



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ÉDYLA CLICE LUCENA DE BRITO MONTEIRO

**CORRELAÇÕES ENTRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FATORES
MOTIVACIONAIS NA INDÚSTRIA INDAIÁ BRASIL ÁGUAS MINERAIS LTDA –
FILIAL SANTA RITA – PB**

**João Pessoa
2016**

ÉDYLA CLICE LUCENA DE BRITO MONTEIRO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa
2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

M775c Monteiro, Édyla Clíce Lucena de Brito.
Correlações entre avaliação de desempenho e fatores
motivacionais na Indústria Indaiá Brasil Águas Minerais Ltda
– Filial Santa Rita – PB / Édyla Clíce Lucena de Brito
Monteiro. – 2016.
73 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) –
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da
Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.
Orientador : Prof. José Washington de Moraes Medeiros.

1. Administração. 2. Avaliação de desempenho. 3.
Motivação. 4. *Feedback* I. Título.

CDU 005.962.13

ÉDYLA CLICE LUCENA DE BRITO MONTEIRO

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CORRELAÇÕES ENTRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FATORES
MOTIVACIONAIS NA INDÚSTRIA INDAIÁ BRASIL ÁGUAS MINERAIS LTDA –
FILIAL SANTA RITA – PB**

Édyla Clice Lucena de Brito Monteiro

Relatório aprovado em 05 de Setembro de 2016

Prof. José Washington de Moraes Medeiros - Doutor
Orientador

Prof. Alysson André Régis Oliveira - Doutor
Examinador

Prof. Jimmy de Almeida Léllis - Doutor
Examinador

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”.

Martin Luther King

Dedico este trabalho a Deus porque “*sem Ele nada posso fazer*” e a minha família que sempre me apoiou e principalmente, orou por mim.

AGRADECIMENTOS

Acima de tudo, quero agradecer a Deus de todo meu coração, que por sua grandeza, misericórdia e graça, tem me dado saúde, sabedoria, capacidade e força desde o início da minha trajetória de vida que me deixam por muitas vezes, maravilhada com seu amor.

Agradeço à minha mãe, Josenice Brito e ao meu pai, Cleidionor Brito, primeiro por me amarem simplesmente por ser quem sou, pelo amor incondicional, pelos seus esforços, pelo apoio e por todo incentivo dado a mim em todas as etapas da minha vida, desde o meu nascimento até as noites em claro que passei na casa deles pra realização e conclusão desse curso.

Às, minhas irmãs, Élide Cíntia e Érthyla Cintra, pela cumplicidade e amor que, apesar das brigas, sei que sempre me apoiaram, protegeram e por termos enfrentado juntas os percalços da vida. Aos meus cunhados Edvanildo Teixeira e Diego Chaves pelo carinho e apoio nos momentos em que eu precisasse e me dando exemplos de vida. Aos meus lindos sobrinhos Asaph Brito e Benjamim Monteiro que mesmo tão pequenos tem sido meus amigos nas brincadeiras e tem me dado demonstrações de amor mesmo sem ainda saberem falar.

À minha cunhada e amiga Gabriela Monteiro por todo apoio e irmandade em todos esses anos. À minha cunhada Emanuela Monteiro e seu esposo Renato Silva pelos ensinamentos, lições e por sempre me ajudarem com todo carinho quando eu precisava, não importando se era cedo demais ou tarde demais.

Ao meu amor, Samuel Monteiro, que abriu mão de muito do seu tempo pra que eu estudasse, realizasse as atividades do curso e sáísse do trabalho, quando trabalhava por ele e por mim, por sempre ser o amigo e companheiro da minha vida, por ser paciente, compreensivo e por me amar tanto. A conclusão desse curso é nossa!

Também agradeço à vovó Anália, vovó Naíde e vovó Neném por sempre me receberem em suas casas com alegres sorrisos, independente das coisas loucas que, em cima da hora, pedia pra elas fazerem e com todo amor do mundo elas faziam.

Ao meu Pastor e sogro, Evandi Monteiro, a minha sogra e ex colega de turma, Solange Monteiro pelo apoio incondicional em momentos cruciais da minha vida, por me amarem como filha e por me ensinarem com seu exemplo que nunca é tarde pra recomeçar.

À minha segunda família que é a Primeira Igreja Batista em Tibiri II, por acreditarem em mim, no meu potencial, por me amarem, por entenderem meus vários

momentos de ausência para a conclusão desse curso, mas principalmente por orarem pela minha vida e pela minha família.

Aos meus amigos Glauber Moraes, Josilayne Oliveira e Demetrius Cavalcante por estarem sempre comigo, por me ajudarem em tudo desde o início do curso até agora e por se demonstrarem irmãos do coração mesmo fora dos muros do IFPB em momentos muito felizes regados com muitas risadas e até lágrimas que ficarão para sempre guardados em minha memória.

À toda a equipe Indaiá Santa Rita, pois sem vocês esse trabalho não teria sido possível. Agradeço especialmente a Alexandre Fabrício, Verônica Messias, Maxsuel Barbosa, João Marcos e Bianca Nascimento que durante um ano estiveram comigo no período de estágio e graças a vocês, que não mediram esforços em me auxiliar, apoiar e ensinar, carregando na bagagem uma experiência engrandecedora no campo da administração.

Ao meu orientador e mestre, professor Washington Medeiros, por seus ensinamentos e por ter se mostrado um verdadeiro amigo que, além das formalidades me deu apoio e muitas vezes me tranquilizou no decorrer do curso até esse trabalho de conclusão, me impulsionando e demonstrando que a vida acadêmica não para por aqui, mas pelo contrário, me incentivou a continuar escrevendo e produzindo afinal, ter “acesso ao código linguístico” é um privilégio.

Enfim, agradeço de coração àqueles que de maneira direta ou indireta, contribuíram para que eu fosse bem sucedida desde o início até a conclusão desse curso.

Muito obrigada! A todos vocês, serei eternamente grata.

**CORRELAÇÕES ENTRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FATORES
MOTIVACIONAIS NA INDÚSTRIA INDAIÁ BRASIL ÁGUAS MINERAIS LTDA –
FILIAL SANTA RITA – PB**

Édyla Clice Lucena de Brito Monteiro 1

José Washington de Morais Medeiros2

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as correlações entre avaliação de desempenho e fatores motivacionais em uma organização industrial, em Santa Rita – PB. Para tanto, a metodologia utilizada foi a pesquisa aplicada, de caráter quantitativo, do tipo descritivo, através da aplicação de um questionário fechado, composto por vinte e três questões, apresentado em duas partes, sendo a primeira relativa ao perfil do colaborador e a segunda referente à avaliação de desempenho, motivação e satisfação no trabalho, a fim de verificar o desempenho dos colaboradores nos seus setores de trabalho. Com base nisso, a pesquisa fundamentou-se na abordagem quantitativa. Dessa forma, a pesquisa quantitativa permitiu a coleta e o tratamento dos dados, fundamentando o estudo na construção de gráficos, a partir dos quais a análise e a interpretação das informações possibilitaram uma compreensão sobre o fenômeno estudado. Assim sendo, no que diz respeito ao tipo de pesquisa, o estudo partiu de uma pesquisa descritiva que, têm como objetivo a descrição das características de determinada população. O universo da pesquisa foi composto por quarenta funcionários da empresa, e a amostra foi selecionada por amostragem probabilística, contabilizando trinta funcionários. Os resultados obtidos através das correlações entre os fatores motivacionais e de desempenho revelaram que a realização do feedback após avaliação de desempenho nos setores da organização é um fator determinante na motivação e satisfação dos colaboradores para o alcance dos objetivos e das metas, e pode ser melhor utilizado como ferramenta que impulse ainda mais a motivação dos colaboradores, desde que abranja todos os setores para que haja um melhor aproveitamento do método de avaliação de desempenho utilizado pela empresa.

Palavras-Chave: Avaliação de desempenho. Motivação. Objetivos. Metas. Feedback.

1 Estudante do Curso de Bacharelado em Administração. IFPB – Campus João Pessoa.
E-mail: edylaclice@gmail.com

2 Professor Pesquisador. IFPB – Campus João Pessoa. Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios.
E-mail: washi_med@yahoo.com.br

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AR – Aviso de Recebimento

CSQ – Coordenação do Sistema de Qualidade

CSCCAD – Central de cadastros

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

DDS – Diálogo diário de Segurança

EBS – E-business suíte

EBTIBA – *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*

EPI – Equipamento de Proteção Individual

ERP – *Enterprise Resource Planning*

GEQ – Grupo Edson Queiroz

MDD – Manifesto do destinatário

MERCANET – Sistema de força de vendas

NR – Norma Regulamentadora

OP – Ordem de Produção

OM – Ordem de Movimentação

OSN – Ordem de Serviço

RH – Recursos Humanos

RI – Recebimento Integrado

RI – Requisição Interna

SI – Sistema de Informação

TI – Tecnologia da Informação

UGB – Unidade de Gerenciamento Básico

UNIFOR – Universidade de Fortaleza

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Organograma da empresa.....	22
FIGURA 2 Organograma da empresa.....	23
FIGURA 3 Organograma da empresa.....	23
FIGURA 4 Organograma da empresa.....	24
FIGURA 5 Organograma da empresa.....	24
FIGURA 6 Organograma da empresa.....	25
FIGURA 7 Fluxograma da atividade A.....	41
FIGURA 8 Fluxograma da atividade B.....	43
FIGURA 9 Fluxograma da atividade C.....	44
FIGURA 10 Interação de outros setores com o RI.....	45
FIGURA 11 Avaliação de desempenho de acordo com a gestão por objetivos.....	50
FIGURA 12 Processo básico de motivação.....	53

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Concorrentes diretos e indiretos.....	26
QUADRO 2 Principais fornecedores.....	28
QUADRO 3 Seis questões chave para a avaliação de desempenho.....	47
QUADRO 4 Aspectos frequentes relacionados a fatores de avaliação.....	49
QUADRO 5 Razões para a ineficiência da avaliação de desempenho.....	51
QUADRO 6 Fatores positivos e negativos da motivação para o trabalho.....	52
QUADRO 7 Forças motrizes da motivação.....	54
QUADRO 8 Importantes fatores para a determinação de metas visando melhorar o desempenho no trabalho.....	

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Gênero.....	57
GRÁFICO 2 Faixa etária	57
GRÁFICO 3 Renda.....	58
GRÁFICO 4 Escolaridade.....	59
GRÁFICO 5 Reunião de avaliação x Discussão.....	62
GRÁFICO 6 Metas em grupo x Motivação do grupo.....	63
GRÁFICO 7 Influência das metas x Motivação e desempenho.....	64
GRÁFICO 8 Feedback de avaliação x Motivação.....	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	16
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	17
2.2 OBJETIVOS.....	17
2.2.1 Objetivo Geral.....	17
2.2.2 Objetivos Específicos.....	18
2.3 UNIVERSO E AMOSTRA.....	18
2.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	19
3 A ORGANIZAÇÃO.....	20
3.1 IDENTIFICAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO E DA ORGANIZAÇÃO.....	21
3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	21
3.3 ORGANOGRAMA GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	22
3.4 SETOR ECONÔMICO DE ATUAÇÃO E SEGMENTO DE MERCADO.....	25
3.5 DESCRIÇÃO DA CONCORRÊNCIA.....	26
3.6 ORGANIZAÇÃO E PRINCIPAIS FORNECEDORES.....	27
3.7 RELACIONAMENTO ORGANIZAÇÃO-CLIENTES.....	29
3.8 PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E SUAS DIVISÕES.....	31
3.8.1 Área de Recursos Humanos.....	32
3.8.2 Área de Marketing.....	32
3.8.3 Área de Finanças.....	34
3.8.4 Área de Produção.....	34
3.8.5 Área de Materiais e Patrimônio.....	35
3.8.6 Área de Sistemas de Informação.....	36
4 A ÁREA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO.....	38
4.1 ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO.....	39
4.2 ATIVIDADES DESEMPENHADAS: FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES.....	39
4.2.1 Atividade A: Escrituração de documentos fiscais no prazo de qualidade.....	40
4.2.2 Atividade B: Escriturar Notas fiscais de entradas de devoluções.....	42
4.2.3 Atividade C: Acompanhamento do quadro da UGB.....	43
4.3 RELACIONAMENTO DA ÁREA DE ESTÁGIO COM OUTRAS ÁREAS DA EMPRESA.....	45

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	46
5.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	47
5.1.1 Gestão por objetivos.....	49
5.1.2 Falhas nos processos de avaliação de desempenho.....	51
5.2 MOTIVAÇÃO.....	52
5.2.1 Teoria da determinação de metas.....	54
6 ANALISANDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO CORRELACIONADA A MOTIVAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DE SANTA RITA/PB.....	56
6.1 O PERFIL DOS COLABORADORES.....	57
6.2 DESCRIÇÃO DO MÉTODO DE AVALIAÇÃO UTILIZADO NA EMPRESA.....	60
6.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FATORES MOTIVACIONAIS.....	62
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS.....	68
APÊNDICE.....	71

1 INTRODUÇÃO

O modo pelo qual uma empresa se organiza para gerenciar sua capacidade produtiva, seu crescimento, lucros e prejuízos perpassam pela capacidade intelectual de seus colaboradores. O comportamento do seu corpo de funcionários está ligado à qualidade de vida no trabalho, satisfação e a motivação. Porém uma organização também precisa determinar objetivos e metas a alcançar, caso contrário a empresa não sobrevive.

Ligado aos métodos utilizados para melhorar a eficiência dos funcionários, as metas devem ser direcionadas, buscar o desenvolvimento da organização e precisam ter seu desempenho avaliado continuamente, porém seu *feedback* também deve ser contínuo e esse é um princípio essencial para tornar o desenvolvimento das atividades uma atividade positiva (BOHLANDER; SNELL, 2009).

A empresa estudada nesse trabalho possui um método de avaliação de desempenho que gerencia a rotina e as metas chamado de Unidade de Gerenciamento Básico (UGB). Todos os setores da organização como comercial, produção e administração são submetidos a esse método que, usualmente, é alimentado pelos seus colaboradores com dados diários e mensais evidenciando o alcance ou não das metas atribuídas a eles. É o quadro da UGB que dá respaldo para que a CSQ (Coordenação do Sistema de Qualidade) anote e avalie o desempenho dos setores.

Assim sendo, o interesse pelo tema proposto neste trabalho partiu do entendimento de toda a problemática em torno de algumas falhas que acontecem no processo de avaliação de desempenho da empresa e demonstra que esse estudo foi válido para que a organização tivesse um conhecimento da realidade vivenciada pelos setores. Também foi de grande importância, pois pretendeu analisar dados que mostrem o nível de satisfação dos colaboradores referente à ausência de um *feedback* em determinados setores. Sendo a CSQ o setor encarregado de colher informações, acompanhar as UGB's mensalmente e conduzir os avaliados à melhoria contínua, é necessário que todos os funcionários da empresa recebam a retroalimentação desse setor.

A escolha deste tema se deu pelo fato do mesmo estar diretamente ligado a uma área de interesse da pesquisadora, o que irá contribuir, sobretudo, para o enriquecimento do seu desenvolvimento profissional na área de gestão de pessoas. Dentro desse contexto, esse trabalho se mostrou relevante, pois resumiu pontos fundamentais a respeito de avaliação de desempenho, será importante para a empresa, pois ela terá a possibilidade de otimizar o processo de avaliação de desempenho utilizada por ela, servirá como base para outros

trabalhos e contribuirá como fonte de informação para estudantes e demais interessados no que diz respeito à moderna gestão de pessoas.

Na primeira parte foram abordados os aspectos metodológicos utilizados para nortear e delinear essa pesquisa quanto ao seu tipo, abordagem, caráter, o instrumento de pesquisa utilizado, os objetivos que consistem com identificar o perfil do colaborador, descrever o processo de avaliação de desempenho utilizado na organização e analisar as correlações entre a avaliação e a motivação dos colaboradores, como também identificar o universo e selecionar a amostragem dessa pesquisa.

Em seguida, a segunda parte tratou a respeito de informações relacionadas a organização a fim de compreender como a organização funciona, qual o seu segmento de mercado, como é estabelecida a sua estrutura hierárquica, como são divididos os setores e como se comporta em relação aos seus clientes e fornecedores.

Sequencialmente a terceira parte procurou especificar a área de realização de estágio do pesquisador, como também as atividades que eram realizadas pelo mesmo e também mencionar os aspectos estratégicos da organização.

Na quarta parte foi trabalhada a fundamentação teórica que serviu como embasamento, norteamto e respaldo da pesquisa no sentido de compreender o que a teoria já validou a respeito dos tópicos mencionados como conceitos de avaliação de desempenho e motivação.

Na quinta parte foram analisados os resultados da aplicação do instrumento de coleta de dados escolhido com a demonstração de gráficos e foi feita uma revisão dos conhecimentos e definições encontrados em livros na área Gestão de pessoas e comportamento organizacional.

Para finalizar, na sexta e última parte, e foram apresentadas as considerações finais e algumas recomendações que podem ser úteis para os gestores e para organização como um todo que possivelmente ajudarão no melhor aproveitamento do método de avaliação de desempenho. Para tanto a questão problema que norteou essa pesquisa foi: como se correlaciona a avaliação de desempenho a fatores motivacionais na Indústria Indaiá Brasil Águas Minerais Ltda – Filial Santa Rita – PB?

