

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

VANESSA SANTOS SOUSA DE VASCONCELOS

A PERCEPÇÃO DOS ESTAGIÁRIOS SOBRE A RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E

O CLIMA DO AMBIENTE DE TRABALHO DO SEBRAE/PB

JOÃO PESSOA

2016

VANESSA SANTOS SOUSA DE VASCONCELOS

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.

V331p

Vasconcelos, Vanessa Santos Sousa de.

A percepção dos estagiários sobre a relação entre
motivação e o clima do ambiente de trabalho do
SEBRAE/PB / Vanessa Santos Sousa de Vasconcelos. –
2016.

134 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) –
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da
Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2016.

Orientação : D.ra Maria Luiza da Costa Santos.

1. Comportamento organizacional. 2. Clima organiza-
cional. 3. Motivação – ambiente de trabalho. 4. Gestão
de pessoas. 5. SEBRAE/PB. I. Título.

CDU 005.32

RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

A PERCEPÇÃO DOS ESTAGIÁRIOS SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS E A
INFLUÊNCIA NO CLIMA DO AMBIENTE DE TRABALHO DO SEBRAE/PB

Vanessa Santos Sousa de Vasconcelos

Relatório Aprovado em 07 de junho de 2016.

Profª. Dra. Maria Luiza da Costa Santos

Orientadora

Prof. Glauco Araújo Barbosa
Exanimador

Profª. Rachel Costa Vasconcelos
Exanimador

Dedico este meu trabalho a Jesus Cristo e Nossa Senhora por fortalecerem a minha fé, a minha família e em especial aos meus pais, Eristótenes e Ednúsia, as minhas irmãs, Larissa e Leticia, a minha avó e madrinha Vanúsia e ao meu namorado, Igor de Tarso, por me ajudarem a construir princípios e valores da vida e por todo apoio em minha formação pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus pelo dom da minha vida, por sempre me guiar, fortalecer, ensinar que tudo na vida é possível alcançar através da perseverança, da oração e da fé.

À minha mãe, Nossa Senhora, e mãe de Jesus por realmente me educar, me formar e por diversos momentos de minha graduação e da minha vida ser o meu regaço acolhedor, onde nos momentos mais difíceis me trouxe a paz e a tranquilidade, bem como, vários ensinamentos de fé, perseverança, sabedoria, amor, humildade e renúncia. Sou todo Teu, Maria e tudo o que possuo é vosso.

À minha mãe, Ednúsia, que me educou, ensinou os valores e princípios de uma mulher, mostrando diariamente que eu sou capaz de alcançar os meus sonhos e objetivos, através de suas palavras e atitudes de uma mulher guerreira. Ao meu pai, Eristótenes, por me ensinar e educar que tudo na vida precisa ter garra e esforço. Por toda a educação e dedicação para com sua família, e por servir para mim como exemplo de pessoa honesta, trabalhadora e fiel com suas responsabilidades, e conseqüentemente alcançando vitórias, e assim, proporcionando a mim e minha família boa parte do que somos, conquistamos e possuímos. Às minhas irmãs, Larissa e Letícia, por terem chegado em minha vida para somar e alegrar meus dias, por aprender a cada dia com elas o que é ser irmã e ter irmãs. A esse amor mutuo que é construído através da família, as nossas cumplicidades, os conselhos, por serem minhas amigas independente de nossas diferenças de idade e torcerem pela minha vida profissional e pessoal.

À minha avó e madrinha de Crisma, Vanúsia, por todos os dias me ensinar os caminhos do Senhor, por fazer parte da minha educação da infância até hoje, por sempre está comigo intercedendo pela minha vida pessoal e profissional. Agradeço, também, aos demais membros da minha família que, direta ou indiretamente, incentivaram e compartilharam das alegrias dessa conquista.

Ao meu namorado, Igor de Tarso, por ao longo desses anos ter me apoiado e dado forças para que eu conseguisse chegar aqui, e assim alcançar meus objetivos, sonhos e planos. Por todo o seu amor, companheirismo, amizade, atenção, paciência, compreensão, sinceridade e incentivo nos momentos difíceis e de decisão da minha vida. Com certeza, você e o nosso amor fez toda a diferença nesta minha trajetória.

À minha amiga de graduação, Shedlayne Viera, por todos os momentos de alegria, angústias, partilhas, lágrimas, aflições por motivos acadêmicos, e por todas as experiências que tivemos ao longo desses anos, por sua amizade e suas orações.

A todos os professores do curso de Bacharelado em Administração do IFPB, pelo conhecimento transmitido, dedicação, atenção e compreensão, que colaboraram para este trabalho de conclusão de curso; em especial à professora Dra. Maria Luiza da Costa Santos – orientadora deste trabalho – por toda a sua paciência, direcionamento, comprometimento, sugestões, atenção e compreensão durante cada etapa deste trabalho. Ao professor Me. Alysso André Regis Oliveira por ter me proporcionado ricos conhecimentos durante a minha graduação, momentos de aprendizados incríveis e por ser um excelente profissional e pessoa. E, ao professor Me. José Elber Marques Barbosa, por sempre acreditar no meu potencial, por recitar diversas vezes palavras de elogios, incentivo e conselhos, pelo seu caráter e exemplo de profissional.

Ao final, e não menos relevante, a todos que compõe Sebrae PB, especialmente a equipe da UDH (Unidade de Desenvolvimento Humano), por toda a colaboração, aprendizado, compreensão e incentivo. Sem a colaboração de todos, certamente, este trabalho não seria elucidado e, conseqüentemente, esta conquista não seria alcançada.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a percepção dos estagiários sobre a relação entre motivação e o clima no ambiente de trabalho do Sebrae/PB durante o período de 2014 – 2015. Participaram da pesquisa vinte colaboradores - estagiários, e a coleta de dados foi realizada através de observação direta sistemática e de um questionário com dezesseis questões, subdivididas da seguinte forma: o mesmo inicia solicitando alguns dados do colaborador importante para a pesquisa, com a totalidade de quatro perguntas, e apresenta posteriormente, doze questões. As questões 5 a 9 e de 11 a 15 seguem a Escala de *Likert* e foram elaboradas com base nos modelos de pesquisa de clima organizacional de Kolb, Litwin e Stringer, Sbragia, Luz e Coda e Bergamini. A questão 10 o respondente pode marcar mais de uma opção, objetivando identificar com maior afinco. Por fim, a questão 16 é aberta para sugestão dos pesquisados. A análise dos dados foi conduzida com a utilização da distribuição de frequência e percentual, utilizando o programa Microsoft Excel para a elaboração de gráficos e tabelas, e também, fazendo uso da teoria junto às opiniões e percepções dos pesquisados. Os resultados apontam que os fatores motivacionais do clima no ambiente de trabalho influenciam positivamente os estagiários do Sebrae/PB, uma vez que, os modelos de clima organizacional, segundo o modelo Sbragia, Kolb, Litwin, Luz e Coda foram identificados no ambiente de trabalho obtendo a maioria de forma positiva perante a visão dos estagiários. Deste modo, aliando as identificações e verificações feitas à percepção dos colaboradores, concluiu-se que a organização proporciona um clima organizacional agradável.

Palavras chaves: Gestão de Pessoas. Programa de Estágio. Fatores motivacionais e higiênicos. Clima Organizacional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

FIGURA 1: Sede Sebrae/PB 2016	14
FIGURA 2: Organograma Sebrae/PB 2015	15
FIGURA 3: UDH no organograma do Sebrae/PB	35
FIGURA 4: Partes interessadas do Sebrae/PB	37
FIGURA 5: Fluxo do Processo de contratação de estagiário do Sebrae/PB	41
FIGURA 6: Fluxo da Emissão de Declaração de Estágio	43
FIGURA 7: Fluxo da atualização da folha de pagamento dos estagiários do Sebrae/PB.....	45
FIGURA 8: Ajuste entre a organização e o individuo	59
FIGURA 9: Hierarquia das necessidades de Maslow	72
FIGURA 10: Teoria dos dois fatores de Herzberg	73

Quadro

QUADRO 1: Missão, Visão e Valores do Sebrae/PB 2016	38
QUADRO 2: Quais sugestões você daria para melhorar o clima organizacional no ambiente de trabalho e gerar mais satisfação	106

Gráficos

GRÁFICO 1: As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas	90
GRÁFICO 2: Você considera o seu superior hierárquico um bom líder	91
GRÁFICO 3: O treinamento que você recebe/recebeu o capacita a fazer bem o seu trabalho	93
GRÁFICO 4: Você considera suficiente o treinamento dado pela empresa	94
GRÁFICO 5: A comunicação entre você e seu superior é de forma clara, objetiva e coerente	96
GRÁFICO 6: Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa	97
GRÁFICO 7: Acredito que há um relacionamento profissional adequado entre pessoas dentro da organização	99

GRÁFICO 8: O relacionamento entre você, seu superior e colegas de trabalho é considerado como cordial e assertivo	100
GRÁFICO 9: As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias como por exemplo: ruído, temperatura, higiene, espaço, mobiliário etc	102
GRÁFICO 10: As atividades de trabalho são exaustivas e geram sobrecarga e fadiga	103
GRÁFICO 11: Realizo todas as obrigações, deveres e atividades no ambiente de trabalho com qualidade, gerando um desempenho satisfatório	105

SUMÁRIO

CAPÍTULO I	12
A ORGANIZAÇÃO	12
1.1. IDENTIFICAÇÃO DO ESTAGIÁRIO E DA ORGANIZAÇÃO	13
1.2. HISTÓRICO DA EMPRESA	13
1.3. ORGANOGRAMA GERAL DA ORGANIZAÇÃO	16
1.4. SETOR ECONÔMICO DE ATUAÇÃO E SEGMENTO DE MERCADO	19
1.5. DESCRIÇÃO DA CONCORRÊNCIA	20
1.6. ORGANIZAÇÃO E PRINCIPAIS FORNECEDORES	21
1.7. RELACIONAMENTO ORGANIZAÇÃO-CLIENTES	23
1.8. PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E SUAS DIVISÕES	24
1.8.1. Área de Recursos Humanos	24
1.8.2. Área de Marketing	28
1.8.3. Área de Finanças	30
1.8.4. Área de Produção	31
1.8.5. Área de Materiais e Patrimônio	31
1.8.6. Área de Sistemas de Informação	33
CAPÍTULO II	35
A ÁREA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO	35
2.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO.....	37
2.2. ATIVIDADES DESEMPENHADAS – FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES	40
2.2.1. Contratação de estagiário do Sebrae/PB	40
2.2.2 Emissão de declaração de estágio	43
2.2.3 Atualização da folha de pagamento dos estagiários	45
2.3.RELACIONAMENTO DA ÁREA DE ESTÁGIO COM OUTRAS ÁREAS DA EMPRESA.....	47

CAPÍTULO III	49
LEVANTAMENTO DIAGNÓSTICO	49
3.1. IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS NA ÁREA DE ESTÁGIO	50
3.2. PROBLEMA DE ESTUDO	51
3.3. CARACTERÍSTICAS DO PROBLEMA DE ESTUDO	52
CAPÍTULO IV	53
PROPOSTA DE TRABALHO	53
4.1 OBJETIVOS	54
4.1.1 Objetivo Geral	54
4.1.2 Objetivos Específicos	54
4.2 JUSTIFICATIVA	54
CAPÍTULO V	57
DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE TRABALHO	57
5.1. GESTÃO DE PESSOAS	58
5.2. PROGRAMA DE ESTÁGIO	62
5.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	68
5.3.1 Conceitos	68
5.3.2. Fatores	70
5.3.3. Pesquisa de clima organizacional	79
5.3.4. Modelos de clima organizacional	80
5.4. Aspectos Metodológicos	85
5.5. Análise de dados e interpretação dos resultados	87
5.5.1. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas	88
5.5.2. Você considera o seu superior hierárquico um bom líder	89
5.5.3. O treinamento que você recebe/recebeu o capacita a fazer bem o seu trabalho	90
5.5.4. Você considera suficiente o treinamento dado pela empresa	91
5.5.5. A comunicação entre você e seu superior é de forma clara, objetiva e coerente	93
5.5.6. Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa	94
5.5.7. Acredito que há um relacionamento profissional adequado entre pessoas dentro da organização	96

5.5.8. O relacionamento entre você, seu superior e colegas de trabalho é considerado como cordial e assertivo.....	97
5.5.9. As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias como por exemplo: ruído, temperatura, higiene, espaço, mobiliário etc	98
5.5.10. As atividades de trabalho são exaustivas e geram sobrecarga e fadiga.....	100
5.5.11 Realizo todas as obrigações, deveres e atividades no ambiente de trabalho com qualidade, gerando um desempenho satisfatório	101
5.5.12 Quais sugestões você daria para melhorar o clima organizacional no ambiente de trabalho e gerar mais satisfação	102
5.6 ASPECTOS CONCLUSIVOS	103
REFERÊNCIAS	106
ANEXO A	110
INSTRUÇÃO NORMATIVA DO PROGRAMA DE ESTÁGIO DO SEBRAE/PB	110
ANEXOS B	119
APÊNCIDE A	127
MODELO DE QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	127

CAPÍTULO I
A ORGANIZAÇÃO

1.1 IDENTIFICAÇÃO DO ESTAGIÁRIO E DA ORGANIZAÇÃO

Vanessa Santos Sousa de Vasconcelos, inscrita no Curso Superior de Administração sob a matrícula nº 201120460393 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 Unidade de Desenvolvimento Humano (UDH) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba (SEBRAE/PB), que se trata de uma entidade civil sem fins lucrativos, de direito privado, criada pela Lei número 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto número 99.570, de 9 de outubro de 1990, posteriormente, alterada, pela Lei número 8.154, de 28 de dezembro de 1990, inscrita no CNPJ sob o número 09.139.551/0001-05, com sede no endereço Av. Maranhão, 983 - Bairro dos Estados, CEP: 58030-261, João Pessoa/PB. A sua atividade fim tem como objetivo apoiar e fomentar a criação, expansão e modernização de microempreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte, facilitando o acesso a conhecimento, crédito, tecnologia e capacitação para todos aqueles que investem ou pretendem investir em uma atividade produtiva. Além de oferecer soluções educacionais para o empreendedor, o SEBRAE também busca estimular o espírito de empreendedorismo, promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, fortalecendo a economia e o desenvolvimento do nosso Estado.

1.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) existe como instituição desde 1972 e há mais de quatro décadas, orienta pequenos e médios empresários na busca do desenvolvimento dos mesmos.

Diante disso, em 1964, o então Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), atual Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), criou o Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa (Fipeme) e o Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico (Funtec), a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep).

Ainda na busca de solidificar as ações de incentivo ao desenvolvimento e suporte aos negócios, em 1967, a Sudene instituiu, nos estados do Nordeste, os Núcleos de Assistência Industrial (NAI), voltados para a oferta de consultoria gerencial às empresas de pequeno porte. Os NAI foram embriões do trabalho que futuramente seria realizado pelo SEBRAE.

A Paraíba foi um dos estados pioneiros na assistência aos empreendimentos de

pequeno porte, quando, em 1967, na cidade de Campina Grande, instalou-se o Núcleo de Assistência Industrial (NAI/PB). Essa iniciativa pioneira foi embrião do que, posteriormente, tornou-se um sistema federado de apoio aos pequenos negócios.

Em 17 de julho de 1972, por iniciativa do BNDE e do Ministério do Planejamento, foi criado o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (Cebrae), que tinha em seu Conselho Deliberativo original a Finep, a Associação dos Bancos de Desenvolvimento (ABDE) e o próprio BNDE, vinculando-se então ao Governo Federal. O início dos trabalhos começou com o credenciamento de entidades parceiras nos estados, como o Ibacesc (SC), o Cedin (BA), o Ideg (RJ), o Ideies (ES), o CDNL (RJ) e o CEAG (MG).

Em 1990, a entidade se transformou em um serviço social autônomo, denominado Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. Esse foi o primeiro organismo afinado com o antigo Programa Nacional de Desestatização, embrião de uma nova prática de gestão de determinados serviços controlados pelo Estado, ou seja, a privatização.

Dois anos depois, em 1974, o Cebrae já contava com 230 colaboradores, dos quais apenas sete no núcleo central, e estava presente em 19 estados. Em 1977, a instituição atuava com programas específicos para as pequenas e médias empresas. Em 1979, havia formado 1.200 consultores especializados em micro pequeno e médias empresas. No final dos anos 70, programas como Promicro, Pronagro e Propec levaram aos empresários o atendimento de que necessitavam nas áreas de tecnologia, crédito e mercado.

A partir de 1982, o Cebrae passou a ter também uma atuação mais política. Nessa época, surgem associações de empresários com força junto ao governo e micro e pequenas empresas e passam a reivindicar mais atenção governamental a seus problemas. O Cebrae serve como canal de ligação entre as empresas e os demais órgãos públicos no encaminhamento das questões ligadas ao setor. É também desse ano a criação dos programas de desenvolvimento regional. Investiu-se muito em pesquisa para elaboração de diagnósticos setoriais que fundamentassem a ação nos estados. O trabalho de pesquisa ficou tão intenso que se transformou numa diretoria.

No Governo Sarney e no Governo Collor (1985-1990), o Cebrae enfrentou uma operação desmonte. Mudou-se do Planejamento para o MIC (Ministério da Indústria e Comércio). Com grande instabilidade orçamentária, muitos técnicos deixaram a instituição. Em 1990, foram demitidos 110 profissionais, o que correspondia a 40% do seu pessoal.

Em 9 de outubro de 1990, o Cebrae transformou-se em SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, pelo decreto 99.570, que complementa a

Lei 8029, de 12 de abril. A entidade desvinculou-se da administração pública e transformou-se em uma instituição privada, sem fins lucrativos e de utilidade pública, mantida por repasses das maiores empresas do país, proporcionais ao valor de suas folhas de pagamento.

Desde então, o SEBRAE ampliou sua estrutura de atendimento para todos os estados do país, capacitou inúmeras pessoas e ajudou na criação e desenvolvimento de milhares de micro e pequenos negócios por todo o país. Sendo este sistema composto por uma unidade nacional coordenadora – O SEBRAE NACIONAL – e por suas unidades operacionais vinculadas, localizadas em cada um dos Estados da Federação e no Distrito Federal conforme definido no Estatuto do SEBRAE.

O SEBRAE/PB é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo, com sede e foro no Estado da Paraíba. Opera em sintonia com o setor público, mas é, predominantemente, administrado pela iniciativa privada, portanto, não está vinculando à estrutura governamental. É uma instituição voltada para a concepção e a execução de iniciativas de apoio aos empreendimentos de micro e pequeno porte.

Mais do que ser um provedor de soluções educacionais para o empreendedor, o SEBRAE/PB busca também contribuir para a geração de condições favoráveis à valorização e ao estímulo ao empreendedorismo, com o objetivo de fortalecer vocações econômicas e promover o desenvolvimento da Paraíba no contexto nacional e internacional.

A atuação da entidade é focada na busca pelo aumento da competitividade dos produtos e serviços da pequena empresa, em todos os segmentos de mercado onde esteja operando. Isso significa levar aos negócios de menor porte os benefícios da modernização da gestão empresarial, através do acesso à informação, à tecnologia e a recursos modernos de gestão. Os principais serviços prestados pelo SEBRAE/PB são os cursos, consultorias, palestras, seminários e oficinas, eventos e informações.

O SEBRAE/PB é composto por onze agências, distribuídas nas cidades de Araruna, Cajazeiras, Campina Grande, Guarabira, João Pessoa, Monteiro, Patos, Pombal, Sousa, Itaporanga e Sebrae Sul responsáveis por atender a todo o estado da Paraíba.

Figura 1. Sede SEBRAE/PB



Fonte: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/quem_somos?codUf=16

Em 2011, a sede do SEBRAE/PB passou por uma reforma, visando promover melhor qualidade de vida aos funcionários e adequar-se às normas de acessibilidade do público alvo, onde, atualmente, também funciona a Agência Regional de João Pessoa, a ARJP.

1.3 ORGANOGRAMA GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A estrutura organizacional da empresa é definida por Oliveira (2011) onde define que é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos pelos planejamentos das empresas. Logo, quando a organização possui uma estrutura organizacional bem definida, a sua resolução de problemas e desenvolvimento das atividades são mais gerenciadas e tender a obter melhores resultados.

As organizações com estruturas formalizadas possuem o organograma, onde Cury (2009) diz que é uma representação gráfica e abreviada da estrutura da organização. A definição da missão, visão e valores, bem como sua departamentalização, são pontos de partida

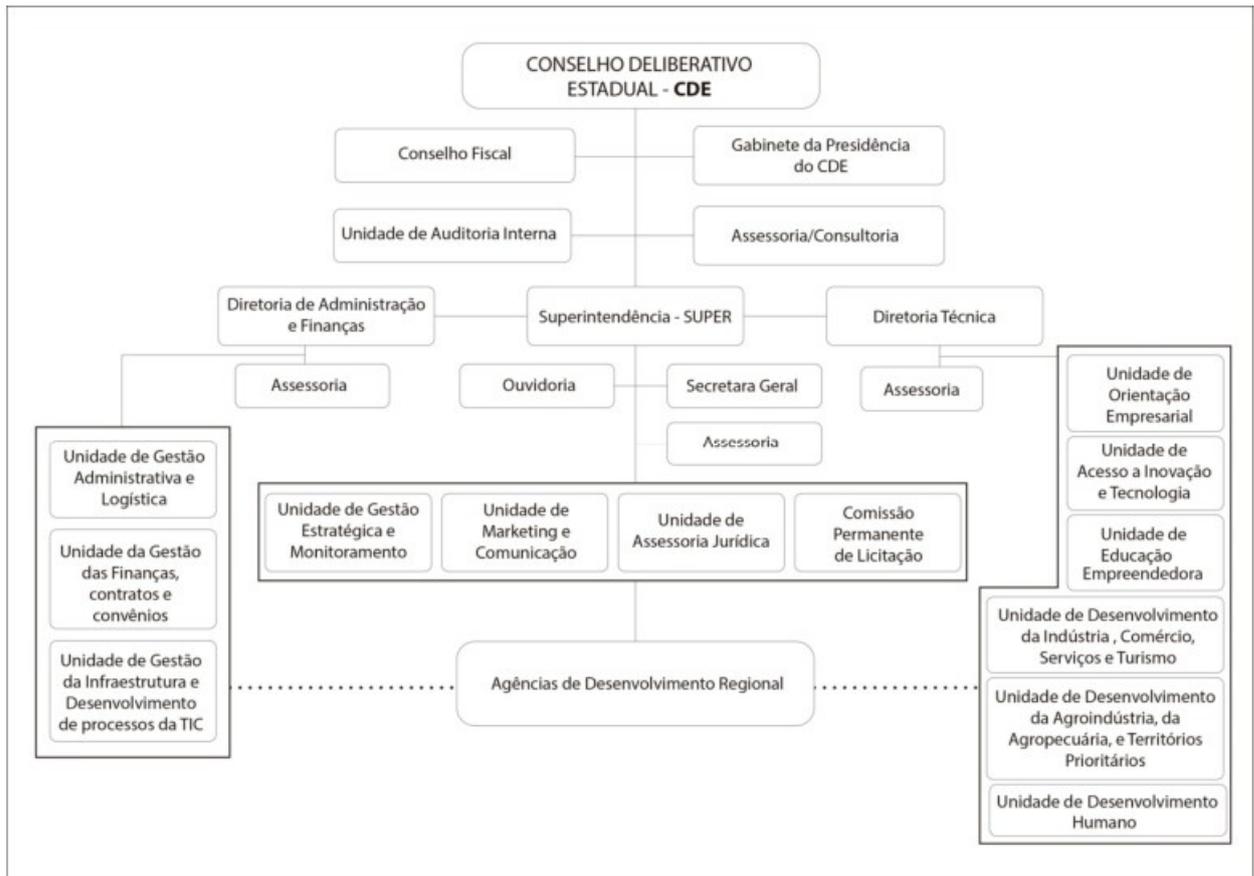
para a construção do organograma, pois quando definidos, ele é estruturado para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Oliveira (2011) afirma que a departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos – humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos – em unidades organizacionais.

O organograma do SEBRAE/PB configura-se como Matricial que corrobora com o que Cury (2009) afirma que este tipo de organograma proporciona a empresa condições de flexibilidade e de funcionalidade adequadas para atender às mudanças ambientais e sua própria dinâmica, possibilitando a adoção de uma sistemática adaptável de utilização de recursos e de processos de trabalho, para a consecução dos objetivos preestabelecidos.

Neste organograma, podemos apontar a presença da departamentalização funcional aliada à departamentalização por projetos e produtos ou serviços. O estágio foi realizado na Unidade de Desenvolvimento Humano (UDH), que está ligada a Diretoria de Administração e Finanças, conforme Figura 2 que segue abaixo.

Figura 2: Organograma Sebrae/PB 2015



Fonte: Arquivo – Unidade de Gestão Estratégica e Monitoramento do SEBRAE/PB (2015)

A estrutura matricial busca manter os pontos positivos da departamentalização funcional e por projetos e minimizar os negativos entre eles com adaptações a realidade.

A estrutura organizacional do SEBRAE/PB tem como característica central a gestão flexível, criativa e inovadora, identificada como a ação transformadora de uma agência de desenvolvimento. O modelo organizacional da empresa baseia-se nos pressupostos da gestão biológica. Os órgãos são unidades que se inter-relacionam e se interdependem, o que possibilita a descentralização, a adaptabilidade, a flexibilidade, a criatividade e a inovação na gestão.

A estrutura de organizacional do SEBRAE/PB é composta dos seguintes órgãos:

1. Conselho Deliberativo Estadual - CDE;
2. Conselho Fiscal;
3. Diretoria Executiva – DIREX;
4. Unidades de Apoio;
5. Unidades Operacionais;
6. Agências de Desenvolvimento Regional – AR's.

Conforme informado pelo setor de Desenvolvimento Humano e que pode ser observado no organograma, a Diretoria Executiva define, através de Resolução Específica as Unidades de Apoio, Operacionais e Regionais, indicando a qual diretoria está vinculada.

Compõem a estrutura da Superintendência, a Assessoria, a Ouvidoria, a Unidade de Gestão Estratégica e Monitoramento – UGEM, a Unidade de Marketing e Comunicação – UMC, A Unidade de Assessoria Jurídica – UAJ e a Comissão Permanente de Licitação.

Compõem a estrutura da Diretoria Técnica, a Assessoria, a Unidade de Orientação Empresarial, a Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia – UAIT, a Unidade de Educação Empreendedora, Unidade de Desenvolvimento da Indústria, Comércio, Serviço e Turismo, Unidade de Desenvolvimento da Agroindústria, Agropecuária e Territórios Prioritários e pôr fim a Unidade de Desenvolvimento Humano.

Compõem a Diretoria de Administração e Finanças, a Assessoria, a Unidade de Gestão Administração e Logística, Unidade de Gestão das Finanças, Contratos e Convênios e a Unidade da Gestão da Infraestrutura e Desenvolvimento dos processos da TIC.

Apesar do formato hierárquico vertical do modelo organizacional, os gerentes de unidades e agências interdependentes da diretoria a que vinculam, trocam informações, realizam reuniões, propõem soluções setoriais, territoriais, como também de apoio a decisão da DIREX, de modo que existem interfaces entre as áreas, favorecendo um ambiente de

trabalho propício ao aprendizado e desenvolvimento das pessoas.

1.4 SETOR ECONÔMICO DE ATUAÇÃO E SEGMENTO DE MERCADO

Os setores econômicos do Brasil são divididos de acordo com os produtos produzidos, o modo de produção e os recursos utilizados e podem ser divididos em três tipos, o primário, o secundário e o terciário. Eles refletem o grau de desenvolvimento econômico do país ou região, onde quanto mais presente empresas do setor terciário representa um maior desenvolvimento do local.

As empresas que produzem através da exploração de recursos da natureza se enquadram no setor primário, que normalmente também é responsável por fornecer matéria-prima para a indústria de transformação. Esta atividade não gera muita riqueza para os países devido ao fato de seus produtos não possuírem valor agregado.

O setor secundário é característico pela transformação de matérias-primas em produtos industrializados, que normalmente exige conhecimentos tecnológicos e maior capacitação, permitindo que seja agregado a ele um valor que permite um maior lucro em sua comercialização. Quando a base econômica de um país é concentrada no setor secundário, seu grau de desenvolvimento é considerado bom.

Por último, o setor terciário tem como característica principal, a oferta de serviços que são produtos não materiais que buscam atender a determinadas necessidades, como por exemplo, educação, serviços de informática, alimentação, comércio e outros.

Segundo Kotler (2012), segmento de mercado consiste em um grupo de clientes que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos. A segmentação de mercado é o primeiro passo para uma oferta de mercado flexível, pois, ao identificar os segmentos existentes, a organização poderá direcionar esforços para o atendimento das necessidades específicas de cada grupo.

