



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

JULIANA ALVES DE SOUSA

**AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO E SATISFAÇÃO NO
SUPERMERCADO PAGUE MENOS E PADARIA REI DO PÃO**

Brasília – DF

2010

JULIANA ALVES DE SOUSA

**AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO E SATISFAÇÃO NO
SUPERMERCADO PAGUE MENOS E PADARIA REI DO PÃO**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador (a): Ma. Rose Mary Gonçalves

Professor Supervisor (a): Dr^a. Gisela Demo Fiuza

Brasília – DF

2010

Sousa, Juliana Alves de.

Avaliação do Treinamento e Satisfação no Supermercado Pague Menos e Padaria Rei do Pão/ Juliana Alves de Sousa – Brasília, 2010.

00 f. il

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EaD, 2010

Orientador (a) Prof (a) Ma. Rose Mary Gonçalves
Departamento de Administração.

1. Treinamento. 2. Desempenho 3. Habilidades 4. Satisfação

JULIANA ALVES DE SOUSA

**AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO E SATISFAÇÃO NO
SUPERMERCADO PAGUE MENOS E PADARIA REI DO PÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Juliana Alves de Sousa

Mestre, Rose Mary Gonçalves
Professor-Orientador

Doutora, Gisela Demo Fiuza
Professor-Examinador

Professor-Examinador

Brasília, 16 de Novembro de 2010

Dedico esse trabalho àqueles que contribuíram para que eu atingisse os meus ideais, de forma muito especial a minha filha.

Aos meus familiares pelo carinho
cooperação, paciência e foram o incentivo,
para que eu continuasse nessa
caminhada rumo ao crescimento pessoal
de profissional e a minha amada filha que
com seu lindo sorriso alegre e encoraja
meu viver.

Aos mestres, e em especial minha
orientadora, pela incansável paciência e
pela enorme contribuição no campo
acadêmico e afetivo.

RESUMO

A relação entre as políticas de treinamento adotadas pelas empresas, tendo em vista aumentar a produtividade e a potencializar a qualidade do que é oferecido em relação a prestação de serviços ao cliente, tem sido objeto de estudo de vários autores. As pequenas empresas que investem em treinamento, têm como proposta levar os colaboradores a desenvolverem habilidades específicas para a área em que os colaboradores vão atuar. O treinamento está diretamente relacionado ao desempenho que o colaborador passa a ter, a partir do momento em que desenvolve novas competências. Cabe, portanto, ao gestor de pessoas gerenciar como dinamizar esse treinamento, levando-se em conta que as potencialidades e as possibilidades das pessoas e dos cargos a serem exercidos. A pesquisa teve como objetivo avaliar o impacto de treinamento e a satisfação dos colaboradores do Supermercado Pague Menos e Padaria Rei do Pão. Trata-se de uma pesquisa descritiva e quantitativa envolvendo o grupo de colaboradores e teve como instrumentos dois questionários, para após a coleta de dados estabelecer uma correlação, cujos resultados mostraram que o treinamento é um recurso que pode ser utilizado pelas empresas com vistas a qualificação de seu colaborador para as atividades a serem desempenhadas e que num trabalho onde há um relacionamento harmônico entre os funcionários, gera um maior grau de satisfação entre os mesmos.

Pavras-chave: 1. Treinamento 2. Desempenho 3. Habilidades 4. Satisfação

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo Pós-Cognitivo para Comportamentos de Cidadania Organizacional.	20
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Questionário sobre Impacto do Treinamento no Trabalho:	28
Tabela 2 – Questionário sobre Satisfação no Trabalho	28

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização	Erro! Indicador não definido.
1.2	Formulação do problema.....	Erro! Indicador não definido.
1.3	Objetivo Geral.....	11
1.4	Objetivos Específicos	11
1.5	Justificativa	Erro! Indicador não definido.
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	Treinamento e desenvolvimento.....	13
2.2	Cultura organizacional.....	16
2.3	Satisfação.....	17
2.3.1	As relações interpessoais nas empresas.....	20
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	24
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	Erro! Indicador não definido.
3.2	Caracterização da organização, setor ou área ..	Erro! Indicador não definido.
3.3	População e amostra ou participantes do estudo	24
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	26
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	27
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	29
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	Erro! Indicador não definido.
	REFERÊNCIAS.....	Erro! Indicador não definido.
	APÊNDICES.....	36
	Apêndice A – Questionário de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho	Erro! Indicador não definido.
	Apêndice B – Questionário de Satisfação no Trabalho	37

1 INTRODUÇÃO

As empresas, cada vez mais, precisam investir em qualidade na prestação de serviços, para atingir esse objetivo é necessário que a empresas invistam em treinamento de seus colaboradores internos.

Essa proposta de treinamento de pessoas é de suma relevância dentro das empresas, pois quando é agregado à empresa esse novo colaborador, ou seja, esse funcionário contratado espera-se que ele traga uma nova dinâmica para a produtividade da empresa. Mas isso só é possível quando os gestores derem a necessária ênfase à forma como o processo de treinamento pode viabilizar a identificação de potencialidades identificadas por meio de avaliação de desempenho.

Nas grandes empresas esse processo de seleção de recursos humanos acontece, principalmente, baseado em análise de desempenho baseado em diferentes tipos de etapas de seleção.

Nas pequenas e médias empresas, essa seleção, que visa à produtividade é feita basicamente por meio da avaliação de desempenho da experiência do colaborador dentro da empresa. Esse processo acontece por meio de período de experiência, etapa em que o gestor vai observar o desempenho do colaborador através da produtividade que ele é capaz de agregar à cultura organizacional da empresa. Na identificação de potencialidades para crescimento profissional e valorização pessoal.

A qualidade na prestação de serviços está diretamente ligada ao desempenho que esses novos colaboradores utilizam para executar suas tarefas na empresa. Qualidade e desempenho fazem parte da visão de todas as empresas sejam elas pequenas ou médias empresas.