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Um dos recursos utilizados como estratégia para elaboração desse estudo foi uma pesquisa aplicada, realizada em uma Indústria de envase de água mineral e produção de bebidas não alcoólicas na cidade de Santa Rita – PB. Rodrigues (2007) explica que a pesquisa aplicada é assim denominada porque procura soluções para problemas concretos, decorrido de seu delineamento ou formulação até a aplicação de pesquisa prática para buscar subsídios que possam apontar possíveis ajustes ou resolução. Gil (2010, p. 27), diz que “pesquisa aplicada é aquela voltada à aquisição de conhecimento com vista à aplicação numa situação específica”. Nessa perspectiva, a pesquisa aplicada teve como objetivo conseguir informações a respeito do problema, no qual se buscou procurar soluções e descobrir as correlações, no contexto da empresa pesquisada.

Com base nisso, a pesquisa fundamentou-se na abordagem quantitativa. De acordo com Rodrigues (2007), a abordagem quantitativa é aquela investigação que se apoia predominantemente em dados estatísticos. Dessa forma, a pesquisa quantitativa permitiu a coleta e o tratamento dos dados, fundamentando o estudo na construção de gráficos, a partir dos quais a análise e a interpretação das informações possibilitaram uma compreensão sobre o fenômeno estudado.

Assim sendo, no que diz respeito ao tipo de pesquisa, o estudo partiu de uma pesquisa descritiva que, segundo Rodrigues (2007), é aquela em que apresenta informações, dados e elementos do objeto de estudo descrevendo o que ele é, a sua composição, onde e em que momento foi realizada a pesquisa e expondo o período de realização da pesquisa. Para Gil (2010, p. 27), a pesquisa descritiva “têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo Geral

Analisar a correlação entre avaliação de desempenho e fatores motivacionais na Indústria Indaiá Brasil Águas Minerais Ltda – Filial Santa Rita – PB.

2.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o perfil dos colaboradores da empresa.
- b) Descrever o processo de avaliação de desempenho utilizado na organização em estudo.
- c) Verificar a relação entre os fatores motivadores/desmotivadores diante da avaliação de desempenho.

2.3 UNIVERSO E AMOSTRA

A delimitação do universo consiste em explicar quais pessoas ou acontecimentos serão pesquisados no estudo. Dessa forma, Lakatos e Marconi (2010, p. 206) “o universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum e sua delimitação consiste em explicar que pessoas ou fenômenos serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como, sexo, faixa etária, organização a que pertencem comunidade onde vivem etc.”

Diante disso, o universo da investigação referiu-se à Indústria pesquisada, do segmento de envase e fabricação de bebidas não alcóolicas, localizada em Santa Rita – PB. Em seu contexto, a organização conta com um percentual de 470 colaboradores, divididos nos quatro grandes setores que compõem a empresa: a) Comercial; b) Administração; c) Produção; e d) Logística. Deste total, a pesquisa subsidiou-se nos setores de Administração e Logística, totalizando 40 sujeitos, considerando que o setor Comercial funciona em outra unidade, localizada em Cabedelo – PB, e o setor de Produção ficou mais distante da área de realização do estágio. Assim sendo, a pesquisa fundou-se no método de Unidade de Gerenciamento Básico (UGB), que é a abordagem de avaliação de desempenho presente na indústria.

Nesse sentido, a pesquisa não abrangeu os componentes do universo em sua totalidade. Assim sendo, Lakatos e Marconi (2010) explicam que quando isso ocorre é necessário investigar a amostragem que consiste, portanto, em selecionar uma amostra que represente o todo e que, a partir daí, seja possível representar a população. Dessa forma, Gil (2010) esclarece que amostra é uma parte ou parcela dos elementos que compõem o universo. Sequencialmente, o processo de amostragem utilizado foi a amostragem probabilística que, de acordo com Lakatos e Marconi (2010, p. 207), “baseia-se na escolha aleatória dos pesquisados, significando que a seleção se faz de forma que cada membro da população tinha a mesma probabilidade de ser escolhido. Esta maneira permite a utilização de tratamento

estatístico, que possibilita compensar erros amostrais e outros aspectos relevantes para a representatividade e significância da amostra”.

Considerando o universo e a amostragem probabilística, a pesquisa demarcou como amostra 30 colaboradores, pois 10 não responderam a pesquisa devido ao período de férias, outros estavam externos e outros estavam ocupados em suas atividades. Os 30 respondentes estão subdivididos nos seguintes microsetores: a) Recebimento Integrado (RI) (Administração); b) Faturamento (Administração); c) Cobrança (Administração); d) Frota (Logística); e) Compras (Administração); f) Almoxarifado (Administração); e g) Supervisão (Administração). Quando do momento da coleta de dados, não objetivamos identificar os sujeitos por setores, para que resguardasse ainda mais o anonimato dos participantes.

2.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta de dados da pesquisa foi um questionário. Por questionário, Gil (2010) explica que é um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Assim sendo, o questionário da pesquisa foi subsidiado a partir de uma adaptação de dois modelos previamente elaborados e validados por Daft (2010) e Pereira (2015). Foi conferido ao respondente total liberdade para responderem o instrumento, e a identificação dos sujeitos foi preservada. Para a elaboração do instrumento de pesquisa foi necessário dividi-lo em duas partes: parte 1 (perfil do colaborador), com quatro questões; e parte 2 (avaliação de desempenho e fatores motivacionais), com 19 afirmativas. Foi utilizada a escala de *Likert*, que de acordo com Vieira e Dalmoro (2008) os respondentes precisam marcar o grau de concordância para afirmativas de 1 a 5 numa linha horizontal sendo **(1)** Discordo totalmente, **(2)** Discordo parcialmente, **(3)** Indiferente, **(4)** Concordo parcialmente e **(5)** Concordo totalmente. Ao todo o instrumento continha 23 quesitos. Os dados coletados na pesquisa foram tratados no Excel.

3 A ORGANIZAÇÃO

3.1 IDENTIFICAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO E DA ORGANIZAÇÃO

Édyla Clíce Lucena de Brito Monteiro, inscrita no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 2012.2.460.760 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Indaiá Brasil Águas Minerais Ltda, inscrita no CNPJ sob o número 00.048.785.0032-79, com sede na Fazenda Caldeirão s/n, Odilândia, Santa Rita - Paraíba. A sua atividade fim é fabricação de refrigerantes e envase de água mineral natural, tem como responsáveis o gerente administrativo Alexandre Fabrício de Siqueira e o gerente industrial Pedro Paulo Teófilo de Castro.

3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

Grupo Edson Queiroz (GEQ), fundado em 1951, é um conglomerado de empresas, em sua maioria fundadas pelo empresário brasileiro Edson Queiroz. É um dos maiores grupos empresariais da região nordeste do Brasil. O conglomerado surgiu com a aquisição da empresa Ceará Gás Butano. O ponto alto do desenvolvimento do grupo foi a criação da Fundação Edson Queiroz em 1971, seguido da criação da universidade por ela mantida, a Universidade de Fortaleza (UNIFOR), em 1973. Atualmente o grupo é dirigido pela viúva do fundador, Yolanda Vidal Queiroz, e por seus filhos.

O ano de 1979 marca a entrada do GEQ no mercado da captação e envase de água mineral, com a aquisição da Indaiá. Em poucos meses o Grupo atingiria o primeiro posto do mercado cearense, ampliando suas atividades para todo Norte e Nordeste, começando a se expandir também para o Sul. Em 1980, já seria o primeiro do Norte e Nordeste e o terceiro do Brasil. E em 1985, com a aquisição da Minalba, o Grupo Edson Queiroz torna-se, enfim, o maior conglomerado do ramo de águas minerais do País.

A Indaiá Brasil Águas Minerais Ltda, pertencente ao Grupo, iniciou suas atividades em 1979 e atualmente é a maior indústria de águas minerais do País e ocupa o 7º lugar no ranking mundial de águas envasadas, com 41 fontes em 15 estados. Líder de mercado, garante o abastecimento em todas as regiões brasileiras, gerando mais de 2.000 empregos diretos. Possui capacidade de produção e tecnologia similares às maiores do mundo. Firmou posição também no competitivo mercado de bebida mista de frutas com o Citrus, o suco Leve Néctar e o refrigerante Indaiá, todos produzidos com sua pura água mineral, e a bebida energética Night Power.

3.3 ORGANOGRAMA GERAL DA ORGANIZAÇÃO

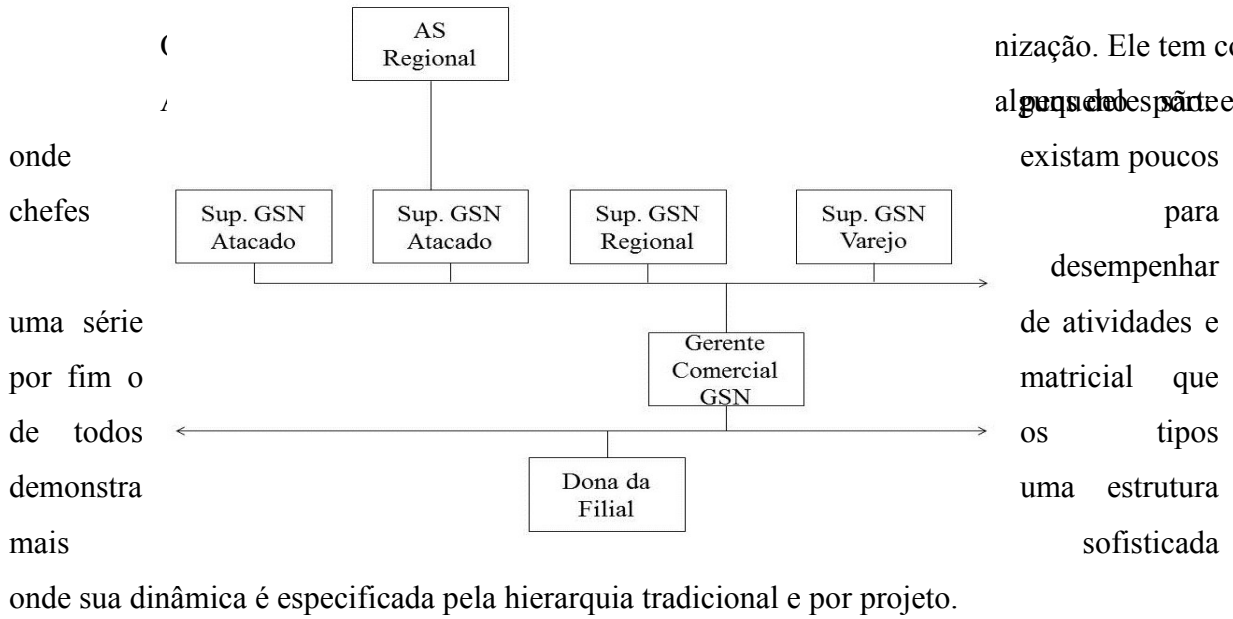
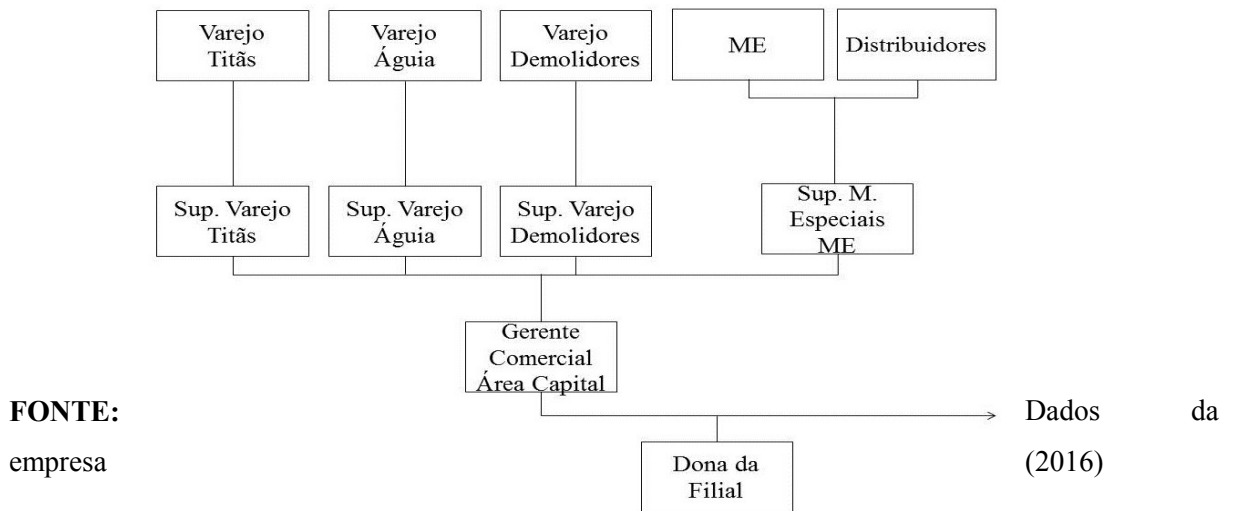


FIGURA 1: Organograma da empresa



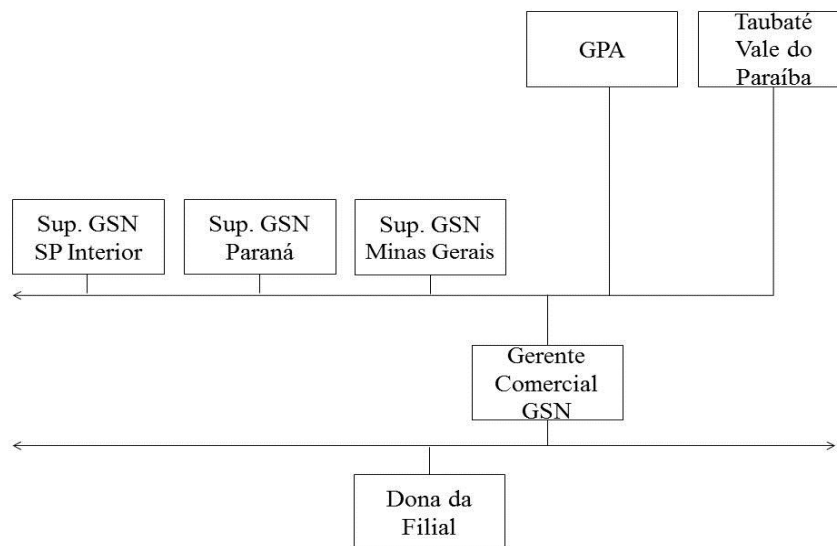
Nesse organograma estão dispostos os cargos da organização no formato inverso, sendo a Dona da Filial o mais alto cargo de chefia apesar de estar abaixo de todos os cargos. Os equipes do varejo estão submetidas a supervisões do varejo que está submetida ao gerente comercial na área da Capital e ela está submetida a Dona da Filial.

FIGURA 2: Organograma da empresa

FONTE: Dados da empresa (2016)

Ainda nessa parte do organograma as supervisões do atacado e do varejo são submetidas ao Gerente Comercial e ela a Dona da Filial.

FIGURA 3: Organograma da empresa

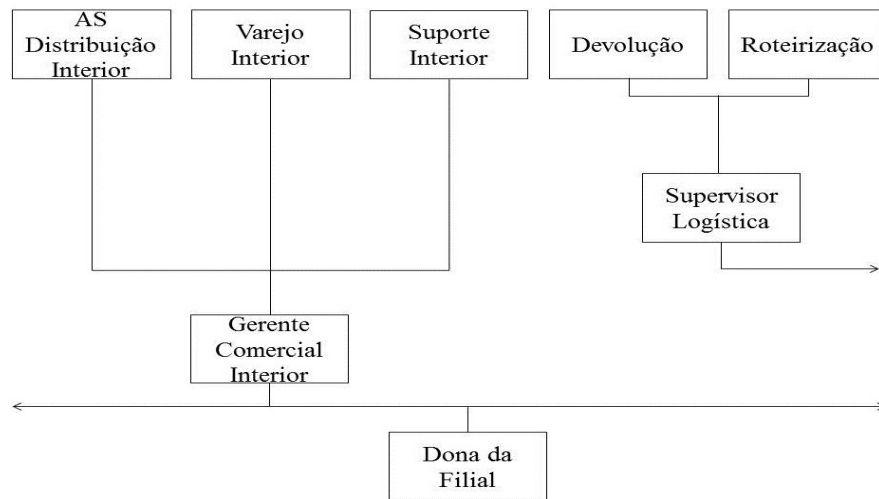


FONTE:
empresa

Dados da
(2016)

Nessa parte estão dispostas as supervisões pela distribuição nos estados do Brasil como Interior de São Paulo, Paraná, Minas Gerais e Vale do Paraíba. Eles são também submetidos ao Gerente Comercial e ele a Dona da Filial.

FIGURA 4: Organograma da empresa

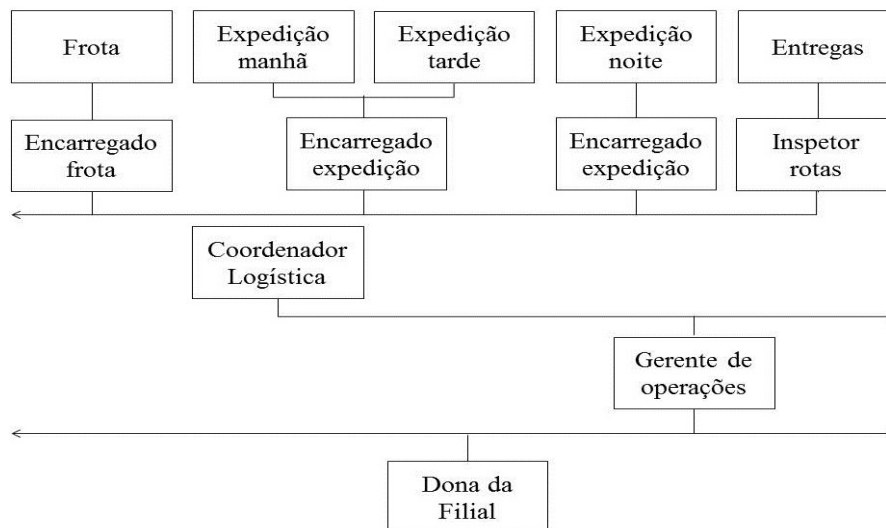


FONTE:
empresa (2016)

Dados da

Aqui são demonstrados no organograma os cargos de distribuição, o varejo e o suporte do interior do estado da Paraíba submetidas a Gerência Comercial e ele a Dona da Filial. Também mostra uma parte dos cargos do setor de Logística.