Dentro destes conceitos, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba está inserido no setor econômico terciário e é uma instituição voltada à concepção e execução de iniciativas de apoio aos empreendimentos de micro e pequeno porte. Em razão da importância do segmento para a geração de emprego e de riqueza, cabe ao SEBRAE colaborar com ações e projetos para a consolidação de um modelo de desenvolvimento sustentável, baseado na oferta de serviços que possibilitam a facilitação do acesso a insumos produtivos - conhecimento, crédito, tecnologia e capacitação - para todos aqueles que investem ou pretendem investir em uma atividade produtiva.

Mais do que uma provedora de soluções educacionais para o empreendedor (treinamentos, consultorias, eventos técnicos), busca também contribuir para a geração de condições favoráveis à valorização e o estímulo ao empreendedorismo, visando aumento da competitividade de empresas e produtos, com o objetivo de fortalecer vocações econômicas e promover o desenvolvimento da Paraíba no contexto nacional e internacional.

A segmentação do SEBRAE é baseada nas características da realidade social, econômica, ambiental ou legal em que estão inseridos empresas e empresários, atuais ou potenciais, que possam ter impacto significativo no desenvolvimento dos pequenos negócios.

O universo dos potenciais clientes (público-alvo) do SEBRAE é extremamente heterogêneo. Além da vastidão geográfica e diversidade cultural que são marcantes do Brasil, os pequenos negócios possuem características bastante distintas entre si. Diante disso, a instituição tem buscado, cada vez mais, segmentar seu público, de forma a atendê-lo de maneira mais adequada e personalizada.

1.5 DESCRIÇÃO DA CONCORRÊNCIA

A concorrência segundo Kotler (2012) abrange todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar. A mesma também é caracterizada pela existência de produtores de mesmos bens, produtos ou prestadores de serviços iguais ou semelhantes que atingem públicos-alvo idênticos ou semelhantes. Chiavenato (2011), ainda vem afirmar que as empresas não estão sozinhas no espaço, pelo contrário, disputam recursos e consumidores com outras organizações.

A concorrência do SEBRAE/PB está diretamente relacionada aos serviços ofertados pela empresa, como consultorias e consultores, premiações, entidades realizadoras de palestras, oficinas, seminários e que promovem eventos voltados para o desenvolvimento da economia, orientações técnicas, informações e cursos de curta duração. Alguns consultores são captados pelo SEBRAE como parceiros do serviço. Devido ao fato de o SEBRAE/PB estar no mercado há mais de 40 anos, seu posicionamento no mercado é bem reconhecido e a seus preços são bastante acessíveis sem comprometer a qualidade, o que o diferencia de alguns concorrentes que oferecem serviços similares.

1.6 ORGANIZAÇÃO E PRINCIPAIS FORNECEDORES

O processo de gestão e desenvolvimento de fornecedores trabalhado no SEBRAE/PB segue uma metodologia desenvolvida pelo SEBRAE/NA, que tem como objetivo promover a capacidade de desempenho superior dos fornecedores de bens e serviços do SEBRAE, assegurando oportunidade de ganhos de produtividade e aumento da qualidade.

O relacionamento do SEBRAE/PB com seus fornecedores ocorre através de vários departamentos, dependendo do qual o mesmo tenha sido solicitado, porém, o processo de contratação e pagamento, são de competência da Unidade Administrativa de Finanças, a qual, para efetuar uma contratação, exige que a mesma tenha passado por um processo de licitação no qual deve constar no mínimo três propostas, sendo assim, o fornecedor que atender melhor às exigências com um menor preço, terá seu contrato firmado com o SEBRAE/PB.

A lei do consumidor relata no artigo 3º que fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.

A UGAL utiliza-se da metodologia de operacionalização que começa com o recebimento eletrônico de demandas. Em seguida é realizada a pesquisa de preço através de formulário padrão. Fornecedores identificados e aptos a prestarem o serviço, são formalizados com as autorizações de serviço.

A exigência de mais informações para a contratação (termo de referência) está relacionada à complexidade da modalidade de aquisição, e utilizamos os valores como parâmetro para esse procedimento.

Os principais fornecedores se dividem da seguinte forma:

- Atendimento: credenciados (consultores e instrutores);
- Transporte: vans, ônibus, companhia aérea e locação de frota de carros;
- Locação de equipamentos audiovisuais;
- Serviço de hospedagem e eventos: receptivo, staff e cerimonial;
- Alimentação: coffee break;
- Sistemas de Informações;
- Outros.

A seleção dos fornecedores é feita utilizando as regras do Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE - RLCSS e agregado um trabalho de análise minuciosa da

qualidade da informação necessária a contratação, utilizando uma metodologia de controle da economicidade, através de um papel de trabalho, com itens avaliados para que seja evidenciada a consistência da contratação.

O processo de aquisição de bens/serviços que o SEBRAE adota está fundamentado nas normas estabelecidas no Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE (RLCSS) e subsidiariamente a Lei 8.666/93 e correlatas.

Toda metodologia de execução e gestão estão vinculadas as diretrizes estabelecidas no RLCSS, instrução normativa interna, normas e leis vigentes e decisões dos órgãos de controle.

A seleção e o desenvolvimento da cadeia de suprimentos, através das aquisições, podem ser feitas através de:

- Licitações nas modalidades – concorrência; convite; concurso; leilão e pregão;
- Dispensas – Art. 9ª do RLCSS;
- Inexigibilidade – Art 10º do RLCSS;
- Procedimento de Cadastramento/Credenciamento – Art. 43º do RLCSS (SGC, NAN, SebraeTec).

Todas as solicitações de aquisição de bens/serviços acima de R\$ 400,00 são encaminhadas pelas áreas demandantes através dos sistemas eletrônicos (SFIG, SEAP). Os mesmos são autorizados pelos gerentes e/ou diretores e são operacionalizados pela UGAL (Unidade de Gestão Administrativa e Logística).

A Gestão de credenciados é realizada por meio do SGC - Sistema de Gestão de Credenciados, que está fundamentado pelo regulamento nacional do SGC e no Art. 43 do regulamento de licitações e contratos do SEBRAE aprovados pelo CDN, onde constam as normas e procedimentos para seleção e contratação de credenciados e as avaliações dos serviços prestados.

O SEBRAE vem utilizando essa metodologia desde 2008; e em 2009 foi lançado o primeiro edital para seleção de credenciados, onde consta as etapas de seleção (inscrição, habilitação e certificação de capacidade técnica); após a certificação os credenciados estão aptos a serem contratados, conforme normas e procedimentos do regulamento e da IN 03/00 e suas atualizações (IN 03 00 – atualizada em 2014 por meio da resolução 08/2014).

Capacitação dos fornecedores: Os fornecedores credenciados (SGC) são capacitados pela Universidade Corporativa do SEBRAE (UCSEBRAE), que oferece capacitação presencial e online, bem como em novas metodologias de soluções educacionais a serem aplicadas junto aos clientes SEBRAE. As capacitações foram estruturadas levando em consideração o mapa estratégico do SEBRAE e oferta cursos alinhados as diretrizes

educacionais. Também são realizados dois encontros no ano para repasse de informações sobre as soluções educacionais existentes, sobre o SEBRAE e suas normas e diretrizes. Desde 2010, essas capacitações são disponibilizadas para os credenciados.

1.7 RELACIONAMENTO ORGANIZAÇÃO-CLIENTES

As empresas devem possuir o desejo ou necessidade de satisfazer os seus clientes, pois cada vez mais a concorrência aumenta no mercado. Existem dois tipos de clientes: o interno e o externo, o externo compra os produtos e se utiliza dos serviços oferecidos pela organização, porém, não faz parte da sua estrutura administrativa nem está envolvido no processo produtivo enquanto o cliente interno trabalha ou presta serviços na empresa.

Para Bogmann (2002), cliente é a pessoa que compra os produtos ou serviços de uma organização para consumi-los ou distribuí-los.

O Sebrae busca atender seus clientes tanto internos (conselheiros, dirigentes, empregados e estagiários) quanto externos (clientes, fornecedores, parceiros e sociedade) por meio de várias ferramentas que auxiliem em uma comunicação de fácil acesso e que permita um maior relacionamento com seus clientes.

Para ampliar e facilitar o acesso dos clientes ao Sebrae na Paraíba, a instituição desenvolveu canais de relacionamento com o cliente focado no atendimento presencial, nas mídias digitais e telefônica.

O atendimento presencial tem como objetivo maior atender à missão da empresa, realizando atendimentos por público-alvo, prestando atendimento personalizado, orientando e fornecendo informações que atendam a necessidade do cliente. Tem ações itinerantes, como a realização da Semana Nacional do Micro Empreendedor Individual, onde os atendimentos presenciais são realizados em pontos de grande circulação nas principais cidades do Estado.

Em 2009, o Sebrae implantou as ferramentas de Marketing Digital, tais como: email marketing, SMS, além de aderir ao Projeto do Portal Atender.com do Sebrae Nacional, e iniciar, o relacionamento com os clientes através das mídias, que são mensalmente analisados relatórios do Twitter, Facebook e os acessos do Youtube.

Com o objetivo de estreitar o relacionamento com o cliente à distância foi criada a Loja Virtual, ou seja, o e-commerce do Sebrae na Paraíba. Todas as ferramentas são geridas através de relatórios diários, quantitativos e qualitativos, e análise do fluxo das demandas.

A Loja Virtual, também conhecida como e-commerce do Sebrae na Paraíba, é uma ferramenta gerida pela Unidade de Acesso e Inovação a Tecnologia, mas disponibilizada para

o projeto do Sebrae Digital, para atender às demandas dos clientes internos e externos. Atualmente, as vendas finalizadas são apenas as vendas gratuitas.

A Ouvidoria foi implantada em 2013 com o intuito de ser um canal de interação com o cliente que utiliza mecanismos de registros para realizar os cadastros das sugestões, críticas, elogios e dúvidas.

Todas as manifestações dos clientes, anônimas ou identificadas, registradas em qualquer dos canais de relacionamento disponíveis, são endereçadas à ouvidoria que guarda o devido sigilo, quando solicitado, assegurando a transparência da organização na aplicação de seus recursos e no cumprimento de sua missão.

A Ouvidoria utiliza o Código de Conduta, que é aplicado às manifestações referentes à conduta dos empregados e colaboradores da instituição. O documento explicita as responsabilidades que temos uns para com os outros, com nossos parceiros, fornecedores, clientes, governo e sociedade. O Código resume os nossos valores e princípios para auxiliar na condução dos projetos e das atividades realizadas pelo Sebrae/PB.

1.8 PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E SUAS DIVISÕES

A estrutura organizacional da empresa é definida por Oliveira (2011) onde define que é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos pelos planejamentos das empresas.

Conforme apresentado no item 1.3 do trabalho, o nível estratégico do Sebrae/PB é composto pelo Sebrae Nacional e no âmbito estadual, é representado pelo CDE, Diretoria Executiva (formada pela Diretoria técnica, DFA e SUPER).

O nível tático compreende as Unidades Estaduais que são responsáveis por todas as Agências Regionais do Estado correspondente. No nível operacional, encontram-se as Agências Regionais que estão ligadas às Unidades Estaduais e que são as Agências instaladas em várias cidades do Brasil, responsáveis pelo atendimento aos clientes externos, ações de mobilização e alguns eventos regionais.

1.8.1 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

As mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais e políticas tem ocasionado um forte impacto para as organizações. Nesse contexto, Chiavenato (2010) aborda

que uma das áreas que mais sofre mudanças é a área de recursos humanos. Várias organizações estão atribuindo denominações como gestão de pessoas, gestão do talento humano, gestão de competência, desenvolvimento humano e dentre outros nomes que representem uma nova configuração desta área.

Chiavenato (2010) cita seis processos de gestão de pessoas: agregar pessoas (recrutamento e seleção), aplicar pessoas (modelagem do trabalho e avaliação de desempenho), recompensar pessoas (remuneração, benefícios e incentivos), desenvolver pessoas (treinamento, desenvolvimento, aprendizagem e gestão do conhecimento), manter pessoas (higiene, segurança, qualidade de vida, relações com empregados e sindicatos) e monitorar pessoas (dados dos colaboradores e sistemas de informações gerenciais).

O Sebrae/PB, como uma organização de gestão do conhecimento, tem no Sistema de Desenvolvimento Humano o instrumento que lhe possibilita planejar, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar as competências imprescindíveis à concretização de seu Direcionamento Estratégico.

Entre as responsabilidades da UDH do Sebrae/PB está a seleção e contratação por meio de processo seletivo para efetivos e trainee; para estagiários e processo de movimentação interna. A seleção de funcionários é realizada após uma análise do quadro efetivo e das necessidades apresentadas e comprovadas pela Unidade de Desenvolvimento Humano e aprovada pela Diretoria para posteriormente analisar também o impacto da decisão na folha de pagamento para então ser aprovado ou não pelo CDE. Após autorização, o processo seletivo ocorre por meio de uma prestadora de serviço que elabora junto ao Sebrae o Edital de seleção. O processo seletivo para estagiários ocorre conforme as demandas da Instituição e através de convênios firmados com os agentes de integração Centro de Integração Empresa Escola (CIEE) e/ou Instituto Euvaldo Lodi (IEL).

O processo de movimentação interna do Sebrae consiste na valorização dos talentos internos, através da oportunidade de enfrentar novos desafios, seja para vaga de analista técnico, gerente ou assistente, conforme critérios e necessidades do Sebrae.

Para acompanhar as tendências de mercado, a UDH participa anualmente, dentre outros eventos, do Congresso Nacional de Recursos Humanos (CONARH), além de promover a participação dos dirigentes e gerentes no HSM Management, anualmente.

A UDH trabalha atualmente com base no Sistema de Gestão de Pessoas - SGP que tem como objetivo fortalecer o capital humano do Sebrae/PB de forma que a organização possa responder com qualidade aos seus objetivos institucionais. Para tanto, se propõe a:

- Incentivar o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento do empregado;

- Pautar o desenvolvimento da carreira por critérios objetivos, transparentes e universais, possibilitando ampla concorrência a todos os envolvidos;
- Condicionar a evolução na carreira, as ações de capacitação e as formas de reconhecimento às competências relevantes para a Organização e aos resultados alcançados;
- Comprometer os gestores do Sebrae/PB na condução dos processos de gestão de pessoas e estimular o comprometimento dos colaboradores com a empresa e o engajamento nos trabalhos de sua área de atuação;
- Proporcionar um modelo de gestão de pessoas alinhado com o propósito, a estratégia, os princípios e os processos de trabalho do Sebrae/PB, impulsionando as transformações culturais e o estilo de gestão.

Diante do que a UDH se propõe, a mesma tem a responsabilidade de administrar, manter atualizados e controlar os procedimentos a seguir descritos, zelando pela efetiva observação das políticas e diretrizes do Sistema de Gestão de Pessoas. Os processos de contratação, demissão, promoção e movimentação de profissionais do Sebrae/PB serão acompanhados de parecer prévio emitido pela UDH.

O SGP está baseado nos seguintes valores e premissas: Ética; Transparência; Impessoalidade; Igualdade de tratamento funcional; Concorrência aberta e universal, baseada em indicadores objetivos, previamente definidos; Foco nas competências e no desempenho excelente; Educação continuada e autodesenvolvimento permanente; Vinculação com as estratégias, objetivos e metas do Sebrae/PB e Colaborador como ator do processo de ascensão profissional e sujeito do seu próprio desenvolvimento.

As alterações nas políticas descritas neste documento requerem aprovação da Diretoria Executiva e do Conselho Deliberativo do Sebrae/PB.

Os benefícios consistem em oferecer um conjunto de serviços ou informações que contribuam para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores dentro e fora do ambiente de trabalho. Atualmente são desenvolvidas ações de responsabilidade da UDH, como:

- Plano de Saúde;
- Plano de Previdência Privada (SEBRAEPREV);
- Plano Odontológico;
- Auxílio Alimentação;
- Incentivo a Curso de Idiomas e Pós Graduação (reembolso de 50% das despesas dos empregados, assessores e diretores do SEBRAE/PB);

- Bolsa para Cursos do SEBRAE/PB;
- Extensão da Licença a Maternidade e Garantia da Licença a Paterna;
- Antecipação de Férias quando de Casamento;
- Complementação Salarial por Afastamento para Tratamento de Saúde;
- Dia do Empregado SEBRAE/PB;
- Estabilidade pré aposentado;
- Programa de Desligamento Incentivado – PDI;
- Seguro de Vida;
- Auxílio Funeral;
- Auxílio Creche/Escola (mensal).

Anualmente é realizada pesquisa junto aos Sebrae UF's, quanto aos benefícios ofertados, para comparação de apresentação de sugestões de melhoria nos benefícios locais.

A gestão do clima organizacional do Sebrae/PB abrange a avaliação, desenvolvimento e manutenção do clima organizacional e promoção da qualidade de vida onde primeiramente é realizada uma pesquisa de clima organizacional com formulário estruturado via internet que leva em consideração fatores como satisfação e relação com o trabalho, ambiente e condições de trabalho, relacionamento chefia-subordinado, treinamento em equipe, oportunidades de treinamento e desenvolvimento, oportunidades de carreira, remuneração e benefício, o sistema Sebrae, comunicação interna e identidade. Em nível local a pesquisa é utilizada como subsídio para tomadas de decisões na área de Desenvolvimento Humano. Após a realização da pesquisa, os resultados são analisados em cada fator, na busca de melhorias.

Além da análise da pesquisa de clima, é realizada também pesquisa com funcionários do Sebrae/PB, através do Google Docs, com o objetivo de identificar as prioridades/necessidades em relação às ações do Programa de Qualidade de Vida. O programa tem como ações a realização da ginástica laboral e de massagens de relaxamento semanal, a feira de orgânicos que oferece aos colaboradores e a comunidade residente nas proximidades, uma feira semanal de produtos agroecológicos em frente ao Sebrae incentivando uma alimentação saudável, esta ação é promovida pela Unidade de Desenvolvimento Humano (UDH) em parceria com a Unidade de Marketing e Comunicação (UMC) e com o Projeto de Horticultura/Zona da Mata Norte. O Sebrae no Programa de Qualidade de Vida realiza também o Outubro Rosa, o Novembro Azul, os Aniversariantes do mês, ações em Datas comemorativas como na Páscoa, Dia dos Pais e Dia das Mães e Dicas Qualidade de Vida que são divulgadas para os colaboradores do Sebrae sobre melhoria de qualidade de vida, exercícios físicos e práticas saudáveis, nos murais internos e papo Sebrae. Outros programas desenvolvidos pela Unidade são os programas Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) que mapeia os riscos no ambiente de trabalho, planeja as ações

necessárias e as executa; o Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) que realiza exames admissionais, demissionais, periódicos, de retorno ao trabalho e de mudança de função, bem como análise de riscos e realização de palestras e treinamentos e CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes responsável por estar permanentemente verificando os riscos ambientais presentes, acidentes e doenças ocorridas e o ausentismo, estando estes programas alinhados às exigências legais vigentes e às políticas da unidade.

O Sebrae/PB avalia a eficácia dos seus programas e ações de capacitação e desenvolvimento, através de:

- 1- Avaliação de Competências: Tem como objetivo acompanhar a evolução do funcionário nas competências e atitudes requeridas pelo SEBRAE/PB, considerando que neste processo fica evidente a eficácia ou não das ações e programas de capacitação, uma vez que esses impactam na evolução de entrega do funcionário.
- 2- Avaliação UC SEBRAE – Nos cursos on-line, o participante somente recebe certificado se realizar a avaliação de verificação de aprendizado, dentro do próprio sistema e conseqüentemente aprovado.
- 3- Certificação do Conhecimento: É o reconhecimento formal dos conhecimentos, habilidades e competências do colaborador, preparando-o como profissional e cidadão,
- 4- promovendo segurança, credibilidade e reconhecimento à qualidade dos serviços prestados. Este processo teve início em 2013, é voluntário, porém implica no PIC- Placar Individual de Carreira.

Diante de todas as ações e projetos apresentados, a UDH caracteriza-se como uma unidade bem estruturada e consolidada em relação à preocupação com seus colaboradores, tornando a empresa um ambiente flexível e agradável para se trabalhar.

1.8.2 ÁREA DE MARKETING/COMUNICAÇÃO

O marketing vem se destacando por aproximar as empresas de seus clientes. Kotler (2012) define marketing como um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si.

É necessário obedecer a cinco condições para ser validado com marketing. As regras são: haver pelo menos duas partes envolvidas; ambas as partes precisam oferecer algo de valor; deve haver comunicação e o processo de entrega envolvido e reconhecido por ambas as partes;

a liberdade de aceitação ou rejeição deve ser respeitada; condições reais de uma parte negociar com a outra (LAS CASAS, 2010).

Existem diversos tipos de *marketing*. De acordo com Oliveira (2013) os mais conhecidos são o *marketing* direto, bastante utilizado para atingir grandes públicos e trazer retorno rápido; o *marketing* indireto está associado à inserção da marca ou produto em jornais, programas de televisão e filmes; o *marketing* de resposta tem o objetivo de investigar problemas e satisfazer necessidades do mercado consumidor; o *marketing* de previsão antecipa fatos e situações através de pesquisas de mercado; e por último, o *marketing* de criação de necessidades, que visa oferecer um produto sem demanda ou inédito, para um mercado consumidor.

A Unidade de Marketing e Comunicação do Sebrae/PB em consonância com seu Direcionamento Estratégico é responsável por ações de marketing e comunicação da empresa, bem como se relaciona com as demais unidades e agências regionais buscando garantir transparência, de forma que o Sebrae Paraíba ganhe agilidade e qualidade em suas relações internas e externas, solidificando sua imagem e reputação junto à sociedade e contribuindo para as metas organizacionais.

Na Unidade de Marketing e Comunicação são trabalhados os canais de comunicação nas mídias sociais e a Agência Sebrae de Notícias. Em 2009, a instituição criou o twitter (@sebraepb) e em 2011 a página institucional no *Facebook*, isto é, a *fanpage* do Sebrae Paraíba (facebook.com/SebraeParaíba). As ferramentas possuem ênfase na divulgação de projetos, produtos e eventos do SEBRAE, conforme orientação instituição do Sebrae Nacional.

A Unidade de Marketing e Comunicação criou em 2009 outro canal de relacionamento, a Agência SEBRAE de Notícias. Este focado em jornalistas e formadores de opinião com a veiculação de matérias jornalísticas. A ferramenta tem ênfase no aspecto de divulgação institucional do SEBRAE e formação de opinião positiva na imprensa paraibana. Apesar do enfoque inicial, muitos empresários acessam o espaço que possui interação com o cliente (jornalista ou não). São gerados relatórios de acesso (quantitativo e principais conteúdos clicados ou procurados) e realizados ajustes, conforme problemas identificados.

1.8.3 ÁREA DE FINANÇAS

A área de finanças é responsável por gerenciar e organizar a empresa a fim de garantir

sua sobrevivência e dar suporte às decisões gerenciais a curto e longo prazo. Segundo Assaf Neto; Lima (2009), a administração financeira objetiva garantir uma eficiente captação e alocação de recursos de capital.

Contabilidade e Finanças, apesar de comumente confundidas, apresentam diferenças entre suas responsabilidades, conforme aborda Gitman (2010), a contabilidade está relacionada a ênfase em fluxos de caixa, e Finanças, a tomada de decisões.

O foco da Gestão administrativa do Sebrae/PB é adequar e gerir normas e processos na área contábil e financeira visando um melhor gerenciamento dos processos. Ela representa os meios facilitadores e necessários à concretização dos fins (objetivos organizacionais) – que seja pelas funções sociais, no atendimento às exigências legais nos aspectos tributários/fiscais, previdenciários e trabalhistas, demais dimensões que justificam a sua realização.

A Unidade de Gestão das Finanças, Contratos e Convênios está constituída de atividades que se complementam como: custeio administrativo, gestão da administração financeira, gestão da administração patrimonial, remuneração de recursos humanos e suporte operacional Relacionado a Negócios. Devido ao fato de a área de finanças estarem interligada aos processos financeiros, a unidade se relaciona com todos os departamentos da empresa.

Entre as ações de melhoria nos processos a unidade criou desde 2012 a Unidade de Gestão Administrativa e Logística, com o objetivo de contribuir na modernização da área administrativa com a melhoria na gestão dos processos de contratação e aquisição de bens e serviços e suporte administrativo e logístico a todas as áreas e agências do Sebrae/PB.

Por ser uma instituição privada, sem fins lucrativos e de utilidade pública, a empresa é mantida por repasses das maiores empresas do país, proporcionais ao valor de suas folhas de pagamento, este repasse caracteriza-se como Contribuição Social Ordinária - CSO e esta representa 90% dos cenários de recursos que são repassados de acordo com os requisitos financeiros definidos em Instrução Normativa. A obrigação da entidade é realizar no mínimo 10% de contrapartida financeira de recursos próprios. O Sebrae/PB capta recursos para alavancar ainda mais a capacidade financeira através de Editais do próprio Sebrae Nacional, estes recursos são denominados de Contribuição Social Adicional – CSN, o que complementam os investimentos junto as MPE'S.

A diretoria Executiva delibera acerca dos níveis de investimentos com base nas carteiras de projetos, apresentados pelos Gerentes de Agências Regionais e validados pelos Gerentes de Unidades. Com esta informação, é feita uma análise dos cenários de recursos, para

que sejam definidos quais projetos serão estratégicos para a instituição. Após esta etapa, o projeto é encaminhado ao Conselho Deliberativo Estadual para aprovação, e, por fim, são encaminhados ao Sebrae Nacional para validação.

Os indicadores monitorados pela Unidade de Gestão das Finanças, Contratos e Convênios são os Índices Orçamentários (Pessoal, custeio Administrativo, receita própria, patrimônio e CSO), através do boletim de Monitoramento mensal, como também os índices financeiros (Estrutura, Liquidez e Rentabilidade), como forma de averiguar e monitorar as variações destes indicadores, comparando-se os resultados do ano corrente em relação aos anos anteriores.

1.8.4 ÁREA DE PRODUÇÃO

Diversas organizações produzem exclusivamente bens, outras apenas serviços, mas há também aquelas que produzem ambos. Slack et. al. (2009, p. 30) ressalta que “a administração da produção trata a maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços”. Para o mesmo autor, independentemente do tamanho, segmento ou foco, o desenvolvimento de produtos e serviços é a razão fundamental de uma organização.

De forma geral, a principal diferença entre produto e serviço é o fator intangibilidade, onde o serviço caracteriza-se por ser intangível e o produto tangível. Assim o Sebrae/PB como atuante na realização de eventos, consultorias, cursos, palestras, oficinas, seminários, projetos de incentivo ao crescimento do mercado, orientação empresarial e informações que buscam incentivar a competitividade e o crescimento de pequenas e micro empresas, caracteriza-se como uma empresa que fornece serviços a sociedade.

1.8.5 ÁREA DE MATERIAIS E PATRIMÔNIO

A área de materiais é um componente indispensável para proporcionar às empresas o alcance dos resultados almejados, tendo em vista que a administração de materiais propicia uma gestão eficiente e aperfeiçoa recursos financeiros. De acordo com Dias (2010), o gerenciamento dos recursos materiais abrange desde a compra até a distribuição dos produtos acabados estando sempre envolvido com a alocação e controle da maior parte dos principais recursos de uma empresa.

No que concerne ao patrimônio, Pozo (2010) o assegura que são os elementos necessários para que a empresa opere, desenvolva-se e proporcione satisfação ao cliente, como instalações, máquinas, equipamentos e veículos.

A gestão patrimonial do Sebrae/PB está vinculada à Unidade da Gestão das Finanças, Contratos e Convênios tem como objetivo geral investir na aquisição de bens móveis e prioritariamente tornar o Sistema Sebrae uma referência no país em qualidade de gestão de recursos públicos. Entre as ações desenvolvidas pela gestão patrimonial está a aquisição de bens móveis que tem como objetivo a aquisição de máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, veículos e outros bens móveis, e a reforma estrutural de imóvel que tem como objetivo promover adequações do espaço físico, e ampliação de área útil do Sebrae.

A manutenção dos edifícios próprios acontece de forma corretiva e preventiva. Na manutenção corretiva, sempre que detectado um problema, é efetuado um processo licitatório para a contratação do serviço/fornecimento dos materiais visando o restabelecimento das perfeitas condições para o funcionamento da edificação. Na manutenção preventiva as empresas especializadas são contratadas através de processos licitatórios, estas realizam mensalmente visita de inspeção para equipamentos de ar condicionado e elevador de acessibilidade (no Edifício Sede) bem como para o controle de pragas e insetos nas dependências das edificações em João Pessoa.

O Sebrae/PB tem implementado o critério sustentabilidade em suas aquisições e tem registrado avanços nas práticas sustentáveis, sobretudo por meio da ampliação do uso de virtualização de servidores, aumentando a taxa de utilização de recursos computacionais, diminuindo a necessidade de aquisição de novos equipamentos e reduzindo o consumo de energia e papel.

Quanto à contratação de serviços e obras, os materiais que são adquiridos tem como requisito a sustentabilidade que cada um deve obedecer como por exemplo as tomadas elétricas devem seguir os padrões ambientais e normas vigentes de segurança; as torneiras são de acionar 1/4 de volta permitindo a abertura e o fechamento mais econômico e eficiente na utilização da água (edifício sede); os acionadores de descargas dos banheiros são do tipo dualflux, com dois estágios de utilização para resíduos sólidos e líquidos. E na aquisição de materiais diversos os materiais de limpeza devem ser biodegradáveis e não agressivos ao meio ambiente, como por exemplo, o uso de papeis recicláveis.

