



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)
FACULDADE UnB PLANALTINA (FUP)
GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO**

ANNE LISY ALVES DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
AVALIAÇÃO DE IMPACTO NO DESEMPENHO DA EQUIPE COMERCIAL:
ESTUDO DE CASO EM UM BROKER ALIMENTÍCIO**

Planaltina – DF

2018

ANNE LISY ALVES DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
AVALIAÇÃO DE IMPACTO NO DESEMPENHO DA EQUIPE COMERCIAL:
ESTUDO DE CASO EM UM BROKER ALIMENTÍCIO**

Relatório final de Estágio Supervisionado Obrigatório apresentado à Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Gestão do Agronegócio.

Orientador: Prof.^aDra. Fernanda Nascimento

Planaltina – DF

2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado oportunidades, saúde, força e por me guiar e amparar durante toda a minha vida principalmente a acadêmica, sem a mão dele nada disso seria possível.

Aos meus pais, Márcio e Luciane, por todo o amor, por me darem educação e uma ótima criação, por me incentivarem e me apoiarem sempre. Vocês fazem parte disso, essa conquista é nossa, obrigado por acreditarem em mim, eu quero continuar dando orgulho à vocês.

À minha irmã Júlia, por ser minha melhor amiga e por estar sempre por perto me animando e me fazendo sorrir nos momentos de tensão.

Ao amor da minha vida Lucas, por estar sempre do meu lado me motivando e ajudando durante todo esse processo. Meu amor, obrigado por todo o carinho, cuidado e compreensão. Eu te amo muito!

Aos meus avós João, Geraldina e Terezinha por vibrarem junto comigo a cada conquista, pelo amor que me transmitem e por tudo que já fizeram por mim.

À minha prima Scarlett por sempre me apoiar e me animar mesmo estando longe, considero você minha outra irmã. Agradeço pela nossa amizade desde a infância. E à todos os meus primos e tios que me ajudaram direta ou indiretamente, pelos incentivos e pela alegria de sempre.

Aos meus amigos, principalmente aqueles que fiz durante a graduação, Andrezza, Alice, Daniele, Fernanda, Juliana, Loyane e Marta. Obrigada por transformarem dias ruins em bons, por todas as conversas e risadas. Vocês foram fundamentais.

À minha orientadora prof. Fernanda pela disponibilidade, paciência e ajuda durante esses meses. Suas orientações foram muito importantes.

À minha supervisora de estágio Maria Zuleide por todas as dicas e conversas, e principalmente por me ensinar tanto durante esses meses. Aos diretores Hyltom e Marcelo por terem me dado a oportunidade de estágio. E a todos os colaboradores da PAMC que contribuíram com o meu aprendizado e com este relatório.

E agradeço a todos os funcionários e professores da FUP por toda a contribuição na minha formação. E à universidade pela oportunidade de fazer o curso.

Muito Obrigada!

RESUMO

Este relatório teve como objetivo principal fazer um levantamento da relação entre cultura e o clima organizacional, demonstrando sua importância no desempenho das tarefas nas equipes comerciais analisadas. O presente estudo de caso possibilitou na prática a visualização de como tudo realmente funciona dentro de um broker. Tendo como base o referencial teórico, onde foram utilizados conceitos acerca de cultura e clima organizacional, avaliação de desempenho, a influência do líder no desempenho das equipes e o que são as empresas broker no Brasil e no mundo. O estudo acerca destas análises, foi realizado na Produtos Alimentícios Medeiros e Castro (PAMC) fundada em 1997, localizada na cidade de Samambaia-DF, o qual consiste em um broker alimentício exclusivo em uma importante multinacional brasileira. Para tal, foram expostos alguns componentes da cultura da PAMC, o qual contou também com a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional através da ferramenta Google formulários, que teve a participação de 47 colaboradores do setor comercial da empresa. As análises dos resultados oriundos da pesquisa identificaram as relações que impactaram no clima e cultura na posição de cada líder nas equipes. Nesse sentido, foram propostas estratégias com o foco em mudanças para o melhoramento no clima e na cultura organizacional. Essas estratégias refletem substanciais melhoras no desempenho das equipes da área comercial o qual consequentemente influenciará em outros setores da organização.

Palavras-chave: Cultura. Clima organizacional. Broker. Equipes. Pesquisa de clima.

ABSTRACT

This report had a main objective to survey the relationship between culture and organizational climate, demonstrating their importance in the performance of the tasks in commercial teams analyzed. The present case study made it possible evaluated how everything really works inside a broker. Based on the theoretical reference, where were used concepts about culture and organizational climate, performance evaluation, leader's influence in team performance and what broker companies in Brazil and in the worldwild. The study about these analyzes was carried out atProdutos Alimentícios Medeiros e Castro(PAMC), founded in 1997, located in the city of Samambaia-DF, which consists of an exclusive food broker, an important Brazilian multinational. Thus, some components of the PAMC culture were exposed, which also included the application of an organizational climate survey through the Google Forms tool, which was attended by 47 employees of the company's commercial sector. These analyzes arising from the results of the research, identified the relationships which impacted the climate and culture in the position of each leader in the teams. In this sense, strategies were proposed with the focus on changes for the improvement in the climate and organizational culture. These strategies reflect substantial improvements in the performance of business teams which will consequently influence other sectors of the organization.

Key-words: Culture. Organizational climate. Broker. Teams. Climate survey. #

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 Cultura Organizacional	9
2.2 Clima Organizacional	11
2.3 Avaliação de Desempenho.....	12
2.4 O Líder Como Elemento Influenciador no Desempenho das Equipes de Vendas	15
2.5 Empresas Broker no Brasil e no Mundo	16
3. METODOLOGIA	17
3.1 Caracterização da Empresa	18
3.2 Tipos de pesquisa.....	20
3.3 Abordagem de Pesquisa.....	20
3.4 Técnicas de pesquisa e coleta de dados	21
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	22
4.1 . Componentes da Cultura da PAMC.....	23
4.2 Programa de excelência	24
4.3 Pesquisa de Clima Organizacional	25
4.3.1 Perfil básico do Colaborador	26
4.3.2 Conhecimentos da empresa	28
4.3.3 Desempenho e Desenvolvimento	29
4.3.4 Qualidade de vida e Motivação/Satisfação.....	31
4.3.5 Relacionamento e Comunicação	33
4.3.6 Supervisão/Chefia imediata e Diretoria.....	35
4.3.7 Sugestões e Reclamações	37
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	40

1. INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional é composto por diversos fatores internos e externos que são capazes de influenciar o desempenho dos colaboradores dentro de uma empresa. A cultura e o clima são elementos fundamentais que impactam no desempenho dos diversos setores das organizações, tornando-se importantes métodos de verificação das relações interpessoais e da satisfação ou insatisfação no âmbito profissional.

A cultura organizacional é indispensável para compor a identidade das organizações, é uma forma de direcionar a conduta das pessoas nas companhias, mas isso não impede que com a chegada de novos colaboradores, ela mude, evolua ou seja influenciada pela experiência trazida pelos novos funcionários de outras culturas que vivenciaram. Alguns componentes da cultura são valores, práticas, crenças, princípios, regras, hábitos, símbolos, linguagens específicas, comportamentos, rituais, entre outros aspectos. Algumas das principais funções da cultura é facilitar a interação entre os indivíduos e fazer com que as pessoas criem uma relação de cumplicidade com a organização, tem uma enorme capacidade de influenciar no alcance dos objetivos finais das firmas.

É comum o conceito de clima ser confundido por várias vezes com o conceito de cultura, o clima organizacional mensura as satisfações e insatisfações dos funcionários dentro das empresas, pode ser facilmente alterado por pequenos fatores internos e externos perante a firma, por isso o clima deve ser avaliado sempre. A pesquisa de clima é um meio fundamental usado para medir o clima organizacional, após a aplicação é importante que os colaboradores tenham um retorno dos resultados encontrados por meio da pesquisa.

O objetivo geral deste relatório é realizar um levantamento da relação entre cultura e clima organizacional, a fim de analisar sua influência no desenvolvimento das atividades nas equipes. Os objetivos específicos são conceituar clima e cultura dentro do contexto organizacional, aplicar pesquisa de clima organizacional por meio do Google formulários, analisar os resultados da pesquisa, analisar o impacto das relações clima x cultura: postura do líder e equipe e propor estratégias de possíveis mudanças no clima e na cultura organizacional para melhorar o desempenho das equipes.

A empresa utilizada para a realização deste estudo de caso foi a Produtos Alimentícios Medeiros e Castro (PAMC), responsável por vender, promover, pesquisar, cobrar, armazenar e distribuir os produtos de uma respeitada multinacional brasileira de forma exclusiva no

varejo em todo o Distrito Federal, Entorno e Norte de Goiás, ou seja, assume o papel de um Broker comercial. Fundada em 1997 iniciou suas atividades como representante comercial de uma grande indústria de laticínios do Estado de Goiás, em 2011 foi promovida a Broker importante empresa do ramo alimentício especializada em iogurtes, leites, biscoitos, chocolates, entre outros. Nos dias atuais a PAMC está localizada na cidade de Samambaia, onde possui 3.823 clientes ativos e alcança um alto faturamento mensal, conta com um quadro efetivo de 171 colaboradores, sendo 102 na área Comercial, que será o alvo do estudo, 21 no Administrativo e 48 na Logística.

O trabalho foi dividido em cinco seções para melhor entendimento. A primeira é composta por essa breve introdução acerca dos aspectos que serão abordados. A segunda diz respeito ao referencial teórico utilizado para embasamento para a análise de dados, composto por cinco tópicos: cultura organizacional, clima organizacional, avaliação de desempenho, o papel do líder como elemento influenciador no desempenho das equipes e empresas broker no Brasil e no mundo. A terceira seção é a metodologia utilizada tanto para pesquisa quanto para a coleta das informações e dados utilizados. A quarta é onde serão apresentados os resultados e suas respectivas análises. E por último, as considerações finais sobre os temas abordados ao longo do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção do relatório será elaborado um referencial teórico para que o leitor tenha um melhor entendimento sobre o tema estudado no mesmo. O principal tema abordado refere-se à influência que a cultura e o clima organizacional têm na avaliação de desempenho da equipe comercial em uma empresa do ramo alimentício que atua como broker no Distrito Federal.

Para obter um bom entendimento do trabalho é necessário ter um breve conhecimento sobre os conceitos de cultura e clima organizacional, avaliação de desempenho, equipes e o papel do líder e ainda sobre o que são os brokers comerciais. Portanto, a seguir são apresentadas as ideias de alguns autores que tratam desta temática.

2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional (CO) tem sido objeto de pesquisa em várias áreas do conhecimento por diversos autores, é um elemento de extrema importância que compõem a identidade das organizações, e tem reconhecido impacto não só nas estratégias organizacionais, mas também sobre os indivíduos que nelas atuam.