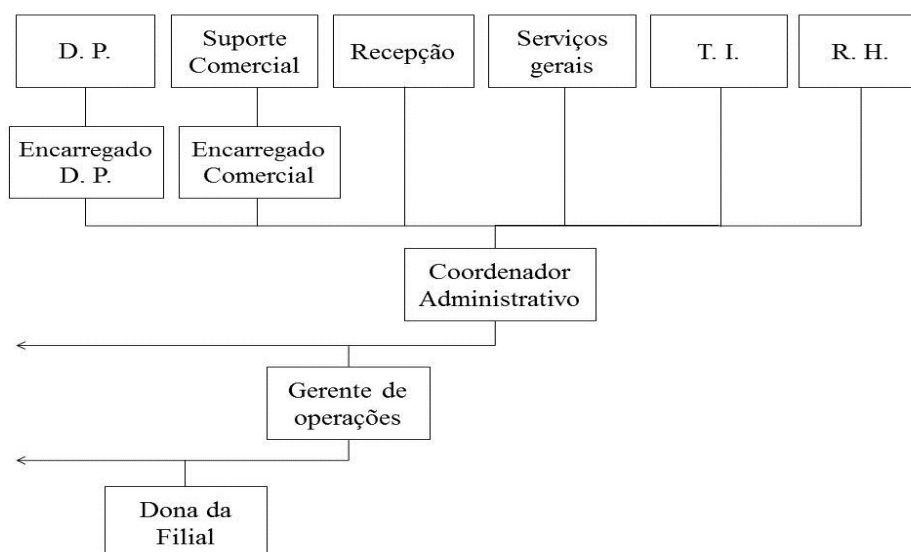
FIGURA 5: Organograma da empresa



FONTE: Dados da empresa (2016)

Aqui nessa parte do organograma é dada a continuidade aos cargos do setor logístico devidamente organizadas por turnos de trabalho que são submetidas e inspecionadas pelos encarregados dos devidos turnos onde são submetidos a Gerência Logística, ela é submetida a Gerência de Operações e ela a Dona da Filial.

FIGURA 6: Organograma da empresa



FONTE: Dados da empresa (2016)

Finalizando o organograma, são demonstrados aqui os cargos ligados a administração submetidos aos encarregados do Departamento Pessoal e ao Encarregado Comercial, eles são submetidos a Coordenação Administrativa, ela submetida a Gerência de Operações e ele submetido a Dona da Filial.

Desse modo, o organograma representa o aspecto visual da hierarquia da organização e demonstra uma série de informações ligadas a ela como funções e departamentos dentro da empresa. A divisão em departamentos implica em identificar com maior facilidade o desenvolvimento e as tarefas no trabalho.

3.4 SETOR ECONÔMICO DE ATUAÇÃO E SEGMENTO DE MERCADO

A empresa Indaiá está inserida nos setores econômicos primário pois, está relacionado a produção através da exploração de recursos naturais que, neste caso, é a água mineral natural. Também está inserida no setor secundário, pois a empresa também transforma matérias primas em produtos industrializados como os refrigerantes Indaiá que são produzidos com sua própria água mineral natural.

A finalidade da Indaiá Brasil Águas Minerais Ltda é o envase de água mineral natural, produção, distribuição e comercialização de refrigerantes, energéticos e bebida mista (citrus) pertencentes ao grupo Edson Queiroz de suas filiais.

A empresa Indaiá opera no mercado com o segmento de massa. Por segmento de marketing de massa Kotler e Keller (2006) descrevem que é um segmento que cria um

mercado potencial maior, o que gera custos mais baixos e que conseqüentemente levam a preços mais baixos ou a margens mais altas.

3.5 DESCRIÇÃO DA CONCORRÊNCIA

Concorrência compreende todas as ofertas, substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar no ato da compra. Ela representa apenas uma das forças no ambiente em que a empresa opera (KOTLER; KELLER 2006).

Pelegrini e Baís (2014) discorrem sobre os tipos de concorrência que são: concorrência perfeita que incide em um grande número de empresas que comercializam seus produtos para uma grande parcela de consumidores, onde sozinhas não influenciam nos preços do mercado. Concorrência imperfeita é o inverso da perfeita pois, na imperfeita as empresas, podem sim, deter o controle do preço no mercado de determinado bem. Outro caso intenso de concorrência imperfeita é o monopólio, em que somente uma empresa opera no mercado. Temos o oligopólio que é um mercado razoável por ter um número menor de empresas, ao ponto que cada uma tenha que considerar o comportamento e as reações das outras quando toma alguma decisão no mercado. Por último vemos a concorrência monopolística que corresponde a um mercado onde várias pequenas empresas disputam o mesmo tipo de consumidor. Em uma situação desse tipo, cada empresa possui algum poder de mercado para motivar o preço do seu próprio produto ou serviço.

QUADRO 1: Concorrentes diretos e indiretos

CONCORRENTE DIRETO	CONCORRENTES INDIRETOS
Coca-Cola	Itacoatiara, Sublime, Platina e Spa

FONTE: Elaboração própria (2016)

A indaiá está inserida na concorrência perfeita e seu mercado abrange concorrentes diretos e indiretos, pois ela divide o mercado com empresas que atuam no mesmo ramo de negócio, com o leque de produção equivalente aos das concorrentes, como com empresas que produzem somente alguns produtos desse leque. Esse tipo de concorrência faz com que a Indaiá aprimore a produção, a promoção e o preço de seus

produtos para que se tornem nivelados ou melhores que seus concorrentes, tanto os diretos como os indiretos.

3.6 ORGANIZAÇÃO E PRINCIPAIS FORNECEDORES

Na Indaiá os fornecedores podem ser terceiros, podem ser filiais, empresas do mesmo grupo ou mesmo um setor interno de produção ou reparação de itens. Dias (2010) afirma que fornecedores são empresas que fornecem matérias primas, serviços e mão de obra, afim e suprir as necessidades de outra empresa.

O setor de compras precisa de informações relacionadas aos seus fornecedores e devem estar bem organizadas tanto em documentos como em arquivos eletrônicos. A organização dos arquivos eletrônicos deve ser feita de um modo que facilite as consultas e as atualizações.

O tipo de fornecedor mais recorrente da empresa são os habituais, pois de acordo com Dias (2010) eles normalmente dispõem dos principais produtos necessários e melhores acordos de pagamento, em relação à concorrência. Estes fornecedores estão sempre presentes nas cotações do processo de compra onde, o comprador e o fornecedor desenvolvem uma espécie de parceria que está ligada a qualidade de seu produto e o tratamento que é dado ao cliente.

Para Kotler e Keller (2006) as empresas que aprofundam os acordos e sua parceria com fornecedores e distribuidores importantes deixam de pensar nos intermediários como clientes e passam a trata-los como parceiros na entrega de valor aos clientes finais.

Na Indaiá a cotação de fornecedores acontece com no mínimo três empresas para a aquisição de qualquer produto. O contato com as empresas participantes da cotação é feito através de e-mail ou telefone para que elas possam enviar suas propostas. O quesito preço nem sempre é a mais interessante. Em alguns casos a qualidade do material e o prazo de entrega são as características mais importantes.

O processo de compra é iniciado quando os encarregados dos demais setores da empresa enviam uma requisição de compra para a bancada de compradores. Antes de a requisição cair na bancada dos compradores ela passa por uma aprovação dos gerentes da filial e dependendo do valor poderá até necessitar de uma aprovação da Matriz e após ser aprovada ela é liberada para a bancada de compradores. Logo após é gerada uma ordem de compra para o fornecedor escolhido na cotação, essa ordem passa por mais uma aprovação da gerência da filial e dependendo do valor pode até ser encaminhada para a matriz. Após todas

as aprovações, a ordem de compra é novamente destinada a bancada de compradores para liberação e fechamento da compra.

A duração do processo de cotação até chegar a finalização da compra, de acordo com o setor de compras da empresa, irá depender muito do valor do produto. Quando o valor está em torno R\$ 100,00 a R\$ 500,00 o procedimento todo é feito em um único dia. Quando o valor gira em torno de R\$ 1000,00 até R\$ 5000,00 o procedimento todo é realizado em torno de uma semana. Esses dois procedimentos demandam apenas das assinaturas dos gerentes da filial. Porém se o valor do produto cotado custa em torno de R\$ 10.000,00 acima o processo irá durar em torno de 15 dias. Esse procedimento torna-se mais demorado pois demanda das assinaturas dos gerentes da Matriz. Os principais fornecedores da Empresa são de materiais de insumos como se vê na tabela 1.

QUADRO 2: Principais Fornecedores

FORNECEDORES	MATERIAIS
CentralPet, CristalPet e Engepak	Pré-formas
Usina Petribu, Olho d'água e Biosev	Açúcar
CSI (<i>Clousure Sístems Internatinal</i>) e Plastamp	Tampas
Loop e Tropfruit	Sucos concentrados
Sidel, Krones do Brasil, KHS, Zegla, Nissei	Manutenção de máquinas Fornecedora de peças

FONTE: Elaboração própria (2016)

A entrega desses materiais é feita através de transportadoras ou pela frota da empresa. Caso haja atrasos, a negociação é feita entre as partes (empresa-transportadora) e para que não ocorra uma “não produção” por falta de matéria prima, a empresa solicita um envio parcial do pedido ou efetua uma troca de produção. Os pagamentos para tais fornecedores são realizados pela Matriz em Fortaleza, a filial apenas repassa a necessidade e a quantidade dos pedidos.

3.7 RELACIONAMENTO ORGANIZAÇÃO-CLIENTES

O mercado organizacional é composto por todas as empresas que forneçam bens e serviços utilizados na fabricação de outros produtos ou serviços comercializados, locados ou ministrados a terceiros, ou seja, constitui-se numa ampla rede de organizações que fazem negócios entre si para o desenvolvimento de produtos e serviços que serão comercializados a um consumidor final (KOTLER; KELLER, 2006). Algumas empresas são dedicadas unicamente ao mercado organizacional, enquanto outras estabelecem negócios tanto com o mercado organizacional quanto mercado consumidor.

Os mercados organizacionais divergem-se em muitas características do mercado consumidor. Kotler e Keller (2012) comentam que a primeira característica que demonstra essa diferença é que existem menos compradores para o mercado organizacional, porém a maioria desses compradores é de grande porte o que os torna compensadores em relação ao mercado consumidor devido aos seus altos volumes de compra.

O comportamento do consumidor organizacional estabelece algumas características distintas e similares ao processo de compra do consumidor final. Churchill e Peter (2003) enfatizam que o mercado organizacional tem um número menor de negociantes do que o mercado de consumo devido haver mais pessoas para consumir do que organizações. O autor afirma que os compradores empresariais conseguem grandes aquisições em relação aos consumidores, em decorrência disso, espera que suas expectativas sejam atendidas em termos de menor preço dos produtos oferecidos e alto grau de serviços oferecidos pela empresa vendedora.

As atividades do setor comercial da empresa são: cadastro de clientes, atendimento ao cliente, venda e distribuição.

Para o cadastro de clientes, os procedimentos são: Preencher o Formulário de cadastro de cliente e anexar os documentos necessários, ir para a CSCCAD (Central de cadastros) no site (csccadastros.edsonqueiroz.com.br) e preencher todos os campos, onde automaticamente é gerado o no de solicitação, preencher a planilha de acompanhamento de cadastro com o número da solicitação, razão social do cliente e data, acompanhar no CSCCAD as liberações de cadastro diariamente; Consultar se a solicitação de cadastro, está liberado, caso contrário o cadastro não foi realizado com sucesso, consultar o CNPJ no Mercanet (Sistema de força de vendas) para que seja localizado o código do novo cliente e com o novo Código do Mercanet atrelar o cliente ao vendedor solicitante.

Para o Atendimento aos clientes, os procedimentos são: receber o cronograma da análise de satisfação de clientes e Consumidores, que será enviado pela Coordenação de Inteligência de Mercado, realizada anualmente a pesquisa de satisfação dos clientes e

consumidores, receber o resultado da análise de satisfação de clientes e consumidores, comparar os resultados com a meta estabelecida, caso a meta não tenha sido atingida, abrir Relatório de Ação Corretiva, divulgar os resultados da pesquisa de clientes e consumidores para os gestores, Atendimento às Reclamações de Serviço, receber a reclamação do cliente ou consumidor via notificação por e-mail, identificar o motivo da ocorrência (Reclamação/Sugestão/Elogio), preencher no EBS - QUALITY se a ocorrência for referente a Serviços ao setor pertinente, agendar o atendimento da reclamação que requeira visita, realizar a visita em até cinco dias úteis a partir do recebimento da reclamação.

Para a venda e distribuição, os procedimentos são: Preenchendo o formulário Pedido de Vendas, com os campos essenciais, e digitar no programa Mercanet, enviar dados via telefone celular, após transferir os dados para o sistema, conferir as condições de capacidade de atendimento, pagamento, valores conforme tabela de preços e se os códigos da operação fiscal estão corretos, liberar os pedidos feitos verificar preço, condições de pagamento, tipo de frete, datas para entrega, roteirizar os pedidos para entrega, emitir as notas fiscais conforme as informações da Ordem de Romaneio, entregar a nota fiscal para que o conferente defina os produtos que serão retirados do estoque e providencie o carregamento conforme descrito na Ordem de Romaneio, após o carregamento ter sido conferido e liberado será feita a distribuição aos clientes.

Nos casos em que os Pedidos não são enviados pelo vendedor no mesmo dia da venda (isso ocorre sempre que o vendedor está fora da sua área de cobertura) é feito um acordo com o cliente para o prazo de entrega e o pedido é enviado assim que o vendedor chega na sua área de cobertura para que o encarregado comercial mude as datas da emissão e entrega do pedido.

Quando ocorre erro no envio do pedido, o encarregado comercial exclui o arquivo dos pedidos e entra em contato com o vendedor para que o mesmo refaça a transmissão dos pedidos. A análise crítica dos pedidos com relação aos preços praticados terá como referência as tabelas de preços realizados pelo Gerente Comercial, onde o mesmo é impresso e entregue aos vendedores.

3.8 PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E SUAS DIVISÕES

Os setores da empresa são divididos em cinco: administrativo, logístico, marketing, industrial e comercial. Compõem o nível estratégico, tático e operacional, toda a gerência desses setores.

A Indaiá tem a seguinte estrutura administrativa: a unidade com todo o setor comercial funciona em um prédio anexo, que fica no bairro do Renascer em Cabedelo. Já os setores administrativo, logístico, marketing e industrial, tem suas atividades desenvolvidas na fábrica filial que fica em Santa Rita.

Os setores administrativo, logístico e industrial são comandados por duas pessoas que se reportam ao gerente administrativo. Os setores de marketing e o comercial são comandados por uma pessoa que se reporta ao gerente.

Todo o planejamento da empresa começa a ser elaborado e planejado em outubro e termina no mês de dezembro para iniciar o novo ano com as metas definidas.

O planejamento operacional é composto pelos seguintes procedimentos:

- Reduzir as horas extras do departamento industrial através da criação de escala de revezamento;
- Reduzir as horas extras do departamento de operações através da compensação do saldo do banco de horas;
- Reduzir a despesa referente ao consumo interno através da análise de estoque das filiais para elaboração da programação de produção;
- Reduzir as perdas relativas a qualidade do produto, avaria e vencimento no cliente através da implantação de uma política de troca;
- Reduzir as perdas relativas avaria, vencimento e carregamento no armazém através da padronização dos processos de manuseio no armazém;
- Reduzir as perdas relativas avaria no transporte;
- Adequar a filial a NR 10;
- Adequar a filial a NR 35;
- Implantar a DDS (Diálogo Diário de Segurança);
- Implantar o *Check-List* de segurança nas áreas.

3.8.1 Área de recursos humanos

A administração de Recursos Humanos (RH) pode ser entendida como uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho e diretamente influenciada pela sua qualidade, está a capacidade de organização dos funcionários em atingir seus objetivos. Cabe a este setor oferecer conselhos técnicos, gerenciar o uso eficaz dos recursos humanos e a responsabilidade definitiva pelo recrutamento, treinamento, desempenho, recompensas, relações trabalhistas, criatividade e satisfação dos empregados que lideram. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010)

Os procedimentos relacionados a Recursos Humanos da empresa são iniciados quando os encarregados dos setores requisitam pessoas ou por necessidade de substituição ou por aumento de quadro. Então é enviado para o RH a requisição de pessoal com todos os campos preenchidos, assinado pelo gestor, descrevendo e identificando quais as prioridades deste setor e sua relação com os demais departamentos da organização, depois é verificado se a vaga está aberta, conferir o perfil da vaga (nome do cargo, atividades, horário, entre outros dados), iniciar o processo de recrutamento e seleção, divulgar vaga nos meios de comunicação, selecionar os currículos que estão dentro do perfil solicitado, realizar a entrevista quando houver um candidato com o perfil adequado para a vaga, quando o candidato for aprovado para a vaga deve-se comunicar a ele o resultado do processo seletivo, encaminhar o candidato para os exames admissionais, conferir os documentos admissionais, receber os documentos admissionais, avaliar a data de início do empregado na área/setor.