1.1 Contextualização

A proposta de qualificar o funcionário (colaborador) trata-se de um investimento que pretende trazer ganhos significativos para a gestão de pessoas em pequenas e médias empresas. A avaliação que o gestor faz do desempenho do colaborador serve para subsidiar ações necessárias na busca de qualidade da empresa. A partir dessas informações coletadas cabe ao gestor de recursos humanos, através de treinamento potencializar esse recurso que esta adquirindo, agregando novos valores à cultura organizacional da empresa. .

1.2. Formulação do problema

Os treinamentos recebidos pelos funcionários do Supermercado Pague Menos e Padaria Rei do Pão causam impactos e satisfação no colaborador?

1.3. Objetivo Geral

Avaliar o impacto de treinamento e a satisfação dos colaboradores do Supermercado Pague Menos e Padaria Rei do Pão.

1.4. Objetivos Específicos

- a. Identificar a satisfação dos funcionários do Supermercado Pague Menos e Padaria Rei do Pão;
- b. Verificar a percepção dos colaboradores do Supermercado Pague Menos e Padaria Rei do Pão no treinamento em panificação e atendimento.

1.5 Justificativa

Os últimos anos, o tema competência tem chamado atenção na área de empresarial, entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associando as diferentes instâncias de compreensão: no nível de pessoa e da organização. Trazer o assunto para a discussão tem como proposta recuperar o debate teórico a respeito da noção de desempenho e de qualidade. (FLEURY e FLEURY, 2001).

Entendendo-se que quando se refere à desempenho, o gestor de recursos humanos avalia a potencialidade identificada no treinamento de pessoal, oportunidade em que é avaliado o desempenho individual e coletivo dos novos colaboradores. Gerir competências nada mais é do que aproveitar todas as habilidades que o colaborador tem, ou ainda que possa ser desenvolvida, visando à produtividade e qualidade na prestação de serviços, agregando valores para a empresa, ou ainda, a valorização da pessoa humana e do profissional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Quando se fala em treinamento e desenvolvimento a primeira palavra que vem à cabeça é aprendizagem, que é um processo pelo qual uma pessoa irá adquirir conhecimento sobre o meio em que vive e das relações que vivencia; qualquer tipo de aprendizagem seja ela sistemática ou assistemática é provocada por alguém ou algo, e quando há aprendizagem, haverá uma mudança na forma de agir e pensar habitual do indivíduo, isto é, uma mudança comportamental. Deve-se sempre levar em conta que todo treinamento leva as novas aprendizagens.

Tudo isso também remete o pensamento à questão da educação, que nada mais é que uma adaptação aos valores e às normas vigentes na sociedade. O que o ser humano faz é receber estas influências, assimilá-las (aprendizado) e modificar seu comportamento.

“A administração de recursos humanos com ponto de vista estratégico tende a privilegiar os resultados que a empresa alcançará com a qualidade dos talentos que a compõem.” (MARRAS, 2000). No período de treinamento, a interação do novo colaborador com a organização e com a gestão, deve ter como proposta oportunizar o desenvolvimento das competências necessárias para atender as reais necessidades da empresa.

Ninguém melhor que um gestor bem preparado para avaliar as aprendizagens, ou as mudanças de comportamento do colaborador no pós treinamento, sejam elas direcionadas ao desempenho individual e coletivo do colaborador. É importante que a administração de Recursos Humanos seja vista de forma sistêmica para que vise um melhor ambiente de trabalho e o funcionário seja valorizado, desenvolvido e treinado, isso acarreta maior satisfação e motivação para colaborar, com seu trabalho, com o alcance dos objetivos organizacionais (GIL, 2001).

A aprendizagem, ou desenvolvimento de competências, na educação profissional poderá dar enfoque a três etapas: formação profissional (prepara o homem para uma profissão), desenvolvimento ou aperfeiçoamento profissional (aperfeiçoa o homem para uma carreira dentro de uma profissão), e o treinamento

(adapta o homem para um cargo ou função determinada). Sendo este último o foco deste capítulo.

O treinamento envolve etapas como: diagnóstico, desenho do programa de treinamento, aplicação, avaliação e acompanhamento; tendo como principais objetivos preparar o indivíduo para a execução de tarefas referentes ao cargo ocupado, proporcionar oportunidades para um progressivo desenvolvimento pessoal, e mudar a atitude das pessoas. No diagnóstico o gestor de recursos humanos da empresa irá fazer um levantamento das necessidades da empresa, tanto futuras, como também passadas e presentes; coletando e analisando dados, podendo, desta forma determinar os pontos fortes e fracos da empresa; identificando assim as causas dos possíveis problemas e definindo caminhos para melhoria.

Ao terminar o diagnóstico, o gestor de RH irá fazer o desenho do programa de treinamento (planejamento), identificando as metas (o que fazer), as estratégias (como fazer) e os objetivos (por que fazer). Para Gil, (2001) “administração de recursos humanos pode, pois, ser entendida como a administração de Pessoal baseada em uma abordagem sistêmica”.

Durante o treinamento deverá fazer uma escolha dos diversos recursos didático-pedagógicos de que dispõe que servem não só como apoio, mas como um dos atores principais que entram em cena, sendo eles: recursos auditivos e audiovisuais: envolvendo gravações de áudio, videotape, videocassete, DVD *player*, recursos visuais, que envolvem *slides*, transparências, fotos, desenhos, quadro de giz, imantógrafo (pincéis hidrográficos), álbum seriado, *flip chart*, cartazes, e também, teleconferências, comunicações eletrônicas, *e-mail*, tecnologia de multimídia, entre outros.