Originalmente oriunda da antropologia, a cultura é tida como um conjunto de valores, crenças, costumes, normas compartilhados por um grupo de pessoas – ou pelas pessoas que compõem uma organização – que apresentam uma identidade em comum e uma maneira padrão de pensar, sentir e agir (JOHANN et al., 2015, p. 15).

A CO não é criada de um dia para o outro, é necessário tempo para se ter uma cultura forte, e mesmo que possa haver mudanças ao longo do tempo sempre haverá uma base que vai orientar as pessoas dentro da organização. A cultura pode mudar ou ser influenciada no decorrer do tempo à medida que novas pessoas são inseridas na empresa, pois cada uma carrega dentro de si uma bagagem de conhecimentos, mas isso não impede que a cultura geral da organização seja impressa nas pessoas, e passe a ser uma forma de nortear as ações, pensamentos e sentimentos dos indivíduos no ambiente de trabalho e até mesmo fora dele.

Segundo Fleury e Sampaio (2002, p. 285) “O conceito de cultura foi trazido às ciências administrativas no final da década de 1950”.

O conceito de cultura compreende três níveis: o dos artefatos e criações, que inclui a arquitetura da organização; o nível dos valores, que focaliza a maneira como as situações são tratadas e os problemas são enfrentados na organização; e o nível dos pressupostos, que considera as crenças do grupo sobre a realidade em que estão inseridos (REIS, 2005, p. 122).

Dentro das organizações a cultura serve como um guia, é formada pela junção dos valores, práticas, crenças, princípios, regras, hábitos, símbolos, linguagens específicas, comportamentos, rituais, entre outros aspectos que fazem com que as organizações se diferenciem umas das outras. “A cultura de uma organização pode ser considerada uma espécie de *personalidade coletiva* e mesmo de um *jeitão* característico de cada empresa” (JOHANN, 2013, p. 145).

Uma das funções da cultura é tornar a interação entre os indivíduos mais fácil e criar relações de cumplicidade entre as pessoas e a organização, aumentando assim as chances de alcançar os objetivos finais com sucesso, ou seja, tem um grande poder de influência no desempenho das organizações.

Para Dias (2003) e Robbins (2005) apud Campos; Rédua e Alvareli (2011), a CO influencia diretamente na redução da rotatividade de funcionários, cria distinções entre as organizações, proporciona identidade aos membros da organização, estimula a estabilidade do sistema social, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um e a integração interna.

Em relação às equipes de trabalho como já citado, a cultura faz com que as interações se tornem mais fáceis entre as pessoas, imprime uma noção de personalidade coletiva. No entanto segundo Reis (2005, p. 122), “a cultura organizacional pode estimular a formação e o desenvolvimento de equipes ou funcionar como um entrave a elas”. Isso porque quando uma empresa não está aberta a mudanças na sua cultura é quase que impossível criar equipes de trabalho que sejam ativas e motivadas a desenvolver suas funções, um dos guias da cultura deve ser a troca de experiências entre as pessoas, onde as mesmas também devem estar abertas a mudanças de ideias, e saiam da sua zona de conforto.

Segundo Reis (2005, p. 127), “nas organizações em que já existe uma predisposição, onde as pessoas estão acostumadas a cooperar umas com as outras, o nível de competição é reduzido e a comunicação mais aberta, havendo maior facilidade para o surgimento de equipes de trabalho”.

O trabalho em equipe não deve ser guiado por regras que apenas façam com que os colaboradores realizem seu trabalho por obrigação, e sim por trocas de crenças e valores entre eles que façam os mesmos terem vontade e motivação em realizar suas funções e ajudar a organização como um todo a alcançar os seus objetivos.

2.2 Clima Organizacional

O clima organizacional muitas vezes pode ser confundido com a cultura, mas os dois não são a mesma coisa, enquanto a cultura é um conjunto de valores, crenças, regras entre outros aspectos que guiam as pessoas e organizações, o clima organizacional é basicamente um medidor das satisfações e insatisfações dos funcionários dentro das organizações.

Segundo Fleury e Sampaio (2002, p. 291):

O clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos à organização. A ideia do clima organizacional remete à noção de clima meteorológico e retrata um estado momentâneo da organização. Assim como a opinião pública, o clima pode alterar-se ante uma notícia, um evento ou um boato.

O clima organizacional é mais fácil de ser mudado que a cultura, na verdade ele muda o tempo inteiro, pequenas atitudes são capazes de transformá-lo, fatores internos e externos à organização podem influenciá-lo, por isso o clima deve ser constantemente medido.

Segundo Araújo (2006, p. 5) “O gestor de pessoas deve ser hábil no sentido de identificar eventuais ruídos no relacionamento entre as pessoas, visando ao melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização”.

O principal meio usado para medir o clima organizacional é a pesquisa de clima que depois de aplicada se torna um importante termômetro para as empresas saberem se seus processos e diretrizes estão agradando seus funcionários.

O clima organizacional é normalmente medido pelo setor de RH em periodicidade anual [...] e o instrumento para essa avaliação são questionários respondidos anonimamente pelos funcionários, posteriormente agregados em grupos, de tal forma que os relatórios não possam identificar a resposta de nenhum indivíduo (RAJ et al., 2008, p. 122) apud (JOHANN, 2015, p. 113).

Existem diversas metodologias para se criar uma pesquisa de clima, depende de cada organização decidir o que quer medir por meio de questionários com respostas anônimas para que as pessoas possam se sentir mais confortáveis em responder o que acham com sinceridade, para que a pesquisa mostre realmente a impressão e os sentimentos dos funcionários e para que tenha o devido impacto para se criar planos de ação que elimine os principais conflitos existentes na organização.

Após ter todos os resultados tabulados e explicados em um documento de forma clara é importante que a empresa dê um *feedback* para os colaboradores, seja ele positivo ou negativo, é uma espécie de retroalimentação que mostra principalmente os fatores que precisam ser melhorados não só pelos funcionários, mas pela empresa também.

Nas relações interpessoais dentro de uma organização, o *feedback* esclarece os colaboradores sobre comportamentos e desempenhos positivos e negativos e,

principalmente, sobre as oportunidades de melhoria pessoal. A ideia geral é que depois de conhecidas - e resolvidas - essas discrepâncias de desempenho, todos se beneficiarão: o colaborador, que por muitas vezes tem determinados comportamentos que se apresentam também em sua vida pessoal, e a empresa, que terá um funcionário mais produtivo, uma vez que as arestas de relacionamentos interpessoais foram aparadas (MOREIRA, 2012, p. 90).

O *feedback* serve não só para a vida profissional, ele pode ser capaz de mudar comportamentos que os colaboradores tem na vida pessoal também, fazendo assim com que ele se torne mais motivado e produtivo dentro da empresa.

2.3 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho vem sendo adotada a muitos anos por grande parte das empresas principalmente de médio e grande porte, visa a observação sistemática do desempenho de cada colaborador, ajuda a identificar os problemas das pessoas em todos os níveis organizacionais da empresa, além de verificar as qualidades e a contribuição das pessoas nas organizações.

Em primeiro lugar, desempenho é ação intencional, decorrente da aplicação de potenciais e competências, que permite o alcance de resultados desejados. [...] Segundo, gerir desempenho implica o desenvolvimento de competências necessárias à sustentação de resultados efetivos para o negócio (SOUZA et.al, 2005, p.24).

Desempenho está relacionado com a performance dos indivíduos, é uma junção de características, capacidades e rendimento das pessoas e das organizações como um todo. A gestão do desempenho visa desenvolver as competências necessárias para se chegar aos resultados esperados e até superá-los. Segundo Souza et.al (2005, p. 25):

[...] considerando que nem sempre o trabalho executado corresponde às expectativas da organização, gerir o desempenho significa avaliar a extensão da discrepância, identificar os fatos geradores desta situação e, em seguida, intervir, tomando decisões para eliminar as variáveis constituídas em fontes de problemas, como a delegação incompatível ao perfil de competência, a desmotivação, a ausência de integração, a desestruturação dos processos de trabalho, a ausência de nitidez quanto aos propósitos.

Para avaliar o desempenho existem diversos métodos tradicionais e algumas tendências que são adotadas pelas organizações. Entre os tradicionais estão: as escalas gráficas de classificação, escolha e distribuição forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos, comparação de pares, autoavaliação, relatório de performance, avaliação por objetivos e avaliação por resultados. Já entre as tendências estão: a avaliação 360 graus, avaliação de competências e a avaliação de competências e resultados.

Segundo Souza et.al (2005, p. 92-93), dos métodos tradicionais mais frequentes, destacam-se os a seguir descritos.

- Escalas gráficas de classificação
É o método mais adotado. Avalia o desempenho das pessoas com base em fatores de avaliação previamente definidos e graduados, os quais são utilizados como uma referência, um padrão de desempenho ideal, objetivando a comparação entre desempenhos.
- Escolha e distribuição forçada
Avalia o desempenho por meio de frases descritivas, ou seja, afirmações e padrões previamente estabelecidos, entre os quais o avaliador é forçado a escolher o que mais se adequa para descrever os comportamentos do avaliado no ambiente de trabalho.
- Pesquisa de campo
É o método que se apoia em entrevistas, efetuadas pela chefia ou por especialistas, estruturadas para captar informações sobre o desempenho do avaliado.
- Incidentes Críticos
É o método apoiado em observações e registros sistemáticos de fatos positivos e negativos que afetam o desempenho.
- Comparação de pares
É uma comparação de avaliados, dois a dois, com base em fatores distintos em relação aos fatores previamente definidos.
- Autoavaliação
É a análise do próprio avaliado, quanto aos pontos fortes e fracos que afetam o desempenho.
- Relatório de performance
É um relatório de desempenho que descreve potenciais, pontos fortes e fracos, contribuições para o alcance dos objetivos organizacionais, entre outros aspectos referentes à conduta do indivíduo no trabalho.
- Avaliação por objetivos

Derivada da administração por objetivos (APO), baseia-se na capacidade do cumprimento dos objetivos específicos, mensuráveis e alinhados aos objetivos empresariais, previamente negociados.

- Avaliação por resultados

É uma comparação entre o previsto e o realizado, com o intuito de comprovar sistematicamente, que os resultados previstos foram alcançados (obtidos).

É de extrema importância que a empresa saiba o que está avaliando e saiba desenvolver o método de avaliação escolhido, ter pessoas capazes de para aplicar os métodos também é um grande diferencial para ter uma avaliação bem-sucedida. A escolha do método deve ser baseada nas características da organização, evitando assim a adoção de métodos equivocados. Surgiu então a necessidade de ter outros parâmetros de avaliação mais atualizados para avaliar tanto os colaboradores de forma individual quanto às equipes, tornando os avaliados elementos ativos.

Segundo Souza et.al (2005, p. 96-97), as tendências atuais sinalizam a necessidade da mudança de parâmetros das avaliações, como as que são destacadas: avaliação 360 graus, avaliação de competências e avaliação de competências e resultados.

