



**Universidade de Brasília**  
**Centro de Excelência em Turismo – CET**

Pós-graduação *Lato Sensu*

Curso de Especialização em Gestão de Negócios em Turismo

**Clima Organizacional e motivação de colaboradores**  
**Estudo de caso em Empresa de Turismo – Brasília/DF.**

**Gabrielle Alvarenga Gebrim**

Brasília – 2007

**Universidade de Brasília  
Centro de Excelência em Turismo – CET**

*Pós-graduação Lato Sensu*

Curso de Especialização em Gestão de Negócios em Turismo

**Clima Organizacional e motivação de colaboradores  
Estudo de caso em Empresa de Turismo – Brasília/DF.**

**Gabrielle Alvarenga Gebrim**

Prof<sup>ª</sup>. MSc Shirley Pontes

Monografia apresentada ao Centro de Excelência em Turismo – CET, da Universidade de Brasília – UNB, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Negócios em Turismo II.

Brasília/DF  
Junho – 2007

**Universidade de Brasília  
Centro de Excelência em Turismo – CET**

Pós-graduação *Lato Sensu*

Curso de Especialização em Gestão de Negócios em Turismo

**Gabrielle Alvarenga Gebrim**

Aprovado por:

---

Prof<sup>a</sup>. Orientadora Shirley Pontes, MSc

---

Prof<sup>o</sup>. Domingos Sávio Spezia, MSc

---

Prof<sup>o</sup>. Walter Eustáquio Ribeiro, MSc

Brasília, 06 de junho de 2007.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por tudo que me concede a cada dia.

A Prof<sup>a</sup>. Shirley Pontes que me apoiou e incentivou em todos os momentos.

A todos que contribuíram para a realização deste trabalho.

Muito obrigada!

*“A coisa mais humana que se pode fazer na vida é aprender a expressar nossas honestas convicções e sentimentos e assumir as conseqüências por havê-lo feito... O homem não aprende a trabalhar pelo simples prazer do trabalho. Aprende pelo prazer de crescer, criar pela expressão e exaltação do próprio ato.”*

*Leo Buscaglia (1994)*

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo diagnosticar o clima organizacional e motivação de colaboradores em empresa de turismo em Brasília/DF. Aborda assuntos como clima, cultura e mudança organizacional, motivação, estresse, liderança, dentre outros. A metodologia abrangeu pesquisa documental/bibliográfica e resumo histórico da empresa estudada, com a intenção de ambientar os leitores sobre o tema abordado. Em seguida, aplicou-se questionário (pesquisa quantitativa) aos funcionários em geral, incluindo os estagiários, e semi-estruturado (pesquisa qualitativa) aos gerentes. Foi feita a tabulação de 102 questionários quantitativos por meio do *software* SPSS, e o qualitativo com 09 respondentes recebeu avaliação pessoal da autora, e posteriormente tiveram os dados cruzados entre si. O resultado apresentou índices positivos em vários aspectos que devem ser mantidos pela organização, entre eles a gestão administrativa satisfatória, o comprometimento dos colaboradores com o aumento da produtividade e faturamento da empresa, a liberdade de comunicação entre os colaboradores e as chefias e o interesse dos colaboradores em melhorar a qualidade dos serviços. As indicações negativas apresentadas, como carência de cursos para capacitação, comunicação e as relações entre as pessoas, merecem especial atenção de forma que sejam minimizadas ou até que se extingam. Foram apresentadas propostas de intervenção tendo como objetivo melhor administrar os fatores positivos e negativos, motivando os colaboradores a desempenharem suas funções de forma mais eficiente, otimizando as ferramentas oferecidas pela organização e aumentando a produtividade nos setores e na empresa. Convém ressaltar que os pontos abordados nesta pesquisa influenciam diretamente no clima organizacional, no desenvolvimento das atividades, na prestação de serviços e percepção do consumidor final. Pretende-se que os resultados desta pesquisa sirvam como fonte de informação aos gestores da empresa em questão, fornecendo subsídios para adequações e melhorias nas rotinas internas e desenvolvimento das atividades diárias, fatores determinantes para o sucesso organizacional.

Palavras-chave:

1. Clima organizacional
2. Motivação
3. Empresa de Turismo

## ABSTRACT

This work aims to diagnose the organizational atmosphere and motivation of the staff in a Tourism Company in Brasília/DF. Subjects such as atmosphere, culture e organizational change, motivation, stress, leadership, among others have been mentioned in it. The methodology has covered documental/bibliographic research and historical summary of the company at focus, with the intention to set the environment for readers about the corresponding theme. Thus, a quantitative questionnaire has been applied to employees in general, including trainees, and a qualitative semi-structured survey has been applied to managers. The tabbing of 102 quantitative questionnaires was made by the SPSS software and the qualitative one with 9 responding has received personal evaluation by the author, and therefore the data has been linked with the quantitative one. The result has presented positive indexes in several aspects that must be maintained by the organization, being among them the satisfactory administrative management, the commitment of the staff with the increase of productivity and the company's budget, the freedom of communication of the staff and leaders, and the staff's interest in improving the quality of the services. The negative indications presented, such as lack of capacitating courses, communications and interpersonal relationships, deserve special attention in a way that they must be diminished or even extinguished. Intervention proposals for better management of the positive and negative factors were presented, motivating the staff to perform their functions in a more efficient way, optimizing the tools offered by the organization and increasing the productivity in the company and its areas. It must be emphasized that the subjects in this survey have directly influenced the organizational atmosphere, in the development of the activities, in the offering of services and in the perception of the final consumer. It is intended that the results of this survey serve as a source of information to the company's managers, offering subsidies to adequations and improvement in the internal activities, which are determinant factors to the organizational success.

Keywords:

1. Organizational Atmosphere
2. Motivation
3. Tourism Company

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

Figura 01 – Etapas do Processo de Transformação Organizacional.....	07
Figura 02 – A Hierarquia de Necessidade de Maslow.....	14
Figura 03 – Gráfico Questão 36.....	31
Figura 04 – Gráfico Questão 37.....	32
Figura 05 – Gráfico Questão 38.....	33
Figura 06 – Gráfico Questão 39.....	33
Figura 07 – Gráfico Questão 40.....	34
Figura 08 – Gráfico Questão 42.....	35
Figura 09 – Gráfico Questão 33.....	40
Figura 10 – Gráfico Questão 34.....	41
Figura 11 – Gráfico Avaliação X Gênero.....	60

### Quadros

Quadro 01 – Procedimentos da Gestão de Saúde e produtividade.....	09
Quadro 02 – Indicadores de Ânimo e Satisfação no Trabalho.....	11

### Tabelas

Tabela 01 – Quadro Funcional da Brasil Turismo.....	28
Tabela 02 – Questão 35.....	31
Tabela 03 – Questão 41.....	34
Tabela 04 – Questão 01.....	36
Tabela 05 – Questão 08.....	36
Tabela 06 – Questão 02.....	37
Tabela 07 – Questão 14.....	37

Tabela 08 – Questão 07.....	38
Tabela 09 – Questão 03.....	38
Tabela 10 – Questão 29.....	38
Tabela 11 – Questão 04.....	39
Tabela 12 – Questão 05.....	39
Tabela 13 – Questão 09.....	39
Tabela 14 – Questão 06.....	42
Tabela 15 – Questão 10.....	42
Tabela 16 – Questão 11.....	43
Tabela 17 – Questão 12.....	43
Tabela 18 – Questão 13.....	44
Tabela 19 – Questão 25.....	44
Tabela 20 – Questão 28.....	44
Tabela 21 – Questão 16.....	45
Tabela 22 – Questão 18.....	45
Tabela 23 – Questão 20.....	46
Tabela 24 – Questão 21.....	46
Tabela 25 – Questão 27.....	46
Tabela 26 – Questão 19.....	47
Tabela 27 – Questão 23.....	47
Tabela 28 – Questão 22.....	47
Tabela 29 – Questão 17.....	48
Tabela 30 – Questão 15.....	48
Tabela 31 – Questão 24.....	48
Tabela 32 – Questão 26.....	49
Tabela 33 – Questão 30.....	50
Tabela 34 – Questão 31.....	50
Tabela 35 – Questão 32.....	50
Tabela 36 – Local de trabalho X Continuidade de projetos.....	52

Tabela 37 – Local de trabalho X Cursos.....	52
Tabela 38 – Local de trabalho X Apoio às sugestões.....	53
Tabela 39 – Local de trabalho X Liberdade em sugerir mudanças.....	53
Tabela 40 – Local de trabalho X Relação de confiança.....	54
Tabela 41 – Local de trabalho X Intrigas.....	54
Tabela 42 – Tempo de serviço X Oportunidades de crescimento.....	55
Tabela 43 – Tempo de serviço X Neutralidade ao chamar atenção.....	56
Tabela 44 – Tempo de serviço X Acatar ordens superiores.....	56
Tabela 45 – Tempo de serviço X Valor e missão da empresa.....	57
Tabela 46 – Tempo de serviço X Divisão de trabalho.....	57
Tabela 47 – Tempo de serviço X Local de Trabalho.....	58
Tabela 48 – Questão 43.....	59
Tabela 49 – Avaliação X Local de trabalho.....	59
Tabela 50 – Avaliação X Tempo de serviço.....	59

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	4
2.1. CLIMA, CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	4
2.2. PESSOAS, EMPRESAS E CONDIÇÕES DE TRABALHO .....	8
2.3. ESTRESSE & PRODUTIVIDADE .....	9
2.4. MOTIVAÇÃO & COMPROMETIMENTO .....	11
2.4.1. Teorias sobre motivação.....	13
2.4.1.1. Teoria de Maslow .....	14
2.4.1.2. Teoria de Herzberg.....	15
2.4.2. A busca do comprometimento dos colaboradores.....	15
2.5. LIDERANÇA .....	17
2.6. CLIMA ORGANIZACIONAL E O BOM ATENDIMENTO AO CLIENTE .....	20
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	23
3.1. UNIVERSO E AMOSTRA .....	25
<b>4. HISTÓRIA DA BRASIL TURISMO</b> .....	26
<b>5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	30
5.1. PESQUISA QUANTITATIVA .....	30
5.1.1. Perfil demográfico .....	30
5.1.2. Diagnóstico da empresa .....	36
5.1.2.1. Empresa .....	36
5.1.2.2. Chefia .....	42
5.1.2.3. Pessoas.....	45
5.1.2.4. Condições de trabalho .....	49
5.1.2.5. Cruzamentos .....	52
5.1.2.6. Avaliação da empresa .....	58

5.2. PESQUISA QUALITATIVA .....	61
<b>6. PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO .....</b>	<b>68</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>77</b>
Apêndice A - Questionário Quantitativo .....	77
<b>ANEXOS .....</b>	<b>79</b>
Anexo A - Cultura e Gestão Estratégica de Pessoas.....	79
Anexo B - Recrutamento e Seleção .....	80
Anexo C - Força de Trabalho e Desempenho.....	81
Anexo D - Treinamento e Desenvolvimento.....	82
Anexo E - Remuneração e Benefícios .....	83
Anexo F - Comunicação Interna.....	84
Anexo G - Descritivo do Cargo de Analista de Negócios .....	85
Anexo H - Descritivo do Cargo de Assessor .....	86
Anexo I - Descritivo do Cargo de Assistente Administrativo.....	87
Anexo J - Descritivo do Cargo de Assistente Técnico.....	88
Anexo K - Descritivo do Cargo de Auxiliar Administrativo .....	89
Anexo L - Descritivo do Cargo de Auxiliar de Administração .....	90
Anexo M - Descritivo do Cargo de Auxiliar de Serviços de Apoio .....	91
Anexo N - Descritivo do Cargo de Gerente de Área.....	92
Anexo O - Descritivo do Cargo de Gerente de Equipe.....	94
Anexo P - Descritivo do Cargo de Gerente Executivo .....	96
Anexo Q - Descritivo do Cargo de Orientador de Turismo .....	98
Anexo R - Descritivo do Cargo de Superintendente.....	99
Anexo S - Descritivo do Cargo de Técnico em Contabilidade.....	101

# 1. INTRODUÇÃO

*“Na busca de solução, é indispensável reavaliar o conceito de pessoa humana e de sociedade. Esta reflexão é fundamental para reorganizar o trabalho humano como fonte de renda capaz de suprir as necessidades de todo ser humano. É essencial refletir sobre a responsabilidade das organizações, quer elas sejam patronais, sindicais, educacionais, políticas ou até religiosas. Nesta reengenharia do mundo, é urgente estabelecer novas estruturas de comunicação e formação que favorecem o diálogo.” Vigneron, (1997) apud Flores (2002)*

Para atender às demandas de mercado em termos de agilidade e qualidade na prestação de serviços, visando a satisfação do cliente, as empresas estão dedicando maior atenção às pessoas – clientes e colaboradores. O bom atendimento é de fundamental importância para que uma empresa alcance sua maturidade e perdure no mercado, principalmente no ramo da prestação de serviços. Nessas empresas o produto final é intangível, já que é vivenciado pelo consumidor, e essa sensação de contentamento ou insatisfação faz com que o cliente permaneça ou não nessa relação de benefício mútuo. Assim, se o colaborador não está satisfeito com a instituição, provavelmente não desempenhará seu trabalho de forma adequada e surgirá um clima negativo dentro da empresa que refletirá diretamente no desempenho de suas funções.

O sucesso de uma empresa depende essencialmente de sua percepção e reação às mudanças ambientais, devendo estar disposta a ajustar seus produtos, serviços, rotinas e cultura organizacional quando necessário. Essas mudanças são reflexos do acompanhamento do mercado e suas transformações, bem como das manifestações diretas e indiretas dos colaboradores, responsáveis pelo desenvolvimento das atividades empresariais.

Este estudo surgiu a partir da observação dos colaboradores da empresa BRASIL TURISMO<sup>1</sup>, onde alguns comentários eram percebidos a respeito do ambiente físico, relacionamento, falta de apoio e disponibilidade para diálogo com as chefias, dentre outros fatores.

Dessa forma, percebeu-se a necessidade de **diagnosticar** os principais fatos relacionados ao clima organizacional, motivação, estresse, liderança, bem como carências de infra-estrutura e condições de trabalho da empresa em questão. Tendo como base as teorias sobre motivação de Maslow e Herzberg, que afirmam

---

<sup>1</sup> Nome fictício a fim de preservar a real identidade da empresa pesquisada para elaboração deste trabalho.

que as pessoas possuem níveis de satisfação e que fatores negativos, quando freqüentes, dificultam o comprometimento do colaborador com a empresa e o treinamento seqüencial, refletindo diretamente na qualidade de serviços e percepção do cliente final; sendo a **pergunta-chave** deste estudo: Como é o clima organizacional e a motivação de colaboradores da BRASIL TURISMO?

Para implementar esse desenvolvimento e melhor adaptar a empresa no mercado, Carvalho e Serafim (1998) afirmam que é preciso transformar a mentalidade de apenas examinar os processos sociais, e passar a institucionalizar e legitimar esse exame, bem como transformar a resistência pelo novo, pela adaptação às mudanças. Toda organização deve estar atenta aos alertas referentes aos problemas enfrentados, bem como a constante busca de se adaptar e suprir as necessidades rotineiras. Wood Jr. (1995) exemplifica o caso do Japão, que no pós-guerra teve como prioridade a busca pelo movimento e Gestão da Qualidade Total (GQT), que transformou o país na potência da atualidade.

Para os mesmos autores, a implementação de uma GQT requer alguns elementos e técnicas, como visão organizacional, eliminação de barreiras, comunicação, avaliação e melhoria contínua, relacionamentos cliente/ fornecedor, *empowerment* do trabalhador, treinamento, estudo de *inputs/outputs*, fixação de objetivos, análise de falhas e efeitos, círculos de qualidade nos serviços, etc.

Tendo o problema sido apresentado como cenário, define-se que o **objetivo geral** deste trabalho é diagnosticar a percepção do funcionário quanto ao clima organizacional da Brasil Turismo por meio de pesquisa qualitativa e quantitativa. Com o resultado da pesquisa pretende-se identificar, avaliar e sugerir alterações focando a melhoria do ambiente e a otimização no desenvolvimento das rotinas diárias.

Para complementar o objetivo geral, este estudo propõe alguns **objetivos intermediários**:

- Fazer levantamento das principais dificuldades e qual a percepção do colaborador por meio de pesquisa de clima organizacional da Brasil Turismo.
- Identificar os pontos críticos passíveis de mudanças a partir da pesquisa quantitativa.

- Propor ações para aumentar o grau de satisfação dos funcionários, tendo em vista a melhoria na prestação de serviços e percepção do cliente, que refletirá em um aumento no faturamento da empresa.

Toda empresa deseja sucesso financeiro, mas isso é uma consequência de sua atuação. A empresa quando consegue desempenhar suas funções externas e administrar seus colaboradores com eficiência, esse sucesso transpassará as fronteiras organizacionais e será percebido pelo cliente; alcançando assim as metas das corporações e apresentando um constante crescimento.

A **metodologia** deste trabalho se baseia em uma pesquisa exploratória, aplicada de duas maneiras: quantitativa com os funcionários da organização e qualitativa com os gerentes. Foram coletados 102 questionários quantitativos e 09 qualitativos. A tabulação da quantitativa foi por meio do *software* SPSS e analisada segundo estatística descritiva e correlacional, já a qualitativa obteve análise direta da autora.

Este trabalho possui seis capítulos em sua estrutura. O primeiro capítulo apresenta o trabalho, com uma breve introdução ao assunto e como será seu desenvolvimento. No segundo capítulo se encontra o referencial teórico, englobando sub-capítulos que contextualizam o tema com importantes tópicos relacionados, como cultura e clima organizacional, motivação, etc., e termina com um breve histórico da empresa pesquisada. Fornece assim, uma revisão da literatura e aporte teórico para o trabalho. Já no terceiro capítulo se encontra a metodologia utilizada para obter a coleta, tratamento e análise dos dados. O quarto capítulo apresenta e analisa os resultados da pesquisa, o quinto capítulo sugere propostas de intervenção e, por fim o sexto capítulo conclui o trabalho, interligando o objetivo geral/específico com os principais resultados encontrados.

Para finalizar essa apresentação, cita-se Ishikawa (1997) apud Flores (2002) onde menciona que “a essência do controle de qualidade é atacar com antecedência os defeitos e reclamações potenciais. Um estágio ideal do controle de qualidade é quando o controle não mais depende da verificação ou inspeção”. Podendo assim, aplicar essa definição para a percepção das manifestações que os colaboradores demonstram e estar além de seus desejos e anseios, buscando consequentemente o crescimento e desenvolvimento organizacional.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

*“A experiência da vida cotidiana diz-nos que o trabalho que realizamos é de primordial importância: toma metade de nossa vida desperta, guia-nos para determinados círculos sociais, gera dificuldades ou triunfos diários, define os nossos interesses e as identidades pessoais.”* Secman (1974) apud Carvalho e Serafim (1998)

Esse capítulo aborda o referencial teórico objeto deste trabalho: cultura, clima e mudança organizacional, pessoas, empresas, relações sociais de trabalho, estresse, produtividade, motivação, comprometimento, liderança e atendimento ao cliente.

### 2.1. CLIMA, CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Uma dúvida comum surge em relação a esse tema: cultura e clima organizacional são sinônimos? Pode-se dizer que os assuntos são complementares, mas não sinônimos. Clima organizacional é a percepção (satisfação/insatisfação) que as pessoas têm da organização em que trabalham, pode ser influenciado por fatores internos e externos à organização e retrata um estado momentâneo da empresa.

Por sua vez, cultura organizacional tem um caráter histórico mais profundo, remete às origens da organização, ao processo de definição de seus valores básicos e à modelagem dos padrões culturais. É composta pelo ambiente, comportamento visível, produtos, histórias, mitos, heróis e valores (políticas e práticas), ou seja, é a identidade da empresa.

Para Bergamini (2002) a simbologia que serve de inspiração para as ações da organização auxilia na compreensão de sua cultura. É preciso avaliar a percepção das pessoas que nela trabalham, como traduzem o significado e sentido da cultura organizacional em seu cotidiano.

O perfil dessa cultura pode ser analisado por meio da ênfase nos processos de inovação e aceitação de riscos, atenção a detalhes, orientação para resultados, pessoas, equipes e como manejam a agressividade e estabilidade. A cultura não é estática, é transmitida a todos da empresa, cabe a cada um aceitá-la e identificar-se

com ela, para assim incorporar características culturais às ações a serem desempenhadas.

A nova concepção e política da gestão de recursos humanos apresentada por Albuquerque (1999) deve ser redefinida ao implementar um processo de mudança organizacional, e estar voltada para resultados em termos de inovações, qualidade de produtos ou serviços e produtividade. Assumindo como premissas as necessidades de:

- Valorizar os talentos na empresa;
- Atrair e manter as pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho;
- Criar condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais;
- Possibilitar crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa;
- Oferecer incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, com base grupal ou coletiva; e
- Adaptar as políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao contexto externo econômico-social e político na qual atua.

Afirma ainda, que a nova concepção organizacional deve contemplar seis diferentes políticas de recursos humanos: política de Contratação; política de Treinamento; política de Carreiras; política Remuneração; política de Incentivos e política de Relações Sindicais. Todas de igual importância, sem poder hierárquico umas sobre as outras.

Bergamini (2002) diz que toda e qualquer mudança implica em grandes transformações, em uma troca do conhecido pelo desconhecido, o que pode causar insegurança e medo, desestruturando a empresa e o desenvolver de suas atividades. Portanto para promover qualquer mudança organizacional, deve-se avaliar a forma de condução, ser claro e coerente na comunicação das decisões estratégicas de forma a minimizar os impactos negativos das transformações.

Para otimizar a aceitação dos colaboradores em relação às mudanças, deve-se escolher um líder com bom entrosamento entre os funcionários e que seja parte integrante da organização. O entendimento sobre a importância da

transformação deve estar bem claro em sua mente de forma a contagiar os demais colaboradores.

Cohen e Cohen (1995) apud Bergamini (2002) afirmam que para evitar desgastes a organização deve ser saudável e produtiva, ou seja:

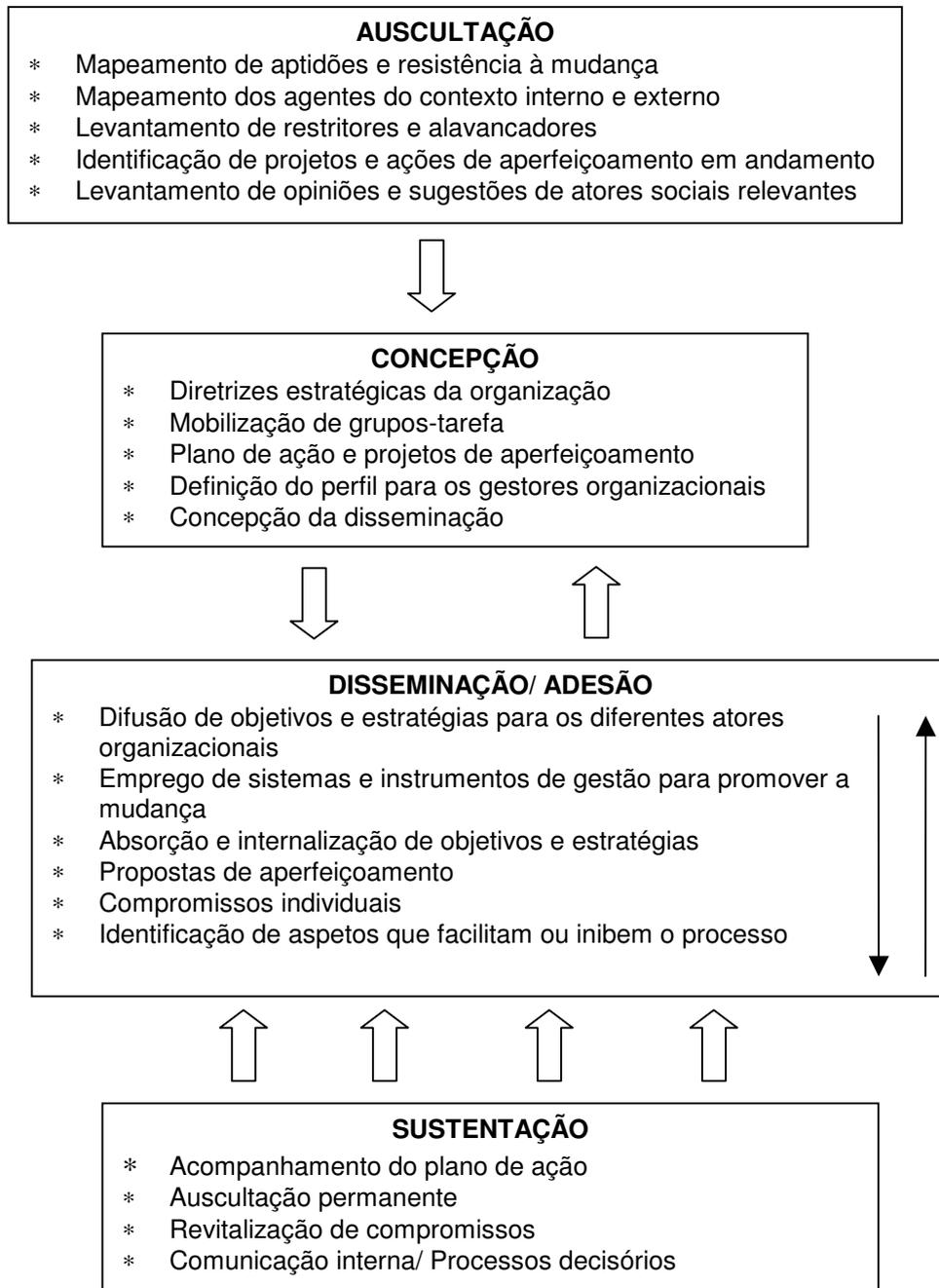
“... dar a seus membros uma inoculação que ajuda a repelir o fracasso. Cria uma confortável atmosfera de trabalho que potencializa os membros para darem o melhor de si”.

