



## A PERCEÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS SUPERMERCADISTAS

PAIVA, Marcos<sup>1</sup>; PATIAS, Cássio<sup>2</sup>  
COLETTO, Camila<sup>3</sup>; BROCH, Siomara<sup>4</sup>.

**Resumo:** A grande competitividade do setor supermercadista impõe aos gestores a necessidade de manter os colaboradores empenhados para alcançar os objetivos organizacionais, assim, a área de Gestão de Pessoas vem obtendo maior notoriedade como diferencial competitivo nas organizações. Este artigo irá aprofundar-se em algumas variáveis do setor de gestão de pessoas, são elas, as políticas e práticas de Gestão de Pessoas utilizada nas organizações e o clima organizacional (demonstrado através do nível de motivação dos funcionários) processos de liderança e o processo de comunicações, com objetivo de descobrir como a Gestão de Pessoas pode influenciar no clima organizacional de uma empresa do setor supermercadista e verificar a consistência das ações utilizadas atualmente pelas empresas em estudo. Foi realizada uma pesquisa exploratório-descritiva para obter informações sobre a percepção dos colaboradores em relação as ações da área de Gestão de Pessoas da empresa, deste modo, foi possível verificar que existe desconformidade entre as ações de Gestão de Pessoas utilizadas nas empresas em relação aos objetivos dos colaboradores.

### Abstract

The high competitiveness of the supermarket sector imposes on managers the need to maintain the engaged employees to achieve organizational goals, thus the area of Personnel Management has achieved greater notoriety as a competitive advantage in organizations. This article will delve into some variables of the people management sector, it is the people management policies and practices used in organizations and organizational climate (demonstrated through the level of employee motivation) leadership processes and the process communications, in order to discover how the people management can influence the organizational climate of a company's supermarket sector and check the consistency of shares currently used by companies in the study. One exploratory and descriptive research for information on the perception of employees regarding the actions of the People Management area of the company was carried out in this way, it found that there is disagreement between the actions of Personnel Management used by businesses in relation to goals of employees.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas; Supermercadista; Comunicação; Motivação; Liderança.

**Keywords:** People Management; supermarket; communication; motivation; Leadership

<sup>1</sup> Acadêmico do 6º semestre do Curso de Bacharelado em Administração, Instituto Federal Farroupilha – Campus Júlio de Castilhos. E-mail: marcospaivaiffadm@gmail.com

<sup>2</sup> Acadêmico do 6º semestre do Curso de Bacharelado em Administração, Instituto Federal Farroupilha – Campus Júlio de Castilhos. E-mail: cassiopatias2@hotmail.com

<sup>3</sup> Professora Mestre e orientadora da pesquisa. E-mail: camila.coletto@iffarroupilha.edu.br

<sup>4</sup> Professora Mestre e orientadora da pesquisa. E-mail: siomara.lago@iffarroupilha.edu.br



## 1. Introdução

Desde o princípio as organizações buscaram diferentes formas de adquirir vantagens competitivas para melhorar a satisfação dos clientes externos e internos, em decorrência na melhora da satisfação dos clientes internos foi constatada maior produtividade em suas tarefas, contribuindo para menor índice de desperdícios.

Escolheu-se a área de gestão de pessoas, por ser um setor amplamente utilizado pelas empresas no século XXI como diferencial competitivo. A partir disso, os autores concordam que uma gestão empresarial eficiente tem como base o setor de Gestão de Pessoas.

A finalidade do estudo será descobrir como a Gestão de Pessoas pode influenciar no clima organizacional de uma empresa no setor supermercadista.

Conforme Magalhães e Pereira (2013) a Gestão de Pessoas fundamenta-se em contribuir para a organização alcançar sua missão e visão, sem interferir em seus valores, proporcionar competitividade à organização, aumentar a auto-realização e a satisfação das pessoas durante sua jornada de trabalho, desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, gerir e alavancar as transformações mantendo políticas éticas e atitudes socialmente comportáveis.

Para melhor entendimento de como aconteceu a evolução da Gestão de Pessoas, é apresentado um breve resumo de seu desenvolvimento no Quadro 1.

Quadro 1 – Evolução da Gestão de Pessoas.