Na empresa há o almoxarifado que é responsável por armazenar matérias de escritório, cursos, limpeza e etc. O controle de pedidos e quantidades disponíveis é feito através do sistema, onde os pedidos são feitos através do sistema e devem passar por aprovação dos

gestores de cada unidade para que sejam encaminhados ao almoxarifado, posteriormente os materiais são liberados, conferidos e encaminhados à unidade solicitante. O almoxarifado controla o estoque de forma que quando os materiais estão perto de acabar, já é enviada uma solicitação de compra de materiais para reposição. O controle de quantidades compradas é feito pela UGAL. A comunicação do setor ocorre com todos os setores da organização devido ao fato deste ser fornecedor de material para todos.

1.8.6 ÁREA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

A área de Sistemas de Informação tem expandido e evoluído em razão do atual cenário globalizado que provoca profundas mudanças nas empresas, exigindo maior rapidez na evolução da tecnologia da informação.

Segundo O'Brien (2010), diz sistema de informação são componentes essenciais para as organizações que buscam alcançar o sucesso. Rezende; Abreu (2010, p. 40), complementa dizendo que sistema de informação “pode ser definido como o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa e que proporcionam a sustentação administrativa, visando à otimização dos resultados esperados”.

Segundo O'Brien e Marakas (2010) os Sistemas de Informação se dividem em sistemas operacionais e sistemas de informação gerencial. A principal diferença entre eles é o nível de complexidade e de relação entre as informações, sendo os sistemas operacionais menos complexos e por muitas vezes, uma das bases de informação para os sistemas de informação gerencial.

No Sebrae/PB a Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia está em constante contato e suporte a todas as áreas da empresa. Uma das principais responsabilidades da unidade é o desenvolvimento de sistemas de informação demandados pelos clientes internos ou de entendimento necessário da própria UAIT. Para tal desenvolvimento, é necessário que haja primeiramente uma solicitação a qual segue com os estágios de levantamento de requisitos, análise da proposta, desenvolvimento do projeto, implementação (que envolve as etapas de desenvolvimento, homologação, implantação e manutenção), elaboração da documentação técnica e elaboração do manual do usuário.

Alguns dos sistemas já desenvolvidos pela UAIT foram o SIEG – Sistema de Informações Estratégicas e Gerenciais que tem como principal funcionalidade gerar relatórios financeiros e físicos para acompanhamento das realizações dos projetos, o SFIG – Sistema de Sistema de Informações Gerenciais baseado em fluxos de processos para tramitação de todos

os processos referentes a diárias, passagem aérea, contratos, transportes, almoxarifado, entre outros.

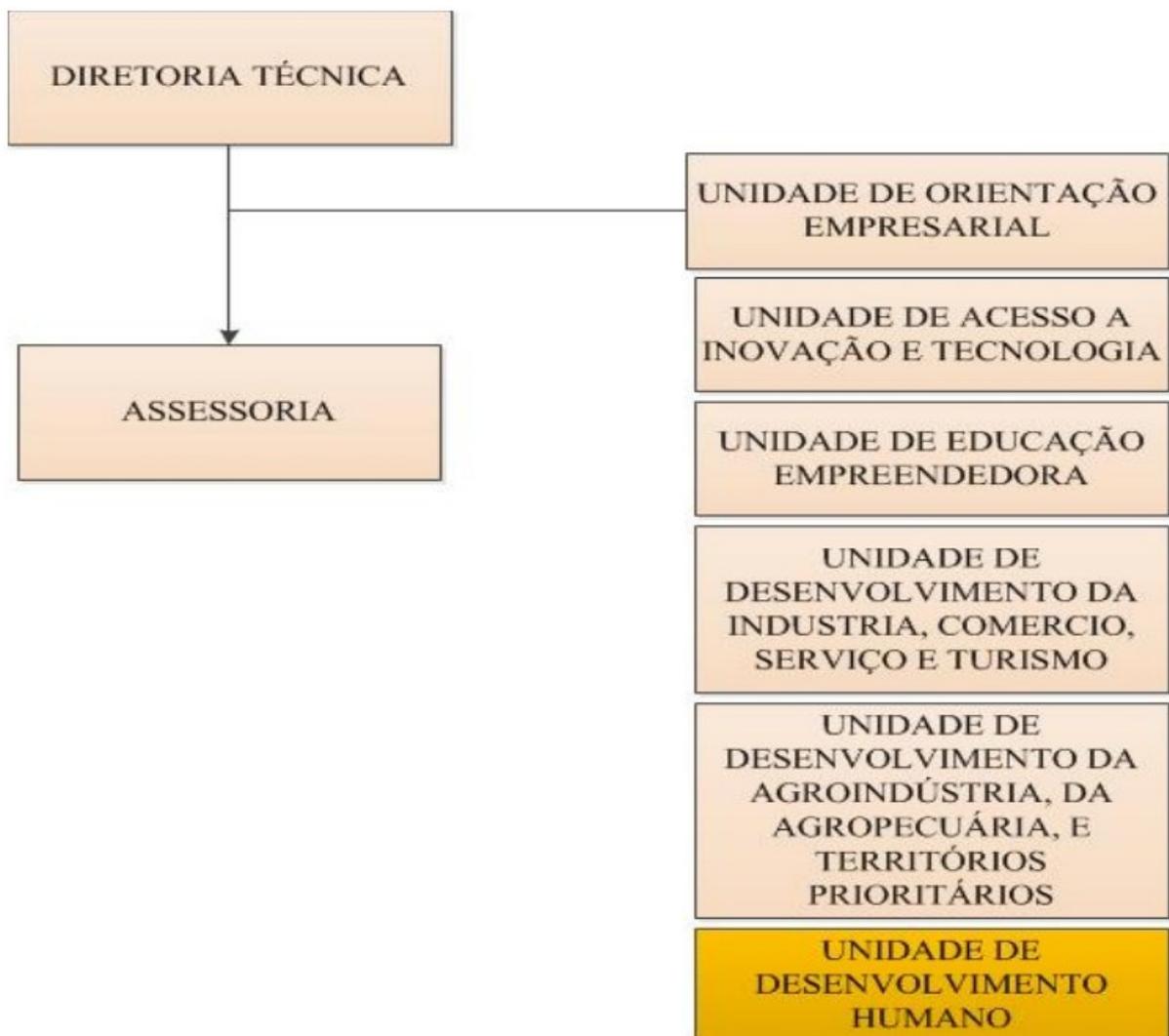
Além do desenvolvimento de sistemas, também são contempladas atividades como análise e utilização da informação centrada na integração de sistemas e base de dados, de modo a facilitar o acesso à informação por parte dos usuários, aperfeiçoar rotinas de trabalho, melhorar o fluxo de dados, implantar ambientes e ferramentas adequados para a operação dos processos de negócios do Sebrae/PB, prospectar, desenvolver e aprimorar soluções e relatórios que facilitem a implementação e o monitoramento da estratégia. As integrações realizadas entre sistemas permitem atualmente que o planejamento, orçamento e gestão financeira sejam otimizados permitindo o acompanhamento e execução do planejamento e orçamento estabelecido em cada exercício.

E dentre as atividades rotineiras da UAIT está também o controle da quantidade de acessos a aplicações e de usuários logados, a configuração dos níveis de permissão dos usuários, controle de usuários cadastrados e desligados, suporte aos usuários no que se refere a orientações de acesso, criação de senha e suporte, manutenção das máquinas como computadores, impressoras, redes de internet, entre outros.

CAPÍTULO II
A ÁREA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO

O estágio foi realizado na Unidade de Desenvolvimento Humano (UDH), que juntamente com a Unidade de Orientação Empresarial, Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia, Unidade de Educação Empreendedora, Unidade de Desenvolvimento da Indústria, Comércio, Serviço e Turismo, Unidade de Desenvolvimento da Agroindústria, da Agropecuária e Territórios Prioritários regulam a Agência de Desenvolvimento Regional da Paraíba e compõem a Diretoria Técnica que por sua vez está ligada à Superintendência.

Figura 3. UDH no organograma do SEBRAE/PB



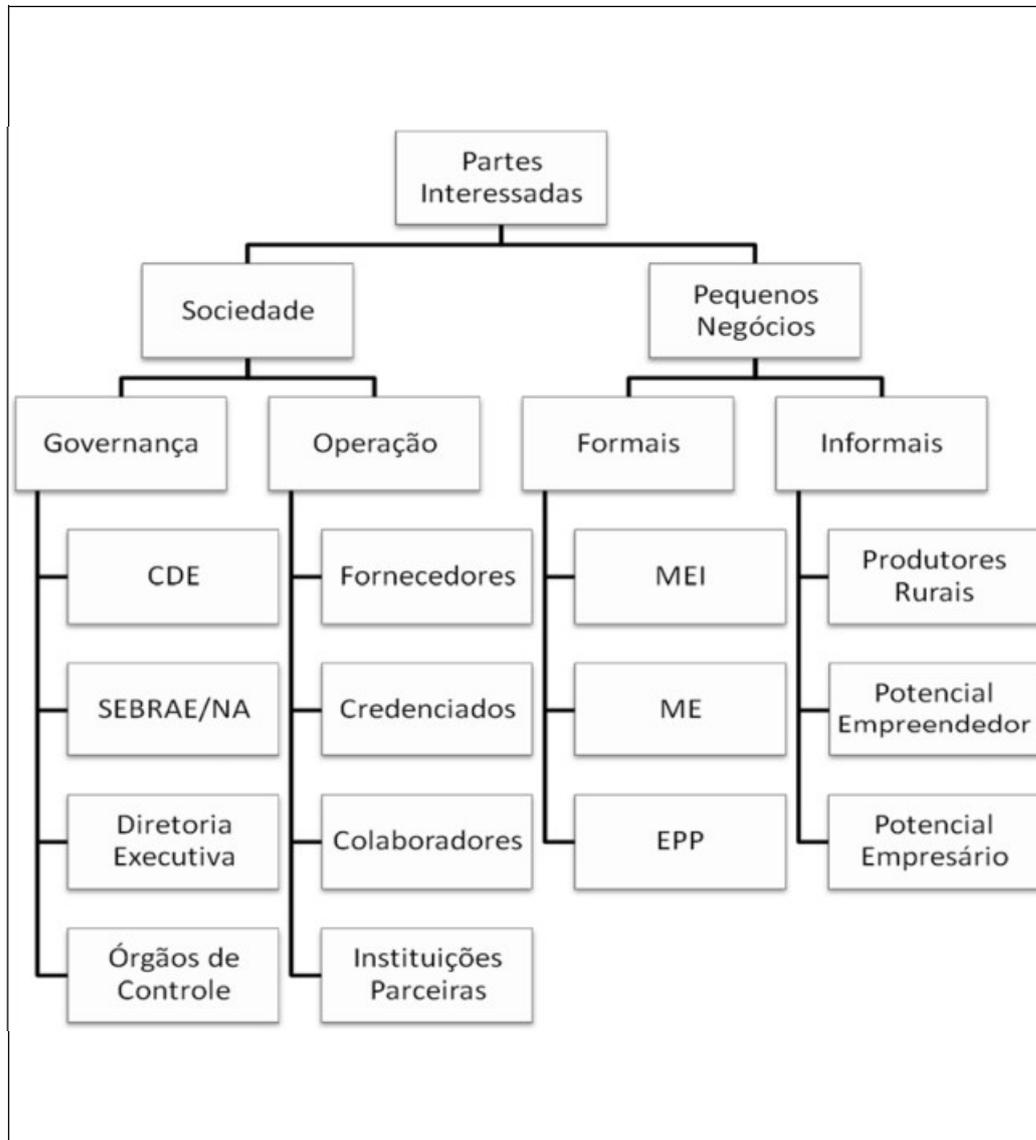
Fonte: Arquivo – Unidade de Gestão Estratégica e Monitoramento do SEBRAE/PB (2015)

Dentre as principais responsabilidades da UDH está a busca da garantia dos direitos trabalhistas, da qualidade de vida, o incentivo a capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores e a manutenção de um ambiente de trabalho funcional, o que envolve atividades como confecção da folha de pagamento e repasse dos benefícios oferecidos, incentivo à participação dos colaboradores em cursos bem como o subsídio financeiro em partes ou em sua totalidade para tais, realização de ações de qualidade de vida como através de eventos e palestras em datas comemorativas, lembranças para os aniversariantes do mês, entre outras.

2.1 ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO

O Sebrae/PB possui o seu direcionamento estratégico que aponta as partes interessadas em dois grandes grupos, o de clientes, representados pelos pequenos negócios e a sociedade, de modo geral. Considerando a amplitude dos grupos, percebeu-se a necessidade de realizar uma subclassificação das partes interessadas. Para os clientes, por exemplo, a segmentação por porte possibilitou a identificação de demandas próprias do perfil de cada fração de cliente. Para a sociedade, admite-se o Conselho Deliberativo Estadual (CDE) como *stakeholder* imediato devido à composição institucional o qual o colegiado representa e que também é uma unidade ativa no planejamento das ações do Sebrae/PB, expressando demandas e comunicando interesses dos setores representados (agricultura, indústria, comércio, serviço, instituições do ensino superior, sistema bancário, entidades de classe e o governo).

Figura 4. Partes Interessadas do SEBRAE/PB



Fonte: Arquivo – Unidade de Gestão Estratégica e Monitoramento do SEBRAE/PB (2014)

O mapeamento de partes interessadas contribui para a manutenção de relacionamento institucional cooperativo. Parceiros estratégicos são considerados a partir da similaridade entre o escopo de atuação, a oferta de produtos e serviços e a interseção na

definição do público-alvo; identificados, são observados quanto à capacidade de interação com os programas, projetos e atividades do Sebrae e a contribuição para a execução dos projetos, a mobilização do público-alvo e a captação de contrapartidas econômicas e financeiras.

Visando atingir os objetivos institucionais e garantir a satisfação de todas as partes envolvidas, o Sebrae/PB realiza e planeja suas atividades e ações baseadas em sua identificação e em sua missão, visão e valores.

Quadro 1 - Missão, visão e valores do SEBRAE/PB 2016

Missão Organizacional	
Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia do Estado da Paraíba.	
Visão de Futuro	
Ser instituição de excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável.	
Valores	
Compromisso com o resultado	Sustentabilidade
Conhecimento	Transparência
Inovação	Valorização humana
Fonte: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/quem_somos?codUf=16 (2016).	

A empresa procura sempre estar estrategicamente bem posicionada no mercado a fim de consolidar sua imagem e suas ações com comprometimento é destacada em sua missão e demonstra o quão importante é a atuação da empresa na economia local.

Sua visão destaca manter padrões de excelência, justiça e sustentabilidade em meio à competitividade econômica atual. Para isso, é de grande importância incorporar em seus colaboradores tal visão a fim de atingir os objetivos com tais características.

Os valores da empresa refletem uma cultura inovadora que busca bons e sólidos resultados de forma transparente, valorizando as pessoas envolvidas e também se preocupando com o ambiente no qual está inserido, conforme observado no Quadro 1.

A Unidade de Desenvolvimento Humano é uma das partes fundamentais envolvidas na visão estratégica da empresa, pois o funcionamento da empresa e o alcance dos resultados dependem totalmente da participação e do trabalho das pessoas, por isso, a importância deste setor, diante seu papel de gerenciar e executar atividades que permitem com que o alcance dos objetivos da empresa focados na excelência seja alcançado, oferecendo melhores condições.

A UDH, expressa os princípios que norteiam o Sistema de Gestão de Pessoas (SGP) do Sebrae/PB, estabelecendo políticas, diretrizes e procedimentos para sua administração. O SGP fundamenta-se no conceito de competências, entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, associadas e aplicadas, geram resultado.

2.2 ATIVIDADES DESEMPENHADAS – FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES

O fluxograma é o gráfico mais indicado para trabalhos de análise administrativa, pois através de símbolos convencionais representa a sequência de qualquer atividade. Segundo Oliveira (2011, p. 264), “fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo”. Com esta definição temos como principal função organizar graficamente um processo a fim de definir seu início ou entrada, processo e fim ou saída. A utilização desta ferramenta permite uma padronização do trabalho de modo que sua qualidade de execução seja mantida igualmente em todas as atividades, serviços ou produtos.

Os símbolos utilizados nos fluxogramas têm por objetivo evidenciar origem, processo e destino da informação escrita e/ou verbal componente de um sistema ou método administrativo (OLIVEIRA, 2011, p. 268).

Oliveira (2011) afirma que os principais tipos de fluxogramas são os verticais, parciais ou descritivos e globais ou de colunas. O vertical é destinado à representação de rotinas simples, pode ser impresso como formulário padronizado, o preenchimento é rápido e é fácil de ser lido pelos usuários. O fluxograma parcial é mais utilizado para levantamentos, apresenta maior dificuldade de elaboração e é utilizado em rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais. O global ou de colunas é o mais utilizado nas organizações em levantamentos e descrição de rotinas, pois demonstra com maior clareza o fluxo de informações e de documentos.

2.2.1 CONTRATAÇÃO DE ESTAGIÁRIO DO SEBRAE/PB

A solicitação de contratação de estagiários surge a partir da necessidade dos setores de suporte às atividades e também da preocupação do Sebrae/PB em contribuir para o desenvolvimento de estudantes locais junto à empresa, quando detectada, esta deve ser formalmente requerida através de um formulário padrão, onde são solicitadas informações sobre a proposta vaga de estágio como o turno do estágio, as atividades a serem desempenhadas, as competências e habilidades requeridas para os potenciais candidatos e

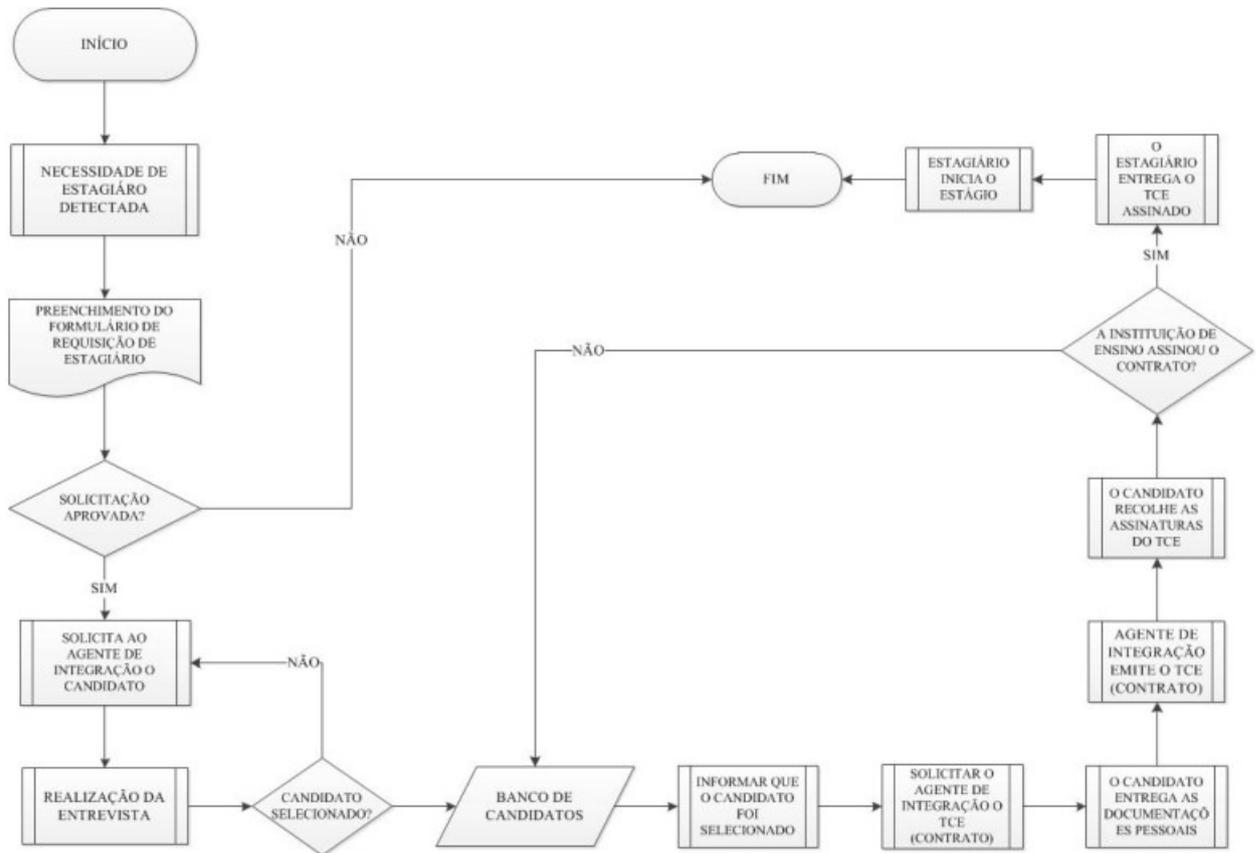
também a definição do supervisor que será responsável pelo estagiário.

Quando esta solicitação é aprovada, tendo como critério de aprovação a disponibilidade de recursos financeiros e físicos para um novo estagiário, os candidatos são solicitados ao agente de integração com os devidos pré-requisitos apontados no formulário, posteriormente a entrevista vem a ser realizada pelo setor solicitante, esta pode ser realizada pelo próprio setor ou por um funcionário da Unidade de Desenvolvimento Humano. Atualmente as entrevistas não são padronizadas e sim personalizadas de acordo com a necessidade apontada na vaga. Após a seleção, é criado um banco de candidatos classificados e o candidato aprovado é convocado a comparecer ao agente de integração para entrega dos documentos necessários para a confecção de seu termo de contrato de estágio. O Sebrae/PB envia um e-mail autorizando a confecção do contrato e quando o este é emitido e todas as assinaturas das partes solicitadas são recolhidas, o estagiário está autorizado a iniciar as atividades.

O Sebrae/PB possui atualmente o Passaporte do Estagiário, um livreto onde consta um breve histórico da empresa, informações sobre sua estrutura organizacional, alguns direitos e deveres dos estagiários e uma seleção de cursos que o estagiário pode realizar pelo Sebrae e por meio de seus agentes de integração que estão alinhados ao perfil da empresa e visando o crescimento pessoal e profissional dos estagiários. Atualmente todos os estagiários possuem um crachá e o mesmo é entregue no início de suas atividades na organização e é devolvido após o término de seu contrato.

O estágio do SEBRAE é remunerado e também conta com o auxílio transporte, entre outros benefícios do estágio como participação nos cursos ofertados pela Educação Empreendedora do Sebrae/PB gratuita. Além desses aspectos citados acima todo estagiário possui a sua caneca Sebrae, projeto desenvolvido pela UDH e pela UMC com o intuito de preservação ao meu ambiente em relação ao uso diário de copos descartáveis.

Figura 5. Fluxo do Processo de Contratação de estagiário do Sebrae/PB



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

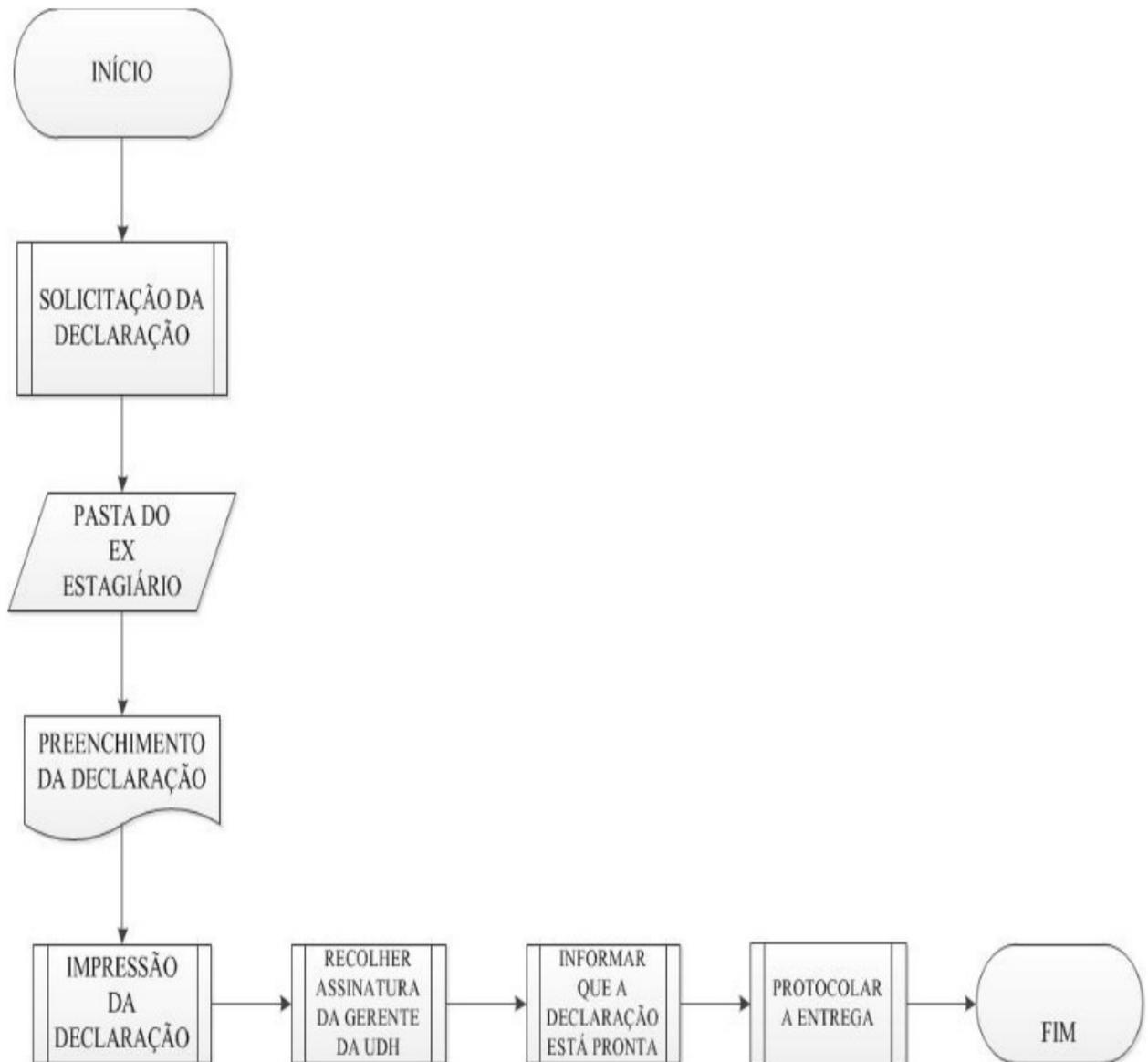
A quantidade de estagiários no Sebrae/PB é significativa e a UDH é responsável pela contratação de todos os estagiários das Agências Regionais da Paraíba, o que envolve as Agências Regionais de Araruna, Cajazeiras, Campina Grande, João Pessoa, Guarabira, Monteiro, Patos, Pombal e Sousa, bem como realiza também atividades referentes a manutenção do estagiário na empresa que envolvem a confecção e controle da folha de frequência mensal, o cálculo da bolsa remuneração e transporte mensal que é repassado aos agentes de integração que são responsáveis por efetuar o pagamento dos estagiários, emissão de declarações, controle de avaliação de desempenho dos estagiários e suporte para dúvidas e orientações profissionais aos estagiários.

2.2.2 EMISSÃO DE DECLARAÇÃO DE ESTÁGIO

Ao concluir o estágio no SEBRAE/PB e quando solicitado pelo ex-estagiário, é emitida a declaração de estágio que comprova que o mesmo estagiou na empresa. A declaração é um documento padrão que constam informações como nome completo do estagiário, data de vigência do contrato, carga horária cumprida e atividades desenvolvidas, essa declaração é emitida pela UDH e assinada por seu gerente.

Para emitir a declaração é necessário que seja feito um levantamento da documentação na pasta de ex-estagiários, onde verificamos as informações necessárias a serem alimentadas na declaração, aí imprimimos, recolhemos a assinatura da Gerente da Unidade de Desenvolvimento Humano e informamos ao ex-estagiário que sua declaração está pronta, a entrega do documento é registrada no caderno de protocolo de documentações dos estagiários da UDH.

Figura 6. Fluxo da Emissão de Declaração de Estágio



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

A emissão de declaração dos ex-estagiários é de suma importância quanto à comprovação da contribuição da empresa para o desenvolvimento profissional dos estudantes da região. A empresa reconhece também que a colaboração dos alunos que estagiam no Sebrae tem agregado novos conhecimentos e uma maior agilidade nos processos bem como o auxílio a empresa no alcance de melhores resultados.