- Avaliação 360 graus

Tal avaliação também denominada *feedback* com múltiplas fontes, caracteriza-se pelo compartilhamento de *feedbacks* com quem executou o trabalho por parte das pessoas diretamente afetadas pelos resultados produzidos. [...] esta prática estimula o autoconhecimento, o envolvimento no processo produtivo e amplia a consciência quanto aos impactos das posturas e comportamentos no próprio desempenho e nos demais [...].

Apesar dos estímulo ao diálogo, a avaliação 360 graus têm sido criticada por grandes empresas do cenário nacional, provavelmente pela persistência da concepção de avaliação como um método de classificação, ou seja, um julgamento.

- Avaliação de competências

Este tipo de avaliação caracteriza-se pela mensuração das competências conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias), técnicas (domínio de métodos e ferramentas) e interpessoais (atitudes e valores) necessárias ao desempenho esperado, a partir de instrumentos específicos e entrevistas.

- Avaliação de competências e resultados

Trata-se da conjugação de duas avaliações simultâneas, de competências e resultados, objetivando valorizar o desenvolvimento das competências e suas aplicações.

A avaliação de desempenho quando bem realizada e quando é dado o *feedback* é capaz de trazer diversos benefícios para a gestão da empresa como um todo e para os seus colaboradores, pode ser usada como ferramenta motivacional, melhora a comunicação, gera maior satisfação no trabalho, serve de base para achar problemas e hábitos ruins, ajuda a enxergar os funcionários que estão melhor desempenhando o seu trabalho e os que não estão e ainda a criar meios de desenvolver esses funcionários trazendo mais conhecimento, com tudo isso a empresa cria equipes com um desempenho alto e se torna mais lucrativa.

2.4 O Líder Como Elemento Influenciador no Desempenho das Equipes de Vendas

Em qualquer equipe de trabalho o líder tem um papel muito importante de influência sobre todos os seus liderados, deve saber não só delegar tarefas, mas também dar exemplo, ouvir, compreender, inspirar, ajudar, entre outras características que fazem com que os liderados se sintam bem e a vontade em ter um líder.

De acordo com o SENAI (2014, p. 9), “o fato de o líder ser a pessoa que mais exerce influência não o autoriza a monopolizar a atenção em todos os momentos do trabalho. Deve, sim, proporcionar e encorajar a participação de todos os outros membros”.

Toda equipe precisa de um líder. [...], o líder de equipe também deve fazer o que se segue: prover uma estrutura para as atividades da equipe, manter a visão clara, coordenar atividades, representar a equipe perante terceiros, negociar com o patrocinador, mediar conflitos, identificar recursos necessários, estabelecer marcos, garantir que todos contribuam e se beneficiem e manter o trabalho nos trilhos (LUECKE, 2010, p. 45-46).

O líder deve direcionar os membros da equipe a alcançar os objetivos por meio de metas claras e um bom relacionamento interpessoal por exemplo, além disso o líder deve mostrar que também sabe fazer todo o processo e dar exemplo.

Para melhor entendimento é importante conceituar equipe, elas trabalham com um propósito e por meio de colaboração para que as metas sejam batidas e os resultados alcançados.

Uma equipe é um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que são comprometidas com uma meta comum pela qual pela qual se consideram mutuamente responsáveis. Cada membro interage com os outros e com o líder da equipe na realização de sua meta comum (LUECKE, 2010, p. 17).

Embora as tarefas sejam distribuídas nas equipes, e os indivíduos componentes tenham responsabilidades perante o todo, os resultados e o atingimento de metas deve ser de todos os componentes (REIS et.al, 2005).

O foco do trabalho é sobre as equipes comerciais (vendas e *merchandising*), que trazem a maior parte dos lucros da empresa, portanto precisam desempenhar um bom trabalho para ter uma alta performance, normalmente são equipes bem ativas e independentes mesmo sendo lideradas ou supervisionadas.

Segundo Dalto (2012, p. 11), “sinteticamente, pode-se definir vender como um conjunto de técnicas de persuasão que permite promover produtos ou serviços e atender a uma necessidade específica”.

As vendas não são feitas somente chegando no local e oferecendo o produto ou serviço, é preciso que o vendedor domine as técnicas necessárias para conquistar clientes. Antes de ir ao local oferecer produtos ou serviços, os vendedores junto com a equipe devem planejar e definir metas, preços e condições, saber falar sobre o que será vendido, acreditar no produto e não somente usar do improviso; Após a preparação o vendedor está apto a vender o seu produto ou serviço e deverá ser educado, compreensivo, saber lidar com “pechincha”, captar as necessidades do cliente e principalmente apresentar bem o produto ou serviço sendo persuasivo para que a venda seja fechada; E não acaba por aí, depois do fechamento das vendas o vendedor deverá acompanhar o seu cliente, suas necessidades e o fidelizar.

2.5 Empresas Broker no Brasil e no Mundo

Com o crescimento dos mercados as grandes indústrias passaram a ter a necessidade de se aproximar mais dos seus clientes, principalmente os do pequeno varejo como autosserviços, mercearias, padarias, lojas de conveniência, farmácias, bares, bancas de jornais e canais alternativos. Os brokers comerciais surgem dessa necessidade, eles são uma extensão da indústria, um prestador de serviços como armazenagem, vendas, merchandising, pesquisa, cobrança e distribuição. Uma diferença entre um distribuidor normal ou atacadista é que a mercadoria não é do broker e sim da indústria, o broker ganha uma comissão sobre os serviços prestados, outra diferença é que a nota fiscal emitida para o varejista é da própria indústria. Portanto a responsabilidade de um broker é muito grande tanto sobre as mercadorias quanto sobre manter a reputação e imagem da indústria.

O modelo broker [...], é uma parceria estratégica a qual possibilita que a indústria direcione seus esforços e recursos para suas atividades-fim, as quais seriam a

produção e, principalmente, o desenvolvimento de novos produtos. Em sua forma mais simples, o broker poder ser compreendido como a terceirização da força de vendas, podendo ser definido como um operador de vendas (CRUZ; NETO E MELO, 2009, p. 4)

A indústria que busca contratar ou promover um distribuidor a broker visa focar mais nas atividades de produção e criação de novos produtos, além de querer manter sua imagem perante o pequeno varejo, pois o broker dá mais atenção a esses clientes. Para Seadi (2004, p. 118-119):

Broker é um terceiro operacional que realiza a venda em nome de uma ou mais indústrias e pode ou não realizar outras atividades como armazenagem, entrega, cobrança e serviços pós-venda sem assumir a propriedade da mercadoria, que pertence à indústria, e recebe honorários pelas atividades realizadas. Pode-se dizer que estas são as diferenças básicas entre o *broker* e a distribuição feita através de um atacadista/distribuidor.

A empresa do estudo de caso em questão é um broker comercial exclusivo de uma grande indústria multinacional de produtos alimentícios, ou seja, só distribui produtos de apenas uma indústria. Realiza todas as atividades de armazenagem, vendas, merchandising, distribuição, emissão de nota fiscal da indústria e o pós-venda como conferência de datas de validade, promoção dos produtos, acompanhamento de perto dos clientes entre outras atividades que facilitam a logística dos pequenos varejos.

3. METODOLOGIA

Nesta seção do relatório serão abordadas a caracterização da empresa e todas as técnicas metodológicas utilizadas para a elaboração do mesmo. A metodologia utilizada pode interferir no resultado da pesquisa, portanto é preciso atentar-se a cada detalhe. Quando o assunto é a coleta de dados e informações, deve-se ter um cuidado maior, pois o modo de agir, de perguntar e de se expressar pode deixar o colaborador entrevistado desconfortável, e fazer com que ele tenha uma aversão à pesquisa, mesmo que seja de forma anônima. Primeiro deve-se compreender o conceito de metodologia:

Para Minayo metodologia é descrita como:

(...) a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados

experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas. (Minayo 2007, p. 44).

O autor diz que metodologia é composta por métodos e meios de pesquisa, quando se tem o objetivo de se explorar um tema, é um “caminho do pensamento” de cada indivíduo com sua maneira de articular suas ideias.

A principal metodologia utilizada para obter os dados foi a aplicação de uma pesquisa de clima direcionada à área comercial da empresa. O modelo do questionário aplicado aos funcionários encontra-se no Anexo I. A seguir, serão descritos a caracterização da empresa, os tipos, a abordagem e as técnicas de pesquisa para coleta dos dados que foram utilizados.

3.1 Caracterização da Empresa

A empresa Produtos Alimentícios Medeiros e Castro chamada comumente pela sigla PAMC é a representação de um grande sonho do seu fundador, o senhor Hyltom que após carreira de sucesso em uma multinacional do ramo alimentício, aproveitou o seu profundo conhecimento sobre o mercado varejista no eixo Brasília – Goiânia para criar uma empresa familiar de distribuição comercial que atendesse o Distrito Federal e parte de Goiás com profissionalismo e excelência.

A PAMC foi fundada em 1997, e começou suas atividades como representante comercial de uma empresa de chocolates em Goiás. Em 1998 passou a representar uma das maiores indústrias de laticínio também do estado de Goiás, e assim ficou até 2009 quando se tornou distribuidora comercial da linha de refrigerados (iogurtes e bebidas lácteas) da Nestlé no mercado do distrito federal. No ano seguinte agregou também a linha seca da Nestlé e os produtos purina (linha de alimentação completa para cães e gatos).

Entre 2011 e 2015 ocorreram diversos eventos marcantes para a empresa, a PAMC foi promovida a broker comercial da Nestlé no distrito federal, ampliou também sua atuação para grande parte do estado de Goiás havendo assim a necessidade de expansão da sua estrutura física, tornando-a mais consolidada no mercado. Além disso, absorveu a linha de chocolates garoto e os produtos purina pet care, que consiste em um canal de vendas especializado onde engloba pet shops, clínicas especializadas, casas agropecuárias e criadores.

