. Quando você perceber que tem alguém na sua equipe que fez uma coisa extremamente interessante, que entregou um projeto

complexo, que virou uma noite, que está lutando pela empresa, que tem vontade por aquele projeto, tire o elogio do bolso e vá até essa pessoa. Ele não precisa ser grande, curto, nem longo. Ele precisa ser na medida. Não custa nada.

Na questão: existe reconhecimento pelos trabalhos bem feitos pelos funcionários 22% discordam. Essa é uma parte essencial na vida de todo ser humano, principalmente no âmbito profissional. Ao obter reconhecimento pelo trabalho executado e pelos resultados obtidos, a tendência é que seu colaborador se sinta mais motivado e proativo, provocando assim o seu crescimento na empresa. Existem estudos científicos que mostram que há uma parte do cérebro dedicada à recompensa e motivação. Quando esse sistema é ativado, automaticamente, o organismo da pessoa em questão liberará elementos químicos que farão com que ela se torne mais comprometida, proativa e focada em seus objetivos.

E o reconhecimento não precisa ser apenas financeiro, o feedback, por exemplo, pode ser usado como ferramenta de reconhecimento profissional, por meio dessa técnica que os líderes conseguem deixar os colaboradores mais motivados, produtivos, pró-ativos e comprometidos com a organização. Quando realizado da forma correta, o feedback tem um efeito muito forte e positivo na postura dos funcionários, que passam a se dedicarem mais por sentirem-se parte fundamental para o sucesso da empresa. Essa ferramenta é basicamente uma avaliação individual de cada membro da equipe. No feedback, não deve constar apenas os pontos de melhoria do colaborador, mas, principalmente, o reconhecimento dos esforços, os acertos e contribuições dele para que a empresa atinja as metas estipuladas. Outras formas de reconhecimento:

Implemente programas de incentivo - Ao estabelecer metas em sua empresa, procure criar programas de incentivo, como uma bonificação salarial, um dia de folga ou premiações. Tendo uma recompensa em vista, seus funcionários ficarão motivados e procurarão atingir seus objetivos de uma maneira mais enérgica.

Elogios - Quando notar que seu colaborador fez um bom trabalho, não deixa de elogiar. Elogie também quando os prazos forem cumpridos, quando soluções criativas forem sugeridas e, principalmente, quando notar que houve um aumento de produção ou mais eficácia durante a produção de atividades. Dessa maneira, sua equipe se sentirá motivada a manter bons resultados e terão a sensação de liberdade e criatividade dentro da organização.

Outro fator que a empresa deve se atentar é o 2º fator que gera mais insatisfações nos colaboradores que é a sobrecarga de trabalho, pois deve haver um

equilíbrio das tarefas a serem desenvolvidas. Sobrecarga de trabalho pode levar a um nível elevado de estresse, exaustão, frustração e principalmente desmotivação e pode prejudicar o desempenho dos colaboradores e afetar nos resultados da empresa.

E para finalizar, vamos destacar novamente a importância do reconhecimento dos colaboradores, pois podemos observar que gráfico de fatores que mais geram insatisfação, a falta de reconhecimento fica em 3º lugar, a empresa deve ficar atenta a isso, pois isso tem gerado insatisfação. Mais do que um aumento de salário ou uma promoção, o que motiva as pessoas no trabalho é o reconhecimento. Achar que apenas porque ele está sendo pago para trabalhar é suficiente para motivá-lo nunca fará com que um funcionário se esforce para fazer o melhor. Agradecimentos e reconhecimentos são ações pequenas e simples, mas que têm um enorme impacto na motivação e engajamento do funcionário. Pois um funcionário insatisfeito rende muito menos e carrega uma negatividade que pode desmotivar também os demais.

3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Nesta unidade de estudo serão analisados como os colaboradores são convidados a trabalhar nas empresas, como é feito o processo de seleção e como cada organização opta em fazer o recrutamento, preenchendo os cargos que estão disponíveis.

No entanto são existem 4 maneiras que o RH pode optar para pode fazer a seleção, sendo ela por, recrutamento interno, que é feito dentro da empresa por funcionários que estão disposto a mudar de cargo; recrutamento externo que tem como objetivo atrair aquele colaborador que tem o perfil da empresa; o recrutamento misto que busca por pessoas fora ou dentro da empresa e o recrutamento on-line feito pela internet, no site da empresa com testes simultâneos de eliminação, entre outros. Com isto, direciona o candidato apropriado para cada área especifica da empresa e com o propósito de aproveitar o máximo da qualificação do funcionário que vai exercer aquela função.