É importante enfatizar que o bom andamento de todo processo de treinamento depende da escolha e do uso adequando dos recursos didáticos; por isso, dá-se ênfase de que o gestor de pessoas ou administrador direto com os recursos humanos da empresa precisa ser profissional capacitado para participar desse processo.

Não basta somente saber escolher e utilizar recursos didáticos pedagógicos é preciso, também, selecionar estratégias instrucionais, escolhendo-as de acordo com os objetivos, interesses e situações. De todas as técnicas existentes as mais utilizadas são: seminários, *workshop*, técnicas de simulação, estudo de caso, jogos, dinâmicas de grupo e aulas expositivas.

Gil, (2001) “O ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem”. A empresa que busca a qualidade precisa investir no desempenho de seus colaboradores e, somente é possível avaliar esse desempenho se houver uma perfeita interação entre o responsável pelo treinamento e os colaboradores, especialmente no período do treinamento.

Na aplicação do programa de treinamento, na qual o gestor terá preocupações como: adequação do programa às necessidades da empresa; qualidade do material; cooperação de todos os gestores e diretores; motivação do treinando; capacidade de aprendizado; aplicação e tempo para assimilar o que foi aprendido etc.

Outra etapa mencionada é a avaliação, sendo que o gestor não irá realizá-la somente no final, mas desde o início, para que desta forma possa identificar as falhas e acertos desde a etapa do diagnóstico. A avaliação final será feita com o intuito de saber se os objetivos foram alcançados, se o treinamento atendeu às necessidades, se houve retorno do investimento, se as pessoas envolvidas se comprometeram e continuam aplicando o que aprenderam, e enfim, verificar se a produtividade aumentou e se o clima da organização melhorou após tantos esforços.

O gestor poderá realizar esta avaliação de algumas formas: avaliação de reações durante e após o treinamento; avaliação de aprendizagem dos novos conhecimentos; avaliação do comportamento no cargo e avaliação de resultados.

Dentro do contexto de avaliação, ouve-se muito falar de *avaliação de desempenho 360º*, que é:

aquela que pressupõe uma comparação entre a percepção dos pares de trabalho, do superior imediato, dos subordinados diretos, clientes, fornecedores, e a percepção que o ocupante do cargo tem de si mesmo, no exercício das atividades, fechando, assim, um círculo de 360 graus. (CLARO e NICKEL, 2002)

Ou seja, o profissional tem de ter um autoconhecimento pessoal e profissional, mas este instrumento não deve estar dissociado de outros instrumentos como remuneração, seleção e desenvolvimento, avaliação de desempenho, pelo contrário todos eles devem estar integrados e focados para a realização das estratégias organizacionais.

A gestão do desempenho no trabalho caracteriza-se como subsistema de gestão de pessoas. Envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, tendo como objetivo principal, sob uma perspectiva funcionalista, o aprimoramento do desempenho das pessoas (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

É impossível se falar de gestão e não abordar a cultura organizacional, pois é ela quem define a forma como a empresa age, como os funcionários trabalham e se sentem no ambiente de trabalho, é ela quem determina estes e diversos outros fatores.

Libâneo (2001, p. 82) afirma que:

“a cultura organizacional representa hoje um elemento indissociável das práticas de organização e gestão ao lado de outros como a estrutura organizacional, a tecnologia (recursos e técnicas), as relações de trabalho, as formas de participação”.

O mesmo autor coloca que a cultura presente nas organizações, diz respeito a um conjunto de fatores, que inclui fatores sociais, culturais e psicológicos, sendo que tudo isso influencia nos modos da organização agir como um todo e na forma como as pessoas se comportam em particular.

Tamayo (2004) enfoca a questão da cultura organizacional de forma bem clara, inclusive especificando fatores como, valores, poder organizacional, jogos políticos, ritos, mitos, justiça distributiva e os estilos de funcionamento, considerando-os fundamentais para compor o perfil de uma organização.

Brandão e Guimarães (1999 apud Guimarães, 2000), conhecimentos, habilidades e atitudes, como dimensões da competência, são interdependentes, pois, não raras vezes, a exposição ou adoção de um comportamento específico exige do indivíduo conhecimentos e técnicas apropriados. Da mesma forma, para demonstrar uma habilidade presume-se que o indivíduo tenha conhecimento a respeito do processo que ela envolve.

Freitas e Brandão (2005 *apud* Brandão, 2008), comentam que muitos autores se referem ao desenvolvimento de competências dá-se por meio de aprendizagens, seja ela natural ou induzida, envolvendo a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, que normalmente são incorporadas por ocasião do treinamento. De forma resumida pode-se concluir que a aprendizagem significaria, então, o processo pelo qual se adquire competência, enquanto o desempenho da pessoa no trabalho representa a própria expressão de suas competências, uma manifestação daquilo, inclusive, que o colaborador tenha aprendido no treinamento.

Dentro da proposta da cultura organizacional contemporânea, Lara (2010), aponta pontos críticos e desvantagens dos sistemas tradicionais de avaliação: muitas das metodologias de avaliação evidenciam sua precária objetividade, provocando efeitos negativos. A subjetividade do processo pode ser atribuída a várias causas: julgamento, avaliadores, processo, política de organização e inflexibilidade do método.

Para Filiage, (2006)

A tendência, óbvia, é que as crises continuarão cada vez mais frequentes, exigindo, portanto, cada vez mais mudanças. Crise, como se sabe, não significa necessariamente algo ruim. Atualmente, as principais crises enfrentadas especialmente pelas pessoas que trabalham, estão ligadas ao próprio crescimento. A aceleração do mundo nos desafia pra crescermos mais rapidamente, para amadurecermos e evoluirmos mais velozmente. O cenário tanto vale para a empresa como para cada um de nós. Para evoluir, para crescer é preciso, antes, fazer algumas mudanças que implicam em, claro, superar crises.