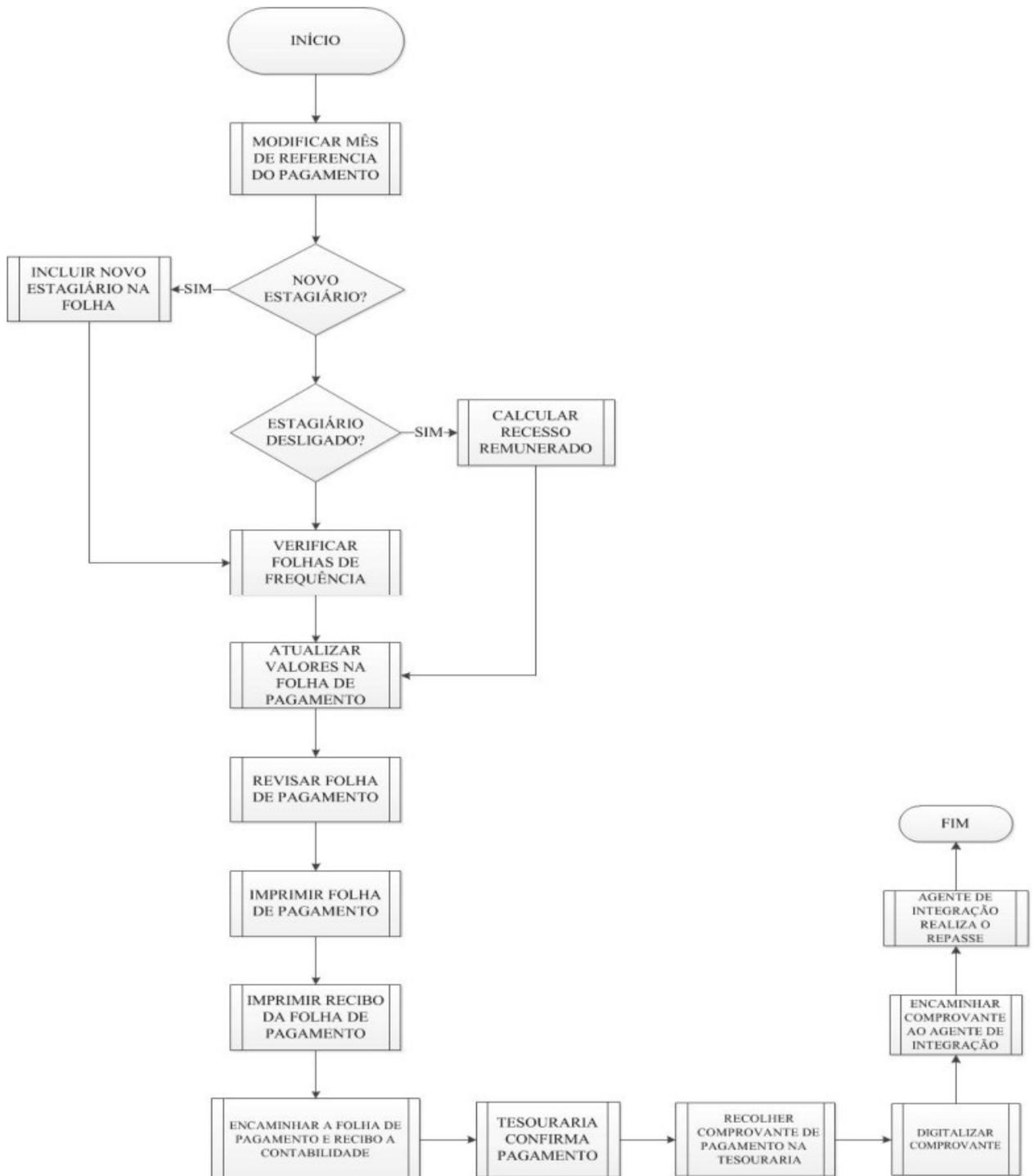
2.2.3 ATUALIZAÇÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO DOS ESTAGIÁRIOS

Os estagiários do Sebrae/PB recebem mensalmente a bolsa auxílio e o auxílio transporte, o seguro de vida é gerenciado pelo agente de integração que emite o contrato do estagiário. O cálculo dos valores a serem repassados pelo agente de integração aos estagiários é feito pela UDH, pois é necessário conferir as folhas de frequência onde são registradas as ausências, dias cobertos por atestados médicos, justificativas, banco de horas e possíveis desligamentos.

O cálculo do pagamento dos estagiários é feito em uma planilha eletrônica, onde são registrados os dias de vigência do contrato, nome completo, código do contrato de estágio, dias úteis estagiados, ausências, recesso remunerado, taxa de manutenção dos estagiários que é paga ao agente de integração e dados bancários dos mesmos. Primeiramente atualiza-se o mês de referência de pagamento e verifica-se se os estagiários contratados no mês em pauta já estão inclusos na folha, em seguida inicia-se a conferência das folhas de frequência para alimentar a planilha com os dias de presença para ser calculado o valor a ser recebido de bolsa auxílio e auxílio transporte, bem como caso haja algum estagiário em processo de desligamento, calcular o valor que o mesmo deverá receber de recesso remunerado. Quando os cálculos estão concluídos é realizada uma verificação para que a folha seja impressa junto ao recibo de pagamento ao agente de integração que irá receber o valor total e repassar para cada estagiário. Essa documentação é enviada e protocolada ao setor de contabilidade que agenda o pagamento e aguarda a tesouraria dar entrada no pagamento junto ao banco. Quando o valor é finalmente pago ao agente de integração, o Sebrae/PB encaminha o comprovante de pagamento digitalizado para o agente de integração que posteriormente repassa os devidos valores para cada estagiário até o 5º dia do mês seguinte.

A confecção da folha de pagamento aos estagiários envolve algo além do simples repasse financeiro, pois ela nos permite mensalmente verificar a situação do mesmo diante de suas obrigações, como por exemplo, a compatibilidade com a vaga ocupada, assiduidade, comprometimento com suas atividades, suporte ao aprendizado e reconhecimento de seu esforço.

Figura 7. Fluxo da Atualização da Folha de Pagamento dos Estagiários do Sebrae/PB



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Além destas, outras atividades são executadas como efetuar desligamento dos estagiários, controle da frequência dos estagiários e suporte às ações de qualidade de vida e atividades relacionadas à gestão de pessoas que contribuem para manter a organização,

eficiência e trabalho dinâmico da UDH bem como garantir um ambiente de trabalho favorável em toda a empresa.

2.3 RELACIONAMENTO DA ÁREA DE ESTÁGIO COM OUTRAS ÁREAS DA EMPRESA

A Unidade de Desenvolvimento Humano do Sebrae/PB gerencia todas as ações nas Agências Regionais da Paraíba e todas as Unidades Operacionais. Devido ao fato de envolver pagamentos, contratações, desenvolvimento de novas ações referentes à gestão de pessoas da empresa, o envolvimento deste setor com os demais é constante abrangendo desde a contratação de todos os funcionários e estagiários, a capacitação, remuneração, motivação, até os processos de rescisão de contratos.

Sendo as principais atividades do setor a atualização de informações dos colaboradores referentes a salário e auxílios, a realização de práticas que visam à capacitação dos funcionários e a qualidade de vida, a UDH possui maior interação com a Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia que dá suporte aos softwares de remuneração e controle de férias e auxílios, a Unidade da Gestão das Finanças, Contratos e Convênios é responsável pelo pagamento dos colaboradores, dos contratos firmados com empresas prestadoras de serviço voltados aos programas de qualidade de vida, das inscrições em cursos e oficinas de capacitação e desenvolvimento profissional, bem como passagens aéreas e hospedagem que permitem que estes sejam efetuados sem maiores custos ao colaborador e também com as Diretorias que são responsáveis por nortear todas as Unidades Operacionais estando em consonância com o Direcionamento Estratégico quanto à aprovação de ações, atividades e decisões de nível mais estratégico a serem tomadas junto às Unidades Operacionais. Devido ao fato de haver estagiários em todas as Agências Regionais na maioria dos setores do Sebrae/PB, sendo este o principal resultante da necessidade de comunicação com quase toda a empresa em sua totalidade, a área de estágio permitiu um excelente relacionamento com todos os setores, funcionários e estagiários. O mesmo me proporcionou bastante aprendizado diário em todas as atividades que realizei, além do conhecimento mútuo que a própria organização oferece.

O processo de manutenção dos estagiários exige controle de documentação, acompanhamento do desempenho do mesmo através da avaliação de estágio e movimentação de contratação e desligamento dos mesmos, por isso, a amplitude da comunicação se tornou um ponto

positivo no estágio, portanto, o fato de estas atividades serem executadas por estagiários pode gerar uma situação de conflito de autoridade, onde as solicitações e cobranças feitas a partir de um estagiário para colaboradores em diversos cargos efetivos não fosse enfrentada como uma cobrança relevante.

Em alguns momentos, foi verificado também que a cultura organizacional não possui metodologia de incentivo a retornos a solicitações partidas do setor, bem como também não há punição, o que também pode acarretar em uma menor preocupação dos colaboradores frente às solicitações geradas pela UDH.

CAPÍTULO III
LEVANTAMIENTO DIAGNÓSTICO

3.1 IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS NA ÁREA DE ESTÁGIO

A Unidade de Desenvolvimento Humano (UDH) trabalha continuamente na busca de melhorias dos processos do Sebrae/PB a fim de garantir qualidade de vida, um clima organizacional positivo e condições de trabalho favoráveis a todos que fazem parte da organização.

Durante o período de estágio, foi possível observar que a empresa encontra-se em um bom grau de maturidade em relação às demais empresas presentes no mercado, pois está frequentemente buscando aperfeiçoar as atividades já desenvolvidas. Porém tive a oportunidade de observar que a organização busca ouvir, compreender e aplicar tudo o que dito pelos funcionários, mas senti falta quando se trata dos estagiários, logo que fazem parte da empresa e também são partes interessadas e comprometidas para o desenvolvimento da mesma.

O programa de estágio do Sebrae/PB já possui dez anos e mediante esta análise percebi que os gestores da UDH, em especial a supervisora do Programa de Estágio e a Gerente do setor se preocupam com o dia a dia dos estagiários e todas as atividades e ações que os envolve. Constatei também que a relação funcionário e estagiário dentro da organização é ótima, onde todos têm a oportunidade de aprender mutuamente.

O Sebrae/PB junto com seus funcionários são muitos receptivos aos estagiários, os tratam como profissionais e não apenas como estudantes. E isso é muito importante e gratificante para o estagiário, pois os mesmos são reconhecidos pelos seus próprios gestores.

A UDH sempre buscou a qualidade de vida para todos independente se é funcionário ou estagiário. Da mesma forma que o funcionário tem seus direitos, o estagiário também possui como por exemplo: carga horária de trabalho de quatro horas diárias (turno), folha de frequência, participação em cursos, palestras e capacitações, envolvimento nas ações realizadas pelo Sebrae/PB, em caso de doença tem o direito de faltar e aquele seu dia de estágio foi abonado com a presença do atestado médico, mas caso não tenha o Sebrae/PB junto com a UDH dar a chance ao estagiário compensar aquele dia faltado em um outro turno sendo acordado com seu supervisor e para controle desta ação é feito um requerimento de solicitação de compensação de horas, onde o estagiário e o supervisor estão de acordo para que o mesmo compense no dia combinado em documento. O documento é anexado na folha de frequência do estagiário para quando for realizada a folha de pagamento não ser descontado o dia de estágio.

A lei dos estagiários afirma que é direito do estudante em semana de provas possui a sua carga horária de trabalho reduzida pela metade. Esta ação é realizada na empresa e monitorada pela UDH, onde o estagiário precisa trazer uma declaração da universidade comprovando que aquela semana ou dia estará em prova, em seguida a mesma deve ser passada pelo seu supervisor para que assine e carimbe como forma de autorização, e logo após é anexada na frequência do estagiário mensal e em seguida arquivada em sua pasta.

Notei que muitos gestores solicitam a opinião e a execução dos estagiários em algumas atividades, isso mostra que há cumplicidade e confiança entre ambos. Porém, diante de tudo isso que citado e observado durante o estágio teve alguns pontos que me chamou atenção e fez com que fosse despertada uma curiosidade sadia e ao mesmo tempo o desejo de solidificar cada vez mais um Programa de Estágio existente a dez anos na organização.

Problemas ou pontos a serem melhorados observados na empresa:

- Apesar das observações positivas sobre o campo de estágio foi verificado que não existem dados que influenciam na percepção dos estagiários em relação ao clima no ambiente de trabalho no intervalo de tempo de 2014 – 2015;
- Não existe feedback das avaliações feitas semestralmente com os estagiários;
- FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) – possuem dados desatualizados no que se refere aos estagiários.

3.2 PROBLEMA DE ESTUDO

O problema identificado na organização que será trabalhado tem com base a verificação da percepção dos estagiários do Sebrae/PB em relação ao estágio que está sendo desenvolvido, as melhorias que podem ser obtidas no programa de estágio e na organização, ou seja, a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional com a finalidade de obter o primeiro resultado através dos estudantes perante a empresa e verificar se esta metodologia tem sido percebida pelos gestores e principalmente pela UDH que é a responsável pelo Programa de Estágio do Sebrae/PB.

Diante do exposto a pesquisa tem como intuito responder à seguinte questão: Qual a percepção dos estagiários no Sebrae/PB, 2014 – 2015 sobre a organização e o clima no ambiente de trabalho?

3.3 CARACTERÍSTICAS DO PROBLEMA DE ESTUDO

A gestão de pessoas é atualmente uma das grandes responsabilidades das empresas, pois está relacionada à satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho e ao melhor desempenho destes. A percepção é um dos fatores desta temática, onde Robbins (2010) define como um processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente.

Chiavenato (2010) diz que a vida nas organizações depende da maneira pela qual as pessoas percebem o seu entorno mediato e imediato, tomam suas decisões e assumem comportamentos. Ele ainda afirma dizendo que percepção é um processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam, armazenam e recuperam informações.

A percepção está dentro do clima organizacional, ou seja, ela também é um dos fatores que compõe o clima no ambiente do trabalho, pois é através deste que os funcionários têm as suas próprias opiniões.

O clima organizacional representa o ambiente que existe em uma organização que condiciona o comportamento dos seus membros, logo, os sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização, tanto positiva como negativamente fazem parte deste fator.

Conforme Luz (2007) o clima organizacional é como o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num estado momento. Logo, temos uma visão de que esta temática possui alguns conceitos de forma ampla e complexa, pois abrange numerosas percepções, atitudes e sentimentos dos indivíduos de uma organização.

CAPÍTULO IV
PROPOSTA DE TRABALHO

4.1. OBJETIVOS

4.1.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos estagiários sobre a relação entre motivação e o clima no ambiente de trabalho do Sebrae/PB durante o período de 2014 – 2015.

4.1.2 Objetivos específicos

- Delinear o perfil sócio demográficos dos pesquisados;
- Identificar os aspectos que podem influenciar a motivação dos estagiários, tais como: liderança, treinamento, comunicação, relação interpessoal, condições de trabalho e qualidade no desempenho do trabalho;
- Descrever o clima do ambiente de trabalho considerando os fatores motivacionais apontados nas teorias dos dois fatores e hierarquias das necessidades humanas.

4.2 JUSTIFICATIVA

Atualmente, o gerenciamento de pessoas dentro de uma empresa já é reconhecido com uma das atividades primordiais devido ao fato de que as empresas não sobrevivem sem pessoas, pois as mesmas se tornaram o maior patrimônio das organizações, o diferencial competitivo. Segundo Chiavenato (2010), as pessoas representam vantagem competitiva e constituem o elemento básico do sucesso empresarial. Em razão disso, é importante que as organizações gerenciem as pessoas eficazmente para que alcancem a excelência em todos os aspectos.

Este trabalho justifica-se pela importância do gerenciamento de pessoas dentro de uma organização tendo em vista a busca pela percepção e o clima organizacional no ambiente de trabalho com os estagiários que compõe a entidade. Esses fatores são muito importantes para uma empresa, pois por meio deles é que as pessoas selecionam, organizam, armazenam e recuperam informações.

É através da percepção humana individual que podemos avaliar o crescimento interno de uma organização. O clima organizacional no ambiente de trabalho deve ser analisado por todos que configuram a organização, por todos aqueles que fazem o seu crescimento interno e no mercado. Avaliar o clima organizacional é algo intrínseco, porque é através dele que conseguimos enxergar os pontos fortes, fracos e de melhoria perante a visão do seu colaborador.

Nesse contexto, entende-se que deve observar as características de cada um para que dessa forma a organização saiba exatamente, aonde deve agir e conseqüentemente melhorar.

De acordo com Champion (apud LUZ, 2003, p. 10),

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção, clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Diante do exposto, fica claro que é relevante analisar a percepção e o clima organizacional no ambiente do trabalho, assim esta pesquisa almeja responder a seguinte questão problema: qual a percepção dos estagiários no Sebrae/PB, 2014 – 2015 sobre a organização e o clima no ambiente de trabalho? Os resultados apresentados podem auxiliar na melhoria do programa de estágio, em um clima organizacional melhor, o direito de ouvir e ser ouvido independente de sua posição hierárquica dentro da organização, gerando assim, uma empresa mais saudável e que a cada dia busca a sua excelência em todos os âmbitos.

Portanto, esta pesquisa apresenta uma temática importante para: a academia, o pesquisador, a organização e a sociedade. No âmbito acadêmico esta pesquisa é importante à medida que apresenta à influência da percepção dos estagiários dentro de uma organização e a sua visão perante o clima do ambiente de trabalho. Trazendo assim, uma ótica muito importante para nós estudantes, porque a temática desta pesquisa pode ser utilizada, posteriormente, como contribuição para outras pesquisas na mesma área.

Para o pesquisador, proporciona uma experiência relacional entre a teoria e a prática vivenciada na empresa analisada, visto que o pesquisador passa a ter uma visão ampla do gerenciamento de pessoas e a importância destas para o cumprimento dos objetivos e metas de forma eficaz, através da identificação das percepções, do clima organizacional e todos os fatores que inclui os mesmos perante a visão dos estagiários da organização.

Na organização, a percepção dos colaboradores e o clima no ambiente de trabalho, a partir desta pesquisa, poderão ser aperfeiçoados, proporcionando melhorias e benefícios no programa de estágio da organização, para os estagiários e até mesmo os funcionários.

Esta pesquisa também é importante para a sociedade, pois conforme já dito, o clima organizacional é um fator interno e externo, logo a organização possuindo um clima de ambiente de trabalho favorável os clientes ganham com esta perspectiva, pois o relacionamento humano será abordado de forma tranquila e com qualidade. Assim, gerando a satisfação de um clima organizacional interno e externo.

CAPÍTULO V
DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE TRABALHO

De modo a tornar possível a elucidação deste estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para apresentar pressupostos teóricos que auxiliem na contextualização da análise dos resultados. Assim, para possibilitar um entendimento acerca da percepção dos estagiários e o clima de ambiente de trabalho perante a organização, este capítulo se apresenta dividido em três principais itens e seus desdobramentos: Gestão de Pessoas, programa de estágio e clima organizacional no ambiente de trabalho.

5.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas não existiria sem as organizações e sem as pessoas. As organizações e as pessoas dependem uma da outra para alcançarem seus objetivos. Segundo Chiavenato (2014), as organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos globais, estratégicos e suas missões, assim como, as pessoas dependem das organizações para alcançarem seus objetivos pessoais e individuais, em curto período de tempo e com o mínimo esforço e conflito.

Para isso, a atual gestão de pessoas requer a prática da solução do tipo ganhar-ganhar, ou seja, para que a organização alcance seus objetivos é necessário que saiba canalizar os esforços das pessoas, fazendo com que estas também alcancem os seus, e ambas as partes saiam ganhando.

Segundo Chiavenato (2008), a importância da função de gestão de pessoas foi percebida a partir do momento em que as empresas tinham capital financeiro, mas seu crescimento foi dificultado por não manter uma força de trabalho eficiente e entusiasmada, o que tornou o fator humano um dos principais gargalos nas organizações. Segundo Chiavenato (2008, p. 11) “As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários” bem como valoriza a interferência das condições de trabalho em seu desempenho ao afirmar que “As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas”.

Chiavenato (2010) afirma que Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade a organização. Em outro conceito no ano de 2014 ele aborda que Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos e cuida do capital humano das organizações e, também, pode ser definida como um conjunto de atividades que objetivam proporcionar competências e competitividade à organização.

Para Gil (2006, p. 17), a "Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais".

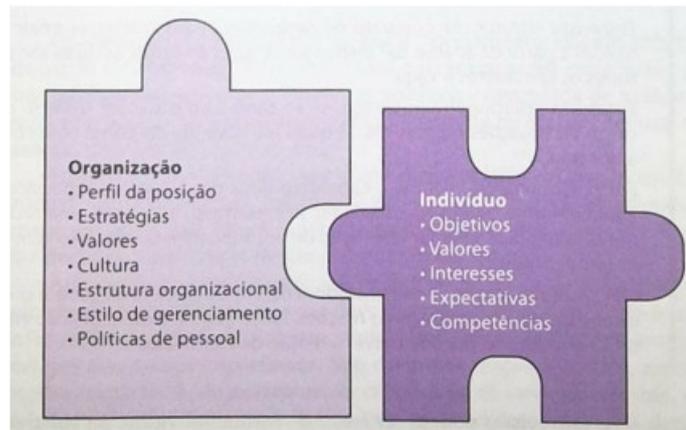
O setor de Gestão de Pessoas por mais que seja responsável por toda administração das pessoas não possui ferramentas necessárias, bem como é em alguns aspectos limitada quanto ao controle de todas as pessoas devido à legislação vigente e aos direitos humanos que defendem que as empresas devem respeitar certos limites. De acordo com Bitencourt (2010) a responsabilidade da GP é compartilhada e distribuída ao longo da estrutura organizacional, cabendo ao RH a formulação de políticas que equalizem as práticas de GP pelos diversos gestores e áreas da organização, tornando os demais gestores responsáveis por selecionarem pessoas para trabalhar em sua área, motivá-las, desenvolvê-las, avaliá-las, aconselhá-las e recompensá-las.

Alguns autores definem e apontam as responsabilidades de Gestão de Pessoas, e há uma similaridade entre elas. As funções administrativas a serem desempenhadas segundo Chiavenato (2010) são: planejar, organizar, dirigir e controlar. De forma mais detalhada, ele aponta a necessidade da existência de políticas e práticas que norteiem a administração de pessoas moderna que podem ser resumidas em seis processos básicos de gestão de pessoas, são eles: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Para Chiavenato (2010) cada processo desse tem uma função. O primeiro processo de agregar pessoas está voltado a recrutamento e seleção das pessoas, onde os candidatos à vaga são avaliados e é escolhido o melhor para ocupar o cargo.

O recrutamento para os cargos vagos pode ocorrer internamente quando preenchidos por funcionários da própria organização e externamente quando preenchido por candidatos externos que são desconhecidos pela organização. Entre as principais técnicas de recrutamento externo Chiavenato (2008) aponta o anúncio em jornais e revistas especializadas, por intermédio de agências de recrutamento, através do contato com escolas, universidades e agremiações, divulgação de cartazes ou anúncios em locais visíveis, apresentação de candidatos por indicação de funcionários, consulta aos arquivos de candidatos, recrutamento virtual e banco de dados de candidatos ou banco de talentos. Bitencourt (2010) menciona a importância do alinhamento entre a organização e o indivíduo no processo de recrutamento e seleção e expõe essa relação conforme Figura 8.

Figura 8. Ajuste entre a organização e o indivíduo



Fonte: Bitencourt (2010, p. 85)

Lacombe (2011) ressalta a importância da cultura organizacional para a condução da equipe, para ele, quando uma cultura é bem definida, há maior consistência e coerência nas ações e decisões, refletindo em melhores condições para o alcance das metas.

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização, ou seja, aquelas que apresentam características desejadas pela empresa. Chiavenato (2010) traz técnicas de seleção dividindo em cinco categorias, sendo elas: entrevista de seleção, provas de conhecimentos ou de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

O segundo processo é o de aplicar pessoas, que inclui a orientação de pessoas, o desenho de cargos e a avaliação de desempenho humano. A orientação é o posicionamento nas atividades na organização, ou seja, é definido o cargo e atividades a serem realizadas. Após isto, é importante definir o desenho de cargo, ou seja, organizar as tarefas, as qualificações do ocupante e a posição deste no trabalho a ser executado, para que assim o desempenho do colaborador possa ser avaliado e se configure o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho.

A avaliação de desempenho humano que busca incentivar e promover o crescimento profissional de seus colaboradores dentro da organização. Chiavenato (2008) aponta quatro aspectos importantes para se medir: resultados, desempenho, competências e fatores críticos de sucesso. Essa avaliação segundo ele pode ser feita pela própria pessoa (auto avaliação), pelo gerente, pela pessoa e o gerente, pela equipe de trabalho, pelos parceiros ao redor (360°), para cima, pelo órgão de RH ou pela comissão de avaliação.

Recompensar Pessoas é o terceiro processo que envolve a remuneração, os programas de incentivos e os benefícios e serviços ofertados aos colaboradores pela organização a fim de

atrair, reter e motivá-los.

A remuneração é apontada por Chiavenato (2010) como sendo uma recompensa pelos serviços de alguém, esta quando é total, a pessoa recebe a remuneração básica, incentivos salariais e benefícios. O salário pode ser pago aos colaboradores por unidade de tempo ou por resultado e tarefa.

Os programas de incentivo e benefícios atuam como incentivo para o alcance de metas e objetivos organizacionais, e a escolha do programa a ser executado depende diretamente das necessidades da organização e das pessoas. Chiavenato (2010, p. 356) afirma que “Os planos de benefícios surgiram como uma perspectiva paternalista e unilateral para reter pessoas e reduzir a rotatividade e o absenteísmo”.

O quarto processo é o de desenvolver pessoas, que consiste em ensinar aos novos colaboradores as habilidades necessárias para desempenhar as atividades do cargo (treinamento) e oferecer a estas oportunidades de melhora do desempenho e/ou do crescimento humano (desenvolvimento).

O quinto processo é o de Manter Pessoas, o qual Chiavenato (2010) aponta como principais responsabilidades desenvolver e manter um programa de relações com os empregados, exigir disciplina dos colaboradores, gerir conflitos, manter a higiene do trabalho, a saúde ocupacional, a segurança do trabalho, a prevenção de acidentes e a qualidade de vida no trabalho.

O Monitoramento de Pessoas é o último processo, o qual inclui bancos de dados e sistemas de informações gerenciais para acompanhar e controlar as atividades e resultados, fornecendo, assim, suporte aos procedimentos administrativos diários e à tomada de decisões.

Esses processos de GP quando integrados e utilizados de forma sistêmica, são fundamentais para agregar valor à organização e alcançar a excelência organizacional, que segundo Chiavenato (2014), é algo que a GP sempre busca proporcionar à organização.

Apesar do gerenciamento de pessoas ser demonstrado de forma estruturada por vários autores, é importante lembrar que estar preparado para mudanças, inclusões e exclusões de teorias e o desenvolvimento de novos estudos que possam contribuir para as organizações.

Lacombe (2011) afirma que a tendência das organizações é de manter um pequeno órgão central de recursos humanos com comunicação intensa e participação na formulação e na implementação das estratégias da empresa, pois cada vez mais elas dependem das pessoas em todos os níveis.

Obtendo esta visão em que as organizações dependem de todas as pessoas que compõe

a empresa independente de seu nível hierárquico para obter melhores resultados, para progressão da organização, para conseguir atingir as suas metas, seus princípios e valores os órgãos atualmente obtém diversos colaboradores estagiários, onde temos a troca de conhecimento e aprendizado mutuo, ou seja, para a organização e para o estudante. A composição de estagiários dentro das organizações faz com o que a gestão de pessoas planeje, organize, dirija e controle esses seus funcionários estudantes através do Programa de Estágio.

5.2 PROGRAMA DE ESTÁGIO

A Lei de número 11.788 traz a definição sobre estágio localizada em seu artigo primeiro:

Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos.

A Instrução Normativa do Sebrae/PB que obteve a sua última atualização no dia 31 de março de 2016 traz como objetivo estabelecer procedimentos para a contratação e gestão de estágio profissional remunerado, conforme com os preceitos da Lei nº 11.788 de 25 de setembro de 2008.

Para obter a contratação de estagiários existe uma série de procedimentos, tais como: as áreas finalísticas e administrativas interessadas em contratar estagiário deverão preencher todos os campos do formulário, ou seja, a requisição do estagiário e encaminhar para UDH, que tomará as providências para seleção e captação.

Em seguida o plano de estágio deverá estar junto com a requisição de estagiários, este documento deverá definir e orientar a elaboração de um roteiro de estágio, visando os objetivos gerais e específicos do estágio, designação do supervisor, conteúdo a serem aprendidos, atividades a serem desenvolvidas, deverá considerar atividades desafiadoras que instiguem o desenvolvimento de habilidades para análise e interpretação da realidade, visão sistêmica, desenvolvimento de soluções.

O plano de atividades do estagiário será incorporado ao termo de compromisso por meio de aditivos à medida que for avaliado, progressivamente, o desempenho do estudante, devendo ser, também, atualizado sempre que houver alteração nas atividades do estagiário.