Marchiori (2003) diz que para promover qualquer mudança organizacional, é imprescindível uma comunicação efetiva, que inspire a credibilidade e comprometimento do funcionário, crie valores e impulse a organização para frente. Para alcançar esse objetivo, primeiro é necessário uma análise da cultura e clima organizacional, “ouvir” o colaborador demonstrando apoio e aceitação, para então falar no mesmo nível de expectativa.

Uma grande falha das organizações é que ao invés de se comunicar, simplesmente informam, assim as notícias perdem sua importância e não alcançam seus objetivos. Para que os resultados fluam, as pessoas devem dispor das informações, compreenderem que fazem parte e são valiosas para a organização. Assim, comunicação e cultura devem estar interligadas e fazerem parte dos projetos de inovação das empresas, buscando o engajamento consciente de todos. A empresa precisa se comprometer na constante busca de uma relação sincera com os colaboradores, fazendo uso de uma comunicação estratégica, criando e transformando valores e rotinas de forma a aumentar a satisfação, envolvimento e comprometimento das pessoas, alcançando assim um constante incremento da produtividade.

Ao se aplicar uma pesquisa de clima organizacional, e detectar necessidades de mudanças, é possível aplicar o modelo de transformação desenvolvido por Fischer (2002). Por meio dele pode-se utilizar estratégias para atingir as metas da empresa sem causar grandes impactos nos colaboradores, já que pretende envolver as pessoas e conscientizá-las da importância de cada um e de sua postura individual, fazendo com que se sintam importantes para a instituição e almejem colaborar para seu crescimento.

Figura 01 – Etapas do Processo de Transformação Organizacional



Fonte: Rosa Maria Fischer (2002) – O desafio da colaboração.

## 2.2. PESSOAS, EMPRESAS E CONDIÇÕES DE TRABALHO

A reflexão do filósofo grego Heráclito, quando diz “nos mesmos rios entramos e não entramos, somos e não somos”, faz Fischer (2002) refletir sobre o ser humano e suas relações com a sociedade. Interpretando a frase acima, afirma que nem a pessoa que atravessa o rio, nem o rio permanece o mesmo a cada vez que o faz. Fazendo uma analogia, da mesma forma, as pessoas, a sociedade e as organizações estão em constantes mudanças e transformações, exigindo constantes adequações à situação atual. É necessário adaptar essas mudanças de forma harmônica e estável, tendo como meta a otimização dos resultados, não esquecendo que para o alcance dos resultados, o capital humano é imprescindível.

O termo indivíduo pode ser diferenciado de duas formas, como substantivo, quando se refere a pessoa humana e suas características particulares, físicas e psíquicas. E como adjetivo, sendo sinônimo de indiviso, ou seja, o que não pode ser dividido. Dessa forma, as organizações são compostas por pessoas, que possuem necessidades, interesses, sonhos, potencialidades e limitações, impossibilitando assim a desvinculação entre os aspectos pessoais e profissionais.

Várias instituições não reconhecem o valor de seus funcionários, achando que deverão ser sempre fiéis, estarem motivados e dispostos. Esquecem-se de que são seres humanos sensíveis, e que o lado pessoal influencia em sua produtividade. Muitas vezes, em momentos de crises pessoais ou empresariais, os funcionários verão apenas os interesses próprios e a garantia de seus empregos temendo eventuais cortes de salários e demissões, assim a comunicação eficaz é de fundamental importância para manter o controle e laboriosidade da empresa. Cabe a organização enfrentar as diferenças e obstáculos e transformá-los em fatores de incentivo a sua evolução, sendo capaz de desenvolver o indivíduo integralmente.

Marchi (2002) complementa que o modo como as pessoas se sentem, fisicamente, mentalmente, socialmente e espiritualmente afetam diretamente a produtividade, sendo o equilíbrio e a separação da vida pessoal e profissional um desafio cada vez maior de se alcançar. O limite entre tempo de trabalho e de descanso está cada vez mais difícil de demarcar, as tecnologias permitem que se desenvolva o trabalho em casa como se estivesse nas dependências da empresa.

Esse tipo de atitude deixa a vida pessoal vulnerável, tornando freqüente a invasão de privacidade, aumentando a taxa de estresse que se reflete em problemas de saúde (dores musculares, alergia, ansiedade, depressão, etc), causando um maior absenteísmo.

#### Quadro 01 – Procedimentos da Gestão de Saúde e Produtividade

Procedimentos da Gestão de Saúde e Produtividade GSP
A estratégia da GSP deve estar em sintonia com a estratégia geral da empresa.
Deve existir uma equipe com foco na GSP.
A ênfase deve ser na qualidade de vida e não somente na contenção de custos.
Coleta de dados, relatórios e avaliações são importantes.
Comunicação constante e dirigida na organização.
Aprender novas idéias e diferentes abordagens por meio de benchmarking.

*Fonte: adaptado de Ricardo de Marchi (2002) - Você S/A on line.*

O conceito de Gestão de Saúde e Produtividade (GSP) passa a ter um papel de grande importância, pois trabalha buscando minimizar esses impactos ocasionados pelo ambiente de trabalho e otimizar o desempenho das atividades e rotinas diárias. A GSP visa melhorar esses impactos e transformar o investimento na saúde dos colaboradores em benefícios para a corporação.

### 2.3. ESTRESSE & PRODUTIVIDADE

Diariamente, o ser humano passa por situações, que podem ser enfrentadas de diferentes formas, conforme a personalidade de cada um. As circunstâncias de estresse estão se tornando freqüentes na vida das pessoas, para Carvalho e Serafim (1998) alguns fatores causadores são fáceis de serem detectados no ambiente de trabalho:

- Aumento do volume de trabalho (carga de trabalho excede à condição de resistência do indivíduo);
- Conflitos diários no trabalho (atritos constantes devido a formas diferentes de pensar e agir);

- Falta de controle da situação (resultado do trabalho não depende do indivíduo);
- Pressões no trabalho (cobranças que o indivíduo não consegue dar conta);
- Incompreensão da chefia (aparentemente sem motivos, o chefe distribui mal as tarefas, não permitindo questionamento e gerando descontentamento na equipe);
- Ambiente desfavorável ao indivíduo (filosofia de vida do chefe imediato não condiz com os valores da maioria do grupo de trabalho);
- Função não adequada ao indivíduo (obrigação de exercer uma função que não se adapta ao seu ritmo).

O estresse pode gerar um grande desgaste emocional e trazer conseqüências graves para o indivíduo e empresa, causa com freqüência depressão, nervosismo, agressividade, alterações constantes no estado de humor, utilização de drogas e álcool, queda de produtividade, absenteísmo, entre outros fatores negativos para a instituição.

Se percebido um crescente número de colaboradores estressados, é preciso buscar as causas e oferecer soluções, podendo adotar as sugestões de Carvalho e Serafim (1998) para sair de situações conflitantes:

- Ter um trabalho de equipe da melhor qualidade;
- Criar condições para que a pessoa descubra e aplique o potencial que possui;
- Resgatar valores perdidos como justiça, ética profissional, respeito;
- Proporcionar situações de lazer/relaxamento (exercícios, ginástica laboral, etc.).

O fato das pessoas estarem em um sistema de vida acumulador de funções, reflete em um crescente acúmulo de tensões, e a tendência é de aumentar cada vez mais. Assim, de forma a resguardar a saúde dos colaboradores, e proteger a organização de um eventual decréscimo nos resultados organizacionais, as ações de Gestão de Qualidade Total (GQT) e Gestão de Saúde e Produtividade (GSP) podem ser constantemente utilizadas.

Marchiori (2003) afirma que conhecer, sentir e acompanhar a dinâmica organizacional, aliadas a uma comunicação eficaz é uma necessidade que se impõe às empresas, sobretudo para se conquistar o comprometimento dos colaboradores e aumentar a produtividade. As pessoas devem pensar, imaginar, criar e sugerir

atitudes para atingirem os objetivos pessoais e organizacionais, tendo como orientação a cultura da empresa, ou seja, o conjunto de comportamentos, saberes e saber-fazer característicos de cada organização.

## 2.4. MOTIVAÇÃO & COMPROMETIMENTO

A motivação dos funcionários é um fato para se observar constantemente, Wagen e Davies (2001) definem motivação como “o que induz as pessoas a agirem”, tendo o líder fundamental importância para estimular as pessoas a atuarem de determinada forma. Afirmam também, que para seguir procedimentos estabelecidos pela empresa, os colaboradores precisam estar motivados, sendo por meio de recompensas ou punições, dois métodos eficientes na visão do autor. A escolha da forma de motivar os funcionários dependerá da situação real da empresa e do país, pois se há carência de mão de obra, a ameaça de demissão não surtirá efeito, já que provavelmente estará empregado logo em seguida.

Já Maximiano (2004) define motivação como “estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta”, sendo a origem da palavra derivada do latim *motivus/movere*, ou seja, mover. Complementa ainda que é o processo no qual o ser humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo. Wagen e Davies (2001) apresentam abaixo alguns indicadores que podem ser observados ao analisar o grau de motivação dos funcionários.

Quadro 02 – Indicadores de Ânimo e Satisfação no Trabalho

Indicadores de Ânimo e Satisfação no Trabalho
Adesão a procedimentos-padrão.
Atenção à segurança, própria e de terceiros.
Iniciativa para encontrar tarefas a serem realizadas.
Procura de áreas em que outras pessoas precisam de ajuda.
Cooperação e boa vontade.
Interação positiva com clientes.
Prontidão em atender pedidos.
Trabalho rápido e contribuição de idéias.

Fonte: adaptado de Wagen e Davies (2001) – *Supervisão e liderança em Turismo e Hotelaria*.

O ideal é envolver as pessoas e fazê-las compreender sobre a importância de se esforçarem para atingirem uma meta, e assim serem recompensadas. Não se pode esquecer que para alcançar um adequado grau de motivação, é indispensável observar as reações de frustração que surgem quando as necessidades não são atendidas. Isso pode refletir em ações de fuga, resignação ou agressão, comprometendo assim o bom relacionamento organizacional e desempenho das funções individuais e de equipe.

Falando ainda desse tema, Minicucci (1995) diz, baseado em estudo realizado com supervisores de determinada empresa, que é possível avaliar a motivação das pessoas, apresentando as seguintes características que levam à satisfação no trabalho, prevalecendo na seguinte ordem:

- Maior oportunidade de progresso;
- Melhor oportunidade de instrução e de auto-aperfeiçoamento;
- Maior oportunidade para ver os resultados concretos do seu trabalho;
- Aumento da responsabilidade pessoal;
- Maior oportunidade para agir independentemente;
- Maior oportunidade para liderar e desenvolver os subordinados;
- Maior segurança no trabalho;
- Maior oportunidade para uma íntima ligação com a alta administração;
- Maiores salários;
- Maior prestígio dentro da companhia; e
- Contato mais íntimo e freqüente com os subordinados.

Ao buscar alcançar metas, objetivos e motivar os colaboradores, Arnold e Plas (1996) afirmam que dez princípios devem ser observados com a intenção da melhoria da qualidade voltada para a pessoa, e então lograr o sucesso definitivo nos processos organizacionais:

1º princípio: Levar em conta as reclamações dos funcionários; para que concentrem suas energia no trabalho, e não nas queixas.

2º princípio: Apoiar a vida pessoal e familiar; para que também tratem a empresa com respeito e carinho.

3º princípio: Promover a honestidade sem medo, estimulando aos funcionários para que digam a verdade e admitam os erros.

4º princípio: Dar acesso aos chefes, estando de portas abertas para receber e ouvir as pessoas.

5º princípio: Encorajar as pessoas a assumirem riscos, estimulando novas idéias; para que consigam resultados expressivos e criem futuros brilhantes, apesar dos erros que podem surgir.

6º princípio: Desenvolver o fator credibilidade, para que sejam honestos, sinceros e preocupados com o bem estar da empresa; de forma a permanecerem firmes em momentos de crise.

7º princípio: Garantir a autenticidade pertinente; para que os outros vejam quem realmente é, com fraquezas e pontos fortes.

8º princípio: Manter a comunicação verdadeira e aberta; para aproximar as pessoas e garantir que a informação seja entendida.

9º princípio: Criar uma visão comum; para que todos se unam visando atingir as metas e objetivos sob a responsabilidade da equipe.

10º princípio: Introduzir constantes melhorias de qualidade; para atingir o desenvolvimento do indivíduo e da organização.

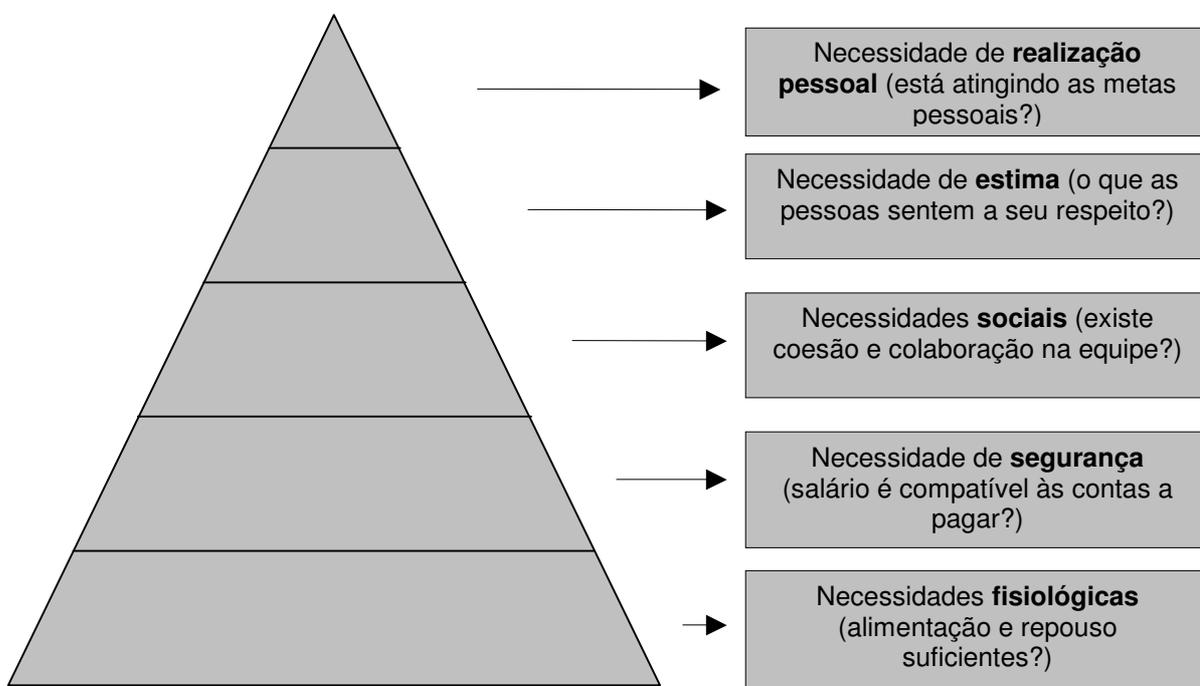
#### **2.4.1. Teorias sobre motivação**

Vários autores apresentam diferentes teorias sobre estímulos para que as pessoas desempenhem suas funções com maior eficiência, citam fatores que motivam ou desmotivam o colaborador no desenvolvimento de suas atividades, onde as prioridades são inerentes aos valores de cada pessoa. Duas teorias mais se destacam e são abordadas em seguida para melhor ilustrar os fatores em referência: a Teoria de Maslow e a Teoria de Herzberg.

### 2.4.1.1. Teoria de Maslow

Wagen e Davies (2001) citam a teoria da motivação de Maslow proposta em 1954 e aceita até hoje. Essa teoria afirma que existem cinco níveis de necessidades, assim as pessoas sentem-se motivadas quando as necessidades em um dos níveis é atendida, e ao atingir os objetivos desse plano o próximo torna-se dominante, e assim sucessivamente. Fidelis e Banov (2006) acrescentam que muitas das práticas administrativas de premiação aos funcionários não trazem resultados, pois se relacionam a necessidades já satisfeitas.

Figura 02 – A Hierarquia de Necessidade de Maslow



Fonte: adaptado de Wagen e Davies (2001) – *Supervisão e liderança em Turismo e Hotelaria*

Conforme Fidelis e Banov (2006), para Maslow, a pirâmide precisa ser vista como um todo, não sendo possível sua análise isoladamente. Mostra que as pessoas perseguem objetivos diferentes num determinado momento, e que a hierarquia das necessidades varia de pessoa para pessoa, e de cultura para cultura. Essa teoria mostra-se importante por descrever as necessidades e por apontar que uma necessidade só será motivadora se não tiver sido satisfeita.

#### 2.4.1.2. Teoria de Herzberg

Fidelis e Banov (2006) dizem que Herzberg buscava descobrir quais fatores se relacionavam à satisfação e as condições realmente satisfatórias para a pessoa que trabalha. Então expôs que existem dois conjuntos de necessidades, uma instintiva que visa o conforto a qual denominou de fatores higiênicos, e outra que leva a pessoa a crescer como ser humano, que chamou de fatores motivacionais.

Os mesmos autores dizem que os fatores higiênicos são externos e estão sob o controle da empresa e do ambiente de trabalho, sua presença não traz satisfação, porém sua ausência gera insatisfação. Estão relacionados aos três primeiros degraus da pirâmide de Maslow, como a limpeza do ambiente, as políticas administrativas, o salário, o clima entre as pessoas, a segurança organizacional entre outros.

Já os fatores motivacionais são internos e estão sob o controle da própria pessoa. Quando não existem, são neutros e não geram insatisfação, porém quando presentes asseguram a satisfação, como exemplo a realização, o reconhecimento, o crescimento profissional, o progresso e o trabalho em si.

Concluem dizendo que o administrador deve controlar os fatores higiênicos evitando a insatisfação e estimulando os fatores motivacionais criando constantes desafios para sua equipe. Não se pode esquecer que as pessoas e empresas são diferentes e também possuem necessidades distintas, exigindo assim programas personalizados.

#### **2.4.2. A busca do comprometimento dos colaboradores**

Antunes e Pinheiro (1999) afirmam que, para alcançar com mais eficiência melhores resultados, é importante o comprometimento dos colaboradores. Por sua vez o comprometimento do funcionário, a produtividade e a competitividade organizacional estão diretamente relacionadas. O comprometimento pode ser interligado por três fatores: identificar-se com os objetivos, metas e valores da

empresa; ser prestativo, engajado e disposto em interesses da empresa e desejar permanecer, com orgulho, na organização. Para isso podem ser desenvolvidas práticas de inclusão, de forma a influenciar positivamente o comprometimento.

Também é preciso observar os métodos da Gestão de Qualidade Total (GQT), onde os dois lados se beneficiam, estreitando o relacionamento, implementando o envolvimento e suscitando o comprometimento entre si. Esses benefícios podem ser de ordem física/material (salários, benefícios, participação nos lucros ou resultados, etc.) ou emocional/ intelectual (reconhecimento público da contribuição para a organização).

Países como o Brasil, que estão em uma fase de desenvolvimento do capitalismo tardio tendem a ter maiores dificuldades no sucesso da dinâmica envolvimento–comprometimento, ao contrário dos países mais desenvolvidos. Essa diferença se deve ao fato de que o Brasil luta para implantar benefícios básicos (saúde, educação, etc.), já os países desenvolvidos tendem apenas a manter suas conquistas e criarem diferenciais de incentivo. Essa discrepância faz com que técnicas e estratégias de incentivo envolvimento–comprometimento aplicadas naqueles países não alcancem os mesmos resultados aqui, já que os valores e necessidades são distintas. São três os tipos de comprometimento detectados pelo colaborador:

- Afetivo: Buscam uma oportunidade de crescimento e percebem que a empresa os estima como indivíduos, portanto sentem apreço e que fazem parte da organização, portanto querem sempre contribuir.
- Instrumental: Percebem que são importantes por suas habilidades para a empresa, não podendo esperar muito desses funcionários.
- Normativo: Comprometem-se pela obrigação devido a algum investimento realizado pela empresa, realizam apenas o que é exigido pela organização, não tendo o mesmo entusiasmo e comprometimento do Afetivo.

Para que se consiga atingir um comprometimento dos colaboradores, as estratégias a serem adotadas podem abranger alguns incentivos:

- Estabelecimento de recompensas monetárias e benefícios sociais: busca captar, reter e motivar empregados (participação nos lucros ou resultados, benefícios).

- Incentivos à educação e ao treinamento: busca capacitar por meio do treinamento (conhecimento específico) e do aumento da capacidade de conhecimento geral. Vale ressaltar que esse tipo de incentivo é pouco utilizado no Brasil.
- Adoção de programas de natureza participativa: podem ser estabelecidos para aumentarem as atividades e soluções de problemas, como as equipes de trabalho.

Essas estratégias procuram unir o interesse das pessoas aos da empresa. Colocando em prática a proposta do “ganha-ganha” utilizada pela GQT, onde as organizações se favorecem tendo funcionários melhores, mais comprometidos e com uma elevada laboriosidade, e os colaboradores por estarem em uma corporação que os valoriza, reconhece e recompensa sua importância.

## 2.5. LIDERANÇA

A realidade pessoal e organizacional com os conflitos e instabilidades que o mundo vem passando tende a transformar simples pessoas em heróis. Os anseios por melhorias, seja no campo pessoal ou profissional levam a um replanejamento de valores e virtudes refletindo em ações de mudanças vitoriosas. Algumas pessoas conseguem captar essas atitudes com mais facilidade, transmitindo segurança, otimismo e conduzindo outras pessoas aos mesmos sucessos, os chamados líderes.

Para Oliveira (1988) uma organização pode ser influenciada por quatro fatores: os líderes primais, seu ramo ou atividade, a área geográfica que se situa e os líderes atuais. Dessa forma, ao estudar uma empresa, deve-se fazer um esboço histórico da mesma e de seus principais personagens a fim de avaliar as tendências e o porquê de determinadas atitudes. Após essa análise, pode-se traçar perfis, levantar problemas e sugerir mudanças organizacionais. Para Carvalho e Serafim (1998) as mudanças individuais e organizacionais estão condicionadas a percepção da necessidade de implantação da mesma, e somente terá início quando todos entendem que a alteração é necessária para a sobrevivência e crescimento, o chamado desenvolvimento organizacional.

Para Kouzes e Posner (1997) os líderes buscam oportunidades de inovar e mudar as coisas, tendo o desafio da aventura como meta principal, seguida das recompensas materiais. Afirmam que o território dos líderes é o futuro, concentram seus esforços em desenvolver, em longo prazo, as pessoas e instituições. Ser líder transpassa as barreiras empresarias e se mescla às pessoais, onde a conquista é diária e as vitórias incertas.

Os mesmos autores apresentam cinco regras para que os líderes tenham atitudes espetaculares:

1ª regra: Desafiar o estabelecido - líderes são pioneiros, embrenham-se no desconhecido;

2ª regra: Inspirar uma visão compartilhada – líderes enxergam oportunidades de criar algo inovador além do tempo;

3ª regra: Permitir que os outros ajam – líderes capacitam as pessoas para a ação;

4ª regra: Apontar o caminho – líderes apontam o caminho pelo seu próprio exemplo na dedicação de suas tarefas;

5ª regra: Encorajar o coração – líderes exalam confiança, elevam a moral e empurram as pessoas para frente.

No processo de liderança, alguns preferem ser líderes e outro serem liderados. Kouzes e Posner (1997) realizaram uma pesquisa a respeito das principais características do líder admiradas pelos seguidores, sendo quatro fatores mais mencionados: ser honesto; antecipar aos acontecimentos; ser inspirador e ser competente. Também realizaram uma pesquisa sobre como a credibilidade que a chefia transmite as pessoas influencia em seu comportamento, chegando ao perfil de que os funcionários orgulham-se de pertencer à organização; possuem forte espírito de equipe; identificam seus valores pessoais com os organizacionais; sentem-se ligados e comprometidos com a organização e sentem-se “donos” da organização. Dessa forma, tendo com espelho o líder, percebe-se uma mudança de postura e valores por parte do funcionário que reflete diretamente no desempenho de suas tarefas e nos resultados organizacionais.

Em contrapartida, quando os chefes inspiram pouca credibilidade, os funcionários tendem a produzir apenas quando vigiados; sentem-se motivados

apenas pelos salários; elogiam a organização, mas em seu íntimo criticam; cogitam procurarem outro emprego e sentem-se sem apoio ou reconhecimento. Essas reações e posturas prejudicam o clima organizacional e contagiam outros funcionários a trabalharem sem compromisso, refletindo em uma baixa produtividade e em riscos para a organização. Heill et al.(1995), complementam que se os colaboradores não perceberem o compromisso da liderança, tornarão-se céticos, não acrescentarão valor às empresas e desempenharão suas funções com descaso.

O líder deve estar atento em como sua postura e atitudes são vistas pelos colaboradores de forma a resguardar o bom êxito da organização. A comunicação é indispensável para ter o retorno de seus funcionários e processar transformações quando necessário. Um grande desafio das organizações está justamente nesta comunicação, para Carlzon apud Heill et al.(1995), “Sem informação não se pode esperar que as pessoas assumam a responsabilidade pelo seu desempenho. Com ela as pessoas não têm saída senão assumir a responsabilidade”. Heill et al.(1995), afirmam que as corporações ainda não perceberam quais os benefícios de uma força de trabalho realmente informada, a estratégia da empresa deve estar focada em colocar o máximo de informações com os funcionários de forma a capacitá-los a desempenharem melhor suas funções. As pessoas devem se sentir responsáveis pelas informações que necessitam e garantir que todos as compreendam, ampliando assim as responsabilidades no trabalho de forma que ajam com comprometimento e refletindo em seus cargos os benefícios das informações. O líder deve selecionar as informações a serem repassadas a sua equipe, de forma que não comprometa o sucesso da organização comunicando assuntos restritos.