Observando especificamente esse processo de mudança no campo organizacional, faz-se necessário que o gestor provoque uma interação dos membros da equipe em prol do desenvolvimento individual e coletivo da empresa.

2.3 SATISFAÇÃO

Champion (1988) define clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho. Embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não têm a mesma percepção), o clima reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos

específicos de uma organização, seus valores, suas crenças e atitudes que afetam a maneira pelas quais as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Nos diferentes posicionamentos, podemos encontrar três pontos que estão quase sempre presentes e indicam que o clima organizacional relaciona-se:

- ao grau de **satisfação** das pessoas que trabalham em uma organização. Para alguns, relaciona-se ao grau de **motivação**, já que para algumas teorias motivação relaciona-se à satisfação de necessidades;
- a **percepção** que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los, positiva ou negativamente. A percepção do clima pode abarcar tanto variáveis individuais (história de vida, estrutura familiar, experiência profissional, valores, etc), quanto variáveis organizacionais (tamanho da empresa, estrutura de comunicação, estilos de liderança, entre outros), que, juntas irão compor a definição dos atributos organizacionais;
- e, a **cultura** organizacional, que influencia o clima, decisivamente. Os mesmos são considerados fenômenos complementares. A cultura pode ser considerada a causa que se estabelece a partir de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo. Já, o clima pode ser a consequência, referindo-se ao estado de ânimo dos funcionários num dado momento (LUZ, 2003).

O clima é produzido pela interação dos membros de uma organização, servindo como base para interpretar as situações e atuando como uma fonte de influência para os comportamentos apresentados.

A mudança cultural é um processo que deve ser bem planejado, como qualquer ação na organização. A nova estrutura cultural pode ser aceita ou rejeitada pelos funcionários e muitas vezes essas mudanças ou transformações geram conflitos.

Sabemos que a Cultura Organizacional caracteriza-se pela união dos valores e tradições de uma organização. Essa condição, normalmente conservadora, pode sofrer alterações, por meio de um processo de aculturação, baseando-se nos grupos que compõem a organização.

O Clima Organizacional também pode influenciar a motivação dos grupos. Se ele se mostra desfavorável ao desenvolvimento das ações que visam ao atingimento dos objetivos, deve ser imediatamente tratado, para que essa inclinação negativa passa ser rapidamente invertida.

Segundo Macedo et all (2003), a leitura do clima organizacional geralmente é feita por meio de pesquisas que adotam os métodos clássicos de coletas de dados: entrevistas, questionários, reuniões abertas e dinâmicas de grupo desenvolvidas com esta finalidade. Fatos do cotidiano observados isoladamente e que revelam o grau de comprometimento e de interesse das pessoas em relação à organização servem também à leitura da qualidade do clima organizacional. Como toda pesquisa, a leitura do clima organizacional que reflete uma determinada situação em um determinado momento, deve ser realizada periodicamente.

Em face do contexto teórico, podemos observar que as pessoas é que dão vida às organizações, por se constituir uma relação entre colaborador-empresa do tipo ganha-ganha, a partir do momento em que as pessoas são consideradas parceiras da organização. Assim, a cultura organizacional é influenciada pelas pessoas que compõem a organização, visto que são elas que determinam o rumo e as decisões da organização, e favorecem o processo de adaptação dessas pessoas ao ambiente organizacional.

Segundo Organ (1988), “Os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) podem ser definidos como “os comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização”

O interesse pelos CCO reside, principalmente, na premissa de que contribuem para a eficácia organizacional. A presunção dos primeiros estudos deu lugar à comprovação empírica, e várias pesquisas têm revelado que os grupos/organizações onde os CCO são mais atuantes denotam melhores indicadores de eficácia (PODSAKOFF e MACKENZIE, 1997; REGO, 2001).

Esses dados não surpreendem, pois a turbulência ambiental dos tempos atuais impede que as organizações definam com precisão os conteúdos dos cargos e exige respostas espontâneas, inovadoras e cooperativas (do tipo CCO) às incertezas e contingências (ORGAN, 1997).

A contribuição dos CCO para a eficácia tem levado inúmeros estudiosos à procura dos seus antecedentes. A produção científica permite hoje identificar uma lista extensa de atitudes, características de personalidade, comportamentos de liderança, características organizacionais e do trabalho passíveis de explicarem os CCO.

Figura 1: Modelo Pós-Cognitivo para Comportamentos de Cidadania Organizacional



Fonte: ORGAN,(1988)

2. 3.1 As relações Interpessoais nas empresas

No ambiente de trabalho, tudo pode acontecer, ou seja, tudo pode influenciar o comportamento das pessoas e, em consequência, influenciar nas relações interpessoais e provavelmente nos resultados das empresas, sejam em todos os sentidos.

O ser humano é feito do ambiente em que vive, e que é gerado por necessidades básicas as quais motivam ou não para exercer determinadas tarefas, sejam as necessidades fisiológicas como alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, etc. Ou as necessidades psicológicas como segurança interna, participação, autoconfiança e afeição; necessidades de auto - realização como ímpeto para realizar o próprio potencial, estar em contínuo autodesenvolvimento, segundo a classificação feita por MOSCOVICI (2003). As referidas necessidades não satisfeitas também são causas de comportamento, ocasionando a desordem do indivíduo, como agressividade, reações emocionais, alimentação e apatia. A falta de vontade para realizar um bom exercício de seu trabalho, a perda do desejo de crescer, de progredir, ficando a imaginação em segundo plano, o pensamento se

restringe tão somente em seu problema pessoal, prejudicando sua auto-realização no trabalho.

Conforme Chiavenato (2000) “O homem se caracteriza por um padrão dual de comportamento, tanto pode cooperar como pode competir com os outros”. Irá cooperar quando seus objetivos ou metas poderão ser realizados através do esforço com o grupo, irá competir quando seus objetivos são disputados e pretendidos por outros.