Os candidatos a estágio remunerado serão submetidos a processo seletivo a ser realizado pelo Agente de Integração contratado pelo SEBRAE-PB, respeitando o perfil e ordem de classificação, possibilitando uma melhor administração física e financeira do programa.

No processo de seleção será aferida a capacidade do candidato em relação à área de estágio pleiteada, observando os seguintes pré-requisitos e etapas:

- Estar devidamente matriculado em instituição de ensino reconhecida pelo MEC, e em curso de qualificação de interesse do SEBRAE-PB;
- Participação no processo seletivo de, no mínimo 3 (TRÊS) candidatos por vaga oferecida;
- Avaliação curricular - através da análise do histórico escolar, objetivando avaliar o rendimento escolar, sendo permitida a participação no processo aquele que tenha no mínimo CRE = 7,0;
- Somente poderá participar estudantes que estiverem cursando no mínimo o 2º período e no máximo 7º período;
- Avaliação de conhecimentos – através de redação, testes práticos e/ou testes teóricos;
- Avaliação comportamental – através da realização de dinâmicas de grupo para observação de comportamentos e atitudes, como iniciativa, capacidade de trabalhar em equipe, comunicação verbal etc, e
- Entrevista final – Será realizada, pelo Agente de Integração, podendo ter ou não a participação de uma pessoa do SEBRAE-PB, desde que haja solicitação da unidade demandante, ou seja, identificada a necessidade pela UDH. E será encaminhado à instituição apenas o estagiário selecionado.

Dentre os requisitos e etapas disposto acima para ingresso do estagiário no SEBRAE/PB, após selecionado, o estagiário será submetido a um exame admissional, com emissão do atestado de saúde ocupacional (ASO), considerando o estagiário apto para o estágio, tendo em vista que o artigo 14 da Lei do Estágio (lei nº 11.788/08).

Após o recrutamento realizado pelo Agente de Integração contratado pelo SEBRAE/PB, as Unidades e Agências demandantes poderão realizar recrutamento complementar, se assim desejarem, dos candidatos selecionados pelos Agentes de Integração, a fim de garantir, mediante avaliações escritas, orais, entrevistas e/ou exames curriculares, o perfil que melhor atenda a pretensa vaga de estágio, assegurando, sempre, a transparência do processo.

O candidato selecionado será encaminhado pelo Agente de integração, portando o Termo de Compromisso de Estágio, devidamente assinado pela Instituição de Ensino, à

Unidade de Desenvolvimento Humano. A essa Unidade cabe a responsabilidade de colher as assinaturas que cabem ao SEBRAE-PB e apresentar o estagiário a unidade demandante da oportunidade.

Para o ingresso do estagiário no SEBRAE/PB, se faz necessário a realização de exame admissional, com emissão do atestado de saúde ocupacional (ASO), considerando o estagiário apto para o estágio, tendo em vista que o artigo 14 da Lei do Estágio (lei nº 11.788/08) estabelece que a legislação relacionada à saúde e segurança do trabalho também se aplica ao estagiário.

Para renovação do período de estágio, após seis meses, deverão ser preenchidos, os formulários de avaliação do estagiário a ser realizada pelo supervisor, e o de avaliação do estágio a ser feita pelo estudante, ambas encaminhadas para UDH, que dará o parecer final.

O Sebrae/PB possui algumas condições necessárias para a realização do estágio profissional dar-se-á mediante Termo de Compromisso celebrado entre os estudantes e os agentes de integração, com os quais o SEBRAE-PB mantenha contrato ou convênio, com a interveniência obrigatória da instituição de ensino, sob a responsabilidade da UDH.

O seguro obrigatório contra acidentes pessoais em benefício do estagiário é da responsabilidade do Sebrae, cabendo ao Agente de Integração o encaminhamento de negociação de seguros, e este deverá ser comprovado quando da assinatura do Termo de Compromisso de Estágio - TCE

Somente serão admitidos a estágio, os estudantes de cursos compatíveis e diretamente relacionados com as atividades desenvolvidas pelo SEBRAE-PB. O estagiário somente estará apto a iniciar suas atividades, após a assinatura do Termo de Compromisso de Estágio – TCE, por ele próprio, seu representante legal ou assistente legal, quando for absoluta ou relativamente incapaz, pela Instituição de Ensino, pelo Agente de Integração e pelo SEBRAE-PB, através da Unidade de Desenvolvimento Humano, e constituirá comprovante exigível pela autoridade competente, da inexistência de vínculo empregatício.

O período de estágio é de no mínimo 6 (seis) meses e máximo 1 (um) ano, renovável por igual período, não podendo ultrapassar 2 (dois) anos, exceto quando se tratar de estagiário portador de deficiência, que não possui prazo máximo para o termino do seu contrato de estágio.

O estagiário cumprirá uma jornada de vinte horas semanais, de segunda à sexta-feira, sendo a jornada diária de quatro horas, no horário regular de funcionamento do SEBRAE-PB.

Se a instituição de ensino adotar verificações de aprendizagem periódicas ou finais, nos períodos de avaliação, a carga horária do estágio será reduzida pelo menos à metade, segundo estipulado no termo de compromisso, para garantir o bom desempenho do estudante.

As atividades dos estagiários devem guardar relação com o “conteúdo básico da profissão”, isto é, com as atividades que são próprias da respectiva opção profissional. Em todo início de semestre letivo, o estagiário deverá apresentar, à UDH, declaração de matrícula que comprove a continuidade no curso em que iniciou o estágio.

Um outro fator muito importante é que a quantidade de estagiários não poderá ultrapassar 50% do quadro total de funcionários do SEBRAE-PB. Respeitando-se a necessidade de cada Agência Regional e/ou Unidade da instituição, desde que se cumpra o limite supracitado referente ao quadro total de funcionários.

A supervisão de estágio será de responsabilidade de cada Unidade/Agência a designação de um supervisor de estágio, que deverá ter formação ou experiência profissional na área de conhecimento desenvolvida no curso do estagiário, que deverá orientar e supervisionar até 10 (dez) estagiários simultaneamente. Segue abaixo algumas obrigações que o supervisor de estágio deverá ter perante o estagiário:

- Orientar o estagiário sobre as atividades a serem desenvolvidas;
- Repassar e/ou instruir o estagiário sobre os métodos e técnicas necessárias ao desenvolvimento das atividades da área;
- Acompanhar a pontualidade e frequência do estagiário;
- Acompanhar o desempenho do estagiário, orientando quanto à adequação de sua conduta ao ambiente profissional;
- Elaborar o Plano de Estágio;
- Realizar as avaliações solicitadas pela instituição de ensino e pelo SEBRAE-PB;
- Informar à UDH fatos que possam vir a afetar a relação do estagiário com o SEBRAE-PB.

A Instrução Normativa do Sebrae/PB afirma que a Unidade de Desenvolvimento Humano possa estar acompanhando a eficácia do Programa de Estágio, serão feitas as avaliações abaixo mencionadas, com o objetivo de verificar se o estagiário está atendendo às expectativas do estágio e vice-versa, dando subsídios inclusive para a decisão de renovação ou desligamento do estagiário.

O estagiário será avaliado pelo colaborador do SEBRAE-PB, responsável pela supervisão do estágio e validada pelo gerente imediato, nos aspectos técnicos e comportamentais, através do formulário avaliação do estagiário que deverá ser enviado, semestralmente, à Unidade de Desenvolvimento Humano.

O estagiário também avaliará o estágio no que diz respeito à validade e oportunidade de aprendizado, através do formulário avaliação do estágio que deverá ser entregue, semestralmente, à Unidade de Desenvolvimento Humano.

O acompanhamento e a avaliação deverão ser contínuos, com “*feedback*” constante ao estagiário sobre seu desempenho, por parte do supervisor.

A renovação do Termo de Compromisso de Estágio (TCE) fica condicionada a avaliações de desempenho do estagiário, manutenção do seu vínculo com a instituição de ensino e existência de vaga e participação do programa de capacitação, conforme planejamento para o seu primeiro ano de estágio.

Os estagiários poderão participar da programação de capacitação, oferecidos pelo SEBRAE-PB, desde que voltados para a aprendizagem e treinamento prático dos estudantes, realizados dentro das dependências do SEBRAE-PB, nas modalidades de cursos abertos de 15h (ofertados ao público externo).

A indicação de participação do estagiário na capacitação será de responsabilidade do supervisor de estágio, com autorização do Gerente da Unidade, que deverá estar de acordo com as atividades do estagiário, com o conhecimento da Unidade de Desenvolvimento Humano.

A participação do estagiário estará condicionada a existência de vaga nesses programas de capacitação. Todo estagiário ao ser contratado, receberá o “Kit Estágio Sustentável”, que consta de “Passaporte do Conhecimento, uma *squezer* e um crachá de identificação”.

O Passaporte do Conhecimento tem como objetivo repassar informações essenciais para o convívio do estagiário na organização e no relacionamento com os clientes, promovendo o aperfeiçoamento da postura profissional. No Passaporte serão apresentadas informações sobre o SEBRAE-PB, sua missão, suas crenças e valores, direitos e deveres do estagiário, postura e condições para renovação ou cancelamento do Termo de Compromisso de Estágio.

O SEBRAE-PB, em parceria com seus Agentes de Integração, ofertará aos seus estagiários cursos nas modalidades presencial e on-line, a relação dos cursos encontra-se no Passaporte do Conhecimento e deverão ser realizados durante o seu primeiro ano de estágio.

Caso, a indisponibilidade ou falta de vaga em um dos cursos acima citados, poderá ser feita a substituição por um outro curso, desde que esteja compatível com suas atividades no estágio, e seja autorizado pela UDH.

Após realização do curso é necessário a apresentação de certificado, junto a UDH, onde o estagiário receberá carimbo de validação em seu Passaporte do Conhecimento. Só

poderão renovar o estágio, estudantes que estejam com o carimbo de validação de cursos em seu Passaporte de Conhecimento, adquirido durante o primeiro ano de estágio.

O estágio profissional terá como contraprestação uma Bolsa-Auxílio, respeitando o valor de R\$ 681,71 (Seiscentos e oitenta e um reais e setenta e um centavos.) Os valores da Bolsa-Auxílio, a título de retribuição, serão reajustados uma vez por ano, de acordo com a decisão da diretoria. Devendo ser implantado imediatamente, no mês de reajuste. O reajuste será sempre o mês setembro de cada ano.

O pagamento do estagiário deverá ser realizado com os recursos da Unidade Solicitante, que deverá indicar a UDH qual a ação e o projeto designados para arcar com os custos advindos da contratação.

A retribuição mensal será sempre proporcional ao número de horas efetivamente cumpridas, deduzindo-se do valor atribuído a jornada máxima contratada, os valores correspondentes às horas de ausência, conforme previsto na Lei Específica de Estágio.

Conforme previsto na Lei específica de Estágio, o estagiário tendo cumprido o tempo de estágio igual a 12 meses terá direito a 30 dias de recesso remunerado. Uma parcela desse recesso deverá ser gozado na última quinzena de dezembro, e os demais dias serão acordados com o supervisor de estágio, e deverão ser gozados, preferencialmente, nos meses referentes às férias escolares. Serão concedidos dias de recesso, de maneira proporcional, nos casos em que os estágios tenham duração inferior a 01 (um) ano.

Conforme previsto em lei, o estagiário fará jus ao Auxílio Transporte, referente aos dias úteis estagiados, sem distinção de valores entre os níveis de formação acadêmica tendo como base o valor do transporte urbano (ônibus) dentro da cidade. Que atualmente possui o valor de R\$ 3,00 reais (Três reais). Este valor é por dia, pois o estudante tem direito a meia passagem no transporte coletivo, onde o cálculo é feito em cima dos dias trabalhados do estagiário vezes o dia da passagem que é no valor de três reais como foi exposto acima. Vale ressaltar que durante o período de gozo do recesso remunerado, o estagiário não fará jus a percepção do auxílio transporte.

O desligamento do estagiário do Sebrae/PB ocorrerá quando:

- Automaticamente, ao término do estágio;
- Automaticamente, ao término ou interrupção do curso, ainda que não decorrido todo o período contratado;
- No interesse e por conveniência da área a que estiver vinculado, inclusive se comprovada a falta de aproveitamento e rendimento;

- Ante o descumprimento, pelo estagiário, de cláusulas do respectivo Termo de Compromisso de Estágio;
- A pedido do estagiário, ou na impossibilidade de permanecer estagiando.
- Pelo não comparecimento ao estágio, sem motivo justificado, por 5 (cinco) dias consecutivos no período de um mês;
- Por postura e ou conduta inadequada;
- Ao término do estágio, o estagiário deverá devolver o crachá, sob pena de suspensão do aviso de recesso remunerado, até a devolução do mesmo.

Após mencionar todos os fatores sobre o Programa de Estágio do Sebrae/PB o mesmo traz a oportunidade de estudar a percepção dos estagiários sobre o clima organizacional no ambiente de trabalho.

5.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Atualmente torna-se cada vez mais necessário à área de Recursos Humanos mensurar suas ações através de procedimentos que possam respaldar ao máximo sua atuação nas organizações. Um desses procedimentos é avaliar o clima organizacional da empresa.

Para relatar este tema segue abaixo uma série de informações importantes tais como: conceitos, fatores e seus modelos.

5.3.1 Conceitos

A análise do clima organizacional se faz necessária aos administradores para que estes possam desenvolver as suas atividades de forma a ter sempre em mente o comportamento das pessoas no trabalho. Isso só será possível quando estiverem convencidos e sensibilizados da importância de seus recursos humanos e do clima de sua organização.

Sendo considerado como um conjunto de características que descrevem as percepções dos integrantes de uma instituição, levando em consideração um conjunto de fatores, valores ou atitudes que afetam o relacionamento das pessoas.

Para Maximiano (2009) o Clima Organizacional é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e seus administradores.

O clima organizacional representa o ambiente que existe em uma organização que condiciona o comportamento dos seus membros, logo, os sentimentos que as pessoas

compartilham a respeito da organização, tanto positiva como negativamente, afetam o comportamento humano dos colaboradores.

Como nos afirma Litwin (apud LUZ, 2003, p.10) o Clima Organizacional "é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento".

Nesse sentido, Luz (2003, p. 13) o define como o "reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa (...) é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários."

Segundo Chiavenato (2010), o Clima Organizacional é uma atmosfera do ambiente de trabalho que é constituído por pessoas. Chiavenato (1997) aborda um rico conceito que define o clima organizacional como sendo o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

O mesmo autor diz que:

Ele representa o conjunto de sentimentos predominantes numa determinada empresa e, envolve a satisfação dos profissionais tanto com os aspectos mais técnicos de suas carreiras e trabalho quanto aspectos afetivos/emocionais, refletindo em suas relações com os colegas de trabalho, com os superiores e com os clientes de modo geral. É a tendência de percepção que os membros de uma organização possuem a respeito de seu grau de satisfação em relação ao conjunto ou a determinada característica desta organização" (CHIAVENATO, 1997, p. 126).

Assim, o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa (CODA, 1993).

Mól traz a seguinte definição de clima organizacional:

Maneira, positiva ou negativa, como os colaboradores, influenciados por fatores internos ou externos à organização, percebem e reagem, num determinado momento, ao conjunto de variáveis e fatores como as políticas, os procedimentos, usos e costumes existentes e praticados pela organização. (MÓL, 2010, p. 8).

Assim, para Mól, o clima está ligado, diretamente, a maneira como o colaborador percebe a organização com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele interpreta tudo isso e como ele reage, positiva ou negativamente, a essa interpretação.

Lacombe (2005) diz que o clima organizacional reflete o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente interno de uma organização. Está ligado a aspectos que

fazem referência à motivação, à comunicação, aos relacionamentos entre pessoas, ao sentimento de interesse e comprometimento no trabalho.

Coda (1998 apud BEDANI, 2006) conceitua clima organizacional como sendo a percepção das pessoas que estão inseridas na empresa em certo momento, levando em consideração aspectos e traços da organização que norteiam se o ambiente está propício à satisfação ou não. Para Bezerra (2011), o clima organizacional também está relacionado à percepção do colaborador em relação ao seu ambiente de trabalho, porém é necessário observar que cada indivíduo pode ter uma percepção diferente em relação ao outro que está inserido no mesmo ambiente.

A maioria dos conceitos listados nesse sub tópico remetem ao grau de satisfação e percepção do colaborador em relação ao ambiente organizacional no qual está inserido. Trazendo consigo uma série de fatores que compõe o clima organizacional dentro de uma empresa, onde poderão ver com mais clareza no sub tópico abaixo.

5.3.2 Fatores

O clima organizacional de uma instituição é influenciado por fatores internos e externos, por fatores de satisfação ou insatisfação que podem auxiliar ou atrapalhar na produtividade e no desempenho do profissional, e conseqüentemente no resultado de toda a equipe e da organização no geral, gerando assim uma boa ou má motivação.

A incapacidade do indivíduo de satisfazer uma dessas necessidades aumenta sua motivação para satisfazê-la, ou seja, a pessoa aumentará seu esforço para satisfazer uma necessidade insatisfeita. Caso todo o esforço não a leve a atingir a satisfação, ela ficará frustrada. Por outro lado, quando a necessidade é satisfeita, cessa seu efeito sobre o organismo e aumenta a motivação por outra necessidade de nível superior.

Chiavenato (2010) afirma que motivação é um processo que começa com uma deficiência fisiológica ou psicológica ou necessidade que ativa um comportamento ou com um impulso orientado para um objetivo ou incentivo.

Robbins (2009) descreve a motivação como a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo. Para o mesmo autor necessidade significa uma deficiência física ou psicológica que faz com determinado resultado pareça atraente.

Uma variável importante no processo de motivação é a satisfação e Chiavenato (2010) traz como conceito dizendo que a satisfação é a auto realização em virtude de uma experiência

provocada por várias atividades e recompensas. O termo satisfação é usado para analisar os resultados já experimentados pela pessoa. Assim, a satisfação é uma consequência das recompensas e punições ligadas ao desempenho, ou seja, a pessoa pode ficar satisfeita ou insatisfeita com o comportamento, com o desempenho e com as relações de recompensa normalmente existente.

Mas é importante ressaltar que motivação e satisfação não são sinônimos, pois a motivação relaciona-se com o comportamento voltado ao alcance de metas ou incentivos e satisfação está voltado a uma decorrência do êxito alcançado no processo motivacional.

Robbins (2009) afirma que a teoria motivacional mais conhecida é a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, onde cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. São elas:

- Fisiológicas: são as necessidades de alimentação, bebida, habitação, proteção;
- Segurança: são as necessidades que inclui segurança e proteção a danos físicos e emocionais;
- Sociais: são as necessidades de amizade, participação, amor e afeto;
- Estima: são as necessidades que inclui fatores internos de estima, autoconfiança, realização, autonomia; e os fatores externos de estima como status, reconhecimento e atenção;
- Auto realização: são as necessidades de mais elevadas do ser humano e o que o levam a se realizar maximizando suas aptidões e capacidades potenciais.

Figura 09: Hierarquia das necessidades de Maslow

Lacombe (2005) diz que o clima organizacional reflete o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente interno de uma organização. Está ligado a aspectos que fazem referência à motivação, à comunicação, aos relacionamentos entre pessoas, ao sentimento de interesse e comprometimento no trabalho.



Fonte: Adaptado pelo autor (2016)

Outra teoria citada pelos autores é a teoria dos dois fatores de Herzberg que para ele a motivação das pessoas para o trabalho depende de dois fatores intimamente relacionados.

Robbins (2009) também diz que esta teoria pode ser chamada de teoria higiene – motivação, partindo da ideia de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica e que essa atitude pode muito bem determinar o seu sucesso ou fracasso.

Chiavenato (2010) aborda os fatores higiênicos como aqueles que se referem às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, incluindo as condições físicas, ambientais de trabalho, estilo de liderança recebido, clima de relações entre a direção e empregados, relacionamento com os colegas e etc. Ainda afirma que os fatores higiênicos são limitados em sua capacidade de influenciar uma pessoa. Que estão relacionados com as condições externas do indivíduo, ou seja, as necessidades primárias.

Chiavenato (2010) aborda também os fatores motivacionais que se referem ao conteúdo dos cargos, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. Os fatores motivacionais estão relacionados com as condições internas do indivíduo que conduzem a sentimentos de satisfação e de auto realização, ou seja, as necessidades secundárias das pessoas.

Para melhor esclarecimento desses dois fatores segue figura abaixo:

Figura 10: Teoria dos dois fatores de Herzberg

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Trabalho em si.	Condições de trabalho.
Realização.	Administração da empresa.
Reconhecimento.	Salário.
Progresso.	Relações com o supervisor.
Responsabilidade.	Benefícios e incentivos sociais.

- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.



Fonte: Adaptado pelo autor (2016)

Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam substancialmente a satisfação das pessoas. Quando são precários, provocam ausência de satisfação, ou seja, insatisfação.

Como vimos acima os fatores do clima organizacional estão interligados com a satisfação, insatisfação, motivação e presentes teorias expostas. Além desses fatores o clima organizacional possui alguns aspectos que pode ser analisado pelos colaboradores dentro de uma organização atrelado ao que foi exibido.

Para o presente estudo vamos apontar tais aspectos que serão analisados pelos estagiários da organização, são eles: a liderança, o treinamento, a comunicação, o relacionamento interpessoal, as condições de trabalho e qualidade no desempenho do estágio.

Atualmente o papel do líder tem sido de fundamental importância em qualquer tipo de ambiente, especialmente quando se trata de ambientes corporativos e organizacionais.

Robbins (2009) conceitua liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Chiavenato (2010) complementa este conceito dizendo que a liderança é uma função das necessidades existentes numa determinada situação e consiste numa relação entre um indivíduo e um grupo. E que esta liderança repousa em uma relação funcional que existe quando um líder é percebido por um grupo como possuidor ou controlador dos meios para a satisfação de suas necessidades.

Para Hunter (2004), o líder deve identificar e satisfazer a necessidade de seus liderados e servi-los, ou seja, atendê-los, o que não se trata de satisfazer as vontades, mas sim as necessidades. O líder, por meio de sua ação, deve saber obter a cooperação entre as pessoas.

Precisa ser capaz de desenvolver, estabelecer e manter uma direção, além de promover a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos.

De acordo com Segundo (2003. p. 5),

cabe ao líder por meio de suas ações junto com sua equipe de trabalho, gerar oportunidades para a realização das pessoas, reconhecer o trabalho bem feito e criar desafios que motivam e energizam. O clima organizacional, reflete então, uma tendência ou uma inclinação relacionada a percepção das pessoas que trabalham em uma equipe, sendo, desta forma, um indicador de eficácia de liderança.

Conforme Segundo (2003. p. 16),

O papel da liderança na gestão do clima organizacional requer o exercício de importantes funções como: estabelecer uma visão clara de onde quer chegar e promover um atendimento claro da realidade presente para que as pessoas possam dar o melhor de si em prol da potencialização dos resultados.

Fiorelli (2000) destaca que um líder transforma um grupo desarticulado em equipe coesa. O líder mantém atado o laço emocional. O líder possui o poder de fortalecer ou enfraquecer os vínculos emocionais que dão consistências a equipe. Ao líder cabe conciliar diferentes pontos de vista, evitando os conflitos entre os membros da equipe, e dirigir o trabalho para metas estabelecidas.

Kahale (2003) afirma que é muito importante que as lideranças de uma empresa sejam conscientes de seu papel perante a motivação de seus subordinados. O líder não os motivará diretamente, mas será o responsável direto por criar motivações básicas para que o subordinado possa encontrá-la.

A liderança está completamente voltada ao papel motivacional, a clareza, a objetividade da organização. Levando em consideração de que esses aspectos acima é papel do líder para com sua equipe e junto com essas características encontramos a comunicação que é outro fator extremamente importante dentro do papel de uma organização e de uma liderança.

Em toda organização as pessoas estão se adquirindo e disseminando informações. A comunicação é um aspecto crítico, pois os seres humanos não trabalham com coisas, mas com informações sobre coisas. A comunicação é inevitável para o funcionamento de uma organização e para que haja este aspecto dentro de uma empresa não basta só as tecnologias, mas da força das pessoas, pois ela é um processo que ocorre de dentro das pessoas.

Chiavenato (2010) define comunicação como a transferência e compreensão de mensagens, como a transferência de informação. Ainda complementa dizendo que ela é geralmente descrita como um fluxo de mensagens entre um emissor para o destinatário

utilizando um canal. O destinatário pode ou não responder à mensagem (retroação). É algum ponto do processo, o ruído – algo que afeta o processo – pode ocorrer e limitar a eficácia da comunicação.

Robbins (2009) afirma que nenhum grupo pode existir sem comunicação: a transferência de significados entre seus membros. Apenas através dessa transferência é que as informações e as ideias conseguem ser transmitidas. A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado; ela precisa ser compreendida, ou seja, toda comunicação abrange a transferência bem como a compreensão do significado da informação.

A comunicação dentro de uma organização precisa de clara, objetiva e coerente para que a mensagem transmitida seja compreendida independente dos níveis hierárquicos da empresa, pois uma boa comunicação tem que se estende no geral e não só apenas em alguns setores ou grupos.

Chiavenato (2010) diz que a comunicação interpessoal é o processo de comunicação mais complexo. Porque cada pessoa tem seu próprio sistema cognitivo, suas percepções e valores pessoais e motivações, construindo um padrão pessoal de referência que se torna bastante pessoal e singular na interpretação das coisas.

Existe três tipos de comunicação: oral, escrita e não verbal. Segue abaixo descrições sobre as mesmas.

Robbins (2009) afirma que a comunicação oral é o principal meio de transmitir mensagens, onde encontramos como por exemplo as discussões individuais, os rumores, as conversas cotidianas. A vantagem desse meio de comunicação é a rapidez e o feedback. E sua desvantagem é que quanto maior o número de pessoas recebe a informação, maior é o potencial de distorção.

Robbins (2009) diz que a comunicação escrita envolve os memorandos, cartas, transmissões de fax, e-mails, jornais internos, quadro de notícias e qualquer outro meio que use linguagem escrita ou por símbolos para comunicar as informações.

Robbins (2009) relata que toda vez que emitimos uma comunicação verbal estamos transmitindo uma comunicação não verbal. Mas em alguns casos, o componente pode estar sozinho como por exemplo: movimentos faciais e utilizar do código de libras para a transmissão das informações.

Chiavenato (2010) aborda que a comunicação organizacional é essencial para o gradativo alcance da consonância e consistência do comportamento das pessoas nas organizações. Ela constitui no processo por meio do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização.

As comunicações organizacionais não são perfeitas, pois elas são alteradas ao longo do processo, o que faz o destinatário receber a mensagem de forma errônea. Dentro de uma organização possui três tipos de canais formais de comunicação, o qual iremos discorrer abaixo.

Chiavenato (2010) aponta que existe a comunicação descendentes que são aquelas que se refere as mensagens ou informações enviadas do topo aos subordinados, isto é, de cima para baixo. A comunicação ascendente se refere as mensagens que fluem dos níveis mais baixos para os níveis mais elevados da hierarquia organizacional. E por fim, a comunicação horizontal que se referem ao intercâmbio lateral ou diagonal de mensagens entre pares ou colegas.

Outro aspecto muito importante é como melhorar a comunicação organizacional e Chiavenato (2010) vem dizer que em primeiro lugar, devem melhorar suas mensagens – a informação que desejam transmitir. Em segundo, devem procurar compreender o que as outras pessoas estão tentando lhes comunicar, ou seja, precisam se esforçar não só para serem compreendidos, mas para também compreender o próximo.

Com isso Chiavenato (2010) aborda algumas técnicas para melhorar a comunicação organizacional, tais como:

- Acompanhamento: trata de verificar se o significado da mensagem foi realmente captado;
- Retroação: é um importante elemento para a boa comunicação de mão dupla;
- Empatia: a forma de comunicação depende muito do que se conhece do destinatário. A mesma requer maior orientação para o destinatário do que o emissor;
- Repetição: a repetição assegura que se uma mensagem não for compreendida, haverá outras partes que transmitirão a mesma mensagem. A mesma é um princípio de aprendizagem amplamente aceito;
- Simplificação da linguagem: a linguagem complexa tem sido identificada como uma das principais barreiras à boa comunicação. A comunicação eficaz exige a transmissão de entendimento e informação;
- Escutar bem: para melhorar a comunicação, a pessoa deve procurar ser bem entendido e também entender bem, pois isso exige que ele ouça as pessoas. Como por exemplo: parar de falar, mostrar que quer ouvir, ser paciente, buscar a empatia, afastar as possíveis distrações, dominar o temperamento, perguntar, ouvir, perguntar com cuidado, reavaliar a posição do outro e etc;

- Encorajar confiança mútua: a comunicação funciona melhor quando baseada na confiança recíproca entre o líder e o subordinado;

Portanto, a comunicação é um forte aliado organizacional que está envolvido em todos os aspectos e circunstâncias principalmente no treinamento ou capacitação para os funcionários da organização.

Chiavenato (2010) aborda alguns conceitos de treinamento afirmando que é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados.

Para Chiavenato (2010) treinamento também é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos.