É preciso que os líderes se tornem exemplos para seus funcionários, deixem transparecer sua autoconfiança, ouvindo sugestões e assim poderão se adiantar aos problemas e, muitas vezes simplificar rotinas e otimizar os resultados do setor. Kouzes e Posner (1997) completam que ao descobrir as oportunidades de mudanças, os líderes devem despertar a motivação intrínseca fazendo com que as pessoas ultrapassem seus níveis anteriores de desempenho, equilibrando o paradoxo das rotinas, de forma que não sejam inimigas, mas aliadas das mudanças. Um líder nunca pode se esquecer de observar as exigências dos clientes e funcionários, e estimular o fluxo de idéias e sugestões, transformando-as em soluções e inovações organizacionais.

Portanto é necessário que o líder seja autoconfiante, esteja conectado a tudo e a todos e ser generalista, sabendo de tudo um pouco. Kouzes e Posner (1997) afirmam que após todas as pesquisas que realizaram, se os líderes desenvolverem estas características, juntamente com a busca de aprendizado e evolução de sua capacidade própria e de se conhecer e liderar com auto-desenvolvimento, o sucesso será alcançado com mais rapidez.

Empresas que precisam passar por transformações e adaptações, e que possuem líderes bem articulados com os chefes e com seus próprios funcionários, conseguem superar as mudanças e crises com mais tranquilidade, pois envolvem as pessoas que se vêem como parte fundamental para as conquistas organizacionais. Ouvir, ser ouvido e transmitir informações com segurança e comprometimento são indispensáveis para as modificações empresariais, e esse elo somente um verdadeiro líder é capaz de fazê-lo.

## 2.6. CLIMA ORGANIZACIONAL E O BOM ATENDIMENTO AO CLIENTE

A empresa que possui um bom clima organizacional consegue demonstrar com mais segurança o grau de satisfação das pessoas, e assim satisfazer seus clientes. França (2006) afirma que a partir das expectativas do contrato psicológico entre pessoas e empresa, surgem vários tipos de comprometimentos, competências, vínculos e significados do trabalho. Diz ainda que cada pessoa só amadurece se conviver diariamente com outras pessoas. Surge assim o contrato psicológico de trabalho, onde se observa um conjunto de interesses comuns e ao mesmo tempo conflitantes, sendo o cenário de conciliação de interesses empresa-empregador-cliente uma relação complexa. O mesmo autor também apresenta a idéia que as pessoas, têm necessidades que geram tensões e são influenciadas pela cultura que tiveram.

As organizações enfrentam algumas dificuldades em seu clima organizacional, como por exemplo, os conflitos e desafios de como transformar grupos em equipes. Para isso é indispensável mostrar a eficiência das organizações; ter uma comunicação intergrupar eficiente; ter uma rotatividade de membros entre os grupos e evitar as condições vence-perde.

O líder deve ter a capacidade de perceber estas situações antes mesmo que elas surjam, assim tomará atitudes prévias aos problemas. Estas prevenções de problemas são fundamentais para evitarem desequilíbrios no clima organizacional que poderá refletir no desenvolvimento das atividades intermediárias dos funcionários e chegar até a percepção do consumidor final.

Walker (1991) menciona que a necessidade de uma mudança organizacional deve preservar a dignidade e auto-estima de todos. O líder precisa estar ser o primeiro a aceitar as novas estruturas ou valores proporcionando o canal necessário para as transformações. Nas organizações vários processos precisam funcionar juntos, e assim proporcionar um serviço integrado aos clientes. Em todas organizações existem atores, de um lado estão os clientes que pagam os salários, do outro extremo os fornecedores de matéria prima, e no intermédio os funcionários, que precisam estar incluídos nos programas de iniciativas de forma que se sintam importantes para o desenvolvimento e vínculo das duas extremidades.

O mesmo autor afirma que, para que o processo de melhoria da qualidade logre êxito, requer que toda organização esteja envolvida e que os líderes especifiquem claramente as tarefas, bem como ter uma constante comunicação dos resultados. Algumas perguntas podem ser feitas pelos líderes, tendo em vista a detecção das prioridades de mudanças:

- Qual das áreas atinge com mais força o cliente?
- Quanto custaria para corrigi-la?
- Quanto tempo levaria para corrigi-la?

Walker (1991) também diz que a qualidade precisa ser tratada ponto a ponto, definindo prioridades e almejando alcançar a meta da melhoria progressiva. Esta por sua vez deve ser parte natural e constante dos processos de trabalho. É necessário ter em mente que produzir com qualidade custa dinheiro, porém menos do que o custo da má qualidade. Deve-se buscar a raiz do problema e aplicar soluções reais e duradouras.

O mesmo autor assegura que perceber as atitudes dos funcionários é imprescindível para um bom atendimento, para isso pode-se descobrir por meio de pesquisa, como a aplicada neste trabalho, o que os funcionários pensam sobre os objetivos da empresa; o desempenho dos serviços ao cliente; a comunicação

interna; a forma que são gerenciados; a quantidade de influência que possuem e a qualidade de seu treinamento. Esses dados devem ser analisados e aplicados de forma a refletirem em um bom atendimento e alta qualidade na prestação dos serviços, tendo como meta identificar seus pontos fracos, corrigir os problemas e recuperar e fidelizar colaboradores e clientes. Fazendo uso prático da sigla PPL (Pessoas em Primeiro Lugar), para atingir aos objetivos organizacionais com eficiência e eficácia.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo está ancorado em dois tipos de pesquisa: uma quantitativa cujos respondentes foram os empregados em geral e outra qualitativa respondida pelos gerentes da empresa.

Segundo a empresa Connection Research, a pesquisa qualitativa procura conhecer em maior profundidade a reação psicológica do entrevistado e seu envolvimento emocional, buscando qualificar os indivíduos por meio de abordagens que abrangem análise de atitude, comportamento e motivação. Muitas vezes é utilizada para gerar atributos e traços de opiniões para posterior mensuração em uma pesquisa quantitativa. A metodologia qualitativa, também é chamada de pesquisa exploratória. Já a metodologia quantitativa, de modo geral, é a mais utilizada em pesquisa de mercado e opinião. Essa metodologia permite mensurar opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes, e outras variáveis de um universo (público-alvo) por meio de uma amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada. O método quantitativo orienta para a utilização de questionários estruturados, predominantemente elaborados com questões fechadas (lista de respostas pré-codificadas), permite dimensionar mercados, definir *share*, conhecer o perfil sócio demográfico, social e econômico de uma população, entre outras possibilidades.

Costa e Costa (2001) afirmam que a pesquisa qualitativa se refere a uma realidade que não pode ser quantificada, já a quantitativa tem como suporte medidas e cálculos mensuráveis. Para Pádua (2000) os questionários devem ser limitados em sua extensão e finalidades para que se possa responder em um curto período de tempo até um máximo de 30 minutos. É preciso filtrar quais as questões mais importantes relacionadas ao tema estudado, por isso o questionário deve ser elaborado após um estudo razoável sobre o assunto. Os questionários fechados são os instrumentos de pesquisa mais adequados à quantificação, e mais fáceis e codificar e tabular, permitindo correlacionar com outros dados do mesmo questionário.

Por sua vez a pesquisa qualitativa possui perguntas abertas e respostas pessoais e espontâneas, agregando dados importantes, pois as respostas não são

previstas. A mesma autora caracteriza estudo de caso como sendo uma forma de abranger as características mais importantes do tema que se está pesquisando, e seu processo de desenvolvimento. O caso se constrói no processo de pesquisa, conforme vão se identificando os fatores que o compõem.

Para conclusão da pesquisa quantitativa apresentada neste trabalho foi aplicado um pré-teste para detectar as dificuldades de entendimento das questões e cronometragem do tempo gasto para preenchê-lo, e assim buscou-se uma adequação conforme sugestões dos respondentes.

A metodologia aplicada neste trabalho utilizou os seguintes itens apresentados por Spezia (2006):

- Pesquisa exploratória: pois envolveu levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que possuíam experiência prática com o assunto em questão e análise de exemplos para facilitar a compreensão.
- Pesquisa descritiva: pois utilizou técnicas padronizadas de coleta de dados como questionários.
- Pesquisa diagnóstico: pois teve como meta diagnosticar o ambiente organizacional, difícil de ser realizada devido ao sigilo organizacional.
- Pesquisa bibliográfica: pois utilizou materiais já existentes, como livros, artigos científicos, publicações periódicas e impressos diversos.
- Pesquisa de levantamento: pois se inquiriu os funcionários por meio de questionários com a finalidade de obter conclusões sobre o problema estudado.
- Estudo de caso: pois juntou uma série de dados que descreveram parte ou a totalidade do processo social de uma unidade em suas relações internas e sociais.
- Avaliação dos resultados: pois atribuiu valor às respostas dos colaboradores da BRASIL TURISMO.

### 3.1. UNIVERSO E AMOSTRA

A empresa pesquisada localiza-se em Brasília, possui 161 funcionários, conforme dados da Gerência de Recursos Humanos em 19/10/2006, e buscou-se coletar informações de todo o universo.

A pesquisa quantitativa foi encaminhada aos setores, de forma a abranger todo o universo. O período de coleta foi de 26/01/2007 a 01/02/2007, com um retorno de 102 questionários, o que representa um percentual de 63,3% do total de funcionários.

A qualitativa foi aplicada por meio de instrumento semi-estruturado, entregues individualmente para os 16 gerentes, respondida entre 23/02/2007 e 28/02/2007. Houve um retorno de 09 questionários, o que representa apenas 56,3% do total.

Como não existia uma obrigatoriedade em responder, alguns funcionários se recusaram a participar, além do período de coleta ter coincido com a ocasião de férias e licença médica de alguns colaboradores. Assim houve um retorno de respostas menor que o esperado, porém válido em relação ao escopo deste estudo.

Os questionários foram aplicados individualmente, sem identificação pessoal, com o maior número possível de entrevistados de cada área da empresa para tornar os dados reais e precisos.

Após a coleta do material em referência, foi feita tabulação dos dados com o auxílio do *software* SPSS e análise segundo estatística descritiva e correlacional. Diagnosticou-se a realidade da instituição segundo a percepção dos colaboradores, e então traçou-se possíveis alterações e melhorias ligadas a BRASIL TURISMO.

## 4. HISTÓRIA DA BRASIL TURISMO

A BRASIL TURISMO surgiu em 1987, com o objetivo de oferecer todas as vantagens que o associado precisa para desfrutar suas viagens. Ao adquirir um título da BRASIL TURISMO, mediante o pagamento da taxa de adesão (para se associar) e da taxa de manutenção mensal (para se manter como usuário), o associado passa a ter direito a utilização de sete diárias por ano em um dos mais de 1.500 hotéis conveniados no Brasil e no exterior. Os títulos dividem-se em duas categorias: Usuário Executivo e Usuário Especial, que dão direito a hospedagem em hotéis de categoria média ou superior, para duas ou três pessoas.

O cliente BRASIL TURISMO ainda tem direito ao plano de assistência, que cobre imprevistos em viagens e ao Clube de Vantagens, que oferece descontos em estabelecimentos credenciados.

Sua missão é “ser uma empresa prestadora de serviços relacionados ao turismo, atuando com visão moderna e inovadora, para oferecer aos clientes qualidade de vida, lazer e comodidade”. Em 19/10/2006 possuía 161 colaboradores, entre estagiários e funcionários, estando a estrutura organizacional composta da seguinte maneira:

- Diretoria Comercial de Turismo: Coordena todo o trabalho referente ao segmento comercial da empresa, tem como objetivo ampliar a participação da empresa no mercado e oferecer um número cada vez maior de vantagens aos clientes, sem perder a qualidade.
- Superintendência de Serviços Internos: Coordena todo o processo burocrático e rotinas administrativas da empresa.
- Superintendência de Marketing e Publicidade: Coordena todo o processo e atividades relacionadas ao planejamento estratégico, distribuição e divulgação dos produtos e serviços.
- Gerência de Negociação (GENEG): Responsável pelas negociações com os fornecedores de diárias, prima pela qualidade dos hotéis oferecidos bem como pela constante inovação da rede hoteleira. É a responsável pela captação de novos convênios, renovação de parcerias, avaliação dos meios de hospedagem,

ampliação do número de vagas nos hotéis, sempre embasada em visitas regionais ao mercado hoteleiro e em sugestões dos clientes.

- Gerência de Atendimento (GEAT): Composta pela Central de Reservas e Retaguarda, a primeira é responsável pela ligação entre a empresa e o cliente. Efetua os procedimentos de reservas (marcação, revisão e cancelamento), é de fundamental importância para captar o maior número de informações a serem repassadas a GENE para melhor desempenhar suas funções. Já à Retaguarda cabe efetuar os atendimentos por e-mail, carta, fax, administrando toda a parte operacional do atendimento, dá suporte à Central de Reservas. A GEAT também conta com espaço físico para atendimento pessoal ao cliente.
- Gerência de Faturamento e Cadastro (GEFAC): É composta por três gerências: Cadastro, Cobrança e Faturamento. Responsável pelos processos referente aos títulos, desde a inclusão até o cancelamento. Também desenvolve as atividades de cobrança das taxas de adesão e mensalidades (Gerência de Cobrança), pagamentos aos hotéis (Gerência de Faturamento) e pagamento comissões aos representantes (Gerência de Cadastro). Enviam aos novos participantes cartão de usuário e Regimento Interno, além de prestar todo atendimento para assuntos relacionados a questões financeiras e de cadastro.
- Setor de Atendimento ao Cliente (SAC): Presta informações e esclarecimentos aos clientes, recebe sugestões, críticas e elogios. Os contatos podem ser por telefone, e-mail, fax ou correspondências.

Descrevendo a estrutura organizacional por funções, a empresa em estudo dispõe dos seguintes cargos para desenvolver suas atividades. O descritivo pode ser consultado em anexo.

- |                              |                                  |
|------------------------------|----------------------------------|
| a. Analista de Negócios      | g. Auxiliar de Serviços de Apoio |
| b. Assessor                  | h. Diretor                       |
| c. Assistente Administrativo | i. Estagiário                    |
| d. Assistente Técnico        | j. Gerente de Área               |
| e. Auxiliar Administrativo   | k. Gerente de Equipe             |
| f. Auxiliar de Administração | l. Gerente Executivo             |

m. Orientador de turismo

o. Técnico de Contabilidade

n. Superintendente

A BRASIL TURISMO busca compor seu quadro funcional com estagiários provenientes de diversas áreas de nível superior (Turismo, Administração, Marketing, etc.), bem como do Ensino Médio. Visa sempre estimular seu aprendizado, e aproveitá-los por meio de contratações conforme as necessidades das gerências e desenvolvimento das atividades. Também capta no mercado profissionais experientes e importantes para o melhor desempenho das atividades. Em 19/10/2006, o quadro funcional era composto da seguinte forma:

Tabela 01 – Quadro Funcional da BRASIL TURISMO

	Funcionários	Estagiários	Total
<b>Diretoria Comercial de Turismo</b>	1	-	1
<b>Superintendência de Vendas</b>	1	-	1
<b>Superintendência de Serviços Internos</b>	2	-	2
<b>GEAT – Gerência de Atendimento</b>	49	39	88
<b>GEFAC – Gerência de Faturamento e Cadastro</b>	30	13	43
<b>GENEG – Gerência de Negociação</b>	14	1	15
<b>SAC – Setor de Atendimento ao Cliente</b>	5	3	8
<b>Outros</b>	3	-	3
<b>Total</b>	105	56	161

*Fonte: Elaborada pela autora após coleta de dados em 19/10/2006.*

A empresa em estudo possui política de gestão de pessoas que busca pautar os procedimentos de gestão de pessoas, pela observância dos seguintes princípios fundamentais:

- Ética nos relacionamentos internos e externos, em todas as modalidades da Organização;
- Compromisso e motivação do quadro funcional, com o estabelecimento de sólida parceria entre a Organização e seus colaboradores para atingir os objetivos e interesses da empresa;

- Calorização do empregado como ser humano, reconhecendo a sua condição de sujeito dotado de dignidade, consciência, história, criatividade e de agente de transformação do contexto em que vive;
- Aprimoramento profissional, a partir do desenvolvimento da competência e de relações mais profissionais, e efetiva valorização do conhecimento;
- Democratização das relações de trabalho mediante transparência nos processos de deliberação e decisão;
- Ampliação de efetivas oportunidades de participação para todos e trabalho cooperativo;
- Visão integrada da área de Gestão de Pessoas aos negócios da empresa;
- Foco no cliente como referencial para planejamento e ações estratégicas de pessoal, e qualidade do trabalho e no ambiente, com efetiva melhoria no atendimento ao cliente.

A empresa apresenta também filosofia no que se refere a: Cultura e Gestão Estratégica de Pessoas; Recrutamento e Seleção; Força de Trabalho e Desempenho; Treinamento e Desenvolvimento; Remuneração e Benefícios e Comunicação Interna, que pode ser consultada ao final deste trabalho.

Atualmente a empresa está passando por um momento de mudança da logomarca, e certamente a visão dos funcionários e clientes também é afetada. Assim, acredita-se que esta pesquisa de clima organizacional é uma importante ferramenta gerencial para a organização.

## **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Esse capítulo trata da apresentação e discussão dos dados abordados nas pesquisas qualitativa e quantitativa. Almeja-se dessa forma que o leitor acompanhe os resultados tendo como direcionamento as questões que foram abordadas no capítulo de apresentação.

Para melhor visualizar e analisar os resultados, os questionários foram avaliados separadamente e, ao final da avaliação qualitativa, buscou-se confrontar os dois questionários para comprovar o diagnóstico da pesquisa de clima organizacional na visão dos colaboradores e dos gerentes.

### **5.1. PESQUISA QUANTITATIVA**

Como já mencionado no capítulo anterior, a empresa pesquisada possuía em outubro de 2006, 161 funcionários, foi entregue esse mesmo número de questionários, divididos conforme a necessidade de cada gerência, com o período de coleta entre os dias 26 de janeiro e 1º de fevereiro de 2007. Obteve-se um retorno 102 questionários, ou seja, 63,2% do total, quantidade menor que os 80% esperado, mas que não prejudicou a conclusão deste trabalho.

O trabalho em questão enquadrou os estagiários no mesmo nível dos funcionários. Tal escolha se deveu ao elevado número de pessoas que ocupam esse cargo e que compõem o quadro funcional da empresa. Caso não fossem incluídos, o universo da pesquisa ficaria comprometido, já que representam 34% do total de colaboradores da BRASIL TURISMO.

#### **5.1.1. Perfil demográfico**

A análise do perfil demográfico considerou as seguintes informações: gênero; idade; estado civil; escolaridade; local de trabalho; cargo exercido; tempo de serviço na empresa e faixa salarial. O perfil predominante do respondente desta

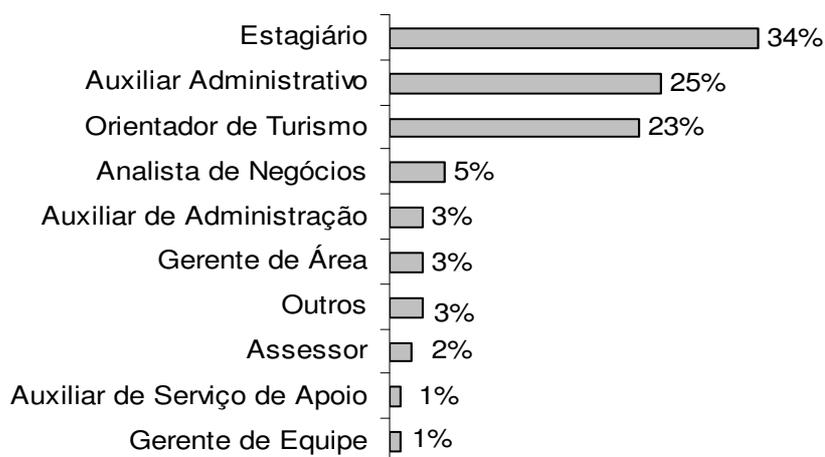
pesquisa apresentou os seguintes índices: 57,6% são do sexo feminino, o mesmo percentual possui menos de 23 anos de idade, já 77% é solteiro, 63,7% possui nível superior completo ou está cursando, 51% está lotado na GEAT, 34% ocupa o cargo de estagiário, 43% tem menos de um ano de empresa e 63,4% recebe salário de até R\$ 950,00.

Tabela 02 – Questão 35

Local de Trabalho				
	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
GEAT	52	51,0	51,0	51,0
GEFAC	29	28,4	28,4	79,4
GENEG	10	9,8	9,8	89,2
SAC	7	6,9	6,9	96,1
Outro	4	3,9	3,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Do total de respondentes, a maioria absoluta estava lotada na GEAT (Gerência de Atendimento), o que não causou estranheza já que é a maior centralizadora de mão de obra. Seguida respectivamente pela GEFAC (Gerência de Faturamento e Cadastro), GENEG (Gerência de Negociação), SAC (Setor de Atendimento ao Cliente).

Figura 03 – Gráfico Questão 36

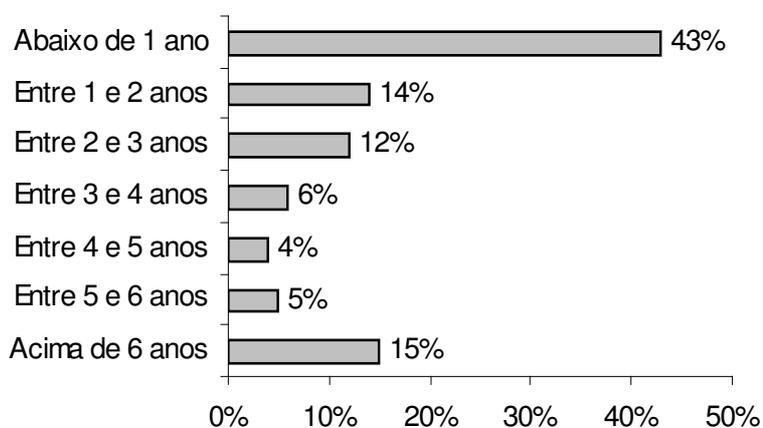


Em relação ao cargo ocupado, chamou a atenção, que apenas 4 dos 16 gerentes participaram da pesquisa. O que pode ter sido reflexo de uma falta de

interesse no assunto, ou receio em participar da avaliação e se deparar com resultados não muito favoráveis.

Os demais cargos participaram sem demonstrar desagrado. Com destaque para os estagiários que representaram 34% do total de respondentes, e que por terem uma representativa participação na empresa foram avaliados no mesmo nível dos funcionários efetivos.

Figura 04 – Gráfico Questão 37

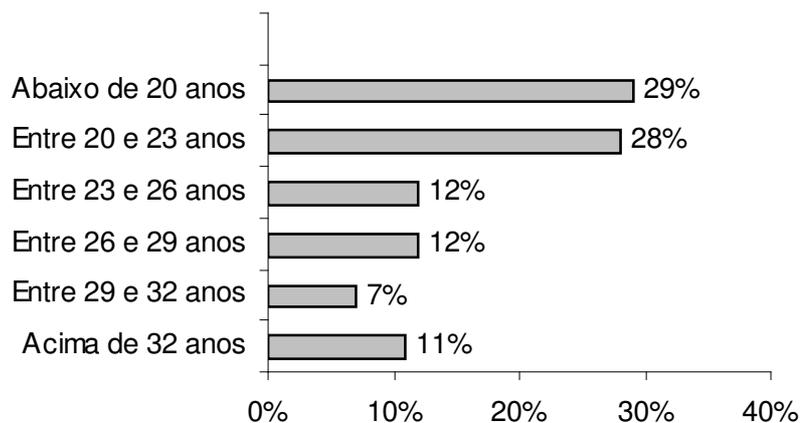


A maioria trabalha na empresa a menos de um ano, correspondendo a 43% dos funcionários pesquisados, aproximadamente 26% trabalha entre um e três anos, 15% entre três e seis anos e os 15% restante há mais de 6 anos, levando a uma reflexão sobre a alta rotatividade de funcionários, já que mais de 40% estão a menos de um ano na organização.

Observando o gráfico acima e comparando-o com a figura 3 (Gráfico da Questão 36 – cargos da empresa), verifica-se que a maioria dos cargos é ocupada por estagiários e que a maioria dos funcionários possui menos de um ano de empresa.

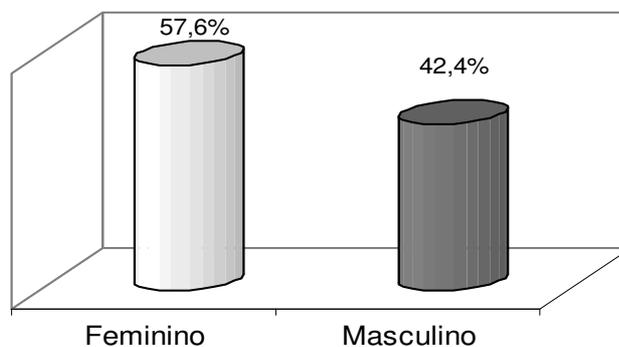
Tais fatos podem levar a empresa ao elevado *turn over* que prejudica o seu desempenho e contribui negativamente no clima organizacional, devendo ser analisado com mais profundidade por parte da Diretoria Executiva.