Logo, percebe-se que os relacionamentos interpessoais dependerão das realizações e satisfações das necessidades individuais, mas também se percebe que muitas vezes o ser humano se comporta de forma dualista, podendo cooperar diante de uma situação ou competir, sentindo que seus objetivos estão ameaçados por outros do grupo.

Não se obtém e nem se pode exigir de uma equipe ou grupo, se este não estiver num patamar de comodidade e de condições para realização de suas necessidades essenciais. Mas, todavia acredita-se que quanto melhor e bem atendidas estas necessidades, melhor será o desempenho de sua equipe ou grupo.

O ambiente de trabalho constitui de duas partes distintas: a física (instalações, móveis, decoração, etc.) e a social (pessoas que o habitam). O desempenho da estrutura física é muito importante, pois é a possibilidade de se sentir confortável, assim sendo, resultando bem estar no trabalho. Quando todos se relacionam num clima de união e laços de amizade, o trabalho é mais rentável, havendo probabilidade de maior empatia entre os colaboradores e um maior comprometimento aos resultados.

Não havendo um ambiente físico que proporcione conforto ou bem estar para os colaboradores da empresa, estes se sentem prejudicados ou até mesmo desconfortáveis para realizar suas funções, não alcançando de maneira ágil e correta a realização de seu trabalho. O ambiente do trabalho é influenciado por vários problemas sociais entre os colaboradores, o que é identificado como conflitos, prejudicando o andamento das tarefas a serem realizadas.

Como se viu as pessoas são produtos do meio em que vivem, tem emoções, sentimentos e agem de acordo com o conjunto que as cercam sejam o espaço físico ou social.

Como diz Bom Sucesso (1997), “A valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores

que fazem a diferença. O trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência, e, por outro, estabelece relações interpessoais, que teoricamente serviriam para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição”.

Cada pessoa tem uma história de vida, uma maneira de pensar a vida e assim também o trabalho é visto de sua forma especial. Há pessoas mais dispostas a ouvir, outras nem tanto, há pessoas que se interessam em aprender constantemente, outras não, enfim as pessoas tem objetivos diferenciados e nesta situação muitas vezes priorizam o que melhor lhes convém e às vezes estará em conflito com a própria empresa.

É bom lembrar também que o ser humano é individual, é único e que, portanto também reage de forma única e individual a situações semelhantes. Como observado por Bom Sucesso (1997), “No cenário idealizado de pleno emprego, mesmo de ótimas condições financeiras, conforto e segurança, alguns trabalhadores ainda estarão tomados pelo sofrimento emocional. Outros, necessitados, cavando o alimento diário com esforço excessivo, ainda assim se declaram felizes, esperançosos”.

A qualidade de vida no trabalho (QVT) define-se pelo conjunto de ações empresariais que envolvem a implantação de melhorias no ambiente de trabalho. A relação empresa-empregado deve ocorrer de acordo com uma única ótica. Assim, campanhas, criação e implantação de serviços e projetos acontecem com mais sucesso alcançando o desenvolvimento das pessoas durante o trabalho na empresa (FRANÇA, 1997).

O número de pessoas que vêm utilizando o termo QVT é cada vez maior. O objetivo do emprego dessa nomenclatura é satisfazer o empregado no seu trabalho e promover com essa satisfação o lucro e o aumento da competitividade dentro da organização (Gruspan, 2005).

A qualidade de vida no trabalho (QVT) define-se pelo conjunto de ações empresariais que envolvem a implantação de melhorias no ambiente de trabalho. A relação empresa-empregado deve ocorrer de acordo com uma única ótica. Assim, campanhas, criação e implantação de serviços e projetos acontecem com mais sucesso alcançando o desenvolvimento das pessoas durante o trabalho na empresa (FRANÇA, 1997).

O número de pessoas que vêm utilizando o termo QVT é cada vez maior. O objetivo do emprego dessa nomenclatura é satisfazer o empregado no seu trabalho e promover com essa satisfação o lucro e o aumento da competitividade dentro da organização (Gruspan, 2005).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa selecionada é considerada descritiva, pois alcançou a obtenção e exposição de dados representativos de determinada situação ou fenômeno, conforme afirma Stevenson, 2001 *apud* HARB, 2004.

A pesquisa também pode ser classificada como aplicada, por seu caráter prático e pela necessidade de resolver problemas reais, podendo auxiliar as empresas em processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e desempenho das diversas áreas (HARB, 2004).

No critério de investigação, trata-se de pesquisa de campo, uma vez que será realizada por meio de instrumento de pesquisas aplicado no universo da amostra, com objetivo de obter de dados a fim de estabelecer as principais competências individuais requeridas pelas empresas.

Quanto à natureza das variáveis, esta pesquisa classificou-se como quantitativa. Pois utilizou a coleta de dados que se realizou a um número de pessoas, por meio de aplicação de questionário avaliativo.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

A empresa onde foi desenvolvida a pesquisa é o Supermercado Pague Menos e Padaria Rei do Pão, pode ser caracterizada como pequena empresa, por ter uma empresa de vendas a varejo, com um número reduzido de colaboradores, e que visa atender à vizinhança local, cuja Razão Social é Juecília Alves de Souza Fernandes, situada na Avenida Maestro João Luiz do Espírito Santo, nº. 509. Bairro Formosinha, na cidade de Formosa-GO, conforme dados relatados a seguir:

Nome Fantasia: Supermercado Pague Menos e Padaria Rei do Pão.

Razão social: Juecília Alves de Souza Fernandes.

Gerente proprietário: Reginaldo Fernandes Almeida.

Tipo de sociedade: Individual

Início das atividades: 1993

Número de funcionários: 08 sendo,

- 01 repositor;
- 03 balconistas;
- 01 padeiro;
- 03 auxiliares de confeitaria.