3.4.1 RECRUTAMENTO

É um processo para atrair candidatos com potencial para ingressar numa empresa, disputando uma vaga, ou seja, é a divulgação para o mercado de trabalho das vagas disponíveis para um processo seletivo.

Chiavenato (2002) preconiza que recrutamento é um processo que tem como objetivo buscar pessoas qualificadas, dentre as quais serão selecionados os futuros colaboradores da organização, achar pessoas certas para ocupar os cargos certos não é uma tarefa fácil. Sendo assim, o recrutamento de pessoas adequadas para serem colocadas nas posições adequadas é, talvez, uma das tarefas mais difíceis para uma organização.

Todavia há uma necessidade da empresa em contratar pessoas, por diversos motivos. No processo é definido o perfil do candidato(a), suas experiências, formação, qualificações, habilidades, entre outras. Contudo o profissional que realizar o recrutamento tem que ter conhecimento na área, para assim selecionar o profissional adequado que melhor se encaixa no perfil da organização.

Milkovich e Boudreau (2000) retrata que recrutamento é um processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego.

3.4.1.1 RECRUTAMENTO EXTERNO

As empresas usam este tipo de recrutamento quando procuram preencher uma vaga com pessoas qualificadas que estão fora da organização. Muitas empresas optam por esse tipo de recrutamento quando não encontram o perfil que corresponde a vaga dentro da organização. Segundo França (2010) o recrutamento externo é a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo.

Vantagens

- Pessoas com novas culturas e nível maior de aprendizado.
- Maior capacidade intelectual.
- Renova a cultura organizacional.

Desvantagens

- Exige métodos de socialização organizacional para novos funcionários.
- A desmotivação dos funcionários, que esperam por uma promoção dentro da organização.
- Custo de contratação mais elevada.

3.4.1.2 RECRUTAMENTO INTERNO

É o recrutamento realizado com funcionários que já estão atuando na organização, com isto, é dada a oportunidade do colaborador entrar em um novo setor da empresa, proporcionando a eles desafios e conhecimento, ou seja, é um processo de aproveitamento do capital humano.

O recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os colaboradores já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Este tipo de recrutamento constitui, ainda, um procedimento bastante econômico e serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. Com este tipo de recrutamento o gestor obtém informações mais precisas, a possibilidade de preparação para a promoção e melhoria do moral e das relações internas. (BOAS; ANDRADE, 2009, p. 38).

Logo abaixo temos algumas vantagens e desvantagem que este tipo de recrutamento traz para dentro das organizações:

Vantagens

- Nesta modalidade a empresa ganha em tempo e economiza dinheiro, pois o custo deste tipo de recrutamento menor.

- Por conta do colaborador já fazer parte da empresa e saber o ritmo da mesma, fica mais fácil ajustar o candidato para a vaga.

- Constrói uma lealdade entre empresa e funcionário.

Desvantagem

- Os funcionários podem não saber lidar com a situação e isso pode gerar atritos entre os funcionários que não conseguiram a vaga.

- Pode ocorrer uma falha na autoridade do colaborador promovido, se houver grau de parentesco.

- Não tem entrada de novos conhecimentos na empresa.

3.4.1.3 RECRUTAMENTO MISTO

O recrutamento misto é na verdade a junção dos dois tipos de recrutamento, externo e interno, é quando as organizações optam por candidatos já contratados e os que estão fora da organização para que possam completar a vaga que está em disponível.

Chiavenato (2009) cita três alternativas indispensáveis que fazem parte do Recrutamento Misto: Inicialmente recrutamento externo seguido de recrutamento interno; inicialmente recrutamento interno seguido de recrutamento externo e recrutamento externo e interno concomitantemente.

3.4.3.3 RECRUTAMENTO ON-LINE

Este tipo de recrutamento está ganhando cada vez mais lugar entre as empresas. O recrutamento digital tem sido bastante usado para ajudar candidatos e as empresas a se conectarem. Em vez, de receber pilhas de currículos, eles chegam por meio de e-mails e plataformas de recrutamento digital. No entanto, pode-se aplicar testes e questionários eliminatórios para melhor ajudar, através de sites ou web com isto agilizar o processo de contratação e reduzir o custo.