Depois da contratação o empregado passa por um processo chamado de integração que segue as seguintes etapas: Agendamento da integração, realizar a integração com treinamento introdutório com as áreas envolvidas, passar a lista de frequência para os participantes, encaminhar o colaborador para o Setor de Segurança do Trabalho, realizar o cadastro do colaborador na segurança do trabalho, verificar o fardamento e EPI's (Equipamento de proteção individual) que o colaborador vai precisar na função, encaminhar e apresentar o novo empregado ao gestor ou responsável por recebê-lo.

3.8.2 Área de marketing

O marketing envolve a identificação das necessidades humanas e sociais de maneira lucrativa. A administração de marketing acontece quando pelo menos umas das partes da relação de troca (demanda e oferta) procuram obter retornos desejadas uma da outra. Existem 5 tipos de marketing: marketing holístico, de relacionamento, integrado, interno e marketing socialmente responsável Kotler e Keller (2006)

A filial Indaiá Santa Rita pratica somente a técnica de marketing interno, pois o marketing voltado a publicidade e propaganda é realizado pela Matriz em Fortaleza.

O marketing interno é uma ferramenta eficaz de comunicação voltada para o público interno da empresa: os colaboradores. Tem também, o papel de envolver todos os gestores e colaboradores da empresa em torno de uma ideia. O objetivo do Marketing Interno Tem como principal a promoção da comunicação adequada na empresa e tem o papel de envolver todos os gestores e colaboradores da empresa em torno de uma ideia.

A técnica de Marketing Interno age para atender ao 3º pilar do Modelo de Gestão da empresa: promover um ambiente de autorrealização humana no trabalho. O 1º é estruturar a rotina para cumprir a missão e o 2º é assegurar a Inovação para sobreviver, crescer e alcançar a visão. Esta técnica é uma forte aliada na implantação de novas ideias dentro da empresa. Como a implantação do Modelo de Gestão é uma nova ideia, o Marketing Interno é fundamental para a implantação deste modelo na Indaiá.

Para ajudar na implantação desta técnica na empresa, foram criados Comitês de Marketing Interno em cada filial e na matriz. Estes Comitês têm o papel de implantar, manter e melhorar o Marketing Interno como ferramenta de gestão. O Comitê de Marketing Interno deve elaborar um cronograma para acompanhar as etapas de implantação de cada técnica de gestão. Com isso, o Comitê mantém em evidência para os colaboradores o que é mais importante para cada momento.

São meios de suporte para uso do Marketing Interno: quadro de avisos, faixas horizontais, bandeiras, cartazes, banners, mensagens no serviço de som da empresa, intranet, jornal interno, jornal mural, mensagens no contracheque.

O comitê de marketing interno faz suas comunicar através de: eventos esporádicos, como a posse dos comitês, eventos sistemáticos, como o reconhecimento mensal, trimestral e anual dos 5s, posse dos facilitadores, avaliações com o organograma de resultados, nota do workshop, nota de liderança, destaque das UGBs. Divulgações como a missão, valores e visão, políticas anuais. Ranking entre as filiais, nota geral de liderança, nota geral de 5s, nota geral do workshop. Resultados obtidos para atender a missão (indicadores das ugbs) e visão da empresa (metas do workshop), clientômetro.

3.8.3 Área de finanças

Administração de finanças é uma atividade que deve ser desempenhada no planejamento das necessidades de fundos financeiros, no levantamento, controle e aproveitamento concreto desses fundos (MORALES, 2003). Uma vez que a administração financeira atua na distribuição dos recursos financeiros da empresa de maneira satisfatória, eles conseguem circular se transformando em bens e retornarão para a empresa em forma de recursos.

Para algumas empresas a principal utilidade da contabilidade é obedecer às exigências fiscais, porém a contabilidade se faz essencial pois, através dela é possível detectar possíveis problemas existentes que podem prejudicar a saúde financeira da empresa. Morales (2003) ainda cita que a análise e interpretação das demonstrações financeiras junto as suas conclusões tornam a contabilidade uma ferramenta de muita utilidade e um instrumento influente no processo de tomada de decisões, não somente para cumprir a Legislação Fiscal.

A diferença entre finanças e contabilidade da empresa estudada é que em finanças são efetuados investimentos e aplicações em atividades produtivas, objetivando lucros a médio ou a longo prazo. Já a contabilidade tem a finalidade de analisar, acompanhar e fiscalizar questões como tributações, substituição de impostos devidos e de direito para que a empresa não tenha prejuízo com a perda de créditos de direito, mas que também exerça suas obrigações para com os órgãos municipais, estaduais e federais, evitando autos de infração e multas.

3.8.4 Área de produção

A administração da produção é a maneira pela qual as organizações gerenciam e disponibilizam recursos destinados a produção de bens e serviços (SLACK, 2009).

A principal diferença entre produção e serviços são a natureza de suas entradas. Na produção de produtos as entradas geralmente são matérias primas que passam por um processo de transformação e se tornam outros tipos de materiais, já na produção de serviços os consumidores é que na maioria das vezes são transformados. Eles fazem parte da entrada e da saída.

Os procedimentos relacionados a produção na Indaiá são iniciados no planejamento da produção, logo após é liberada a ordem de produção, depois é feita a solicitação ao almoxarifado para liberar os itens para produção com as quantidades necessárias, em seguida são feitas as OP's (ordens de produção), depois analisar o sequenciamento das OP's que é feita apenas para produtos acabados em cada linha de

produção (Ex: linha KRONES, linha KHS, linha ZEGLA, linha SIDEL) principal existente na unidade fabril. Ao analisar os OP's encaminhadas pelo planejamento, deve-se realizar o seu sequenciamento a fim de melhor atender ao setor de produção na fábrica.

3.8.5 Área de materiais e patrimônio

Ao setor de materiais e patrimônio cabe a responsabilidade de coordenar, supervisionar e orientar as atividades relacionadas à aquisição, controle, distribuição de materiais, elaborar e registrar contratos, orientar e supervisionar nas cotações, coordenar a preparação do inventário do almoxarifado e do estoque. O Departamento de Materiais e Patrimônio da empresa é composto pelos seguintes setores: almoxarifado, estoque, setor de compras, setor de patrimônio, que neste caso englobam projetos, utilidade e manutenção.

O almoxarifado guarda e estoca os materiais recebidos dos fornecedores, de acordo com a solicitação de compras a eles enviada pelo setor de compras. O material é conferido em suas quantidades, dado entrada na nota fiscal no sistema e em seguida armazenado no almoxarifado compondo seu estoque, passando a ficar disponíveis para serem solicitados pelos diversos setores da empresa através das requisições de materiais (CHIAVENATO, 2005).

As atividades desse setor na empresa são: receber o material, identificar, verificar as quantidades, armazenar, fazer a análise visual e técnica e distribuir para a produção. Os materiais recebidos e acabados são armazenados em Drive-in e estantes.

A distribuição dos materiais para os demais setores da empresa acontece através das distribuições de O.M. (ordem de movimentação) que é elaborada pelo setor de produção. O.S.N. (ordem de serviço) elaborada pelo setor de manutenção elétrica e mecânica e os materiais de uso e consumo interno são solicitados pela R.I. (requisição interna) que é feita pelos encarregados dos demais setores da fábrica.

A prioridade desse setor é o controle de qualidade das matérias primas onde, assim que chegam à empresa, devem ser encaminhados ao setor de qualidade para serem analisados e só depois serem distribuídos para uso.

Para Martins e Alt (2009) os recursos patrimoniais são: o prédio, as instalações, equipamentos e veículos da empresa. Esses bens patrimoniais muitas vezes envolvem projetos e tecnologias específicas onde, devem ser adquiridos com bastante atenção devido a sua complexidade, analisando as vantagens e desvantagens, cujo erro, pode levar a empresa à falência.

Na Indaiá os bens patrimoniais estão sob a responsabilidade de três setores onde, toda a estrutura do prédio e as instalações competem aos setores de projetos e o setor da utilidade. Os equipamentos e o maquinário das linhas e produção pertencem ao setor de manutenção. Já a responsabilidade dos veículos que compõem a frota a empresa pertence ao setor da frota. Assim são delineados os procedimentos relacionados à gestão de materiais e de patrimônio que a empresa realiza.

3.8.6 Área de sistemas de informação

Sistemas de Informação (SI) são um conjunto de módulos inter-relacionados que permitem a entrada de dados, seu processamento e a distribuição de informações necessárias para a tomada de decisão voltada ao planejamento, desenvolvimento da organização (LAUDON; LAUDON 2001).

Côrtes (2008) considera que dados são sucessões de fatos brutos que não foram organizados, avaliados e interpretados, representando apenas parte de eventos isolados na qual, informações poderão ser elaboradas e obtidas e que informação são quando os dados obtidos passam por algum tipo de organização, avaliação e interpretação. Ele menciona também os tipos de sistemas SI onde o primeiro é exclusivamente operacional onde seu banco de dados armazena dados cronológicos, mas não são utilizados na geração de relatórios que possibilite o uso tático. O segundo é operacional e tático que contempla as questões operacionais, geração de relatórios, histórico do banco de dados e comportamentos sazonais do mercado. Por último existe o controle operacional, tático e estratégico que além da variação histórica de itens, auxilia na identificação de tendências, controle de estoque e a análise de impacto de determinadas ações no giro de mercadorias.

A importância em se estudar SI está na crescente competitividade das empresas, que se dá pelas necessidades e urgências impostas pelo meio onde estão inseridas. É importante que a empresa tenha um sistema adequado a suas necessidades e que o Sistema da Informação desempenhe um papel estratégico. Segundo Duarte (2015, p. 15) “saber utilizar a informação disponível é uma habilidade a ser constituída, que em certos termos é engenhosa, em função do fato da diversidade de conhecimento disponível na internet, livros e experiências pessoais adquiridas ao longo da vida”.

Grandes empresas como a Indaiá necessitam de um Sistema de Informação ERP (*Enterprise Resource Planning*), é um SI que integra todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. A integração pode ser vista sob a perspectiva funcional

(sistemas de finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, marketing, vendas, compras, etc) e sob a perspectiva sistêmica (sistema de processamento de transações, sistemas de informações gerenciais, sistemas de apoio a decisão, etc).

O Sistema de Informação da Indaiá é o EBS da Oracle (E-Business Suite) de Aplicativos de Serviço fornece serviços de atendimento ao cliente orientados a informações, serviços que permitem a agentes e técnicos satisfazer e superar as expectativas do cliente capacitando-os com informações que são consistentes, precisas e acionáveis. É uma plataforma de software desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma empresa, possibilitando a automação e armazenamento de todas as informações do negócio. Todos os setores, Departamento Pessoal, RI, Faturamento, Linha de Produção, Almoxarifado, Comercial, Utilidades, entre outros. Utiliza esse sistema.

A necessidade do Setor de TI (Tecnologia da Informação) junto ao Sistema de Informação é manter os colaboradores informados do funcionamento do sistema, e manter o mesmo funcionando normalmente, neste caso os computadores deve estar funcionando perfeitamente para poder rodar o sistema. Como todo Sistema robusto, manutenção EBS é realizada pelo Suporte de TI da Matriz na cidade de Fortaleza/CE, a frequência de manutenção é diária tem uma equipe exclusiva para manter o sistema rodando sem problemas, existem alarmes quando o sistema tem qualquer problema de travamento, lentidão entre outros.

4 A ÁREA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO

O estágio foi realizado no setor RI (Recebimento Integrado), esse setor é responsável por realizar procedimentos relacionados à Legislação Fiscal, sua estrutura é

descentralizada, porém existe um encarregado no setor que delega e responde pelas atividades desenvolvidas nele.

4.1 ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO

O conjunto de procedimentos da organização são envolvidos por aspectos estratégicos de tomada de decisões relacionados aos objetivos e as estratégias de curto e longo prazo da empresa. O modo como a organização se posiciona no mercado em relação aos seus concorrentes é enfatizado, especialmente, por planos estratégicos que abranjam partes importantes da organização a fim de conseguir sobrevivência, valor e crescimento. (BOHLANDER; SNELL, 2009)

A missão, a visão e os valores da são princípios fundamentais para que funcionários, fornecedores, clientes e o público de modo geral tenham um conhecimento de como a organização irá proceder em relação a eles. Desse modo, são apresentadas a missão, a visão e os valores da empresa onde foi realizado o estágio.

Missão: Proporcionar momentos de prazer e bem-estar aos nossos consumidores através da venda e distribuição de alimentos e bebidas.

Visão: Atuar com excelência em performance de vendas e distribuição, crescendo o faturamento e elevando o EBTIDA para até 2016, gerando lucro e satisfação aos acionistas, colaboradores e sociedade, através do desenvolvimento contínuo de pessoas e processos.

EBTIBA vem do inglês: *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, que significa em português: lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

Valores: Ética, verdade, respeito, senso de equipe, integração, visão empreendedora e aprendizado contínuo.

4.2 ATIVIDADES DESEMPENHADAS: FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES

O fluxograma é um gráfico de processamentos em que é representado o fluxo ou a sequência de qualquer atividade, produto ou documento. Os tipos de fluxogramas são: o fluxograma vertical, fluxograma horizontal, fluxograma de blocos, fluxograma em colunas, fluxograma administrativo ou de rotinas de trabalho (CURY, 2009).

Os fluxogramas são de extrema importância para as organizações pois, eles permitem verificar e facilitar uma análise de como funcionam os componentes de um sistema

com eficácia, produzem um entendimento mais simples e objetivo do setor e promovem, de maneira compreensível, a detecção de gargalos em suas atividades ou operações.

Segundo Cury (2009, p. 345),

O fluxograma administrativo, por sua ampla visão do sistema analisado, permite que qualquer trabalho, por mais amplo que seja, possa ser subdividido em elementos simples, facilitando o estudo de cada item individual, de maneira conveniente, sem que se fique perdido na imensidão de detalhes que o constituem, principalmente nos sistemas de alta complexidade, constituídos de diversas e variadas rotinas. O fluxograma administrativo é de grande valia na pesquisa de fluxos de trabalho, visando sua racionalização, permitindo identifica falhas da distribuição de encargos, *layouts* e formulários inadequados, processamento incoerente do trabalho e outros aspectos característicos da ambiência administrativa.

Assim sendo, os fluxogramas utilizados para representar as atividades desenvolvidas na empresa durante o período de estágio será o modelo de fluxograma administrativo ou de rotinas de trabalho.

4.2.1 Atividade A: Escrituração de documentos fiscais dentro do prazo de qualidade.

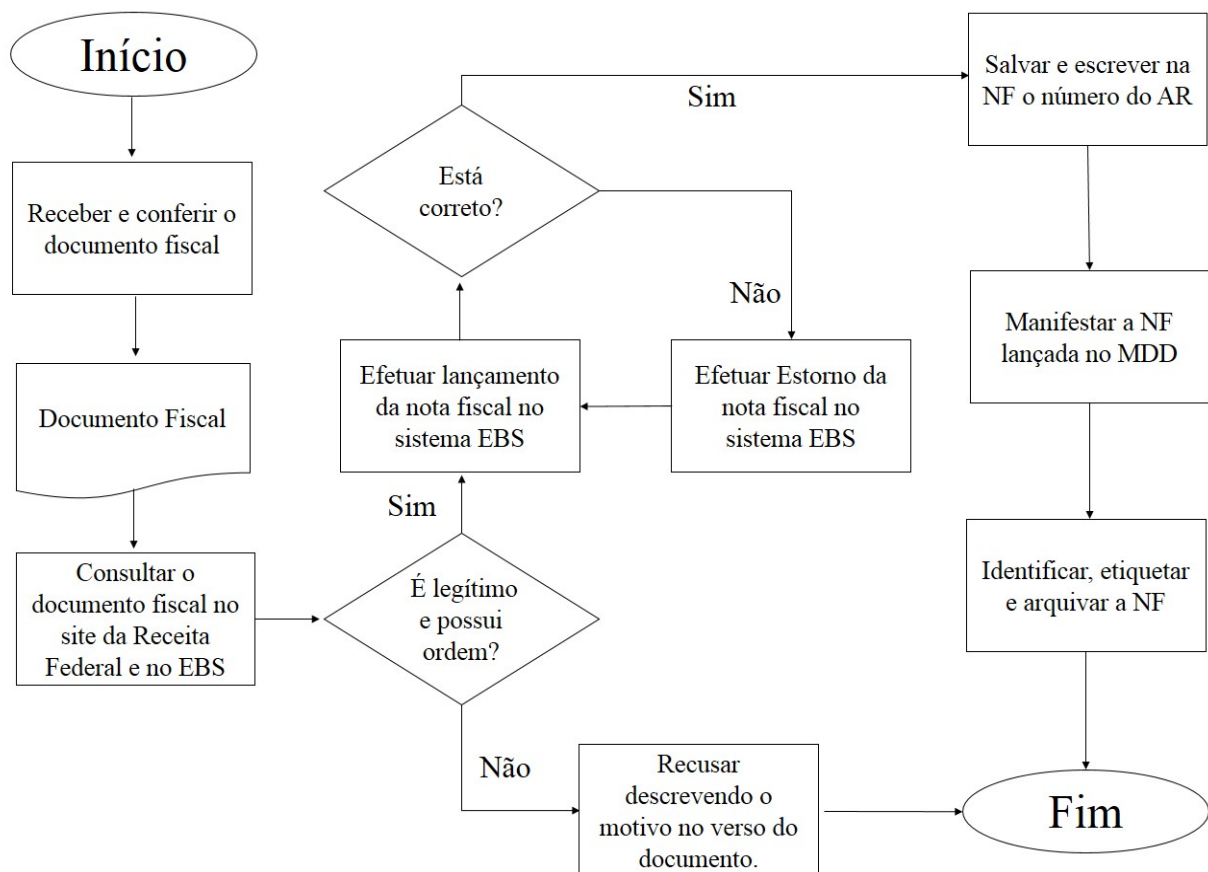
- O processo dessa atividade é iniciado quando a filial Santa Rita recebe o documento fiscal de mercadorias ou serviços e confere todos os dados.
- Depois o documento fiscal deve ser consultado no site da Receita Federal (www.nfe.fazenda.gov.br) para verificação da veracidade da nota fiscal e consultado no sistema EBS (E-Business Suite), na responsabilidade de Consulta Global, se o documento fiscal recebido possui uma ordem de compra.
- Caso o documento fiscal não seja legítimo ou não foi solicitado através de uma ordem de compra, será efetuada uma recusa com o motivo, devidamente escrito e carimbado, no verso do documento.
- Se o documento for legítimo e houver uma ordem de compra devidamente aprovada, a nota fiscal deverá ser lançada no sistema EBS na responsabilidade RI 006 Recebimento Fiscal – Material, caso seja um produto. Sendo serviços, na responsabilidade RI 006 Recebimento Fiscal – Serviços.
- Caso haja um erro no lançamento, a nota fiscal deve ser estornada no sistema EBS na responsabilidade RI 006 Recebimento Fiscal – Material, caso seja um produto. Sendo serviços, na responsabilidade RI 006 Recebimento Fiscal – Serviços e então o processo anterior é repetido com as devidas correções.