Períodos	Como era observada
Industrialização clássica (1900-1950)	Taylorismo, nesse período o foco era voltado exclusivamente para as tarefas e o capital humano não tinha importância dentro da organização.
Início dos anos 20	Após a era de Taylor a preocupação com as pessoas aumentou, pois, foi constatado que a medida que as pessoas sentem-se valorizadas, sua produtividade aumenta, conforme VASCONCELOS (2001, p. 01) este fato teve início nos estudos efetuados em Western Electric Company (Hawthorne, Chicago), dando início à escola de Relações Humanas.



De 1959 a 1972	A Gestão de Pessoas era percebida como uma variável dentro da empresa, ela buscava analisar a reação do indivíduo ao trabalho, buscava como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
1969 a 1974	Vista com uma abordagem, o indivíduo aparece antes do resultado da empresa, ao mesmo tempo em que buscava melhorias para o empregado e para empresa.
1972 a 1975	Gestão de Pessoas como um método, haviam abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e transformar o ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório;
1975 a 1980	Era um movimento, ocorreu inserção dos termos “administração participativa” e “democracia industrial”, nessa época aconteceu maior envolvimento nas relações entre colaboradores e organização; 1979 a 1982, como tudo, foi a solução contra a competição internacional, ocasionou melhorias na qualidade e produtividades e outros problemas dentro da organização (VASCONCELOS, 2001, p. 24 e 25).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme DUTRA apud BALDUCCI and KANAANE (2007) os princípios para um modelo de Gestão de Pessoas atual, deve ser baseado na entrega, nos padrões de complexidade e no espaço ocupacional.

Entrega, reflete à aptidão do colaborador em realmente fazer parte da empresa, é como o colaborador interage em relação à empresa, se ele compartilha as mesmas ambições da organização. Os Padrões de complexidade referem-se ao entendimento das habilidades e competências desenvolvidas pelo colaborador decorrente das atribuições do cargo ocupado, relacionando desenvolvimento profissional e remuneração. O Espaço ocupacional contempla a entrega e os padrões de complexidade, em razão de que o espaço ocupacional diz respeito ao desenvolvimento do funcionário e sua habilidade em agregar valor ao produto e/ou serviço.

Compreendendo os conceitos citados anteriormente e relacionando-os a um modelo de gestão de pessoas, poderão contribuir para o aperfeiçoamento do clima organizacional, junto



aos processos de motivação, liderança e comunicação. Deste modo, alcançando sucesso de desenvolvimento no cenário das organizações.

O Clima organizacional é a maneira que os colaboradores observam seu ambiente de trabalho, variando de colaborador para colaborador, pois cada um possui percepções diferentes. O Clima organizacional interfere na motivação, desempenho e na satisfação dos colaboradores, se o colaborador tem um bom ambiente de trabalho, estará determinado a fazer suas atividades com maior vigor, melhorando seu desempenho e contribuindo com a organização (BEZERRA, 2011).

Com o passar do tempo cresceu o interesse das organizações motivarem seus colaboradores, com objetivo de aumentar sua eficiência e melhorar sua qualidade de vida no trabalho. Assim, buscaram desvendar como realmente ocorre esse processo. Pode-se citar: Maslow (Hierarquia das Necessidades), Herzberg (Teoria dos Dois Fatores), David McLeland (Necessidades de Poder, Afiliação e Realização) e Vitor Vroom (Teoria da Expectativa).

Bergamini (2002) aponta que os executivos e chefes não criam motivação em seus liderados através de prêmios, punições ou qualquer que for o método utilizado. Mas a motivação surge nas necessidades internas do indivíduo, e não nos fatores externos. Não existe um único caminho para estimular a motivação de todos colaboradores, é visto que, cada um possui necessidades diferentes e o líder deve ordenar seus esforços para descobrir e potencializar a motivação que cada um possui.

Como visto, a presença de um líder é fundamental para extrair ao máximo o potencial de sua equipe, tornando imprescindível saber como atuar em relação as pessoas. Para Balducci e Kanaane (2007) “A liderança emana do conhecimento, da perícia, das habilidades interpessoais e não da atuação da autoridade. Os líderes removem as barreiras que impedem as pessoas e as organizações de atingirem a excelência”.

A seguir, um quadro elaborado pelos autores mostrando como ocorreu a evolução dos estilos de liderança, do principio até os dias atuais, Quadro 2.



Quadro 2 – Evolução cronológica dos estilos de liderança.