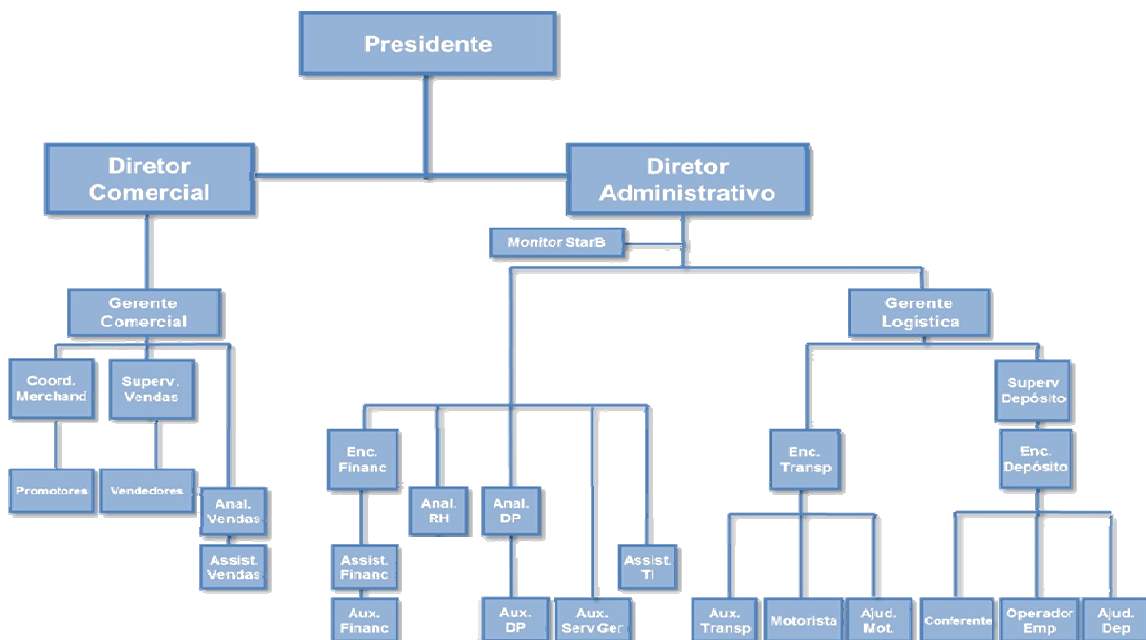
Atualmente a PAMC é comandada principalmente pelos três filhos do fundador e se resume a duas unidades, sendo uma distribuidora independente focada em produtos refrigerados e um broker comercial exclusivo da Nestlé focado em linha seca e chocolates,

sendo o segundo alvo do presente estudo. Essas unidades estão estrategicamente localizadas às margens da BR – 060 que liga Brasília a Goiânia, o que faz com que seus produtos sejam facilmente escoados.

A unidade broker, ou seja, representante exclusiva necessita seguir rigorosamente o programa de excelência SATR-B e por isso ganha mais atenção por parte de seus diretores, está localizada na cidade de samambaia e possui 3.823 clientes ativos, alcançando um faturamento mensal superior a 5 milhões. Entre esses clientes estão Autosserviços, Mercarias, Padarias, Lojas de conveniência, Farmácias, Bares, Bancas de jornais e Canais alternativos encontrados no distrito federal, seu entorno e norte de goiás. O grupo PAMC dispõe-se de 4.000 metros quadrados de estrutura de armazenamento, com mais de 2.000 posições de pallets e ainda dezenas de caminhões próprios e terceirizados.

A empresa conta com um quadro efetivo de 153 colaboradores, sendo 100 na área comercial, 32 na logística e 21 no administrativo. O organograma, Figura 1, mostra detalhadamente os níveis hierárquicos da organização e a distribuição dos colaboradores da empresa.

Figura 1: Organograma da Empresa



Fonte: Dados da Empresa, 2018.

A logística da empresa conta com um sistema de monitoramento da frota e de roteirização, o que permite mais economia, rapidez e eficiência na distribuição dos produtos. A equipe comercial é altamente qualificada e preparada para atender as necessidades dos clientes, o que permite criar fortes relações comerciais. A PAMC busca formar equipes

comprometidas com a sua missão, visão e valores para que seja cada vez mais reconhecida por vender e distribuir produtos de forma eficiente na região do distrito Federal e Goiás.

A missão da empresa é prestar serviços de alta qualidade que atendam as necessidades dos nossos clientes e parceiros, com tecnologia moderna e recursos humanos capacitados. A visão é ser claramente identificada como uma empresa de qualidade em distribuição, idônea e comprometida. E os valores são ética, respeito e compromisso com clientes internos, externos e parceiros.

Com mais de 20 anos de fundação, a PAMC atua com reconhecida excelência na qualidade de broker e distribuidor comercial, representando algumas das mais importantes indústrias do ramo alimentício do país. A empresa está em constante busca para que seus processos sejam cada vez mais eficientes e para que seus parceiros se sintam cada vez mais próximos e bem atendidos.

3.2 Tipos de pesquisa

Os tipos de pesquisa se limitam em três principais, de acordo com Almeida (2005). A primeira definição é a descritiva, que relata dados que foram colhidos com um padrão definido. A segunda técnica é a explicativa, que consiste em justificar os acontecimentos em forma de pesquisa. A última técnica é a exploratória, que tenta familiarizar um problema, utilizando levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que já tiveram experiências com o assunto.

A técnica utilizada para o desenvolvimento deste artigo foi a exploratória. Isto se deve ao fato de que foram realizadas análises sobre a pesquisa de clima feita com os funcionários e o conteúdo teórico encontrado em livros, comparando assim, a teoria com a prática.

3.3 Abordagem de Pesquisa

As principais abordagens metodológicas utilizadas são a abordagem quantitativa e a abordagem qualitativa.

Segundo Prodanav e Freitas (2013, pag. 128) pesquisa quantitativa “Requer o uso de recursos e técnicas de estatística, procurando traduzir em números os conhecimentos gerados pelo pesquisador”. Ou seja, usa basicamente técnicas estatísticas para chegar aos resultados.

Outro método de abordagem muito utilizado é a pesquisa qualitativa, e ainda segundo Prodanav e Freitas (2013, pag. 128) “O ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados”. A pesquisa qualitativa não requer instrumentos estatísticos e o pesquisador é um instrumento chave.

A abordagem metodológica empregada neste relatório foi à qualitativa. Pelo fato de se buscar compreender as informações coletadas e os fatores que influenciam o desempenho das equipes na empresa. Não foi o objetivo central estruturar estatísticas, o objetivo central foi compreender fatores internos e externos à empresa que contribuem para o desempenho do trabalho em equipe dos colaboradores da área comercial da PAMC.

3.4 Técnicas de pesquisa e coleta de dados

O trabalho se caracteriza como um estudo de caso, que segundo Prodanav e Freitas (2013, p. 128) “representa a estratégia preferida quando colocamos questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. O estudo de caso visa ser inserido em contextos reais e contemporâneos, busca encontrar respostas para um problema em um local específico e as mesmas não devem ser generalizadas em outros contextos.

Além do estudo de caso, foram utilizadas as seguintes técnicas de pesquisa para a coleta de dados: Pesquisa participante, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e aplicação de questionário.

A pesquisa participante se deve ao fato de a autora do relatório fazer estágio no local a ser estudado. Segundo Prodanav e Freitas (2013, p. 128) se caracteriza “Quando é desenvolvida a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”.

Neste trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica para a construção do referencial teórico, dando base científica com relação aos temas escolhidos. E a pesquisa documental é pelo fato de ter sido analisados documentos da empresa como os componentes da cultura da empresa, o manual do programa de excelência em brokers e ainda documentos para compor a caracterização da empresa, além da pesquisa de clima que foi a principal fonte dos resultados.

O método de pesquisa por aplicação de questionário busca a coleta de dados de uma forma mais flexível, no caso da PAMC o questionário foi aplicado por meio do Google

formulários, que é uma ferramenta online e gratuita muito útil para facilitar a aplicação de pesquisas, consegue informar ao pesquisador todas as informações necessárias.

Para conseguir as informações para a formulação dos resultados foi enviado um link para os colaboradores da área comercial que atuam como vendedores e promotores na empresa via aplicativo de mensagens, ao abrir o link os funcionários já poderiam começar a responder as perguntas objetivas, o tempo médio das respostas foi de 15 minutos e estava limitada a uma resposta por pessoa, como não foi obrigatório responder a pesquisa de clima tivemos uma amostra de 46 respostas, vale ressaltar que somente a área comercial foi objeto do estudo.

O formulário está dividido em doze seções principais, sendo separados em perguntas objetivas, totalizando setenta e três questões. A primeira seção é uma introdução explicativa para nortear os colaboradores; a segunda envolve perguntas para conhecer o perfil do funcionário; a terceira é sobre o conhecimento dos colaboradores sobre a empresa; a quarta e quinta sobre o desempenho das atividades e desenvolvimento profissional respectivamente; a sexta e sétima seções envolve perguntas sobre qualidade de vida e satisfação no trabalho nesta ordem; a oitava trata de relacionamento e comunicação; a nona acerca de remuneração e benefícios; a décima e a décima primeira trazem perguntas quanto aos supervisores imediatos e a diretoria e a última permite ao funcionário trazer sugestões e reclamações.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção do artigo serão apresentados os resultados obtidos a partir da análise de alguns componentes da cultura da empresa, como normas de conduta, manual do programa de excelência e principalmente os resultados da pesquisa de clima que foi aplicada. A pesquisa foi divulgada para todos os supervisores, vendedores e promotores do broker, dos 100 colaboradores da área comercial retira-se 30 que são os analistas de vendas, os vendedores e promotores de Anápolis e outras regiões de Goiás e da linha pet, esses não precisaram responder pois os mesmos não tem a mesma vivência que os colaboradores que estão no broker todos os dias, do restante de 70 colaboradores que podiam responder a pesquisa 47 colaboradores responderam, sendo 46 do setor comercial divididos em supervisores, vendedores e promotores e 1 pessoa da área administrativa (autora do presente relatório) por não se tratar de uma pesquisa obrigatória nem todos responderam. A escolha de aplicar para apenas à área comercial se deve ao fato da mesma ser a mais ativa na empresa, a que mais

deve atender os requisitos do programa de excelência da Nestlé e a que mais se organiza como equipe tendo líderes diretos para orientar.

4.1 . Componentes da Cultura da PAMC

Como já sabemos a cultura organizacional é a identidade da empresa, tem o poder de nortear e tem muita influência sobre os indivíduos que nela atuam. A missão, visão e valores já citados na caracterização devem ser conhecidos por todos e colocados em prática diariamente, a PAMC acredita nas pessoas e segue o princípio de orientar para não ser necessário punir.

Segundo o código de conduta profissional cabe aos Líderes influenciar seus Liderados por meio do exemplo, no sentido de assegurar o cumprimento das regras, todos os integrantes são responsáveis por exercer suas responsabilidades e conduzir os negócios da PAMC com honestidade, transparência e lealdade, sempre com foco na satisfação do Cliente. Os colaboradores assumem, ainda, a responsabilidade por absoluta observância à lei, em todos os seus aspectos e graus de incidência, em especial observância às regras aplicáveis à atuação da PAMC como Broker Nestlé, incluindo as diretrizes do Manual de Excelência Star-B.

O colaborador da PAMC será admitido e/ou promovido em razão de sua aptidão para a função, sendo vedado qualquer tipo de discriminação de qualquer tipo, seja ela religiosa, de sexo, de nacionalidade, de convicção política, idade, gênero e/ou cor. A empresa adota a conduta de igualdade de condições para todos os colaboradores, a relação de amizade e/ou parentesco não pode ser fator decisivo para o desenvolvimento profissional de qualquer integrante da PAMC.