De acordo com Chiavenato (2010. p. 367),

Treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos.

Conforme Chiavenato ((2010. p. 367),

Treinamento é o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos.

Para sabermos se a organização, setor ou equipe está precisando de alguma capacitação ou treinamento é necessário fazer um levantamento das necessidades dentro da organização. E essas necessidades nem sempre são claras e precisam ser diagnosticadas.

Segundo Chiavenato (2010. p. 373),

Necessidade de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz. Uma necessidade de capacitação é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho. Na medida em que o treinamento focaliza essas necessidades e carências e as elimina, ele se torna benéfico para os colaboradores e organização. Caso contrário, representará um desperdício ou simples perda de tempo.

A relação interpessoal conforme Marques (2015) é a conexão feita por duas ou mais pessoas de um mesmo círculo. Ele tem muito a ver com a maneira que tratamos e nos relacionamos com as outras pessoas. No núcleo profissional, trata-se da forma como nos relacionamos com os colegas de trabalho. E manter bons relacionamentos profissionais é

imprescindível para qualquer profissional, tanto para termos um networking qualitativo quanto para contribuir com o clima positivo dentro da equipe.

O relacionamento interpessoal envolve a formação do próprio “eu” e como lidamos com nossas emoções, o autoconhecimento de sentimentos e o processo de pensamento. “O relacionamento interpessoal ainda envolve a capacidade do ser humano de experimentar e discernir padrões, experimentar atrações do futuro e de sonhar e também de realizar potenciais”. (ZIEMNICZAK, 2011, p. 1)

Grande parte do nosso trabalho é feita por meio de contato com os outros, quer como indivíduos, quer como grupos. As pessoas que tem mais habilidade em compreender, ajudar e apoiar são mais eficazes no relacionamento humano. “A experiência tem comprovado que as pessoas podem aprender a aperfeiçoar sua habilidade em compreender os outros e a si próprias adquirindo competência e facilidade nas relações interpessoais.” (MINICUCCI, 2001, p. 30-31)

O relacionamento interpessoal tem superado os conhecimentos, técnicas e experiências acumuladas, o comportamento das pessoas está influenciando muito na contratação de novos colaboradores é imprescindível que as pessoas tenham essa capacidade e habilidade em relacionarem-se bem com os seus colegas de trabalho.

É muito importante que as organizações tenham um clima organizacional favorável para o desenvolvimento de boas relações, que promovam a comunicação, qualidade e produtividade, pois o ambiente de trabalho pode influenciar no comportamento das pessoas, nas relações interpessoais e conseqüentemente nos resultados das empresas. (GERMANO e GIMENES, 2010).

O relacionamento interpessoal interfere diretamente no ambiente de trabalho, podendo influir no comportamento humano, nas relações e nos resultados da empresa. O ser humano age de acordo com o ambiente. O clima organizacional e os relacionamentos influenciam no comportamento do colaborador, são fatores que motivam e determinam a criação de um ambiente agradável. A maneira das pessoas se relacionar é um fator determinante para garantir o convívio coletivo, a cordialidade e a assertividade.

Um outro fator importante no clima organizacional é a higiene do trabalho que está relacionada com as condições ambientais de trabalho. Do ponto de vista de Chiavenato (2010), o local de trabalho constitui a área de ação da higiene do trabalho, envolvendo aspectos ligados a este fator como: temperatura, ruído, ar, equipamentos de trabalho e outros.

Conforme Chiavenato (2010, p. 470-471),

Os principais itens do programa de higiene do trabalho estão relacionados com:

1 – Ambiente físico do trabalho que envolve:

- Iluminação: luminosidade adequada a cada tipo de atividade;
- Temperatura: manutenção de níveis adequados de temperatura;
- Ruídos: remoção de ruídos ou utilização de protetores auriculares;

2 - Aplicação de princípios de ergonomia:

- Mesas e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas;
- Máquinas e equipamentos adequados às características humanas.

Ainda sobre o trabalho um outro item importante é a sobrecarga de trabalho e a fadiga decorrente do mesmo. Eles aparecem na vida do trabalhador quando o mesmo possui um acúmulo de atividades muito grande, além de sua capacidade de realização e com isso gera a fadiga e o estresse.

Chiavenato (2010), diz que o estresse é a soma das perturbações orgânicas e psíquicas provocadas por diversos agentes agressores, como: emoções fortes, fadiga, situações de conflito, sobrecarga de trabalho e outros.

Por fim, temos a qualidade no desempenho do serviço que está completamente ligada ao clima organizacional e seus fatores. O serviço segundo Las Casas (2008) são ações, atos e desempenho.

Segundo Paladini (2010, p.30) “para definir corretamente qualidade, o primeiro passo é considerar a qualidade como um conjunto de atributos ou elementos que compõem o produto ou o serviço”.

A qualidade no desempenho no serviço também é o reflexo do trabalho executado por toda a organização, onde cada funcionário realiza as suas obrigações, deveres e atividades do ambiente de trabalho com qualidade, gerando assim um desempenho satisfatório.

5.3.3 Pesquisa de clima organizacional

Para analisar o clima organizacional utiliza-se da pesquisa de clima organizacional, onde Bispo (2006) destaca que é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de dados reais na gestão de recursos humanos. O diagnóstico e as sugestões proporcionadas pela pesquisa de clima são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para o melhoramento da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. Outro aspecto a considerar-se em relação a este tipo de pesquisa é que

conhecer mais adequadamente a situação do clima organizacional pode contribuir para a compreensão da capacidade da organização em reter de talentos.

Nesse sentido, para identificar o que pode estar influenciando o desempenho e a motivação de seus funcionários, as organizações podem utilizar uma pesquisa de clima organizacional, que representa um método que analisa o ambiente organizacional para conhecer e medir o grau de satisfação, de motivação, comprometimento dos funcionários com a organização, bem como seus conflitos, com a intenção de promover soluções e mudanças que contribuam para a organização obter os resultados planejados (ZUCCOLI; FRANZIN, 2006).

Para mensurar a pesquisa de clima organizacional iremos ver alguns modelos que atribuem o clima organizacional e alguns fatores em comum entre os mesmos.

5.3.4 Modelos de clima organizacional

Baseado nos modelos de clima organizacional foi feita uma análise e relação dos fatores para saber quais os autores se atribuía a cada aspecto que foi analisado na pesquisa de clima organizacional. Podemos ver abaixo cinco modelos de clima organizacional e seus autores que estão relacionados com os fatores apresentados na pesquisa de clima, tais como: liderança, treinamento, comunicação, relacionamento interpessoal, condições de trabalho e qualidade.

O primeiro modelo abordado na pesquisa é de Litwin e Stringer (1968) que segundo Bispo (2006), dispõe um modelo com os seguintes fatores:

1. Estrutura: sentimento dos trabalhadores com relação às restrições no desenvolver do trabalho: procedimento, regras, regulamentos e outras limitações;

2. Responsabilidade: sentimento de liberdade para tomar decisões relacionadas ao seu trabalho sem a verificação das ações;

3. Desafio: sentimento da necessidade do risco e do desafio no desempenho das suas funções;

4. Recompensa: sentimento de ser recompensado pelo bom trabalho executado, com ênfase em incentivos e não em punições;

5. Relacionamento: sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;

6. Cooperação: Percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de gestores e de subordinados;

7. Conflito: sentimento de que a administração não possui problemas com diferentes opiniões ou conflitos;

8. Identidade: sentimento de que os objetivos pessoais estão interligados com os objetivos organizacionais; sensação de ambiente familiar dentro da organização;

9. Padrão: é o grau de ênfase em normas e processos da organização sentido pelo indivíduo.

Esse modelo tem por finalidade principal analisar os sentimentos dos funcionários de acordo com as atitudes tomadas pelas empresas no decorrer dos dias. Desses fatores acima temos apenas três fatores que se encaixa na pesquisa que são os fatores de relacionamento e cooperação, onde ambos estão relacionados com o relacionamento interpessoal no clima organizacional; e o fator de responsabilidade que se enquadra na qualidade de desempenho no clima organizacional.

O segundo modelo de clima organizacional é de Kolb (1986), onde segundo Bispo (2006), apresenta um novo modelo com alguns fatores semelhantes ao modelo anterior e novos fatores, são eles:

1. **Responsabilidade:** sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções;
2. **Recompensa:** sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;
3. **Padrões:** É o grau em que a organização enfatiza normas e processos.
4. **Conformismo Sentimento:** que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;
5. **Clareza Organizacional:** sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
6. **Calor e Apoio:** sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
7. **Liderança:** disposição dos colaboradores em aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

O modelo de Kolb vem complementar o anterior e nele temos possuímos quatro fatores contribuintes na pesquisa, são eles: responsabilidade que esta interligado com a qualidade no desempenho, clareza organizacional que estar ligado à comunicação e liderança, calor e apoio

referente ao relacionamento interpessoal e liderança que pelo próprio nome já diz que é pertinente a liderança dentro dos aspectos analisados na pesquisa de clima organizacional.

O terceiro modelo é o de Sbragia (1983) é composto por vinte dimensões abordando o ambiente organizacional. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores:

1. **Estado de tensão:** indica o grau com que as pessoas agem e decidem de forma lógica e racional;
2. **Ênfase na participação:** descreve o quanto estão envolvidos os membros da organização no processo decisório e na aceitação de ideias e sugestões;
3. **Proximidade da supervisão:** indica como a gestão é exercida pelo supervisor e qual o grau de autonomia que o colaborador tem para redefinir os métodos de trabalho;
4. **Consideração Humana:** descreve o quanto as pessoas são tratadas como pessoas, ou seja, o grau de humanização existente dentro da empresa;
5. **Autonomia Presente:** reflete o grau de liberdade que os colaboradores detêm na tomada de decisão;
6. **Prestígio Obtido:** demonstra a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
7. **Tolerância Existente:** indica como a organização, trata de forma suportável e construtiva, os erros das pessoas;
8. **Clareza Percebida:** descreve o quanto a organização se importa com a comunicação interna, ou seja, o quanto ela informa seus membros sobre assuntos relevantes para eles;
9. **Justiça Predominante:** demonstra o grau com que os critérios de habilidade e desempenho são considerados nas decisões da organização;
10. **Condições de Progresso:** descreve como a organização disponibiliza oportunidades e estimula o crescimento profissional;
11. **Apoio Logístico:** descreve o quanto a organização oferece de recursos necessários para que as pessoas possam desempenhar determinada função adequada;
12. **Reconhecimento Proporcionado:** descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros;
13. **Forma de Controle:** monitora os indicadores de desempenho para melhorias contínuas, em vez de usá-las como regras de punição.

Este modelo de pesquisa tem por finalidade observar o grau de interação entre a empresa e o funcionário. E deste mesmo modelo os fatores que fazem parte da presente pesquisa são:

consideração humana que é envolvida com o relacionamento interpessoal, clareza percebida que está relacionada com a comunicação e o apoio logístico que abrange as condições de trabalho e treinamento dos colaboradores da organização.

O quarto modelo de clima organizacional é de Luz (1995) que apresenta um novo modelo de pesquisa de clima organizacional o qual possui dezoito variáveis ou fatores, são eles:

1. **O trabalho em si:** refere-se ao conhecimento da percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam;
2. **Integração interdepartamental/ integração funcional:** busca avaliar o grau de cooperação existente entre os diversos departamentos da organização;
3. **Salário:** verifica a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos praticados no mercado;
4. **Supervisão:** mensura o grau de satisfação dos funcionários em relação aos supervisores, analisando a competência, organização, relacionamento e feedback;
5. **Comunicação:** descreve o grau de conhecimento dos funcionários em relação a fatos relevantes da empresa;
6. **Progresso profissional:** identifica as oportunidades de treinamento e possibilidades de ascensão profissional;
7. **Relacionamento Interpessoal:** descreve o grau de relacionamento que prevalece entre os funcionários, entre estes e sua chefia e com a própria organização;
8. **Estabilidade no emprego:** refere-se ao sentimento de segurança das pessoas em relação aos seus empregos;
9. **Processo decisório:** identifica o grau de autonomia do funcionário, bem como o grau de centralização das decisões;
10. **Benefícios:** verifica o grau de satisfação com relação aos diversos benefícios oferecidos pela empresa;
11. **Condições físicas de trabalho:** identificação do grau de conforto das instalações da organização;
12. **Relacionamento empresa x sindicato x funcionários:** verifica o sentimento de atendimento às queixas e reclamações dos funcionários bem como o grau de satisfação dos mesmo em relação ao sindicato.
13. **Disciplina:** identifica o grau de rigidez das normas disciplinares e o nível de insatisfação gerado por elas;
14. **Participação:** identifica o grau de participação na gestão administrativa da empresa

15. **Pagamento:** refere-se ao grau de conhecimento dos funcionários em relação aos descontos efetuados e aos erros indevidos por ocasião do pagamento;
16. **Segurança:** identifica o grau de preocupação da organização e as providencias tomadas em relação à integridade física da sua força de trabalho, no que se refere a acidentes de trabalho e doenças ocupacionais;
17. **Objetivos organizacionais:** identifica a clareza da comunicação, aos funcionários, dos objetivos e planos de ação nos níveis setorial e organizacional;
18. **Orientação para resultados:** avalia até que ponto a empresa estimula sua força de trabalho para que os funcionários se comprometam pela consecução de resultados.

O modelo de Luz busca prioriza por sua vez analisar as preocupações com relação aos benefícios sentidos pelos funcionários, sejam eles de fator monetário ou físico. Neste modelo temos alguns fatores que fazem parte da pesquisa de clima organizacional do presente estudo, são eles: supervisão que se relaciona com a liderança, comunicação e objetivos organizacionais que estão interligados com a comunicação da empresa, condições de trabalho, progresso profissional que está envolvido com o treinamento dos funcionários e o relacionamento interpessoal.

O quinto modelo é o de Coda (1997) que realizou um estudo sobre os fatores influenciáveis do clima organizacional. Esse modelo visa a analisar os sentimentos dos funcionários e a sinergia obtida com relação à identificação da empresa, onde possui dez fatores:

1. **Liderança:** descreve o grau de influência gerado pela chefia aos seus subordinados;
2. **Compensação:** descreve as diferentes formas de compensar os funcionários pelos trabalhos executados e o seu equilíbrio;
3. **Maturidade empresarial:** relata o grau de conhecimento dos dados da empresa pela comunidade e o nível de percepção dos funcionários com relação as influências do mercado;
4. **Colaboração entre áreas funcionais:** existência de respeito e integração entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos, para atingir os objetivos da empresa;
5. **Valorização profissional:** estímulo ao crescimento dos funcionários por parte da chefia;
6. **Identificação com a empresa:** sentimento dos funcionários e identificação com os ideais corporativos;
7. **Processo de comunicação:** grau de eficácia das transmissões das mensagens e decisões anunciadas;

8. **Sentido do trabalho:** importância atribuída ao que acontece com a organização;

9. **Política global de recursos humanos:** importância atribuída à área de RH diante das demais áreas funcionais existentes;

10. **Acesso:** continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho, até o final da carreira.

Este modelo apresentou três fatores que estão inerentes na pesquisa de clima organizacional, são eles: liderança, colaboração entre as áreas funcionais que está relacionada com o relacionamento interpessoal e o processo de comunicação que está voltado para a comunicação organizacional.

Com base nos cinco modelos estudados, verifica-se certa relação entre eles, de modo que os estudos posteriores surgiram com o intuito de complementar as informações necessárias para a identificação do clima organizacional da presente pesquisa. Nesse estudo será utilizado um mix de todos esses modelos expostos, conforme foi falado no decorrer do conteúdo.

5.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é de natureza aplicada, pois objetivou suscitar conhecimentos para solucionar problemas específicos quanto à percepção dos estagiários do Sebrae/PB perante o clima no ambiente de trabalho, a partir do clima organizacional da organização.

Quanto à classificação dos objetivos, é caracterizada como descritiva, visto que se preocupa em descrever a percepção dos estagiários e a partir disso analisar o clima no ambiente de trabalho perante a sua visão. Conforme afirma Barbosa et al. (2012, p. 42), a pesquisa descritiva “apresenta as características de determinada população ou fenômeno, ou, ainda, estabelece relações entre variáveis”.

Em relação aos procedimentos técnicos é uma pesquisa de campo (*survey*), porque utiliza informações e/ou conhecimentos do levantamento de dados para solucionar atuais problemas referentes à influência das relações interpessoais na qualidade de vida no trabalho. É bibliográfica, visto que as fontes utilizadas para consultas foram materiais já publicados, como livros, revistas e periódicos. É também documental, pois está baseada em alguns documentos concedidos pela organização.

Quanto à forma de abordagem é uma pesquisa quanti-qualitativa. As informações foram coletadas de uma amostra, em que se utilizou números como quantificadores de informações, assim como uma linguagem em forma de texto para descrição e interpretação de conceitos sobre

a percepção e o clima organizacional no ambiente de trabalho. O método utilizado foi dedutivo, baseado na razão, com resultados por meio de uma cadeia lógica de raciocínio.

O universo da pesquisa possui vinte e oito (28) estagiários que compõe o Sebrae/PB, sendo estes divididos em vários setores dentro da organização. A amostra da pesquisa foi não probabilística com vinte (20) estagiários. E conforme afirmam Marconi e Lakatos (2010), o tipo mais comum de amostra não probabilística é a intencional, isto é, o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção, etc.) de determinados elementos da população.

Os instrumentos de pesquisa utilizados para a coleta de dados foram: observação direta sistemática, visto que observa-se as atividades importantes para o objetivo da pesquisa, através de um roteiro sistematizado; conforme afirmam Marconi; Lakatos (2010, p. 176), “na observação sistemática, o observador sabe o que procura e o que carece de importância em determinada situação”; e, um questionário seguindo a Escala de *Likert* baseada em cinco categorias de concordância (concordo totalmente, concordo, indiferente, discordo e discordo totalmente).

De acordo com Johnson (2002) *apud* Alexandre (2003), as escalas de *Likert* de quatro e cinco categorias são as mais populares, mesmo existindo aquelas que variam de quatro a onze categorias.

O questionário apresenta dezesseis questões, onde o mesmo inicia solicitando alguns dados do colaborador importante para a pesquisa, com a totalidade de quatro perguntas, e apresenta posteriormente, doze questões. As questões 5 a 9 e de 11 a 15 seguem a Escala de *Likert* e foram elaboradas com base nos modelos de pesquisa de clima organizacional de Kolb, Litwin e Stringer, Sbragia, Luz e Coda e Bergamini trazendo alguns fatores de clima organizacional em comum tais como: liderança, treinamento, comunicação, relação interpessoal, condições de trabalho e qualidade no desempenho do estágio.

A questão 10 aborda a comunicação, onde o respondente pode marcar mais de uma opção, objetivando identificar com maior afinco. Por fim, a questão 16 permite aos pesquisados mostrarem sua percepção acerca do clima organizacional no ambiente de trabalho e sua satisfação.

A análise dos dados foi conduzida com a utilização da distribuição de frequência e percentual, utilizando o programa Microsoft Excel para a elaboração de gráficos e tabelas, e também, fazendo uso da teoria junto às opiniões e percepções dos pesquisados.

5.5 ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A percepção dos estagiários atuantes no Sebrae/PB sobre a organização e o clima no ambiente de trabalho foi analisada através dos fatores do clima organizacional apresentado nos cinco modelos de clima conforme exposto no presente trabalho. Aspectos referentes ao clima organizacional no ambiente de trabalho como: liderança, treinamento, comunicação, relacionamento interpessoal, condições de trabalho e qualidade no desempenho. Além da correlação desses fatores com os cinco modelos de clima organizacional apresentados pelos autores.

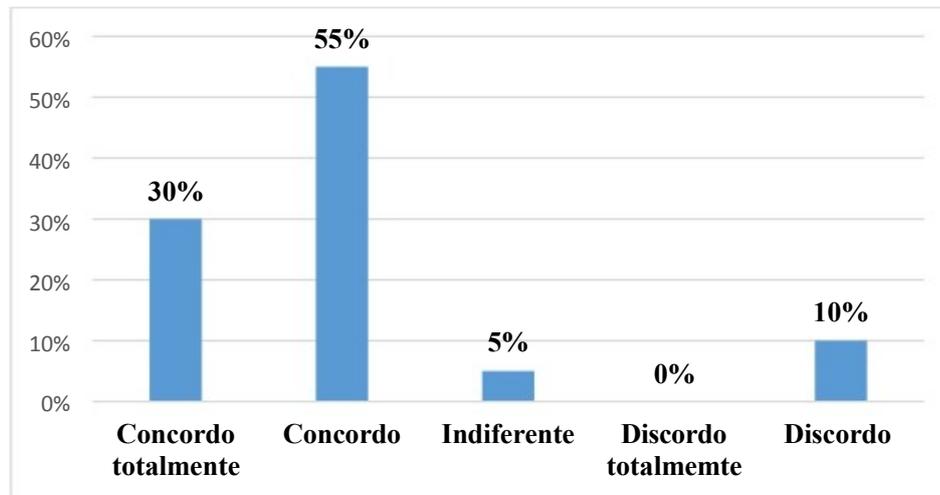
Cada tópico desta análise apresenta um gráfico, o qual expõe a distribuição de porcentagem de respostas referentes a cada nota atribuída pelos estagiários, verificando o nível de concordância/discordância para a afirmativa apresentada.

O perfil da maioria dos estagiários do Sebrae/PB pode ser caracterizado como: mulheres com 75% de representação na empresa e homens com 25%; da amostra da pesquisa 95% são solteiros, 5% casado e nenhum divorciado; 95% dos estagiários não possuem filhos e 5% possui filho; a formação acadêmica dos estagiários está diversificada em alguns cursos, tais como: 45% dos estagiários são graduando em administração, 10% são graduando do curso de direito, engenharia ambiental e ciência contábeis, 10% não respondeu está afirmativa, 5% dos estagiários da organização são graduando em jornalismo, engenharia da produção e análise e desenvolvimento de sistemas.

5.5.1 Liderança

A primeira questão “As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas”, permitiu identificar: se os estagiários possuem orientações sobre o trabalho realizado, se existe um aspecto de liderança entre o superior e o estagiário, logo que o mesmo está de total responsabilidade contratual sob aquele líder, se a comunicação entre ambos é de forma clara e objetiva. Conforme o gráfico 1, a maioria dos estagiários, 55% concordam que as orientações recebidas no trabalho são claras e objetivas, e ainda para reafirmar este dado 30% concordam totalmente com tal afirmação, gerando assim um valor satisfatório de 85%. Mas 10% discordaram e 5% foram indiferentes.

Gráfico 1: As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Foi identificado que 85% dos estagiários recebem orientações claras e objetivas de seus líderes, gerando assim um aspecto de liderança e comunicação positivo para a organização. Com isso Robbins (2009) afirma que a liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. E, Segundo (2003, p. 16) diz que o papel da liderança na gestão do clima organizacional requer o exercício de importantes funções como: estabelecer uma visão clara de onde quer chegar e promover um atendimento claro da realidade presente para que as pessoas possam dar o melhor de si em prol da potencialização dos resultados. Ou seja, recebendo orientações claras e objetivas de seus líderes os estagiários conseguem potencializar os seus resultados, gerando benefícios para ele mesmo e a organização, pois gera a satisfação e um clima organizacional tranquilo entre ambas as partes.

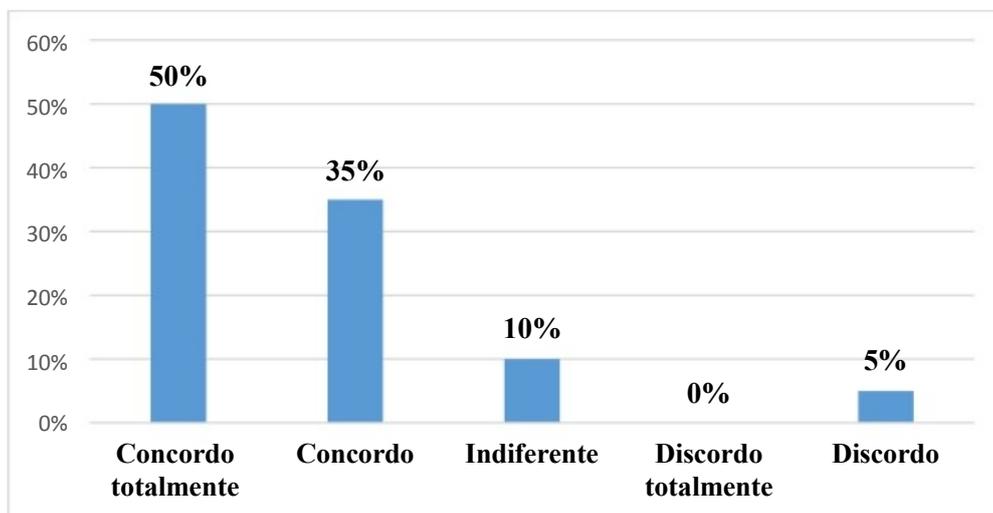
Para obter orientações claras e objetivas também é necessário possuir uma boa comunicação e Chiavenato (2010) define comunicação como a transferência e compreensão de mensagens, como a transferência de informação. Ainda complementa dizendo que ela é geralmente descrita como um fluxo de mensagens entre um emissor para o destinatário utilizando um canal. O destinatário pode ou não responder à mensagem (retroação). É algum ponto do processo, o ruído – algo que afeta o processo – pode ocorrer e limitar a eficácia da comunicação.

Ressaltando que o fator liderança se faz presente no modelo de clima organizacional de Kolb e de Coda, onde eles afirmam que a liderança é o grau de influência da chefia ao subordinado. E o fator comunicação se faz presente nos modelos de Sbragia, Kolb, Luz e Coda, com isso podemos reafirmar que a comunicação é um meio muito importante dentro de uma organização.

5.5.2 Liderança

A segunda questão “Você considera seu superior hierárquico um bom líder”, permitiu identificar: a percepção dos estagiários em relação ao seu líder direto e o relacionamento interpessoal entre ambos. Conforme o gráfico 2, a maioria dos estagiários, 50% concordam totalmente que seu superior é um bom líder, e ainda para reafirmar este dado 30% concordam com tal afirmação, gerando assim um valor satisfatório de 85%. Mas 10% acham os seus líderes indiferentes e 5% discordam. Segue gráfico abaixo:

Gráfico 2: Você considera o seu superior hierárquico um bom líder.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Foi identificado que 85% dos estagiários acham o seu superior hierárquico um bom líder e este dado é muito importante, pois com esta percepção podemos saber que a relação líder – subordinado é satisfatória e que os estagiários possuem bons líderes, ou melhor, aprendizes, porque muitas vezes o estagiário é o reflexo de sua liderança.

Para Hunter (2004), o líder deve identificar e satisfazer a necessidade de seus liderados e servi-los, ou seja, atendê-los, o que não se trata de satisfazer as vontades, mas sim as necessidades. O líder, por meio de sua ação, deve saber obter a cooperação entre as pessoas. Precisa ser capaz de desenvolver, estabelecer e manter uma direção, além de promover a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos.

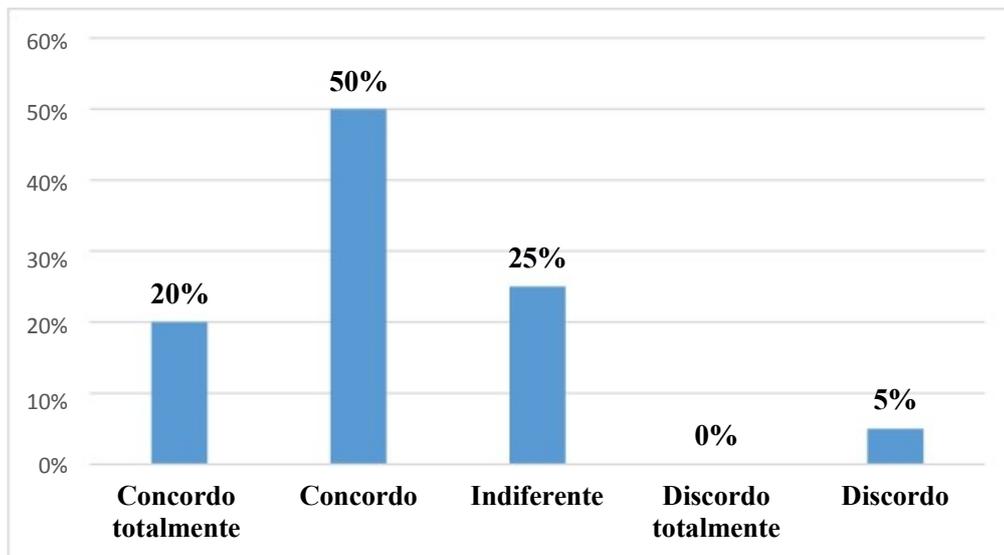
Kahale (2003) afirma que é muito importante que as lideranças de uma empresa sejam conscientes de seu papel perante a motivação de seus subordinados. O líder não os motivará diretamente, mas será o responsável direto por criar motivações básicas para que o subordinado possa encontrá-la.