Figura 05 – Gráfico Questão 38



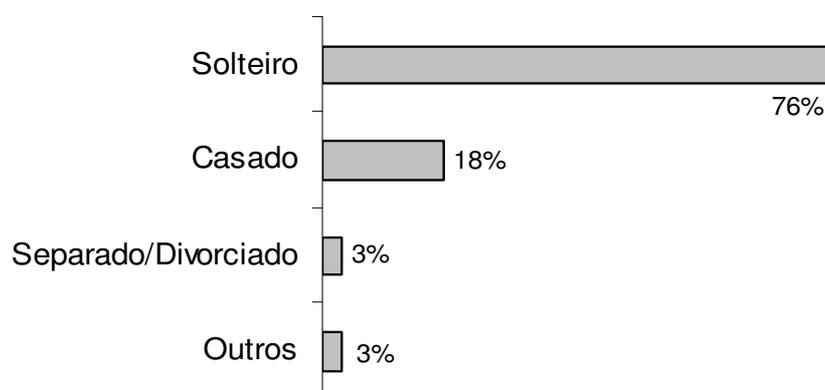
A questão sobre a idade demonstrou que a empresa possui um perfil de colaboradores jovens, representado por 57% com menos de 23 anos e apenas 18% com mais de 29 anos. Podendo assim, aproveitar melhor essa mão de obra que está entrando no mercado de trabalho com muitas expectativas de crescimento, e desse modo otimizar a produtividade da empresa.

Figura 06 – Gráfico Questão 39



O percentual válido de colaboradores do sexo feminino é 57,6% e o masculino 42,4%, há uma diferença de 14,2 pontos percentuais a mais de funcionárias do que de funcionários. Essa observação pode ser comprovada nas gerências, dos 16 cargos de chefia 12 são ocupados por mulheres, reafirmando as estatísticas nacionais que as mulheres estão tendo mais oportunidades profissionais.

Figura 07 – Gráfico Questão 40



Já o estado civil dos colaboradores é em sua maioria solteiro, representando 76%, os casados totalizam 18% e separados/divorciados e outros somam 6%.

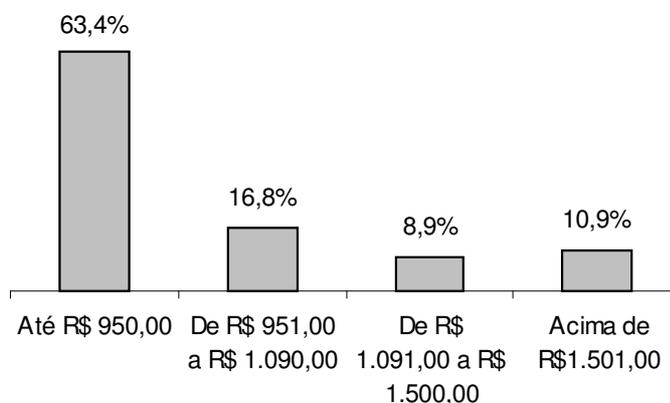
Tabela 03 – Questão 41

Escolaridade				
	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1 Grau	2	2,0	2,0	2,0
2 Grau	33	32,4	32,4	34,3
Superior	65	63,7	63,7	98,0
Pós-graduação	2	2,0	2,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

A pesquisa apresentou que a maioria absoluta dos respondentes, 63,7% possuem nível superior completo ou estão cursando. Se essa informação for relacionada com o cargo ocupado, comprova-se que a maioria dos colaboradores são estagiários e estão freqüentando a faculdade.

Esse fator é positivo para a empresa que terá em breve, uma quantidade representativa de colaboradores com nível superior completo, e uma grande opção de candidatos a serem selecionados e efetivados como funcionários. Estimulando assim um maior número de pessoas a concluírem seus cursos e se esforçarem no desempenho de suas funções, tendo como meta fazer parte do quadro de funcionário permanentemente.

Figura 08 – Gráfico Questão 42



A grande maioria dos colaboradores, 63,4% do total válido se encaixa em uma faixa salarial de até R\$ 950,00 e apenas 10,9% recebem acima de R\$ 1.501,00. Dentre os cargos que recebem até R\$ 950,00 encontram-se os estagiários de nível médio com bolsa que altera de acordo com o tempo de serviço, R\$ 390,00 para os estagiários com menos de um ano de empresa e R\$ 450,00 com mais de um ano; para os estagiários de nível superior a bolsa varia de R\$ 480,00 no primeiro ano e R\$ 540,00 no segundo ano; os auxiliares de serviço de apoio ganham R\$ 600,00; os auxiliares de administração recebem R\$ 720,00; os auxiliares administrativos com R\$ 849,00 e os orientadores de turismo R\$ 943,00, a esses salários acrescentam-se os benefícios.

### 5.1.2. Diagnóstico da empresa

Para melhor analisar o diagnóstico da empresa, a autora unificou algumas questões correlacionadas aos seguintes aspectos: Empresa; Chefia; Pessoas; Condições de trabalho; Cruzamentos e Avaliação da empresa.

#### 5.1.2.1. Empresa

A análise da empresa foi realizada considerando as questões: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 14, 29, 33 e 34.

Tabela 04 – Questão 01

**As regras de funcionamento (normas/horários/etc) são claras, bem explicadas, entendidas e obedecidas pelos funcionários.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Parcialmente	5	4,9	5,0	5,0
Concordo Parcialmente	42	41,2	41,6	46,5
Concordo Totalmente	54	52,9	53,5	100,0
Total	101	99,0	100,0	
Não Responderam	1	1,0		
Total	102	100,0		

Quando indagados sobre o entendimento e obediência das regras da empresa (1)<sup>2</sup>, 95% dos respondentes concordaram que são claras e bem explicadas, demonstrando que as informações fluem de forma que todos as compreendem e seguem.

Tabela 05 – Questão 08

**A comunicação (informação, orientação e supervisão de funcionários, etc) é clara e favorece a boa execução do trabalho.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Parcialmente	14	13,7	13,9	13,9
Concordo Parcialmente	46	45,1	45,5	59,4
Concordo Totalmente	41	40,2	40,6	100,0
Total	101	99,0	100,0	
Não Responderam	1	1,0		
Total	102	100,0		

<sup>2</sup> Os números entre parênteses se referem a questão da pesquisa quantitativa em análise.

Para confirmar a afirmação da questão anterior, 86,1% responderam que a comunicação é clara e favorece a boa execução do trabalho (8).

Tabela 06 – Questão 02

**Existe continuidade nas políticas e projetos iniciados na empresa.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Parcialmente	10	9,8	10,0	10,0
Concordo Parcialmente	55	53,9	55,0	65,0
Concordo Totalmente	35	34,3	35,0	100,0
Total	100	98,0	100,0	
Não Responderam	2	2,0		
Total	102	100,0		

Dos entrevistados, 90% afirmaram que há continuidade das políticas e projetos da empresa (2). Essa característica pode ser explorada, pois as pessoas se sentem motivadas por meio de premiações e/ou reconhecimento, a concluir um determinado desafio lançado pela empresa. Lembrando que mais de 50% dos funcionários são jovens e podem ser melhor aproveitados.

Tabela 07 – Questão 14

**Existe relação de fidelidade e confiança entre as pessoas e a empresa.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	7	6,9	7,1	7,1
Discordo Parcialmente	20	19,6	20,2	27,3
Concordo Parcialmente	44	43,1	44,4	71,7
Concordo Totalmente	28	27,5	28,3	100,0
Total	99	97,1	100,0	
Não Responderam	3	2,9		
Total	102	100,0		

Outro fator que pode ser somado a essa qualidade é que mais de 70% dos funcionários confiam e são fiéis a empresa (14), porém não se pode esquecer que pelo menos 27 funcionários não se encaixa nesse perfil, o que precisa ser administrado de forma a criarem maiores vínculos e responsabilidade para com a empresa.

Tabela 08 – Questão 07

**A hierarquia é respeitada dentro desta empresa.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Parcialmente	2	2,0	2,1	2,1
Concordo Parcialmente	36	35,3	37,1	39,2
Concordo Totalmente	59	57,8	60,8	100,0
Total	97	95,1	100,0	
Não Responderam	5	4,9		
Total	102	100,0		

Sobre o respeito hierárquico (7), 97,9% dos colaboradores disseram que existe, levando a refletir se é um fator positivo ou se há uma relação de repressão chefia-funcionários.

Tabela 09 – Questão 03

**O nível salarial pago é justo e compatível com o mercado.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	4	3,9	4,0	4,0
Discordo Parcialmente	11	10,8	10,9	14,9
Concordo Parcialmente	48	47,1	47,5	62,4
Concordo Totalmente	38	37,3	37,6	100,0
Total	101	99,0	100,0	
Não Responderam	1	1,0		
Total	102	100,0		

Tabela 10 – Questão 29

**Os benefícios (PL, abonos, férias, plano de saúde, etc.) atendem as expectativas dos funcionários.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	5	4,9	5,3	5,3
Discordo Parcialmente	8	7,8	8,5	13,8
Concordo Parcialmente	32	31,4	34,0	47,9
Concordo Totalmente	49	48,0	52,1	100,0
Total	94	92,2	100,0	
Não Responderam	8	7,8		
Total	102	100,0		

Um aspecto interessante quanto a satisfação com o nível salarial (3) e benefícios (29) oferecidos pela empresa, nas duas perguntas mais de 85% concordam que o salário é justo, compatível com o mercado e que os benefícios

atendem as expectativas pessoais. É importante dizer que mesmo os estagiários recebem participação nos lucros e 13º salário.

Tabela 11 – Questão 04

**A empresa oferece cursos em quantidade e qualidade adequados à capacitação dos funcionários para melhor realização do trabalho.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	10	9,8	9,8	9,8
Discordo Parcialmente	36	35,3	35,3	45,1
Concordo Parcialmente	39	38,2	38,2	83,3
Concordo Totalmente	17	16,7	16,7	100,0
Total	102	100,0	100,0	

No que diz respeito aos cursos e treinamentos oferecidos (4), 45,1% dos respondentes acham que a quantidade e qualidade dos cursos não são adequados, merecendo assim especial atenção pois a formação dos funcionários é de suma importância para melhor desempenharem suas funções.

Tabela 12 – Questão 05

**As oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	23	22,5	22,5	22,5
Discordo Parcialmente	30	29,4	29,4	52,0
Concordo Parcialmente	31	30,4	30,4	82,4
Concordo Totalmente	18	17,6	17,6	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Outro fator também preocupante se refere às oportunidades de crescimento (5), onde 51,9% dos pesquisados disseram não serem iguais para todos. Gerando uma questão de reflexão para a Gerência de Recursos Humanos sobre esse aspecto, pois desmotiva as pessoas no cumprimento de suas tarefas.

Tabela 13 – Questão 09

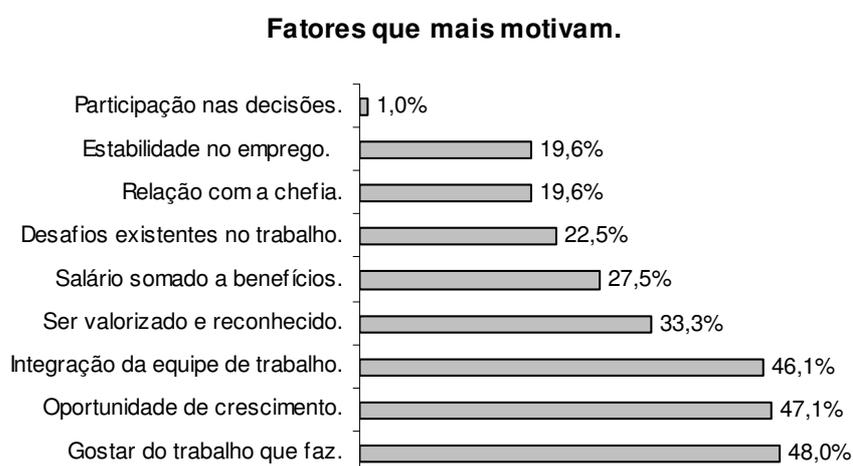
**A empresa é tida como de sucesso em seu ramo de atuação.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Parcialmente	2	2,0	2,0	2,0
Concordo Parcialmente	24	23,5	23,8	25,7
Concordo Totalmente	75	73,5	74,3	100,0
Total	101	99,0	100,0	
Não Responderam	1	1,0		
Total	102	100,0		

Um ponto positivo que merece destaque é a visão que o colaborador tem da empresa, pois 98,1% afirmaram que a empresa é tida como de sucesso no ramo em que atua (9). Esse fator deve ser bem explorado e aproveitado pelas gerências de forma a motivarem e incentivarem cada vez mais a produtividade, pois se todos acreditam que a empresa é um sucesso, cada um dos colaboradores também faz parte desse sucesso, já que a empresa é um reflexo de sua equipe.

Para concluir os tópicos relacionados a empresa, foram aplicadas duas questões de múltipla escolha para que cada um dos respondentes escolhessem até três fatores que mais motivam (33) e desmotivam (34) na empresa.

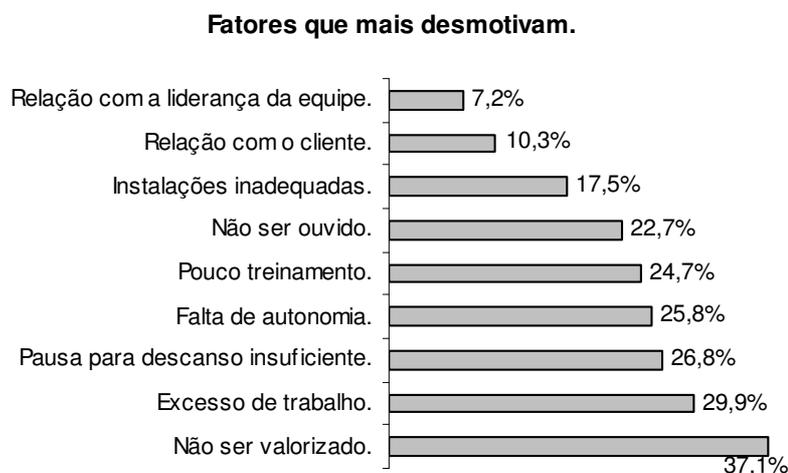
Figura 09 – Gráfico Questão 33.



A escolha dos respondentes aponta para os itens que mais motivam como gostar do que faz com 48%, seguido de oportunidade de crescimento, 47,1% e integração da equipe com 46,1%. Esses motivos foram os mais citados, apresentam equilíbrio em seus percentuais e estão no mesmo patamar de preferência.

Por outro lado o índice menos citado foi a participação nas decisões da empresa com apenas 1%, indicando que a participação dos colaboradores é baixa. Esse percentual complementa o resultado da questão 17, onde 40,2% dos colaboradores não se sentem a vontade para sugerir mudanças na empresa. Acredita-se que esse quadro pode ser mudado por meio de ações específicas em cada gerência, aproximando as pessoas e dando mais liberdade de participação a todos.

Figura 10 – Gráfico Questão 34



Considerando os fatores que mais desmotivam a trabalharem na organização, destacou-se a falta de valorização pelo trabalho desenvolvido com 37,1% das respostas, o excesso de trabalho com 29,9 e a pausa para descanso insuficiente com 26,8%. Por sua vez o menos citado com 7,2% foi a relação com a liderança da equipe, fator positivo e que pode ajudar a aproximar as pessoas, dar mais liberdade e estimulá-las a opinarem sobre melhorias organizacionais.

Conforme estudado no referencial teórico, Herzberg apresenta uma teoria motivacional dividida em dois pólos. Um afirma que existem fatores que estão sob o controle da empresa e do ambiente de trabalho, chamados de fatores higiênicos, como por exemplo, a limpeza do ambiente, o salário e o clima entre as pessoas, esses fatores não trazem satisfação quando estão presentes, porém quando ausentes geram grande insatisfação. O outro pólo apresenta os fatores motivacionais, ou seja, que a própria pessoa controla, como a realização, o reconhecimento e crescimento profissional. Quando não existem são neutros, porém quando existem garantem a satisfação.

Essa teoria pôde ser observada na prática nas questões 33 e 34, já que apresentaram os principais fatores que mais motivam e desmotivam em trabalhar na BRASIL TURISMO.

Mais especificamente, pode-se dizer que a questão 33 (definição dos três fatores que mais motivam), está ligada aos fatores motivacionais, comprovando a

teoria por meio das respostas mais citadas: ser valorizado e reconhecido, oportunidade de crescimento e gostar do que faz.

A questão 34 (definição dos três fatores que mais desmotivam), reitera a teoria, pois também apresentou respostas que preenchem as especificações dos fatores motivacionais como: integração da equipe de trabalho, oportunidade de crescimento e gostar do trabalho em si.

#### 5.1.2.2. Chefia

Em relação a percepção que os colaboradores possuem da chefia analisou-se as questões: 6, 10, 11, 12, 13, 25 e 28.

Tabela 14 – Questão 6

#### A gestão administrativa da empresa é satisfatória.

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	2	2,0	2,0	2,0
Discordo Parcialmente	11	10,8	11,0	13,0
Concordo Parcialmente	48	47,1	48,0	61,0
Concordo Totalmente	39	38,2	39,0	100,0
Total	100	98,0	100,0	
Não Responderam	2	2,0		
Total	102	100,0		

Ao serem indagados sobre a opinião têm da administração de uma forma geral, 87% dos colaboradores acreditam que a gestão administrativa é satisfatória (6), e apenas 13% discorda, demonstrando uma boa aceitação das políticas administrativas da empresa.

Tabela 15 – Questão 10

#### As chefias sempre acompanham os funcionários na execução de suas tarefas.

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	2	2,0	2,0	2,0
Discordo Parcialmente	5	4,9	5,0	6,9
Concordo Parcialmente	46	45,1	45,5	52,5
Concordo Totalmente	48	47,1	47,5	100,0
Total	101	99,0	100,0	
Não Responderam	1	1,0		
Total	102	100,0		

Tabela 16 – Questão 11

**Os chefes estão capacitados para desenvolver suas funções.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	5	4,9	5,1	5,1
Discordo Parcialmente	9	8,8	9,1	14,1
Concordo Parcialmente	36	35,3	36,4	50,5
Concordo Totalmente	49	48,0	49,5	100,0
Total	99	97,1	100,0	
Não Responderam	3	2,9		
Total	102	100,0		

No que se refere a avaliação das chefias, 93% dos respondentes acreditam que os chefes acompanham a execução das tarefas de seus funcionários (10), complementada por 85,9% dos colaboradores que afirmaram que os chefes são capacitados a desenvolverem suas funções (11), reafirmando que não será difícil envolver mais as pessoas e as chefias entre si.

Tabela 17 – Questão 12

**Os chefes são colaborativos, reconhecem e apoiam as sugestões dos funcionários.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	3	2,9	3,1	3,1
Discordo Parcialmente	17	16,7	17,3	20,4
Concordo Parcialmente	43	42,2	43,9	64,3
Concordo Totalmente	35	34,3	35,7	100,0
Total	98	96,1	100,0	
Não Responderam	4	3,9		
Total	102	100,0		

Um fato que alertou a autora foi a grande quantidade de respostas admitindo que os chefes são colaborativos, reconhecem e apóiam as sugestões dos funcionários (12), que obteve um índice de 79,6%.

Porém se compararmos os resultados acima com os fatores das questões 33 e 34, apenas 1% mencionou que se sente motivado a participar das decisões da empresa, e 22,7% assegurou que não ser ouvido os desmotivam no trabalho, essa observação carece de maiores explicações que podem ser conseguidas por meio de ações internas em cada gerência.

Tabela 18 – Questão 13

**Quando é necessário chamar a atenção dos funcionários, os chefes fazem isso com calma e neutralidade.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	7	6,9	6,9	6,9
Discordo Parcialmente	17	16,7	16,7	23,5
Concordo Parcialmente	35	34,3	34,3	57,8
Concordo Totalmente	43	42,2	42,2	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Outro ponto a ser observado se refere a afirmativa de que os chefes chamam a atenção dos funcionários com calma e neutralidade (13), onde 23,6% discordam dessa afirmativa, um percentual relativamente alto, remetendo a reflexão se há uma relação autoritária entre chefias-funcionários.

Tabela 19 – Questão 25

**Alguns colegas se beneficiam por ter relacionamento próximo com pessoas que possuem cargo de influência na empresa.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	17	16,7	16,7	16,7
Discordo Parcialmente	18	17,6	17,6	34,3
Concordo Parcialmente	30	29,4	29,4	63,7
Concordo Totalmente	37	36,3	36,3	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Mais de 65% dos respondentes têm a percepção de que colegas se beneficiam por terem relacionamento próximo com pessoas que possuem cargo de influência na empresa (25), reafirmando a informação da questão 5, na qual 51,9% não acham que as oportunidades de crescimento são iguais para todos.

Tabela 20 – Questão 28

**A divisão do trabalho na equipe é justa e ninguém trabalha mais que o outro.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	14	13,7	14,1	14,1
Discordo Parcialmente	19	18,6	19,2	33,3
Concordo Parcialmente	35	34,3	35,4	68,7
Concordo Totalmente	31	30,4	31,3	100,0
Total	99	97,1	100,0	
Não Responderam	3	2,9		
Total	102	100,0		

Finalizando, 33% não acha a divisão de trabalho justa (28), o que pode ser comprovado ao se analisar o percentual de 65,7% dos respondentes da questão 25 que acreditam que há um provável protecionismo ocasionado pela proximidade de alguns colaboradores com as chefias.

### 5.1.2.3. Pessoas

Os seguintes itens foram classificados como relacionados às pessoas e suas percepções: 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26 e 27.

Tabela 21 – Questão 16

**Os funcionários preocupam-se com o aumento da produtividade e faturamento.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	2	2,0	2,0	2,0
Discordo Parcialmente	14	13,7	13,7	15,7
Concordo Parcialmente	56	54,9	54,9	70,6
Concordo Totalmente	30	29,4	29,4	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Tabela 22 – Questão 18

**Os funcionários são interessados na melhoria da qualidade nos serviços.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	1	1,0	1,0	1,0
Discordo Parcialmente	13	12,7	13,0	14,0
Concordo Parcialmente	50	49,0	50,0	64,0
Concordo Totalmente	36	35,3	36,0	100,0
Total	100	98,0	100,0	
Não Responderam	2	2,0		
Total	102	100,0		

O aumento da produtividade e faturamento da empresa (16) foi citado como fator de preocupação para 84,3% dos respondentes, bem como 86% acredita que os funcionários estão interessados na melhoria da qualidade dos serviços (18), o que demonstra a tendência das pessoas em se esforçarem e se comprometerem mais com o desenvolvimento de suas tarefas.

Tabela 23 – Questão 20

**Os funcionários são motivados e comprometidos com o trabalho.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	3	2,9	3,0	3,0
Discordo Parcialmente	18	17,6	18,0	21,0
Concordo Parcialmente	49	48,0	49,0	70,0
Concordo Totalmente	30	29,4	30,0	100,0
Total	100	98,0	100,0	
Não Responderam	2	2,0		
Total	102	100,0		

A motivação e comprometimento com o trabalho (20) foram percebidos por 79% dos colaboradores, o que ratifica as observações da questão anterior, onde a empresa pode incentivar mais os funcionários a se engajarem nos projetos da organização.

Tabela 24 – Questão 21

**Os funcionários se relacionam com respeito, cordialidade e sinceridade.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	1	1,0	1,0	1,0
Discordo Parcialmente	16	15,7	15,7	16,7
Concordo Parcialmente	52	51,0	51,0	67,6
Concordo Totalmente	33	32,4	32,4	100,0
Total	102	100,0	100,0	

O índice de 83,4% afirmando que as relações são respeitadas, cordiais e sinceras entre os funcionários (21), apresenta uma grande oportunidade de exploração das relações interpessoais almejando aproximar mais as pessoas, para que se ajudem mutuamente no desenvolvimento das tarefas diárias.

Tabela 25 – Questão 27

**As interações coletivas (membros da equipe de trabalho, membros de outros grupos de trabalho) não prejudicam o desenvolvimento das atividades.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	4	3,9	3,9	3,9
Discordo Parcialmente	14	13,7	13,7	17,6
Concordo Parcialmente	41	40,2	40,2	57,8
Concordo Totalmente	43	42,2	42,2	100,0
Total	102	100,0	100,0	

A interação com membros de outras equipes (27) não foram fatores de prejuízo no desenvolvimento das atividades para 82,4% das pessoas, demonstrando de uma forma geral, há um clima positivo e colaborativo dentro da organização.

Tabela 26 – Questão 19

**Os funcionários sentem-se seguros trabalhando na empresa.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	3	2,9	2,9	2,9
Discordo Parcialmente	8	7,8	7,8	10,8
Concordo Parcialmente	42	41,2	41,2	52,0
Concordo Totalmente	49	48,0	48,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Por sua vez, a segurança em trabalhar na empresa (19) obteve uma referência de 89,2%, demonstrando grande relação de confiança que os funcionários têm em relação a organização.

Tabela 27 – Questão 23

**Os funcionários conhecem os valores e a missão da empresa.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	3	2,9	3,0	3,0
Discordo Parcialmente	12	11,8	12,0	15,0
Concordo Parcialmente	41	40,2	41,0	56,0
Concordo Totalmente	44	43,1	44,0	100,0
Total	100	98,0	100,0	
Não Responderam	2	2,0		
Total	102	100,0		

Por sua vez o conhecimento dos valores e missão da empresa (23) foi confirmado por 85% dos pesquisados, reafirmando a percepção de compromisso entre os funcionários e a empresa.

Tabela 28 – Questão 22

**Os funcionários acatam ordens superiores com facilidade.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Parcialmente	3	2,9	2,9	2,9
Concordo Parcialmente	42	41,2	41,2	44,1
Concordo Totalmente	57	55,9	55,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Novamente leva-se a refletir sobre a relação chefia-funcionários, onde 97,1% dos funcionários dizem acatar ordens superiores com facilidade (22).