Jones (1998) afirma que a tecnologia está ganhando cada vez mais espaço e o uso da internet cada vez mais as organizações estão desenvolvendo e utilizando tendências inovadoras, como é o caso do recrutamento online, conhecido também por e-recruitment (recrutamento – tradução livre).

3.4.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO PINDUKA SUPERMERCADOS

O tipo de recrutamento usado no Pinduka é na maioria das vezes, o recrutamento externo, que é feito da seguinte forma: quando a empresa necessita de um novo funcionário para suprir a demanda de determinado setor, ela não faz nenhum tipo de divulgação, mas como ela recebe diversos currículos, eles são armazenados num banco de currículos da empresa. O RH então seleciona os currículos dos candidatos que melhor se identificam com o perfil da vaga, verificando suas qualificações, competências e procura saber melhor de cada candidato, em seu perfil nas redes sociais. Todavia, esses colaboradores que atendem os requisitos mínimos para vaga, são chamados para uma pré-entrevista.

Depois de toda informação coletada da pré-entrevista, elas são passadas para um dos donos do Supermercado Pinduka onde é feita uma segunda entrevista com os candidatos, e nesta entrevista já é selecionado(a) o candidato(a) ideal para preenchimento da vaga disponível.

3.4.2.1 SELEÇÃO PARA UM CARGO DE CONFIANÇA.

Na empresa Pinduka Supermercado quando surge à necessidade de estar preenchendo um cargo de confiança, é feito o recrutamento interno. Onde é feita a promoção ao colaborador que é sempre prestativo e dedicado, que procura bater as metas da organização, se dá o exemplo, entre outras.

Para esta vaga não é feita nenhum tipo de divulgação para que os candidatos possam se candidatar. No entanto, a escolha deste colaborador é feita pelos próprios donos e gerentes, que vem observando o desenvolvimento de cada um.

Feita a observação e visto que o colaborador atende os requisitos mínimos para o novo cargo, o RH chega até candidato e oferece a promoção ao colaborador, no entanto o Pinduka Supermercado faz isso como uma forma de valorização e incentivo.

3.4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisamos que seleção e retenção de talentos, é de grande importância para as empresas, é desta forma que as organizações conseguem aproveitar ao máximo de seu colaborador e destinar candidato certo para vaga certa.

No entanto quando abre uma vaga de emprego o RH recebe diversos currículos com qualidades diversas, por isso é importante fazer uma triagem eficiente que selecionará apenas os currículos que realmente tem o perfil para a vaga, aproveitando assim para selecionar os candidatos com as competências necessárias. Concluímos também que seleção e retenção de talentos é de suma importância não só na hora de completar uma vaga na organização, mas sim, também a ajudar na identificação de pontos fortes de cada colaborador, que podem ser essenciais no momento de uma promoção, ajudando na motivação dos colaboradores.

3.5 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

A gestão de Recursos Humanos não pode desprezar a implantação e a administração de cargos e salários, pois cargos e salários estabelecem uma política salarial eficaz que permite a promoção do profissional de acordo com sua aptidão e desempenho dentro da organização, assim como subsidiará o desenvolvimento do plano de carreira.

A política salarial é realizada através do processo de cargo, salários, o qual normaliza a promoção e a progressão dos cargos na organização.

Os cargos e salários tem uma ocupação muito importante no recrutamento e manutenção dos recursos humanos das empresas, pois elas precisam proporcionar um ambiente de motivação e produtividade entre seus colaboradores, eliminando as incoerências e distorções que possam causar desequilíbrio ou insatisfação nas pessoas.

Conforme ressalta Toledo (1978, p.96), “Cada função ou cargo, dentro de uma empresa, tem seu valor. Segundo ele esse valor é basicamente o valor da função em si, em relação as demais áreas da empresa e do valor da função no mercado.”

3.5.1 CONCEITO DE REMUNERAÇÃO

Remuneração é o salário (salário-base) acrescentado a outros valores recebidos pelo colaborador, como: comissão, gorjetas, vale-transporte, participações nos lucros e gratificações, entre outros.