Ano	Acontecimento
1930 a 1940	Teoria dos Traços de Liderança
	Líder possui características inatas
Fim dos anos 60	Teorias Contingenciais
	Modelo da contingência de Fiedler / Teoria do recurso cognitivo
	Teoria da Liderança Situacional: Liderança dependendo da situação
	Teoria da troca entre líderes e liderados: líderes criam grupos dos de dentro e dos de fora
	Teoria da meta e do caminho: líder deve ajudar subordinados no alcance de metas
	Participação e Liderança: comportamento da liderança e do compartilhamento ou não do processo decisório
A partir de 1990	Teoria Neocarismáticas
	Liderança carismática: seguidores do líder atribuem características heróicas a ele
	Liderança transacional: motivam seus seguidores na direção das metas
	Liderança transformacional: possuem carisma e oferecem consideração individualizada a seus liderados
	Liderança visionária: cria e articula uma visão do futuro

Fonte: Robins APUD Botelho and Krom, 2013.

Um fator importante que deve ser abordado é a ética do líder, pois, influencia diretamente no comportamento de seus liderados. Se a equipe entender que o líder possui conhecimento, dignidade e responsabilidade em relação à organização, equipe e a si próprio, irá refletir em maior confiabilidade em suas decisões e, assim, maior comprometimento ao objetivo estipulado (BALDUCCI; KANAANE, 2007).

Para que a liderança aconteça da melhor forma possível, é preciso que exista um processo de comunicação claro e objetivo. A Comunicação organizacional é um processo pelo qual os integrantes da organização adquirem informações necessárias para realizar suas funções. Deste modo, a comunicação organizacional serve como fonte de informação (*data-gathering*) para os que estão presentes nos processos (Kreps APUD SCROFERNEKER, 2001).

Para que ocorra uma boa comunicação é preciso que os objetivos empresariais, pessoais e práticas de feedback estejam alinhados, ou seja, um beneficia o outro, deste modo, facilitando a troca das informações. Para que isso ocorra é preciso clareza e conformidade no modo como é realizado a troca de informações, mas o que mais influencia é a predisposição





dos indivíduos envolvidos. É importante que as pessoas saibam ouvir e estar prontas para receber feedback, pois sem ele não há retroalimentação, e apenas com retroalimentação é possível progredir continuamente e aumentar a aprendizagem organizacional (BALDUCCI; KANAANE, 2007).

Segundo Barrionovo, apud Balducci and Kanaane (2007) a comunicação organizacional pode acontecer de três formas diferentes: Descendente: Quando a comunicação ocorre dos níveis hierárquicos mais altos para os níveis hierárquicos mais baixos; Ascendente: Ao contrário do anterior, ocorre dos níveis mais baixos para os níveis mais altos. Este tipo de comunicação favorece o feedback sobre progressos, metas e problemas; e; Lateral: Quando a comunicação ocorre entre membros que estão presentes no mesmo nível hierárquico.

Todos os modelos citados têm grande importância dentro da organização, mas para que a comunicação seja efetiva, é preciso que a comunicação descendente ocorra de maneira clara, coerente e inovadora, assim, proporcionando um ambiente de fácil comunicação, para que a comunicação ascendente e lateral sejam efetivas e possam intervir de modo positivo na motivação dos colaboradores.

## **2. Metodologia**

A investigação que está sendo apresentada é de ordem exploratório-descritiva. Conforme Gil (1999) “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”

A investigação exploratória torna-se importante nesse caso, pois, não se tem amplo conhecimento sobre os assuntos abordados da pesquisa nas empresas que foram estudadas.

As empresas que estão em estudo encontram-se inseridas no setor varejista, precisamente no setor supermercadista, localizadas na cidade de Júlio de Castilhos – RS, município com aproximadamente 20.074 habitantes, entre esses, 3.114 habitantes realizam algum tipo de atividade remunerada, segundo IBGE. Mesmo o município sendo caracterizado pela produção de commodities agrícolas (soja e trigo), cerca de 57% do PIB é composto pelo setor de comércio e serviços, conforme a Associação Comercial Cultural e Industrial de Júlio de Castilhos (ACCIJUC).

A pesquisa exploratória possibilita usufruir de métodos abrangentes e polivalentes. Neste artigo foi utilizado o método de estudo de caso, utilizando dados quantitativos e qualitativos, para compreender e aumentar os conhecimentos sobre a situação das empresas



em caso. Para responder as questões, foi utilizado o maior número de participantes possível, que aceitaram e foram liberados pela empresa.