- Após os lançamentos devidamente corretos, deve se escrever na NF o número do AR (Aviso de recebimento)
- Por último NF's lançadas daquele dia são manifestadas no MDD (Manifesto do Destinatário), identificadas, etiquetadas e arquivadas.

Todas essas atividades eram supervisionadas pela Encarregada do setor e pelos Assistentes Administrativos do setor.

FIGURA 7: fluxograma da atividade A

FONTE: Elaboração própria (2016)

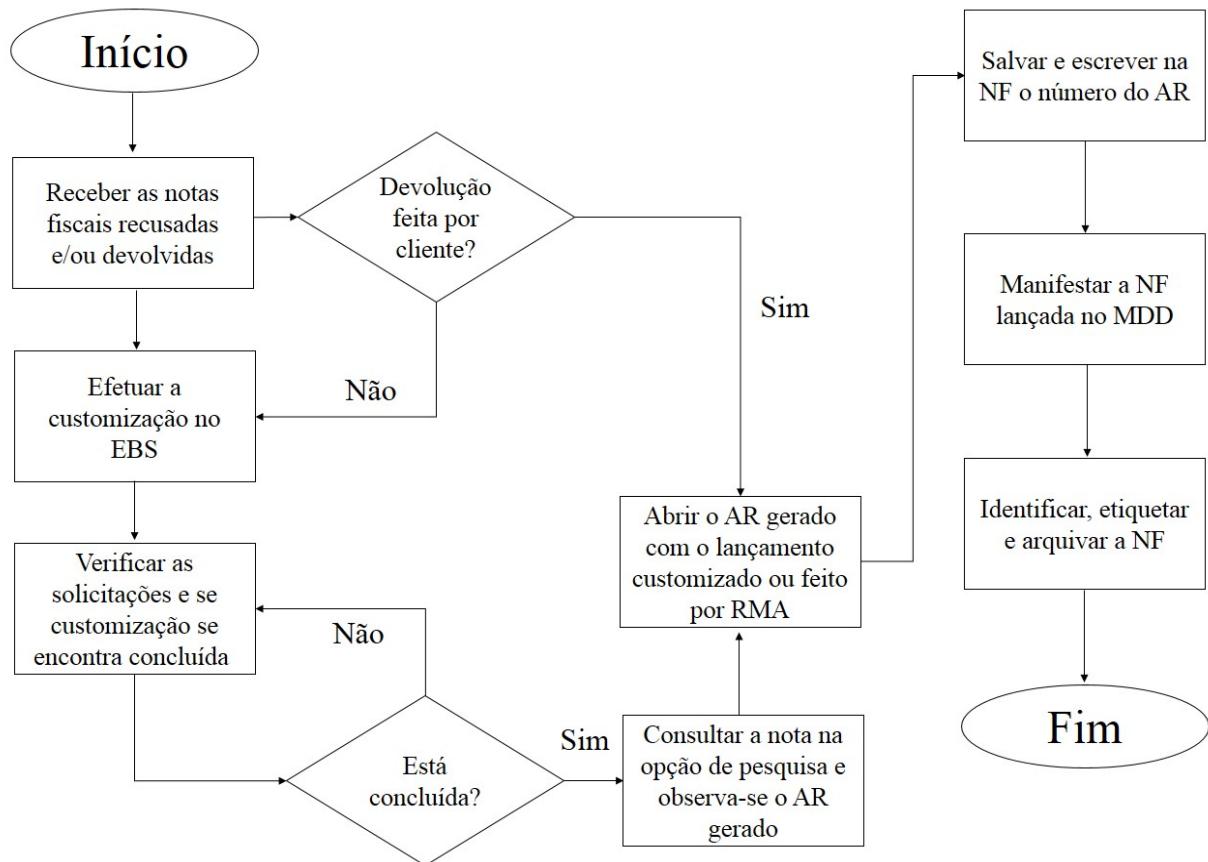


Esta é uma das atividades mais importantes para a Empresa como um todo, visto que os documentos fiscais referentes a todos os materiais adquiridos e serviços prestados da empresa passam por esse processo no RI. É necessário que se tenha bastante atenção no momento da conferência observando se o destino e o endereço da nota fiscal são da Indaiá - Filial Santa Rita. No momento do lançamento no EBS a atenção deve ser intensificada pois, para evitar o estorno da nota fiscal e o retrabalho, deve ser observado qual o item adequado na ordem de compra que é correspondente ao item da nota fiscal, verificar se há impostos a serem creditados e qual a forma de pagamento.

4.2.2 Atividade B: Escriturar Notas fiscais de entradas de devoluções

- O processo de entradas de devoluções é iniciado quando o setor de faturamento envia ao RI as notas fiscais de saídas recusadas pelo cliente com observação do nº RMA gerada, juntamente com as notas fiscais de entradas faturadas e protocolo para as devoluções parciais, emitido pelo setor de expedição.
- No RI será feita a customização através da opção: GEQ - CUSTOMIZAÇÃO RI e clicar na opção GEQ – SUBMETER CONCORRENTES RI.
- Em seguida verificar as solicitações para averiguar se a customização se encontra concluída, e seguir para a interface.
- Confirmada a interface consulta o número da nota através da opção de pesquisa e observa-se o do AR gerado.
- Abrir o AR gerado para análise do lançamento importado. Caso haja alguma divergência, fazer as devidas alterações e salvar.
- Após lançamento do RI será gerado Aviso de Crédito para o setor de Análise e Crédito Cobrança, para baixa automática dos títulos.
- Em caso de devolução feita pelo próprio cliente será enviada apenas a nota fiscal ao RI com a observação da RMA (SIGLA) gerada.
- Após salvar o lançamento, deve se escrever na NF o número do AR (Aviso de recebimento)
- Por último, as NF's lançadas daquele dia são manifestadas no MDD (Manifesto do Destinatário), identificadas, etiquetadas e arquivadas.

FIGURA 8: fluxograma da atividade B



FONTE: Elaboração própria (2016)

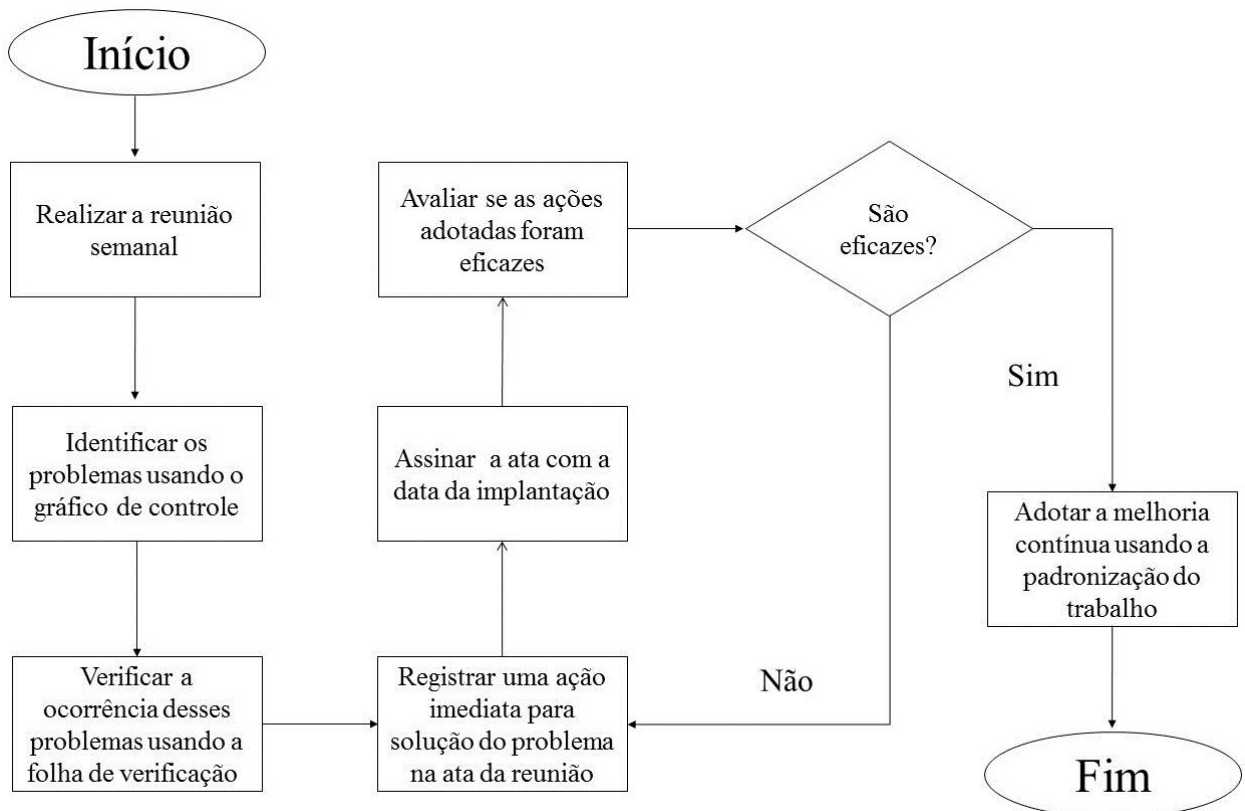
Essa atividade deve ser realizada com atenção e responsabilidade, pois após o lançamento das devoluções os produtos serão contabilizados e incluídos no inventário. Essas atividades eram supervisionadas pela encarregada do setor e pelos assistentes administrativos do setor.

4.2.3 Atividade C – Acompanhamento do quadro da UGB

O quadro da UGB é um instrumento de acompanhamento das atividades do setor onde, o facilitador (funcionário do setor) procura desenvolver estratégias para orientar o ritmo do grupo, manter a equipe focada, coordenar as reuniões semanais, utilizar as ferramentas da qualidade para atacar e solucionar problemas e falhas. O encarregado do setor é responsável por negociar metas, métodos e procedimentos de trabalho, gerar informações técnicas para a UGB, buscar novas tecnologias para certificar e desenvolver a equipe, encorajar a equipe a alcançar os resultados, conduzir a prestação de conta das metas e irá propiciar o *feedback* e reconhecer os resultados alcançados pela equipe.

- O procedimento de Acompanhamento do quadro da UGB é iniciado com uma reunião semanal;
- Nesta reunião deverão ser identificados os problemas usando o gráfico de controle, nele será visto se a meta foi alcançada ou não;
- Depois deverá ser verificada a ocorrência desses problemas usando a folha de verificação;
- Após a verificação é registrada a ação imediata para solucionar o problema usando a ata da reunião devidamente assinada pelo responsável com a data da implantação.
- Depois é avaliado se as ações adotadas foram eficazes;
- Se as ações adotadas forem eficazes é então adotada a melhoria contínua usando a padronização do trabalho para evitar recorrência do problema.

FIGURA 9: fluxograma da atividade C



FONTE: Elaboração própria (2016)

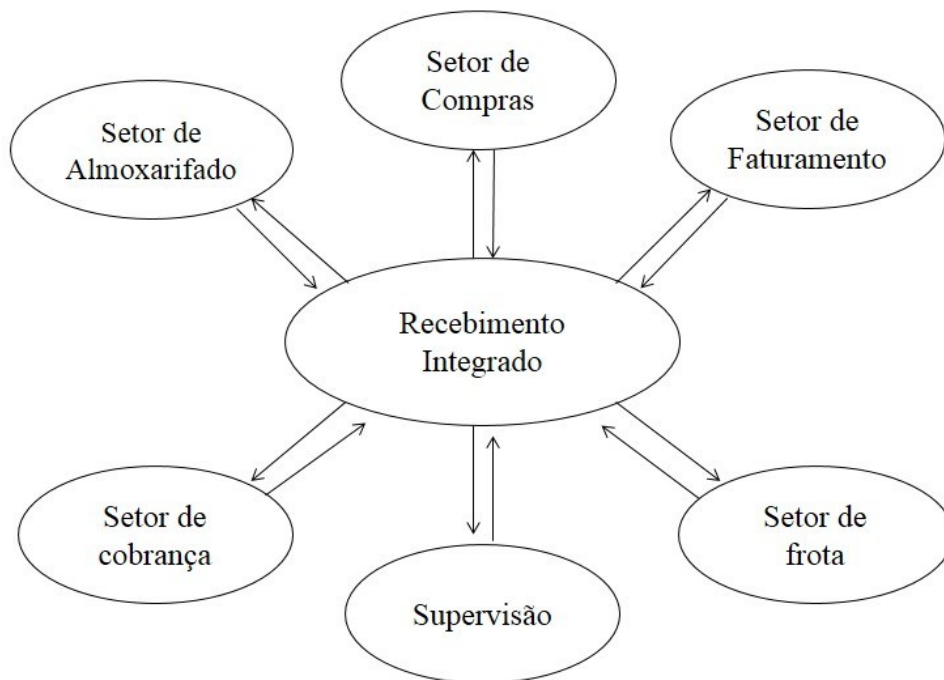
As informações colhidas nessa atividade são reportadas a CSQ (Coordenação do Sistema da Qualidade) que para a organização funciona como uma comissão avaliadora, uma vez ao mês acompanha a reunião da UGB e verifica se as ferramentas estão sendo utilizadas

de maneira correta, se os problemas estão sendo solucionados e se a equipe está motivada ao alcance dos objetivos e metas.

4.3 RELACIONAMENTO DA ÁREA DE ESTÁGIO COM OUTRAS ÁREAS DA EMPRESA

As áreas da empresa a qual o RI tem mais interação são os setores de almoxarifado, compras, faturamento, cobrança, supervisão e rota como demonstrado na figura abaixo:

FIGURA 10: Interação de outros setores com o RI



FONTE: Elaboração própria (2016)

Por meio da comunicação, os colaboradores da organização são capazes de tomar as decisões e estabelecer o contato social entre os indivíduos. Esse contato pode ser realizado por meio de uma rede social, e-mails e telefonemas. A interação entre os setores da organização acontece de maneira organizada e profissional, mas também de maneira natural. Entretanto, na maioria das vezes a comunicação na empresa acontece de modo formal em que são repassadas informações importantes para as tomadas de decisões.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta parte do trabalho serão considerados os fundamentos teóricos que irão respaldar os tópicos de estudo. Os conceitos de avaliação de desempenho e motivação serão aqui abordados, bem como o comportamento organizacional e, em seguida, a relevância da análise do processo avaliação de desempenho da empresa correlacionada à motivação dos funcionários diante dos objetivos e metas instituídas pela organização. Finalizando, serão apresentados os aspectos conclusivos da pesquisa e sugestões estratégicas para que a empresa possa aproveitar esse estudo como ferramenta que beneficie tanto o processo de avaliação como também a motivação dos colaboradores.

5.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O sucesso de uma organização é reflexo do seu desempenho, junto a ele a assiduidade, as atitudes e as opiniões são algumas características dos colaboradores, cuja gestão de pessoas baseia as suas decisões. Administradores da área de gestão de pessoas exercem suas atividades junto aos chefes, subordinados e outros empregados para planejar, colher informações relevantes para tomarem decisões, estabelecer os objetivos e avaliarem os resultados. Para que os funcionários possam aderir aos objetivos eles precisam estar satisfeitos com o trabalho e comprometidos com a organização, pois a insatisfação entre os funcionários pode causar posteriormente, problemas comportamentais significantes. (MILOVICH; BOUDREAU, 2010)

QUADRO 3: Seis questões chave para a avaliação de desempenho

<p>Por que avaliar o desempenho?</p> <p>Que desempenho avaliar?</p> <p>Como fazer a avaliação?</p> <p>Quem deve fazer a avaliação?</p> <p>Quando fazer a avaliação?</p> <p>Como comunicar a avaliação de desempenho?</p>
--

FONTE: MILKOVICH; BOUDREAU (2010)

A avaliação de desempenho é vista muitas vezes como apenas um instrumento que revele quem está ou não fazendo um bom trabalho, porém Bohlander e Snell (2009) explicam que vai muito além desse pensamento, na realidade, a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais versáteis de que as empresas dispõem. Elas servem para vários

propósitos que podem beneficiar tanto a empresa quanto o funcionário cujo desempenho está sendo avaliado.