O ambiente de trabalho na PAMC deve ser pautado pelo respeito, confiança, cordialidade e pela conduta digna e honesta entre os integrantes, independentemente da posição ocupada. Cabe a cada colaborador garantir aos demais um ambiente de trabalho livre de insinuações e restrições de qualquer natureza, evitando-se constrangimentos (inclusive em redes sociais e mensagens de WhatsApp). A PAMC não admite intrusão na vida privada dos integrantes, fora ou dentro do ambiente de trabalho. A PAMC não tolera qualquer tipo de assédio entre seus colaboradores.

Os colaboradores devem ser pontuais, assíduos, comprometidos e manter um comportamento desejável. Além disso não devem ser influenciados, nem tentar influenciar

terceiros, na condução dos negócios e ou em qualquer relação com concorrentes, parceiros e/ou fornecedores.

4.2 Programa de excelência

O programa de excelência da Nestlé é denominado STAR-B que significa Solução Total de Atuação e Resultados em Broker's, visa garantir que a qualidade dos processos seja alcançada pela gestão de pessoas, processos e recursos por meio da motivação e acompanhamento da evolução dos colaboradores de forma a proporcionar resultados cada vez melhores através do progresso contínuo.

Os brokers Nestlé do Brasil concorrem ao prêmio STAR-B todos os anos e disputam entre si o título de melhor broker do Brasil, eles devem seguir um manual de conduta com vários direcionamentos sobre os processos de todas as áreas da empresa, conta com 3 capítulos divididos em vários tópicos que ajudam os colaboradores a alcançar a melhor performance. Cada tema abordado no manual vale uma quantidade de pontos, totalizando 1000 pontos, 2 vezes ao ano, uma vez a cada semestre um auditor da Nestlé vai ao broker de surpresa para avaliar o cumprimento de cada tópico do manual pelos colaboradores de todas as áreas, a avaliação acontece por amostra, o que pode comprometer todo o resultado caso seja escolhido um colaborador que não esteja tão apto à função, a má avaliação pode levar à perda do título de broker exclusivo no Distrito Federal.

Serão citados a seguir alguns itens do manual.

O item 2.1.1 cita o dimensionamento de Equipe - Estrutura de atendimento ideal para equipe de Vendas e Merchandising, e diz que: A definição da quantidade de clientes por rota/setor deverá ser compatível com a qualidade da prestação de serviço desejada, considerando-se o tempo de permanência, deslocamento e execução da rotina básica. Todos e quaisquer clientes, independente do volume/faturamento, precisam estar roteirizados a um vendedor, não sendo permitidas visitas mensais.

O item 2.1.2 cita que as Equipes devem ser segmentadas de acordo com as configurações definidas pelo dimensionamento e alinhada com a Sede, diz que: A segmentação da equipe de vendas é o processo de dividir o mercado em grupos distintos de clientes que têm necessidades ou características semelhantes. Devem ser atendidos por vendedores especializados de maneira a otimizar o relacionamento com os clientes.

Os itens 2.2.1, 2.2.2 e 2.2.3 descrevem que devem ser realizadas 3 tipos de reunião, sendo uma diária, uma semanal e uma mensal. A reunião diária chamada de matinal é realizada com as equipes de venda e conduzida pelo gerente de vendas e pelos supervisores, tem como objetivo garantir o correto planejamento, acompanhamento de indicadores e direcionamento das ações que serão utilizadas pela equipe de vendas no dia que se inicia; A reunião de planejamento semanal chamada de RPS é realizada com os gestores, supervisores de venda e coordenadores de merchandising, tem por finalidade avaliar os resultados da semana e corrigir desvios de rumos e deficiências encontradas no planejamento, garantir o tratamento e acompanhamento de indicadores comerciais, estabelecendo ações para a semana que se inicia, além de integrar áreas direcionando-as para o cumprimento de metas; As reuniões mensais chamadas de reuniões de ciclo podem seguir o roteiro de reunião mensal de vendas e de merchandising, conforme manual e com a presença de no mínimo 90% das equipes.

Além disso, o manual sugere algumas ações que devem ser realizadas como, por exemplo, o gerente de vendas deve se reunir e realizar coaching com os supervisores de vendas e visitar pelo menos 10 clientes por mês; Já os supervisores de vendas e coordenadores de merchandising devem reunir-se cada um com a sua equipe e orientá-los, conhecer sua equipe, as metas do dia de cada um, o número de clientes, além de fazer pelo menos 6 rotas por mês e realizar treinamentos bimestralmente; Os vendedores devem conhecer suas metas e resultados, cumprir os passos da venda, e disporem de um kit básico composto de caneta, cartão de preço, adesivo de visita, fita adesiva, flanela ou espanador para limpar gôndolas, pincel atômico e tesoura sem ponta; E os promotores de venda devem cumprir o roteiro de visitas, frequência e tempo de atendimento, promover rodizio de estoques e também dispor do kit básico.

Esses e muitos outros itens do manual propõe um padrão de excelência e ajudam o broker a melhorar os processos e alcançar os melhores resultados. Todas essas normas e regras acabam que regem um pouco da cultura da empresa, pois são elas que descrevem a maioria dos métodos e norteiam algumas ações dos colaboradores, principalmente da área comercial.

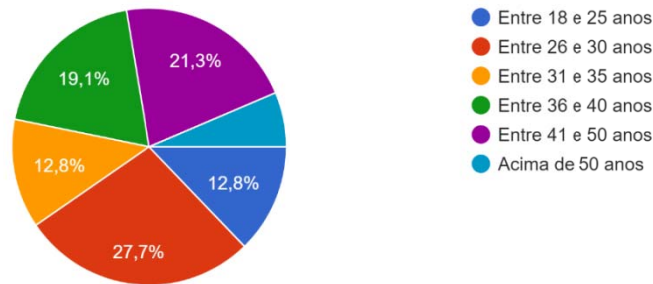
4.3 Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de clima aplicada aos colaboradores da área comercial teve o objetivo de identificar as percepções dos mesmos e falhas que a empresa precisa melhorar. A PAMC está interessada em conhecer melhor como os seus colaboradores estão percebendo e se relacionando com a empresa, chefia e colegas. Portanto foi decidido aplicar a pesquisa para que os colaboradores pudessem expressar os seus sentimentos em relação ao seu ambiente de trabalho e tudo aquilo que possa estar ajudando ou prejudicando seu desempenho.

4.3.1 Perfil básico do Colaborador

Informe sua faixa etária:

47 respostas

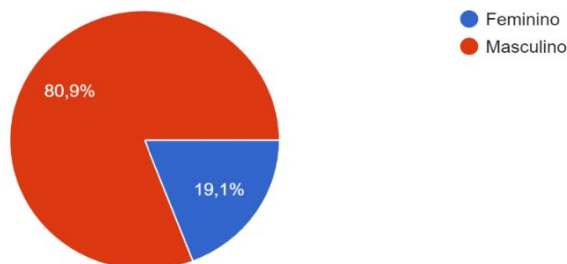


Fonte: Dados da Empresa, 2018.

A faixa etária que mais aparece é entre 26 e 30 anos com 13 respostas, e a que menos aparece é acima de 50 anos com 3 respostas, o que revela que a maior parte da equipe é formada por pessoas jovens. Se juntarmos as faixas etárias entre 18 e 35 anos a representação é de 53,3%, e se juntar entre 36 e 50 anos temos 40,4%.

Informe seu sexo:

47 respostas

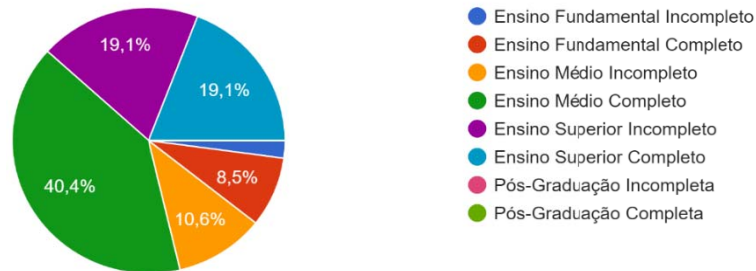


Fonte: Dados da Empresa, 2018.

O sexo masculino é maioria quase absoluta, tendo uma representatividade de 80,9% com 38 respostas, e o feminino em minoria com 19,1% e 9 respostas. Isso revela que talvez a empresa pudesse dar mais oportunidades às mulheres que querem ser vendedoras, promotoras e até supervisoras.

Informe seu grau de escolaridade:

47 respostas

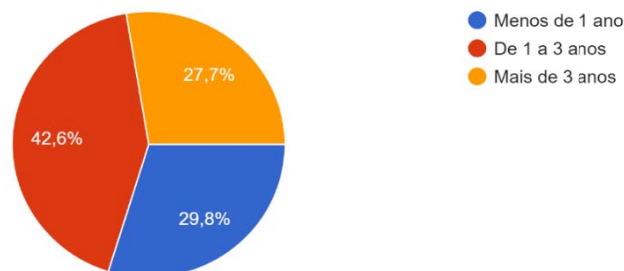


Fonte: Dados da Empresa, 2018.

A maioria dos colaboradores que responderam ou 40,4% possuem somente o ensino médio completo, 10,8% ensino médio incompleto, 8,5% ensino fundamental completo e 2,1% ensino fundamental incompleto, que somados dá 61,8% ou 29 pessoas, esses resultados mostram que a PAMC dá oportunidades para as pessoas que não tem muito estudo, levando mais em consideração a experiência e o conhecimento empírico do que um diploma. Somando as pessoas que possuem ensino superior completo e incompleto o valor é 38,2% ou 18 pessoas.

Informe o seu tempo de serviço na PAMC:

47 respostas



Fonte: Dados da Empresa, 2018.

Entre 1 e 3 anos é o tempo de serviço que mais aparece com 42,6% ou 20 pessoas, revela que os colaboradores têm uma média boa de tempo de serviço, é tempo suficiente para aprender as atividades que deve desempenhar, conhecer sobre a cultura da empresa e ter uma

impressão boa ou não sobre o clima organizacional. Com menos de 1 ano de serviço são 13 respostas e com mais de 3 anos são 14 respostas.

4.3.2 Conhecimentos da empresa

Para os gráficos a seguir até os gráficos do item 4.3.6 foi utilizado o seguinte método para as respostas:

1 = Discordo Totalmente

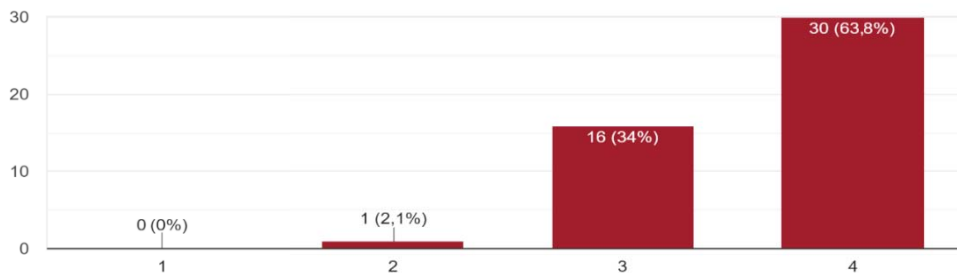
2 = Discordo

3 = Concordo Parcialmente

4 = Concordo Totalmente

A missão e os objetivos da PAMC estão suficientemente claros para mim.