No ano de 1993, o senhor Reginaldo Fernandes Almeida comprou o ponto do Supermercado Pague Menos situado à Avenida Maestro João Luiz do Espírito Santo, nº 509, bairro Formosinha, na cidade de Formosa-GO, Que, no momento da aquisição, tinha somente duas prateleiras e um balcão que servia como caixa. Começou a funcionar com dois funcionários além dos donos. (Sr. Reginaldo e Sr^a. Juecília).

Com investimentos, aumentou o número de prateleiras com mercadorias e produtos ofertados à comunidade em seu supermercado. Após três anos, incluiu em seu estabelecimento comercial o ramo de panificação o que ocasionou um aumento de clientes e conseqüentemente a ampliação do estabelecimento e elevou o número de funcionários de dois para oito e mudou o nome fantasia de Supermercado Pague Menos para Supermercado Pague Menos e Padaria Rei do Pão.

Em suma, o Supermercado Pague Menos e Padaria Rei do Pão é uma empresa de pequeno porte, que atua no comércio varejista e de panificação, que iniciou suas atividades em 1993 comercializando produtos de limpeza e de alimentos secos e molhados e três anos depois passou a comercializar também produtos de panificação e confeitaria.

O seu diferencial é o atendimento individual e personalizado que torna seus clientes fiéis ao seu comércio diante da concorrência existente ao redor. Procuram ofertar produtos de qualidade para atender os anseios de seus clientes, é favorecido pela propaganda de boca em boca feita por seus clientes.

3.3 População ou participantes do estudo

Os participantes do estudo foram os funcionários da empresa, Supermercado Pague Menos e Padaria Rei do Pão. Destes funcionários, 5 (cinco) são do sexo feminino e 3 (três) do sexo masculino. No qual 5 (cinco) possuem ensino Fundamental completo e 3 (três) ensino Médio incompleto.

Os participantes do estudo foram no total de 08 (oito) funcionários, que se dispôs a responder aos questionários, após os esclarecimentos sobre os objetivos da pesquisa.

A pesquisa é caracteriza como Censo por ter sido realizada com todos os funcionários do Supermercado Pague Menos e Padaria Rei do Pão.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada através da aplicação dos Questionários sobre o Impacto do Treinamento no Trabalho e Escala de Satisfação no Trabalho.

A utilização de questionários deve-se ao fato de que se trata de um instrumento próprio para aplicação em grupos, e pela facilidade de compreensão e resposta, por ser tratar de questões fechados de múltipla escolha.

O questionário sobre o Impacto do Treinamento no Trabalho possui 12 itens, que aborda questões referentes à redução de erros, rapidez e agilidade, qualidade no serviço e motivação.

Esse instrumento possui uma escala de 1 (um) à 7(sete) que corresponde a respostas de Discordo totalmente à Concordo totalmente, escala essa que os funcionários usaram para responder cada item do questionário.

O Impacto do Treinamento no Trabalho refere-se à auto-avaliação do treinando acerca dos efeitos produzidos pelo treinamento em seus níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura a mudanças nos processos de trabalho (ABBAD, 1999).

Em análise fatorial confirmatória realizada pela autora, as cargas fatoriais dos itens variaram de 0,43 até valores superiores a 0,90. O índice de consistência interna (*alpha* de Cronbach) foi superior a 0,90.

O questionário referente à Satisfação no Trabalho possui 25 itens destinados a avaliar o grau de satisfação do colaborador, no qual, abordam questões sobre colaboração, promoção remuneração e relacionamento entre colegas e chefe.

As questões da pesquisa foram selecionadas de acordo com o que se espera alcançar a partir da elaboração dos objetivos específicos da pesquisa. As questões tem como opções o grau de satisfação dos colaboradores que vai de Totalmente insatisfeito à Totalmente satisfeito numa escala de 1(um) à 7 (sete).

As questões são claras e objetivas, características dos questionários, visam alcançar o maior número de participantes, dos diferentes graus de conhecimentos. (Modelo em anexo)

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A aplicação dos questionários foi realizada no mês de setembro de 2010 de forma presencial aos oito funcionários do Supermercado Pague Menos e Padaria Rei do Pão. Onde no primeiro contato com os funcionários foi explicado o objetivo do trabalho e garantido que não haveria divulgação dos dados pessoais e sigilo com relação às respostas de cada um.

Para fazer a análise dos dados após aplicar os questionários, todas as informações obtidas foram tabuladas e compiladas para uma planilha no Excel 2003 e no mesmo foram calculados a média e desvio padrão de cada item dos questionários,

Nas Tabelas 1 e 2 estão apresentados os dados obtidos referente as respostas dos funcionários em relação aos questionários aplicados, juntamente com a média e o desvio padrão.

Tabela 1: Questionário sobre Impacto do Treinamento no Trabalho

	Impacto do Treinamento no Trabalho												Dados Demográficos							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Fun	Sexo	E.C	Esc	Méd	D.P.		
Funcionários																				
1	7	7	7	5	5	5	6	6	5	5	7	7	Balc	1	1	1	6	1		
2	5	5	5	6	6	7	6	5	5	5	6	7	Balc	1	2	2	5,7	0,8		
3	7	6	4	6	7	4	4	7	7	6	5	4	Balc	2	1	2	5,6	1,3		
4	6	6	7	7	6	5	6	6	7	5	6	6	Balc	2	2	1	6,1	0,7		
5	6	6	6	6	7	6	6	7	7	6	5	6	aux. Con	2	1	2	6,2	0,6		
6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	aux. Con	1	2	1	7	0		
7	7	6	7	6	6	6	5	7	7	6	5	5	Balc	1	3	1	6,1	0,8		
8	6	2	6	7	6	5	5	6	7	5	5	7	Balc	1	2	1	5,6	1,4		
Méd.	6,4	5,6	6,1	6,3	6,3	5,6	5,6	6,4	6,5	5,6	5,8	6,1							6	
D. P.	0,7	1,6	1,1	0,7	0,7	1,1	0,9	0,7	0,9	0,7	0,9	1,1								

