

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**SERGIO DA SILVA PIROLA**

**ESTUDO DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA DISTRIBUIDORA DE  
PRODUTOS DE HIGIENE E LIMPEZA LOCALIZADA NA CIDADE DE  
FORQUILHINHA - SC**

**CRICIÚMA, 2015**

**SERGIO DA SILVA PIROLA**

**ESTUDO DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA DISTRIBUIDORA DE  
PRODUTOS DE HIGIENE E LIMPEZA LOCALIZADA NA CIDADE DE  
FORQUILHINHA - SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Nelson Savi

**CRICIÚMA, 2015**

**SERGIO DA SILVA PIROLA**

**ESTUDO DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA DISTRIBUIDORA DE  
PRODUTOS DE HIGIENE E LIMPEZA LOCALIZADA NA CIDADE DE  
FORQUILHINHA - SC**

Monografia apresentada para a obtenção do  
Grau de Bacharel em Administração com Linha  
de Formação Específica em Empresas da  
Universidade do Extremo Sul Catarinense,  
UNESC.

Criciúma, 08 de junho de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Nelson Savi – Mestre – Orientador - (UNESC)

---

Prof. André Pais Topanotti – Especialista - (UNESC)

---

Prof. Débora Volpato - Especialista - (UNESC)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta monografia a minha esposa Jessica que está sempre presente em todas as minhas escolhas, buscando apoiar-me quando necessário. Dedico também aos meus pais, cujo apoio foi essencial para esta conquista.

“A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento.”

Frederick Herzberg

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, sem Ele em minha vida, certamente não teria chegado até aqui.

Aos meus pais, Luiz Alexandre e Maria Sidnei, que sempre que possível me apoiaram e incentivaram para que buscasse cada vez mais conhecimento.

A minha esposa Jessica, por toda a ajuda e compreensão durante estes anos de caminhada. E claro, não poderia esquecer a mais nova integrante da família, minha filha Maria Helena, que mesmo com poucos meses de vida faz com que nossos dias se tornem mais alegres e felizes.

Queria também deixar registrado, meu agradecimento ao orientador, Nelson Savi, professor dedicado nas disciplinas que leciona, e que ajudou contribuindo com seus conhecimentos, para que este trabalho ganhasse forma.

Agradeço também aos colegas de classe, afinal foram vários anos compartilhando conhecimentos, fazendo novas amizades, buscando novos aprendizados.

Agradeço também à coordenação do curso de Administração e também aos professores, cada um contribuiu de alguma forma, para que esses anos de curso valessem a pena.

Enfim, gostaria de agradecer a todos aqueles que, de alguma forma contribuíram para que este trabalho alcançasse os objetivos propostos.

## RESUMO

PIROLA, Sergio da Silva. **Estudo da satisfação dos funcionários de uma distribuidora de produtos de higiene e limpeza, localizada na cidade de Forquilha - SC.** 2015. 66 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A satisfação dos funcionários no trabalho faz com que estes, sintam-se orgulhosos de trabalharem na organização, e por consequência até produzem mais. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo analisar o grau de satisfação dos funcionários de uma distribuidora de produtos de higiene e limpeza, localizada na cidade de Forquilha – SC. Com relação à metodologia utilizada, o trabalho caracterizou-se como uma pesquisa descritiva quanto aos fins de investigação e pesquisa bibliográfica e de campo, quanto aos meios de investigação. A população alvo foram os funcionários da organização. O presente estudo caracterizou-se por coleta de dados primários e técnica de coleta de dados quantitativa. O instrumento de coleta de dados foi um questionário aplicado pessoalmente pelo pesquisador aos funcionários internos, e via *Google Formulários*, aos funcionários externos (Vendedores e Supervisores). A análise dos dados foi essencialmente qualitativa. Notou-se que a maioria dos quesitos avaliados na pesquisa os funcionários apresentaram-se como satisfeitos, porém alguns quesitos merecem uma maior atenção, uma vez que os funcionários apresentaram-se como levemente satisfeitos ou até mesmo neutros.

**Palavras-chave:** Satisfação. Funcionários. Motivação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: As três fases do planejamento do recrutamento .....	22
Figura 2: Organograma do setor de remuneração .....	24
Figura 3: Gênero .....	44
Figura 4: Faixa etária .....	45
Figura 5: Escolaridade .....	46
Figura 6: Estado civil .....	47
Figura 7: Tempo de vínculo empregatício com a empresa .....	48
Figura 8: Setor que trabalha.....	49
Figura 9: Remuneração.....	50
Figura 10: Média das respostas das perguntas 8 a 12.....	51
Figura 11: Média das respostas das perguntas 13 a 19.....	52
Figura 12: Média das respostas das perguntas 20 a 22.....	54

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Gênero .....	43
Tabela 2: Faixa etária.....	44
Tabela 3: Escolaridade.....	45
Tabela 4: Estado civil .....	46
Tabela 5: Tempo de vínculo empregatício com a empresa.....	47
Tabela 6: Setor que trabalha.....	48
Tabela 7: Remuneração.....	49

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Técnicas de ARH, e sua vinculação com o ambiente interno e externo da organização.....	20
Quadro 2: Classificação das atividades de gestão de pessoas.....	21
Quadro 3: Vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado .....	26
Quadro 4: Estruturação do questionário com o objetivo.....	41

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	13
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	14
1.2.1 Objetivo geral .....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 ADMINISTRAÇÃO .....	16
2.2 ORGANIZAÇÕES .....	17
2.3 GESTÃO DE PESSOAS .....	18
2.4 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	19
2.4.1 Recrutamento e seleção.....	21
2.4.2 Remuneração.....	23
2.4.3 Benefícios.....	25
2.4.4 Treinamento e Desenvolvimento.....	26
2.4.5 Segurança, higiene e medicina do trabalho .....	27
2.4.6 Comportamento humano nas organizações.....	28
2.4.7 Cultura organizacional.....	29
2.4.8 Clima organizacional .....	32
2.5 MOTIVAÇÃO.....	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO.....	38
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	39
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....	41
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	43
4.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS.....	43
4.2 AMBIENTE FÍSICO .....	50
4.3 AMBIENTE MOTIVACIONAL.....	51
4.4 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL .....	53
4.5 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA .....	55
5 CONCLUSÃO.....	58

REFERÊNCIAS.....	60
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor atacadista distribuidor está em ascensão, pois de acordo com a ABAD - Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (2014), este segmento cresceu 2,5% em 2012, apresentando um faturamento de 178,5 bilhões de reais, o que representa 51,9% de participação no mercado de consumo mercearil brasileiro.

Desta forma percebe-se que o mercado brasileiro de distribuição de produtos de higiene e limpeza está alavancado, e isso está ligado ao percentual da renda que a população brasileira investe nestes produtos, que chega a cerca de 18%, de acordo com Bruno (2011). Isto está caracterizado devido às mudanças ocorridas constantemente nos hábitos dos consumidores, uma vez que estes estão cada vez mais exigentes, a procura de produtos que satisfaçam suas necessidades.

De acordo com Capanema (2007), tal exigência dos clientes está ligada a lançamentos constantes de novos produtos que atendem cada vez mais as necessidades do mercado, a participação crescente da mulher no mercado de trabalho, ao aumento da expectativa de vida, e também o aumento significativo do consumo de produtos cosméticos masculinos.

Neste contexto, segundo a ABAD (2014), o segmento atacadista cresceu 3,51% no mês de maio, na comparação com o mesmo mês do ano anterior. SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2014), afirma que as vendas de produtos industrializados no atacado cresceram 1,65% no primeiro semestre do ano, isso ocorreu com a ajuda da maximização das vendas de produtos de higiene e limpeza.

De acordo com a Associação de Atacadistas e Distribuidores Catarinenses - ADAC (2011), a cidade de Forquilha possui apenas uma distribuidora no ramo de produtos de higiene e limpeza, o que significa que empresa não possui concorrência direta.

Desta forma, torna-se relevante saber: qual o nível de satisfação dos funcionários de uma distribuidora de produtos de higiene e limpeza localizada no município de Forquilha – SC, com o intuito de identificar o perfil de seus funcionários, bem como os benefícios que a empresa oferece, para que desta forma consiga-se verificar e analisar o grau de satisfação dos funcionários, e a

partir da análise dos resultados obtidos, sugerir melhorias para empresa. É muito importante ressaltar que a participação das pessoas é de extrema importância nos ambientes organizacionais, pois estes, por sua vez, precisam de pessoas para realizar os processos e conseqüentemente garantir seu funcionamento, pois para alcançar o sucesso, é essencial que todos caminhem na mesma direção.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A empresa em estudo, assim como todas as outras organizações que estão lutando para se manter no mercado, está na busca para atingir seu principal objetivo, que é gerar riquezas a seus acionistas.

Uma organização que não utiliza alguns métodos como o treinamento e motivação dos funcionários, bem como uma comunicação clara dentro da empresa estará sujeita a perder os clientes já existentes, conforme Orlandini (2010, p.1) “[...] é muito mais fácil manter os clientes existentes do que conquistar novos”.

Sabe-se que as pessoas são o diferencial das organizações e estas precisam estar satisfeitas e motivadas para obterem melhor desempenho, desta forma é imprescindível que as empresas invistam cada vez mais na motivação e satisfação de seus funcionários.

Recentemente a empresa em questão passou por vários processos de mudanças, cresceu significativamente em estrutura física e faturamento, e por consequência aumentou seu número de funcionários.

Diante desta concepção tem-se a seguinte questão de pesquisa: Qual o nível de satisfação dos funcionários de uma empresa distribuidora de produtos de higiene e limpeza localizada na cidade de Forquilha – SC?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o nível de satisfação dos funcionários de uma distribuidora de produtos de higiene e limpeza localizada na cidade de Forquilha – SC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Levantar o perfil dos funcionários;
- b) Verificar os benefícios oferecidos pela empresa;
- c) Identificar o grau de satisfação dos funcionários;
- d) Analisar o grau de satisfação;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Diante do mercado competitivo que as organizações se encontram nos dias atuais, para obterem melhores resultados não é necessário apenas que tenham bons funcionários, além disso, é imprescindível que tenham funcionários que estejam motivados e também satisfeitos com seu ambiente de trabalho. Os administradores precisam se preocupar mais com as pessoas, ou seja, com o capital humano que detém em suas organizações, proporcionando uma boa qualidade de vida no trabalho, e conseqüentemente evitando o estresse, a pressão no trabalho e até mesmo a rotatividade de funcionários.

Neste sentido, esta pesquisa tem como objetivo analisar o nível de satisfação dos funcionários de uma Empresa Distribuidora de Produtos de Higiene e Limpeza Localizada na Cidade de Forquilha – SC. Considera-se importante para a empresa, pois a pesquisa irá fornecer os resultados práticos de uma pesquisa, cujos resultados irão fornecer um panorama acerca do grau de satisfação de seus funcionários, bem como sugestões, que poderão ser aplicadas na organização a fim de melhorar o nível de satisfação dos mesmos, uma vez que um funcionário satisfeito sente orgulho de seu trabalho e se dedica cada vez mais a ele.

Para os funcionários, pois poderão expor seu nível de satisfação com a empresa e com seus cargos, até mesmo podendo dar opções de melhorias a serem implementadas pela empresa. Para o acadêmico, a pesquisa torna possível conhecer com profundidade como os demais funcionários sentem-se motivados em trabalhar na empresa, além de possibilitar o contato prático com uma pesquisa de satisfação. Para a universidade, este estudo aumenta a base teórica sobre o assunto, e desta forma poderá servir de base para estudos de futuros acadêmicos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordadas questões teóricas relevantes para este estudo que tem como tema principal analisar o nível de satisfação dos funcionários.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO

Uma organização necessita de uma equipe de pessoas qualificadas, para que sua administração seja adequada. De acordo com Chiavenato (2007b), a Administração é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para que desta forma alcancem a excelência em suas ações e operações, e consequentemente obtenham êxito no alcance dos resultados.

Conforme Lacombe e Heilborn (2003), a administração tem como princípio básico, realizar os objetivos organizacionais através das pessoas. Sendo assim, Maximiano (2004) menciona que a principal função da administração consiste em tomar decisões cabíveis para cada momento, de acordo com os objetivos e também os recursos disponíveis em cada oportunidade.

Desta forma Chiavenato (2001), menciona que a administração pode ser considerada uma ciência, uma técnica e até mesmo uma arte. Pode ser considerada uma ciência, pois estude as organizações com o intuito de compreender sua natureza e funcionamento, seu crescimento e evolução e por fim, seu comportamento. Uma técnica, pois gera teorias e hipóteses que permitem abordagens prescritivas e normativas, que por sua vez conduzem as organizações aos objetivos visados, e por fim, pode ser considerada uma arte, porque administrar constitui uma experiência que requer elegância, intuição, beleza, competência, estilo e muita sensibilidade.

Sendo assim, Maximiano (2004) e Silva (2008) explicam as quatro funções da administração, que são: planejamento, organização, direção e controle da seguinte forma:

a) **Planejamento:** É através do planejamento que se definem as estratégias e verifica-se quais recursos serão empregados para que os objetivos e metas traçados sejam alcançados;

b) **Organização:** Definir as atividades a serem realizadas e dispor dos recursos necessários para realização;

c) **Direção:** Tem como objetivo alcançar os planos, coordenando as pessoas para que todos efetuem suas atividades, visando atingir os objetivos formalizados;

d) **Controle:** Analisar os resultados e verificar o desempenho do processo, caso faça-se necessário efetuar mudanças com o intuito de propor melhorias.

Conforme Maximiano (2007), a administração é um método utilizado para decidir qual a melhor forma de utilização dos recursos disponíveis, para que a empresa atinja seus objetivos. Desta forma, é através da administração que as organizações conseguem alcançar suas metas, pois ela estabelece a forma correta para utilização dos recursos que a empresa possui. Uma boa e correta administração é o que faz toda diferença entre as organizações, tema que será abordado no tópico a seguir.

## 2.2 ORGANIZAÇÕES

A organização é uma entidade social formada por duas ou mais pessoas, visando um objetivo específico, ou seja, a organização é um órgão no qual possui indivíduos que trabalham em busca de um objetivo comum (CURY, 2007). Faraco (2007) complementa afirmando que a organização é o processo realizado para o funcionamento da empresa, e este deve ser liderado por uma ou mais pessoas. Para que exista uma organização, é necessário que haja entre as pessoas uma boa cooperação e interatividade, para juntas alcançarem os objetivos esperados.

De acordo com Robbins (2003), uma organização trata-se de um conjunto de pessoas, que tem objetivos em comum e cumprem atividades formais. Sendo assim, possui uma estrutura sistemática e mantém as relações entre os membros bem definidas. É através da organização então, que são criadas, as normas e os regulamentos.