Acontece em grupos de trabalho de muitas organizações que os funcionários enxerguem a avaliação de desempenho com insegurança, dúvidas e muitas vezes indiferença, á para outros ela é encarada com encorajamento e entusiasmo, contudo é certo que ela serve para analisar e aperfeiçoar o modo como os o desempenho dos funcionários se compara com alcance dos objetivos e metas estabelecidas pelos gestores. Na visão de Ribeiro (2005) a avaliação registra e acompanha como o funcionário está desenvolvendo suas tarefas e que esse acompanhamento deve ser feito periodicamente para que, ao receber informações sobre sua performance no trabalho, o funcionário possa fazer correções em seus procedimentos e por conseguinte, crescer no ambiente organizacional.

Do ponto de vista da administração as avaliações de desempenho fornecem insumos para as atividades de gestão de pessoas, pois elas estão relacionadas a importantes funções como promoções, transferências e decisões de demissão de funcionários. Os dados da avaliação podem ser usados no planejamento de recursos humanos e na concepção justa do valor de cada funcionário, esse conhecimento é derivado de um processo de avaliação de desempenho cuidadoso. Do ponto de vista do desenvolvimento individual, a avaliação fornece um *feedback* muito relevante onde os funcionários possam identificar e discutir seus pontos fortes e fracos para aperfeiçoar seu desempenho, eliminar possíveis problemas e alcançar novas metas ao ponto de atingir um alto desempenho. (BOHLANDER; SNELL, 2009)

A escolha dos fatores de avaliação para Chiavenato (2015) é feita em função do desempenho ideal e permitem uma comparação do desempenho de todas as pessoas envolvidas. A atuação desejada é a meta de desempenho. Desse modo, os fatores se mostram como características básicas que servem para avaliar o quão próximo ou distante está a atuação da pessoa a respeito daquelas metas de desempenho. Assim, sendo o desempenho uma variável complexa, devem-se escolher fatores de avaliação adequados para medi-lo e no quadro abaixo é possível ver com que esses fatores estão frequentemente relacionados.

QUADRO 4: Aspectos frequentes relacionados a fatores de avaliação

Desempenho no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Produtividade. • Qualidade no trabalho. • Cumprimento de metas e objetivos. • Confiabilidade no trabalho.
Características pessoais do avaliado	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento humano. • Iniciativa. • Cooperação. • Capacidade de liderança e trabalho em equipe. • Responsabilidade. • Assiduidade e pontualidade.
Potencial de desenvolvimento no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Ambição • Potencial de desenvolvimento profissional. • Possibilidades de carreira. • Integração à empresa.

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2015)

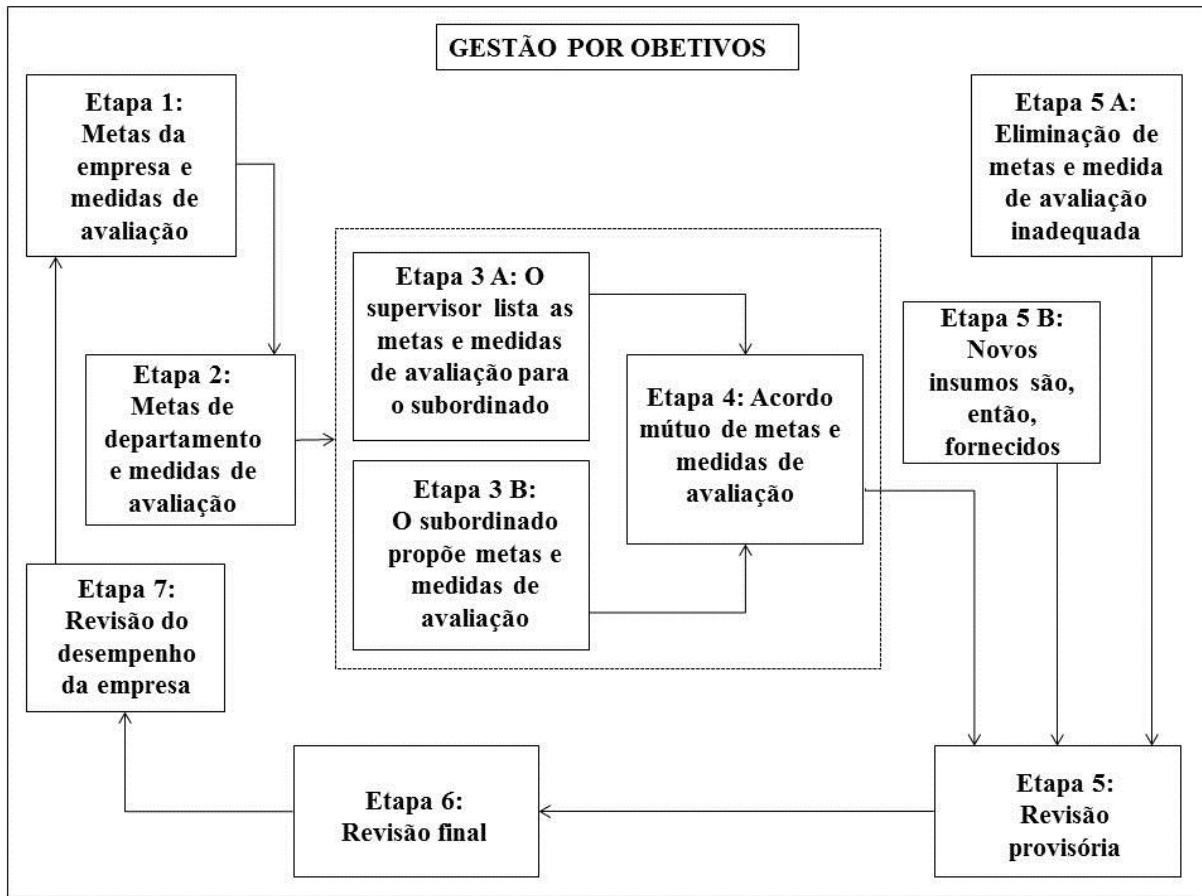
Acima da escolha dos fatores relacionados à avaliação de desempenho, dos dados que a empresa busca levantar e das informações que ela precisa prestar é extremamente fundamental que a organização saiba qual o método de avaliação que melhor se encaixa na cultura da empresa, pois as avaliações de desempenho geram custos que precisam ser justificados com uma retroalimentação bem elaborada e estrategicamente forte para que atinjam os melhores resultados e satisfaçam tanto os altos executivos da empresa quanto os subordinados.

5.1.1 Gestão por objetivos

Em seu trabalho as pessoas precisam saber com clareza o que se espera delas e de que maneira elas vão ser avaliadas. Tendo o conhecimento de quais objetivos e metas elas precisam alcançar as pessoas tem a possibilidade de se planejar e tentar identificar que atividades exigirão mais do seu esforço e para que possam ter mais agilidade otimizando o horário de trabalho.

Nesse sentido Bohlander e Snell (2009) explicam a avaliação por objetivos é um sistema que gira em torno de um ciclo. Ele é iniciado quando são estabelecidas as metas e objetivos formulados para a empresa, para os setores e departamentos, para cada gerente e para cada funcionário individualmente. No fim esse ciclo acaba voltando para a primeira etapa. No quadro abaixo é possível acompanhar como funciona cada etapa desse ciclo.

FIGURA 11: Avaliação de desempenho de acordo com a gestão por objetivos



FONTE: Bohlander e Snell (2009)

Dessa maneira a avaliação por objetivos funciona como um acordo entre quem avalia com quem está sendo avaliado, na qual as metas negociadas por eles devem ser atingidas dentro de um espaço de tempo. Essas metas precisam ser e mensuráveis e observáveis, pois o desempenho é medido avaliando-se o atingimento delas. (MILKOVICH; BOBREAU, 2010)

Conjuntamente Chiavenato (2015) diz que apenas formular os objetivos de maneira consensual é apenas uma parte desse processo. Outra parte imprescindível que fará esse processo dar certo é fazer com que todos se comprometam com o alcance dos objetivos, porque não irá adiantar estabelecê-los em comum acordo se as pessoas envolvidas não estiverem inteiramente motivadas em alcançá-los. Esse comprometimento fará com que os objetivos deixem de ser apenas intenções e saiam do papel e conseqüentemente evitará a ocorrência de possíveis falhas.

Finalmente, Ribeiro (2005) argumenta que para uma avaliação de desempenho ser bem-sucedida em sua totalidade é necessário que se realize o *feedback* com um tempo

necessário reservado, uma reunião planejada e definições dos pontos chave. Essa retroalimentação não pode deixar de ser repassada por muito tempo para o empregado, tem que ser focada no desempenho e não na personalidade, ser específica, feita com um balanço positivo e outro negativo, tem que levar em consideração as opiniões e obter um compromisso com ela.

5.1.2 Falhas no processo de avaliação de desempenho

Por várias vezes, na prática, os processos de avaliação de desempenho podem gerar, por inúmeras razões, resultados decepcionantes. Os principais fatores causadores dos fracassos dos programas de avaliação de desempenho são a falta de informação e de suporte da alta administração, padrões de desempenho indefinidos, métodos de qualificação tendenciosos, formulários em excesso para serem preenchidos e o uso de conflitantes programas para objetivos. (BOHLANDER; SNELL, 2009)

QUADRO 5: Razões para a ineficiência da avaliação de desempenho

Existem muitas razões pelas quais os sistemas de avaliação de desempenho podem ser não efetivos. Alguns dos problemas mais comuns incluem:

- Preparação inadequada do gerente.
- Os funcionários não são informados claramente quanto aos objetivos no momento da admissão.
- O gerente pode não estar capacitado a observar o desempenho ou não possui todas as informações.
- Os padrões de desempenho podem não estar definidos.
- Inconsistência quanto aos índices por parte dos supervisores ou dos responsáveis pelas avaliações.
- Avaliação da personalidade, em vez de desempenho.
- Períodos de tempo inadequado (curto ou longo demais).
- Ênfase excessiva em desempenho fora do padrão.
- Índices “inflados” em razão de os gerentes não quererem lidar com “más notícias”.
- Avaliações por escrito que são subjetivas ou expressas de forma vaga nas avaliações escritas.
- Políticas organizacionais ou relações pessoais que deturpam o julgamento.
- Discussão não concluída das causas dos problemas de desempenho.
- O gerente pode não ter sido treinado para realizar a avaliação ou fornecer *feedback*.
- Falta de acompanhamento e orientação após a avaliação.

FONTE: Bohlnder e Snell (2009)

Dentre as falhas que foram expostas no quadro acima, é importante ressaltar que não é apenas a falta de um *feedback* que pode ser uma falha no processo de avaliação de desempenho. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), algumas vezes, a avaliação pode se tornar falha ou não satisfatória por conta de um *feedback* destrutivo vindo assim a prejudicar os relacionamentos e reduzir a motivação. Esses desvios e erros das avaliações de desempenho vêm sendo analisados por vastos estudos. É essencial que as organizações estejam alertas e preocupadas em minimizar erros e falhas, pois se muito grandes podem conduzir a decisões erradas e precipitadas que posteriormente, podem comprometer a validade de um sistema de avaliação.

Robbins (2009) afirma ainda, que os funcionários trabalham melhor quando recebem o *feedback* relacionado ao seu avanço na empresa, pois dessa forma será possível que ele perceba a diferença entre o que eles realizaram com o que eles desejavam realizar. Dessa forma essa retroalimentação funciona como um guia comportamental no trabalho e pode se tornar um instrumento de motivação muito forte.

5.2 MOTIVAÇÃO

A motivação, de modo geral, é um conjunto de forças internas, externas e aptidões que faz com que os colaboradores adotem certas atitudes e determinados comportamentos e que leva algumas pessoas apresentarem um desempenho melhor no trabalho do que outras. Ela pode ser proveniente dos desejos, necessidades ou vontades de uma pessoa. (SPECTOR, 2012)

QUADRO 6: Fatores positivos e negativos da motivação para o trabalho

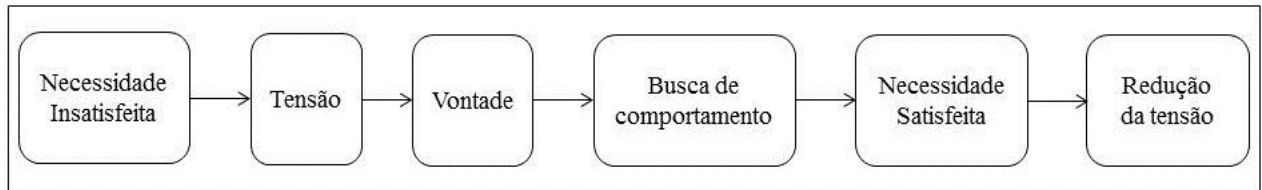
Elementos	Fatores positivos	Fatores negativos
Direção e foco do comportamento	Confiabilidade, criatividade, desejo de ser útil, pontualidade.	Atrasos, absenteísmo, desistência e baixo desempenho.
Nível de esforço	Compromisso integral coma excelência.	Realização somente do necessário.
Persistência do comportamento	Manutenção contínua da realização de esforços.	Desistência precoce.

FONTE: Adaptado de Newstrom (2008)

Para Robbins (2009), a motivação é um comportamento externado por pessoas que concentram seu esforço maior ao seu desempenho, ou seja, é a disposição para realizar

algo que é condicionado pela capacidade de satisfazer uma necessidade. Uma necessidade não satisfeita pode gerar tensão e é nesse estado que ficam os funcionários motivados. A partir do momento que essa necessidade é satisfeita através de um trabalho consistente, o funcionário se sente aliviado da tensão.

Figura 12: Processo básico de motivação



FONTE: Robbins (2009)

Com o mercado cada dia mais competitivo, as empresas focadas não só no aumento progressivo dos lucros, mas também no desenvolvimento e na gestão de melhorias das condições de trabalho de seu corpo de funcionários, conseguem se destacar no mercado. É a busca pela excelência que faz muitas empresas começarem a focar não só no seu público externo, mas também no interno, percebendo que funcionários motivados e satisfeitos produzem com mais qualidade e comprometimento. Rocha (2010) diz que a motivação é capaz de resultar na interação entre os sujeitos e as várias situações apresentadas.

O papel da motivação no desempenho pode ser determinado pelas necessidades internas e forças motrizes que criam tensões e que é afetada pelo ambiente ocupado por determinada pessoa. Existem três forças motrizes da motivação. A primeira é a motivação para a realização. É ela que move algumas pessoas a buscar e realizar metas. Subir a escada do sucesso e conquistar determinados objetivos é o que deseja o indivíduo que detém essa força. Os funcionários que são orientados a realização são definidos por várias características como exercem um trabalho mais ativo ao perceber que receberão créditos pelos seus esforços, quando o risco de fracassar é mínimo, quando recebem um *feedback* de seu desempenho anterior e se esforçam para participar de grandes conquistas individuais ou coletivas. A segunda é a motivação para afiliação. Nela as pessoas tendem a se relacionar com os demais de maneira social e mais amigável. A terceira e última é a motivação para o poder. Essa força é identificada pelo desejo de influenciar as pessoas, controlar, modificar situações e são mais dispostas a correr riscos na organização. (NEWSTROM, 2008)

QUADRO 7: Forças motrizes da motivação

Realização	Motivação para conquistar objetivos e seguir em frente
Afiliação	Motivação para se relacionar de forma eficaz com as pessoas
Poder	Motivação para influenciar as pessoas e as situações

FONTE: Newstrom (2008)

Bowditch e Buono (2011) afirmam que uma das principais questões para se chegar ao entendimento da motivação é o enfoque em diversas variáveis que surgem do comportamento humano. Nesse contexto, várias são as teorias discutidas que abordam o conteúdo do que realmente motiva as pessoas. Mesmo que essas teorias não possam, com exatidão, justificar a motivação e o comportamento, elas podem nos apresentar um entendimento básico do que motiva as pessoas.