Ressaltando que o fator liderança se faz presente no modelo de clima organizacional de Kolb e de Coda, onde eles afirmam que a liderança é o grau de influência da chefia ao subordinado.

5.5.3 Treinamento

A terceira questão “O treinamento que você recebeu/recebe o capacita bem para fazer o seu trabalho”, permitiu identificar: se os estagiários receberão ou recebem treinamento para a realização de suas atividades e também se o treinamento foi ou é de qualidade para a execução de suas tarefas. Conforme o gráfico 3, a maioria dos estagiários, 50% concordam que recebem/receberam um bom treinamento para bom executar suas atividades, e ainda para reafirmar este dado 20% concordam totalmente com tal afirmação, gerando assim um valor satisfatório de 80%. Porém, 25% acham que o treinamento que recebe/receberam é indiferente e 5% discordam.

Gráfico 3: O treinamento que você recebe/recebeu o capacita a fazer bem o seu trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Foi identificado que através dos treinamentos realizados 70% dos estagiários concordam de forma geral que realizam bem o seu trabalho. Com isso Chiavenato (2010) vem abordar alguns conceitos de treinamento dizendo que o mesmo é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o

treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados.

Chiavenato (2010, p. 367) ainda vem afirmar que treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos.

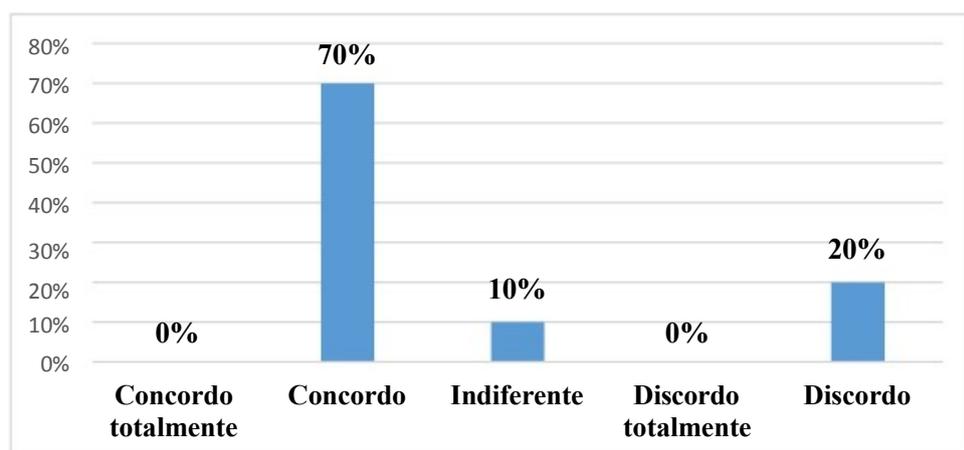
Para sabermos se a organização, setor ou equipe está precisando de alguma capacitação ou treinamento é necessário fazer um levantamento das necessidades dentro da organização. E essas necessidades nem sempre são claras e precisam ser diagnosticadas.

Ressaltando que o fator treinamento se faz presente no modelo de clima organizacional de Sbragia e Luz, onde eles afirmam que treinamento é identificação das oportunidades de treinamento e possibilidades de ascensão profissional.

5.5.4 Treinamento

A quarta questão “Você considera suficiente o treinamento dado pela empresa”, a mesma permitiu identificar: se os estagiários receberão treinamento suficiente. Conforme o gráfico 4, a maioria dos estagiários, 70% concordam que receberam treinamento suficiente dado pela empresa, 20% discordam com tal afirmação e 10% são indiferentes.

Gráfico 4: Você considera suficiente o treinamento dado pela empresa.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Identificado que 70% dos estagiários concordam que receberam treinamento suficiente pela empresa, mas 20% destes discordam de tal afirmação, assim gerando um pouco de dúvida do por que esses 20% discordaram. Mas diante do que foi analisado e do que já foi relatado no

presente trabalho podemos tirar a conclusão que cada estagiário possui um líder e cada um tem a sua forma de treinar, onde para alguns deve ter sido indesejável, assim gerando esse valor de insatisfatório. Porém, a organização possuir um percentual de 70% que afirmaram suficiente o treinamento realizado é um ponto positivo para organização, mas fica como sugestão reavaliar o treinamento dado pela empresa e verificar as necessidades de cada um.

Chiavenato (2010. p. 373) vem abordar dizendo que necessidade de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz. Uma necessidade de capacitação é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho. Na medida em que o treinamento focaliza essas necessidades e carências e as elimina, ele se torna benéfico para os colaboradores e organização. Caso contrário, representará um desperdício ou simples perda de tempo.

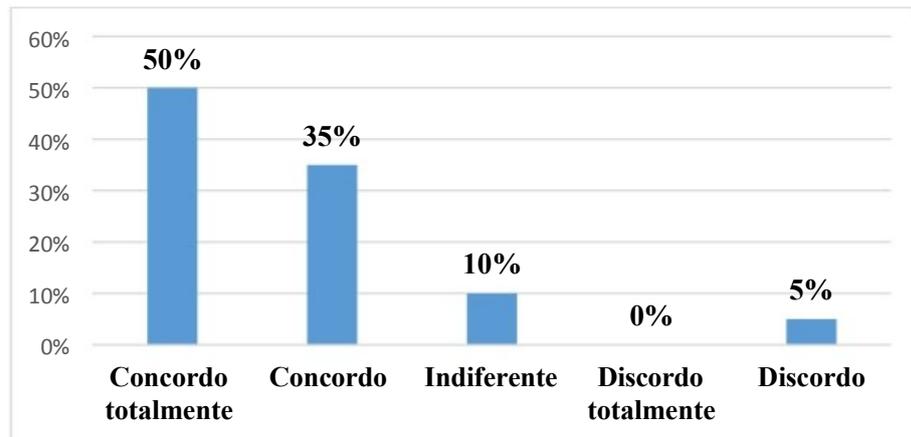
Chiavenato (2010) vem para finalizar trazendo um conceito de treinamento que é o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos.

Lembrando que o fator treinamento se faz presente no modelo de clima organizacional de Sbragia e Luz, onde eles afirmam que treinamento é identificação das oportunidades de treinamento e qualificação das pessoas que compõe a organização.

5.5.5 Comunicação

A quinta questão “A comunicação entre você e seu superior é de forma clara, objetiva e coerente”, a mesma permitiu identificar: se existe comunicação entre o chefe e o subordinado, se a comunicação é clara, objetiva e coerente. Conforme o gráfico 5, a maioria dos estagiários, 50% concordam totalmente que a comunicação é eficaz entre ele e seu superior, e ainda para reafirmar tal porcentagem 35% concordam que o que foi exposto acima. Mas, 10% são indiferentes e 5% discordam.

Gráfico 5: A comunicação entre você e seu superior é de forma clara, objetiva e coerente.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Perceptível que 85% dos estagiários concordam que possuem uma comunicação, clara, objetiva e coerente com seu supervisor. Esta afirmação é muito importante, porque a comunicação é um dos principais pilares da organização. É através dela que tudo funciona, através da fala das pessoas que geram a comunicação organizacional.

Chiavenato (2010) define comunicação como a transferência e compreensão de mensagens, como a transferência de informação. Ainda complementa dizendo que ela é geralmente descrita como um fluxo de mensagens entre um emissor para o destinatário utilizando um canal. O destinatário pode ou não responder à mensagem (retroação). É algum ponto do processo, o ruído – algo que afeta o processo – pode ocorrer e limitar a eficácia da comunicação.

Robbins (2009) afirma que nenhum grupo pode existir sem comunicação: a transferência de significados entre seus membros. Apenas através dessa transferência é que as informações e as ideias conseguem ser transmitidas. A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado; ela precisa ser compreendida, ou seja, toda comunicação abrange a transferência bem como a compreensão do significado da informação.

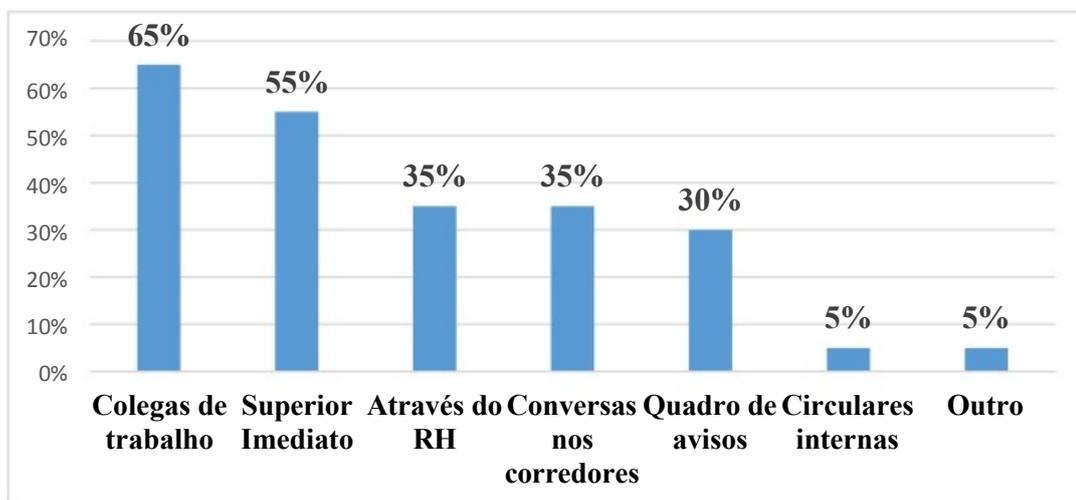
A comunicação dentro de uma organização precisa de clara, objetiva e coerente para que a mensagem transmitida seja compreendida independente dos níveis hierárquicos da empresa, pois uma boa comunicação tem que se estende no geral e não só apenas em alguns setores ou grupos.

A comunicação é tão importante que se faz presente em quatro modelos de clima organizacional que são: os de Sbragia, Kolb, Luz e Coda, onde eles afirmam que a comunicação é o grau de eficácia das transmissões das mensagens e decisões tomadas.

5.5.6 Comunicação

A sexta questão “Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa”, a mesma permitiu identificar: quais os meios de comunicação em que os estagiários obtêm informações sobre a empresa como: conversas nos corredores, quadro de avisos, colegas de trabalho, superior imediato, circulares internas, através dos recursos humano ou outros. Conforme o gráfico 6, 65% dos estagiários afirmaram que obtêm informações da empresa através de colegas de trabalho, 55% disseram que através de seu superior imediato, 35% através do RH e de conversas nos corredores, 30% através do quadro de avisos, 5% de circulares internas e 5% em outros meios de comunicação.

Gráfico 6: Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Como foi exposto acima o maior meio de comunicação que os estagiários encontram as informações da empresa é através dos colegas de trabalho, onde sobre esta relação temos um ponto positivo e negativo, são eles: por falar em comunicação é importante que as pessoas se comuniquem dentro de organização, mas por outro lado quando a empresa possui meios de comunicação já estabilizados na empresa isso se torna uma falha, pois não deveria ser através dos colegas que as pessoas soubessem das informações.

Chiavenato (2010) diz que a comunicação interpessoal é o processo de comunicação mais complexo. Porque cada pessoa tem seu próprio sistema cognitivo, suas percepções e valores pessoais e motivações, construindo um padrão pessoal de referência que se torna bastante pessoal e singular na interpretação das coisas.

A segunda maior porcentagem vem do superior imediato, onde se torna um fator positivo, pois implica que o estagiário e seu superior tem uma comunicação diária. Com 35% temos que os estagiários obtêm informações da empresa através do setor de RH e também por

conversas nos corredores. Onde se torna um fator complicado, porque as “conversas paralelas nos corredores” podem gerar informações distorcidas dentro de uma empresa. Até porque essas conversas em corredores são causadoras de fofocas, onde não deixa um clima organizacional agradável.

Robbins (2009) afirma que a comunicação oral é o principal meio de transmitir mensagens, onde encontramos como por exemplo as discussões individuais, os rumores, as conversas cotidianas. A vantagem desse meio de comunicação é a rapidez e o feedback. E sua desvantagem é que quanto maior o número de pessoas recebe a informação, maior é o potencial de distorção.

Robbins (2009) diz que a comunicação escrita envolve os memorandos, cartas, transmissões de fax, e-mails, jornais internos, quadro de notícias e qualquer outro meio que use linguagem escrita ou por símbolos para comunicar as informações.

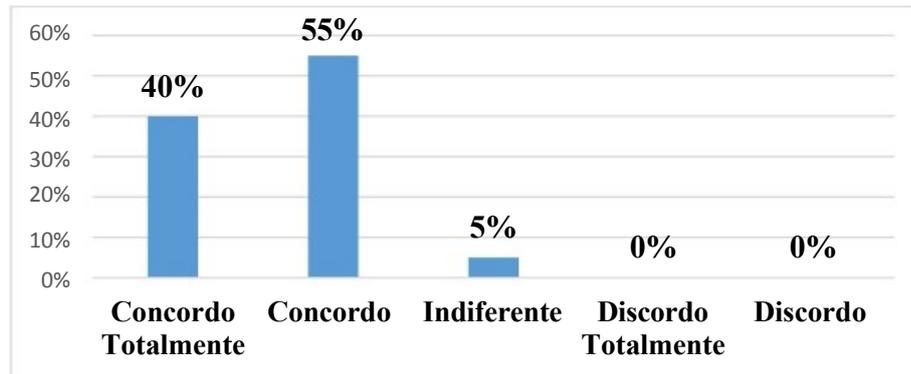
Dentro da organização possui quadros de avisos, mas apenas 30% dos estagiários disseram que obtêm informações sobre a empresa através deste meio de comunicação. E por fim, temos 5% que encontram informações através de circulares internas ou outros meios de comunicação existe na organização.

Chiavenato (2010) aborda que a comunicação organizacional é essencial para o gradativo alcance da consonância e consistência do comportamento das pessoas nas organizações. Ela constitui no processo por meio do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização. A comunicação é tão importante que se faz presente em quatro modelos de clima organizacional que são: os de Sbragia, Kolb, Luz e Coda.

5.5.7 Relacionamento Interpessoal

A sétima questão “Acredito que há um relacionamento profissional adequado entre pessoas dentro da organização”, a mesma permitiu identificar: se existe uma boa relação entre as pessoas no ambiente de trabalho. Conforme o gráfico 7, a maioria dos estagiários, 55% concordam que existem um relacionamento profissional adequado, e ainda para reafirmar tal porcentagem 40% concordam que o que foi exposto acima e apenas 5% são indiferentes.

Gráfico 7: Acredito que há um relacionamento profissional adequado entre as pessoas dentro da organização.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

É perceptível que 95% dos estagiários afirmaram que acreditam que haja um relacionamento profissional adequado entre as pessoas dentro da organização. O relacionamento interpessoal interfere diretamente no ambiente de trabalho, podendo influir no comportamento humano, nas relações e nos resultados da empresa. O ser humano age de acordo com o ambiente. O clima organizacional e os relacionamentos influenciam no comportamento do colaborador, são fatores que motivam e determinam a criação de um ambiente agradável. A maneira das pessoas se relacionar é um fator determinante para garantir o convívio coletivo, a cordialidade e a assertividade.

A relação interpessoal conforme Marques (2015) é a conexão feita por duas ou mais pessoas de um mesmo círculo. Ele tem muito a ver com a maneira que tratamos e nos relacionamos com as outras pessoas. No núcleo profissional, trata-se da forma como nos relacionamos com os colegas de trabalho. E manter bons relacionamentos profissionais é imprescindível para qualquer profissional, tanto para termos um networking qualitativo quanto para contribuir com o clima positivo dentro da equipe.

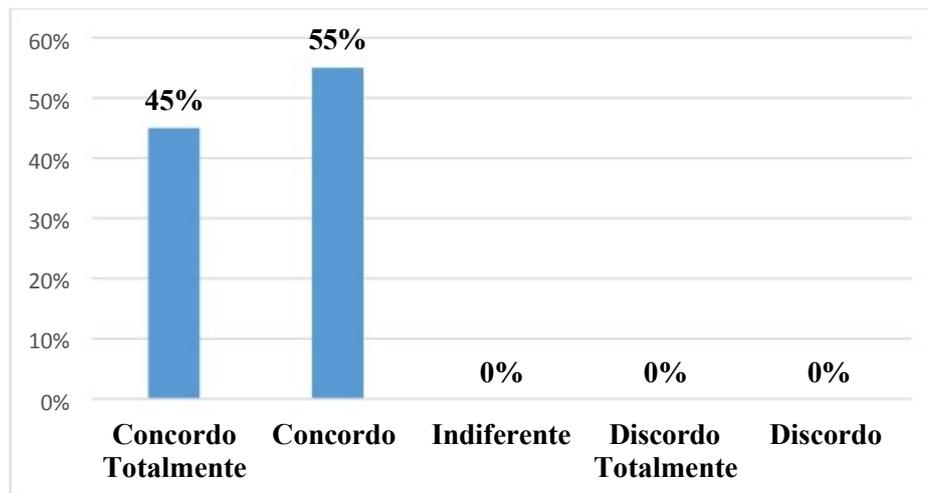
O relacionamento interpessoal é tão importante que se faz presente nos cinco modelos de clima organizacional apresentado neste trabalho.

É muito importante que as organizações tenham um clima organizacional favorável para o desenvolvimento de boas relações, que promovam a comunicação, qualidade e produtividade, pois o ambiente de trabalho pode influenciar no comportamento das pessoas, nas relações interpessoais e conseqüentemente nos resultados das empresas. (GERMANO e GIMENES, 2010).

5.5.8 Relacionamento Interpessoal

A oitava questão “O relacionamento entre você, seu superior e colegas de trabalho é considerado cordial e assertivo”, a mesma permitiu identificar: se existe uma boa relação entre as pessoas no ambiente de trabalho. Conforme o gráfico 8, a maioria dos estagiários, 55% concordam que existem um relacionamento profissional adequado, e ainda para reafirmar tal porcentagem 45% concordam que o que foi exposto.

Gráfico 8: O relacionamento entre você, seu superior e colegas de trabalho é considerado cordial e assertivo.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Nessa questão tivemos algo inédito que foi atingir a satisfação máxima dos colaboradores perante o clima organizacional no geral, neste caso em específico temos 100% dos estagiários que concordam no geral que o relacionamento interpessoal entre ele, o seu superior e os colegas de trabalho é considerado cordial e assertivo. E ainda vale ressaltar que o relacionamento interpessoal está nos cinco modelos de clima apresentando neste trabalho.

O relacionamento interpessoal envolve a formação do próprio “eu” e como lidamos com nossas emoções, o autoconhecimento de sentimentos e o processo de pensamento. “O relacionamento interpessoal ainda envolve a capacidade do ser humano de experimentar e discernir padrões, experimentar atrações do futuro e de sonhar e também de realizar potenciais”. (ZIEMNICZAK, 2011, p. 1)

Grande parte do nosso trabalho é feita por meio de contato com os outros, quer como indivíduos, quer como grupos. As pessoas que tem mais habilidade em compreender, ajudar e apoiar são mais eficazes no relacionamento humano. “A experiência tem comprovado que as pessoas podem aprender a aperfeiçoar sua habilidade em compreender os outros e a si próprias

adquirindo competência e facilidade nas relações interpessoais. ” (MINICUCCI, 2001, p. 30-31)

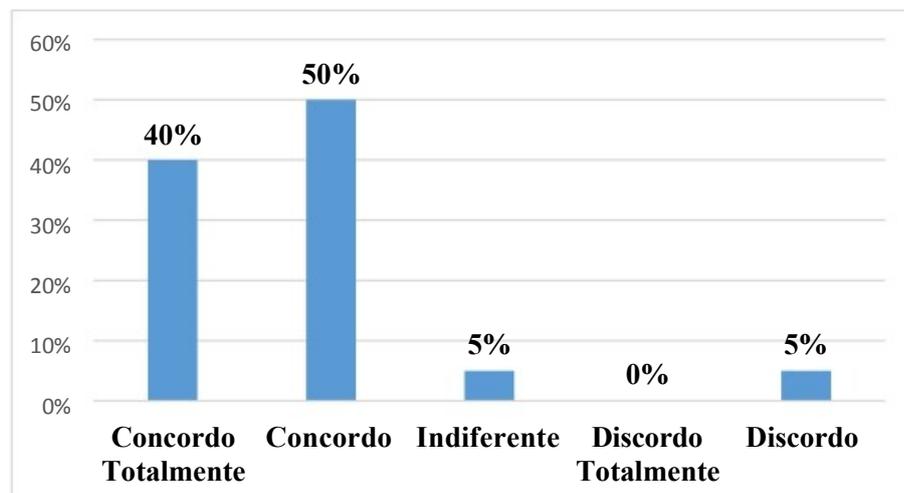
O relacionamento interpessoal tem superado os conhecimentos, técnicas e experiências acumuladas, o comportamento das pessoas está influenciando muito na contratação de novos colaboradores é imprescindível que as pessoas tenham essa capacidade e habilidade em relacionarem-se bem com os seus colegas de trabalho.

O relacionamento interpessoal interfere diretamente no ambiente de trabalho, podendo influir no comportamento humano, nas relações e nos resultados da empresa. O ser humano age de acordo com o ambiente. O clima organizacional e os relacionamentos influenciam no comportamento do colaborador, são fatores que motivam e determinam a criação de um ambiente agradável. A maneira das pessoas se relacionar é um fator determinante para garantir o convívio coletivo, a cordialidade e a assertividade.

5.5.9 Condições físicas do trabalho

A nona questão “As condições físicas do trabalho na empresa são satisfatórias como por exemplo: ruído, temperatura, higiene, espaço, mobiliário e etc.”, a mesma permitiu identificar: se as condições de trabalho estão as satisfatórias. Conforme o gráfico 9, a maioria dos estagiários, 50% concordam que existem condições de trabalho satisfatória, e ainda para reafirmar tal porcentagem 40% concordam que o que foi exposto. E 5% são indiferentes e 5% discordam.

Gráfico 9: As condições físicas do trabalho na empresa são satisfatórias como por exemplo: ruído, temperatura, higiene, espaço, mobiliário e etc.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Entre o percentual da pesquisa 90% dos estagiários concordam no geral que as condições físicas de trabalho são satisfatórias. Lembrando que as condições físicas do trabalho se faz presente em dois modelos de clima o de Sbragia e de Luz.

Um outro fator importante no clima organizacional é a higiene do trabalho que está relacionada com as condições ambientais de trabalho. Do ponto de vista de Chiavenato (2010), o local de trabalho constitui a área de ação da higiene do trabalho, envolvendo aspectos ligados a este fator como: temperatura, ruído, ar, equipamentos de trabalho e outros.

Conforme Chiavenato (2010, p. 470-471),

Os principais itens do programa de higiene do trabalho estão relacionados com:

1 – Ambiente físico do trabalho que envolve:

- Iluminação: luminosidade adequada a cada tipo de atividade;
- Temperatura: manutenção de níveis adequados de temperatura;
- Ruídos: remoção de ruídos ou utilização de protetores auriculares;

2 - Aplicação de princípios de ergonomia:

- Mesas e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas;
- Máquinas e equipamentos adequados às características humanas.

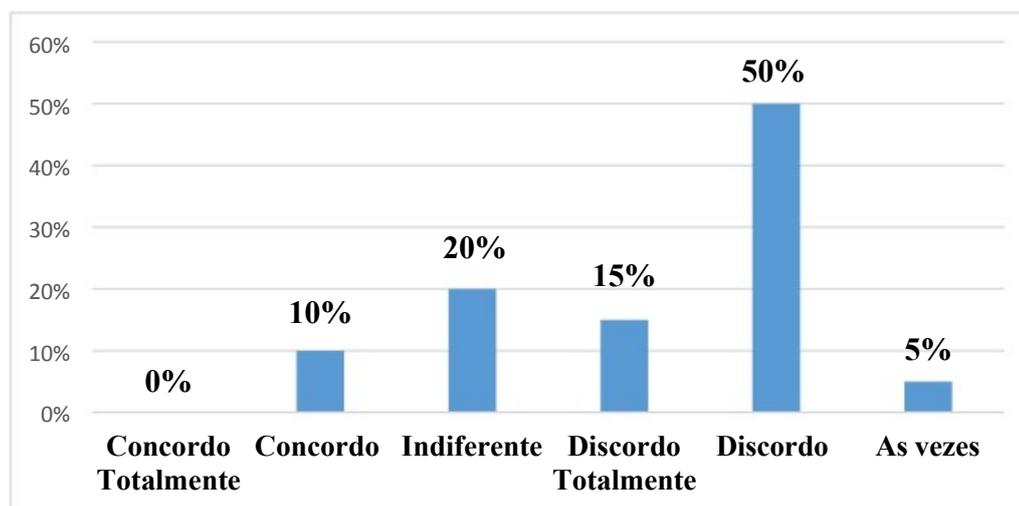
Uma empresa com ótimas condições físicas de trabalho deixa o colaborador mais satisfeito, pois o faz sentir importante para a organização, visando que as condições de trabalho não adequadas podem gerar problemas de saúde ao funcionário, e logo se tudo está nas conformidades é sinal que a empresa se preocupa com as pessoas que a compõe.

5.5.10 Condições físicas do trabalho

A décima questão “As atividades de trabalho são exaustivas e geram sobrecarga de trabalho e fadiga”, a mesma permitiu identificar: se o trabalho do estagiário é exaustivo e excessivo. Conforme o gráfico 10, a maioria dos estagiários, 50% discordaram de tal afirmação, ou seja, 50% dos estagiários não considera as atividades exaustivas e que também não geram sobrecarga e fadiga, e ainda tem uma porcentagem 15% discordam totalmente da pergunta, mas 20% da população tratou está afirmativa como indiferente, ou seja, são “neutros” a resposta e 10% concordam que as atividades são sim exaustivas e que geram sobrecarga e fadiga. E em particular nessa pergunta temos uma exceção, onde o estagiário escreveu a punho que as vezes se sentia sobrecarregado e com fadiga.

Lembrando que as condições físicas do trabalho se faz presente em dois modelos de clima o de Sbragia e de Luz.

Gráfico 10: As atividades de trabalho são exaustivas e geram sobrecarga de trabalho e fadiga.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ainda sobre o trabalho um outro item importante é a sobrecarga de trabalho e a fadiga decorrente do mesmo. Eles aparecem na vida do trabalhador quando o mesmo possui um acúmulo de atividades muito grande, além de sua capacidade de realização e com isso gera a fadiga e o estresse.

Chiavenato (2010), diz que o estresse é a soma das perturbações orgânicas e psíquicas provocadas por diversos agentes agressores, como: emoções fortes, fadiga, situações de conflito, sobrecarga de trabalho e outros.

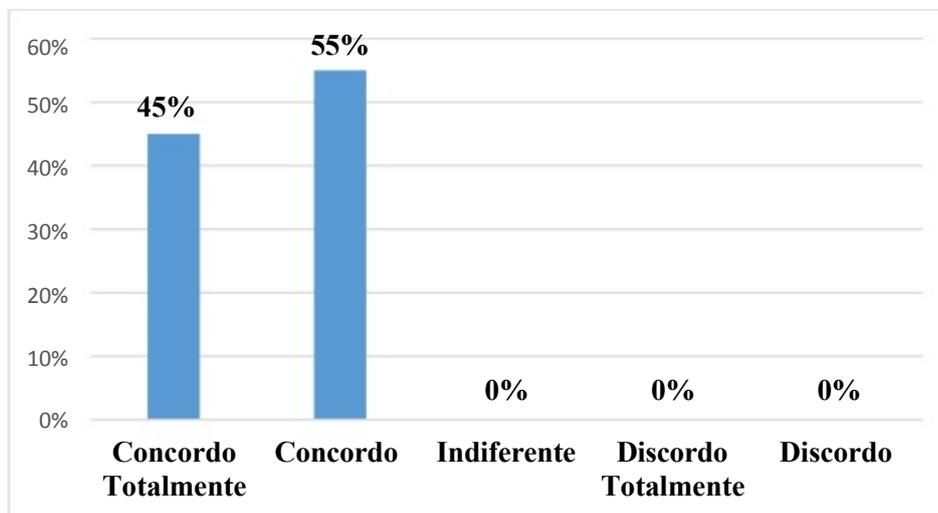
Logo, temos que a sobrecarga de atividades e a fadiga não atingem no geral 65% dos estagiários, porém é bom fazer uma análise mais específica para averiguar o porquê dessas outras porcentagens.

5.5.11 Qualidade no desempenho

A décima primeira questão “Realizo todas as obrigações, deveres e atividades no ambiente de trabalho com qualidade, gerando um desempenho satisfatório”, a mesma permitiu identificar: se os estagiários realizam todas as obrigações com qualidade e tendo desempenho positivo. Conforme o gráfico 11, a maioria dos estagiários, 55% concordam que realiza as atividades com qualidade, gerando desempenho satisfatório e 45% concordam totalmente sobre

o exposto acima. Ressaltando que dois modelos de clima se fazem presente que é o de Litwin e Kolb.

Gráfico 11: Realizo todas as obrigações, deveres e atividades de trabalho com qualidade, gerando um desempenho satisfatório.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A qualidade no desempenho do serviço que está completamente ligada ao clima organizacional e seus fatores. O serviço segundo Las Casas (2008) são ações, atos e desempenho.