Segundo Chiavenato (1999), ele afirma que "A construção do plano de remuneração requer cuidados, pois provoca um forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização pelos seus defeitos e consequências. O desenho do sistema de remuneração oferece dois desafios principais: de um lado, deve capacitar a organização para alcançar os seus objetivos estratégicos e, de outro lado, deve ser moldado e ajustado às características únicas da organização e do ambiente externo que a envolve”.

Quando pensamos em remuneração, logo nos lembramos de dinheiro, porém existem recompensas que não são somente financeiras, mas são aquelas que também influenciam na satisfação dos colaboradores, como por exemplo: o reconhecimento, segurança do empregado (estabilidade), oportunidade de progresso profissional, comunicação eficaz entre os setores, entre outros.

É necessário sempre manter um equilíbrio dentro da organização, fazendo com que o colaborador e o gestor fiquem satisfeitos. Para que isso aconteça, exigem-se um plano de cargo e salários. Com base nisso, a unidade de estudo de cargo, salários e remuneração foi fundamental para esse trabalho. Pois foi possível identificar a maneira caseira como a empresa administra o processo de cargos, carreiras e remuneração.

3.5.2 APLICAÇÃO DE CARGOS, SALÁRIOS, PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO NO PINDUKA SUPERMERCADOS

O Pinduka Supermercado não possui um plano de cargos, salários e carreira, no entanto, os gestores tem a intenção de implantar o plano de cargos, salários e remuneração. Segundo a gestora do setor de RH Eliana, ela nos relatou que a organização possui somente algumas definições e as atribuições de cargos da empresa por escrito.

O supermercado utiliza como diretriz para que um funcionário possa ter uma progressão de carreira, através da dedicação e esforço que o colaborador vem mostrando dentro da organização, já os aumentos de salários são dados duas vezes por ano, conforme os gestores Rodrigo e Rafael avaliam os funcionários e decidem quais deles irão receber o aumento, o que é levado em consideração nessa avaliação é: merecimento e afinidade, pois não existe um segmento e nem uma diretriz correta.

Quando os gestores vão dar uma oportunidade para o funcionário mudar de setor eles o avaliam, vendo se o funcionário se encaixa no cargo através de pequenos requisitos, como por exemplo, se eles são dedicados, se possuem força de vontade em exercer suas funções com a mesma perfeição e compromisso com a empresa.

Podemos perceber que a empresa Pinduka busca cada vez mais a inovação, pois tem o interesse em implementar um plano de cargos, salários e remuneração há muito tempo, eles também promovem seus funcionários sempre que surgem uma vaga, dando preferência sempre para seus colaboradores internos, já em relação ao aumento de salário eles visam o esforço e se o funcionário merece.

4 CONCLUSÃO

Após o término do projeto, podemos concluir que o método de avaliação de desempenho é extremamente importante em toda a organização e que através de sua implementação e por meio dos resultados obtidos é possível identificar qual o perfil de cada colaborador e qual o plano de ação que a empresa deverá obter para sanar possíveis problemas.

Podemos perceber também que o RH é o setor responsável por identificar juntamente com os gestores qual o método mais eficaz para ser implementado e que trará os resultados que a empresa realmente precisa e cabe também a ele, treinar seus gestores para que esses resultados sejam transmitidos da melhor maneira possível. Agora entramos no ponto do feedback, que é um processo que vem após a avaliação e que é tão importante quanto, pois com uma avaliação bem aplicada trará resultados positivos e o feedback bem transmitido terminará de complementar o que a empresa precisa em questão de avaliação de seus colaboradores, que mostrará uma ótima gestão de pessoas.

Na Administração de Pessoal e Obrigações Trabalhistas, a empresa procura cumprir corretamente as leis trabalhistas, seguindo as normas da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), podendo assim diminuir os riscos de obter os passivos trabalhistas. Ela está há 47 anos no mercado e nunca houve atraso de salários e não possui nenhuma ação trabalhista na justiça. A empresa é filiada ao Sindicato de Poços de Caldas (SINDICOMERCIÁRIOS), dando mais segurança aos colaboradores, podendo ajudar a esclarecer sobre as dúvidas em relação aos seus benefícios.