Conforme pode ser visto por Daft (2003), o qual menciona que o papel principal das organizações é desempenhar algo. Por esse motivo é primordial e essencial que as empresas elaborem uma missão, pois é através dela que seus funcionários se sentirão orientados e informados por qual motivo estão exercendo a respectiva atividade que desempenham dentro da organização.

Para complementar Chiavenato (2000), menciona que as organizações

possuem uma missão que define o motivo pela qual ela existe, procura mostrar seu papel na sociedade e por fim, satisfazer as necessidades ou desejos da organização. Sabe-se que as necessidades das pessoas modificam-se cada vez mais rápido, e conseqüentemente as novas exigências da sociedade podem fazer com que a missão seja modificada e reformulada pela organização, com o único objetivo de suprir estas novas exigências impostas pelo mercado.

De acordo com Chiavenato (2004a), além da missão cada organização tem também sua visão, que se baseia nos objetivos que a mesma almeja alcançar no futuro. A visão, por sua vez, deve esclarecer a direção do negócio, descrever a condição em que a organização pretende estar no futuro, deve também motivar os envolvidos e interessados a realizarem as ações necessárias para o desempenho da empresa e, desta forma inspirar as pessoas a trabalharem na direção de um objetivo em comum entre as partes.

Na visão de Daft (2003), as organizações enfrentam todos os dias novos desafios, dentre estes, o principal consiste em se adaptar com agilidade as mudanças do ambiente externo. Desta forma, para minimizar este impacto algumas empresas optam por interagir com o ambiente externo, disponibilizando informações e tecnologias para seus concorrentes, pois deste modo todos saem beneficiados.

Para que as organizações obtenham sucesso em seus desafios, é essencial investir na gestão de pessoas, tema este que será abordado a seguir.

### 2.3 GESTÃO DE PESSOAS

As pessoas passam grande parte do seu tempo trabalhando dentro das organizações, desta forma a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações, pois é ao mesmo tempo contingencial e situacional, uma vez que depende de vários aspectos, como o negócio da organização, a cultura existente, a tecnologia, os processos internos, a estrutura organizacional, entre outros fatores (CHIAVENATO, 2004b).

Ainda Chiavenato (2004b), menciona que para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades diárias, as organizações estão mudando seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais. Ou seja, estão reduzindo um pouco os investimentos em produtos e serviços, e estão investindo nas pessoas, que sabem como criar, produzir, desenvolver e melhorar seus produtos e serviços,

fazendo com que as pessoas passem a constituir o elemento básico do sucesso empresarial.

Assim, a gestão de pessoas mostrou-se como uma das áreas que mais passou por transformações e mudanças, não apenas por mudanças sólidas, mas, principalmente na forma como passou a ser vista pelos administradores e líderes. De acordo com Gil (2001), essas mudanças marcaram a história dos Recursos Humanos, e encaminhou para uma nova visão da administração, na qual as pessoas passaram a serem tratados e reconhecidos por suas experiências, habilidades, conhecimentos e também pela forma como essas características podem ser aproveitadas dentro da organização, em favorecimento de seu crescimento.

Conforme destacado por Marras (2000), manter um relacionamento interno saudável pode trazer benefícios fundamentais para a organização, como aumentar seu crescimento no mercado, e por consequência deste aumento, também pode servir de estímulo para gerar uma maior motivação de seus funcionários.

Atualmente, dentro das organizações os funcionários têm papel fundamental, levando em consideração que são responsáveis por todo o processo de produção, ou seja, desde o planejamento, passando pelo controle de qualidade, vendas até a alocação dos recursos financeiros, tudo isso é de responsabilidade das pessoas que ali trabalham até mesmo a criação de estratégias e determinação dos objetivos a serem traçados para que a organização se mantenha ativa e cada vez mais competitiva no mercado (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Partindo desse pressuposto, torna-se relevante abordar o tópico a seguir, que trata da administração de recursos humanos.

## 2.4 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de recursos humanos pode ser definida como a implantação de estratégias, planos e programas necessários para atrair, motivar, desenvolver, remunerar e por fim reter as melhores pessoas, com o intuito de desempenhar suas tarefas e colaborar para o cumprimento das metas organizacionais e dos objetivos operacionais estabelecidos (TANKE, 2004).

Chiavenato (2004a), diz que os objetivos da administração de recursos humanos derivam dos objetivos da organização inteira. Dentre estes objetivos está à função de atrair talentos para a organização, a eficiência e eficácia nesse processo

de recrutamento e seleção pode fazer o diferencial na organização, bem como pode gerar o sucesso ou o fracasso da mesma.

Ainda Chiavenato (2004a) menciona os objetivos principais da administração de recursos humanos, tais como: criar, manter e desenvolver pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização. Criar, manter e desenvolver condições de trabalho, desenvolvimento e satisfação das pessoas, para o alcance também dos objetivos individuais, e por fim, alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.

Seguindo este contexto, França (2007) destaca que se torna indispensável para as organizações possuírem o setor de recursos humanos, pois este auxilia nas mudanças organizacionais da mesma. Porém, é válido ressaltar que a área de recursos humanos é centralizada no departamento de pessoal, porém efetuam atividades distintas. O setor de recursos humanos trata das relações humanas entre os funcionários, e também presta assistência nas tomadas de decisões, enquanto o departamento de pessoal cuida de toda parte burocrática.

Para Chiavenato (2004a), as tarefas do administrador de recursos humanos, podem estar relacionadas com aspectos internos ou externos. Estes aspectos podem ser percebidos no quadro abaixo:

**Quadro 1:** Técnicas de ARH, e sua vinculação com o ambiente interno e externo da organização

<b>Técnicas utilizadas no ambiente interno</b>	<b>Técnicas utilizadas no ambiente externo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análise e descrição de cargos</li> <li>✓ Avaliação de cargos</li> <li>✓ Treinamento</li> <li>✓ Avaliação de desempenho</li> <li>✓ Plano de carreiras</li> <li>✓ Plano de benefícios sociais</li> <li>✓ Política salarial</li> <li>✓ Higiene e segurança</li> <li>✓ Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pesquisa de mercado de trabalho</li> <li>✓ Recrutamento e seleção</li> <li>✓ Pesquisa de salários e benefícios</li> <li>✓ Relações com Sindicatos</li> <li>✓ Relações com entidades de formação profissional</li> <li>✓ Legislação trabalhista</li> <li>✓ Etc.</li> </ul>

**Fonte:** Chiavenato, (2004a p. 128)

De acordo com Gil (2001), as atividades do gestor de recursos humanos são classificadas conforme quadro a seguir:

**Quadro 2:** Classificação das atividades de gestão de pessoas

<b>Sistemas de RH</b>	<b>Atividades</b>
Suprimentos ou Agregação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificação das necessidades de pessoal</li> <li>✓ Pesquisa de mercado de recursos humanos</li> <li>✓ Recrutamento</li> <li>✓ Seleção</li> </ul>
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análise e descrição de cargos</li> <li>✓ Planejamento e alocação interna de recursos humanos</li> </ul>
Compensação ou Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Salários</li> <li>✓ Benefícios</li> <li>✓ Carreiras</li> <li>✓ Higiene e segurança no trabalho</li> <li>✓ Relações com sindicatos</li> </ul>
Desenvolvimento ou Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Treinamento e desenvolvimento de pessoal</li> <li>✓ Desenvolvimento e mudança organizacional</li> </ul>
Controle ou Monitoração	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avaliação de desempenho</li> <li>✓ Banco de dados</li> <li>✓ Sistemas de informações gerenciais</li> <li>✓ Auditoria de recursos humanos</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Gil, (2001 p. 25)

Diante destes fatos, Bateman e Snell (2006) afirmam que recentemente a gestão de recursos humanos passou a assumir um papel estratégico vital para as organizações, que tentam competir através das pessoas.

Tratando-se da administração de recursos humanos, torna-se importante mencionar o tópico a seguir, o qual trata do processo de recrutamento e seleção.

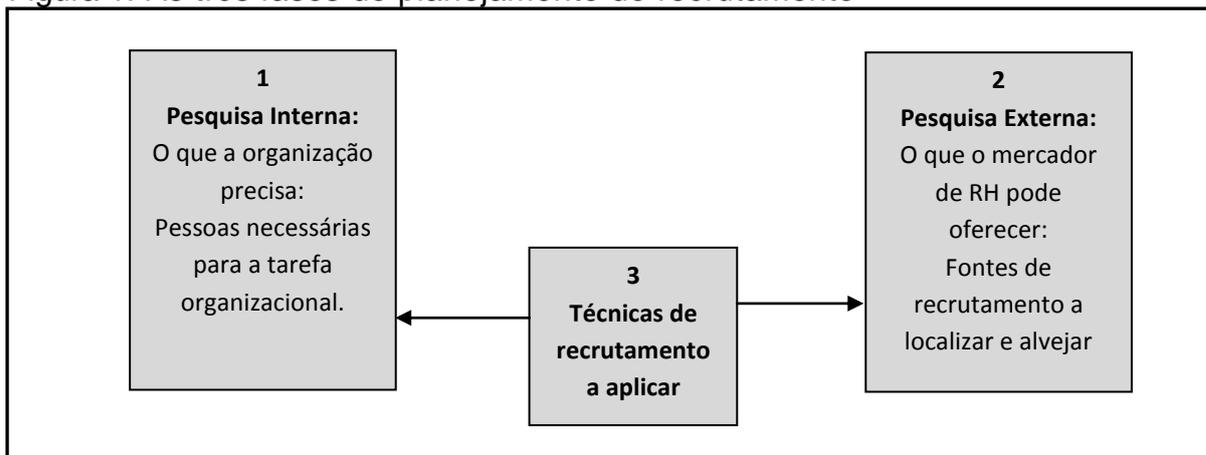
#### 2.4.1 Recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção é um dos primeiros passos para agregar pessoas na organização. Chiavenato (2004a) define recrutamento como sendo os métodos e procedimentos que a organização utiliza para atrair candidatos para as vagas existentes, e complementa que para ser eficaz, torna-se necessário

que a organização consiga atrair um número adequado de pessoas com qualificação para a realização da próxima etapa do processo, que é a seleção.

Ainda Chiavenato (2004a), menciona que antes do recrutamento é necessário que seja feito um cuidadoso planejamento, em que devem ser analisados aspectos referentes ao mercado externo e também a própria organização. Referente ao mercado externo precisa-se saber as características da demanda para a vaga existente, e para isso é necessário que se faça uma pesquisa de mercado, além disso, é necessário fazer a divulgação da vaga, de forma que consiga atrair pessoas com o perfil que atenda as necessidades da organização. Referente à organização é necessário saber qual o tipo de pessoa que ela está necessitando, quais as técnicas que serão aplicadas para atrair este tipo de pessoa e quais as técnicas que serão utilizadas no processo de recrutamento e seleção. Estas etapas podem ser visualizadas na figura abaixo:

Figura 1: As três fases do planejamento do recrutamento



**Fonte:** Chiavenato (2004a, p.166)

Para Gil (2001), o processo de recrutamento se refere à busca de pessoas potencialmente qualificadas para exercerem a função ou cargo que está em aberto na empresa. Portanto torna-se necessário identificar a pessoa, ou as pessoas que mais se identificam com a função e que conseqüentemente tenham habilidades para obter um bom desempenho na mesma.

Conforme mencionado por Marras (2005) existem alguns fatores que influenciam diretamente para que o serviço de recrutamento e seleção aconteça, que são os fatores de rotatividade, aumento do quadro de trabalho circunstancial, ou por necessidade e o aumento do quadro de funcionários planejado.

De acordo com Marras (2005), o processo de recrutamento pode ser dividido em interno e externo. Segue a definição de cada um:

✓ **Recrutamento interno:** como o próprio nome já diz, acontece dentro da própria organização, é aquele que se dá por meio da promoção dos próprios funcionários, este tipo de recrutamento apresenta características positivas para a empresa, por se tratar de um incentivo motivacional para o funcionário e também porque o processo de recrutamento se torna mais rápido, pelo fato da empresa já conhecer a pessoa e vice-versa, bem como os colegas de trabalho, tornando-se desnecessário o processo de integração.

✓ **Recrutamento Externo:** ao contrário do recrutamento interno, o recrutamento externo acontece quando a empresa necessita captar pessoas em meio ao mercado de trabalho, com o objetivo de suprir sua atual necessidade, que é captar um novo talento para suprir uma vaga em aberto na empresa. Este tipo de recrutamento é um pouco mais lento, se comparado ao interno, sendo que também apresenta um custo maior para a empresa. Muitas vezes existe a necessidade de se atrair para a empresa pessoas novas, com idéias e com uma visão diferente daquelas que já estão na empresa, sendo que também existem momentos que não se encontra na organização uma pessoa capacitada para exercer a função solicitada.

Conforme Limongi-França (2007), o processo de recrutamento e seleção tem como objetivo atender as necessidades da empresa. Principalmente se ela está necessitando passar por mudanças em seu quadro de funcionários, o pessoal de recursos humanos devem utilizar-se dos instrumentos necessários para realizar os processos com qualidade, com o intuito de atrair pessoas com potencial para as respectivas vagas.

Para complementar esta seção, no tópico a seguir será apresentada uma breve fundamentação sobre remuneração.

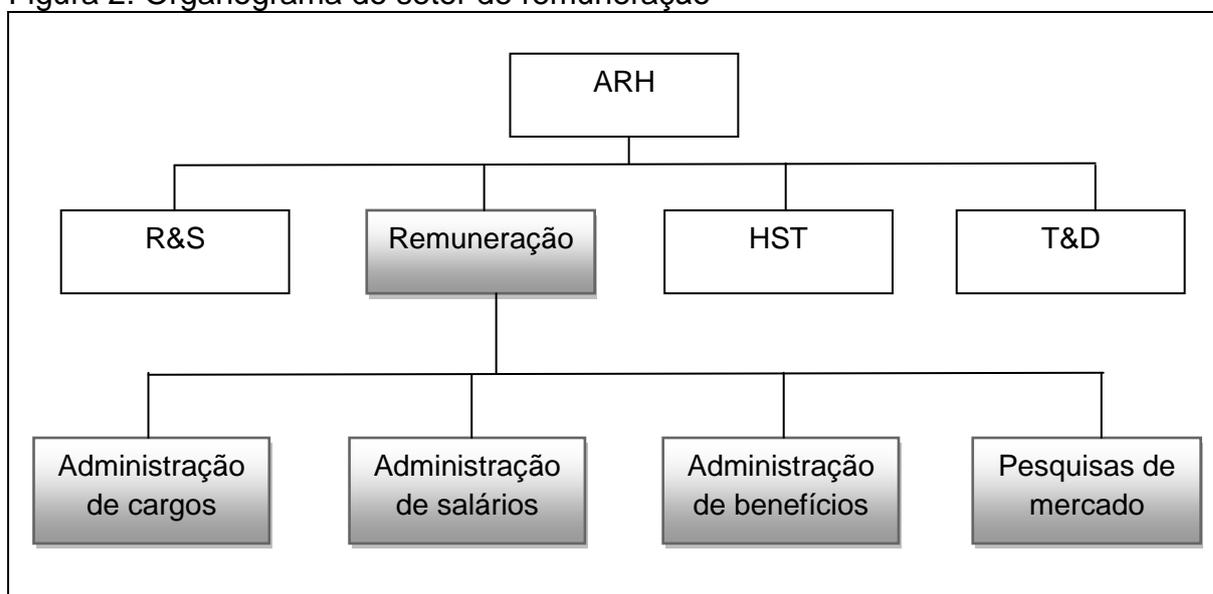
#### 2.4.2 Remuneração

Quando se fala em remuneração, fala-se da principal arma que é utilizada pelas organizações para atrair, manter e até mesmo motivar seus empregados. Por outro lado, é o principal custo empresarial, desta forma precisa ser muito bem administrada (MILKOVICH, BOUDREAU, MARCONDES, 2000).