5.2.1 Teoria da determinação de metas

O estabelecimento das metas funciona como um processo motivacional porque cria uma situação onde o desempenho atual é comparado ao desempenho desejado e também ajuda a satisfazer o desejo de realização de uma pessoa contribuindo com os sentimentos de autoestima, competência e estimulam ainda mais as necessidades de crescimento pessoal, contudo o estabelecimento das metas é mais eficaz quando os seus fatores mais significativos são desenvolvidos de maneira sincronizada. (NEWSTROM, 2008)

QUADRO 8: Importantes fatores para a determinação de metas visando melhorar o desempenho no trabalho.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Aceitação da meta pelo funcionário 2. <i>Feedback</i> sobre o progresso na direção do atingimento das metas 3. Metas desafiadoras. 4. Metas específicas. |
|--|

FONTE: Spector (2012)

Primeiramente é necessário que os funcionários aceitem a meta, dessa maneira será mais fácil a sua compreensão. Para tanto é necessário que os gestores expliquem o

propósito que justifique a necessidade de alcançá-la. Por conseguinte, o *feedback* é necessário pois ele mostra para as pessoas se seu comportamento e procedimentos estão as aproximando ou distanciando das metas. Em terceiro lugar, as metas desafiadoras fazem com que os funcionários trabalhem com o máximo de sua capacidade. E em último lugar, é muito importante incentivar os funcionários a fazerem o seu melhor. As metas específicas são mais eficazes que as vagas porque permitem as pessoas saber quando elas foram atingidas. (SPECTOR, 2012)

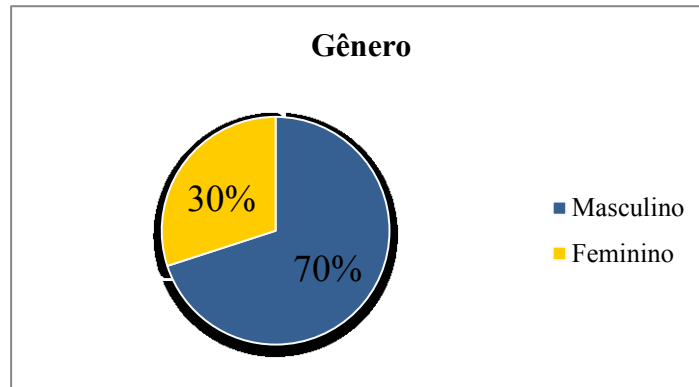
Por fim Bowditch e Buono (2011) concluem que apesar dos estudos sobre o estabelecimento de metas e motivação continue sendo aprofundado, é possível constatar que o estabelecimento de metas dentro do contexto de práticas gerenciais como a gestão por objetivos, se mostra ser um componente muito importante no processo de motivação.

**6 ANALISANDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO CORRELACIONADA A
MOTIVAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DE SANTA RITA/PB**

6.1 O PERFIL DOS COLABORADORES

Este tópico descreve quem são os colaboradores quanto ao gênero, faixa etária, a escolaridade e a renda. Todos estes dados serão analisados conforme mostram os gráficos abaixo relacionados.

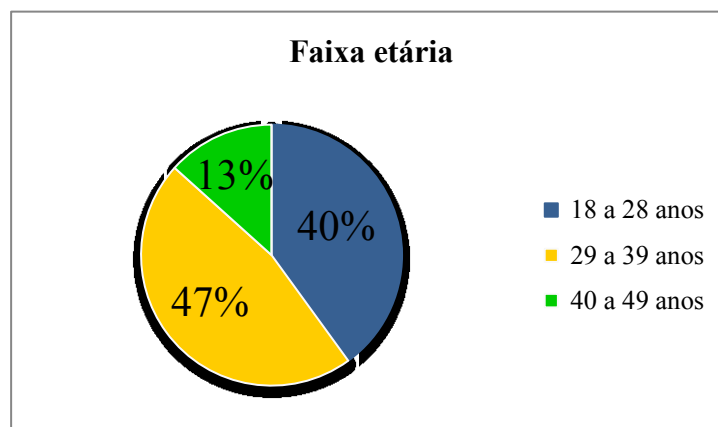
GRÁFICO 1: Gênero



FONTE: Elaboração própria (2016)

Com relação ao gênero dos funcionários, os dados da pesquisa demonstram no gráfico 1 que mais da metade dos profissionais entrevistados na empresa estudada é do sexo masculino representados em 70% e apenas 30% dos postos de trabalho é representado por profissionais mulheres. Não existe, porém surpresa na demonstração desses dados, pois visivelmente já é perfeitamente possível constatar esse dado. Contudo, isso não significa que as mulheres tenham menos capacidade intelectual que os homens para trabalharem nessa indústria.

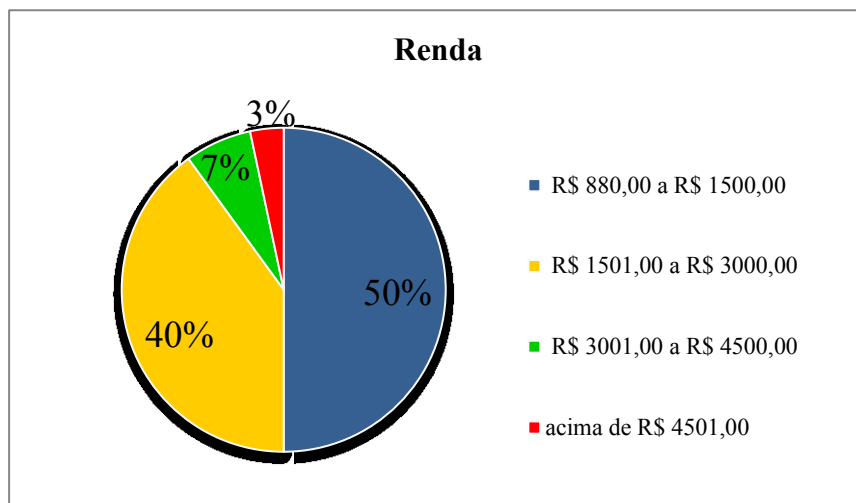
GRÁFICO 2: Faixa etária



FONTE: Elaboração própria (2016)

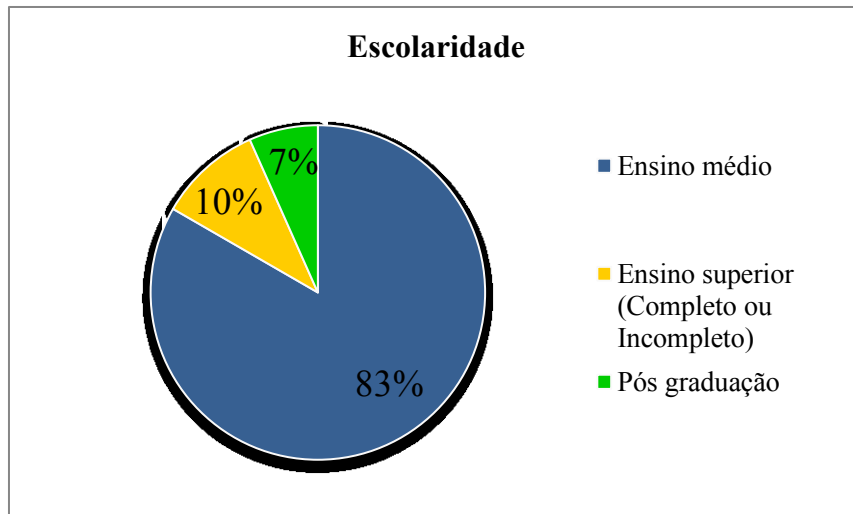
Verificou-se na pesquisa que a maior parcela de colaboradores tem entre 29 a 39 anos, correspondendo a 47% do total de entrevistados. Não muito inferior a este dado estão os colaboradores de 18 a 28 anos representados em 40% representando que nos setores pesquisados da empresa há uma parcela significativa de trabalhadores jovens. Apenas 13% dos pesquisados possuem idade entre 40 a 49 anos e não há funcionários maiores de 50 anos.

GRÁFICO 3: Renda



FONTE: Elaboração própria (2016)

Foi constatado na pesquisa que metade dos entrevistados representados por 50% recebem uma remuneração que varia entre R\$ 880,00 a R\$ 1500,00 e o gráfico 3 mostra também que há uma parcela significativa de colaboradores, representados por 40%, que recebem salários de até R\$3000,00. Vimos que uma pequena minoria que corresponde a 7% e 3% recebem salários superiores a R\$3000,00 e R\$ 4500,00. É muito provável que esse pequeno número de pesquisados represente os cargos de chefia ou da alta direção, porém a pesquisa se absteve dessa informação porque seria bem provável identificar os respondentes, caso seus cargos fossem revelados e poderia causar algum constrangimento ao pesquisado. Com exceção dessa observação, a partir do gráfico apresentado podemos perceber que não há grandes discrepâncias relacionadas a remuneração da maioria.

Gráfico 4: Escolaridade

FONTE: Elaboração própria (2016)

Diante de demonstração do gráfico 4 percebeu-se que uma grande parcela dos pesquisados, representados em 83%, concluíram apenas o ensino médio. Apenas 10% cursaram ou estão cursando o ensino superior e 3% abaixo desse número estão representados aqueles que concluíram uma pós graduação. Fazendo uma correlação com o gráfico anterior (Renda), foi possível notar que existem pessoas que concluíram apenas o ensino médio, mas que recebem até R\$ 3000,00 de salário, quase 40%. Assim sendo, o gráfico mostrou que a faixa salarial dos pesquisados não depende necessariamente de um nível superior de escolaridade e se faz necessário que essa situação seja ajustada para que não desmotive outros colaboradores e nem cause neles senso de injustiça.

Nessa perspectiva, Bohlander e Snell (2009) afirmam que os dados da avaliação podem ser usados no planejamento de recursos humanos e na concepção justa do valor de cada funcionário, porém esse conhecimento só será derivado de um processo de avaliação de desempenho cuidadoso. Para tanto, é necessário que a empresa incentive seus funcionários a buscarem um conhecimento mais aprofundado de suas áreas de atuação para que a capacidade intelectual do seu capital humano seja competitiva frente à concorrência. Essa capacidade só será aumentada através da busca por novos conhecimentos e dará a organização um posicionamento cada vez mais firme no mercado.

O setor responsável por esses incentivos em uma organização é o RH que de acordo com Milkovich e Boudreau (2010) é ele quem deve oferecer conselhos técnicos, gerenciar o uso eficaz dos recursos humanos, do desempenho, e a satisfação dos empregados que lideram.

6.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO UTILIZADO PELA ORGANIZAÇÃO

A partir desse tópico será analisado o objetivo quanto à descrição do método de avaliação de desempenho utilizado na organização, as falhas encontradas no processo e as possíveis soluções as quais poderão ser adotadas pela organização, caso sejam aceitas, a fim de aperfeiçoar o método.

A avaliação de desempenho utilizada na empresa segue a seguinte ordem:

- Diariamente, semanalmente e mensalmente, o quadro da UGB é preenchido, pelos funcionários do setor, com informações e dados referentes aos “produtos” desempenhadas nos setores da organização. Esses “produtos” referem-se às atividades fins dos setores. Essas atividades fins precisam atingir uma meta em percentual predeterminada pela gerência.
- Semanalmente, entre os funcionários do setor, é feita a Reunião da UGB onde os mesmos discutem entre si as melhorias necessárias, as dificuldades e problemas existentes que prejudiquem o alcance dos objetivos e as metas preestabelecidas e após isso escrevem os problemas encontrados em uma folha de verificação que fica exposta também no quadro.
- A última reunião semanal do quadro da UGB é acompanhada por um membro da CSQ para verificar se as reuniões estão ocorrendo de maneira correta e se todos os funcionários do setor estão presentes.
- Ao fim de cada mês, a avaliação do desempenho é feita por um membro da CSQ, na qual são verificados e anotados os percentuais de alcance dos objetivos que estão demonstrados no quadro da UGB, os motivos do não alcance da meta, se houver, e é pontuada a avaliação do desempenho a partir das informações do quadro.
- Trimestralmente, os melhores índices colhidos pela CSQ durante a avaliação, são levados para um workshop onde um representante do setor explica como foi o exercício das atividades e as dificuldades encontradas durante o período para atingir os objetivos e as metas estabelecidas.

A avaliação de desempenho define-se um processo que, geralmente, é fornecido pelos gestores aos seus subordinados com a finalidade de auxiliar os colaboradores na compreensão de suas funções, expectativas, objetivos e para a obtenção de um desempenho

bem sucedido. Gerir o desempenho, porém, consiste em proporcionar um ambiente de trabalho onde os funcionários possam desempenhar melhor suas habilidades. (BOHLANDER; SNELL, 2009)

Levando em consideração que a empresa estudada possui seu método próprio de avaliação de desempenho, uma coordenação própria e que a empresa está dividida em muitos setores, é compreensível que os resultados da avaliação não cheguem de imediato, contudo é indispensável que elas cheguem para que o avaliador explique ao setor a importância dessa avaliação e tenha conhecimento das influências e impactos que a avaliação causa na motivação da equipe. No entanto, não é essa a realidade atual da empresa. Diante dessa condição este trabalho irá analisar as correlações entre a avaliação de desempenho e os fatores motivacionais na empresa.

Foi possível perceber, após a análise, que a avaliação de desempenho e sua gestão possuem algumas falhas que precisam ser ajustadas a fim de torná-lo melhor, não que ele seja ruim, mas é necessário superar as intenções humanas e gerir os resultados para que eles possam produzir resultados significativos e que agreguem valor não com decisões perfeitas, mas sim produtivas.

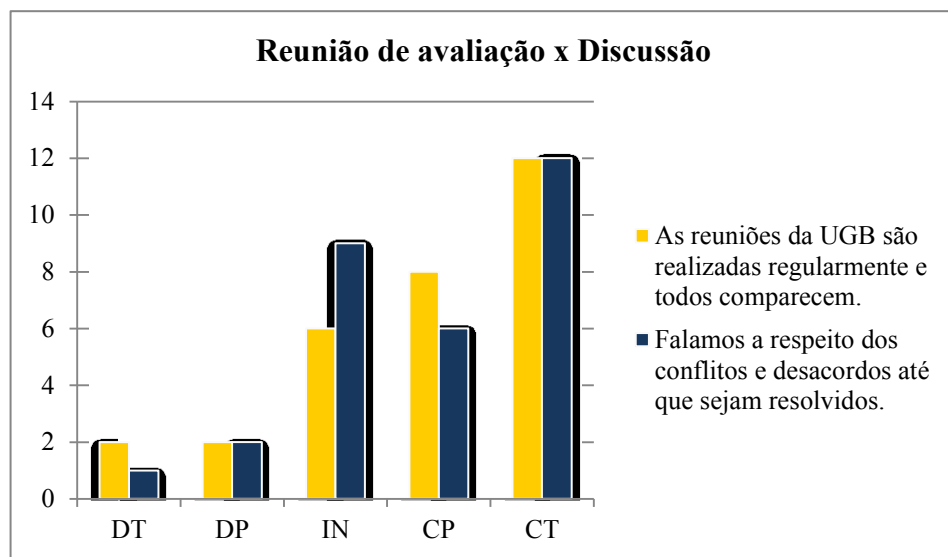
No momento que as informações do quadro da UGB são obtidas pela CSQ é necessário que os funcionários do setor entendam a finalidade de estarem sendo avaliados e acima de tudo saibam como se saíram durante e após a avaliação, porém como esse *feedback* não é recebido por todos os setores, mas só para alguns, acaba por deixar alguns funcionários desmotivados e inseguros quanto à importância do método de avaliação. É necessário que a CSQ gerencie a avaliação de maneira mais positiva e proveitosa na qual, após a avaliação, revele os seus resultados a todos os setores, apontando soluções eficazes para os problemas do setor, caso existam, e mais do que apontar soluções motivem a equipe e a mantenham focada nas atividades e posteriormente para que juntos melhorem as formas de alcançar os objetivos.

Convergindo nesse conceito Laasch e Conaway (2015) explicam que a avaliação de desempenho é um negócio sério e demanda responsabilidade, pois elas não acontecem do nada, ou seja, para uma avaliação de desempenho bem direcionada é necessário que os objetivos estejam acordados, definir como as atividades devem ser desenvolvidas e após essas diretrizes serem seguidas é preciso que os gestores e avaliadores deem um *feedback* aos funcionários de onde eles precisam melhorar e apontar soluções estratégicas para a equipe do setor.

6.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FATORES MOTIVACIONAIS

Aqui serão analisados os dados coletados na pesquisa levando em consideração o último objetivo o qual busca analisar as correlações entre os fatores motivadores ou desmotivadores diante da avaliação de desempenho.

GRÁFICO 5: Reunião de avaliação x Discussão

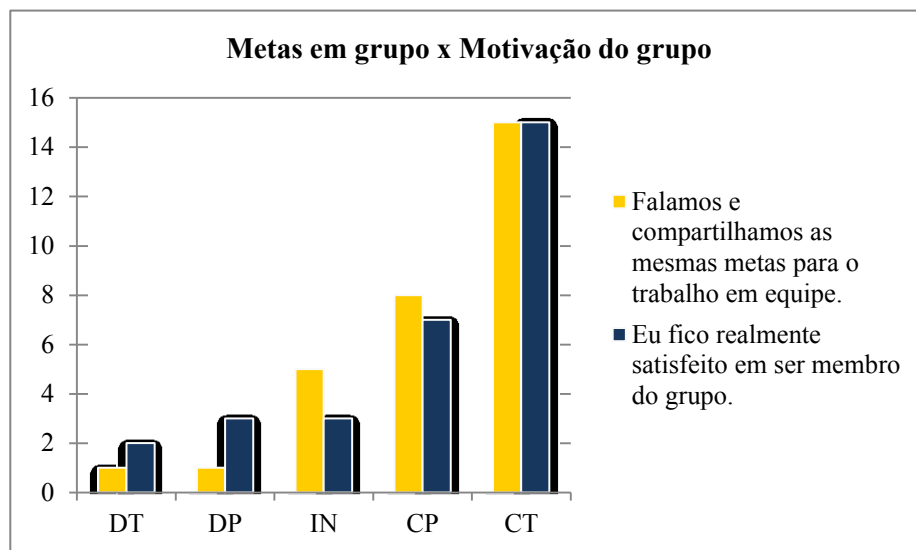


FONTE: Elaboração própria (2016)

Levando em consideração que o quadro da UGB é método de avaliação de desempenho utilizado pela organização estudada e que as reuniões da UGB serviam para monitoramento, verificação e alcance dos objetivos demonstrados nele, foi possível constatar nesse gráfico que 12 dos pesquisados concordam totalmente que as reuniões da UGB são realizadas regularmente e que todos comparecem e essa mesma quantidade de respondentes concordam totalmente com a afirmação de que falam a respeito dos conflitos e desacordos até que sejam resolvidos. No gráfico 5 também se revelou um dado preocupante, pois se esse é o método de avaliação de desempenho o correto seria que todos os pesquisados estivessem presentes nas reuniões e que todos falassem a respeito dos conflitos, porém 8 pessoas concordam parcialmente com a primeira afirmativa e 6 concordam parcialmente com a segunda afirmativa, mas o mais preocupante é que há nesse gráfico 9 pessoas que demonstraram indiferença pela segunda afirmativa, ou seja, é um número superior aos da pessoas que concordam parcialmente com ela.