47 respostas

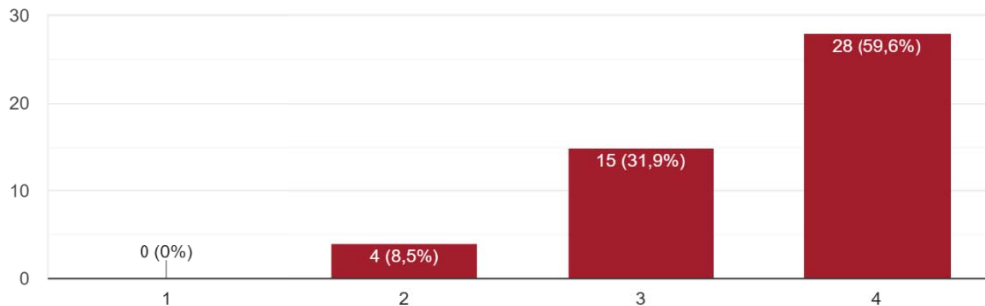


Fonte: Dados da Empresa, 2018.

O colaborador da PAMC em maioria, ou seja, 63,8% diz ter conhecimento dos objetivos, metas e a missão da empresa e que os mesmos estão suficientemente claros para eles, o que significa que a empresa está sempre falando sobre seus objetivos e sua missão e que esses colaboradores foram bem integrados, 34% concordam parcialmente com a afirmação, ou seja, mesmo que o assunto seja abordado sempre algumas pessoas ainda precisam que isso seja reforçado ou devem procurar saber. Apenas 1 pessoa discordou que os objetivos e a missão não estão suficientemente claros.

Meus valores e crenças estão de acordo com os valores e crenças da empresa.

47 respostas



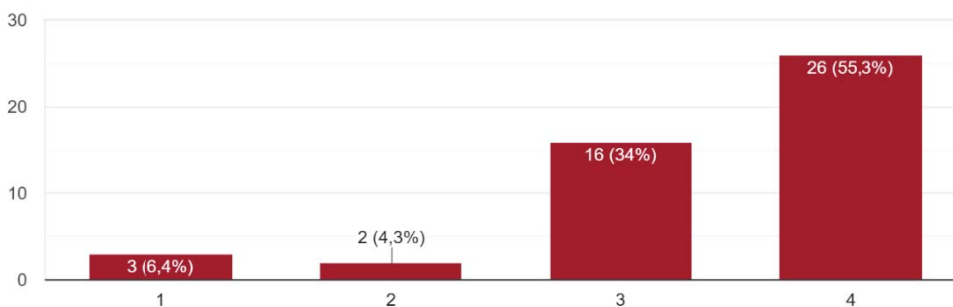
Fonte: Dados da Empresa, 2018.

A maioria dos colaboradores concordou que seus valores e crenças estão de acordo com os valores e crenças da organização, se juntar os que concordam totalmente e parcialmente temos um total de 91,5% ou 43 pessoas, o que leva a pensar que esses colaboradores se identificam e prezam pela imagem da empresa, e ainda acreditam, utilizam e recomendam os produtos que vendem mesmo fora do horário de trabalho. Mas 8,5%, ou seja, 4 pessoas responderam que seus valores e crenças não estão de acordo com os valores e crenças da empresa, talvez esses colaboradores não estejam satisfeitos com seu trabalho ou não estejam no lugar certo.

4.3.3 Desempenho e Desenvolvimento

A (re)organização da gestão/liderança da empresa tem contribuído para melhorar o meu desempenho no trabalho.

47 respostas

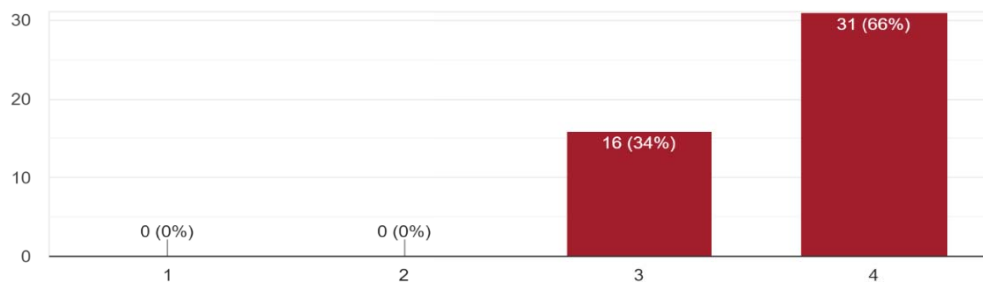


Fonte: Dados da Empresa, 2018.

Ter gestores e líderes competentes é de extrema importância para o crescimento de qualquer empresa, 89,3% concordam parcialmente ou totalmente que a liderança e a mudança de algumas lideranças para outras mais capazes contribuem para a melhoria do desempenho individual e em equipe, mas 10,7% discordam totalmente ou parcialmente que a (re) organização da gestão e liderança não tem contribuído com a melhoria do seu desempenho, provavelmente esses colaboradores não tem muita afinidade com seus líderes ou até mesmo acreditam que a gestão ou liderança precisa ser melhorada ou substituída. Uma possível solução seria apenas colocar essas pessoas insatisfeitas na supervisão de outro líder.

Eu me considero tecnicamente capaz para o desempenho das minhas atuais funções.

47 respostas

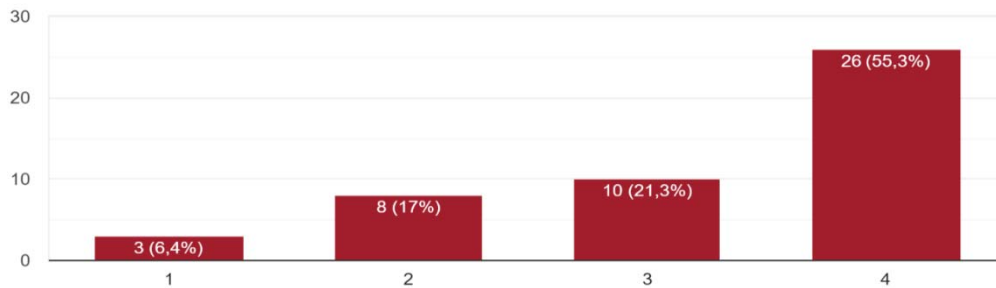


Fonte: Dados da Empresa, 2018.

A maioria absoluta dos colaboradores considera de forma total ou parcial que são capazes para desempenhar suas funções, estão satisfeitos com as atividades que desenvolvem no dia-a-dia, significa que estão sendo bem orientados a respeito do que deve ser desenvolvido e estão buscando melhorar.

A PAMC promove e incentiva o meu aprendizado individual.

47 respostas



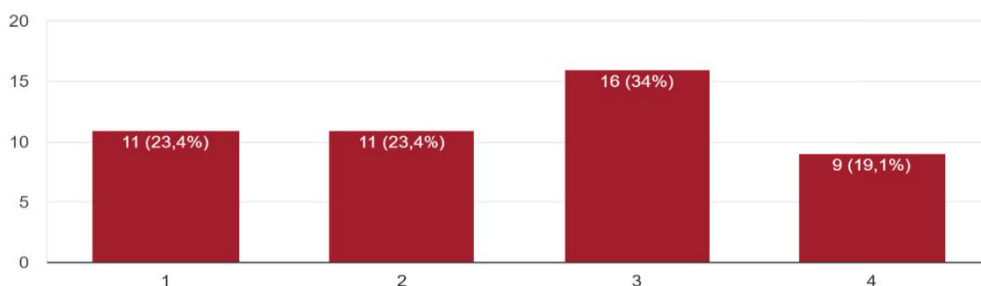
Fonte: Dados da Empresa, 2018.

Promover o aprendizado individual de seus colaboradores faz com que os resultados voltem para a própria organização, 76,6% concordam que a PAMC incentiva e promove o seu aprendizado individual, sentem que podem crescer na empresa e também em outras áreas da vida. Mas não pode ser desconsiderado que 23,4% não concordam que a empresa promove e incentiva o seu aprendizado individual, possivelmente sentem falta de treinamentos, capacitações, palestras e tudo que agrega valor à vida profissional e pessoal.

4.3.4 Qualidade de vida e Motivação/Satisfação

O meu salário é compatível com minha função.

47 respostas



Fonte: Dados da Empresa, 2018.

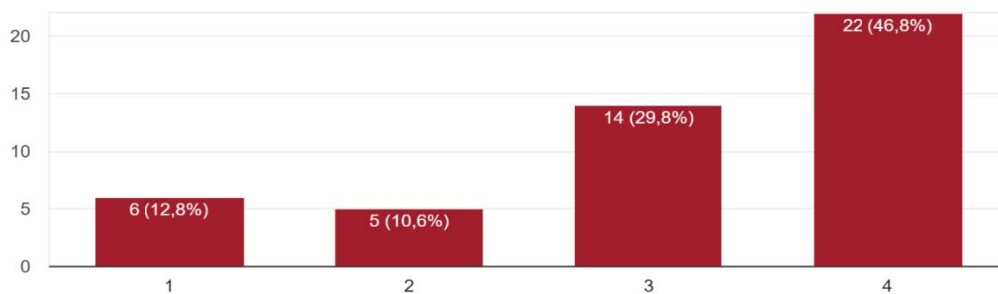
O salário com certeza é uma grande motivação para os funcionários, junto aos vales refeição e transporte, plano de saúde, seguro de vida e algumas gratificações, portanto se o valor não estiver agradando é um indicativo de insatisfação, os colaboradores podem se sentir

desvalorizados e sobrecarregados se afirmam que o salário não está de acordo com suas funções, e também podem ter a percepção que a média de salários está abaixo do que é pago em outros lugares. Mas o assunto é polêmico, muitas pessoas nunca se sentem satisfeitas com o que recebem, mesmo que tenham vários benefícios e gratificações.

Entre os colaboradores da PAMC 53,1% respondeu que estão satisfeitos e que o salário está compatível com suas funções, e 46,8% não estão satisfeitos com o que recebem pelo desempenho de suas funções. Nessa questão a empresa e os colaboradores devem fazer um acordo, onde os dois lados são ouvidos e entenderem a real situação de cada um, fazendo com que todos fiquem satisfeitos. A empresa depende dos próprios colaboradores para ter aumentos de salário, gratificações e benefícios.