O público-alvo da pesquisa foi heterogêneo, sem distinção quanto ao nível hierárquico de trabalho, estado civil, sexo, escolaridade e tempo de empresa.

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de informações foi um questionário de 33 questões de múltipla escolha, abordando os seguintes assuntos: políticas e práticas de RH e Gestão de Pessoas, processos de comunicação, motivação e liderança. O instrumento que serviu como base para esta pesquisa foi aplicado em uma empresa engenharia, no artigo “Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia” dos autores Daniel Balducci e Roberto Kanaane. Foi escolhido este instrumento, pois, ele foi capaz de suprir todas as necessidades para realizar a pesquisa com êxito.

Os questionários foram enviados a todos os empregados das empresas, 10 funcionários na empresa A e 58 funcionários na empresa B, ambas empresas são compostas em sua maioria por colaboradores atuantes no nível operacional. Na empresa A, 90% foram respondidos e retornaram para análise. Na empresa B, 49% foram preenchidos e devolvidos. Para interpretação dos dados coletados foram elaboradas tabelas de frequência de cada uma das respostas para descobrir como estão posicionados os colaboradores da empresa frente às questões abordadas.

### **3. Análise dos Resultados**

A partir do referencial teórico apresentado no artigo como suporte para embasamento teórico das questões referente ao tema de Gestão de Pessoas, distribuídas em questões de Políticas de RH e Gestão de Pessoas, processo de comunicação, processo de motivação e processo de liderança. Neste capítulo serão expostas as opiniões dos funcionários entrevistados nas empresas A e B do setor supermercadista de Júlio de Castilhos – RS junto a interpretação dos dados estatísticos realizado pelos autores.

#### **3.1 Análise de resultados da empresa A**

##### **3.1.1 Políticas de RH e Gestão de Pessoas**

Analisando os dados da pesquisa, é possível perceber que os colaboradores da empresa A têm pouco entendimento sobre as políticas de Recursos Humanos implementada pela empresa, entre os entrevistados apenas 22% indicaram conhecer bastante ou totalmente as políticas de Recursos Humanos, a empresa deveria concentrar esforços para mostrar as



diretrizes da empresa à seus colaboradores, pois, desse modo, facilita a percepção dos funcionários onde e como a empresa quer chegar.

Dos entrevistados, 55% consideram que as práticas adotadas como políticas de RH não despertam completamente seu potencial profissional. Assim, a empresa poderia impor novos desafios e atribuições aos seus colaboradores para explorar e manter motivado seu capital humano.

Além disso, 56% acreditam que as políticas de Gestão de Pessoas estão alinhadas as práticas departamentais. Em relação aos critérios utilizados para promoção, 56% consideram que elas ocorrem baseadas em suas qualidades, habilidades e competências.

O planejamento de carreira setorial é pouco utilizado pela empresa, 89% dos colaboradores desconhece essa prática, ocorrendo poucas chances de ascensão dentro do mesmo setor, possivelmente gerando desmotivação no trabalho e pouca afinidade com os objetivos da organização, também, os respondentes avaliam que a empresa age de maneira ética em relação aos funcionários, gerando confiabilidade e segurança.

Os treinamentos oferecidos aos colaboradores, em sua maioria, contribuem para o aprimoramento nos conhecimentos técnicos, atendendo as necessidades dos colaboradores, pois, 66% acreditam que esse tipo de treinamento melhora seu desempenho profissional.

### **3.1.2 Processo de comunicação**

A partir da análise, pode ser observado o bom relacionamento entre os colaboradores da empresa, considerado por todos que sempre ou frequentemente ocorre de forma cordial e respeitosa, fator que melhora o ambiente de trabalho e é valorizado por 56% dos entrevistados. Porém, a prática de feedback quanto ao desempenho profissional dividiu opiniões, mostrando que alguns funcionários recebem respostas de como estão desempenhando suas funções, enquanto, outros não tem direção para onde melhorar e contribuir com seu crescimento profissional, junto ao da organização. Enquanto o feedback em relação ao relacionamento interpessoal foi recebido apenas por 22% dos funcionários entrevistados, porém não apresenta preocupação à empresa, pois, foi apontado bom relacionamento entre os colaboradores.

O compartilhamento das informações nos departamentos ocorre abertamente, de modo natural e espontâneo, segundo 78% dos questionados. A troca de informações é favorável a empresa, pois, proporciona que os colaboradores fiquem informados com as mudanças que acontecem no dia a dia da organização. Entretanto, 67% indicou que as vezes ou raramente há pouca consistência entre o discurso e o que é colocado em prática no ambiente de trabalho.