Tabela 29 – Questão 17

**Os funcionários sentem-se à vontade para sugerir mudanças na empresa.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	8	7,8	7,8	7,8
Discordo Parcialmente	33	32,4	32,4	40,2
Concordo Parcialmente	45	44,1	44,1	84,3
Concordo Totalmente	16	15,7	15,7	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Ao fazer uma análise conjunta da questão anterior com o item que aborda a liberdade em sugerir mudanças na organização (17), 40,2% não se sente à vontade, levando a crer que pode haver uma relação “chefe-funcionário” e não “líder-equipe”, onde um determina e os outros obedecem.

Tabela 30 – Questão 15

**Existem "panelinhas" nos departamentos e isso atrapalha o trabalho.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	16	15,7	16,0	16,0
Discordo Parcialmente	18	17,6	18,0	34,0
Concordo Parcialmente	42	41,2	42,0	76,0
Concordo Totalmente	24	23,5	24,0	100,0
Total	100	98,0	100,0	
Não Responderam	2	2,0		
Total	102	100,0		

Tabela 31 – Questão 24

**Alguns colegas costumam fazer intrigas.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	19	18,6	18,8	18,8
Discordo Parcialmente	20	19,6	19,8	38,6
Concordo Parcialmente	33	32,4	32,7	71,3
Concordo Totalmente	29	28,4	28,7	100,0
Total	101	99,0	100,0	
Não Responderam	1	1,0		
Total	102	100,0		

Dentre os fatores negativos da análise, destacam-se as questões inerentes às relações pessoais. Dos respondentes, 66% mencionaram que a formação de “panelinhas” nos departamentos dificulta o trabalho (15) e 61,4% acreditam que alguns colegas fazem intrigas (24).

Tabela 32 – Questão 26

**Alguns colegas estão insatisfeitos por trabalhar aqui.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	23	22,5	22,5	22,5
Discordo Parcialmente	15	14,7	14,7	37,3
Concordo Parcialmente	40	39,2	39,2	76,5
Concordo Totalmente	24	23,5	23,5	100,0
Total	102	100,0	100,0	

O índice de respostas relacionados a percepção de colegas insatisfeitos por trabalharem na empresa(26) atingiu 62,7% alertando a empresa quanto aos motivos de tal insatisfação, pois na pesquisa como um todo, os aspectos positivos superam os negativos.

Lembrando respostas das questões sobre fatores que desmotivam a trabalharem na empresa como: não ser valorizado; excesso de trabalho e pausa para descanso insuficiente. Esses assuntos são de extrema importância, pois foram perguntas indiretas, mas as respostas partem da visão do próprio respondente, podendo assim refletir uma opinião pessoal.

Dos 102 entrevistados, mais da metade têm uma visão negativa sobre esses assuntos, o que deve ser trabalhado de forma a minimizá-los para que não reflitam no desenvolvimento das atividades e prestação dos serviços ao consumidor final.

#### 5.1.2.4. Condições de trabalho

As condições de trabalho analisaram as questões: 30, 31 e 32.

Tabela 33 – Questão 30

**O tipo de atividade desenvolvida exige muita capacidade física/emocional.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	10	9,8	10,1	10,1
Discordo Parcialmente	10	9,8	10,1	20,2
Concordo Parcialmente	41	40,2	41,4	61,6
Concordo Totalmente	38	37,3	38,4	100,0
Total	99	97,1	100,0	
Não Responderam	3	2,9		
Total	102	100,0		

Dentre os entrevistados, 79,8% afirmaram que a atividade que desenvolvem exige muita capacidade física e emocional (30), demonstrando uma grande possibilidade de se ter colaboradores estressados e de licença médica por sobrecarga e desgaste ocasionados pelas condições de trabalho.

Tabela 34 – Questão 31

**O tempo e desenvolvimento das atividades (jornada, pausas, turnos, prazos) permitem um descanso suficiente antes do retorno às atividades.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	13	12,7	12,7	12,7
Discordo Parcialmente	17	16,7	16,7	29,4
Concordo Parcialmente	42	41,2	41,2	70,6
Concordo Totalmente	30	29,4	29,4	100,0
Total	102	100,0	100,0	

O total de 70,6% acha que o tempo e desenvolvimento das atividades permitem um descanso suficiente antes do retorno às atividades (31), complementando os resultados da questão 34, onde 26,8% mencionaram esse motivo como fator de desmotivação.

Tabela 35 – Questão 32

**Os equipamentos e instrumentos (aparelhagem, mobiliários, material arquitetônico, iluminação, mesas, cadeiras, etc) facilitam o desenvolvimento das atividades.**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	2	2,0	2,0	2,0
Discordo Parcialmente	10	9,8	9,8	11,8
Concordo Parcialmente	32	31,4	31,4	43,1
Concordo Totalmente	58	56,9	56,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Uma avaliação positiva da maioria absoluta dos respondentes diz respeito a concordância de 88,3% afirmando que os equipamentos e instrumentos (32) facilitam o desenvolvimento das atividades.

Ao lembrar os fatores que mais desmotivam a trabalhar na empresa, entre 20 e 30% citaram as instalações, as pausas para descanso e excesso de trabalho, ratificando os resultados encontrados nos itens que avaliaram que as atividades exigem muito esforço; que as pausas são insuficientes e que acham os equipamentos e instrumentos inadequados. Comprovando assim que esses fatores carecem ser melhor administrados pela empresa.

## 5.1.2.5. Cruzamentos

Com objetivo de identificar áreas da empresa que merecem uma maior atenção e ações pontuais, foram feitos alguns cruzamentos que oferecem informações relevantes, conforme a seguir.

Tabela 36 – Local de trabalho X Continuidade de projetos

			Existe continuidade nas políticas e projetos iniciados na empresa.			Total
			Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
Local de Trabalho	GEAT	Frequência	2	29	20	51
		Percentual	3,9%	56,9%	39,2%	100,0%
	GEFAC	Frequência	5	15	9	29
		Percentual	17,2%	51,7%	31,0%	100,0%
	GENEG	Frequência	2	6	2	10
		Percentual	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%
	SAC	Frequência	0	3	3	6
		Percentual	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	Outro	Frequência	1	2	1	4
		Percentual	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
Total		Frequência	10	55	35	100
		Percentual	10,0%	55,0%	35,0%	100,0%

Quando indagados se existe continuidade nas políticas e projetos da empresa (2), destacou-se a incidência de 17,3% da GEFAC e 20% da GENEG que não concordam com tal afirmação, sendo um indicativo que nesses setores não está havendo um prosseguimento nos planos, o que desmotiva os colaboradores e pode influenciar na redução da produtividade do setor.

Tabela 37 – Local de trabalho X Cursos

			A empresa oferece cursos em quantidade e qualidade adequados à capacitação dos funcionários para melhor realização do trabalho.				Total
			Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
Local de Trabalho	GEAT	Frequência	1	22	22	7	52
		Percentual	1,9%	42,3%	42,3%	13,5%	100,0%
	GEFAC	Frequência	8	7	9	5	29
		Percentual	27,6%	24,1%	31,0%	17,2%	100,0%
	GENEG	Frequência	1	3	5	1	10
		Percentual	10,0%	30,0%	50,0%	10,0%	100,0%
	SAC	Frequência	0	3	1	3	7
		Percentual	,0%	42,9%	14,3%	42,9%	100,0%
	Outro	Frequência	0	1	2	1	4
		Percentual	,0%	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
Total		Frequência	10	36	39	17	102
		Percentual	9,8%	35,3%	38,2%	16,7%	100,0%

Já em relação aos cursos oferecidos (4), mais de 40% dos respondentes de todos os setores disseram que não concordam, ou seja, os cursos são de pouca quantidade e qualidade, exigindo assim um plano de ensino corporativo e contínuo.

Tabela 38 – Local de trabalho X Apoio as sugestões

			Os chefes são colaborativos, reconhecem e apoiam as sugestões dos funcionários.				Total
			Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
Local de Trabalho	GEAT	Frequência	2	7	24	17	50
		Percentual	4,0%	14,0%	48,0%	34,0%	100,0%
	GEFAC	Frequência	1	7	9	10	27
		Percentual	3,7%	25,9%	33,3%	37,0%	100,0%
	GENEG	Frequência	0	1	6	3	10
		Percentual	,0%	10,0%	60,0%	30,0%	100,0%
	SAC	Frequência	0	0	3	4	7
		Percentual	,0%	,0%	42,9%	57,1%	100,0%
Outro	Frequência	0	2	1	1	4	
	Percentual	,0%	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%	
Total		Frequência	3	17	43	35	98
		Percentual	3,1%	17,3%	43,9%	35,7%	100,0%

Em relação a chefia e sua relação de colaboração e apoio as sugestões dos colaboradores (12), destaca-se a GEAT com 82% e a GENEG com 90% dos funcionários afirmando que seus chefes são abertos ao diálogo e sugestões, demonstrando uma relação de proximidade e liberdade com os chefes nesses setores, em contrapartida a GEFAC demonstrou que esse fator precisa ser melhor conduzido, pois 29,6% dos colaboradores discordaram dessa afirmação.

Tabela 39 – Local de trabalho X Liberdade em sugerir mudanças

			Os funcionários sentem-se à vontade para sugerir mudanças na empresa.				Total
			Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
Local de Trabalho	GEAT	Frequência	4	15	27	6	52
		Percentual	7,7%	28,8%	51,9%	11,5%	100,0%
	GEFAC	Frequência	3	14	9	3	29
		Percentual	10,3%	48,3%	31,0%	10,3%	100,0%
	GENEG	Frequência	0	1	4	5	10
		Percentual	,0%	10,0%	40,0%	50,0%	100,0%
	SAC	Frequência	0	2	3	2	7
		Percentual	,0%	28,6%	42,9%	28,6%	100,0%
Outro	Frequência	1	1	2	0	4	
	Percentual	25,0%	25,0%	50,0%	,0%	100,0%	
Total		Frequência	8	33	45	16	102
		Percentual	7,8%	32,4%	44,1%	15,7%	100,0%

Outra questão correlacionada à anterior, diz respeito a liberdade que os funcionários têm em sugerir mudanças na empresa (17), com destaque para a

GENEG com 90% e o SAC com 71,5% dos funcionários concordando. Alerta-se que a GEFAC apresentou 58,7% de seus colaboradores afirmando que não se sentem à vontade para apresentar sugestões, sendo um elevado índice e que merece ser trabalhado entre as chefias e colaboradores, pois se os funcionários não apresentam idéias de melhorias de rotinas, os procedimentos podem impactar diretamente na produtividade e na incidência de erros operacionais.

Tabela 40 – Local de trabalho X Relação de confiança

			Existe relação de fidelidade e confiança entre as pessoas e a empresa.				Total
			Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
Local de Trabalho	GEAT	Frequência	3	9	25	13	50
		Percentual	6,0%	18,0%	50,0%	26,0%	100,0%
	GEFAC	Frequência	2	4	12	10	28
		Percentual	7,1%	14,3%	42,9%	35,7%	100,0%
	GENEG	Frequência	2	6	0	2	10
		Percentual	20,0%	60,0%	,0%	20,0%	100,0%
	SAC	Frequência	0	0	4	3	7
		Percentual	,0%	,0%	57,1%	42,9%	100,0%
	Outro	Frequência	0	1	3	0	4
		Percentual	,0%	25,0%	75,0%	,0%	100,0%
Total		Frequência	7	20	44	28	99
		Percentual	7,1%	20,2%	44,4%	28,3%	100,0%

Quando indagados sobre relação de confiança entre as pessoas e a empresa (14), com exceção de uma gerência, os demais setores obtiveram índices de concordância acima de 75%, por sua vez a GENEG apresentou um percentual de discordância de 80%, o que leva a refletir se houve uma má interpretação da questão, ou se realmente não percebem essa relação de confiança, que deve ser melhor estudada com esses colaboradores para sanar eventuais dúvidas quanto aos resultados obtidos.

Tabela 41 – Local de trabalho X Intrigas

			Alguns colegas costumam fazer intrigas.				Total
			Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
Local de Trabalho	GEAT	Frequência	14	14	17	7	52
		Percentual	26,9%	26,9%	32,7%	13,5%	100,0%
	GEFAC	Frequência	3	3	10	13	29
		Percentual	10,3%	10,3%	34,5%	44,8%	100,0%
	GENEG	Frequência	1	1	2	6	10
		Percentual	10,0%	10,0%	20,0%	60,0%	100,0%
	SAC	Frequência	1	1	3	1	6
		Percentual	16,7%	16,7%	50,0%	16,7%	100,0%
	Outro	Frequência	0	1	1	2	4
		Percentual	,0%	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
Total		Frequência	19	20	33	29	101
		Percentual	18,8%	19,8%	32,7%	28,7%	100,0%

Em relação a afirmação de que alguns colegas costumam fazer intrigas (24), entre 30 e 50% dos colaboradores de todos os setores concordaram, sendo esse aspecto negativo e que precisa ser gerido de forma cautelosa, pois pode causar discussões, brigas, “panelinhas” e prejudicar os resultados da empresa, pois as atividades são complementares e podem ser influenciadas negativamente por um relacionamento interpessoal desgastado.

A segunda pergunta que foi tratada por meio de cruzamento correlata o tempo de serviço na empresa (37), com as questões 5, 13, 22, 23, 28 e 37.

Tabela 42 – Tempo de serviço X Oportunidades de crescimento

			As oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos.				Total
			Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
Tempo de serviço na empresa	Abaixo de 1 ano	Frequência	2	7	17	17	43
		Percentual	4,7%	16,3%	39,5%	39,5%	100,0%
	Entre 1 e 2 anos	Frequência	4	7	2	1	14
		Percentual	28,6%	50,0%	14,3%	7,1%	100,0%
	Entre 2 e 3 anos	Frequência	3	7	2	0	12
		Percentual	25,0%	58,3%	16,7%	,0%	100,0%
	Entre 3 e 4 anos	Frequência	1	2	3	0	6
		Percentual	16,7%	33,3%	50,0%	,0%	100,0%
	Entre 4 e 5 anos	Frequência	2	0	2	0	4
		Percentual	50,0%	,0%	50,0%	,0%	100,0%
	Entre 5 e 6 anos	Frequência	2	2	1	0	5
		Percentual	40,0%	40,0%	20,0%	,0%	100,0%
	Acima de 6 anos	Frequência	7	5	3	0	15
		Percentual	46,7%	33,3%	20,0%	,0%	100,0%
Total	Frequência	21	30	30	18	99	
	Percentual	21,2%	30,3%	30,3%	18,2%	100,0%	

O percentual de colaboradores que discordam que as oportunidades de crescimento são iguais para todos (5) aumenta conforme maior o tempo de empresa. Com menos de um ano de trabalho, 79% dos colaboradores acreditam que as oportunidades são iguais, entre dois e três anos de empresa esse número cai para 16,7%, ou seja, 83,3% dos colaboradores não acreditam que podem crescer profissionalmente. Já para as pessoas que trabalham na empresa entre quatro e cinco anos, o percentual que acredita que as oportunidades são iguais chega aos 50% , porém ao atingirem mais de seis anos de empresa, cai novamente para 20%. Dessa forma leva-se a refletir em como administrar essa baixa perspectiva de crescimento profissional, que pode ocasionar em uma redução da laborosidade e falta de comprometimento com a empresa, pois o colaborador passa a crer que o esforço não é reconhecido pela organização.

Tabela 43 – Tempo de serviço X Neutralidade ao chamar atenção

			Quando é necessário chamar a atenção dos funcionários, os chefes fazem isso com calma e neutralidade.				Total
			Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
Tempo de serviço na empresa	Abaixo de 1 ano	Frequência	1	1	13	28	43
		Percentual	2,3%	2,3%	30,2%	65,1%	100,0%
	Entre 1 e 2 anos	Frequência	1	7	3	3	14
		Percentual	7,1%	50,0%	21,4%	21,4%	100,0%
	Entre 2 e 3 anos	Frequência	1	4	2	5	12
		Percentual	8,3%	33,3%	16,7%	41,7%	100,0%
	Entre 3 e 4 anos	Frequência	1	1	2	2	6
		Percentual	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%	100,0%
	Entre 4 e 5 anos	Frequência	1	1	1	1	4
		Percentual	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
	Entre 5 e 6 anos	Frequência	0	1	4	0	5
		Percentual	,0%	20,0%	80,0%	,0%	100,0%
	Acima de 6 anos	Frequência	2	1	9	3	15
		Percentual	13,3%	6,7%	60,0%	20,0%	100,0%
Total		Frequência	7	16	34	42	99
		Percentual	7,1%	16,2%	34,3%	42,4%	100,0%

No que diz respeito a calma e neutralidade dos chefes ao chamarem a atenção dos funcionários (13), 95,3% dos que possuem menos de um ano concordam, ao se atingir entre quatro e cinco anos o índice cai para 50%, subindo para 80% a incidência nas respostas afirmativas dos colaboradores que estão na empresa a mais de seis anos. Conclui-se que quanto menos tempo de casa, menos crítica a pessoa é, já que não possui grandes experiências e comparações devido a pouca experiência de situações.

Tabela 44 – Tempo de serviço X Acatar ordens superiores

			Os funcionários acatam ordens superiores com facilidade.			Total
			Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
Tempo de serviço na empresa	Abaixo de 1 ano	Frequência	0	11	32	43
		Percentual	,0%	25,6%	74,4%	100,0%
	Entre 1 e 2 anos	Frequência	0	7	7	14
		Percentual	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	Entre 2 e 3 anos	Frequência	1	4	7	12
		Percentual	8,3%	33,3%	58,3%	100,0%
	Entre 3 e 4 anos	Frequência	0	3	3	6
		Percentual	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	Entre 4 e 5 anos	Frequência	0	4	0	4
		Percentual	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	Entre 5 e 6 anos	Frequência	1	3	1	5
		Percentual	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%
	Acima de 6 anos	Frequência	1	10	4	15
		Percentual	6,7%	66,7%	26,7%	100,0%
Total		Frequência	3	42	54	99
		Percentual	3,0%	42,4%	54,5%	100,0%

Na ocasião de perguntados se os funcionários acatam ordens superiores com facilidade (22), quase a totalidade, independente do tempo de serviço na empresa, concordaram apresentando índices de mais de 90% em todos os períodos.

Tabela 45 – Tempo de serviço X Valor e missão da empresa

			Os funcionários conhecem os valores e a missão da empresa.				Total
			Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
Tempo de serviço na empresa	Abaixo de 1 ano	Frequência	0	3	16	24	43
		Percentual	,0%	7,0%	37,2%	55,8%	100,0%
	Entre 1 e 2 anos	Frequência	0	3	8	2	13
		Percentual	,0%	23,1%	61,5%	15,4%	100,0%
	Entre 2 e 3 anos	Frequência	1	1	5	5	12
		Percentual	8,3%	8,3%	41,7%	41,7%	100,0%
	Entre 3 e 4 anos	Frequência	0	0	4	2	6
		Percentual	,0%	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	Entre 4 e 5 anos	Frequência	0	1	1	2	4
		Percentual	,0%	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	Entre 5 e 6 anos	Frequência	2	2	1	0	5
		Percentual	40,0%	40,0%	20,0%	,0%	100,0%
	Acima de 6 anos	Frequência	0	2	5	7	14
		Percentual	,0%	14,3%	35,7%	50,0%	100,0%
Total	Frequência	3	12	40	42	97	
	Percentual	3,1%	12,4%	41,2%	43,3%	100,0%	

Ao analisar a questão que afirmava que os funcionários conhecem os valores e missão da empresa (23), mais de 80% concordaram, não importando o tempo de trabalho na organização. Esse aspecto é positivo tendo em vista que se pode exigir uma adequação de postura e atitudes conforme o perfil da própria empresa, pois cada funcionário, quando no desempenho de suas funções personifica a organização, portanto reflete a visão que o consumidor tem da mesma.

Tabela 46 – Tempo de serviço X Divisão de trabalho

			A divisão do trabalho na equipe é justa e ninguém trabalha mais que o outro.				Total
			Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
Tempo de serviço na empresa	Abaixo de 1 ano	Frequência	3	4	15	19	41
		Percentual	7,3%	9,8%	36,6%	46,3%	100,0%
	Entre 1 e 2 anos	Frequência	1	4	6	3	14
		Percentual	7,1%	28,6%	42,9%	21,4%	100,0%
	Entre 2 e 3 anos	Frequência	1	4	3	4	12
		Percentual	8,3%	33,3%	25,0%	33,3%	100,0%
	Entre 3 e 4 anos	Frequência	1	0	2	2	5
		Percentual	20,0%	,0%	40,0%	40,0%	100,0%
	Entre 4 e 5 anos	Frequência	1	3	0	0	4
		Percentual	25,0%	75,0%	,0%	,0%	100,0%
	Entre 5 e 6 anos	Frequência	1	2	2	0	5
		Percentual	20,0%	40,0%	40,0%	,0%	100,0%
	Acima de 6 anos	Frequência	5	1	7	2	15
		Percentual	33,3%	6,7%	46,7%	13,3%	100,0%
Total	Frequência	13	18	35	30	96	
	Percentual	13,5%	18,8%	36,5%	31,3%	100,0%	

O item que assegurava que a divisão do trabalho é justa e ninguém trabalha mais que o outro (28), quando confrontada com o tempo de trabalho apresentou uma concordância de 17,1% dos respondentes com menos de um ano, porém atingiu a discordância de 100% dos colaboradores que estão na organização entre quatro e cinco anos. Fator preocupante, já que os funcionários que atingiram esse período na empresa, demonstraram insatisfações em diferentes aspectos.

Tabela 47 – Tempo de serviço X Local de Trabalho.

			Local de Trabalho					Total
			GEAT	GEFAC	GENEG	SAC	Outro	
Tempo de serviço na empresa	Abaixo de 1 ano	Frequência	26	11	2	3	1	43
		Percentual	60,5%	25,6%	4,7%	7,0%	2,3%	100,0%
	Entre 1 e 2 anos	Frequência	7	4	2	0	1	14
		Percentual	50,0%	28,6%	14,3%	,0%	7,1%	100,0%
	Entre 2 e 3 anos	Frequência	5	3	2	2	0	12
		Percentual	41,7%	25,0%	16,7%	16,7%	,0%	100,0%
	Entre 3 e 4 anos	Frequência	3	3	0	0	0	6
		Percentual	50,0%	50,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	Entre 4 e 5 anos	Frequência	2	1	1	0	0	4
		Percentual	50,0%	25,0%	25,0%	,0%	,0%	100,0%
	Entre 5 e 6 anos	Frequência	2	1	1	0	1	5
		Percentual	40,0%	20,0%	20,0%	,0%	20,0%	100,0%
	Acima de 6 anos	Frequência	6	4	2	2	1	15
		Percentual	40,0%	26,7%	13,3%	13,3%	6,7%	100,0%
	Total	Frequência	51	27	10	7	4	99
		Percentual	51,5%	27,3%	10,1%	7,1%	4,0%	100,0%

Na GEFAC, GEAT e SAC mais de 40% dos colaboradores possuem menos de um ano de trabalho, contra 11%, 10% e 29% respectivamente que estão na empresa entre dois e três anos. Por sua vez a GENEG possui 60% de seu quadro de colaboradores com menos de 3 anos. O alto percentual de colaboradores com menos de um ano de serviço indica uma tendência a alta rotatividade, que deve ser observada e controlada para que não comprometa o desenvolvimento das rotinas da empresa, lembrando que esses mesmos setores concentram o maior número de estagiários da empresa.

#### 5.1.2.6. Avaliação da empresa

A questão de número 43 abordou a seguinte pergunta: “Trabalhar nesta empresa é”, dessa forma decidiu-se por apresentar seus resultados e cruzamentos a parte.

Tabela 48 – Questão 43

**Trabalhar nesta empresa é**

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Excelente	26	25,5	25,5	25,5
Muito Bom	54	52,9	52,9	78,4
Bom	21	20,6	20,6	99,0
Razoável	1	1,0	1,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Os colaboradores avaliaram a empresa de uma forma positiva, já que 25,5% acha excelente, 52,9% acredita que trabalhar na empresa é muito bom, e nenhum funcionário classificou como ruim.

Tabela 49 – Avaliação X Local de trabalho

	Excelente	Muito Bom	Bom	Razoável
GEAT	30,8	46,2	21,2	0,0
GEFAC	17,2	58,6	24,1	3,4
GENEG	30,0	70,0	0,0	0,0
SAC	14,3	42,9	42,9	0,0
Outro	25,0	75,0	0,0	0,0

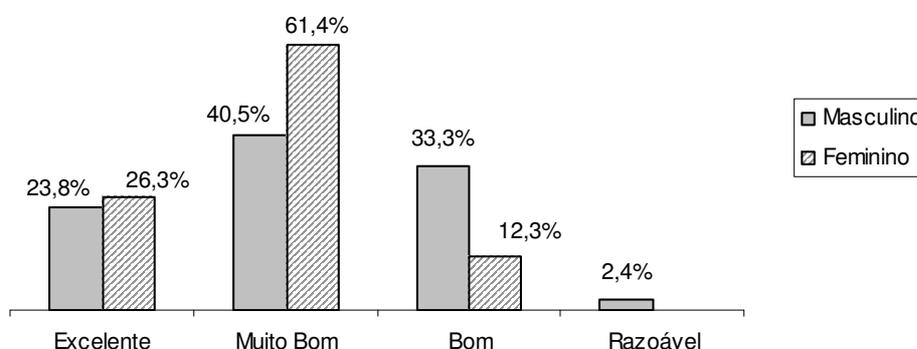
Dos setores com melhor avaliação da empresa se destacam a GEAT e GENEG com 30% das avaliações com excelente, seguido pela classificação de muito bom que atingiu índices na GEFAC de 58,6% e na GENEG de 70%. O SAC esteve dividido em sua pontuação, com 42,9% entre muito bom e bom.