O meu trabalho não afeta negativamente a minha saúde.

47 respostas

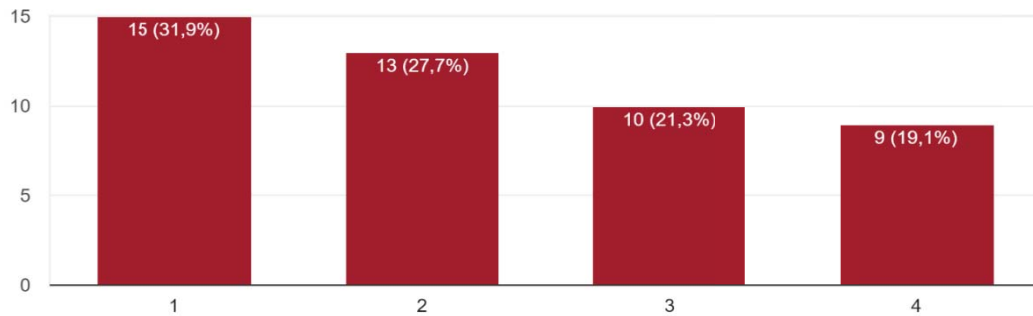


Fonte: Dados da Empresa, 2018.

Colaboradores felizes e saudáveis fisicamente, mentalmente e emocionalmente são capazes de desempenhar com muito mais eficiência suas funções, o estresse do dia a dia e a sobrecarga, por exemplo, podem afetar negativamente a saúde dos funcionários, mesmo que 36 colaboradores concordam de forma total ou parcial que o seu trabalho não afeta negativamente sua saúde, é importante olhar para essas 11 pessoas que afirmaram que afeta negativamente e conversar com as equipes o que precisa ser melhorado nesse quesito, ouvir sugestões e reclamações e coloca-las em prática para motivar e melhorar a qualidade de vida no trabalho e fora dele.

Sinto que posso ser dispensado a qualquer momento.

47 respostas



Fonte: Dados da Empresa, 2018.

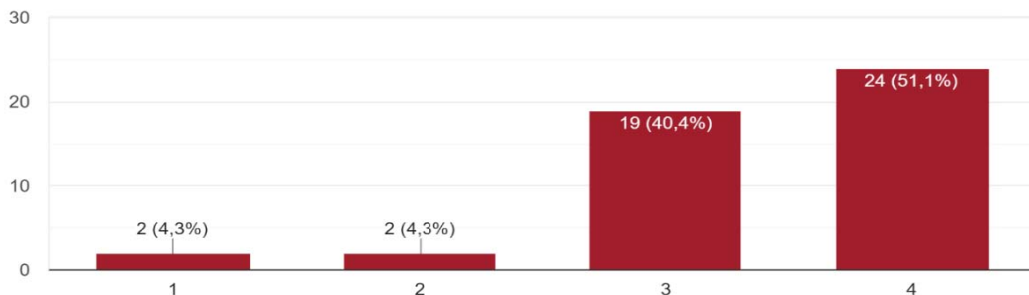
Este tópico é importante e mostra a insegurança dos colaboradores em relação aos desligamentos e redução de quadro que acontece algumas vezes na empresa, 40,3% se sentem duvidosos em relação às ações futuras da empresa e o que a mesma acha em relação ao desenvolvimento de suas funções e acreditam que podem ser desligados a qualquer momento, 59,6% acreditam no seu trabalho e não concordam que podem ser desligados a qualquer momento.

Existem diversos motivos que a organização adota para acontecer desligamentos, pode ser por justa causa, por mau rendimento e redução de quadro que é o mais comum na empresa e o que mais gera insegurança, mas às vezes algumas atitudes desagradáveis precisam ser tomadas para que a se empresa mantenha o mais ativa possível.

4.3.5 Relacionamento e Comunicação

Na minha equipe de trabalho existe um clima que favorece a discussão franca e boa convivência.

47 respostas

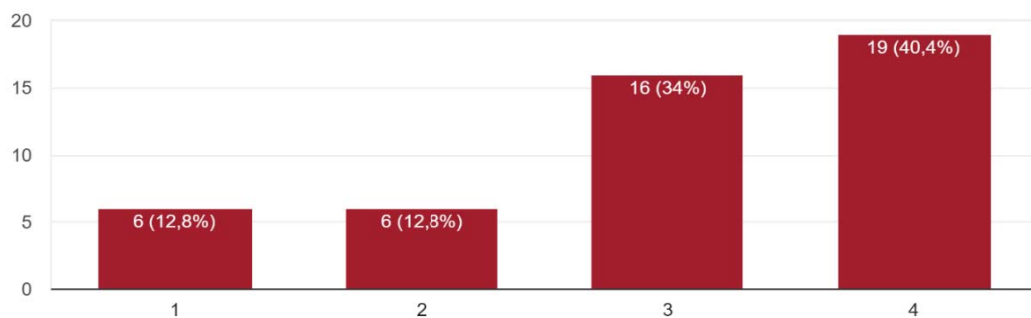


Fonte: Dados da Empresa, 2018.

Bom relacionamento em equipe é uma grande motivação, não ter segredos, expor dificuldades entre outras questões é muito importante e favorece o clima organizacional e uma boa convivência, dentre os 47 colaboradores 4 afirmam que a convivência não é boa em sua equipe, talvez por não se identificarem com a liderança e colegas de trabalho, mas 43 pessoas afirmam que existe um clima favorável e uma boa convivência em sua equipe, certamente se sentem confiantes em expor suas opiniões e são ouvidos pelo seu líder e o contrário também acontece.

Os comentários informais (fofocas) na PAMC não afetam o ambiente de trabalho.

47 respostas

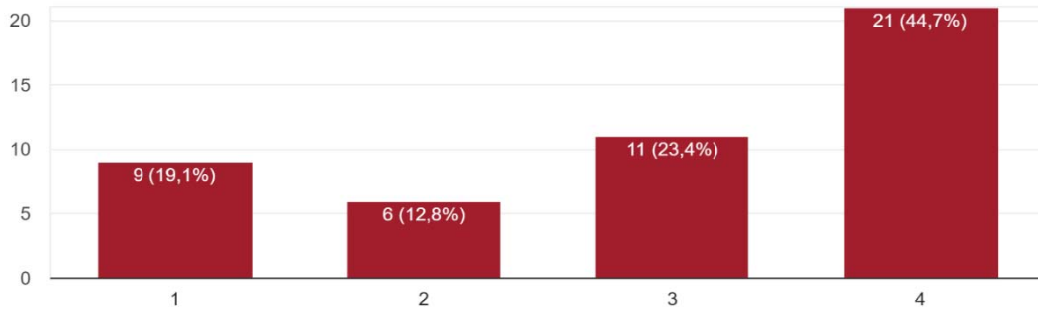


Fonte: Dados da Empresa, 2018.

As fofocas são capazes de atrapalhar o rendimento dos funcionários e até mesmo desmotivá-los, na maioria das vezes são apenas boatos e não verdades podem ser em relação à empresa ou pessoais e influencia muitos pedidos de demissão. A PAMC não tolera intromissão na vida privada dos seus funcionários, fora ou dentro do ambiente de trabalho, pois isso causa constrangimentos e até mesmo depressão. Na área comercial 25,6% das pessoas afirmam que esses comentários informais afetam o desenvolvimento do seu trabalho e 74,4% afirmam que não afeta, os funcionários devem prestar atenção no que está sendo divulgado e comentado para que não afete negativamente os seus colegas e sua equipe.

Não existe diferença de tratamento entre os funcionários.

47 respostas



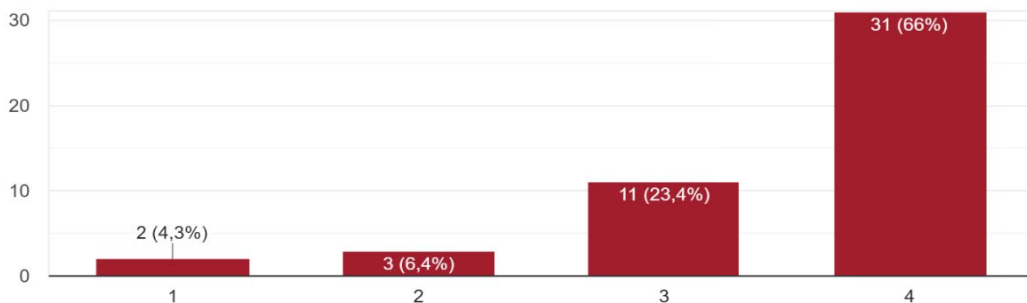
Fonte: Dados da Empresa, 2018.

O tratamento entre os funcionários deve ser igual, independente de hierarquia e quantidade de trabalho todos devem ser tratados com respeito, cordialidade e receber a mesma atenção, mas 15 colaboradores acham que isso não acontece na empresa, talvez promotores não se sentem tão bem tratados quanto vendedores e assim sucessivamente ou até mesmo em relação a outras áreas da empresa, também podem ter se sentido mal tratados em algum momento por seus supervisores ou colegas. Porém 32 pessoas acham que os tratamentos recebidos são iguais para todos independente da função.

4.3.6 Supervisão/Chefia imediata e Diretoria

Meu líder me inspira.

47 respostas

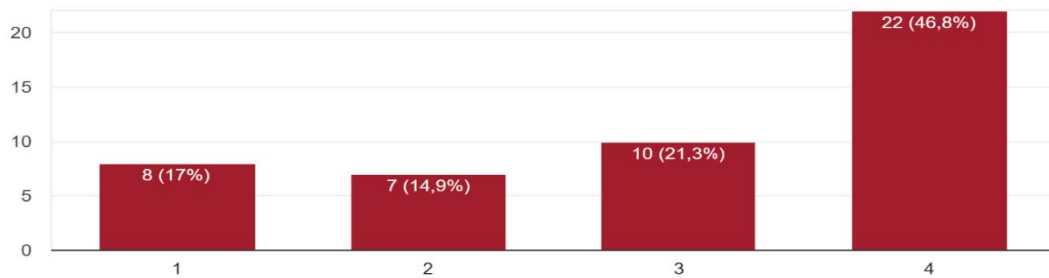


Fonte: Dados da Empresa, 2018.

Um líder que inspira é um bom líder, tem uma equipe motivada e feliz que se espelha nas suas atitudes, e isso reflete nos resultados da empresa, 66% dos colaboradores da PAMC se sentem totalmente inspirados pelo seu líder, 23,4% parcialmente inspirados, 6,4% não se sentem inspirados e 4,3% não se sentem nem um pouco inspirados por seu líder.

O meu rendimento profissional melhoraria se meu chefe imediato reconhecesse os meus esforços.