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), entende-se por remuneração todo o conjunto de vantagens que uma pessoa recebe como compensação pela prestação de um serviço. Em sua maioria, as empresas brasileiras utilizam ainda o sistema severo de remuneração, que é composto por: a) salário-base, b) adicionais legais, c) horas extras, d) benefícios.

Marras (2005) menciona que a função de remunerar é parte integrante da administração de recursos humanos, desta forma, por sua responsabilidade o torna um dos mais importantes integrantes deste subsistema, conforme pode ser visualizado na figura abaixo:

Figura 2: Organograma do setor de remuneração



Fonte: Marras (2005, p.91)

Conforme Farah (2004), remuneração justa é aquela vigente no mercado. Desta forma as empresas podem decidir onde desejam se posicionar em relação ao salário médio de mercado, isto devido às faixas salariais existentes no mesmo, sendo assim, as empresas podem estabelecer para cada ocupação, uma remuneração superior, inferior ou até mesmo igual ao valor médio do mercado.

Sendo assim, Chiavenato (2004b), na questão de remuneração define os funcionários como sendo parceiros da organização, estes estão interessados em investir com seu trabalho, dedicação e esforço pessoal, também com conhecimentos e habilidades, tudo isto desde que receba uma remuneração adequada. Já as organizações, por sua vez, estão interessadas em investir em recompensas para seus funcionários, desde que destas possam receber contribuições para o alcance de seus objetivos.

A partir destas informações, o tópico a seguir abrange o tema benefícios.

### 2.4.3 Benefícios

Uma das maneiras de facilitar a vida dos funcionários é oferecendo benefícios e serviços, que, caso a organização não os oferecessem, os mesmos teriam que ser adquiridos no mercado com o salário recebido (CHIAVENATO, 2004b).

Benefício pode ser denominado como o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização complementando o salário dos empregados. A soma de ambos (salário + benefícios) compõe a remuneração do empregado (MARRAS, 2005).

Outro conceito de benefício, defendido por Chiavenato (2004b), diz que benefícios são certas regalias e vantagens que são concedidas pelas organizações a seus funcionários, a título de pagamento adicional dos salários, que por sua vez pode ser pago a totalidade ou apenas a uma parte do quadro de funcionários.

Milkovich, Boudreau e Marcondes (2000) definem benefícios como sendo os aspectos indiretos que compõem a remuneração total dos empregados, desta forma, incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços diversos ao empregado e renda de aposentadoria.

Carvalho (2000) afirma que o departamento de benefícios representa a área que é responsável por analisar, conceder e controlar os serviços, vantagens e estratégias que complementam os salários dentro da estrutura de recursos humanos de uma organização.

Ainda segundo Carvalho (2000) os benefícios podem ser classificados como espontâneos, quando a empresa assim dispor para seus funcionários, conforme suas possibilidades, e legais, que são os benefícios exigidos por força de lei ou através de acordos sindicais.

Desta forma, Chiavenato (2002), menciona que os benefícios procuram trazer vantagens para a organização e também para o empregado, e até mesmo extensões para a comunidade, conforme pode ser observado no quadro abaixo:

**Quadro 3:** Vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado

<b>Vantagens dos Benefícios</b>	
<b>Para a organização</b>	<b>Para o empregado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eleva o moral dos empregados</li> <li>• Reduz a rotatividade e o absenteísmo</li> <li>• Eleva a lealdade do empregado para com a empresa</li> <li>• Aumenta o bem-estar do empregado</li> <li>• Facilita o recrutamento e a retenção do pessoal</li> <li>• Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho</li> <li>• Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados</li> <li>• Reduz distúrbios e queixas</li> <li>• Promove relações públicas com a comunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro</li> <li>• Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais</li> <li>• Aumenta a satisfação no trabalho</li> <li>• Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual</li> <li>• Oferece meios de melhor relacionamento social entre os empregados</li> <li>• Reduz sentimentos de insegurança</li> <li>• Oferece oportunidades adicionais de assegurar status social</li> <li>• Oferece compensação extra</li> <li>• Melhora as relações com a empresa</li> <li>• Reduz as causas de insatisfação</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato, (2002 p. 425).

Vale ressaltar que o funcionário necessita de treinamento, para que possa exercer suas funções dentro da organização e assim receber sua remuneração e benefícios, sendo assim, segue breve fundamentação sobre treinamento e desenvolvimento.

#### 2.4.4 Treinamento e Desenvolvimento

Segundo Marras (2005), treinamento é um processo que em curto prazo busca repassar ou reciclar os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador relacionados à execução de tarefas do dia-a-dia ou até mesmo buscando a otimização do trabalho.

Conforme definição de Milkovich, Boudreau e Marcondes (2000, pag. 338):

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Conforme definição de Milkovich, Boudreau e Marcondes (2000, pág. 338):

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

De acordo com Carvalho (2000), a empresa que investir em um programa eficaz de treinamento e desenvolvimento, certamente terá um funcionário mais satisfeito, seguro de sua posição e, sobretudo mais motivado para apresentar maior desempenho e produtividade, tudo isto devido a sua integração com a organização.

Complementando esta seção, o próximo tópico abordará o tema segurança, higiene e medicina do trabalho.

#### 2.4.5 Segurança, higiene e medicina do trabalho

A área de segurança do trabalho representa as atividades constantes e com técnicas que analisa possíveis causas de acidentes de trabalho, como objetivo essencial de estudar alternativas para a prevenção dos mesmos (Carvalho, 2000).

De acordo com Carvalho (1993), pág. 313:

Segurança do trabalho é identificada como sendo o conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas e psicológicas empregadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas de práticas preventivas.

Carvalho (1993) define higiene do trabalho como uma série de normas e procedimentos, que visam, essencialmente, a proteção as saúde física e mental do empregado, no intuito de resguardá-los dos potenciais riscos de saúde relacionados ao exercício de suas funções e com o ambiente físico onde o trabalho é realizado.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) complementam afirmando que os objetivos da higiene do trabalho são: a) eliminar ou minimizar fatores que propiciem o surgimento das doenças profissionais; b) reduzir os efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho, c) prevenir o agravamento de doenças, lesões ou deficiências apresentadas pelos empregados, d) promover a execução da produtividade, tudo isto, pois a higiene do trabalho atua em três áreas, sendo elas: Medicina preventiva, Prevenção sanitária e Medicina ocupacional.

Carvalho (2000) menciona que a medicina do trabalho tem como objetivo promover a preservação e a recuperação da saúde, levando em consideração os agravos de ordem clínica e/ou ocupacionais que incidem sobre o indivíduo e também o conjunto de trabalhadores da empresa.

É por meio da higiene e medicina do trabalho, que as organizações tratam questões ligadas à saúde ocupacional do trabalhador, relacionadas a: ergonomia, insalubridade, toxicologia, controles clínicos, etc. (MARRAS, 2005).

Como foi falado em vários temas que envolvem a administração de recursos humanos, no tópico a seguir será apresentada uma breve fundamentação do comportamento humano nas organizações.

#### 2.4.6 Comportamento humano nas organizações

O comportamento organizacional procura entender o comportamento das pessoas dentro das organizações. Segundo Wagner e Hollenbeck (2006) o comportamento organizacional tem como propósito estudar o comportamento humano nas organizações, com a finalidade de prever, compreender, explicar e até mesmo modificar o comportamento das pessoas e adaptá-las a realidade da organização, quando necessário.

De acordo com Bernardes (1988) o comportamento humano é oriundo de estímulos, sendo que estes podem ser do ambiente interno e também do externo, que posteriormente possa haver um comportamento por parte do indivíduo, para que assim o mesmo possa atingir seus objetivos pessoais e também os objetivos organizacionais.

Desta forma, Bernardes (1988) menciona que o estímulo é qualquer modificação interna ou externa, que é capaz de despertar um motivo, desencadeando assim um comportamento. Sendo assim pode-se dizer que todo e qualquer comportamento não caminha sozinho, o mesmo é sempre dirigido a um objetivo.

De acordo com Bernardes (1988) e Chiavenato (2004), é de fundamental importância que todo administrador entenda o comportamento de seus subordinados para que então possa incentivar e estimular os mesmos, a fim de obter resultados satisfatórios.

Por outro lado, Chiavenato (2002), destaca que não se deve esquecer que todas as pessoas que compõem a organização além de serem dotadas de habilidades, conhecimento e atitudes, também possuem desejos pessoais, expectativas e personalidades.

Nesse contexto Chiavenato (2004) afirma que as pessoas que fazem parte da organização influenciam diretamente nas atitudes e comportamentos das demais pessoas, assim como também são influenciadas.

Segundo Robbins (2002), o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem dentro das organizações e de que forma esse comportamento pode afetar o desempenho dessas empresas.

Sendo assim, o comportamento organizacional tem como intuito analisar o impacto que as pessoas, grupos e estruturas causam nas organizações e através deste estudo, analisar o que pode ser melhorado no processo organizacional da empresa (ROBBINS, 2002).

Dando sequência no tema comportamento organizacional, segue no próximo tópico um breve contexto sobre cultura organizacional.

#### 2.4.7 Cultura organizacional

Assim como não existe organização sem pessoas, o contrário também é verdadeiro, de que não existe cultura sem pessoas. Isso pode ser confirmado por Chiavenato (2004), o qual menciona que as pessoas representam o bem mais valioso de uma organização, então se torna imprescindível conhecer a fundo seu comportamento e suas atitudes, para que qualquer organização alcance o sucesso esperado, sucesso este que necessita para manter-se no mercado.

Segundo Lacombe; Heilborn (2003) é através da cultura que a empresa saberá quais os meios de comunicação que devem ser utilizados; o momento de promover ou até mesmo de demitir uma pessoa; que tipos de pessoas devem contratar; a natureza de conduta dos públicos externos e o negócio a ser executado pela organização.

Dentro de cada organização formal com seus cargos e relações de poder pré-definidas, encontra-se uma organização que possui regras, procedimentos e interações informais, estas já estabelecidas. De uma forma geral, a formação de uma organização informal acontece devido aos resultados e também mudanças

espontâneas, que muitas vezes não são autorizadas, mas que de alguma forma são realizadas pelos colaboradores com o objetivo de modificar a forma como trabalho vem sendo executado na empresa, bem como a forma como as tarefas estão sendo realizadas (XAVIER et al., 2014).

Isto remete aos comentários de Robbins (2002), o qual reforça que cada organização possui a sua própria cultura, podendo ser estas definidas como rígidas ou flexíveis, hostis ou apoiadoras, inovadoras ou conservadoras.

Daft (2003) e Maximiano (2004) citam que a cultura organizacional abrange normas, costumes, valores, tradições, hábitos, conhecimentos, preconceitos, crenças, cerimônias, rituais, dentre outros comportamentos.

Já o autor Chiavenato (2004a), descreve que para entender a cultura organizacional é necessário, em primeiro lugar, entender o modo como as pessoas interagem em uma organização, quais atitudes são essenciais, que aspirações fundamentam suas expectativas, e também quais os assuntos que são considerados mais importantes para que os desejos, expectativas e interações dos funcionários, possam se concretizar entre os membros que fazem parte dessa organização e, também de sua cultura.

Desta forma, cada organização, desenvolve sua cultura organizacional própria e, desse modo, se configura como agente da personalidade que passa a atuar de forma independentemente das vontades individuais dos funcionários (DIAS, 2003).

Já Robbins (2002) identifica que a cultura de uma organização pode influenciar no comportamento e também nas atitudes dos indivíduos que a compõem.

Cury (2007) entende que a cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais, que são normas, valores, recompensas e poder, conforme o autor explica o significado de cada um abaixo:

- a) **Normas:** São as regras em os funcionários devem seguir. No caso das normas vale ressaltar que as mesmas podem ser explícitas ou implícitas. Nas explícitas os indivíduos correspondem conscientemente, através da leitura dos manuais, regulamentos e estatutos. Já as normas implícitas são aquelas em que as pessoas apenas se conformam, pois não tem consciência das mesmas. Para completar o autor defende que as normas mais saudáveis

para as organizações são as normas explícitas, pois é através delas, que os funcionários podem contribuir com novas idéias;

- b) **Valores:** Os valores estão relacionados ao julgamento que as pessoas da organização têm sobre os pontos positivos e negativos do conjunto de valores já previamente estabelecidos. Há certa interdependência entre as normas e os valores de uma organização, isso porque ambos são refletidos continuamente pelas pessoas que os precisam fazer cumprir.
- c) **Recompensas:** Este item pode servir como um estímulo para aumentar a motivação dos colaboradores, pois de acordo com a recompensa que um indivíduo recebe, o comportamento do mesmo pode alterar. Desta forma, utilizando-se desta ferramenta os gerentes podem beneficiar os profissionais que mais se destacam e ao mesmo tempo incentivar os menos dedicados.
- d) **Poder:** O poder deve ser compreendido por todos os membros da organização, assim como a forma que ele é distribuído. Deve-se considerar que é preciso estar claro aos líderes quais são os limites de centralização da autoridade, a definição das recompensas e também como as normas devem ser criadas e inseridas no contexto organizacional.

Sendo assim, ao compreender que a sociedade possui uma herança cultural, as organizações sociais passam a apresentar diferentes padrões de comportamentos, de sentimentos e também de crenças coletivas que vão sendo transmitidas aos membros, e que conseqüentemente passa a fazer parte do grupo. Schein (2009) menciona que tanto as atividades, como as crenças e valores de cada um dos participantes de uma organização trazem consigo suas tradições, costumes, e comportamentos usuais, que incorporados às tradições que precedem os métodos já instaurados na organização, contribuem para assim formar uma nova cultura.