Essa quantidade de pessoas que se disseram indiferentes pode indicar um sinal de que, neste caso, a avaliação pode não estar sendo eficaz em algum aspecto. Bohlander e Snell (2010) retratam em uma de suas afirmações a respeito de possíveis falhas na avaliação de desempenho que discussões não concluídas são uma das causas das causas dos problemas de desempenho.

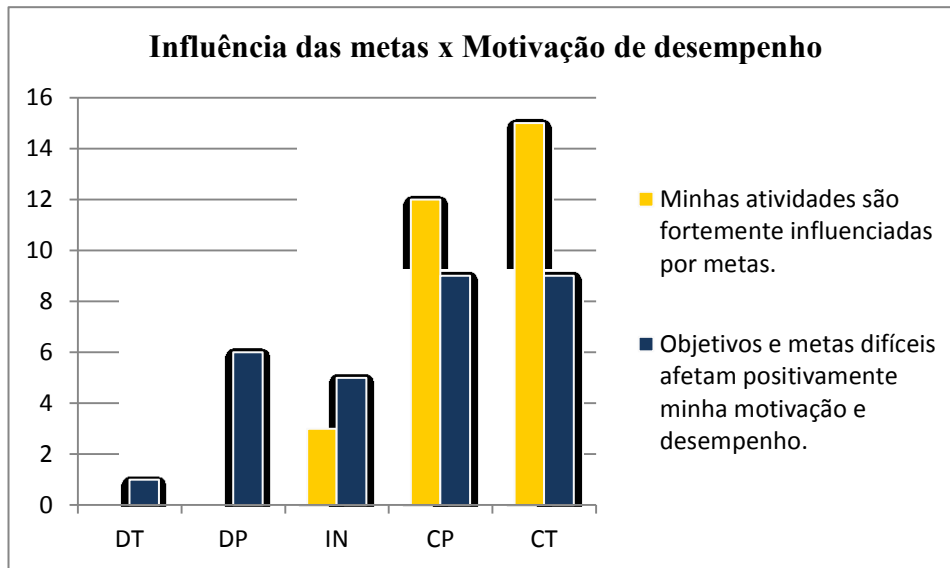
Gráfico 6: Metas em grupo x motivação do grupo



FONTE: Elaboração própria (2016)

De acordo com o gráfico 6 foi possível perceber que dentro das equipes de trabalho há uma interação boa pois 14 pessoas responderam que concordavam totalmente com as duas afirmativas tanto em falarem e compartilharem as mesmas metas para o trabalho, como em ficarem realmente satisfeitos em serem membros daquele grupo de trabalho e 8 pesquisados concordaram parcialmente com a primeira afirmativa e 7 com a segunda.

Desse modo foi possível detectar e compreender que dentro de seus grupos de trabalho, os pesquisados se demonstram satisfeitos e motivados por compartilharem das mesmas metas e por se identificarem com sua equipe de trabalho comprovando assim as teorias onde Rocha (2010) diz que a motivação é capaz de resultar na interação entre os sujeitos e as várias situações apresentadas e Newstrom (2008) completa que funcionários motivados se esforçam para participar de grandes conquistas individuais ou coletivas.

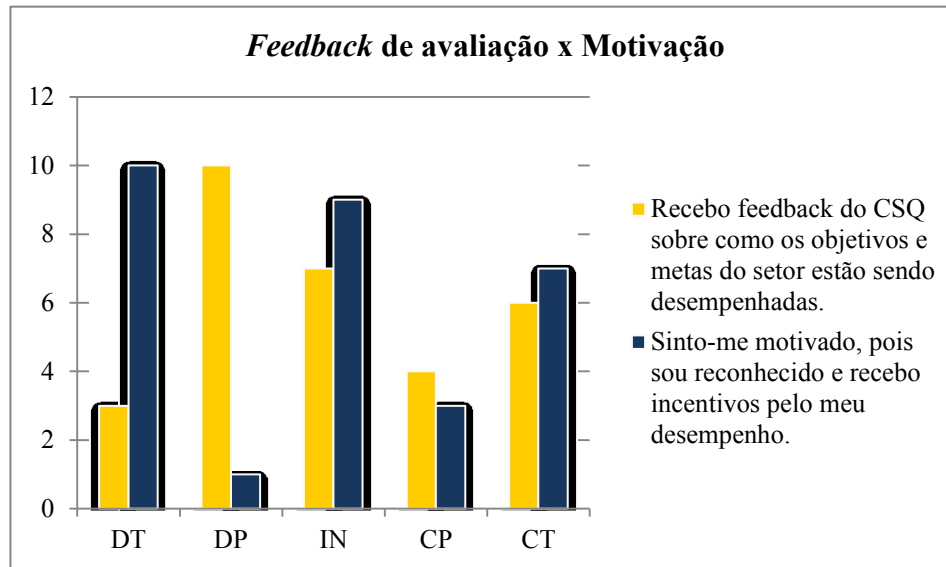
Gráfico 7: Influência dos objetivos e metas na motivação e desempenho

FONTE: Elaboração própria (2016)

No tocante às afirmativas que remetem a forte influência das metas nas atividades, 15 pessoas responderam que concordavam totalmente e 12 que concordavam parcialmente já para a segunda afirmativa onde se procurou saber se objetivos e metas difíceis influenciavam positivamente na motivação e no desempenho, 8 pessoas responderam que concordavam totalmente e também 8 concordaram parcialmente. Spector (2012) afirma em sua teoria que metas desafiadoras fazem com que os funcionários trabalhem com o máximo de sua capacidade.

No entanto foi possível verificar no gráfico 7 que apesar de 27 pesquisados terem suas atividades fortemente influenciadas por metas, isso não faz com que eles entendam ou sintam motivação para desempenhar objetivos e metas difíceis. Podemos ver até, que 6 pessoas discordam parcialmente da segunda afirmativa. As metas antes de mais nada precisam ser atingíveis para que o colaborador se esforce para alcançá-la, porém se não ocorre dessa maneira, podem acontecer fatos como esse demonstrado no gráfico e nos leva a supor que os níveis de exigências são muito altos, contudo a motivação para o alcance delas tem sido inferior.

Gráfico 8: *Feedback* de avaliação x motivação



FONTE: Elaboração própria (2016)

De acordo com o gráfico 8 verificou-se que 10 pessoas discordam totalmente da afirmação “sinto-me motivado, pois sou reconhecido e recebo incentivos pelo meu desempenho” e 10 pessoas discordam parcialmente que recebem *feedback* do CSQ sobre como os objetivos e metas do setor estão sendo desempenhadas. Spector (2012) afirma que o *feedback* é necessário pois ele mostra para as pessoas se seu comportamento e procedimentos estão as aproximando ou distanciando das metas e que é muito importante incentivar os funcionários a fazerem o seu melhor. Podemos ver também que 6 pessoas concordam totalmente com a primeira afirmativa e que 7 concordam totalmente com a segunda. É um número inferior aos que discordam, porém mostra que o *feedback* e o reconhecimento é dados somente a alguns setores da organização deixando muitas pessoas desmotivadas e sem um parâmetro na execução de suas atividades pois não recebem respostas após a avaliação do CSQ. Essa pode ser um falha no processo de avaliação.

Outro dado que chama a atenção é o grande número de pessoas indiferentes a essas duas afirmativas. O que isso significa? Insegurança? Medo? Ou realmente são alheios a questões como *feedback* e motivação? Ribeiro (2005) afirma que para uma avaliação de desempenho ser bem-sucedida em sua totalidade é necessário que se realize o *feedback* com um tempo necessário e que essa retroalimentação não pode deixar de ser repassada para o empregado. Milkovich e Boudreau (2010) dizem que é essencial que as organizações procurem minimizar erros e falhas, pois se muito grandes podem conduzir a decisões erradas e precipitadas que posteriormente, podem comprometer a validade de um sistema de avaliação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais os colaboradores estão conscientes de sua capacidade de desempenhar as atividades que as empresas aplicam em suas rotinas e os gestores, no decorrer nas transformações na gestão de pessoas, tem percebido que os ativos mais importantes das organizações são as pessoas. Avaliar o desempenho para que os objetivos sejam atendidos e definir como a empresa deve proceder para gerenciar de forma estratégica seus colaboradores são atividades que fazem parte da maioria das organizações seja ela empresa privada ou pública.

Dessa forma, o objetivo desta pesquisa foi analisar a correlação entre avaliação de desempenho e fatores motivacionais na Indústria Indaiá Brasil Águas Minerais Ltda – Filial Santa Rita – PB, decorrente da falta de uma sensibilização quanto a importância do método de avaliação de desempenho utilizado pela organização e a falta do *feedback* dessa avaliação para alguns setores afetam no comportamento dos funcionários, seja ele positivo ou negativo.

Respaldando-se nos dados coletados da pesquisa, foi possível observar alguns pontos de desmotivação na pesquisa referentes ao método de avaliação de desempenho, pois os resultados mostram que existe uma falha no processo tanto no gerenciamento das reuniões de avaliação, pois os resultados mostraram que nem todos comparecem, quanto a falta de retroalimentação pós avaliação aos setores pesquisados. Percebeu-se que a empresa em seu papel de empregadora, poderá trazer à tona o estímulo necessário para que os funcionários que estão desmotivados possam se tornar colaboradores mais entusiasmados através de um gerenciamento da avaliação mais próximo onde demande a presença todos os funcionários em seus determinados setores no momento das reuniões e que não haja apenas a exigência da CSQ quanto a coleta dos índices da UGB, mas também um maior comprometimento com um *feedback* para todos os setores contribuindo para o avanço da empresa.

Não foram encontradas dificuldades, limitações ou resistências quanto à elaboração desse estudo nem quanto a aplicação do questionário por parte da empresa e seus colaboradores, pelo contrário, tanto a alta gerência quanto os subordinados se mostraram interessados em conhecer do que se tratava a pesquisa e valorizaram a ação de estudo na organização, uma vez que nunca haviam participado de uma pesquisa estruturada dessa maneira e nem com essa temática. Isso demonstra que a empresa está aberta aos estudos e aos novos conhecimentos que possam posteriormente oferecer a empresa um benefício com informações prestadas as quais podem ser desconhecidas da organização.

Podemos assim afirmar que diante dessa atitude, a empresa busca expandir seus horizontes e que a partir dos resultados desse estudo, passaria a estimular ainda mais a colaboração dos funcionários no alcance dos objetivos e metas, cujo gráfico 7, mostrou que há grande influência nas atividades desempenhadas e para se mostrariam mais atentos as variáveis e aos fatores motivacionais que podem afetar o comportamento das pessoas que compõe a organização, e elevá-la através do estímulo dos gestores e da cooperação e do trabalho em equipe onde todos possam receber o reconhecimento devido por sua participação.

A motivação é complexa no que diz respeito a sua mensuração, porém foi possível concluir que apesar das variações e estágios relacionados a ela, os gestores da organização pesquisada precisam direcionar melhor seu planejamento estratégico em gestão de pessoas e marketing interno para que dê aos colaboradores condições de trabalho onde suas necessidades e vontades, juntamente com suas forças internas e externas, suas aptidões e sua capacidade possam potencializar a motivação dos mesmos. Dessa maneira farão com que os colaboradores adotem algumas atitudes e comportamentos que os levarão a apresentar um melhor desempenho e que a empresa como um todo possam obter ganhos.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos: as tecnologias de gestão organizacional**. 4ª ed. 3ª reimpressão. São Paulo, 2009.

BOHLANDER, George. SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. Tradução da 14ª edição norte-americana. São Paulo, Cengage Learning. 2009.

BOWDITCH, James L. BUONO Antony F. **Elementos do comportamento organizacional**. 1ª ed. 7ª reimpressão. São Paulo, Cengage Learning. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5ª ed. São Paulo, Manole. 2015.

CHURCHILL, Gilbert A. PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo, 2003.

CÔRTEZ, Pedro Luiz. **Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo. Saraiva, 2008.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução da 2ª edição norte-americana. São Paulo, Cengage Learning. 2010.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6ª ed. São Paulo, 2010.

DUARTE, Inês Iacira Mendes. **Estudo do papel da Biblioteca Desembargador Fernando Américo Veiga Damasceno do Tribunal Regional do Trabalho 10ª Região de Brasília, como apoiadora do processo de tomada de decisão**. Brasília, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo, 2012.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P.; **Gerenciamento de Sistemas da Informação**. 3ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LAASCH, Oliver. CONAWAY, Roger N. **Fundamentos da gestão responsável: sustentabilidade, responsabilidade e ética**. São Paulo, Cengage Learning. 2015.

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

MILKOVICH, George T, BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1ª ed. 8ª reimpressão. São Paulo, Atlas. 2010.

MORALES, Mércia. **Análise e controle da administração financeira: fundamentos**. São Paulo, Textonovo. 2003.

NEWSTROM, John. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo. McGraw-Hill, 2008.

PELEGRINI, Andréa de Oliveira, BAÍS Isadora Ceolin. **Da concorrência perfeita e imperfeita**. ETIC – Encontro de iniciação científica, ISSN 21-76-8498. Presidente Prudente, 2014.

PEREIRA, Hestephânio Sérgio Leite. **Relação entre desempenho e a pressão por metas no ambiente bancário**. Paraíba, UEPB. 2015.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 1ª ed. São Paulo, Saraiva. 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8ª ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall. 2009.

ROCHA, J. A. **Gestão de recursos humanos na administração pública**. Lisboa, Editora escolar. 2010.

RODRIGUES, Rui Marinho. **Pesquisa acadêmica: como facilitar o processo de preparação e suas etapas**. São Paulo, atlas. 2007.

SLACK, Nigel. CHAMBERS, Stuart. JOHNSTON. **Administração da produção**. 3ª ed. São Paulo, Atlas. 2009.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 4ª ed. São Paulo, Saraiva. 2012.

VIEIRA, Kelmara Mendes. DALMORO, Marlon. **Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados?** XXXII EnAMPAD, Rio de Janeiro. 2008.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica para um trabalho de conclusão do curso de administração no IFPB, cujo objetivo é analisar as correlações entre avaliação de desempenho e fatores motivacionais em uma organização industrial. Na continuação o senhor (a) encontrará uma série de questões os quais deverá responder todas as alternativas. As informações coletadas são estritamente acadêmicas não é necessário identificar-se.

PARTE 1 (PERFIL DO COLABORADOR)

1) Gênero: () M () F

2) Idade:

() 18 a 28 anos

() 29 a 39 anos

() 40 a 49 anos

() acima de 50 anos.

3) Renda:

() R\$ 880,00 a R\$ 1500,00

() R\$ 1501,00 a R\$ 3000,00

() R\$ 3001,00 a R\$ 4500,00

() acima de R\$ 4501,00

4) Escolaridade:

() Ensino médio

() Ensino superior (Completo ou Incompleto)

() Pós graduação

PARTE 2 (AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FATORES MOTIVACIONAIS)

Na sequencia, você encontrará uma série de afirmativas que serão usadas para relacionar a sua motivação com a avaliação de desempenho. Assinale com **X** as afirmativas de acordo com o seu grau de concordância: **(1)** Discordo totalmente, **(2)** Discordo parcialmente, **(3)** Indiferente, **(4)** Concordo parcialmente e **(5)** Concordo totalmente. Assinale todas as afirmações sem deixar nenhuma em branco.

AFIRMATIVAS	1	2	3	4	5
Comportamento no Trabalho					
As reuniões da UGB são realizadas regularmente e todos comparecem.					

Falamos e compartilhamos as mesmas metas para o trabalho em equipe.					
Falamos a respeito dos conflitos e desacordos até que sejam resolvidos.					
Recebo <i>feedback</i> da CSQ sobre como os objetivos e metas do setor estão sendo desempenhadas.					
Motivação e satisfação no Trabalho					
Os membros do grupo ouviam atenciosamente uns aos outros.					
Há rodízio e compartilhamento de papéis de liderança, com pessoas tomando iniciativas em horas apropriadas para o bem do grupo.					
Eu fico realmente satisfeito em ser membro do grupo.					
Damos crédito livremente uns aos outros por trabalhos bem feitos.					
A organização proporciona oportunidades de desenvolvimento de novas competências.					
Me sinto motivado pois existe igualdade de oportunidades nos processos de promoção.					
Sinto-me motivado, pois sou reconhecido e recebo incentivos pelo meu desempenho.					
Influência dos objetivos e das metas					
Objetivos e metas difíceis afetam positivamente minha motivação e desempenho.					
Minhas atividades são fortemente influenciadas por metas.					
Aceito e compreendo perfeitamente os objetivos e metas estabelecidas pelos meus gestores.					
Sempre consigo alcançar os objetivos e metas estabelecidas pelos meus gestores.					
Sofro punições quando não alcanço as metas.					
Os membros do grupo transmitem confiança e transparência em suas atividades.					
Os membros do grupo se queixam de dificuldades de cumprir as metas.					
O número de funcionários no setor é adequado às atividades que são desempenhadas.					

Obrigada!