47 respostas

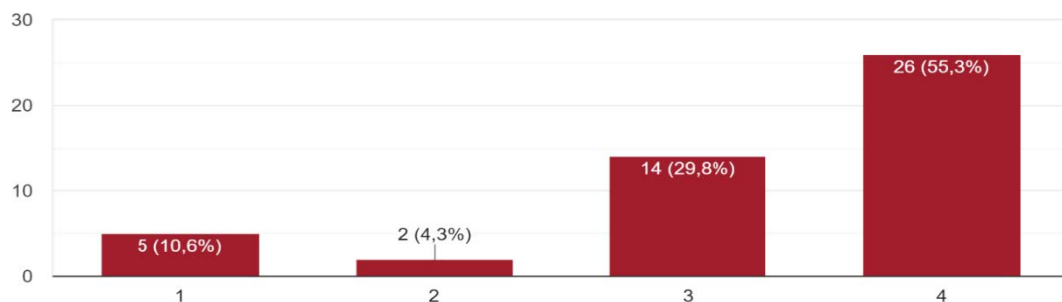


Fonte: Dados da Empresa, 2018.

Reconhecimento gera satisfação e maior rendimento, significa que o trabalho está sendo bem desempenhado e que os chefes estão vendo isso, cria um ambiente de trabalho agradável. A maioria dos colaboradores da PAMC acham que seu rendimento aumentaria se seus esforços fossem reconhecidos que dá 68,1%, e a minoria acha que o seu rendimento não é afetado pelo reconhecimento dos seus esforços o que dá 31,9% das respostas. Ter reconhecimento é muito bom, os líderes devem praticar mais isso com seus liderados, um simples elogio pode mudar o dia e dar mais motivação em meio ao estresse.

Os problemas internos do meu setor são de conhecimento da Diretoria.

47 respostas



Fonte: Dados da Empresa, 2018.

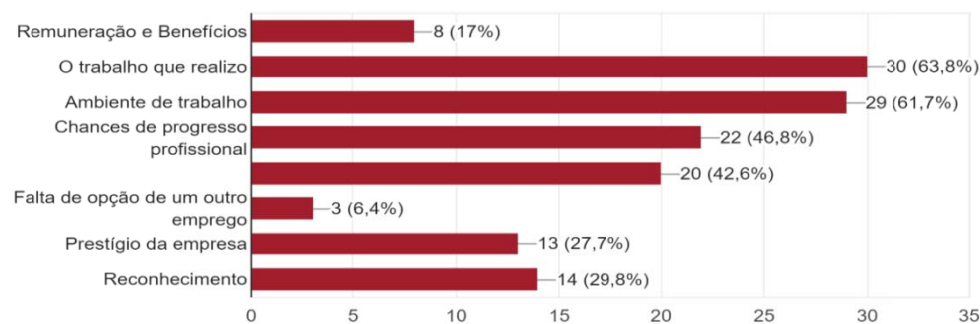
A diretoria deve estar por dentro de todos os assuntos da empresa, mas muitas vezes não é possível saber de tudo pois realmente é muita coisa para se resolver, os problemas devem ser primeiramente levados à chefia imediata e se não for possível resolver ai sim devem ser levadas à diretoria, todos devem ter a capacidade de resolver problemas sozinhos principalmente gestores. Apenas 7 pessoas responderam que os problemas internos do setor comercial não são de conhecimento da diretoria e 40 afirmam que os problemas do setor chegam aos ouvidos da diretoria.

4.3.7 Sugestões e Reclamações

Os gráficos a seguir mostram de forma geral o clima organizacional da PAMC na visão dos colaboradores da área comercial, e o que mais motiva os funcionários a continuar trabalhando na empresa ou os desmotiva, cada pessoa poderia escolher até 3 razões para justificar.

Indique as 3 (três) principais razões pelas quais você trabalha na PAMC:

47 respostas



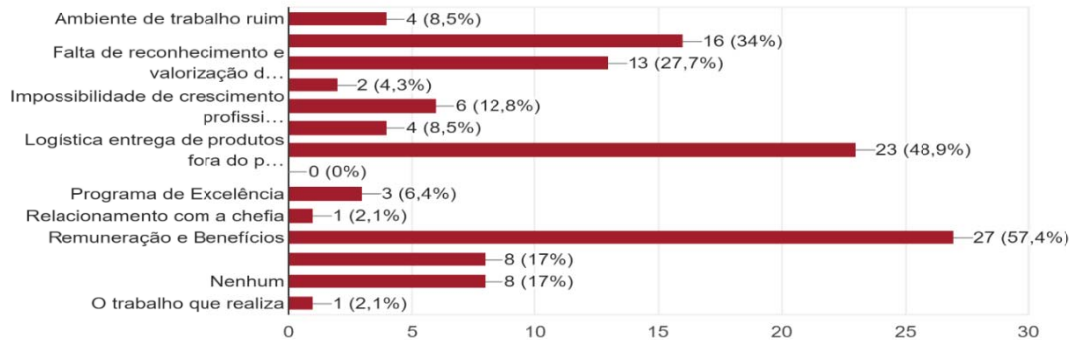
Fonte: Dados da Empresa, 2018.

Em ordem decrescente estão as seguintes repostas: O trabalho que realizo (30 respostas – 63,8%); Ambiente de trabalho (29 respostas – 61,7%); Chances de progresso profissional (22 respostas – 46,8%); Constante busca pelo aperfeiçoamento (20 respostas – 42,6%); Reconhecimento (14 respostas – 29,8%); Prestígio da empresa (13 respostas – 27,7%); Remuneração e Benefícios (8 respostas – 17%); Falta de opção de outro emprego (3 respostas – 3,4%).

Pode ser observado que mesmo com todas as falhas encontradas o trabalho realizado, o ambiente organizacional e as chances de progresso profissional são as razões que mais motivam os funcionários da PAMC.

Indique as 3 (três) principais razões que geram insatisfação no seu trabalho.

47 respostas



Fonte: Dados da Empresa, 2018.

De forma decrescente o que mais desmotiva os funcionários é: Remuneração e Benefícios (27 respostas – 57,4%); Logística entrega de produtos fora do prazo (23 respostas – 48,9%); Delegação e sobrecarga de trabalho (16 respostas – 34%); Falta de reconhecimento e valorização dos funcionários (13 respostas – 27,7%); Roupas adequadas para trabalhar ((Uniforme) (8 respostas 17%)); Nenhum (8 respostas – 17%); Impossibilidade de crescimento profissional (6 respostas – 12,8%); Ambiente de trabalho ruim (4 respostas - 8,5%); Instalações inadequadas (4 respostas – 8,5%); Programa de Excelência (3 respostas – 6,4%); Falta de segurança no emprego (2 respostas – 4,3%); O trabalho que realizo (1 resposta – 2,1%); Relacionamento com a chefia (1 resposta – 2,1%);

Remuneração e benefícios, logística e entrega de produtos fora do prazo e delegação e sobrecarga de trabalho são as razões que mais desmotivam os colaboradores, todos os setores devem trabalhar juntos para que a organização tenha sucesso. Falta de reconhecimento e valorização aparece mais uma vez com representatividade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste relatório possibilitou a realização de um levantamento da relação entre a cultura e o clima da PAMC que consiste em um broker alimentício exclusivo da Nestlé, foi possível analisar a influência tanto da cultura quanto do clima no desempenho das atividades dos colaboradores da área comercial de forma individual e em equipe, primeiramente todos os termos foram conceituados e explicados no referencial teórico.

A pesquisa foi realizada em forma de estudo de caso exploratório, onde foram utilizados dados fornecidos pela empresa e percepções de seus colaboradores. Observa-se então que a prática é diferente da teoria, cada pessoa tem seus sentimentos, problemas externos e pensamentos que muitas vezes também influenciam o seu desempenho no ambiente de trabalho, por isso o trabalho em equipe é muito importante pois cada um pode ajudar o outro nas suas dificuldades, criando assim uma identidade coletiva.

Uma pesquisa de clima foi aplicada por meio do Google formulários onde continha perguntas específicas sobre cultura, clima, liderança e relacionamento em equipe. Foi possível perceber com a análise das respostas que o clima e a cultura na organização influenciam muito no desempenho das equipes, foram encontradas algumas falhas na empresa pela percepção dos colaboradores, como por exemplo, insatisfações em relação a remuneração, à comunicação e tratativa, à liderança e gestão, à falta de reconhecimento dos esforços e à sobrecarga de trabalho. A liderança também está ligada a quase todas as falhas, é possível que muitos desses problemas sejam resolvidos por meio da comunicação aberta entre líderes e liderados, é extremamente importante comunicar se algo não está agradando, os líderes tem grande influência sobre o desempenho das equipes e podem ajudar a empresa a resolverem todas as falhas encontradas.

E, por fim, sugere-se que seja marcada uma reunião com todas as pessoas da área comercial, mesmo as que não responderam, para que seja dado o *feedback* da pesquisa e para que se discuta possíveis melhorias que ajudem à alcançar a excelência nos processos de vendas, levando-se em consideração o programa de excelência. Todos que quiserem deverão ter a oportunidade de expressar suas opiniões com respeito e deverão também ouvir as propostas da direção e dos gestores em relação às falhas encontradas. E, futuramente, sugere-se realizar a mesma pesquisa com todos os setores da empresa para se ter uma percepção mais ampla.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Mauricio B. *Noções básicas sobre metodologia de pesquisa científica*. Disponível em <<http://mba.eci.ufmg.br/downloads/metodologia.pdf>>. Acesso em 18/10/2018.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CAMPOS, F. P.; RÉDUA, T. S.; ALVARELI, L. V. G. A influência da cultura organizacional para o desempenho das organizações. **JANUS**, São Paulo, v.25, n. 14, p. 21-31, jun./dez. 2011.
- CRUZ, G. A.; AZULAY NETO, S. L.; MELO, A. C. S. Broker: Outsourcing estratégico no canal de distribuição da indústria com o pequeno e médio varejo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: Associação brasileira de engenharia de produção, 2009. p. 1-13 PDF.
- DALTO, Carlos Eduardo. **Avaliação de desempenho em marketing de vendas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: __. **As pessoas na organização**. 10.ed. São Paulo: Gente, 2002. Parte 2. CAP. 18, p.283-294.
- JOHANN, Sílvio Luiz. **Comportamento organizacional: teoria e prática**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- JOHANN, S. L. et al. **Gestão da mudança e cultura organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.
- LUECKE, Richard. **Criando equipes**. Rio de Janeiro: Record, 2010.
- MINAYO, MC de S. Técnicas de análise do material qualitativo. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2007.
- MOREIRA, Elen Gorgora. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.
- REIS, A. M. V. et al. **Desenvolvimento de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SEADI, G.M.S. **Broker: análise crítica de seu funcionamento para a melhoria dos canais de distribuição**. 2004. 163 f. Dissertação (Mestrado profissionalizante em engenharia) - Escola de engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

SENAI, Serviço nacional de aprendizagem industrial. **Liderança**. São Paulo: SENAI, 2014.

SOUZA, V. L. et al. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.