No treinamento e desenvolvimento, podemos concluir que o Pinduka Supermercados é uma empresa que acredita que uma equipe qualificada e preparada para o mercado é capaz de agregar valores á empresa, aumentar a produtividade, estimular o trabalho em equipe e incentivar o engajamento, por isso ela oferece treinamentos e procura desenvolver os seus colaboradores, porém ela ainda não faz nenhuma avaliação da eficácia dos treinamentos oferecidos.

No estudo de clima organizacional, constatamos através dos questionários aplicados que a empresa tem um clima bom e bastante favorável, entretanto, foram observadas algumas deficiências que devem receber, por parte dos gestores, uma atenção especial. É importante ressaltar que os resultados obtidos dessa pesquisa poderão resultar em planos de ação para implantar as melhorias necessárias, de modo a levar os colaboradores a uma melhor performance no trabalho, além de garantir a manutenção das ações já existentes.

Verificamos que Seleção e Retenção de Talentos é de grande importância para as organizações, pois é através dela que os cargos são preenchidos de forma satisfatória, de acordo com cada competência do colaborador. Entretanto, a empresa Pinduka Supermercados busca realizar o processo de Recrutamento e Seleção bem planejado e revisto quantas vezes for preciso, para que esteja de acordo com o contexto e momento vivido pela empresa. Mas, para o Recrutamento e Seleção se tornar de fato um diferencial competitivo, é necessário um engajamento entre todo o departamento de

Recursos Humanos (RH), do qual é função equilibrar as metas da empresa e dos colaboradores.

Para finalizar, na unidade de estudo de Cargos, Salários e Plano de Carreira podemos observar que a empresa Pinduka, ainda não tem um plano de cargos e salários, porém ela têm o interesse de implementar já faz um tempo. No entanto, para aumento de salário e promoção é visado o esforço e merecimento dos colaboradores, pensando sempre na melhor forma de valorizar seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- Administração de Pessoal, quais suas funções e como otimiza-las. Disponível em: < <https://www.metadados.com.br/blog/administracao-de-pessoal-quais-suas-funcoes-e-como-otimiza-las/>:>. Acesso em 28 de Set.de 2017.
- A importância da cultura organizacional para a sua empresa. Disponível em: <https://endeavor.org.br/importancia-cultura-organizacional-para-empresa/>
Acesso em: 23 set 2017.
- A importância da retenção de talentos dentro da empresa. Disponível em: < <http://www.kenoby.com/blog/entenda-a-importancia-da-retencao-de-talentos/>:>
Acesso em 27 de Out. 2017.
- A importância do feedback para a liderança. Disponível em :<<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/9508/a-importancia-do-feedback-para-a-lideranca.html>>. Acesso em 06 de Nov. de 2017.
- Artigos sobre avaliação de desempenho. Disponível em:<https://avaliacaodedesempenho.net/artigos-sobre-avaliacao-de-desempenho/>
.Acesso em 29 de Out. de 2017.
- Avaliação de desempenho: Uma Visão moderna. Administradores. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/avaliacao-de-desempenho-uma-visao-moderna/11418/>>. Acesso em: 30 Out. de 2017.
- BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de . Gestão Estratégica de Pessoas 2009. Rio de Janeiro.
- CARVALHO, Anderson Tonnera. A importância do plano de cargos e salários dentro das organizações. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-do-plano-de-cargos-e-salarios-dentro-das-organizacoes/65062/>. Acesso em 19 de out. de 2017.
- CARVALHO, Antônio V. Treinamento de recursos humanos. São Paulo: Pioneira, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. 3. ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1994.

- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. Edição Compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CINTRA, Wanessa. Importância do plano de cargos e salário. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/importancia-do-plano-de-cargos-e-salrios/> Acesso em 19 de out. de 2017.
- CODA, R. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Ed. Atlas, 1992, p.52 e 75.
- Como funciona recrutamento misto. Disponível em: < <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/o-que-e-recrutamento/30757>. > Acesso em 01 de Novembro 2017.
- Como implantar a avaliação de desempenho. RH.COM. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/5082/como-implantar-a-avaliacao-de-desempenho.html>>. Acesso em 06 de Nov. de 2017.
- Estratégia usada para retenção de talentos. Disponível em: < <https://ubq.org.br/2016/09/19/estrategias-de-atracao-selecao-e-retencao-de-talentos/>.> Acesso em 27 de Out. de 2017.
- Formas de contratação. Disponível em: <<https://capitalsocial.cnt.br/formas-de-contratacao/>>. Acesso em 06 de out. de 2017.
- França ACL. Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2010.
- LUZ, Ricardo. Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- Manual de Práticas Trabalhistas. Disponível em: <http://duvidastrabalhistas.blogspot.com.br/2008/01/manual-de-praticas-trabalhistas_18.html> Acesso em 06 de Out. de 2017.
- Modelos de recrutamento usados hoje em dia. Disponível em: < <http://gestaodepessoas2012.blogspot.com.br/p/tipos-de-recrutamento.html>. > Acesso em 01 de Nov. 2017.
- O 13º salário e as obrigações dos empregadores. Disponível em: <<http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI49282,11049-13+salario+e+as+obrigacoes+dos+empregadores>>. Acesso em 06 outubro de 2017.
- O 13º pode ser parcelado? Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/13parcelado.htm>>. Acesso em 06 out. de 2017.

- O clima organizacional e os seus principais aspectos. Administradores.com. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-clima-organizacional-e-os-seus-principais-aspectos/102286/> Acesso em: 16 set 2017.
- Thalita. Remuneração nas Organizações. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/remuneracao-nas-organizacoes/51365/> Acesso em 19 de out. de 2017.
- Tipo de recrutamento que as organizações estão usando para contratar ou promover um colaborador. Disponível em: < <http://www.solides.com.br/quais-os-tipos-de-recrutamento-mais-comuns-nas-empresas/>.> Acesso em 01 de Nov. de 2017.
- Treinamento e desenvolvimento de pessoas. Administradores.com. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/carreira/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/38814/>> Acesso em: 10 out. 2017.
- Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. Portal IBC. Disponível em: < <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/>> Acesso em: 06 out. 2017.
- Vantagens e desvantagens do recrutamento externo e interno. Disponível em: < <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-interno-x-recrutamento-externo/>.> Acesso em 01 Nov. de 2017.
- VASCONCELOS, Jorge Eduardo de. A importância da área de treinamento dentro das empresas. RHevisão, No. 07, Ano Et, Março/Abril,1999.
- VASCONCELOS, Jorge Eduardo de. Treinar: um processo educacional. RHevisão No. 06, Ano II. Janeiro/Fevereiro, 1999.

ANEXOS

LISTA DE IMAGENS

Imagem 01= Logo da empresa

Imagem 02= Logo da empresa

Imagem 03= Primeira loja em Pocinhos do Rio Verde, Caldas (MG)

Imagem 04= Loja 01 (matriz) na cidade de Caldas (MG)

Imagem 05= Loja 02 localizada em Caldas (MG)

Imagem 06= Loja 03 localizada em Santa Rita de Caldas (MG)

Imagem 07= Loja 04 localizada em Bandeira do Sul (MG)

Imagem 08= Avaliação de Desempenho

Imagem 09= Feedback

Imagem 10= Logo da empresa

LISTA DE TABELAS

Tabela 01= Classificação Brasileira de ocupações (CBO)

Tabela 02= Breve Histórico da empresa

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Perfil dos funcionários.

Gráfico 2: Faixa etária.

Gráfico 3: Grau de escolaridade.

Gráfico 4: Tempo de empresa.

Gráfico 5: Qual departamento você trabalha.

Gráfico 6: Existe oportunidade de crescimento profissional nesta empresa.

Gráfico 7: O progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles.

Gráfico 8: Sinto que se a empresa obtiver sucesso eu também ganharei com isso.

Gráfico 9: Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamento da empresa.