Então, mesmo que as informações aconteçam abertamente, algumas informações podem ser consideradas de pouca confiabilidade, gerando desconfianças.

A comunicação descendente, dos líderes aos liderados, indicou que acontece de maneira clara, coerente e objetiva, sem indicar qualquer problemas no fluxo de informação, em razão de que nenhum entrevistado citou problemas nesta modalidade de comunicação.

### **3.1.3 Processo de motivação**

Com base no que foi observado nas entrevistas, 67% dos colaboradores apontaram que sempre ou frequentemente conseguem desempenhar seu potencial dentro do seu departamento, fator que contribui a motivação, pois, conseguem demonstrar suas habilidade e competências. E, ainda confirmam que suas atividades na empresa estão compatíveis a sua maturidade e conhecimento. Porém, 55%, julgam que o salário recebido é incompatível com seu desempenho e responsabilidade, esse é um fator crítico que causa desentendimento em muitas organizações.

Todos que responderam, afirmam que, as atividades no seu departamentp são distribuídas de forma justa e igualitária, não sobrecarregando nenhum colaborador com excesso de tarefas e fornecendo oportunidades de crescimento profissional a todos.

No entendimento de 67% dos entrevistados, não há perspectivas reais de crescimento profissional dentro da empresa, fator que gera desmotivação aos colaboradores, relacionando ao fato que 77% dos colaboradores, indicaram que o principal fator de motivação na empresa é o salário recebido, gerando pouca motivação para o indivíduo ir além de suas responsabilidades.

### **3.1.4 Processo de liderança**

Os estímulos de liderança servem como fonte de motivação e ajudam no desenvolvimento profissional dos funcionários constantemente, ocorrendo sempre ou frequentemente conforme 66% dos entrevistados, mostrando afinidade entre líderes e liderados.

Constantemente os líderes participam do processo de seleção para novos colaboradores, mostrando que a liderança na empresa tem afinidade ao setor de Gestão de Pessoas e contempla habilidades e competências relacionadas a essa área.

Em relação ao direcionamento da carreira, 67% dos casos apontam que sempre ou frequentemente o líder ajuda a direcionar a carreira dos colaboradores, deste modo, contribui



para o crescimento profissional das pessoas na organização e aloca esforços necessários para o crescimento da organização.

Na maioria das atividades os líderes centralizam suas atividades ou observam minuciosamente como elas desenvolvem-se, inibindo a inovação e crescimento dos liderados. Em algumas ocasiões também proporciona autonomia e liberdade aos funcionários para realizar suas atividades, melhorando o relacionamento interpessoal entre os colaboradores e agindo de maneira incentivadora aos talentos.

### **3.2 Análise de resultados da empresa B**

#### **3.2.1 Políticas de RH e Gestão de Pessoas**

Analisando-se as respostas da pesquisa, constatou-se que aproximadamente 68% dos respondentes apresentaram não possuir uma visão clara sobre as políticas de RH da empresa, os quais tornam o colaborador desprovido do que se passa, o qual não sabe missão, visão e valores da mesma.

As práticas adotadas pela Gestão de Pessoas não contribui para despertar completamente o potencial profissional dos colaboradores, segundo 68% dos colaboradores elas ajudam as vezes, raramente ou até mesmo nunca.

Segundo 57% dos entrevistados, as promoções não acontecem baseadas nas habilidades e competências apresentada pelos colaboradores. E, 72% dos funcionários entrevistados apontaram que o planejamento de carreira setorial não é prática constante da organização.

Os colaboradores apontaram que o treinamento técnico não contribui para seu desempenho profissional, 64% disse que esse conhecimento agregam as vezes, raramente ou nunca em seu desempenho. Entretanto, as políticas de RH acabam-se restringindo aos aspectos mais técnicos da gestão de RH e, mesmo esses não são divulgados de maneira clara e aberta. Além disso, 44 % dos pesquisados afirmam que a competência técnica é mais valorizada que a competência interpessoal. É comum que as oportunidades mais atrativas sejam destinadas àqueles que são mais políticos e não àqueles que cumprem as diretrizes departamentais.