De acordo com Luz (2007) a cultura das empresas é um fator decorrente de valores culturais da sociedade na qual a organização está inserida, bem como está associada à cultura nacional. Verifica-se aí a importância de que as empresas olhem de uma forma diferente para as engrenagens que movimentam a cultura organizacional, uma vez que essa atitude encaminha para um ambiente de trabalho mais sadio e potencializado de pessoas, estas por sua vez mais conscientes e

equilibradas. Em outras palavras, a cultura organizacional é um processo que caminha a passos lentos, mas que representa grandes investimentos em qualidade, pois os resultados são construídos sobre alicerces sólidos e que trazem resultados compensadores para as organizações.

Por outro lado Robbins (2002) e Resende (2003) afirmam que, entretanto se as organizações possuírem culturas não condizentes com suas necessidades, ou se tentarem resistir às mudanças e inovações, os resultados não serão satisfatórios, podendo até mesmo ocorrer à falência das mesmas.

No próximo tópico será abordado o tema clima organizacional.

#### 2.4.8 Clima organizacional

O clima organizacional está relacionado com o grau de satisfação e motivação dos membros de uma organização. De acordo com Dias (2003), clima organizacional pode ser entendido como o confronto que se estabelece frente às ideias planejadas e as pessoas em seu local de trabalho. É comum que as mesmas reajam de diferentes formas frente aos conflitos e problemas que enfrentam no dia a dia das organizações.

Conforme Tachizawa e Scaico (2006) o clima organizacional é influenciado diretamente pelo conjunto de valores e atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam. As crenças também influenciam no clima da empresa, pois é através delas que os funcionários estabelecem o que é bom ou ruim para eles, portanto a partir do momento que as expectativas dos mesmos não estejam mais sendo atendidas, conseqüentemente o clima passa a ser desfavorável.

Já o autor Schein (2009) destaca que o clima organizacional está diretamente relacionado com o comportamento dos sujeitos envolvidos, sendo que este pode ser modificado à medida que surgem necessidades dentro do processo administrativo. Sendo assim, os funcionários também podem participar das decisões políticas e administrativas da organização, contribuindo com suas sugestões e opiniões sobre a forma de receber recompensas, benefícios ou incentivos.

Deste modo, o clima organizacional está relacionado aos diversos fatores como os expostos acima e podem influenciar significativamente na motivação dos funcionários no interior das organizações. Assim, Stoner e Freeman (2009)

concordam com o fato de que o conceito de clima organizacional está diretamente relacionado à motivação do funcionário, uma vez que este fator, por ser muito importante, tende a influenciar na qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, quando é percebida ou experimentada por todos aqueles que fazem parte da organização, ou quando interferem de alguma forma em seu comportamento.

Isto pode ser percebido em Chiavenato (2004a) o qual contribui com seus estudos sobre clima organizacional destacando que a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional quando esta é percebida ou experimentada por todos que fazem parte da organização sofrerão, de alguma forma, influência em seu comportamento.

Com base no exposto acima, nota-se que existem vários conceitos de clima organizacional, porém cada conceito proposto complementa o outro de alguma forma, uma vez que o tema é bastante complexo e abrangente. Nesse sentido, é necessário reunir e tentar entender tantas percepções, atitudes e sentimentos que se juntam de forma ilimitada quando se busca mensurar o nível de determinado clima organizacional em determinada organização. De forma mais simples e, para entender o clima organizacional como uma forma de exercício, ou ainda, como uma tarefa da administração de recursos humanos, Schein (2009) afirma que o clima organizacional pode ser considerado como um fenômeno que resulta da interação entre elementos da cultura organizacional.

Dias (2003) relata que o clima organizacional está interligado com a cultura organizacional da organização, pois as alterações culturais acabam afetando os sentimentos dos indivíduos, o que certamente poderá gerar expectativas, motivação, insegurança, dentre outros sentimentos.

Estão envolvidas nos diferentes aspectos da cultura ou realidade que se apresenta na organização, as políticas de Relações Humanas, a missão da empresa, os processos de comunicação, os modelos de gestão, e, principalmente, a valorização profissional e também a identificação do funcionário com a empresa. (GIL, 2001).

Como foi citada neste tópico a questão da motivação. Deste modo, apresenta-se a seguir uma breve exposição sobre motivação.

## 2.5 MOTIVAÇÃO

O fator motivação está diretamente ligado ao clima organizacional, isso porque sua função é alimentar e manter um bom clima organizacional. É através da motivação que se percebe como a qualidade do ambiente está influenciando ou sendo experimentada pelos funcionários, pois a mesma reflete diretamente no comportamento (BIANCHI, 2014).

Deste modo, motivar pessoas não é uma tarefa nada fácil, em especial nas organizações. Sendo assim, os gestores devem exercer suas funções com qualidade, pois para motivar as pessoas é necessário persuadi-las e lhes dar uma razão de ser (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

De acordo com Gil (2001) é mais fácil às empresas encontrarem pessoas competentes do que comprometidas. É importante ressaltar, no entanto, que a motivação está diretamente ligada ao comprometimento. Sendo assim, cabe aos gestores analisar as melhores técnicas para se trabalhar, bem como incentivar a motivação de seus funcionários.

Chiavenato (2004a) explica que o conceito de motivação é um conceito muito complexo, uma vez que o termo adquire diversos sentidos, isso dependendo da situação em que for utilizado. Assim, utiliza-se o termo "motivo" por considerar que é este que impulsiona o ser humano a praticar determinada ação que acabará em determinado comportamento.

Já Maximiano (2004), defende que a motivação é derivada de ações internas e externas. A ação interna diz respeito a tudo que se refere ao comportamento do próprio indivíduo, enquanto as ações externas são caracterizadas pelo comportamento do ambiente externo.

Certo (2003) destaca seu conceito de motivação baseado em um conjunto de fatores subjetivos que levam as pessoas a agirem de determinada forma centrando seu foco de ação na conquista de objetivos, ou seja, a motivação pode ocorrer em qualquer situação, tanto em relação à vida pessoal, profissional ou até mesmo espiritual e seus estímulos decorrem das prioridades internas de cada um, assim, dependendo do conteúdo particular de cada motivação dependerá também a necessidade interior da pessoa, principalmente se não for recompensada.

Verifica-se, então, que a motivação é de fundamental importância para as organizações, principalmente pelo fato de maximizar suas vantagens, sendo assim, seu funcionário torna-se o mais produtivo e útil quando devidamente motivado para

que realize suas funções. No entanto, quando as organizações enxergam seus funcionários apenas como força de trabalho, desta forma, está automaticamente se condenando a ficar em desvantagem frente aos seus concorrentes. Diante do exposto, é primordial que as organizações aperfeiçoem seus recursos humanos, observando suas especificidades e entendendo suas necessidades (CHIAVENATO, 2004a).

No próximo capítulo destacam-se os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa de campo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, bem como irá definir o método adotado para o presente estudo, a população que será abordada, os procedimentos técnicos e também a forma utilizada para a análise dos dados obtidos através da pesquisa.

Conforme destacado por Cervo e Bervian (2002), método é a ferramenta de trabalho utilizada pelo pesquisador, para chegar ao resultado, mas para que isso de fato aconteça, deve-se possuir inteligência e reflexão, uma vez que a descoberta dos fenômenos e fatos depende exclusivamente do pesquisador.

Já Minayo (2010, p. 15) afirma:

Entendemos por pesquisa a atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualização frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação.

Com base no exposto, destaca-se na sequência deste tópico o delineamento da pesquisa, a definição da área ou população alvo, o plano de coleta de dados e, por último, o plano de análise dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Desde o início da pesquisa torna-se necessário a escolha do método e também das características que contribuam para a construção do pensamento científico, bem como o alcance dos objetivos propostos pela mesma.

Seguindo este pensamento, esta pesquisa configurou-se como descritiva, comparando-se aos fins de investigação, uma vez que seu objetivo era analisar o nível de satisfação dos funcionários da empresa em estudo, visando identificar o grau de motivação e satisfação dos mesmos.

Na formulação de Cervo e Bervian (2002) a pesquisa descritiva tem como objetivo observar e analisar os fenômenos e os correlacioná-los uns com os outros. Jung (2004) considera que a pesquisa descritiva possui a interferência direta do pesquisador, nota-se que este tem a finalidade de encontrar e identificar a frequência em que os fenômenos ocorrem, bem como

suas características. Ainda segundo Jung (2004), a pesquisa descritiva identifica e deve descrever o fato que ocorreu ou que está ocorrendo.

Neste sentido, percebe-se que apenas com a coleta e o registro dos dados é impossível obter os resultados da pesquisa. Indiferentemente do tipo da pesquisa é fundamental a obtenção de outras técnicas, desta forma obtém-se o resultado da pesquisa com mais qualidade (CERVO; BERVIAN, 2002).

Em relação aos meios de investigação, a pesquisa apresenta-se como: bibliográfica, qualitativa, quantitativa e de campo ou levantamento.

A pesquisa bibliográfica pode ser considerada o passo inicial de todo trabalho científico, uma vez que seu objetivo é proporcionar a base para as informações sobre o assunto pesquisado, facilitando assim, a delimitação de um tema do trabalho, auxiliando na definição dos objetivos, na formulação de hipóteses ou descobrindo novos enfoques para o trabalho a ser realizado (ANDRADE, 2003). Para Oliveira (1999) a pesquisa bibliográfica tem a função de conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram ao longo dos tempos sobre determinado assunto ou fenômeno.

Jung (2004) ressalta que os livros, jornais, vídeos, revistas, revistas eletrônicas e panfletos formam um conjunto bibliográfico.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Vieira e Zouain (2006), garante a riqueza dos dados, permitindo ver um fenômeno na sua totalidade e até mesmo, facilitando a exploração de contradições. Isso porque a pesquisa qualitativa utiliza técnicas de pesquisa para a análise de fenômenos vinculados a cultura organizacional do objeto em estudo.

A pesquisa quantitativa, de acordo com a definição de Ramos, Ramos e Busnello (2003), é aquela em que os dados coletados podem ser quantificados, ou seja, as informações adquiridas através das entrevistas podem ser transformadas em números, tornando assim mais fácil a análise e a classificação dos dados.

De acordo com Vieira e Zouain (2006), através da pesquisa quantitativa garante-se a objetividade, a possibilidade de relações causais e também a possibilidade de generalização. Isso devido às técnicas utilizadas, que são as técnicas de investigação, podendo ser aplicada para a análise da estrutura organizacional, para o impacto de novas tecnologias nas organizações e também para o tamanho e demais variáveis clássicas originadas nos estudos anteriores a teoria da contingência.

A pesquisa de campo ou levantamento, Lakatos e Marconi (2010), afirmam que sua finalidade, nada mais é do que adquirir as informações necessárias sobre o problema abordado, para então demonstrar algo, descobrir novos fenômenos ou até mesmo as suas relações.

Entretanto para que este tipo de pesquisa obtenha o resultado esperado, torna-se necessário antes de qualquer coisa realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto, pois é através desta pesquisa bibliográfica que o pesquisador saberá qual a real situação do problema, bem como terá as opiniões sobre o tema em questão, sendo assim, posteriormente é necessário formar um modelo teórico de referências, pois isso ajudará na preparação do plano da pesquisa, em seguida deve-se analisar a melhor técnica para a coleta dos dados, pois esta o auxiliara nas conclusões da pesquisa elaborada, e para finalizar deve-se definir quais serão as técnicas de registro que irão ser empregadas para análises futuras.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO

Através de um dialogo informal com o setor de recursos humanos da empresa pesquisada obteve-se alguns dados da empresa necessários para a viabilização deste trabalho. Vale ressaltar aqui, que, no entanto, estas informações não estão publicadas em nenhum ambiente virtual ou material impresso.

A empresa em estudo iniciou suas atividades no mercado no ano de 1987, e desde o princípio buscou fornecer produtos de ótima qualidade, satisfazendo seus funcionários, fornecedores e também clientes. Para cumprir com tal desafio, a mesma conta com um fornecedor renomado no mercado e com produtos de marcas conhecidas pela população.

Outro fator que comprova o sucesso da empresa em estudo, é que nos últimos anos a mesma cresceu significativamente em número de colaboradores, estrutura física e também em produtos. Atualmente conta com 171 colaboradores, sendo 89 externos, atuando nas atividades de promotores, vendas e supervisão de vendas e 82 internos, destes 51 atuando na expedição e 31 no setor administrativo. Quanto à estrutura física, a mesma ocupa atualmente uma área construída de 4.000m<sup>2</sup>. Dispondo para seus clientes

aproximadamente 800 produtos, dentre eles, material de limpeza e higiene pessoal que é o destaque, com maior quantidade.

Vale ressaltar também que o proprietário da empresa alega que todos os funcionários são peças fundamentais para a mesma, e que o sucesso e a motivação dos seus colaboradores interferem diretamente para que a empresa alcance ou não o sucesso.

De acordo com Cervo e Bervian (1996), a população refere-se ao grupo de pessoas que possuem características em comum para o estudo de um determinado assunto.

Já Roesch et al. (2009), define amostra, como sendo uma parcela representativa e significativa da população ou universo da pesquisa. Desta forma, a amostra contém os elementos necessários que possibilitam ao pesquisador obter conclusões sobre todo o universo ou população em estudo.

Conforme Diehl (2006), para alcançar os objetivos da pesquisa deve-se elaborar um plano de amostragem de acordo com os objetivos pretendidos, sendo que a população também deve ser bem definida, constando a definição da unidade de amostragem, bem como a forma de seleção dos elementos da população e também o tamanho da amostra.

Com base nisso, conforme mencionado acima se considera como população para este estudo, os funcionários que atuam na empresa pesquisada, ou seja, 171 funcionários que correspondem a 100% da população. Para que tal processo tenha sucesso será realizada uma pesquisa denominada CENSO.

Bruni (2007), define censo como a coleta de informações de todos os elementos do universo. Ressalta ainda que com a coleta de informações de um censo, podem-se enumerar vantagens e desvantagens, sendo as vantagens possuir maior exatidão nas respostas e pequena porcentagem de erro, e desvantagens no que diz respeito a preço e tempo.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Após a definição dos objetivos, faz-se necessário buscar os dados que satisfazem a esses objetivos que, no caso desta pesquisa se caracteriza como dados primários.

São dados primários, pois a partir da pesquisa de campo serão obtidos os dados junto aos colaboradores para medir o grau de satisfação dos mesmos. De acordo com Lakatos e Marconi (2010), os dados primários são dados originais, ou seja, não há um estudo pré-definido sobre os mesmos.

Com base no exposto, há de ressaltar que, para o levantamento dos dados desta pesquisa torna-se necessário aplicar um questionário, onde os próprios funcionários responderão, com o propósito de analisar o nível de satisfação dos funcionários que trabalham na empresa em estudo.