- Gráfico 10: O trabalho em equipe é incentivado pela empresa.
- Gráfico 11: Nesta empresa há boas condições de criar novas amizades.
- Gráfico 12: Os funcionários recebem bem um novo colega.
- Gráfico 13: O relacionamento entre os funcionários de seu setor são bom.
- Gráfico 14: Os funcionários da empresa são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos.
- Gráfico 15: As orientações que você recebe sobre seu trabalho são claras e objetivas.
- Gráfico 16: O seu superior incentiva o trabalho em equipe.
- Gráfico 17: Você é informado pelo seu superior sobre o que ele acha do seu trabalho.
- Gráfico 18: O seu superior exerce pressão sobre seu ritmo de trabalho.
- Gráfico 19: O seu superior está sempre disponível quando você precisa dele.
- Gráfico 20: O seu superior está sempre aberto a novas idéias e sugestões.
- Gráfico 21: O seu superior mantém todos informados sobre o assunto importantes e mudanças.
- Gráfico 22: O seu superior é um bom líder.
- Gráfico 23: Os funcionários se sentem seguros para dizer o que pensam.
- Gráfico 24: Os funcionários se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o trabalho deles.
- Gráfico 25: Os funcionários se sentem envolvidos na tomada de decisão.
- Gráfico 26: O dialogo é utilizado para resolver os problemas de relacionamento.
- Gráfico 27: Existe reconhecimento pelos trabalhos feitos pelos funcionários.
- Gráfico 28: Recebo elogios quando realizo um bom trabalho.
- Gráfico 29: Obtemos reconhecimento pelo nosso empenho para atingir as metas.
- Gráfico 30: A empresa recompensa os desempenhos excelentes de seus funcionários.
- Gráfico 31: Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz.
- Gráfico 32: Sinto me recompensado financeiramente em relação a dedicação que tenho para com a empresa.
- Gráfico 33: Trabalho em uma empresa com uma boa política de benefícios.
- Gráfico 34: Considero a empresa um bom lugar para se trabalhar.
- Gráfico 35: Considero a empresa socialmente responsável.
- Gráfico 36: A empresa costuma melhorar os pontos e serviços prestados aos clientes.
- Gráfico 37: Os gestores da empresa têm interesse no bem estar dos colaboradores.
- Gráfico 38: Considero que é minha responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa.

Gráfico 39: Eu indicaria um amigo para trabalhar nesta empresa.

Gráfico 40: Trabalho em uma empresa que transmite uma imagem positiva ao seu público interno e externo.

Gráfico 41: Trabalho em uma empresa que pratica seus valores.

Gráfico 42: Trabalho em uma empresa sólida e confiável.

Gráfico 43: Os problemas que surgem são bem solucionadas.

Gráfico 44: O espaço físico da empresa é adequado ao número de colaboradores.

Gráfico 45: Existe preocupações em evitar doenças ocasionadas pelo serviço.

Gráfico 46: Tenho os recursos necessários (máquinas e equipamentos) para realizar meu trabalho.

Gráfico 47: De que forma você qualifica seu ambiente de trabalho.

Gráfico 48: Principais razões pela qual você trabalha na empresa.

Gráfico 49: Principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho.

Gráfico 50: Sugestões para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar.

QUESTIONÁRIO: PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Você está participando de um estudo para fins acadêmicos, sobre o clima organizacional no seu local de trabalho. A pesquisa integra as atividades do curso de Administração da UNIFEQB.

INTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

1. Não é necessário identificação, portanto, não precisa colocar seu nome no questionário.
2. Usem de toda sinceridade ao responder às perguntas. Procure ao máximo, refletir sua realidade vivida em seu ambiente profissional de trabalho.
3. Leiam atentamente todas as questões
4. Façam um X ao lado da resposta que você escolher que melhor caracterizar sua condição na situação atual.
5. É muito importante que você dê sua opinião, por isso pedimos a gentileza de não deixar nenhuma questão com rasura ou em branco.

AS INFORMAÇÕES AQUI PRESTADAS SERÃO CONFIDENCIAIS.

PERFIL DO FUNCIONÁRIO

1- Qual o seu sexo?

- Feminino
 Masculino

2- Qual sua faixa etária?

- De 16 a 25 anos De 26 a 35 anos De 36 a 45 anos
 De 46 a 65 anos Acima de 65 anos

3- Qual o seu grau de escolaridade?

- Ensino fundamental Ensino Médio Ensino Superior
 Pós/ Mestrado/ MBA

4- Qual seu tempo na empresa?

- Até 06 meses De 06 meses a 01 ano Mais de 01 ano até 03 anos
 Mais de 03 anos até 05 anos Mais de 05 anos

5- Em qual departamento você trabalha?