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Legenda:

Fun = Função	E.C = Estado Civil	Sexo → 1- Feminino 2 - Masculino
Esc. = Escolarização		Estado Civil → 1- Solteiro; 2- Casado; 3- Separado; 4- Viúvo; 5- Outros.
Méd = Média	D.P. = Desvio Padrão	Escolaridade → 1- Fundamental Completo 2- Médio Incompleto 3- Médio Completo

Tabela 2: Questionário sobre Satisfação no Trabalho

	Satisfação no trabalho																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Func.																									
1	4	5	3	4	5	6	3	6	4	4	4	1	4	7	5	4	7	6	7	4	5	6	5	5	5
2	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	7	3	5	6	5	7	3	5	7	5	4	6
3	4	5	3	4	5	5	4	3	4	4	5	2	5	6	5	5	7	4	6	4	4	6	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	1	4	5	3	4	6	4	6	4	4	6	5	5	5

5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	2	4	6	3	5	5	4	5	5	4	6	5	4	5
6	5	5	4	4	3	4	5	5	5	4	4	1	5	7	3	4	7	5	6	4	5	7	6	5	6
7	4	5	3	4	5	5	4	5	4	3	5	2	5	5	4	4	6	4	5	3	4	6	4	4	5
8	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	1	4	6	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5
Méd.	4,4	4,6	3,6	4,4	4,4	4,9	4,1	4,8	4,4	4,1	4,4	1,4	4,5	6,1	3,8	4,4	6,1	4,5	5,9	3,9	4,4	6,1	4,9	4,6	5,3
D. P.	0,5	0,5	0,7	0,5	0,7	0,6	0,8	0,9	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	0,8	0,9	0,5	0,8	0,8	0,8	0,6	0,5	0,6	0,6	0,5	0,5

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta pesquisa foi realizada com oito respondentes, sendo cinco do sexo feminino e três do sexo masculino.

Com relação ao estado civil dos participantes do estudo constatou-se que quatro são casados, três são solteiros e apenas um é separado.

No que se refere o grau de escolaridade a maioria, ou seja, 5 possuem o Ensino Fundamental Completo e 3 o Ensino Médio Incompleto.

Observando as médias do questionário sobre o Impacto do treinamento no trabalho notamos que com a média de 6,4 e 6,1 respectivamente, os funcionários concordam que utilizam o que aprendem em treinamento em seus trabalhos e que o treinamento contribui para que os erros no trabalho sejam reduzidos.

Porém, com a média de 5,6 notamos que os funcionários da empresa concordam um pouco que haja melhora na qualidade dos serviços com atividades relacionadas diretamente e até mesmo com as que não estão relacionadas ao conteúdo do treinamento.

Constata-se com a média de 6,4 que os funcionários também coadunam a idéia de que a participação em treinamentos contribui para a elevação da motivação para o trabalho.

Com relação o questionário sobre a Satisfação no Trabalho aplicada aos funcionários da empresa Supermercado Pague Menos e Padaria Rei do Pão, notamos que a média 6,1 demonstra que os colaboradores se sentem muito satisfeitos com o relacionamento existente com os colegas de trabalho, o clima de amizade entre os mesmos e com a forma de tratamento de chefe.

Em contrapartida o grau de insatisfação pode ser observado nas questões referentes à promoção onde obteve a média de 3,6 e ao salário recebido ao final de cada mês, cuja média foi de 3,8 das respostas obtidas.

Quando comparado o salário que recebem com o custo de vida, obteve-se a média de 1,4. O que podemos notar que os funcionários encontram-se totalmente insatisfeitos.

A correlação entre os questionários referente o Impacto do treinamento no trabalho e a Satisfação no Trabalho estão apresentadas na Tabela 3.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

a. Síntese e principais Resultados

As empresas tem procurado a produtividade e por isso existe uma preocupação em investir em treinamento de pessoal.

A pesquisa realizada evidenciou que grande parte dos funcionários da empresa Supermercado Pague Menos e Padaria Rei do Pão concordam que a utilização do que aprendem em treinamentos contribui para a redução de erros no trabalho e eleva a motivação para o mesmo. Mas concordam um pouco que tenha melhora na qualidade do trabalho.

O nível mais elevado de satisfação no trabalho encontra-se no clima organizacional existente entre colegas de trabalho e também com o dono da empresa. Entretanto, observou-se que o nível de insatisfação mais acentuado está relacionado com o salário recebido e o custo de vida.

b. Contribuições e Limitações

O treinamento é um recurso que pode ser utilizado pelas empresas, com objetivo de qualificar e motivar o seu colaborador para o desempenho das atividades no trabalho e ao mesmo tempo, contribui na redução de erros nas atividades a serem exercidas pelos seus colaboradores e a elevar a produtividade da empresa.

Outro fator importante que contribui para o aumento da produtividade é o clima organizacional existente no local de trabalho, pois num ambiente onde os colaboradores se relacionam harmonicamente entre si, cria-se um sentimento de satisfação para os mesmos, porém questões de relacionamento entre colaboradores é uma das limitações que muitas vezes o gestor de recursos humanos enfrenta ao lidar com os mesmos.

c. Sugestões para Estudos Futuros

O profissional de gestão de pessoas deve prover a organização de meios para avaliar a dinâmica da empresa, o ambiente, as pessoas, as interações. Investigando as causas e mapeando as passíveis conseqüências, para o colaborador, a gestão e a organização. Dessa forma é preciso que aconteça um planejamento no processo de mudança. Assim em projetos futuros, seria interessante a análise referente às conseqüências para a empresa onde os colaboradores desempenham suas atividades num ambiente de estresse e também a correlação entre o impacto do treinamento no trabalho e a satisfação do colaborador.