Para Cervo, Bervian e Silva (2007) a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Menciona ainda que através do questionário torna-se possível medir com exatidão o que se deseja.

Para finalizar Cervo, Bervian e Silva (2007) apontam que para elaboração do questionário devem-se saber quais são os objetivos da pesquisa, pois desta forma, pode-se efetuar perguntas que sejam essenciais para alcançar o objetivo principal da pesquisa.

Neste sentido o questionário utilizado neste trabalho (Apêndice I), foi estruturado com questões que contemplassem os objetivos específicos deste estudo, conforme mostra o quadro a seguir.

**Quadro 4:** Estruturação do questionário com o objetivo

Objetivos	Questões do Questionário
Levantar o perfil dos funcionários	Gênero
	Faixa Etária
	Escolaridade
	Estado civil
	Tempo de vínculo empregatício na empresa atual.
	Setor que trabalha
	Remuneração
Verificar os benefícios oferecidos pela empresa/Identificar o grau de satisfação	Como você avalia o espaço para a realização das tarefas?
	Como você avalia a higiene e limpeza?
	Como você avalia a iluminação em seu local de trabalho?
	Quanto a temperatura?
Identificar o grau de satisfação	Quanto a segurança no trabalho?
	Como você se sente em relação a função que exerce?
	Como você avalia o treinamento que lhe foi dado para a realização das tarefas?
	Como você avalia o tempo para a realização das tarefas?
	Como você avalia a perspectiva de crescimento dentro da organização?
	Como você avalia a oportunidade de expor suas ideias dentro da organização?
	Como você se sente perante sua remuneração?
Identificar o grau de satisfação	Como você se sente perante os benefícios oferecidos pela empresa?
	Como você avalia a relação entre os colegas de trabalho?
	Como você avalia a relação com seu chefe?
Identificar o grau de satisfação	Como você avalia as atividades de descontração e confraternização que são oferecidas pela empresa?

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

Sobre os procedimentos de coleta, os mesmos foram realizados pessoalmente pelo próprio pesquisador, auto administrado para os funcionários internos, já para os funcionários externos o questionários foi aplicado via *google formulários*.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Foi utilizada no presente trabalho a pesquisa quantitativa e também qualitativa.

A pesquisa quantitativa tem por objetivo quantificar opiniões e dados, através da coleta das informações, sendo que o principal intuito da mesma é prestar auxílio na fundamentação do trabalho. Na visão de Jung (2004) a abordagem quantitativa tem como propósito comprovar através de métodos e símbolos numéricos diferenças ou igualdades entre os sistemas que compõem a natureza pesquisada. Já Oliveira (1999) defende que a abordagem quantitativa

tem como objetivo quantificar as opiniões, para coletar informações mais precisas, reduzindo assim, possíveis erros e distorções.

Já a pesquisa qualitativa conforme Malhotra (2005) permite uma melhor visão e compreensão do contexto do problema a ser investigado. De um modo geral, a pesquisa qualitativa faz com que o entrevistado possa pensar livremente sobre o tema em questão, até mesmo abrindo espaço para a interpretação. Oliveira (1999) afirma que a pesquisa qualitativa consegue descrever a complexidade de um caso, compreender processos complexos, apresentar contribuições em processos de mudanças e o mais importante consegue tudo isso com facilidade.

Sendo assim, Gil (2002) caracteriza que a análise dos dados é elaborada de acordo com a pesquisa que foi realizada. Portanto a pesquisa quantitativa deve codificar, categorizar, tabular, analisar estatisticamente e generalizar os dados, pois somente após estes procedimentos é que serão obtidos os resultados. Já a análise dos dados da pesquisa qualitativa se dá através da interpretação dos dados obtidos empiricamente e através de contribuições teóricas.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este tópico apresenta os resultados obtidos por meio da coleta de dados realizada junto aos funcionários de uma empresa distribuidora de produtos de higiene e limpeza, localizada na cidade de Forquilha – SC. O objetivo principal desta pesquisa foi analisar o grau de satisfação dos funcionários, visando identificar pontos a serem melhorados.

Do total de 171 questionários aplicados, obteve-se o retorno de 114 questionários respondidos, ou seja, (67%), sendo estes 65 dos funcionários internos e 59 dos funcionários externos (Supervisores e vendedores). Segue abaixo uma análise detalhada de cada ponto questionado, levando-se em consideração os objetivos específicos da pesquisa.

### 4.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

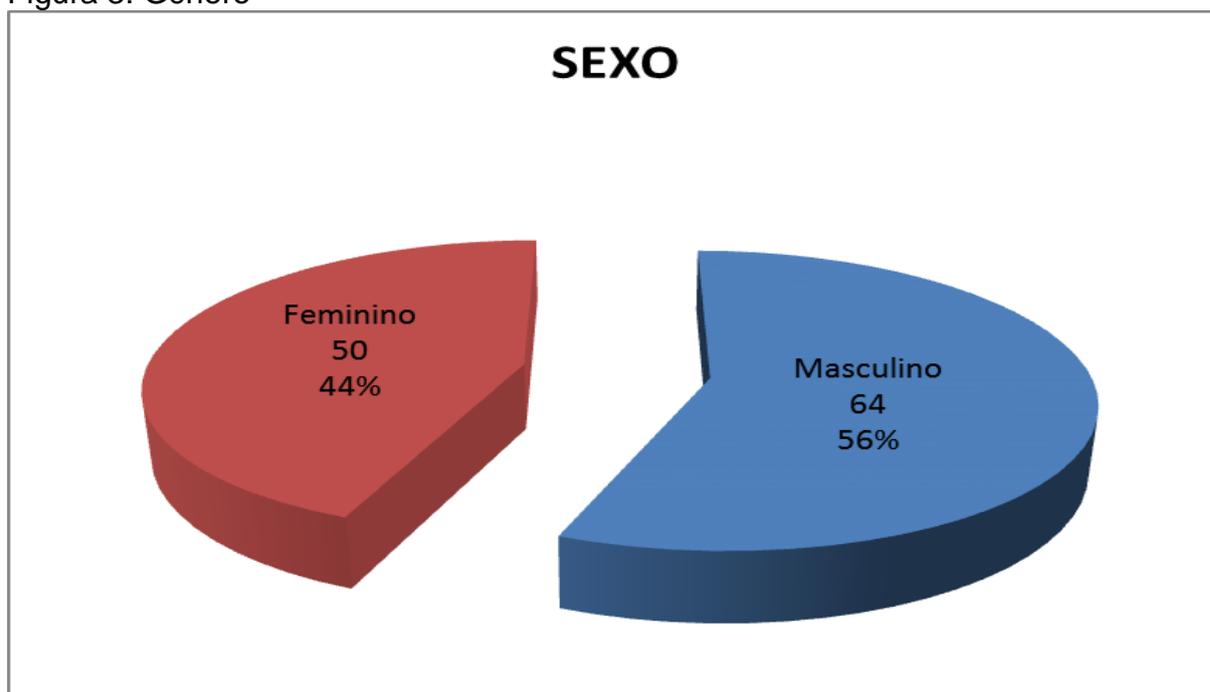
As figuras 4 à 9 apresentadas a seguir mostram os resultados da pesquisa referente ao perfil dos funcionários.

Tabela 1: Gênero

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Masculino	64	56,14
Feminino	50	43,86
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,00</b>

Fonte – Dados do pesquisador

Figura 3: Gênero



Fonte – Dados do pesquisador

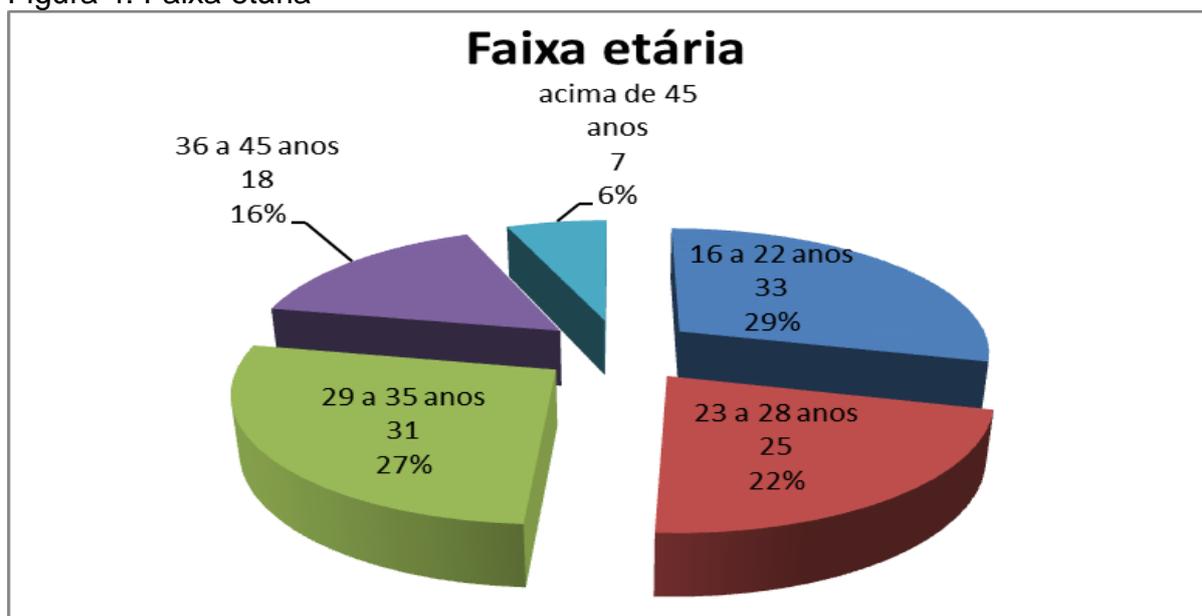
Os resultados demonstram que 56%, totalizando 64 entrevistados são do sexo masculino, enquanto 44%, totalizando 50 entrevistados são do sexo feminino. Desta forma, é possível verificar que não há uma variação muito grande de pessoas do sexo masculino e feminino na empresa.

Tabela 2: Faixa etária

Alternativa	F	%
16 à 22 anos	33	28,95
23 à 28 anos	25	21,93
29 à 35 anos	31	27,19
36 à 45 anos	18	15,79
acima de 45 anos	7	6,14
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,00</b>

Fonte – Dados do pesquisador

Figura 4: Faixa etária



Fonte – Dados do pesquisador

Como mostra a figura 5, 29% (33 entrevistados) do total de funcionários possuem idade entre 16 a 22 anos. A segunda faixa etária é composta por 22% (25 entrevistados), é representada por funcionários com idade entre 23 a 28 anos, logo após, 27% (31 entrevistados) estão com idade entre 29 a 35 anos, 16% (18 entrevistados) na faixa etária de 36 a 45 anos e apenas 6% (7 entrevistados) possuem idade acima de 45 anos.

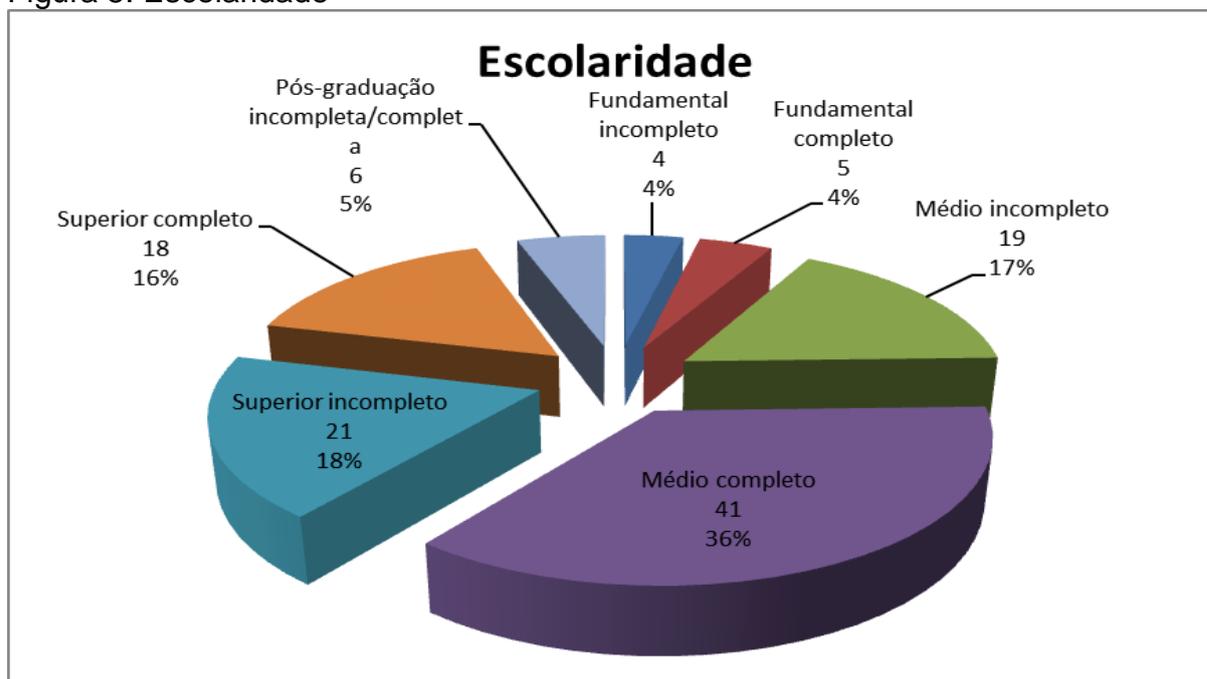
Analisando-se estes dados observa-se que a organização possui o maior número de profissionais com idade entre 16 a 22 anos.

Tabela 3: Escolaridade

Alternativa	F	%
Fundamental Incompleto	4	3,51
Fundamental Completo	5	4,39
Médio Incompleto	19	16,67
Médio Completo	41	35,96
Superior Incompleto	21	18,42
Superior Completo	18	15,79
Pós-graduação Incompleto/Completo	6	5,26
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,00</b>

Fonte – Dados do pesquisador

Figura 5: Escolaridade



Fonte – Dados do pesquisador

Através desta pergunta buscou-se mostrar o grau de instrução que cada entrevistado possui. Desta forma, observou-se que 36% (41 entrevistados), possuem ensino médio completo, 18% (21 entrevistados) têm ensino superior incompleto, 17% (19 entrevistados) possuem ensino médio incompleto, 16% (18 entrevistados), possuem ensino superior completo, seguido por 5% (6 entrevistados) mencionam ter pós-graduação incompleta/completa, em seguida 4% (5 entrevistados) têm ensino fundamental completo e, por fim 4% (4 entrevistados) com ensino fundamental incompleto.