Tabela 50 – Avaliação X Tempo de serviço

	Excelente	Muito Bom	Bom	Razoável
Menos de 1 ano	34,9	44,2	18,6	2,3
Entre 1 - 2	35,7	50,0	14,3	0,0
Entre 2 - 3	0,0	50,0	50,0	0,0
Entre 3 - 4	16,7	66,7	16,7	0,0
Entre 4 - 5	50,0	50,0	0,0	0,0
Entre 5 - 6	0,0	80,0	20,0	0,0
Acima de 6	20,0	66,7	13,3	0,0

Em relação ao tempo de trabalho na empresa, 44,2% que estão a menos de um ano acha muito bom trabalhar na empresa, entre três e quatro anos esse percentual sobe para 66,7% e atinge seu máximo com 80% de indicação pelos colaboradores que estão entre cinco e seis anos na empresa. Já o maior índice de avaliação da empresa foi citada pelos funcionários que trabalham entre quatro e cinco anos, onde 50% avaliou como excelente e 50% como muito bom. Apenas 2,3% dos colaboradores avaliaram como razoável o fato de trabalhar na organização, sendo funcionários que estão na organização há menos de um ano.

Figura 11 – Gráfico Avaliação X Gênero



Para finalizar essa análise o percentual de avaliação da empresa relacionado ao gênero apresentou um resultado de 64,3% dos homens e 87,7% das mulheres classificando como excelente ou muito bom, ou seja, as mulheres demonstram maior apreciação pela empresa do que os homens.

## 5.2. PESQUISA QUALITATIVA

Essa pesquisa foi aplicada por meio de instrumento semi-estruturado, entregue aos 16 gerentes, e respondidas entre 23/02/2007 a 28/02/2007, houve um retorno de 09 questionários, o que representou 56,3% do total. Segue abaixo a transcrição das respostas.

### **Pergunta 1** - Qual a sua percepção sobre o clima/ambiente da empresa?

- Creio que o clima seja agradável, porém isso é contestável, pois nem sempre as situações, as modificações, as substituições agradam a todos. Porém sempre buscamos um consenso, a fim de tornarmos o local de trabalho o mais agradável possível.
- Amistoso.
- Clima agradável, com algumas alterações em períodos que demandam maior quantidade de esforço e dedicação, como nas altas temporadas.
- Boa, só acho que os funcionários deveriam ser tratados com mais igualdade, principalmente pelos Diretores, que muitas vezes deixam bem claro suas preferências, principalmente por mulheres bonitas, deixando os demais funcionários um tanto constrangidos.
- O clima entre seus colaboradores é bom, claro que pode ser melhorado, principalmente quando um setor depende do outro para dar andamento ao atendimento ao cliente. Muitas vezes a pé. Quanto ao ambiente, sinceramente espero expansão do espaço físico urgente, hoje trabalhamos num ambiente sem ventilação e com pouquíssimo espaço para realização das tarefas diárias.
- É bom , mas pode melhorar.
- Ótimo ambiente de trabalho o que favorece o crescimento profissional.
- Bastante Harmonioso.
- O ambiente da empresa, tanto o espaço físico quanto o humano são muito bons, o ambiente é confortável e o coleguismo agradável.

Considerações da pesquisadora: De um modo geral o clima na empresa, sob a ótica dos gerentes, é bom. No entanto, observa-se comentários que deixam transparecer algum tipo de discordância com as decisões tomadas pela direção; seja em relação às promoções, que, pelas pesquisas realizadas, sempre geram insatisfação; seja em relação ao ambiente físico que, para algumas áreas parece não ser adequado.

Tais fatos são observados na pesquisa quantitativa em que aproximadamente 30% dos funcionários discordam que as oportunidades de crescimento são iguais (questão 5) e também na questão 34, onde 17,5% dos funcionários manifestaram que o ambiente físico é um fator de desmotivação para a realização do trabalho.

**Pergunta 2** - O que você acha que mais motiva seus funcionários a trabalharem na empresa?

- Primeiro o salário no final do mês, a participação nos lucros, o plano de saúde, o coleguismo entre os funcionários, apesar de existirem muitas panelinhas. Penso que poderíamos motiva-los mais.
- Estabilidade e salário.
- O clima organizacional, a representatividade da Empresa no mercado em que atua.
- A organização, disciplina, pagamento em dia e certa estabilidade.
- Com certeza a valorização que o cobrador tem diante da empresa.
- Motivo chave: valorização do trabalho. Feito isso, os colaboradores trabalharão com mais ênfase, dedicação...
- O ambiente de trabalho remuneração de acordo com a função de cada um e o reconhecimento.
- Credibilidade da empresa no mercado.
- O salário, a estabilidade e a honestidade da empresa.

Considerações da pesquisadora: Aqui ficou muito claro que as pessoas trabalham na empresa por questões meramente financeiras. Raros são os

comentários a respeito de benefícios indiretos, como aprendizado, oportunidades de crescimento, etc., o que minimiza as relações de confiança e fidelidade dos colaboradores com a empresa.

Confrontando-se com a questão 33 da pesquisa quantitativa vê-se que as opiniões dos funcionários são um pouco diferentes: os três principais fatores motivadores para se trabalhar na empresa são integração da equipe, oportunidade de crescimento e gostar do trabalho que faz. Também observou-se que a segurança (questão 19) é fator determinante para os funcionários com 89,2% de concordância.

**Pergunta 3** - Como você definiria sua relação com seu superior hierárquico imediate dentro da empresa?

- Tratando de Gerente para Gerente, apesar de estarmos em um nível diferente, temos uma boa relação de trabalho, existe o respeito à hierarquia, posso manifestar minhas idéias e sempre buscamos chegar a um consenso.
- Muito bom, diálogo freqüente.
- Ótima relação, cumplicidade, respeito e confiança predominam.
- Boa, só poderia haver mais estabilidade.
- A relação de total apoio, sem nenhum problema de relacionamento. Pelo contrário sempre surge algum imprevisto tenho a liberdade de diálogo aberto com ela.
- Muito boa.
- Boa e de fácil acesso.
- Ótimo relacionamento, tranqüilo e a confiança predomina.
- Com muito respeito e total afinidade.

Considerações da pesquisadora: Os comentários acima confirmam o que já se viu na pesquisa quantitativa: há respeito e troca de informações entre o gerente e seu superior hierárquico (questão 10 com 93% de concordância e questão 11 com 79,5% de concordância). Embora, pelo que se observa na pesquisa como um todo, essa relação pode ser melhorada a partir do aumento da autonomia e conseqüente

aumento na responsabilidade que já é inerente ao cargo de gerência que esses respondentes ocupam.

**Pergunta 4** - Quando sugere mudanças em seu setor, tendo como base as manifestações diretas e indiretas dos funcionários, as chefias superiores aceitam e apóiam suas iniciativas?

- Nem sempre, pois tudo é contestável, existe uma análise para verificação do que de bom as mudanças sugeridas podem acarretar no desenvolvimento das rotinas e no bom clima organizacional.
- Sim, apóiam e sugerem outras melhorias.
- As sugestões são analisadas e se declaradas coerentes pelos superiores, são colocadas em prática em tempo hábil.
- Muitas vezes sim.
- Primeiro e analisando o porque das mudanças e feita uma análise das possibilidades positivas e negativas delas e feito também uma análise geral dos problemas em questão, e na maioria das vezes as mudanças são aceitas sem nenhum empecilho pelos superiores, inclusive elas acabam apoiando as nossas idéias.
- Na maioria das vezes, sim.
- As vezes.
- As sugestões e as críticas são analisadas pelos superiores, julgando sempre a coerência.
- Eles escutam as manifestações, analisam e se for para melhorar aceitam.

Considerações da pesquisadora: Essa questão comprova o que foi comentado no item anterior; especialmente em relação à troca de informações entre os superiores e sua equipe. Embora haja alguns comentários que deixam escapar alguma discordância sobre esse item, no geral os gerentes possuem liberdade para apresentar as sugestões e receber um retorno dos chefes imediatos.

**Pergunta 5** - Quando suas idéias não são aceitas pela chefia imediata, você se sente motivado a continuar apresentando novas idéias e como sua equipe responde a esta negativa de mudanças?

- Quando as idéias não são aceitas, ou criticadas, criamos uma certa resistência em tentar expor novas idéias, e em consequência disso os colaboradores guardam para si suas idéias.
- Sim, baseado na negativa sugiro outras melhorias. A equipe não aceita a negativa e indiretamente exige mudança.
- Com certeza, temos visões diferentes dentro da Empresa e existem momentos certos para desenvolver idéias e sugestões. A equipe é um pouco imediatista e precisa sempre de uma ampla explanação do porquê da não aceitação dos superiores.
- Normalmente peço uma justificativa para a negação, tendo um embasamento não tenho motivo para desanimar. Normalmente entendo a negação.
- É muito difícil não aceitar as mudanças propostas pela equipe, hora que o trabalho envolve todas as gerências. Afinal o andamento depende do envolvimento de todas as gerências (equipe/área e executiva dentro do setor). A equipe continua trabalhando e em busca de novas propostas para beneficiar ainda mais o desenvolvimento do trabalho dentro do setor.
- No momento fico desmotivada, mas, com certeza buscarei novas idéias para melhoria da equipe, pois, tudo nessa vida, só alcançaremos sucesso tentando e nesse caso, tentarei sempre.
- Sempre tento levar a mesma idéia melhorada afim de que seja melhor apreciada.
- Não podemos perder a motivação e tudo tem sua hora de se realizar. É necessário explanar e explicar porque a sugestão não foi aceita.
- Sim, pois as idéias são discutidas e a equipe aceita muito bem as negativas.

Considerações da pesquisadora: Aqui se encontra um pouco de resistência às mudanças por parte dos superiores e fica claro que falta mais esclarecimento à equipe quando suas idéias não são aceitas. Na pesquisa quantitativa (item 17)

observa-se que mais de 40% dos funcionários não se sentem à vontade para sugerir mudanças.

**Pergunta 6** - Pontue alguns fatores quês você acredite que a empresa pode mudar para melhorar o ambiente de trabalho e assim aumentar a produtividade?

- Fazer com que o funcionário se sinta como parte da empresa e não apenas peça substituível, buscar o comprometimento do funcionário na busca pelo sucesso da organização, procurando demonstrar as diretrizes da empresa, aproveitar aqueles mais qualificados para ocupar cargos de chefia.
- Aumentar o quadro de funcionários em determinados setores; reformulação de horários e dias para atendimento; investir na tecnologia (informática) e treinamento para novos funcionários (RH e não por setor).
- Valorização dos cursos de especialização e graduação dos funcionários, inserção de plano de carreira, inserção de programa de seleção interno.
- Mais igualdade entre as áreas, e o sexo dos funcionários perante os diretores; mais motivação para os funcionários (palestras, incentivos ao estudo); rever a produtividade de cada setor, para melhor valorizar os funcionários que se dedicam mais, que vestem a camisa da Empresa.
- Analisando melhor a necessidade de certas gerencias dentro da empresa. Realmente preciso daquela pessoa ali ou será que ela esta por estar ali? Talvez esteja passando da hora da empresa realizar/fazer um levantamento e analisar a função de determinadas gerencias. Promovendo melhores condições de trabalho (ex: espaço físico, treinamento, cursos de motivação/melhoria no atendimento...) Benefícios como cortesias em períodos de férias para o colaborador.
- Fazer um alto análise em toda a equipe "empresa", pois, sabe-se que existe pessoas fora da realidade, ou seja, tem um bom salário e não faz jus ao cargo ou função.
- Mobiliário em especial manutenção em nossas cadeiras; maior reconhecimento aos funcionários que se destacam e remuneração igual para quem desempenha as mesmas tarefas.

- Mais treinamento do pessoal e poder de decisão da gerencia.
- Valorizar os cursos e especializações.

Considerações da pesquisadora: Os comentários giram em torno da valorização dos funcionários; principalmente em relação à qualificação dos mesmos e ao ambiente físico. Esse problema já foi mencionado na pesquisa quantitativa na questão 16, onde 84,3% dos funcionários manifestam sua preocupação com o aumento da produtividade e na questão 18 onde 86% dos funcionários concordam existir interesse na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Concluindo a análise desse questionário, percebeu-se que as avaliações dos gerentes coincidem com o resultado de várias questões da pesquisa quantitativa, dessa forma comprova-se os pontos críticos passíveis de mudanças e os que, mesmo sendo positivos, podem alcançar um maior grau de pontuação pelos colaboradores. Para isso o capítulo seguinte abrangerá algumas sugestões.

## 6. PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

Após a análise das pesquisas quantitativa e qualitativa, percebeu-se a necessidade de apresentar algumas recomendações tendo como meta minimizar os fatores críticos encontrados. Dessa forma, seguem algumas propostas, acreditando que, melhorando alguns pontos das condições de trabalho os resultados serão percebidos pelos colaboradores, pelas chefias e pelo próprio cliente externo, principal beneficiário das transformações organizacionais. Sugere-se:

- Fazer levantamento das necessidades da empresa em relação às suas competências essenciais e traçar ações a serem cumpridas com prazos pré-determinados, envolvendo o maior número de colaboradores, para fortalecer a empresa no setor de atuação.
- Identificar as necessidades de conhecimentos individuais e setoriais, oferecendo cursos de capacitação e reciclagem de informações.
- Promover troca de conhecimento e experiência entre funcionários e as diferentes áreas por meio de um programa de melhores práticas que dissemine na empresa os projetos de sucesso para serem usados com *benchmarking*.
- Avaliar e monitorar os funcionários, premiando os destaques, reconhecendo aqueles que tiveram desempenho acima da média, mesmo que tais reconhecimentos não sejam financeiros (dia de folga, cortesia em hotel, etc.). Essa avaliação deve ser realizada por meio de critérios bastante claros de forma que não se levante dúvidas quanto à justiça da premiação.
- Observar os funcionários com menos de um ano de empresa, buscando integrá-los às equipes e minimizar a rotatividade, principalmente de estagiários.
- Acompanhar os funcionários que trabalham há mais tempo na empresa, de forma a perceber melhor o motivo das insatisfações.
- Acompanhar mais de perto a GEFAC e GENEG tendo em vista que os maiores índices de reclamações se concentram nessas gerências; promovendo reuniões entre funcionários, gerentes e diretores para que todos possam manifestar abertamente suas opiniões obtendo o *feedback* sobre os assunto abordados.

- Dar oportunidades a todos de proporem mudanças e novas práticas. Criar por exemplo um programa de idéias onde os funcionários podem sugerir inovações em processos fora de sua área.
- Criar caixa postal para acolher idéias, e analisar as pertinências a serem aproveitadas pela organização.
- Divulgar internamente as vagas disponíveis e privilegiar funcionários da empresa, mesmo que de outros setores, oferecendo maiores oportunidades de crescimento.
- Criar um comitê para aprovar promoções; inclusive com a participação de funcionários.
- Criar critérios para que os funcionários possam ser elegíveis a promoções. Como exemplo a exigência de nível superior para gerentes.
- Clarificar cargos de confiança e cargos com clara necessidade de administrador profissional.
- Criar definição de cargos, atribuições e competências de forma que a divisão do trabalho possa ser melhor distribuída e remunerada.
- Promover reuniões de ponto de controle acompanhando a relação entre as chefias e funcionários, sendo a condução feita por funcionários de outro setor, como a gerência de Recursos Humanos.
- Aproximar os cargos diretivos com os subordinados de segundo nível, estreitando as relações e permitindo maior liberdade de expressão de idéias.
- Fazer avaliação dos colaboradores e superiores periodicamente.
- Promover a criação de grupos de trabalho multidisciplinares e multiáreas para resolução de problemas e proposição de novos processos.
- Criar desafios e competições esportivas e culturais com equipes formadas por funcionários de diferentes áreas; melhorando o convívio, aproximando as pessoas, criando vínculos e reduzindo os problemas interpessoais como intrigas e “panelinhas”.
- Analisar os processos internos a fim identificar oportunidades de redução da intervenção humana em tarefas repetitivas, melhorando a qualidade de trabalho.

- Rever a carga horária e pausa para descanso de cada um dos cargos, de forma a reduzir o cansaço e otimizar a produtividade preservando a saúde dos colaboradores.
- Contratar consultoria especializada para avaliar as condições de trabalho e propor mudanças de leiaute.
- Avaliar mudança para ambiente mais moderno, com melhores condições de iluminação, espaço e ventilação das gerências com avaliação mais crítica desse item, como a GEAT.
- Criar, manter e controlar indefinidamente um programa para por em prática essas sugestões.

Finalizando esse capítulo, remete-se a alguns fatores positivos que devem ser conservados:

- Preservar o acompanhamento que os chefes têm em relação às atividades de sua equipe.
- Estimular os funcionários a concluírem o nível superior e cursarem especializações, aumentando o número de colaboradores capacitados a desempenharem as diversas funções da empresa.
- Cultivar a constante preocupação dos funcionários com o aumento da produtividade e faturamento da empresa.
- Alimentar o interesse dos colaboradores na melhoria da qualidade nos serviços.
- Valorizar itens como salário, benefícios e a segurança em trabalhar na empresa, aspectos importantes e bem avaliados pelos colaboradores.
- Estimular a motivação e comprometimento com o trabalho.
- Manter a visão dos funcionários sobre o sucesso que a empresa ocupa no mercado.

Com a implantação dessas sugestões por parte da empresa, juntamente com o compromisso dos funcionários em se esforçarem e se adaptarem às mudanças, acredita-se alcançar sucesso na redução dos pontos negativos, preservar e aumentar os aspectos positivos melhorando as condições negativas apresentadas nesta pesquisa.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O turismo demanda cada vez mais uma boa prestação de serviços, o cliente está exigente e o bom atendimento é fundamental para que a satisfação aconteça. A preocupação em surpreender com detalhes deve ser constante, pois o básico todas as empresas oferecem. Nesse ponto entra a importância do atendimento ao cliente como diferencial de mercado, e para atender bem é preciso ter um ambiente de trabalho agradável, onde os funcionários estejam satisfeitos e essa sensação transcenda a percepção do consumidor.

Autores afirmam que um clima organizacional positivo cria condições para que a excelência no atendimento ocorra, por isso o interesse em fazer uma pesquisa voltada para descobrir a percepção que as pessoas têm da empresa BRASIL TURISMO.

O objetivo geral deste estudo foi diagnosticar o clima organizacional, fatores motivacionais e não motivacionais, segundo a percepção do funcionário da empresa pesquisada. Os objetivos intermediários foram o levantamento das principais dificuldades e percepção do colaborador em relação a empresa, a identificação dos pontos críticos passíveis de mudanças e por fim, propor ações para aumentar o grau de satisfação dos funcionários. Esses objetivos foram alcançados conforme conteúdo dos capítulos anteriores.

Relembra-se, em síntese, alguns aspectos da pesquisa que demonstraram a necessidade de valorização e reconhecimento como fator motivacional ao colaborador, como a questão 05, onde 51,9% dos respondentes disseram que as oportunidades de crescimento não são iguais para todos, ou a questão 04 na qual 45,1% dos colaboradores disseram que os cursos não são em quantidade e qualidade suficientes. Como já visto no referencial teórico, para adaptar os funcionários à nova concepção da organização é preciso valorizar os talentos da empresa, proporcionar condições de estímulo à qualificação e motivar as pessoas individual e coletivamente.

O tipo de pesquisa aplicada neste trabalho, que utilizou as metodologias qualitativa e quantitativa, é fundamental para que se conheça em detalhes a percepção dos funcionários sobre as rotinas, projetos e estratégias aplicadas pela

empresa. Esse conhecimento ajuda a organização a criar constantes planos de melhoria em busca da excelência no atendimento. Outro benefício advindo da pesquisa é a freqüente avaliação dos gestores (gerentes, superintendentes e diretores), pois suas atitudes refletem diretamente no comportamento dos funcionários.

Esses fatores foram comprovados em algumas questões como a de número 10 que avaliou se os chefes acompanham os funcionários no desenvolvimento de suas tarefas atingindo uma avaliação positiva de 92,2% dos colaboradores, e a questão 12 que analisou se os chefes são colaborativos e apóiam as sugestões dos funcionários, com índices de 79,6% de concordância. No entanto, não se pode esquecer de que uma exigência de qualquer pesquisa é a obtenção de uma amostra válida, a fim de evitar resultados inconsistentes e que, conseqüentemente, não possam ser utilizados cientificamente.

Em síntese, a pesquisa aplicada apresentou alguns fatores motivacionais na questão 33 a serem explorados com os colaboradores como a integração com a equipe de trabalho, as oportunidades de crescimento e o gosto pelo trabalho que desempenham. Ao mesmo tempo, por meio da questão 34, mostrou alguns fatores que desmotivam e precisam ser minimizados como a falta de valorização, o excesso de trabalho e a pausa para descanso insuficiente. Esses aspectos aludidos anteriormente, conclui o já apresentado no referencial teórico tendo em vista que a motivação é imprescindível para que a produtividade atinja níveis satisfatórios, não esquecendo que as pessoas são únicas, por isso as ferramentas de motivação devem ser sempre inovadoras para atingir os diferentes interesses e valores que cada um possui.

Complementa-se rememorando que muitas situações de estresse influenciam negativamente no desempenho das tarefas, daí o permanente cuidado com a saúde e desgaste enfrentado pelas pessoas para a realização das rotinas diárias; o que pode ser administrado por meio de atividades preventivas como ginástica laboral, programa periódico de avaliação médica e acompanhamento psicológico.

As questões inerentes aos relacionamentos interpessoais como a de número 24 onde 66% dos colaboradores mencionaram que existem alguns colegas que fazem intrigas, ou ainda a questão 26 na qual 62,7% dos respondentes disseram alguns colegas estão insatisfeitos por trabalharem aqui, demonstrando assim que a

comunicação interna precisa ser clara e fomentar a credibilidade e confiança nos colaboradores, aproximando as pessoas e incitando a participação de todos nas mais diversas atividades, desde os cargos da alta administração à mais simples das funções.

Por meio de uma conversa informal, diversos problemas podem ser detectados e sanados antes de se tornarem mais graves. Conclui-se que, com a proximidade entre chefias e funcionários a tendência de que o comprometimento e a identificação entre os interesses próprios e os da empresa passam a ser crescentes, e assim estimulam a unificação e fortalecimento da organização, criando vínculos e fazendo com que as pessoas queiram permanecer na empresa com orgulho e desempenharem melhor suas funções. Esses objetivos não são difíceis de alcançar, pois conforme o resultado da questão 09, 98,1% dos colaboradores percebe a empresa como de sucesso em seu ramo de atuação, e provavelmente vê esse sucesso com se fosse próprio.

A empresa precisa estar atenta e não se inquietar apenas com estratégias comerciais para captar clientes, ao mesmo tempo deve se preocupar com as pessoas e a forma com que cada um desempenha seu papel. O equilíbrio de interesses entre os atores do sistema é imprescindível para o sucesso, por isso o envolvimento e integração entre fornecedores, clientes e funcionários é um trabalho a ser feito continuamente. Conclui-se que é de vital importância a detecção de qual área precisa ser melhor trabalhada e que mais impactará na prestação dos serviços, bem como os custos envolvidos para adaptá-la e quanto tempo levará para os resultados aparecerem, e assim os clientes demonstrarem sua percepção das progressivas transformações e benefícios pelos quais a empresa passou.

Finalmente cabe mencionar que os assuntos e conclusões abordados nesta pesquisa não podem ser generalizados e aplicados a outras instituições, pois cada organização possui sua realidade de funcionamento a ser estudada. Assim, para que esse mesmo trabalho atingisse uma conotação mais abrangente seria necessário realizar a pesquisa com outras empresas semelhantes e assim traçar um perfil comparativo entre elas, definindo suas características e chegando a uma conclusão com dados suficientes para comprová-los, porém não foi esse o objetivo desta monografia.

Conclui-se portanto, que por meio deste trabalho pôde-se observar que a valorização dos colaboradores é fator fundamental para o sucesso da empresa. Essa valorização passa por ouvir suas críticas e sugestões, avaliar a pertinência das mesmas e, finalmente, por implementar as ações possíveis e justificar, com clareza, os motivos pelos quais a empresa não implantará algumas sugestões.

É importante que a relação empresa-funcionário seja uma relação ganha-ganha, onde a organização alcança suas metas e premia aqueles que se esforçaram e contribuíram para o sucesso da mesma, ainda que indiretamente. Assim passa-se a atender satisfatoriamente aos interesses dos gestores e colaboradores, melhorando a qualidade dos serviços prestados e os resultados da empresa, adaptando à missão da empresa uma nova perspectiva de constante crescimento, desenvolvimento, qualidade e inovação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Estratégias de recursos humanos e competitividade. *In*: Marcelo M. M. Falcão Vieira; L. M. B. Oliveira. (Org.). **Administração Contemporânea - perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ANTUNES, Elaine Di Diego; PINHEIRO, Ivan Antônio. Sistema de promoção e avaliação do comprometimento organizacional dedicado às empresas com programas de qualidade em países de capitalismo tardio. *In*: Marcelo M. M. Falcão Vieira; L. M. B. Oliveira. (Org.). **Administração Contemporânea - perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ARNOLD, William W.; PLAS, Jeanne M. *In*: **Liderança orientada para pessoas: o toque humano como fator de produtividade e lucro**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *In*: **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas; 2002.

BRASIL TURISMO - **Cartilha Institucional**. [S.l.], [S.d.]. 46 p.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. *In*: **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, v.2, 1998.

COSTA, Marco Antonio F.; COSTA, Maria de Fátima Barrozo. *In*: **Metodologia da Pesquisa - conceitos e técnicas**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

FIDELIS, Gilson José; BANOV, Márcia Regina. *In*: **Gestão de Recursos Humanos: tradicional e estratégica**. São Paulo: Érica, 2006.