#### **3.2.2 Processo de comunicação**

O relacionamento entre os colaboradores da empresa não acontece de forma cordial e respeitosa, afirmou 61% dos entrevistados, com isso a empresa pode apresentar um clima



organizacional ruim, ocasionando desmotivação no trabalho realizado, descontentamento dentro da organização, impedir a entrada de novos colaboradores, etc.

Apenas 28% dos entrevistados afirmou ocorrer práticas de feedback sobre seu desempenho profissional, deste modo os colaboradores não sabe que direção seguir para melhor e alcançar êxito, este fato não é importante apenas para o crescimento pessoal do colaborador o feedback é uma chance do colaborador melhorar e, assim, conseguir contribuir ao alcance de metas da empresa.

Enquanto no feedback em relação ao relacionamento interpessoal quantidade de colaboradores é ainda menos, apenas 22%, esse pouco interesse em fornecer informações referente as relações pode explicar o baixo índice de relacionamento não cordial e respeitoso entre os colaboradores.

Apenas 33% dos colaboradores, apontam que há valorização das relações interpessoais no ambiente de trabalho, dentre as tantas inteligências emocionais que uma pessoa possui, a relação interpessoal é uma de grande destaque, pois é a forma como o indivíduo lida com o seu meio social, seja na família, na escola ou no trabalho. Essa atividade leva os participantes a perceberem que as diferenças entre as pessoas são muitas, e o guia da atividade deve advertir que todos merecem respeito, independente de suas características e seu modo de trabalhar e auto relacionar-se.

A comunicação ocorre de maneira natural e espontânea nos departamentos sempre ou frequentemente, conforme 69% dos entrevistados, assim, constatando um bom fluxo de informações dentro da empresa. Acrescentando o fato de que há consistência entre o discurso e prática nos departamentos, apenas 36% não concordaram que isso aconteça sempre ou frequentemente, e que há compartilhamento de informações nos setores, segundo 61%. Os setores constituem um ambiente de bom fluxo de informações objetivas, claras e confiáveis, que contribuem para o bom andamento da organização.

O principal problema que impõe barreiras a comunicação acontecem em relação ao fluxo de comunicação horizontal entre líderes, os líderes não entram em consenso e acabam prejudicando a qualidade das informações aos colaboradores.

### **3.2.3 Processo de motivação**

Constatou-se que 62% dos respondentes conseguem demonstrar seu potencial no seu departamento, isso quer dizer que estão bem colocados e aperfeiçoados no seu setor, fazendo com que consigam perseguir uma meta ou realizar suas tarefas, também destacam que 53% dos funcionários da empresa em estudo são parcialmente, raramente ou nunca reconhecidos



em função do desempenho profissional, e quando a pessoa é reconhecida, dá o melhor de si e supera até mesmo as expectativas do que lhe foi solicitado.

O salário foi considerado não compatível ao que é desempenhado dentro da empresa por 49% entrevistados, junto, aos benefícios que não são motivadores, conforme 64%, ocasiona demotivação para realizar o trabalho.

Existem poucas perspectivas de desenvolvimento profissional dentro da empresa, então a responsabilidade de capacitar-se é transferida ao funcionário, com isso a empresa possuirá menos talentos dentro da organização. E, 69% indicou que as atividades estão compatíveis à sua maturidade e conhecimento, promovendo que todos colaboradores tenham capacidade realizar suas funções e até mesmo agregar mais ao cargo.

Em relação as atividades exercidas, as opiniões mostram-se divididas, alguns colaboradores pensam que as atividades no seu departamento são distribuídas de forma justa e igualitária, enquanto outros discordam deste fato. Assim, as melhores oportunidades de crescimento pode ser destinada a um grupo restrito de funcionários, enquanto outros recebem mais tarefas e menor chance de crescimento pessoal e profissional, desmotivando-os.

### **3.2.4 Processo de liderança**

Observamos que a estimulação da liderança não eficaz quanto motivação e desenvolvimento profissional, conforme relatam 57% dos colaboradores que disseram acontecer apenas as vezes, raramente ou nunca. Pois, a motivação é o empurrão que estimula as pessoas a agirem e a se suportarem, apresentando elevada maturidade, com boas habilidades, capacitação, confiança e vontade de trabalhar.

As lideranças dos departamentos contribuem pouco para direcionar a carreira dos funcionários, apenas 36% confirmam que eles intervêm de maneira positiva em sua carreira, se as lideranças estivessem engajadas em direcionar os colaboradores, eles iriam sentir-se motivados a doar-se mais a empresa e gerar frutos a organização.