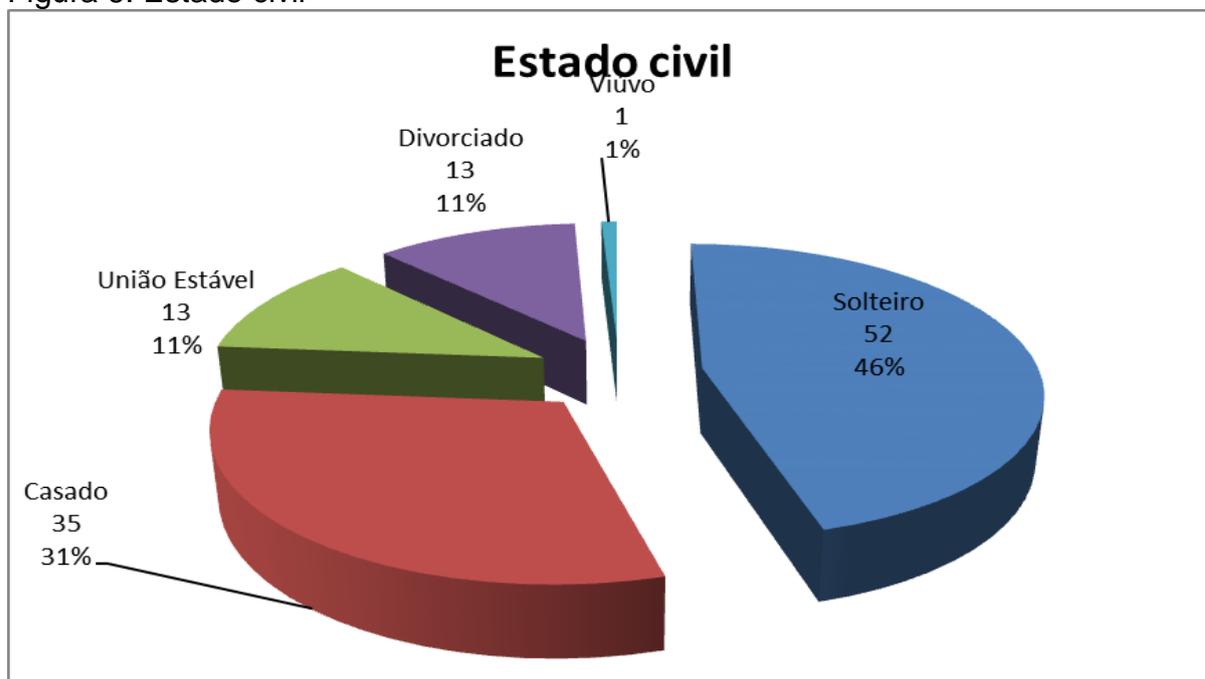
Através destes dados, verifica-se que a maioria dos entrevistados possui um grau de escolaridade em nível médio completo.

Tabela 4: Estado civil

Alternativa	F	%
Solteiro	52	45,61
Casado	35	30,70
União Estável	13	11,40
Divorciado	13	11,40
Viúvo	1	0,88
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,00</b>

Fonte – Dados do pesquisador

Figura 6: Estado civil



Fonte – Dados do pesquisador

Analisando-se os resultados desta pergunta observa-se que 46% (52 entrevistados), são solteiros, 31% (35 entrevistados) são casados, na sequência com 11% (13 entrevistados) vivem em união estável, e com a mesma proporção são divorciados, e, por fim somente 1% (1 entrevistado) é viúvo.

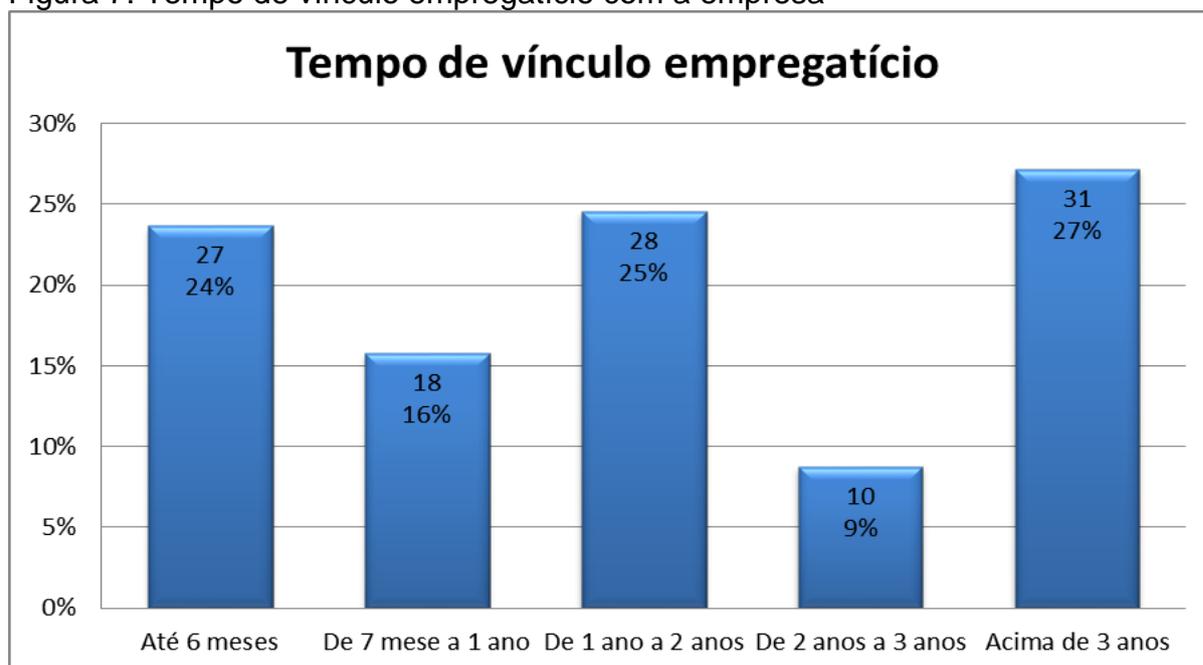
Verifica-se desta forma que quase metade dos entrevistados são solteiros.

Tabela 5: Tempo de vínculo empregatício com a empresa

Alternativa	F	%
Até 6 meses	27	23,68
De 7 meses à 1 ano	18	15,79
De 1 à 2 anos	28	24,56
De 2 à 3 anos	10	8,77
Acima de 3 anos	31	27,19
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,00</b>

Fonte – Dados do pesquisador

Figura 7: Tempo de vínculo empregatício com a empresa



Fonte – Dados do pesquisador

De acordo com os dados acima, 27% (31 entrevistados) estão trabalhando na empresa há mais de 3 anos, logo 25% (28 entrevistados) estão trabalhando entre 1 a 2 anos, 24% (27 entrevistados) estão com tempo de até 6 meses, 16% (18 entrevistados) de 7 meses a 1 ano e 9% (10 entrevistados) entre 2 a 3 anos.

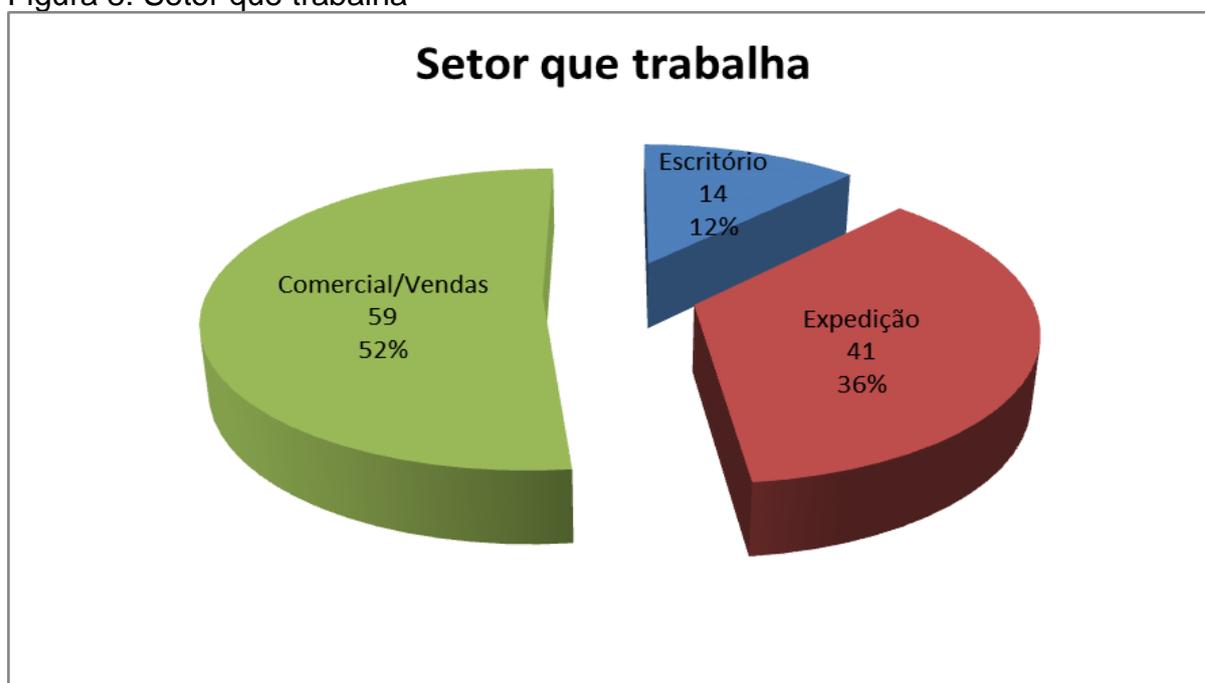
A partir destes resultados, nota-se que a organização possui o maior número de funcionários com o maior tempo de empresa, porém comparando-se este número com o percentual obtido no menor tempo de empresa, os números ficam muito próximos, logo ao mesmo tempo em que a empresa possui um número de funcionários com mais tempo de empresa, várias pessoas novas estão sendo admitidas.

Tabela 6: Setor que trabalha

Alternativa	F	%
Escritório	14	12,28
Expedição	41	35,96
Comercial/Vendas	59	51,75
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,00</b>

Fonte – Dados do pesquisador

Figura 8: Setor que trabalha



Fonte – Dados do pesquisador

Conforme mostra a figura 8, 52%, totalizando 59 entrevistados, trabalham no setor comercial/vendas. Em seguida 36%, totalizando 41 entrevistados trabalham no setor expedição e 12%, totalizando 14 entrevistados trabalham no escritório.

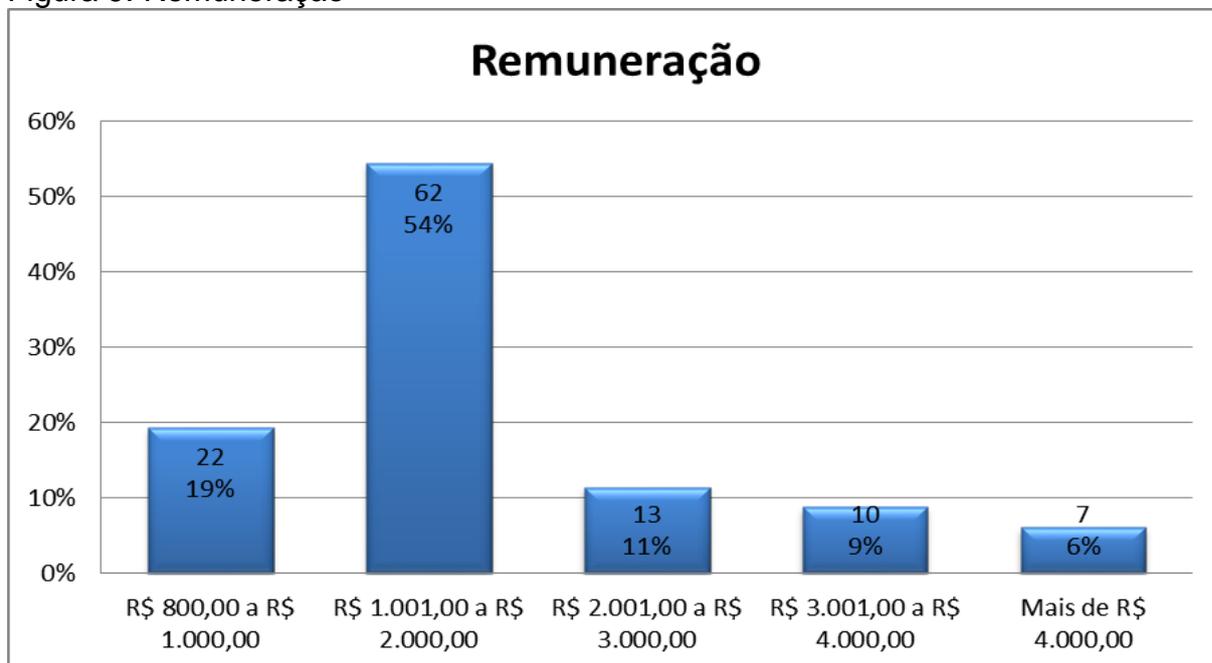
Verifica-se que a maior parte dos funcionários que trabalham no setor comercial/vendas, isto devido ao maior número de funcionários da empresa trabalhar neste setor.