FISCHER, Rosa Maria. *In*: **O desafio da colaboração**. São Paulo: Gente, 2002.

FLORES, Paulo Silas Ozores. *In*: **Treinamento em Qualidade: Fator de Sucesso para Desenvolvimento de Hotelaria e Turismo**. São Paulo: Rocas, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *In*: **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; et al. *In*: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

HEIL, Gary; PARKER, Tom; TATE, Rick. *In*: **A liderança e a revolução do cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. *In*: **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARCHI, Ricardo. Saudável Lucro. *In*: **Qualidade de Vida**. <http://vocea.abril.com.br>. São Paulo: Você S/A *on line*, 2002.

MARCHIORI , Marlene Regina. Comunicação é Cultura. Cultura é Comunicação. *In: **Cultura Organizacional.*** <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/buscas.htm>. Atibaia: Portal de Relações Públicas e Transmarketing, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *In: **Fundamentos de Administração: Manual Compacto para cursos de formação tecnológica e seqüenciais.*** São Paulo: Atlas, 2004.

MINICUCCI, Agostinho. *In: **Psicologia aplicada à Administração.*** São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Marco Antônio. *In: **Cultura Organizacional.*** São Paulo: Nobel,1988.

PÁDUA, Elisabete M. Marchesini de. *In: **Metodologia da Pesquisa: abordagem teórico-prática.*** Campinas: Papirus, 2000.

SPÉZIA, Domingos Sávio. *In: **Metodologia da Pesquisa.*** Apostila utilizada para ministrar a disciplina de Metodologia da Pesquisa para o Curso de Gestão de Negócios em Turismo II. Brasília: UNB, 2006.

WAGEN, Lynn Van Der; DAVIES, Cristine. *In: **Supervisão e Liderança em Turismo e Hotelaria.*** São Paulo: Contexto, 2001.

WALKER, Denis. *In: **O cliente em primeiro lugar: o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas.*** São Paulo: Markron, 1991.

WOOD JR., THOMAZ. (coord.) *In: **Mudança Organizacional: Aprofundando Temas Atuais em Administração de Empresas.*** São Paulo: Atlas, 1995.

#### **Sites consultados**

<http://www.connectionresearch.com.br/>

<http://www.google.com.br/>

<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/buscas.htm/>

<http://scholar.google.com.br/>

<http://vocesa.abril.com.br/>

## APÊNDICES

### Apêndice A - Questionário Quantitativo

#### Clima Organizacional

Este questionário tem a finalidade de levantar dados sobre a empresa que você trabalha e fornecer fundamentação para elaboração de monografia para minha pós-graduação. Pedimos que você avalie se os fatos relatados ocorrem ou não na empresa, e contamos com a mais sincera avaliação. Com isso desejamos conhecer mais o clima e cultura organizacional e buscar sempre aprimorar o ambiente de trabalho.

**Não são perguntas e sim afirmações, portanto marque o número escolhido para cada uma. Utilize a escala de “1” a “4”, conforme abaixo:**

1	2	3	4
Discordo <b>TOTALMENTE</b>	Discordo <b>PARCIALMENTE</b>	Concordo <b>PARCIALMENTE</b>	Concordo <b>TOTALMENTE</b>

Não existe resposta errada, seja verdadeiro isso é o certo. As questões são **afirmativas**, responda de acordo com o seu entendimento e interpretação do ambiente de trabalho. Não deixe nenhum item em branco.

#### Não precisa se identificar.

<b>PARTE I – Diagnóstico da empresa</b>				
1. As regras de funcionamento (normas/horários/etc) são claras, bem explicadas, entendidas e obedecidas pelos funcionários.	1	2	3	4
2. Existe continuidade nas políticas e projetos iniciados na empresa.	1	2	3	4
3. O nível salarial pago é justo e compatível com o mercado.	1	2	3	4
4. A empresa oferece cursos em quantidade e qualidade adequados à capacitação dos funcionários para melhor realização do trabalho.	1	2	3	4
5. As oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos.	1	2	3	4
6. A gestão administrativa da empresa é satisfatória.	1	2	3	4
7. A hierarquia é respeitada dentro desta empresa.	1	2	3	4
8. A comunicação (informação, orientação e supervisão de funcionários, etc) é clara e favorece a boa execução do trabalho.	1	2	3	4
9. A empresa é tida como de sucesso em seu ramo de atuação.	1	2	3	4
10. As chefias sempre acompanham os funcionários na execução de suas tarefas.	1	2	3	4
11. Os chefes estão capacitados para desenvolver suas funções.	1	2	3	4
12. Os chefes são colaborativos, reconhecem e apóiam as sugestões dos funcionários.	1	2	3	4
13. Quando é necessário chamar a atenção dos funcionários, os chefes fazem isso com calma e neutralidade.	1	2	3	4
14. Existe relação de fidelidade e confiança entre as pessoas e a empresa.	1	2	3	4
15. Existem “panelinhas” nos departamentos e isso atrapalha o trabalho.	1	2	3	4
16. Os funcionários preocupam-se com o aumento da produtividade e faturamento.	1	2	3	4
17. Os funcionários sentem-se à vontade para sugerir mudanças na empresa.	1	2	3	4
18. Os funcionários são interessados na melhoria da qualidade nos serviços.	1	2	3	4
19. Os funcionários sentem-se seguros trabalhando na empresa.	1	2	3	4
20. Os funcionários são motivados e comprometidos com o trabalho.	1	2	3	4
21. Os funcionários se relacionam com respeito, cordialidade e sinceridade.	1	2	3	4
22. Os funcionários acatam ordens superiores com facilidade.	1	2	3	4
23. Os funcionários conhecem os valores e a missão da empresa.	1	2	3	4

24. Alguns colegas costumam fazer intrigas.	1	2	3	4
25. Alguns colegas se beneficiam por ter relacionamento próximo com pessoas que possuem cargo de influência na empresa.	1	2	3	4
26. Alguns colegas estão insatisfeitos por trabalhar aqui.	1	2	3	4
27. As interações coletivas (membros da equipe de trabalho, membros de outros grupos de trabalho) <b>não</b> prejudicam o desenvolvimento das atividades.	1	2	3	4
28. A divisão do trabalho na equipe é justa e ninguém trabalha mais que o outro.	1	2	3	4
29. Os benefícios (PL, abonos, férias, plano de saúde, etc.) atendem as expectativas dos funcionários.	1	2	3	4
30. O tipo da atividade desenvolvida exige muita capacidade física/emocional.	1	2	3	4
31. O tempo e desenvolvimento das atividades (jornada, pausas, turnos, prazos) permitem um descanso suficiente antes do retorno às atividades.	1	2	3	4
32. Os equipamentos e instrumentos (aparelhagem, mobiliários, material arquitetônico, iluminação, mesas, cadeiras, etc) facilitam o desenvolvimento das atividades.	1	2	3	4
33. Escolha no máximo 3 (três) opções que mais te <b>motivam</b> na empresa :				
a. ( ) Desafios existentes no trabalho.	f. ( ) Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa.			
b. ( ) Integração da equipe de trabalho.	g. ( ) Estabilidade no emprego.			
c. ( ) Participação nas decisões da empresa.	h. ( ) Gostar do trabalho que faz.			
d. ( ) Oportunidade de crescimento.	i. ( ) Salário somado a benefícios.			
e. ( ) Relação com a chefia.				
34. Escolha no máximo 3 (três) opções que mais te <b>desmotivam</b> na empresa:				
a. ( ) Excesso de trabalho.	f. ( ) Relação com a liderança da equipe.			
b. ( ) Pausa para descanso insuficiente.	g. ( ) Falta de autonomia.			
c. ( ) Pouco treinamento.	h. ( ) Não ser valorizado pelo trabalho executado.			
d. ( ) Instalações inadequadas.	i. ( ) Não ser ouvido.			
e. ( ) Relação com o cliente.				
<b>PARTE II – Perfil Demográfico</b>				
35. Local de Trabalho: 1.( ) GEAT    2.( ) GEFAC    3.( ) GENEG    4.( ) SAC    5.( ) Outro _____				
36. Exerce qual cargo? _____				
37. Tempo de serviço na empresa: _____(meses ou anos)				
38. Idade: _____anos.		39. Sexo: 1. ( ) Masculino    2. ( ) Feminino		
40. Estado Civil: 1.( ) Solteiro    2.( ) Casado    3.( ) Separado/Divorciado    4.( ) _____				
41. Escolaridade: 1.( ) 1º Grau    2.( ) 2º Grau    3. ( ) Superior    4.( ) Pós-graduação				
42. Faixa Salarial: 1.( ) até R\$ 950,00    2.( ) de R\$ 951,00 a R\$ 1.090,00 3.( ) de R\$1.091,00 a R\$ 1.500,00    4.( ) acima de R\$1.501,00				
43. Trabalhar nesta empresa é: 1.( ) Excelente    2.( ) Muito Bom    3.( ) Bom    4.( ) Razoável    5.( ) Ruim				

Caso deseje, faça abaixo anotações, comentários ou explicações sobre as respostas ou questões apresentadas e anexe ao questionário.

**MUITO OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!**

Pesquisadora: Gabrielle Alvarenga Gebrim – Pós-Graduanda em Gestão de Negócios em Turismo UNB/CET. Dúvidas fale com a pesquisadora: 3314-7309 ou 9551 – 6246.

Período de coleta: Janeiro de 2007.

## ANEXOS

### Anexo A - Cultura e Gestão Estratégica de Pessoas

<b>Filosofia de Recursos Humanos - Cultura e Gestão Estratégica de Pessoas</b>
<b>Política Geral:</b> Atuar com perspectiva de futuro e planejamento integrado à visão de administração estratégica.
<b>Políticas Específicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• fazer pautar pelos princípios da eficácia e responsabilidade os procedimentos de gestão de pessoas e reavaliá-los continuamente, à vista das variáveis ambientais;</li> <li>• incrementar o conhecimento/ desenvolvimento dos valores fundamentais da cultura organizacional;</li> <li>• aplicar mecanismos de avaliação do clima organizacional e de agregação dos empregados dos objetivos e metas da empresa;</li> <li>• promover o comprometimento dos colaboradores com os objetivos empresariais;</li> <li>• harmonizar e fortalecer a relação empregador-empregado;</li> <li>• estimular e valorizar as atitudes que favoreçam o cumprimento da missão da empresa.</li> </ul>
<b>Diretrizes Operacionais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• disseminar, entre os empregados, a filosofia e os princípios da empresa;</li> <li>• gerenciar as informações de um banco de dados dos colaboradores, com o objetivo de embasar as ações de gestão de pessoas;</li> <li>• estimular o espírito de liderança para obter envolvimento, participação e parceria;</li> <li>• promover o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para o compromisso da empresa com a sociedade, seus associados, acionistas e clientes em geral, dentro dos objetivos que levaram à constituição da empresa.</li> <li>• estimular a participação dos empregados no capital da empresa;</li> <li>• cuidar do gerenciamento do clima organizacional;</li> <li>• estimular a criatividade no trabalho;</li> <li>• estudar a criação de um banco de idéias;</li> <li>• desenvolver a cultura de melhoria da produtividade e redução de desperdício;</li> <li>• reconhecer e valorizar as posturas que facilitem o cumprimento da missão;</li> <li>• disseminar valores destinados a atender os clientes internos e externos;</li> <li>• buscar a incorporação da administração de <i>marketing</i> à área de gestão de pessoas e às demais unidades da empresa.</li> </ul>

*Fonte: adaptado pela autora da Cartilha Institucional da empresa.*

## Anexo B - Recrutamento e Seleção

<b>Filosofia de Recursos Humanos - Recrutamento e Seleção</b>
<p><b>Política Geral:</b> Recrutar e selecionar, para ingresso em todos os segmentos funcionais, de forma democrática e segundo as necessidades da empresa.</p>
<b>Políticas Específicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• condicionar o ingresso ao atendimento dos pré-requisitos exigidos para a função;</li> <li>• recrutar e selecionar segundo as prioridades da política negocial da empresa;</li> <li>• proporcionar aos empregados condições para integração na empresa e no ambiente de trabalho;</li> <li>• restringir a contratação ao provimento de funções consideradas típicas das atividades negociais da empresa.</li> </ul>
<b>Diretrizes Operacionais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• verificar se a contratação vai agregar valores aos produtos/serviços da empresa;</li> <li>• examinar a conveniência de dar preferência a parcerias ou contratações de serviços com empresas especializadas, para a execução de funções acessórias;</li> <li>• considerar no processo de integração do novo empregado a sua experiência pessoal e profissional;</li> <li>• transmitir aos recém-admitidos conhecimentos dos valores, filosofia e missão da empresa;</li> <li>• submeter todos os admitidos a estágio probatório de 90 (noventa) dias. Nesse período, observar a compatibilidade do perfil do empregado com as necessidades organizacionais, a fim de embasar parecer final quanto a sua permanência nos quadros da empresa.</li> </ul>

*Fonte: adaptado pela autora da Cartilha Institucional da empresa.*

## Anexo C - Força de Trabalho e Desempenho

<b>Filosofia de Recursos Humanos – Força de Trabalho e Desempenho</b>
<p><b>Política Geral:</b> Otimizar o aproveitamento da força de trabalho, observados os requisitos de tempestividade, suficiência e adequação de funções.</p>
<b>Políticas Específicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• avaliar, de forma contínua, aberta e participativa, o desempenho de todos os empregados, atendendo aos aspectos de formação e informação;</li> <li>• valorizar a competência profissional a partir da identificação e aproveitamento dos empregados talentosos e empreendedores;</li> <li>• valorizar o conhecimento, utilizando-o como instrumento de profissionalização, negócio e valor agregado aos produtos e serviços da empresa;</li> <li>• orientar os comportamentos funcionais pelo código de ética da empresa e assegurar aos empregados conhecimento dos padrões de comportamento exigidos pela empresa</li> </ul>
<b>Diretrizes Operacionais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• buscar, no processo de avaliação dos empregados, subsídios para os planos a serem desenvolvidos na área de treinamento;</li> <li>• promover o acompanhamento do desempenho das pessoas, por meio de controle da produtividade, do relacionamento interno e externo e capacidade de desenvolvimento;</li> <li>• gerenciar o desempenho de forma integrar os objetivos organizacionais e o desenvolvimento profissional do empregado;</li> <li>• contemplar, na avaliação do desempenho, da gerência média/ administrador, fatores que dêem ênfase a sua contribuição para os resultados das empresas;</li> <li>• alocar as pessoas conforme o interesse da empresa e perfil do cargo;</li> <li>• privilegiar o conhecimento, a competência e a experiência para a ascensão funcional;</li> <li>• contemplar no processo de seleção para acesso a cargos comissionados (de confiança), conjuntamente, o conhecimento técnico das funções e o merecimento funcional;</li> <li>• decidir, em colegiado, desrespeitos ao código de ética da empresa, após o exame do respectivo caso pela gerência de Gestão de Pessoas;</li> <li>• garantir ao empregado o exercício do direito de recorrer contra atos administrativos;</li> <li>• instituir mecanismo que identifique o empregado ineficiente, improdutivo e sem condições de ajustamento à empresa, visando sua exclusão do quadro de pessoal.</li> </ul>

*Fonte: adaptado pela autora da Cartilha Institucional da empresa.*

## Anexo D - Treinamento e Desenvolvimento

<b>Filosofia de Recursos Humanos - Treinamento e Desenvolvimento</b>
<p><b>Política Geral:</b> Promover o permanente desenvolvimento do pessoal como forma de desenvolver a própria empresa.</p>
<b>Políticas Específicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• treinar e reciclar de acordo com as diretrizes definidas pela empresa;</li> <li>• incentivar o espírito de equipe e iniciativa, o auto-desenvolvimento e a liberação das potencialidades, no que se referem aos objetivos empresariais;</li> <li>• estimular o comprometimento dos gestores com ações de formação de pessoal;</li> <li>• conscientizar o empregado quanto a sua co-responsabilidade no processo de crescimento pessoal e profissional;</li> <li>• estimular a reflexão crítica em todos os níveis buscando a eficácia e desenvolver a empresa;</li> <li>• estimular a permanência, na empresa, do empregado empreendedor, talentoso e comprometido com a filosofia institucional;</li> <li>• planejar e acompanhar o desenvolvimento das pessoas, de forma participativa, visando ao aprimoramento pessoal e ao atingimento dos objetivos da empresa;</li> </ul>
<b>Diretrizes Operacionais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• conduzir o planejamento e o controle das atividades de formação, integrada, dentro dos objetivos comuns da empresa;</li> <li>• capacitar os administradores e demais comissionados (com subordinados) para gerenciar o desenvolvimento profissional dos empregados;</li> <li>• desenvolver a prática de trabalho em equipe voltada para objetivos comuns, observando conduta ética e diálogo franco, de modo a evitar a concentração de conhecimentos em um único funcionário;</li> <li>• enfatizar, no processo de desenvolvimento da gerência média e dos administradores, os novos estilos de comportamento gerencial, os produtos oferecidos pela empresa e os procedimentos administrativos e operacionais adequados à realidade empresarial;</li> <li>• desenvolver a capacitação dos empregados não comissionados, preferencialmente, por treinamento na situação de trabalho, em reuniões setoriais e cursos específicos e direcionados;</li> <li>• reciclar, periodicamente, toda gerência média e os administradores, em desenvolvimento empresarial;</li> <li>• instituir sistema de avaliação do treinamento que gere informações sobre o atendimento das necessidades e possibilite o aperfeiçoar as ações de formação;</li> <li>• criar banco de dados para registro dos cursos, treinamentos e outros conhecimentos detidos pelos empregados;</li> <li>• valorizar o conhecimento utilizando-o como instrumento de profissionalização, negócio e valor agregado aos produtos e serviços da empresa;</li> <li>• criar ambiente que favoreça e valorize a criatividade;</li> <li>• promover o engajamento dos empregados nos programas da empresa, em especial da qualidade.</li> </ul>

*Fonte: adaptado pela autora da Cartilha Institucional da empresa.*

## Anexo E - Remuneração e Benefícios

<b>Filosofia de Recursos Humanos - Remuneração e Benefícios</b>
<p><b>Política Geral:</b> Retribuir, direta ou indiretamente, de forma justa e adequada, o mérito a produtividade e a contribuição para o alcance dos objetivos da empresa.</p>
<b>Políticas Específicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• manter o quadro de pessoal, de modo que haja equilíbrio em termos de remuneração e vantagens na empresa;</li> <li>• manter uma eqüitativa inter-relação das estruturas de cargos e salários, baseada na natureza e importância da função e observadas as tendências de mercado;</li> <li>• ter presente, a preocupação com a qualidade de vida no ambiente de trabalho;</li> <li>• assegurar aos empregados, sem paternalismo ou tutela, condições assistenciais adequadas a sua integração aos objetivos empresariais.</li> </ul>
<b>Diretrizes Operacionais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizar o quadro de pessoal de modo que se obtenha o equilibrado dimensionamento entre padrões salariais e funções a serem exercidas;</li> <li>• remunerar, adicionalmente, segundo plano que defina subordinações hierárquicas, pré-requisitos e níveis remuneratórios, as funções de maior complexidade ou que representem acréscimo de responsabilidade em relação a atribuições do não-comissionado;</li> <li>• posicionar a curva salarial da empresa em relação ao mercado, de forma a propiciar a manutenção de quadro funcional desejado;</li> <li>• cuidar da manutenção de um plano de assistência médico hospitalar, da qual participem a empresa e os empregados.</li> </ul>

*Fonte: adaptado pela autora da Cartilha Institucional da empresa.*

## Anexo F - Comunicação Interna

<b>Filosofia de Recursos Humanos - Comunicação Interna</b>
<b>Política Geral:</b> Instituir sistema de comunicação interna bilateral na empresa.
<b>Políticas Específicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• assegurar a democratização das informações;</li> <li>• institucionalizar a comunicação entre a empresa e seus funcionários e vice-versa.</li> </ul>
<b>Diretrizes Operacionais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• utilizar convenientemente os canais de comunicação social como elementos de reavaliação dos procedimentos de gestão de pessoas;</li> <li>• possibilitar comunicação ascendente e descendente que uniformize a informação em todos os níveis e unidades, preservando-se estratégias e segurança;</li> <li>• realizar, periodicamente, reuniões por setor, área e unidade de negócio;</li> <li>• direcionar os instrumentos de comunicação social interna para suscitar debates sobre a dinâmica de negócios e de administração da empresa, estimulando os empregados a contribuírem para o encaminhamento de soluções criativas;</li> <li>• divulgar o Plano de Ações e Metas da empresa;</li> <li>• divulgar caso de inovação, mudança e experimentação;</li> <li>• otimizar o sistema de comunicação interna, de modo que os empregados tomem conhecimento tempestivamente, das decisões formadas.</li> </ul>

*Fonte: adaptado pela autora da Cartilha Institucional da empresa.*

**Anexo G - Descritivo do Cargo de Analista de Negócios****Cargo: Analista de Negócios**Carga Horária: **8 horas****Atribuições/ Responsabilidades:**

- Analisar a viabilidade econômica de propostas de parceria feitas por hotéis;
- Analisar atrativos das localidades turísticas onde estes hotéis se encontram;
- Analisar a qualidade dos serviços prestados pelos hotéis;
- Negociar tarifas e preços com hoteleiros ou representantes de hotéis;
- Estabelecer contatos com hoteleiros para resolução de problemas com hóspedes, tarifas ou diárias;
- Confeccionar planilhas e relatórios demonstrando o volume de diárias negociadas, discriminando tarifas e outros valores;
- Realizar outros serviços afins.

**Perfil Profissional (competências):**

- Perfil negociador;
- Facilidade de trabalhar em equipe;
- Facilidade de efetuar cálculos diversos;
- Facilidade de comunicação;
- Disciplina e senso de organização;
- Espírito empreendedor, iniciativa e dinamismo;
- Capacidade de adaptar-se a situações adversas;
- Autonomia e articulação;
- Criatividade;
- Boa redação.

**Instrução Essencial Desejável:**

- Curso superior;
- Informática básica (Windows, Word, Excel e Internet) e fax;
- Conhecimento de elaboração de contratos;
- Conhecimento básico de inglês;
- Conhecimento de técnicas de negociação e vendas;
- Conhecimento de mercado de turismo;
- Conhecimento de mercado de hotéis;
- Conhecimento de geografia turística.

**Experiência Anterior Desejável:**

- Experiência comprovada na área comercial de uma empresa.

## Anexo H - Descritivo do Cargo de Assessor

**Cargo: Assessor**

**Carga Horária: 8 horas**

**Atribuições/ Responsabilidades:**

- Assessorar as gerências e demais níveis hierárquicos de sua área no que diz respeito ao planejamento e à execução dos planos de ação;
- Identificar as necessidades da organização referentes a registros, arquivos, sistemas de informação e comunicação e outros, assim como dos recursos (humanos, tecnológicos, financeiros, etc.) indispensáveis e levantar dados para a tomada de decisão (por parte das gerências) sobre as políticas de ação, normas e medidas;
- Participar da elaboração de políticas e programas de seu setor, colaborando com informações, sugestões e experiências, a fim de contribuir para a definição de objetivos gerais e específicos e para a articulação de seu setor com os demais;
- Desenvolver projetos específicos de sua área de atuação;
- Assessorar a implementação de planos, programas e procedimentos;
- Atuar como elemento multiplicador, aprendendo e repassando conhecimento (know-how);
- Efetuar levantamentos, pesquisas e relatórios diversos;
- Confeccionar planilhas e orçamentos;
- Efetuar pesquisas de mercado;
- Realizar outros serviços afins.

**Perfil Profissional (competências/ requisitos):**

- Visão sistêmica;
- Habilidade de relacionamento e trato com as pessoas;
- Facilidade de comunicação;
- Facilidade de trabalhar em equipe;
- Espírito empreendedor, iniciativa e dinamismo;
- Autonomia e articulação;
- Criatividade;
- Capacidade de improvisar ou adaptar-se a situações adversas;
- Boa redação.

**Instrução Essencial Desejável:**

- Curso superior, preferivelmente na área onde trabalhará;
- Informática básica (Windows, Word Excel e Internet).

**Experiência Anterior Desejável:**

- Ter experiência comprovada na área em questão.

**Anexo I - Descritivo do Cargo de Assistente Administrativo****Cargo: Assistente Administrativo**Carga Horária: **8 horas****Atribuições/ Responsabilidades:** Executar e desenvolver atividades de rotina administrativa tais quais:

- Tratar documentos diversos;
- Preencher formulários diversos;
- Emitir documentos específicos de sua área;
- Efetuar cálculos diversos;
- Consultar fontes de informações disponíveis para obter dados necessários ao desempenho de suas atribuições;
- Acompanhar processos administrativos;
- Preparar relatórios, formulários e planilhas;
- Preparar relações de cobranças e pagamentos efetuados, consultando documentos e anotações realizadas, para facilitar o controle financeiro;
- Providenciar pagamentos diversos;
- Atender clientes internos e externos, assim como convênios e parcerias;
- Organizar e manter arquivo;
- Prestar apoio logístico (atribuições de Almoxarife);
- Realizar outros serviços afins.

**Perfil Profissional (competências pessoais):**

- Demonstrar capacidade de organização;
- Demonstrar habilidade de redação;
- Trabalhar em equipe;
- Comunicar-se com facilidade;
- Relacionar-se com flexibilidade;
- Demonstrar educação e discrição no atendimento e/ou contatos;
- Demonstrar iniciativa e dinamismo;
- Demonstrar autonomia e articulação;

**Instrução Essencial Desejável:**

- Ensino médio completo;
- Informática básica (Windows, Word, Excel e Internet).

**Experiência Anterior Desejável:**

- Ter experiência comprovada de 1 a 2 anos na área especificada.