- Operacional
 Gerencial
 Administrativo

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Existe oportunidade de crescimento profissional nesta empresa.				
O progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles				
Sinto que se empresa obtiver sucesso eu também ganharei com isso.				
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa.				
O trabalho em equipe é incentivado pela empresa.				
Nesta empresa há boas condições de criar novas amizades.				
Os funcionários recebem bem um novo colega.				
O relacionamento entre os funcionários do seu setor são bons.				
LIDERANÇA E SUPERIORES	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Os funcionários da empresa são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos.				
As orientações que você recebe sobre seu trabalho são claras e objetivas.				
O seu superior incentiva o trabalho em equipe.				
Você é informado pelo seu superior sobre o que ele acha do seu trabalho.				
O seu superior exerce pressão sobre seu ritmo de trabalho.				
Seu superior está sempre disponível quando você precisa dele.				
Sinto que meu superior está sempre aberto a novas ideias e sugestões.				
O seu superior mantém todos informados sobre assuntos importante e mudanças.				
O meu superior é um bom líder.				
COMUNICAÇÃO	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Os funcionários se sentem seguros para dizer o que pensam.				

Os funcionários se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o trabalho deles.				
	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Os funcionários são envolvidos na tomada de decisão.				
O diálogo é utilizado para resolver os problemas de relacionamento.				
RECONHECIMENTO	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Existe reconhecimento pelos trabalhos bem feitos pelos funcionários.				
Recebo elogios quando realizo um bom trabalho.				
Obtemos reconhecimento pelo nosso empenho para atingir as metas.				
A empresa recompensa os desempenhos excelentes de seus funcionários.				
REMUNERAÇÃO	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz.				
Sinto me recompensado financeiramente em relação a dedicação que tenho para com a empresa.				
Trabalho em uma empresa com uma boa política de benefícios.				
IMAGEM DA EMPRESA	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
Considero a empresa um bom lugar para se trabalhar.				
Considero a empresa socialmente responsável.				
A empresa costuma melhorar os produtos e serviços prestados aos clientes.				
Os gestores da empresa tem interesse no bem estar dos funcionários.				
Considero que é minha responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa.				
Eu indicaria um amigo para trabalhar nesta empresa.				
Trabalho em uma empresa que transmite uma imagem positiva ao seu público interno e				

externo				
Trabalho em uma empresa que pratica seus valores				
Trabalho em uma empresa sólida e confiável				
Os problemas que surgem dentro dos vários órgãos desta empresa são bem solucionados				
CONDIÇÕES DE TRABALHO	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
O espaço físico da empresa é adequado ao número de funcionários				
Existe preocupação em evitar doenças ocasionadas pelo serviço.				
Tenho os recursos necessários (máquinas e equipamentos) para realizar meu trabalho				
	EXCELENTE	BOM	REGULAR	RUIM
De que forma você qualifica o ambiente de trabalho, levando em consideração aspectos como luminosidade, ruídos, temperatura e higiene?				

Indique as 2 principais razões pelas quais você trabalha na empresa. Coloque número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Salário
<input type="checkbox"/> Estabilidade no emprego
<input type="checkbox"/> O trabalho que realizo
<input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho
<input type="checkbox"/> Autonomia no trabalho
<input type="checkbox"/> As chances de progresso profissional | <input type="checkbox"/> Reconhecimento
<input type="checkbox"/> Benefícios oferecidos pela empresa
<input type="checkbox"/> Relacionamento com a chefia
<input type="checkbox"/> A falta de opção de um outro emprego
<input type="checkbox"/> Prestígio da empresa |
|---|--|

Indique 2 principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho. Coloque 1 no fator que gera mais insatisfação e 2 no segundo maior fator de insatisfação.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Falta de reconhecimento
<input type="checkbox"/> Salário
<input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho ruim
<input type="checkbox"/> O trabalho que realizo
<input type="checkbox"/> Falta de treinamento
<input type="checkbox"/> Outros : | <input type="checkbox"/> Falta de segurança no emprego (estabilidade)
<input type="checkbox"/> Falta de valorização dos funcionários
<input type="checkbox"/> Sobrecarga de trabalho
<input type="checkbox"/> Falta de autonomia
<input type="checkbox"/> Impossibilidade de crescimento profissional |
|---|---|

Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?

OBRIGADO PELA PARTICIPAÇÃO!!