Além disso, 26% afirmam que há delegação de atividade em seu departamento por um líder, o qual atua diretamente para fazer do clima organizacional um ambiente sempre produtivo ao grupo e conseqüentemente ao andamento dos negócios.

As atividades em sua maioria são realizadas de maneira participativa, propondo integração entre os líderes e funcionários, aumentando a troca de conhecimentos, melhorando o relacionamento interpessoal e motivando os colaboradores.



#### 4. Considerações finais

Com relação ao que foi abordado no referencial teórico e as pesquisas aplicadas nas empresas A e B, é possível observar que ambas não mostram a seus colaboradores como funciona suas políticas de Gestão de Pessoas, é preciso que eles entendam como funciona e a causa da inserção dessas práticas. Junto à valorização do capital humano e o incentivo a habilidades e competências não apenas técnicas, mas que também beneficiem a pessoa que está no cargo. Para resolver esse problema a empresa pode realizar benchmarking em empresas que possuam um modelo eficiente de gestão de Pessoas.

Dentro do processo de comunicação, o relacionamento dos colaboradores a empresa A mostrou-se efetiva neste quesito, enquanto na empresa B foi constatado baixo índice de cordialidade e respeito entre os colegas. A empresa A também mostrou-se mais eficiente quanto a prática de feedback em relação desempenho profissional, mostrando propicia ao crescimento profissional dos funcionários.

As duas empresas mostraram-se efetivas em relação ao modo como acontece a comunicação, entretanto na empresa B é possível observar maior confiabilidade nas informações transmitidas. Nas empresas A e B as barreiras no fluxo de comunicação dos líderes aos funcionários foram observadas como eficiente, enquanto os problemas de comunicação apresentaram em relação ao horizontal entre líderes e horizontal entre liderados, na empresa A também houve ocorrência na forma ascendente, funcionário ao superior.

Os colaboradores das duas empresas apresentaram conseguir demonstrar seu potencial no trabalho e que suas tarefas são compatíveis com seu conhecimento, mas constataram que há poucas perspectivas de crescimento dentro da empresa. E, os principais fatores de motivação nas duas empresas apontaram maior índice em relação ao salário recebido. As empresas dispõem de poucas ferramentas para motivar seus colaboradores, pois, apenas o salário é pouco para manter o profissional motivado. Então é precisa que a empresa utilize métodos para motivar seus colaboradores para buscar o êxito.

Na empresa A, os colaboradores sentem que a liderança contribui para aumentar a motivação e melhorar seu desenvolvimento profissional, enquanto na empresa B a liderança não age dessa forma sobre os funcionários. É necessário que a liderança aproxime-se dos colaboradores distribuindo as tarefas de forma desafiadora e motivadora e auxiliando no direcionamento da carreira do colaborador.

De acordo com resultados apresentados sugerem que as empresas analisadas possuem pouca experiência em relação aos processos de comunicação, motivação e liderança, junto aos processos de Gestão de pessoa precisam ser examinados e retificados, assim será possível que





os colaboradores e a empresa consigam atingir seus objetivos, sem deixar de lado nenhuma das partes.

## 5. Referências bibliográficas

ACCIJUC. **Mais Varejo**. Disponível em: <<http://www.accijuc.com.br/index.php/login/73-mais-varejo>> acesso em 08 de jun. 2015.

BALDUCCI, Daniel; KANAANE, Roberto. **Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia**. Bol. - Acad. Paul. Psicol. v.27 n. 2 São Paulo dez. 2007.

BERGAMINI, Cecília. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. p.64, vol.1,nº 2, 2002.

BEZERRA, Aline. **Clima organizacional: fatores que influenciam na empresa XYZ**. Picos, PI, 2011.

BOTELHO, Júlio, KROM, Valdevino. **OS ESTILOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**. XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, São José dos Campos, 2013.

GIL, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAGALHÃES, Osmário; PEREIRA, Valdir . **GESTÃO DE PESSOAS E SEU CONTEXTO NA SOCIEDADE CONTEMPORANEA**. Comunicação & Mercado/UNIGRAN - Dourados - MS, vol. 01, n. 04, p. 115-125, jan-jul 2013.

SCROFERNEKER, Cleusa. **Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional**. Revista FAMECOS, Porto Alegre, n 31, dez 2006.

VASCONCELOS, Anselmo. **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas**. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, vol. 08, nº. 1 jan/mar 2001.