**Anexo J - Descritivo do Cargo de Assistente Técnico****Cargo: Assistente Técnico**Carga Horária: **8 horas****Atribuições/ Responsabilidades:**

- Receber, conferir e encaminhar documentos diversos;
- Preencher formulários diversos;
- Emitir documentos específicos de sua área;
- Efetuar cálculos diversos;
- Consultar fontes de informações disponíveis para obter dados necessários ao desempenho de suas atribuições;
- Elaborar e conferir relatórios de controle;
- Preparar relações de cobranças e pagamentos efetuados, consultando documentos e anotações realizadas, para facilitar o controle financeiro;
- Providenciar pagamentos diversos;
- Atender clientes internos e externos, assim como convênios e parcerias;
- Arquivar cópias de documentos emitidos e organizar e manter arquivo;
- Realizar levantamento de estoque de material existente para assegurar o controle e a reposição;
- Realizar outros serviços afins.

**Perfil Profissional (competências pessoais):**

- Demonstrar visão sistêmica;
- Demonstrar disciplina e senso de organização;
- Demonstrar habilidade de redação;
- Trabalhar em equipe;
- Relacionar-se com flexibilidade;
- Comunicar-se com facilidade;
- Demonstrar educação e discrição no atendimento e/ou contatos;
- Demonstrar espírito empreendedor, iniciativa e dinamismo;
- Demonstrar autonomia e articulação;
- Demonstrar criatividade.

**Instrução Essencial Desejável:**

- Ensino médio completo;
- Informática básica (Windows, Word, Excel e Internet).

**Experiência Anterior Desejável:**

- Ter experiência comprovada na área especificada.

## Anexo K - Descritivo do Cargo de Auxiliar Administrativo

**Cargo: Auxiliar Administrativo**

**Carga Horária: 8 horas**

**Atribuições/ Responsabilidades:**

- Coletar dados diversos, consultando documentos, transcrições, arquivos e fichários, e efetuando cálculos com o auxílio de máquinas de calcular;
- Efetuar lançamentos em livros fiscais;
- Atualizar fichários e arquivos, classificando documentos;
- Controlar a requisição e o recebimento de material de escritório;
- Digitar textos diversos (cartas, minutas, relatórios, etc.);
- Atender chamadas telefônicas, anotando ou enviando recados e dados de rotina;
- Atender clientes, pessoalmente ou pelo telefone, esclarecendo dúvidas ou prestando informações;
- Receber, preencher, conferir e encaminhar documentos diversos;
- Emitir faturas e relatórios;
- Localizar documentos;
- Efetuar pagamentos diversos;
- Atualizar cadastros;
- Receber, classificar e distribuir correspondências;
- Colher assinatura da Diretoria em cheques e outros documentos, e enviá-los aos setores responsáveis;
- Receber, controlar, conferir e transmitir fax; e
- Realizar outros serviços afins.

**Perfil Profissional (competências pessoais):**

- Demonstrar disciplina e senso de organização;
- Trabalhar em equipe;
- Comunicar-se com facilidade;
- Relacionar-se com flexibilidade;
- Demonstrar iniciativa e dinamismo;
- Demonstrar autonomia e articulação;
- Demonstrar habilidade de redação.

**Instrução Essencial Desejável:**

- Ensino médio completo;
- Informática básica (Windows, Word, Excel e Internet).

**Experiência Anterior Desejável:**

- Ter experiência comprovada na área especificada.

**Anexo L - Descritivo do Cargo de Auxiliar de Administração****Cargo: Auxiliar de Administração****Carga Horária: 8 horas****Atribuições/ Responsabilidades:**

- Coletar dados diversos, consultando documentos, transcrições, arquivos e fichários;
- Auxiliar os lançamentos em livros fiscais;
- Participar de atualização de fichários e arquivos;
- Participar do controle da requisição e recebimento de material de escritório;
- Atender chamadas telefônicas, anotando ou enviando recados e dados de rotina;
- Atender clientes, pessoalmente ou pelo telefone, esclarecendo dúvidas ou prestando informações;
- Receber, preencher, conferir e encaminhar documentos diversos;
- Localizar documentos;
- Efetuar pagamentos diversos;
- Participar e realizar atualização de cadastros;
- Receber, classificar e distribuir correspondências;
- Redigir e digitar documentos e correspondências;
- Colher assinatura da Diretoria em cheques e outros documentos, e enviá-los aos setores responsáveis;
- Receber, controlar, conferir e transmitir fax; e
- Realizar outros serviços afins.

**Perfil Profissional (competências pessoais):**

- Demonstrar disciplina e capacidade de organização;
- Trabalhar em equipe;
- Relacionar-se com flexibilidade;
- Comunicar-se com facilidade;
- Demonstrar iniciativa e dinamismo;
- Demonstrar autonomia e articulação;
- Demonstrar habilidade de redação.

**Instrução Essencial Desejável:**

- Ensino médio completo;
- Informática básica (Windows, Word, Excel e Internet).

**Experiência Anterior Desejável:**

- Ter experiência comprovada na área especificada.

## Anexo M - Descritivo do Cargo de Auxiliar de Serviços de Apoio

**Cargo: Auxiliar de Serviços de Apoio** Função: **Contínuo** Carga Horária: **8 horas**

### **Atribuições/ Responsabilidades:**

- Executar serviços internos e externos, entregando documentos, mensagens ou pequenos volumes em um setor ou setores da própria empresa junto às repartições públicas, empresas e residências predeterminadas;
- Efetuar compras e pagamentos de contas, de caráter particular ou para a empresa, dirigindo-se aos locais determinados;
- Auxiliar nos serviços simples de escritório, arquivando, abrindo pastas, plastificando folhas, encadernando documentos e preparando etiquetas;
- Encaminhar visitantes aos diversos setores da empresa, acompanhando-os e prestando-lhes as informações necessárias;
- Anotar recados;
- Controlar entregas e recebimentos de documentos diversos;
- Operar malotes de correspondência;
- Protocolar documentos e objetos;
- Operar equipamentos de fax e copiadoras;
- Realizar outros serviços afins.

### **Perfil Profissional (competências pessoais):**

- Demonstrar iniciativa;
- Demonstrar polidez;
- Demonstrar responsabilidade;
- Aprimorar conhecimento;
- Demonstrar solidariedade;
- Apresentar versatilidade;
- Zelar documentos e valores de terceiros;
- Zelar pelo patrimônio;
- Demonstrar discrição;
- Desenvolver orientação espacial;
- Demonstrar agilidade e dinamismo.

### **Instrução Essencial Desejável:**

- Quarta a sétima série do ensino fundamental.

### **Experiência Anterior Desejável:**

- Ter experiência comprovada na área.

**Não possuem descritivo de cargo**

**Cargo: Diretor**

**Cargo: Estagiário**

## Anexo N - Descritivo do Cargo de Gerente de Área

<b>Cargo: Gerente de Área</b>	<b>Carga Horária: 8 horas</b>
<b>Alçadas decisórias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Responder pelos resultados de sua unidade;</li> <li>– Responder pela supervisão direta de Gerentes de Equipe, e indireta das equipes de funcionários dentro de sua área;</li> <li>– Assegurar o cumprimento das políticas, estratégias e diretrizes elaboradas para a sua área;</li> <li>– Assegurar o fornecimento de subsídios para o estabelecimento das políticas, estratégias e diretrizes de curto, médio e longo prazos;</li> <li>– Assegurar o planejamento e o controle dos serviços de sua área, estabelecendo diretrizes setoriais e prioridades;</li> <li>– Assinar correspondências internas e externas relativas à sua área de atuação;</li> <li>– Conceder férias aos componentes da sua equipe, observadas as instruções pertinentes;</li> <li>– Autorizar a realização de trabalho em regime de horas extras, mediante prévia articulação com a área de recursos humanos;</li> <li>– Autorizar faltas ao serviço (licença-saúde, licença-maternidade e outros afastamentos semelhantes) e a concessão de abonos (assiduidade), quando for o caso, aos componentes da sua equipe;</li> <li>– Autorizar determinados pagamentos, aquisições, convênios, tarifas ou bloqueios, de acordo a sua área de atuação e com as necessidades do setor;</li> <li>– Decidir e adotar procedimentos necessários e adequados para viabilizar a operacionalização dos serviços de sua área;</li> <li>– Subdelegar, a seu critério e responsabilidade, as alçadas ora lhe atribuídas, desde que a funcionários devidamente qualificados e aptos a desempenhar as funções pertinentes.</li> </ul>	
<b>Atribuições:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Negociar, junto à Gerência Executiva e à Gerência de Equipe, planos táticos e metas de desempenho para as equipes sob sua responsabilidade;</li> <li>– Determinar metas (objetivos e prazos) e planos de ação, segundo as diretrizes determinadas pela Gerência Executiva, orientando os Gerentes de Equipe;</li> <li>– Orientar, acompanhar e avaliar o andamento das atividades;</li> <li>– Garantir as condições essenciais (aos funcionários) para o andamento adequado dos trabalhos;</li> <li>– Detectar eventuais problemas ou disfunções para adotar ou propor medidas corretivas;</li> <li>– Realizar outros serviços afins.</li> </ul>	
<b>Perfil Profissional (competências pessoais):</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Habilidade de relacionamento e trato com as pessoas;</li> <li>– <i>Coaching</i> (capacidade de coordenar e integrar pessoas tendo em vista resultados);</li> <li>– Liderança (facilidade e/ou aptidão para liderar pessoas);</li> <li>– Visão sistêmica;</li> <li>– Integridade a toda prova;</li> <li>– Facilidade de comunicação;</li> <li>– Disponibilidade para viagens;</li> </ul>	

- Iniciativa / dinamismo;
- Simpatia / carisma;
- Criatividade;
- Articulação;
- Segurança;
- Boa redação comercial;
- Paciência para ouvir;
- Capacidade de avaliar o cenário;
- Postura de busca por soluções;
- Capacidade de administrar conflitos;
- Facilidade para trabalhar em equipe;
- Habilidades de negociador e de intermediador.

**Responsabilidades Envolvidas:**

- Responder pelos resultados de sua área;
- Gerir recursos humanos, materiais e tecnológicos de sua área;
- Cumprir as políticas e diretrizes estabelecidas para a sua área;
- Desenvolver estratégias e políticas específicas de curto, médio e longo prazos;
- Disseminar as políticas e estratégias da empresa;
- Planejar as atividades de sua área;
- Comprometer-se com o atingimento de objetivos e metas de sua área;
- Satisfazer as necessidades dos clientes (internos - relações interdepartamentais e externos - consumidores de um modo geral, fornecedores e parcerias), segundo as estratégias de atuação do grupo de empresas;
- Garantir a qualidade dos serviços de sua unidade.

**Instrução Essencial Desejável:**

- Segundo grau completo;
- Informática básica (Windows, Word, Excel e Internet);
- Conhecimento ou habilidade de supervisão de pessoal.

**Experiência Anterior Desejável:**

- Ter atuado como gerente ou gerente adjunto pelo período mínimo de dois anos.

## Anexo O - Descritivo do Cargo de Gerente de Equipe

**Cargo: Gerente de Equipe**

Carga Horária: **8 horas**

### **Alçadas decisórias:**

- Responder pelos resultados de sua unidade;
- Responder pela supervisão direta de sua equipe de trabalho;
- Assinar correspondências, observadas as alçadas superiores, que lhe forem delegadas;
- Autorizar a realização de trabalho em regime de horas extras, mediante prévia articulação com a área de recursos humanos;
- Decidir e adotar procedimentos necessários e adequados para viabilizar a operacionalização dos serviços de sua equipe.

### **Atribuições:**

- Negociar, junto à Gerência de Área e Executiva, planos táticos e metas de desempenho para a sua equipe;
- Determinar e disseminar estas metas (objetivos e prazos) e planos assim como métodos e procedimentos de trabalho;
- Promover treinamento aos funcionários sob sua responsabilidade;
- Orientar, acompanhar e avaliar o andamento das atividades;
- Levantar necessidades de pessoal e de materiais;
- Garantir as condições essenciais (aos funcionários) para o andamento adequado dos trabalhos;
- Detectar eventuais problemas ou disfunções para adotar ou propor medidas corretivas;
- Realizar outros serviços afins.

### **Perfil Profissional (competências pessoais):**

- Habilidade de relacionamento e trato com as pessoas;
- Liderança (facilidade e/ou aptidão para liderar pessoas);
- Senso de organização e coordenação;
- Orientação para resultados;
- Criatividade;
- Busca por soluções;
- Visão sistêmica;
- Trabalho em equipe;
- Autocontrole e equilíbrio emocional;
- Flexibilidade e adaptabilidade;
- Capacidade de delegar funções;
- Habilidades de negociador e de intermediador.

### **Responsabilidades Envolvidas:**

- Responder pela gestão de sua equipe de trabalho;
- Cumprir as políticas e diretrizes estabelecidas para a equipe;
- Disseminar as políticas e estratégias da empresa;
- Planejar as atividades de sua equipe;
- Comprometer-se com o atingimento dos objetivos e metas de sua equipe;

- Estabelecer pontos de verificação e controle dos serviços sob sua responsabilidade, de forma a garantir sua execução e qualidade;
- Garantir a qualidade dos serviços de sua equipe.

**Instrução Essencial Desejável:**

- Segundo grau completo;
- Informática básica (Windows, Word, Excel e Internet) e fax;
- Conhecimento prático de supervisão de pessoal.

**Experiência Anterior Desejável:**

- Ter atuado como chefe de setor ou chefe administrativo pelo período mínimo de dois anos.

**Anexo P - Descritivo do Cargo de Gerente Executivo****Cargo: Gerente Executivo****Carga Horária: 8 horas****Alçadas decisórias:**

- Responder pelos resultados de sua unidade;
- Responder pela supervisão direta de Gerentes de Área (ou Gerentes de Equipe quando não houver Gerente de Área), e indireta de Gerentes de Equipe e equipes de funcionários dentro de seu setor/unidade;
- Assegurar o cumprimento das políticas, estratégias e diretrizes elaboradas para a sua unidade;
- Assegurar o fornecimento de subsídios para o estabelecimento das políticas, estratégias e diretrizes de curto, médio e longo prazos;
- Assegurar o planejamento e o controle dos serviços de sua unidade, estabelecendo diretrizes setoriais e prioridades;
- Assinar correspondências internas e externas relativas à sua área de atuação;
- Conceder férias aos componentes da sua equipe, observadas as instruções pertinentes;
- Autorizar a realização de trabalho em regime de horas extras, mediante prévia articulação com a área de recursos humanos;
- Autorizar faltas ao serviço (licença-saúde, licença-maternidade e outros afastamentos semelhantes) e a concessão de abonos (assiduidade), quando for o caso, aos componentes da sua equipe;
- Autorizar determinados pagamentos, aquisições, convênios, tarifas ou bloqueios, de acordo a sua área de atuação e com as necessidades do setor;
- Decidir e adotar procedimentos necessários e adequados para viabilizar a operacionalização dos serviços de sua área;
- Subdelegar, a seu critério e responsabilidade, as alçadas ora lhe atribuídas, desde que à funcionários devidamente qualificados e aptos a desempenhar as funções pertinentes.

**Atribuições:**

- Gerenciar todas as atividades que se referem à sua área identificando as necessidades da empresa no que diz respeito a otimização dos serviços prestados, avaliando as carências existentes para tomar decisões e definir planos de ação adequados;
- Zelar pela observância das disposições regulamentares internas e das emanadas de legislação especial;
- Acompanhar o andamento das atividades e avaliar as condições de trabalho;
- Prestar assessoria à Diretoria / Presidência.
- Avaliar a economicidade, eficácia e eficiência da obtenção e utilização dos recursos, nos sistemas e operações da empresa, bem como alternativas possíveis para atingir os mesmos objetivos, comparativamente, com vantagens;
- Avaliar as atividades, operações e programas para verificar se os resultados são compatíveis com os objetivos e os meios estabelecidos e se estão sendo executados de acordo com o planejamento;
- Avaliar a qualidade dos serviços prestados, especialmente quanto ao atendimento, à presteza, à segurança e à economicidade.
- Coordenar as atividades do setor para acompanhar os estudos de previsão orçamentária da empresas;

- Prestar assessoramento na elaboração de relatórios orçamentários e das diversas atividades executadas pela empresa;
- Avaliar tendências do ambiente, possibilidades de novos investimentos e novos métodos de trabalho, visando o aperfeiçoamento dos serviços e a redução dos gastos/custos;
- Prestar assessoramento na condução de programas aprovados, com vistas a ajustá-lo à realidade da conjuntura econômica e das variáveis que venham a surgir no decorrer da execução;
- Avaliar oportunidades de mercado e de capacidades e recursos da empresa; e
- Realizar outros serviços afins.

**Perfil Profissional (competências pessoais):**

- Habilidade de relacionamento e trato com as pessoas;
- *Coaching* (capacidade de coordenar e integrar pessoas tendo em vista resultados);
- Liderança (facilidade e/ou aptidão para liderar pessoas);
- Visão sistêmica;
- Potencial de criatividade para adaptar-se a situações e problemas adversos (buscar soluções);
- Flexibilidade e adaptabilidade;
- Habilidade para delegar funções;
- Autocontrole e equilíbrio emocional;
- Saber impor-se (persuasão);
- Espírito empreendedor;
- Autonomia para tomar decisões;
- Articulação;
- Paciência para ouvir.
- Habilidades de negociador e de intermediador.

**Responsabilidades Envolvidas:**

- Comprometer-se com o atingimento dos objetivos e metas de sua unidade;
- Satisfazer as necessidades dos clientes (internos - relações interdepartamentais e externos - consumidores de um modo geral, fornecedores e parcerias), segundo as estratégias de atuação do grupo de empresas;
- Garantir a qualidade dos produtos e serviços de sua unidade.

**Instrução Essencial Desejável:**

- Nível Superior;
- Informática básica (Windows, Word, Excel e Internet).

**Experiência Anterior Desejável:**

- Ter atuado como gerente ou gerente adjunto pelo período

**Anexo Q - Descritivo do Cargo de Orientador de Turismo****Cargo: Orientador de Turismo****Carga Horária: 6 horas****Atribuições/ Responsabilidades:**

- Marcar, alterar e cancelar reservas nacionais e internacionais;
- Orientar o associado;
- Solicitar segunda via de *voucher*;
- Solicitar alteração de dados cadastrais;
- Anotar reclamações e transmitir soluções, quando autorizado, consultando e recebendo orientações dos responsáveis pelos setores;
- Solicitar informações de outros setores, visando atender as necessidades do associado;
- Informar a supervisão sobre as necessidades de melhorias em algumas orientações, localidades deficitárias de convênios, visando a qualidade das informações;
- Prestar informações aos associados sobre: saldo de diárias, títulos, promoções, hotéis, cidades e localizações;
- Orientar o associado quanto prazos de marcação de reserva, alteração de reserva, sistema de pensão, pacotes, feriados, taxas extras, outros;
- Negociar com o associado, opções de hotéis, localidades e períodos, quando não houver disponibilidade de vagas nas localidades pretendidas; e
- Realizar outros serviços afins.

**Perfil Profissional (competências pessoais):**

- Muita educação e discrição no atendimento e/ou contatos;
- Paciência (saber ouvir);
- Boa dicção;
- Facilidade de comunicação;
- Facilidade de trabalhar em equipe;
- Espírito empreendedor, iniciativa e dinamismo;
- Autonomia e articulação;
- Criatividade;
- Capacidade de improvisar ou adaptar-se a situações adversas;
- Boa redação.

**Instrução Essencial Desejável:**

- Segundo grau completo;
- Informática básica (Windows, Word, Excel e Internet);
- Conhecimento de mercado de turismo;
- Conhecimento de geografia turística.

**Experiência Anterior Desejável:**

- Ter experiência comprovada no atendimento direto a clientes.

## Anexo R - Descritivo do Cargo de Superintendente

**Cargo: Superintendente**

**Carga Horária: 8 horas**

### **Alçadas decisórias:**

- Coordenar e decidir sobre os atos internos de gestão;
- Decidir e adotar procedimentos necessários e adequados para viabilizar a operacionalização dos serviços de sua área;
- Gerenciar o fluxo financeiro de sua área e atuação;
- Cuidar dos recursos humanos, em articulação com a Diretoria de Administração;
- Cuidar dos serviços contábeis em articulação com a Contadoria Geral;
- Assinar correspondências internas e externas relativas à sua área de atuação, de caráter não normativo, desde que envolvam assuntos administrativos rotineiros;
- Autorizar faltas ao serviço (licença-saúde, licença-maternidade e outros afastamentos assemelhados) e a concessão de abonos (assiduidade) aos componentes do setor Operacional;
- Autorizar a realização de trabalho em regime de horas extras aos componentes de sua equipe (operacional), mediante prévia articulação com a área de Gestão de Pessoas;
- Conceder férias aos componentes da sua equipe, observadas as instruções pertinentes;
- Apurar os casos de prejuízos decorrentes de falhas em serviços e submeter à Diretoria, a contabilização como prejuízos e/ou cobrar dos respectivos responsáveis;
- Subdelegar, a seu critério e responsabilidade, as alçadas ora lhe atribuídas, desde que os funcionários sejam devidamente qualificados e aptos a desempenhar as funções pertinentes.

### **Atribuições:**

- Responder pelos resultados de sua área;
- Analisar contas a pagar e receber;
- Assegurar o planejamento e o controle dos serviços de sua área;
- Apresentar proposta para a elaboração do planejamento estratégico de sua área;
- Gerenciar todas as atividades que se referem à sua área identificando as necessidades da CBTUR no que diz respeito a otimização dos serviços prestados, avaliando as carências existentes para tomar decisões e definir planos de ação adequados;
- Zelar pela observância das disposições regulamentares internas e das emanadas de legislação especial;
- Prestar assessoria à Diretoria.
- Avaliar a economicidade, eficácia e eficiência da obtenção e utilização dos recursos, nos sistemas e operações da empresa, bem como alternativas possíveis para atingir os mesmos objetivos, comparativamente, com vantagens;
- Avaliar as atividades, operações e programas para verificar se os resultados são compatíveis com os objetivos e os meios estabelecidos e se estão sendo executados de acordo com o planejamento;
- Avaliar a qualidade dos serviços prestados, especialmente quanto ao atendimento, à presteza, à segurança e à economicidade;
- Prestar assessoramento e fornecer subsídios para a elaboração de relatórios orçamentários e respectivo acompanhamento das atividades da área;

- Prestar assessoramento na condução de programas aprovados, com vistas a ajustá-lo à realidade da conjuntura econômica e das variáveis que venham a surgir no decorrer da execução;
- Realizar outros serviços afins.

**Perfil Profissional (competências pessoais):**

- Habilidade de relacionamento e trato com as pessoas;
- Demonstrar capacidade de síntese;
- *Coaching* (capacidade de coordenar e integrar pessoas tendo em vista resultados).
- Liderança (facilidade e/ou aptidão para liderar pessoas);
- Visão sistêmica;
- Potencial de criatividade para adaptar-se a situações e problemas adversos (buscar soluções);
- Flexibilidade e adaptabilidade;
- Habilidade para delegar funções;
- Autocontrole e equilíbrio emocional;
- Saber impor-se (persuasão);
- Espírito empreendedor;
- Autonomia para tomar decisões;
- Articulação;
- Habilidades de negociador e de intermediador;
- Zelar pela apresentação pessoal.

**Instrução Essencial Desejável:**

- Ensino Superior Completo;
- Informática básica (Windows, Word, Excel e Internet).

**Experiência Anterior Desejável:**

- Ter atuado na área específica pelo período mínimo de quatro anos.

**Anexo S - Descritivo do Cargo de Técnico em Contabilidade****Cargo: Técnico em Contabilidade**

Carga Horária: 8 horas

**Atribuições/ Responsabilidades:**

- Organizar os serviços de contabilidade, em geral, traçando o plano de contas, o sistema de livros e documentos e o método de escrituração;
- Executar e/ou supervisionar a escrituração de livros contábeis e comerciais como o Diário, Registro de Inventários, Razão, Conta-Corrente, Caixa e outros, atentando para a transcrição correta dos dados contidos nos documentos originais e valendo-se de sistemas manuais e mecanizados, para fazer cumprir as exigências legais e administrativas;
- Controlar os trabalhos de análise e conciliação de contas, conferindo os saldos, localizando e retificando possíveis erros, para assegurar a correção das operações contábeis;
- Proceder à classificação e avaliação de despesas, analisando a natureza das mesmas, para apropriar custos de bens e serviços;
- Efetuar e/ou supervisionar os cálculos de reavaliação do ativo e de depreciação de veículos, máquinas, móveis e instalações, baseando-se nos índices adequados a cada caso, para atender às disposições legais pertinentes;
- Elaborar balancetes, balanços e outras demonstrações contábeis, aplicando as técnicas apropriadas para apresentar resultados parciais e totais da situação patrimonial, econômica e financeira da empresa;
- Organizar relatórios sobre a situação geral da empresa, transcrevendo dados estatísticos e emitindo pareceres técnicos, para fornecer os elementos contábeis necessários ao relatório da Diretoria; e
- Realizar outros serviços afins.

**Perfil Profissional (competências pessoais):**

- Visão sistêmica;
- Disciplina, persistência e senso de organização;
- Facilidade para realizar cálculos diversos;
- Facilidade de trabalhar em equipe;
- Facilidade de comunicação;
- Espírito empreendedor, iniciativa e dinamismo;
- Autonomia e articulação;
- Criatividade;
- Boa redação.

**Instrução Essencial Desejável:**

- Segundo grau completo;
- Curso técnico de contabilidade ou cursando Ciências Contábeis;
- Pleno domínio das técnicas e princípios contábeis;
- Cursos de atualização na área de contabilidade;

**Experiência Anterior Desejável:**

- Ter experiência comprovada na área de contabilidade.