Tabela 7: Remuneração

Alternativa	F	%
De 800,00 à 1.000,00	22	19,30
De 1.001,00 à 2.000,00	62	54,39
De 2.001,00 à 3.000,00	13	11,40
De 3.001,00 à 4.000,00	10	8,77
Acima de 4.001,00	7	6,14
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,00</b>

Fonte – Dados do pesquisador

Figura 9: Remuneração



Fonte – Dados do pesquisador

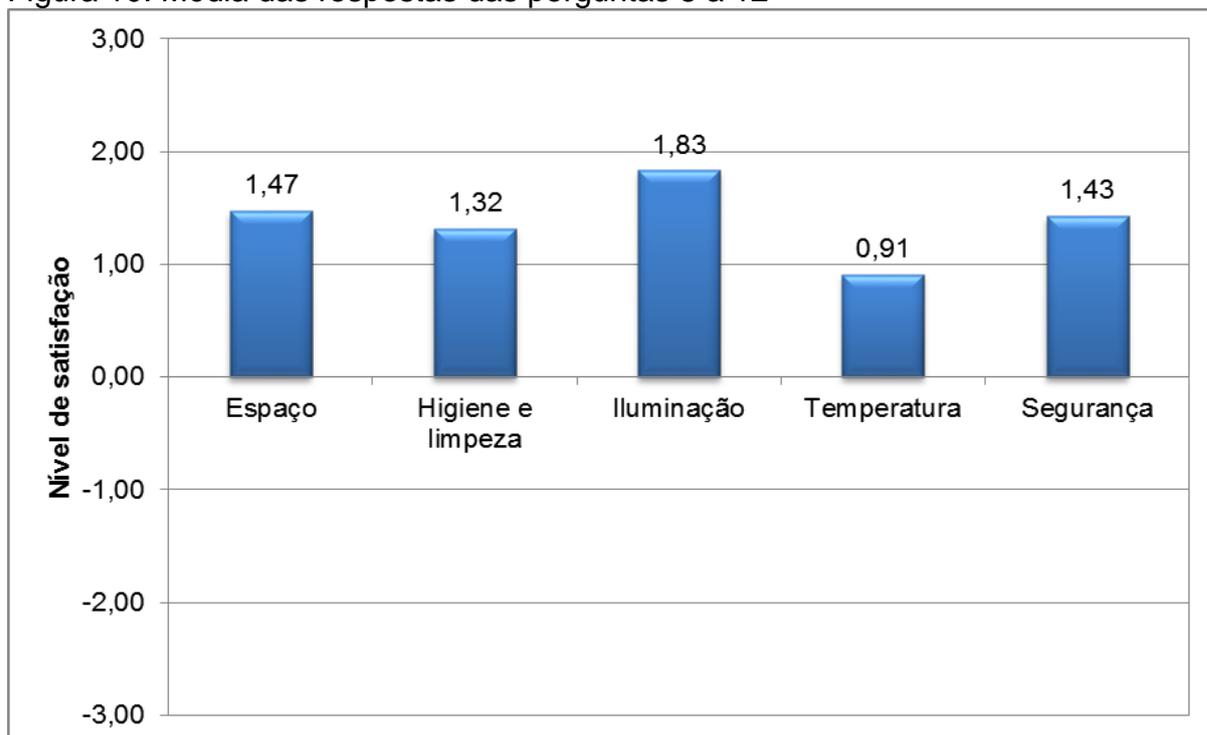
Através dos dados da pesquisa observou-se que 54% (62 entrevistados) recebem atualmente salários entre R\$ 1.001,00 à R\$ 2.000,00 reais, 19% (22 entrevistados) recebem entre R\$ 800,00 à R\$ 1.000,00 reais, 11% (13 entrevistados) recebem entre R\$ 2.001,00 à R\$ 3.000,00 reais, 9% (10 entrevistados) recebem entre R\$ 3.001,00 à R\$ 4.000,00 reais e apenas 6% (7 entrevistados) recebem mais de R\$ 4.001,00 reais.

Portanto percebe-se que a média salarial da empresa, está entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.000,00 reais, entretanto existe também uma grande porcentagem de funcionários que recebem o salário mais baixo, entre R\$ 800,00 e R\$ 1.000,00 reais.

#### 4.2 AMBIENTE FÍSICO

As perguntas 8 a 12 do questionário aplicado são referentes ao ambiente físico da empresa.

Figura 10: Média das respostas das perguntas 8 a 12



Fonte – Dados do pesquisador

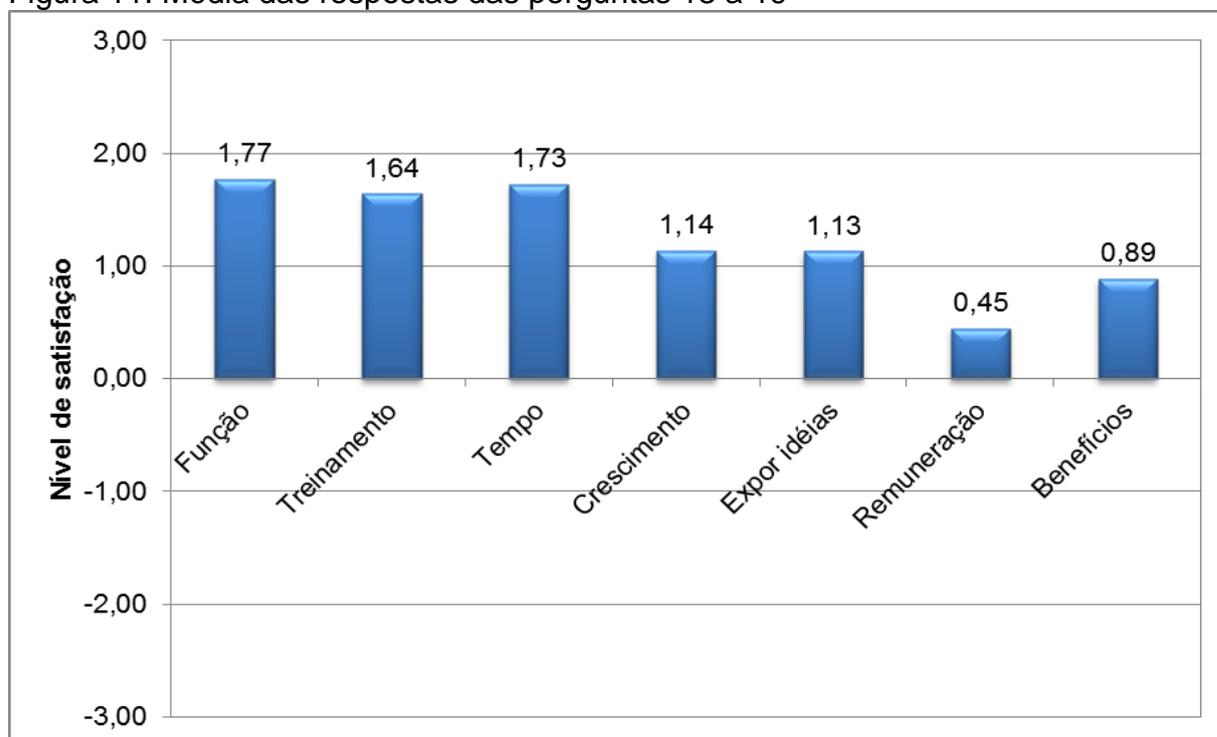
Analisando-se os resultados, pode-se concluir que dos quesitos analisados relativos ao ambiente físico da empresa (espaço, higiene e limpeza, iluminação, temperatura e segurança), o que mais se destacou foi o quesito iluminação com resultado 1,83, considerando que os entrevistados estão satisfeitos, em seguida o quesito espaço com resultado 1,47, apresentando grau de satisfação levemente satisfeito, na sequência, com resultado muito parecido, 1,43, aparece o quesito segurança, também apresentando grau de satisfação levemente satisfeito, logo em seguida o quesito higiene e limpeza aparece com índice 1,32, também apresentando grau de satisfação levemente satisfeito, e por último o quesito temperatura aparece com índice 0,91, apresentando, por sua vez, grau de satisfação levemente satisfeito.

Observa-se através dos resultados, que o quesito que merece um pouco mais de atenção por parte da empresa, é o quesito temperatura, pois apresentou grau de satisfação mais baixo que os demais quesitos.

#### 4.3 AMBIENTE MOTIVACIONAL

As perguntas 13 a 19 do questionário aplicado, referem-se ao ambiente motivacional.

Figura 11: Média das respostas das perguntas 13 a 19



Fonte – Dados do pesquisador

Mediante dados obtidos, pode-se verificar que dentre os quesitos relacionados ao ambiente motivacional (função, treinamento, tempo, crescimento, expor ideias, remuneração, benefícios), o quesito que mais se destacou, foi o quesito função, o qual apresentou resultado 1,77, apresentando que os entrevistados estão satisfeitos em relação à função que exercem na empresa, na sequência aparece o quesito tempo para realização das tarefas, com resultado 1,73, o qual também apresentou que os entrevistados estão satisfeitos em relação ao quesito, logo em seguida temos o treinamento para realização das tarefas, o qual apresentou resultado 1,64, também demonstrando que os entrevistados estão satisfeitos com o treinamento que receberam para a realização de suas tarefas. Na sequência aparece o quesito perspectiva de crescimento, com resultado 1,14, apresentando grau de satisfação levemente satisfeito, logo em seguida aparece o quesito oportunidade de expor ideias dentro da organização, com resultado de 1,13, apresentando também grau de satisfação levemente satisfeito. Os dois quesitos que apresentaram resultados mais baixos foram o quesito benefícios com resultado 0,89, apresentando um

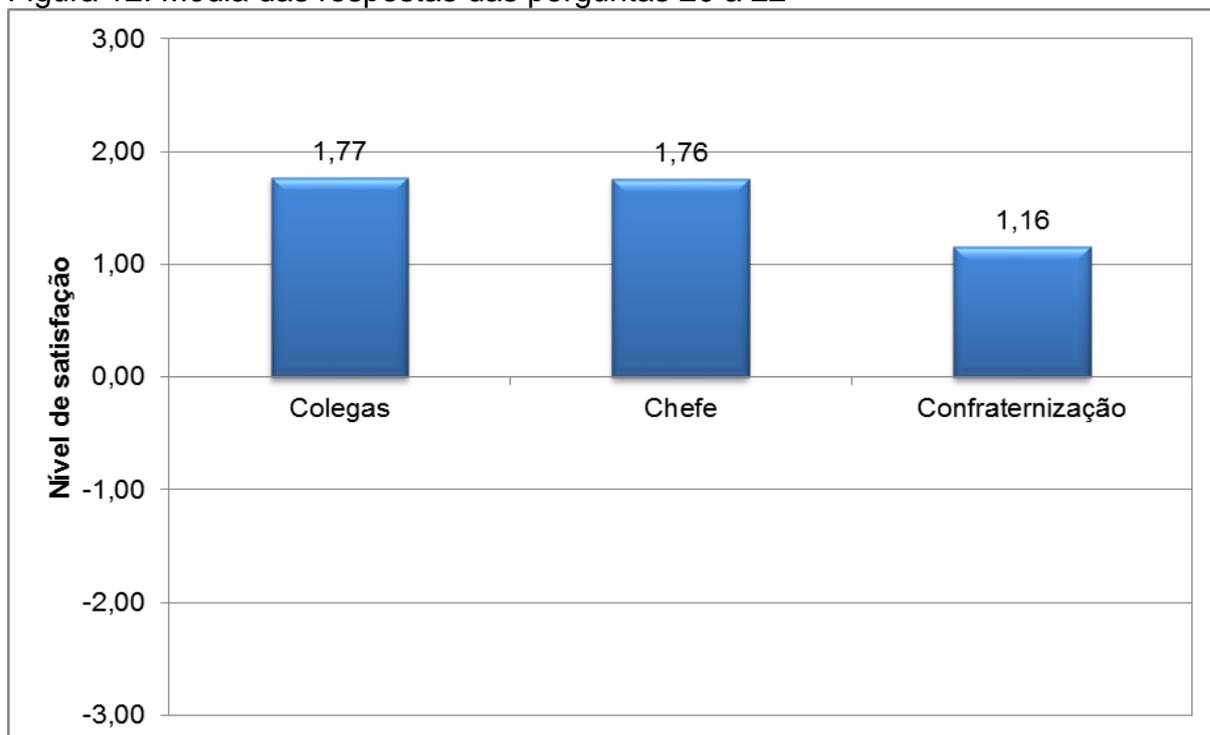
grau de satisfação levemente satisfeito, e o segundo e último quesito, remuneração com resultado 0,45, apresentando grau de satisfação neutro.

Analisando-se de maneira geral, observa-se que em relação aos quesitos função que exerce na empresa, tempo para realização das tarefas e treinamento, os entrevistados estão satisfeitos. Já nos quesitos perspectiva de crescimento, oportunidade de expor ideias dentro da organização e benefícios oferecidos, os entrevistados encontram-se levemente satisfeitos e o quesito remuneração foi o quesito que apresentou nível de satisfação mais baixo, aparecendo como neutro, ou seja, é o quesito que merece um estudo detalhado ou até mesmo uma melhor análise por parte da empresa.

#### 4.4 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

As perguntas 20 a 22 do questionário aplicado referem-se ao relacionamento interpessoal.

Figura 12: Média das respostas das perguntas 20 a 22



Fonte – Dados do pesquisador

A figura 12 demonstra o grau de satisfação dos funcionários entrevistados perante a relação entre os colegas de trabalho, a relação com o chefe e também perante as atividades de descontração oferecidas pela empresa. O quesito com maior destaque foi à relação entre os colegas de trabalho com resultado 1,77, apresentando que os entrevistados estão satisfeitos, o segundo quesito, quase com a mesma proporção, apresentando resultado 1,76, o quesito relação com seu chefe, também apresentou que os entrevistados estão satisfeitos, já o quesito atividades de descontração oferecidas pela empresa, apresentou resultado 1,16, demonstrando que os entrevistados estão levemente satisfeitos com o quesito.

Analisando-se de maneira geral os resultados destas perguntas, pode-se constatar que os funcionários encontram-se entre levemente satisfeitos e satisfeitos.

#### 4.5 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

O presente estudo foi realizado em uma empresa distribuidora de produtos de higiene e limpeza, sendo que a mesma está localizada na cidade de Forquilha – SC. Destaca-se aqui que o presente estudo contou com uma pesquisa, que foi aplicada com todos os profissionais que compõem a organização, no período de 25/04/2015 à 08/05/2015.

Portanto, dos 150 (cento e cinquenta) pesquisados, 114 (cento e quatorze) responderam o questionário. 3 (três) não responderam, pois estavam afastados da organização, outros 3 (três) não responderam, pois estavam no período de férias e 30 (trinta) se recusaram a responder.

Dos funcionários entrevistados e que responderam a pesquisa, 56% são homens e 44% mulheres. A faixa etária predominante na organização é entre 16 a 22 anos, representando 29% dos entrevistados. O nível de escolaridade mais citado foi o ensino médio completo, com 36% dos entrevistados. Sendo assim, é interessante que a empresa invista em programas de incentivo à educação, fazendo com que os colaboradores possam adquirir mais conhecimentos e, por consequência, poderão contribuir ainda mais para o desenvolvimento da organização.

Outro questionamento realizado aos entrevistados diz respeito ao estado civil, onde 46%, quase metade dos entrevistados, mencionam que são solteiros. Dentre os entrevistados, quando questionados quanto ao tempo de vínculo empregatício com a empresa, 27% estão trabalhando na mesma há mais de 3 anos, porém percebe-se também que 24% estão trabalhando na empresa há seis meses ou menos, isto pode ser pelo fato da empresa estar em crescimento e consequentemente contratando novos funcionários.

Em relação ao setor em que trabalha 52% dos entrevistados, responderam que trabalham no setor comercial/vendas, enquanto 36% trabalham no setor de expedição e apenas 12% no escritório, esta proporção devido ao maior número de funcionários trabalharem no setor comercial/vendas. Quanto à remuneração, 54% dos entrevistados mencionaram que recebem salários entre R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00 reais. Logo se percebe que a faixa salarial predominante na empresa é entre R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00 reais.

Quando questionados referente ao ambiente físico da empresa (espaço, higiene e limpeza, iluminação, temperatura e segurança), os funcionários apresentaram um resultado mais baixo, gerando maior grau de insatisfação no quesito temperatura, obtendo-se grau de satisfação levemente satisfeito, quando comparado aos outros quesitos. Já nos quesitos espaço, segurança e higiene e limpeza os funcionários mencionaram estar também levemente satisfeitos, porém apresentando números mais elevados. Já no quesito iluminação os funcionários encontram-se satisfeitos.