REFERÊNCIAS

BOM SUCESSO, E. P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualimark / Dunnyoa, 1998.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena [et.al]. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus***/ Hugo Pena Brandão; Marco Vinício Zimmer; Carolina Guarçoni Pereira; Fernanda Marques; Helder Viana Costa; Pedro Paulo Carbone e Valéria Ferreira de Almada. RAP – Revista de Administração Pública 42(5): 875-98 – set/out- 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem e Competências nas Organizações: uma revisão de pesquisas empíricas**. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional V. 06 – n.3, Brasília: FGV, 2008

CHAMPION, Dean . **Sociologia das Organizações**. São Paulo: Brasiliense, 1988

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6ª ed. São Paulo. Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLARO, Maria Alice Pereira de Moura. NICKEL, Daniele Cristine. **Gestão de Pessoas**. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi (Org.). **Gestão do capital humano**. Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. (Coleção gestão empresarial, 5).

CONTE, Antônio Lázaro. DURSKI, Gislene Regina. **Gestão empresarial**. Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. (Coleção gestão empresarial, 2)

FILIAGE, Miguel Ângelo. **Crises e mudanças provocam muitos desequilíbrios físicos e emocionais**. Disponível em: http://www.rhcentral.com.br/artigos/abre_artigo.asp.?COD_Tema =1196. Acesso em: 21.jun.2006.

FLEURY, Maria. T.L, FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência.** R A C, Edição Especial, 2001: 183-196. Disponível em www.scielo.com.br Acesso em 18/03/2010.

FRANÇA, A C. Limongi. **Qualidade de vida no trabalho:** conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática.* Rio de Janeiro. 2(1): 79-83, 1997.

GUIMARÃES, Tomás de A. **A Nova Administração Pública e a Abordagem de Competência.** RAP – Revista de administração Pública - Rio de Janeiro 34 (3): 125-40 – Maio e Jun. 2000.

GRUSPAN, Michel. (2005). **Qualidade de vida no trabalho em escritórios de contabilidade de Santa Maria RS.** *Revista Eletrônica de Contabilidade.* 2(1): 148-162, 2005.

HARB, Antono G. **Gestão de pessoas por competências: o grau de incompatibilidade entre as competências requeridas pelos cargos e as competências individuais de seus ocupantes.** CIESA - UNIVALI – Manaus – AM: 2004

LARA, Janayna F. de; SILVA, Marlene B. da. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competência: uma experiência de utilização.** Disponível em http://www.psicologia.com.pt/artigos/imprimir_l.php?codigo=TL0001 acesso em 14/03/2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática.** 1ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001

LOBATO, D. M. **Administração Estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas.** Rio de Janeiro: Editoração, 2000.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Quality, 2003.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MOSCOVICI, F. **Equipe dá certa: a multiplicação do talento humano.** Rio de Janeiro: José Olympio, 8ª ed, 2003.

ORGAN, D. W.; KONOVSKY, M. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, p. 157-164, 1989

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 9ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002

TAMAYO, Álvaro. **Cultura e saúde nas organizações.** Artmed, 2004.

APÊNDICE

Apêndice A – Questionário de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho

Neste questionário você vai encontrar questões relativas ao efeito que o treinamento provocou no seu trabalho. Para dar a sua opinião escreva no parênteses à esquerda de cada afirmativa o quanto você concorda com ela. Para isso, utilize os seguinte códigos:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não concordo, nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente

5.1.1.1 Seção 2: Impacto do treinamento no trabalho

()	1. Utilizo, com freqüência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.
()	2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.
()	3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.
()	4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.
()	5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.
()	6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.
()	7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.
()	8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.
()	9. Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).
()	10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais freqüência, mudanças nas rotinas de trabalho.
()	11. Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.
()	12. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.

Apêndice B – Questionário de Escala de Satisfação no Trabalho

As frases a seguir falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Gostaríamos que você indicasse o **QUANTO SE SENTE SATISFEITO OU INSATISFEITO COM CADA UM DELES**.

Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecede cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1 - Totalmente insatisfeito

2 - Muito insatisfeito

3 - Insatisfeito

4 - Indiferente

5 - Satisfeito

6 - Muito satisfeito

7 - Totalmente satisfeito

NO MEU TRABALHO ATUAL SINTO-ME...

- 01 () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- 02 () Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- 03 () Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- 04 () Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- 05 () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- 06 () Com o tipo de amizades que meus colegas demonstram por mi.
- 07 () Com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.
- 08 () Com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional.
- 09 () Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
- 10 () Com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal.
- 11 () Com a capacidade do meu trabalho me absorver.
- 12 () Com o meu salário comparado com o custo de vida.
- 13 () Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- 14 () Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.

- 15 () Com a quantia em dinheiro que eu recebo ao final de cada mês.
- 16 () Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- 17 () Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- 18 () Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- 19 () Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- 20 () Com o tempo que tenho de esperar por uma promoção nesta empresa.
- 21 () Com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.
- 22 () Com a maneira como meu chefe me trata.
- 23 () Com a variedade de tarefas que realizo.
- 24 () Com a confiança que eu posso ter e meus colegas de trabalho.
- 25 () Com a capacidade profissional do meu chefe.

CÁLCULO DOS ESCORES

Fatores	Escore
Colegas de trabalho	$(01+06+14+17+24) / 5$
Satisfação com o salário	$(05+08+12+15+21) / 5$
Satisfação com a chefia	$(02+09+19+22+25) / 5$
Natureza do trabalho	$(07+11+13+18+23) / 5$
Promoções	$(03+04+10+16+20) / 5$

Referência: Siqueira, M. M. M. (1995a). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de Doutorado não-publicada. Universidade de Brasília, Brasília.