Quando questionados referente ao ambiente motivacional da empresa (função, treinamento, tempo para realização das tarefas, perspectiva de crescimento, oportunidade de expor suas ideias, remuneração e benefícios), observa-se que nos quesitos função que exerce na empresa, tempo para realização das tarefas e treinamento que recebeu para realização das tarefas, os entrevistados estão satisfeitos, porém nos quesitos perspectiva de crescimento, oportunidade de expor ideias dentro da organização e benefícios oferecidos pela empresa, os entrevistados encontram-se levemente satisfeitos e o quesito remuneração foi o quesito que apresentou nível de satisfação mais baixo, apresentando-se como neutro, este por sua vez, é o quesito que merece um estudo mais detalhado ou até mesmo uma melhor análise por parte da empresa, visto que apresentou maior grau de insatisfação.

Além do ambiente físico e motivacional, também foram elaboradas perguntas referentes ao relacionamento interpessoal (relação entre os colegas, relação com o chefe e atividades de descontração e confraternização oferecidas pela empresa), sendo que os entrevistados apresentaram-se como satisfeitos nos quesitos relação entre os colegas de trabalho, bem como no quesito relação com o chefe. Já o quesito atividades de descontração e confraternização oferecidas pela empresa, apresentou que os entrevistados estão levemente satisfeitos com o mesmo.

Observa-se aqui que dentre os quesitos analisados, o quesito que apresentou maior grau de insatisfação, na comparação com os demais, foi o quesito atividades de descontração e confraternização que são oferecidos pela empresa.

Na visão de SPECTOR (2003), é muito importante que as empresas em geral, independentes do seu tamanho, número de funcionários ou setor em

que atuam tenham a preocupação de identificar a satisfação de seus funcionários em relação as suas relações com os líderes e colegas de trabalho, aos benefícios recebidos, a preservação de seus valores, dentre outros aspectos que podem identificar que seus objetivos pessoais estão sendo seguidos e estimulados de modo que possam ser alcançados para que, por sua vez, os funcionários sintam prazer em continuar trabalhando na empresa, e colaborando para que esta cresça cada vez mais no mercado por oferecer serviços de qualidade.

A partir dos dados obtidos com a pesquisa, percebe-se que de um modo geral, que alguns quesitos apresentaram grau de insatisfação por parte dos colaboradores. Tal insatisfação deve ser verificada mesmo que o índice for pequeno, pois um funcionário insatisfeito pode influenciar os demais funcionários. Bem como, torna-se necessário que a organização estude mais a fundo os motivos pelos quais tantos funcionários, apresentaram-se como levemente satisfeitos com alguns quesitos, para que, por sua vez, estes não sejam convertidos em insatisfação.

## 5 CONCLUSÃO

As sociedades modernas estão alavancando a competitividade entre as empresas, sendo assim, cada vez mais os funcionários devem estar motivados para obterem melhor desempenho e conseqüentemente colaborar para o alcance dos objetivos da empresa.

Funcionários insatisfeitos, por sua vez, podem gerar conseqüências negativas para a empresa, sendo assim, partindo desse pressuposto, o presente estudo apontou como objetivo analisar o nível de satisfação dos funcionários de uma empresa distribuidora de produtos de higiene e limpeza localizada na cidade de Forquilha – SC.

Com relação aos objetivos específicos propostos neste estudo, os quais eram levantar o perfil dos funcionários, verificar os benefícios oferecidos pela empresa, identificar o grau de satisfação dos funcionários e analisar o grau de satisfação, compreende-se que os mesmos foram alcançados, uma vez que as respostas oferecidas pelos funcionários entrevistados permitiram identificar e analisar o grau de satisfação dos funcionários referente aos ambientes físico e motivacional, bem como a relação interpessoal.

Através destes objetivos, citados anteriormente, verificou-se que os quesitos iluminação, função que exerce, treinamento recebido para a realização das tarefas, tempo para a realização das tarefas, relacionamento com os colegas de trabalho e relacionamento com o chefe apresentaram resultado de que os funcionários encontram-se satisfeitos em relação aos mesmos, mas que isso não significa que tais quesitos não necessitem de avaliações periódicas, para que possam manter o nível de satisfação.

Por outro lado, identificou-se os quesitos que apresentaram grau de satisfação por parte dos funcionários como sendo levemente satisfeitos, sendo eles, espaço para realização das tarefas, higiene e limpeza, iluminação, segurança, perspectiva de crescimento dentro da organização, oportunidade de expor suas ideias dentro da organização, benefícios oferecidos pela empresa e atividades de descontração e confraternização que são oferecidas pela empresa.

Recomenda-se, desta forma, que a empresa em estudo fique atenta aos resultados obtidos nos quesitos acima, e que procure encontrar formas de

tornar o ambiente de trabalho cada vez mais agradável para seus funcionários, alavancando desta forma, o grau de satisfação dos mesmos, através do desenvolvimento de suas competências e impulsionando-os a utilizar cada vez mais suas aptidões em favor do aumento da qualidade e da produtividade da empresa.

Um ponto que chamou bastante atenção está relacionado à remuneração dos funcionários, esta, por sua vez, apresentou grau de satisfação como neutro, através dos resultados obtidos através da pesquisa.

Sendo assim, verificou-se que o quesito que apresentou índice mais baixo, foi o quesito citado acima, remuneração, sendo este por sua vez, o quesito que merece uma análise mais detalhada por parte da organização.

A pesquisa de satisfação é uma ferramenta que pode auxiliar os gestores a conhecer melhor a forma como pensam e sentem seus funcionários. Portanto, espera-se que este estudo possa contribuir para o alinhamento das ações e decisões a serem tomadas pela empresa em análise, com o intuito de promover o crescimento e também o desenvolvimento das pessoas, através de investimentos em treinamento, no aumento da produtividade, bem como, a criação de um ambiente de trabalho seguro e agradável a ponto de aumentar ainda mais a satisfação dos funcionários ligados à empresa.

Finalizando, nota-se que o desenvolvimento e a concretização do presente trabalho permitiram ao acadêmico uma ampla visão sobre a real importância de uma empresa ter e manter seus funcionários satisfeitos, uma vez que a mesma depende dessas pessoas para que se mantenha ativa e em condições de competir no mercado em que atua. Permitindo também que o acadêmico adquirisse novos conhecimentos agregando aos demais já adquiridos durante os anos de graduação.

Por fim, percebe-se que a metodologia de trabalho utilizada foi correta, pois conseguiu atender aos objetivos propostos na abordagem problemática apresentada.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo; Atlas, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES. ABAD divulga ranking do setor atacadista. 2014. Disponível em: <<http://newtrade.com.br/abad-divulga-ranking-do-setor-atacadista/>>. Acesso em: 09 set. 2014.

ASSOCIAÇÃO DE DISTRIBUIDORES E ATACADISTAS CATARINENSES. **Lista de Associados ADAC**. 2011. Disponível em: <[http://www.adac.com.br/associados\\_lista.php](http://www.adac.com.br/associados_lista.php)>. Acesso em: 09 set. 2014.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERNARDES, Cyro. **Teoria geral das organizações: fundamentos das organizações**. São Paulo: Atlas, 1988.

BIANCHI, M. **A Controladoria como um Mecanismo Interno de Governança Corporativa e de Redução dos Conflitos de Interesse entre Principal e Agente**. Dissertação (mestrado). Disponível em: <http://www.ufrgs.br/dcca/Download/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final%20-%20MarciaBianchi.pdf> Acesso em: 09 out. 2014.

BRUNI, Adriano Leal. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

BRUNO, Adriana. Em busca do valor agregado: sortimento nas categorias que mais atraem o cliente e melhor rentabilizam o negócio devem estar na mira do pequeno varejista. **Abastecimento**, São Paulo, n. 50, p.10-11. jul/ago. 2011.

CAPANEMA, Luciana Xavier de Lemos; et al. **Panorama da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos**. 2007. Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2505.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2505.pdf)>. Acesso em: 09 set. 2014.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 1993.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Recursos humanos: (história, definições e procedimentos)**. Campinas, SP: Alínea, 2000.

CERTO, S. **Administração Moderna**. São Paulo: Pearson Brasil, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 6. ed. rev. e atualizada Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: edição compacta**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed São Paulo: Atlas, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 2. ed. rev. e atual Rio de Janeiro: Campus, 2004b.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 6. ed. rev. e atual Rio de Janeiro: Elsevier, 2007a.

\_\_\_\_\_. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007b.

CURY, Antonio. **Organização e métodos** uma visão holística. 8 ed. rev. e ampl. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Thomson, 2003.

DIAS, R. **Cultura Organizacional**, Campinas: Alínea, 2003.

DIEHL, A. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos completa e atualizada: o conceito de APH**. Criciúma, SC: Ed. do Autor, 2007.

FARAH, Flávio. **Ética na gestão de pessoas: uma visão prática**. São Paulo: Edições inteligentes, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed São Paulo: Atlas, 2002.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento:** aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUZ, R. S. **Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MALHOTRA, N.K. **Introdução à Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 11. ed São Paulo: Futura, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. rev. e atual São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. rev. e atual São Paulo: Atlas, 2007.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.; MARCONDES, Reynaldo C. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. de S. (organizadora). **Pesquisa Social:** teoria, método e criatividade. 29.ed. Editora Vozes: Petrópolis, RJ, 2010.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999.

ORLANDINI, Ricardo. Faz pensar. **A diferença entre Deus e o cliente.** 2010. Disponível em:

<[http://www.ricardoorlandini.net/comentarios/ver/6084/adiferenca\\_entre\\_deus\\_e\\_o\\_cliente](http://www.ricardoorlandini.net/comentarios/ver/6084/adiferenca_entre_deus_e_o_cliente)>. Acesso em: 20 ago. 2014.

RAMOS, Paulo; RAMOS, Magda Maria; BUSNELLO, Saul José. **Manual prático de metodologia da pesquisa:** artigo, resenha, projeto, tcc, monografia, dissertação e tese. Blumenau, SC: Acadêmica Publicações, 2003

RESENDE, Enio J. **O livro das competências:** desenvolvimento das competências : a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9.ed São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003.

ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional**. São Paulo: Ática, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Vendas industrializados no atacado sobem 1,65%. 2014. Disponível em < <http://economiasc.com.br/vendas-industrializados-atacado-sobem-165/>> Acesso em: 09 set. 2014.**

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

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. São Paulo: PHB, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2.ed Rio de Janeiro: FGV, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão com pessoas : uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 3. ed Rio de Janeiro: FGV, 2004

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível**: qualidade na gestão por processos. 2. ed São Paulo: Atlas, 2006.

TANKE, Mary L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. São Paulo: Thomson, 2004.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. Ed. rev. e atual., 6. tir São Paulo: Saraiva, 2006.

XAVIER, N. ET AL. **TECON Rio Grande**: A Cultura Organizacional de uma empresa em contínua ascensão. Disponível em: [http://www.atlanticosul.edu.br/rg/revista/artigos\\_revista/edica\\_especial/artigo\\_tecon\\_ok.pdf](http://www.atlanticosul.edu.br/rg/revista/artigos_revista/edica_especial/artigo_tecon_ok.pdf). Acesso em: 19 out. 2014.

## APÉNDICE

**APÊNDICE A:** Questionário aplicado aos colaboradores da empresa Tiscoski Distribuidora Comercial LTDA, com o objetivo de analisar o grau de satisfação dos colaboradores, o presente questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso, desenvolvido pelo acadêmico Sergio da Silva Pirola, do curso de Administração, da UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense.

**1) Gênero:**

- Masculino                       Feminino

**2) Faixa etária:**

- 16 à 22 anos  
 23 à 28 anos  
 29 à 35 anos  
 36 à 45 anos  
 acima de 45 anos

**3) Escolaridade:**

- Ensino Fundamental incompleto  
 Ensino Fundamental completo  
 Ensino Médio incompleto  
 Ensino Médio completo  
 Ensino superior incompleto  
 Ensino superior completo  
 Pós-graduação incompleto/Completo

**4) Estado civil:**

- Solteiro  
 Casado  
 União Estável  
 Divorciado  
 Viúvo

**5) Tempo de vínculo empregatício na empresa:**

- até 6 meses  
 de 7 meses á 1 ano  
 de 1 ano á 2 anos  
 de 2 anos á 3 anos  
 acima de 3 anos

**6) Setor que trabalha:**

- Escritório  
 Expedição  
 Comercial/Vendas

**7) Remuneração:**

- ( ) R\$ 800,00 a 1.000,00  
 ( ) R\$ 1.001,00 a 2.000,00  
 ( ) R\$ 2.001,00 a 3.000,00  
 ( ) R\$ 3.001,00 a 4.000,00  
 ( ) mais de R\$ 4.000,00

<b>AMBIENTE FÍSICO</b> <b>Questões</b>	<b>Muito Satisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Levemente Satisfeito</b>	<b>Neutro</b>	<b>Levemente Insatisfeito</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Muito Insatisfeito</b>
8) Como você avalia o espaço para a realização das tarefas?	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
9) Como você avalia a higiene e limpeza?	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
10) Como você avalia a iluminação em seu local de trabalho?	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
11) Quanto a temperatura?	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
12) Quanto a segurança no trabalho?	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

<b>AMBIENTE MOTIVACIONAL</b> <b>Questões</b>	<b>Muito Satisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Levemente Satisfeito</b>	<b>Neutro</b>	<b>Levemente Insatisfeito</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Muito Insatisfeito</b>
13) Como você se sente em relação a função que exerce na empresa?	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
14) Como você avalia o treinamento que lhe foi dado para a realização das tarefas?	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
15) Como você avalia o tempo para a realização de suas tarefas?	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
16) Como você avalia a perspectiva de crescimento dentro da organização?	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
17) Como você avalia a oportunidade de expor suas ideias dentro da empresa?	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
18) Como você se sente perante sua remuneração?	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
19) Como você se sente perante aos benefícios oferecidos pela empresa?	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

<b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b> <b>Questões</b>	<b>Muito Satisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Levemente Satisfeito</b>	<b>Neutro</b>	<b>Levemente Insatisfeito</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Muito Insatisfeito</b>
20) Como você avalia a relação entre os colegas de trabalho?	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
21) Como você avalia o relacionamento com seu chefe?	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
22) Como você avalia as atividades de descontração e confraternização que são oferecidas pela empresa?	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

**23) Este espaço é reservado para que se possa expor qualquer tipo de observação que considere importante e que esteja relacionado a pesquisa ou que talvez não foi questionado anteriormente.**

---



---



---



---

Obrigada pela sua colaboração!