Segundo Paladini (2010, p.30) “para definir corretamente qualidade, o primeiro passo é considerar a qualidade como um conjunto de atributos ou elementos que compõem o produto ou o serviço”.

A qualidade no desempenho no serviço também é o reflexo do trabalho executado por toda a organização, onde cada funcionário realiza as suas obrigações, deveres e atividades do ambiente de trabalho com qualidade, gerando assim um desempenho satisfatório.

5.5.12 Sugestões para melhorar o clima organizacional

SUGESTÕES	Nº DE PESSOAS	(%)
1. A realização de treinamento.	9	35%
2. Acham a organização com um clima favorável.	6	30%
3. Comunicação melhor entre a empresa e os estagiários.	4	20%
4. Nada a declarar a respeito do que foi perguntado.	4	20%
5. Valorização do estagiário.	3	15%
6. Programas de interatividade.	3	15%
7. Melhoria nas conversas nos corredores, pois gera um clima ruim na empresa.	2	10%
8. Realização de atividades de motivação.	1	5%
9. Adequação do estagiário na sua área de estudo - trabalho.	1	5%

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Conforme quadro exposto acima essas foram as nove sugestões dadas pelos estagiários, onde 35% solicitaram a realização de treinamentos antes e durante o seu processo de estágio na organização.

Chiavenato (2010, p. 367),

Treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos.

Outro aspecto é o melhoramento da comunicação entre o estagiário e a empresa com 20%, onde Chiavenato (2010) aponta que existe a comunicação descendentes que são aquelas que se refere as mensagens ou informações enviadas do topo aos subordinados, isto é, de cima para baixo. A comunicação ascendente se refere as mensagens que fluem dos níveis mais baixos para os níveis mais elevados da hierarquia organizacional. E por fim, a comunicação horizontal que se referem ao intercâmbio lateral ou diagonal de mensagens entre pares ou colegas.

Outro aspecto muito importante é como melhorar a comunicação organizacional e Chiavenato (2010) vem dizer que em primeiro lugar, devem melhorar suas mensagens – a informação que desejam transmitir. Em segundo, devem procurar compreender o que as outras pessoas estão tentando lhes comunicar, ou seja, precisam se esforçar não só para serem compreendidos, mas para também compreender o próximo.

Dentre outros fatores mencionados, tais como: valorização do estagiário, programas de interatividade, melhoria nas fofocas, pois gera um clima ruim na empresa, adequação do estagiário na sua área de estudo – trabalho e realização de atividades de motivação.

Robbins (2009) descreve a motivação como a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo. Para o mesmo autor necessidade significa uma deficiência física ou psicológica que faz com determinado resultado pareça atraente.

Uma variável importante no processo de motivação é a satisfação e Chiavenato (2010) traz como conceito dizendo que a satisfação é a auto realização em virtude de uma experiência provocada por várias atividades e recompensas. O termo satisfação é usado para analisar os resultados já experimentados pela pessoa. Assim, a satisfação é uma consequência das recompensas e punições ligadas ao desempenho, ou seja, a pessoa pode ficar satisfeita ou insatisfeita com o comportamento, com o desempenho e com as relações de recompensa normalmente existente.

Os fatores motivacionais estão relacionados com as condições internas do indivíduo que conduzem a sentimentos de satisfação e de auto realização, ou seja, as necessidades secundárias das pessoas.

Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam substancialmente a satisfação das pessoas. Quando são precários, provocam ausência de satisfação, ou seja, insatisfação.

5.6 ASPECTOS CONCLUSIVOS

O ambiente organizacional passa por constantes mudanças, sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, sendo necessário que as organizações busquem se desenvolver para alcançar os objetivos. Assim, as empresas devem investir em capital humano e valorizá-lo para que este gere motivação, efetividade, eficácia, desenvolvimento, excelência organizacional e um clima organizacional agradável, afinal, as pessoas são o principal ativo da organização e dependendo da maneira como são tratadas no ambiente de trabalho, agregam imenso valor.

Desta maneira, é essencial o desenvolvimento do clima organizacional no ambiente de trabalho, os quais podem ser compreendidas através de aspectos comportamentais e fatores motivacionais dos colaboradores. Portanto, compreender os fatores motivacionais tem sido muito importante para que o clima seja bem desenvolvido nas empresas, e, conseqüentemente, seja gerado bem-estar aos membros da organização, ou seja, um clima organizacional positivo.

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a percepção dos estagiários sobre o clima no ambiente de trabalho do Sebrae/PB durante o período de 2014 – 2015. E teve como pretensão responder a seguinte questão problema: qual a percepção dos estagiários no Sebrae/PB, 2014 – 2015 sobre a organização e o clima no ambiente de trabalho?

Os resultados apontam que os fatores motivacionais do clima no ambiente de trabalho influenciam positivamente os estagiários do Sebrae/PB, uma vez que, os modelos de clima organizacional, segundo o modelo Sbragia, Kolb, Litwin, Luz e Coda foram identificados no ambiente de trabalho obtendo a maioria de forma positiva perante a visão dos estagiários. Deste modo, aliando as identificações e verificações feitas à percepção dos colaboradores, concluiu-se que a organização proporciona um clima organizacional agradável.

Foi perceptível que o fator motivacional que melhor representou a organização foi o relacionamento interpessoal, sendo bastante satisfatório na presente pesquisa na percepção dos estagiários. É importante ressaltar também que as condições físicas de trabalho, a qualidade no desempenho nas atividades e a liderança foram fatores satisfatórios. Mas constatou-se que dois fatores motivacionais no clima organizacional possuíram um pouco de divergência, são eles: a comunicação, onde na pesquisa relatou uma porcentagem de 80% de satisfação abordando que a comunicação entre o superior e o subordinado são satisfatórias e que as comunicações internas são boas, porém apresentou um negativismo quando foi diagnosticado que as informações internas organizacionais possuem uma porcentagem de que os estagiários ficam sabendo dos assuntos pertinentes a empresa através de colegas de trabalho e conversas nos corredores, onde existe outros meios para a comunicação.

Ainda sobre este fator motivacional que é a comunicação organizacional temos que nas sugestões para melhorar o clima no ambiente de trabalho foi um dos fatores mais votados para que haja uma comunicação entre a empresa e o estagiário de forma mais frequente, principalmente no setor aonde o colaborador desenvolve suas atividades. Levando em consideração que a comunicação também é um meio de integração entre os funcionários no geral e este também foi outro fator apontado. E este fator é importante, porque conversas paralelas podem ser distorcidas e assim, gerando um clima organizacional desagradável.

O outro aspecto é o treinamento que obteve uma margem de 70% nas pesquisas, ou seja, é considerado como algo satisfatório na organização, porém nas sugestões para melhorar o clima organizacional no ambiente de trabalho foi o item mais votado, onde os estagiários abordaram que capacitação é essencial para a formação do colaborador, principalmente quando o mesmo entra na empresa, justificando que eles deveriam receber um treinamento mais adequado realizado pelo seu superior ou pela Unidade de Desenvolvimento Humano e não, por outro estagiário que está se desligando da organização.

Por conseguinte, fica claro que a organização possui fatores motivacionais satisfatórios, gerando assim, um clima agradável. Mas que também temos dois aspectos em alerta que é o treinamento e a comunicação, onde precisam ser analisados com mais precisão pelo setor de

Desenvolvimento Humano e pelo Programa de Estágio do Sebrae/PB, pois esses fatores são indispensáveis para a formação do estagiário dentro de uma organização, para a própria empresa e principalmente para o clima organizacional, onde sabemos que a comunicação é um meio de informação super valioso e o treinamento é importante para que os estagiários sejam bem capacitados durante a sua formação na empresa, para assim, gerar bons resultados para consigo e para com a organização, gerando, um clima organizacional satisfatório por completo.

A realização de estudos abordando os fatores motivacionais no clima organizacional podem contribuir para pesquisas posteriores mais aprofundadas nos campos de clima no ambiente de trabalho, assim como, possibilita a estudantes de diversas áreas, colaboradores de instituições públicas ou privadas e a gestores, desenvolverem uma maior percepção sobre a importância dos fatores motivacionais na presença da vida acadêmica e profissional do estagiário que compõe a organização, promovendo um clima organizacional positivo e garantir o bem estar das pessoas para que se alcance o sucesso desejado ambas as partes.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRE, J. W. C. **Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item.** In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2003, Minas Gerais.
- ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 2009.
- BEDANI, Marcelo. **Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo.** 2006. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870350X2006000300011&script=sci_arttext. Acesso em: 02 Maio de 2016.
- BEZERRA, Aline de Sousa. **Clima organizacional: fatores que influenciam na empresa XYZ.** Picos:UFPI, 2011. 60 p. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Administração da Universidade Federal do Piauí, Picos, 2011.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa em clima organizacional. **Revista Produção.** Agosto 2006, v.16, n.02, p. 258-273. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>. Acesso em 09 de maio de 2016.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BOGMANN, I. M.. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras.** São Paulo: Nobel, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional** / Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. – 3. Ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH.** São Paulo: Revista do Instituto de Administração da USP, n. 75, dez. 1993.
- CODA, Roberto. Como está o Clima. In Fascículo n. 15, Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. Brasília.1998. Disponível em: http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2014/pdf/DISSERTACAO_MARGARETH_TOSCANO%20MARTINEZ_BARTHASAR.pdf. Acessado em 09 de maio de 2016.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística** / Antonio Cury. – 8. Ed. rev. e ampl. – 4. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

EDUCAÇÃO, Portal – Cursos Online: **Mais de 100 cursos online com certificado**. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/direito/artigos/27798/definicao-de-fornecedor>. Acessado em: 07 de abril de 2016.

IORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: Integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 2010.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**.

Rio de Janeiro: Sextante, 2004. KAHELE, Flávia. **Pesquisando a motivação: A pesquisa de clima organizacional**. Instituto MVC, disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/clima.htm>. Acessado em: 05 de maio de 2016.

KOTLER, Philip **Administração de marketing**/ Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14. Ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masse. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos** / Alexandre Luzzi Las Casas. – 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

LUZ, Ricardo. **Gestão de clima organizacional**, Rio de Janeiro, Ed. Qualitymark, 2007.

LUZ, Ricardo. (1995); **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a14v35n09/14350916.html>. Acessado em 09 de maio de 2016.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, José Roberto. **Relacionamento Interpessoal**. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/treinamento-relacionamento-interpessoal/>. Acessado em: 06 de maio de 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINICUCCI, A. **Relações humanas** – Psicologia das relações interpessoais; 6ª edição, 2001, editora Atlas, São Paulo, 240 p. GERMANO, P.; GIMENES, H.C. **Relacionamento Interpessoal e seus Aspectos Motivacionais**. UNIP – Campus Magalhães Teixeira – Campinas, São Paulo, 2010.

MÓL, Anderson Luiz Rezende. **Clima Organizacional**: um estudo de caso na Secretaria de Administração do RN. Disponível em: www.searh.rn.gov.br Acesso em: 02. Mai. 2016.

NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. – 20 ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, B. **Os diferentes tipos de marketing mais utilizados**. Disponível em <<http://www.mestredomarketing.com/os-diferentes-tipos-de-marketing-mais-utilizados/>>. Acesso em: 30 de março. 2016.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística / Hamilton Pozo. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REZENDE, D. A.; ABREU, A.F. de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul, 1943 - . **Fundamentos do comportamento organizacional** / São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul., 1943-. **Comportamento Organizacional** / – 14. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SLACK, N.et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEGUNDO, José. **Influência da Liderança no Clima Organizacional**. Disponível em: <http://www.josegundo.hpg.ig.com.br/clima.htm>. Acessado em: 05 de maio de 2016.

SEBRAE, Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acessado em: 02 de abril de 2016.

SBRAGIA, R. (1983); "Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa", **Revista de Administração**, 18 (2), p. 30-39, 1983. Disponível em:

<http://www.revistaespacios.com/a14v35n09/14350916.html>. Acessado em 09 de maio de 2016.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos** / Robert P. Vecchio; [tradução Roberto Galman]. – São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ZIEMNICZAK, A. P. M. **Ambiente de trabalho e as relações interpessoais**. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/50783778/Ambiente-de-trabalho-e-as-relacoes-interpessoais>. Publicado por Mari Moreno em 15/03/2011. Acesso em: 06 de maio de 2016.

ZUCCOLI, Paula Hidalgo Zaniboni e FRANZIN, Narciso Américo. Clima Organizacional: Um Breve Estudo. **Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**. Junho 2006, v. 08, n.01, p.91-95.

INSTRUÇÃO NORMATIVA DO PROGRAMA DE ESTÁGIO DO SEBRAE/PB

	<h1 style="margin: 0;">INSTRUÇÃO NORMATIVA</h1>	Nº. 05/03	ÁREA RESPONSÁVEL: UDH																												
ASSUNTO: PROGRAMA DE ESTÁGIO		Alteração RESOLUÇÃO Nº. XX/XX																													
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; width: 85%;">ÍNDICE</th> <th style="text-align: right; width: 15%;">Página</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>OBJETIVO.....</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>ÁREAS</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ENVOLVIDAS.....</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>DEFINIÇÃO.....</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>PROCEDIMENTOS.....</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>CONDIÇÕES.....</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> <tr> <td>QUANTIDADE DE ESTAGIÁRIOS</td> <td style="text-align: right;">5</td> </tr> <tr> <td>SUPERVISÃO DO ESTÁGIO</td> <td style="text-align: right;">6</td> </tr> <tr> <td>AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO</td> <td style="text-align: right;">6</td> </tr> <tr> <td>CAPACITAÇÃO</td> <td style="text-align: right;">7</td> </tr> <tr> <td>PAGAMENTO DA BOLSA-AUXÍLIO</td> <td style="text-align: right;">8</td> </tr> <tr> <td>DESLIGAMENTO.....</td> <td style="text-align: right;">9</td> </tr> <tr> <td>DISPOSIÇÕES FINAIS.....</td> <td style="text-align: right;">10</td> </tr> </tbody> </table>				ÍNDICE	Página	OBJETIVO.....	2	ÁREAS		ENVOLVIDAS.....	2	DEFINIÇÃO.....	2	PROCEDIMENTOS.....	2	CONDIÇÕES.....	4	QUANTIDADE DE ESTAGIÁRIOS	5	SUPERVISÃO DO ESTÁGIO	6	AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO	6	CAPACITAÇÃO	7	PAGAMENTO DA BOLSA-AUXÍLIO	8	DESLIGAMENTO.....	9	DISPOSIÇÕES FINAIS.....	10
ÍNDICE	Página																														
OBJETIVO.....	2																														
ÁREAS																															
ENVOLVIDAS.....	2																														
DEFINIÇÃO.....	2																														
PROCEDIMENTOS.....	2																														
CONDIÇÕES.....	4																														
QUANTIDADE DE ESTAGIÁRIOS	5																														
SUPERVISÃO DO ESTÁGIO	6																														
AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO	6																														
CAPACITAÇÃO	7																														
PAGAMENTO DA BOLSA-AUXÍLIO	8																														
DESLIGAMENTO.....	9																														
DISPOSIÇÕES FINAIS.....	10																														

ANEXO II: "AVALIAÇÃO DO ESTAGIÁRIO"

ANEXO III: "AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO"

ANEXO IV: "PLANO DE ESTÁGIO"

	INSTRUÇÃO NORMATIVA	Nº. 05/03	ÁREA RESPONSÁVEL: UDH
ASSUNTO: PROGRAMA DE ESTÁGIO			Alteração RESOLUÇÃO Nº. XX/XX

1. OBJETIVO

Estabelecer procedimentos para a contratação e gestão de estágio profissional remunerado, no SEBRAE-PB, em conformidade com os preceitos da Lei nº 11.788 de 25 de setembro de 2008.

2. ÁREAS ENVOLVIDAS

Todas as unidades e agências regionais do SEBRAE-PB/PB.

3. DEFINIÇÃO

“Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos. Visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e a contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho.”

4. PROCEDIMENTOS

PROVIMENTO

- 4.1.** As áreas finalísticas e administrativas interessadas em contratar estagiário deverão preencher todos os campos do formulário “**REQUISICÃO DE ESTAGIÁRIOS**” (Anexo I), e encaminhar para UDH, que tomará as providências para seleção e captação.

- 4.2. Plano de Estágio deverá estar junto com a requisição de estagiários, este documento deverá definir e orientar a elaboração de um roteiro de estágio, visando os objetivos gerais e específicos do estágio, designação do supervisor, conteúdos a serem aprendidos, atividades a serem desenvolvidas, deverá considerar atividades desafiadoras que instiguem o desenvolvimento de habilidades para análise e interpretação da realidade, visão sistêmica, desenvolvimento de soluções. O plano de atividades do estagiário será incorporado ao termo de compromisso por meio de aditivos à medida que for avaliado, progressivamente, o desempenho do estudante, devendo ser, também, atualizado sempre que houver alteração nas atividades do estagiário
- 4.3. Os candidatos a estágio remunerado serão submetidos a **processo seletivo** a ser realizado pelo Agente de Integração contratado pelo SEBRAE-PB, **uma única vez no ano, preferencialmente no mês de outubro**, para todas as unidades e agências, para formação de quadro reserva, a ser chamado de acordo com as necessidades do SEBRAE-PB, respeitando o perfil e ordem de classificação, possibilitando uma melhor administração física e financeira do programa. O cadastro de reserva terá validade de um ano.

No processo de seleção será aferida a capacidade do candidato em relação à área de estágio pleiteada, observando os seguintes pré-requisitos e etapas:

- Estar devidamente matriculado em instituição de ensino **reconhecida pelo MEC**, e em curso de qualificação de interesse do SEBRAE-PB;
 - Participação no processo seletivo de, no mínimo 3 (TRÊS) candidatos por vaga oferecida;
 - Avaliação curricular - através da análise do histórico escolar, objetivando avaliar o rendimento escolar, sendo permitida a participação no processo aquele que tenha no **mínimo CRE = 7,0**
 - Somente poderá participar estudantes que estiverem cursando no mínimo o **2º período** e no máximo **7º período**.
 - Avaliação de conhecimentos – através de redação, testes práticos e/ou testes teóricos;
 - Avaliação comportamental – através da realização de dinâmicas de grupo para observação de comportamentos e atitudes, como iniciativa, capacidade de trabalhar em equipe, comunicação verbal etc, e
 - Entrevista final – Será realizada, pelo Agente de Integração, podendo ter ou não a participação de uma pessoa do SEBRAE-PB, desde que haja solicitação da unidade demandante, ou seja, identificada a necessidade pela UDH. E será encaminhado à instituição apenas o estagiário selecionado.
- 4.4. Dentre os requisitos e etapas dispostos no subitem 4.3 para ingresso do estagiário no SEBRAE/PB, após selecionado, o estagiário será submetido a um exame admissional, com emissão do atestado de saúde ocupacional (ASO), considerando o estagiário apto para o estágio, tendo em vista que o artigo 14 da Lei do Estágio (lei nº 11.788/08).
- 4.5. Após o recrutamento realizado pelo Agente de Integração contratado pelo SEBRAE/PB, as Unidades e Agências demandantes poderão realizar recrutamento complementar, se assim desejarem, dos candidatos selecionados pelos Agentes de Integração, a fim de garantir, mediante avaliações escritas, orais, entrevistas e/ou

exames curriculares, o perfil que melhor atenda a pretensa vaga de estágio, assegurando, sempre, a transparência do processo.

- 4.6. O candidato selecionado será encaminhado pelo Agente de integração, portando o Termo de Compromisso de Estágio, devidamente assinado pela Instituição de Ensino, à Unidade de Desenvolvimento Humano. A essa Unidade cabe a responsabilidade de colher as assinaturas que cabem ao SEBRAE-PB e apresentar o estagiário a unidade demandante da oportunidade.
- 4.7. Dentre os requisitos e etapas dispostos no subitem 4.3 para ingresso do estagiário no SEBRAE/PB, se faz necessário a realização de exame admissional, com emissão do atestado de saúde ocupacional (ASO), considerando o estagiário apto para o estágio, tendo em vista que o artigo 14 da Lei do Estágio (lei nº 11.788/08) estabelece que a legislação relacionada à saúde e segurança do trabalho também se aplica ao estagiário.
- 4.8. Para renovação do período de estágio, **após seis meses**, deverão ser preenchidos, os formulários de “Avaliação do Estagiário” (anexo II), a ser realizada pelo supervisor, e o de “Avaliação do Estágio” (anexo III), a ser feita pelo estudante, ambas encaminhadas para UDH, que dará o parecer final.

5. CONDIÇÕES

- 5.1. A realização do estágio profissional dar-se-á mediante Termo de Compromisso celebrado entre os estudantes e os agentes de integração, com os quais o SEBRAE-PB mantenha contrato ou convênio, com a interveniência obrigatória da instituição de ensino, sob a responsabilidade da UDH.
- 5.2. O seguro obrigatório contra acidentes pessoais em benefício do estagiário é da responsabilidade do Sebrae, cabendo ao Agente de Integração o encaminhamento de negociação de seguros, e este deverá ser comprovado quando da assinatura do Termo de Compromisso de Estágio - TCE.
- 5.3. Somente serão admitidos a estágio, os estudantes de cursos compatíveis e diretamente relacionados com as atividades desenvolvidas pelo SEBRAE-PB.
- 5.4. O estagiário somente estará **apto** a iniciar suas atividades, após a assinatura do Termo de Compromisso de Estágio – TCE, por ele próprio, seu representante legal ou assistente legal, quando for absoluta ou relativamente incapaz, pela Instituição de Ensino, pelo Agente de Integração e pelo SEBRAE-PB, através da Unidade de Desenvolvimento Humano, e constituirá comprovante exigível pela autoridade competente, da inexistência de vínculo empregatício.
- 5.5. O período de estágio é de no mínimo 6 (seis) meses e máximo 1 (um) ano, renovável por igual período, não podendo ultrapassar 2 (dois) anos, exceto quando se tratar de estagiário portador de deficiência, que não possui prazo máximo para o termino do seu contrato de estágio.

- 5.6. O estagiário cumprirá uma jornada de **vinte horas semanais**, de segunda à sexta-feira, sendo a jornada diária de quatro horas, no horário regular de funcionamento do SEBRAE-PB.
- 5.7. Se a instituição de ensino adotar verificações de aprendizagem periódicas ou finais, nos períodos de avaliação, a carga horária do estágio será reduzida pelo menos à metade, segundo estipulado no termo de compromisso, para garantir o bom desempenho do estudante.
- 5.8. As atividades dos estagiários devem guardar relação com o “conteúdo básico da profissão”, isto é, com as atividades que são próprias da respectiva opção profissional.
- 5.9. Em todo início de semestre letivo, o estagiário deverá apresentar, à UDH, declaração de matrícula que comprove a continuidade no curso em que iniciou o estágio.

6. QUANTIDADE DE ESTAGIÁRIOS:

A quantidade de estagiários **não poderá ultrapassar 50%** do quadro total de funcionários do SEBRAE-PB. Respeitando-se a necessidade de cada Agência Regional e/ou Unidade da instituição, desde que se cumpra o limite supracitado referente ao quadro total de funcionários.

7. SUPERVISÃO DO ESTÁGIO:

7.1. Será de responsabilidade de cada Unidade/Agência a designação de um supervisor de estágio, que deverá ter formação ou experiência profissional na área de conhecimento desenvolvida no curso do estagiário, que deverá orientar e supervisionar até 10 (dez) estagiários simultaneamente.

7.2. Caberá ao supervisor de estágio:

- Orientar o estagiário sobre as atividades a serem desenvolvidas;
- Repassar e/ou instruir o estagiário sobre os métodos e técnicas necessárias ao desenvolvimento das atividades da área;
- Acompanhar a pontualidade e frequência do estagiário;

- Acompanhar o desempenho do estagiário, orientando quanto à adequação de sua conduta ao ambiente profissional;
- Elaborar o Plano de Estágio;
- Realizar as avaliações solicitadas pela instituição de ensino e pelo SEBRAE-PB;
- Informar à UDH fatos que possam vir a afetar a relação do estagiário com o SEBRAE-PB.

8. AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO

Para que a Unidade de Desenvolvimento Humano possa estar acompanhando a eficácia do Programa de Estágio, serão feitas as avaliações abaixo mencionadas, com o objetivo de verificar se o estagiário está atendendo às expectativas do estágio e vice-versa, dando subsídios inclusive para a decisão de renovação ou desligamento do estagiário.

- 8.1. O estagiário será avaliado pelo colaborador do SEBRAE-PB, responsável pela supervisão do estágio e validada pelo gerente imediato, nos aspectos técnicos e comportamentais, através do formulário “Avaliação do Estagiário” (Anexo II), que deverá ser enviado, **semestralmente**, à Unidade de Desenvolvimento Humano.
- 8.2. O estagiário também avaliará o estágio no que diz respeito à validade e oportunidade de aprendizado, através do formulário “Avaliação do Estágio” (Anexo III) que deverá ser entregue, **semestralmente**, à Unidade de Desenvolvimento Humano.
- 8.3. O acompanhamento e a avaliação deverão ser contínuos, com “*feedback*” constante ao estagiário sobre seu desempenho, por parte do supervisor.
- 8.4. A renovação do Termo de Compromisso de Estágio (TCE) fica condicionada a avaliações de desempenho do estagiário, manutenção do seu vínculo com a instituição de ensino e existência de vaga e participação do programa de capacitação, conforme planejamento para o seu primeiro ano de estágio.

9. CAPACITAÇÃO

Os estagiários poderão participar da programação de capacitação, oferecidos pelo SEBRAE-PB, desde que voltados para a aprendizagem e treinamento prático dos estudantes, realizados dentro das dependências do SEBRAE-PB, nas modalidades de cursos abertos de 15h (ofertados ao público externo).

- 9.1. A indicação de participação do estagiário na capacitação será de responsabilidade do supervisor de estágio, com autorização do Gerente da Unidade, que deverá estar de acordo com as atividades do estagiário, com o conhecimento da Unidade de Desenvolvimento Humano.
- 9.2. A participação do estagiário estará condicionada a existência de vaga nesses programas de capacitação.
- 9.3. Todo estagiário ao ser contratado, receberá o “Kit Estágio Sustentável”, que consta de “Passaporte do Conhecimento, uma *squezer* e um crachá de identificação”.
- 9.4. O Passaporte do Conhecimento tem como objetivo repassar informações essenciais para o convívio do estagiário na organização e no relacionamento com os clientes, promovendo o aperfeiçoamento da postura profissional. No Passaporte serão apresentadas informações sobre o SEBRAE-PB, sua missão, suas crenças e valores, direitos e deveres do estagiário, postura e condições para renovação ou cancelamento do Termo de Compromisso de Estágio.
- 9.5. O SEBRAE-PB, em parceria com seus Agentes de Integração, ofertará aos seus estagiários cursos nas modalidades presencial e on-line, a relação dos cursos encontra-se no Passaporte do Conhecimento e **deverão** ser realizados durante o seu primeiro ano de estágio.

- 9.6. Caso, a indisponibilidade ou falta de vaga em um dos cursos acima citados, poderá ser feita a substituição por um outro curso, desde que esteja compatível com suas atividades no estágio, e seja autorizado pela UDH.
- 9.7. Após realização do curso é necessário a apresentação de certificado, junto a UDH, onde o estagiário receberá carimbo de validação em seu Passaporte do Conhecimento.
- 9.8. Só poderão renovar o estágio, estudantes que estejam com o carimbo de validação de cursos em seu Passaporte de Conhecimento, adquirido durante primeiro ano de estágio.

10. PAGAMENTO DE BOLSA-AUXÍLIO

- 10.1. O estágio profissional terá como contraprestação uma Bolsa-Auxílio, respeitada a seguinte tabela em vigor:

Especificação	Jornada: 20h semanais/(80h mensais)
Valor base ano 2015	
Nível Médio Técnico	R\$ 561,43
Nível Superior	R\$681,71

- 10.2. Os valores da Bolsa-Auxílio, a título de retribuição, serão reajustados uma vez por ano, de acordo com a decisão da diretoria. Devendo ser implantado imediatamente, no mês de reajuste. O reajuste será sempre o mês **setembro** de cada ano.
- 10.3. O pagamento do estagiário deverá ser realizado com os recursos da Unidade Solicitante, que deverá indicar a UDH qual a ação e o projeto designados para arcar com os custos advindos da contratação.
- 10.4. A retribuição mensal será sempre proporcional ao número de horas efetivamente cumpridas, deduzindo-se do valor atribuído a jornada máxima contratada, os valores correspondentes às horas de ausência, conforme previsto na Lei Específica de Estágio.
- 10.5. Conforme previsto na Lei específica de Estágio, o estagiário tendo cumprido o tempo de estágio igual a 12 meses terá direito a 30 dias de **recesso remunerado**. Uma parcela desse recesso deverá ser gozado na **última quinzena de dezembro**, e

os demais dias serão acordados com o supervisor de estágio, e deverão ser gozados, preferencialmente, nos meses referentes às férias escolares.

10.6. Serão concedidos dias de recesso, de maneira proporcional, nos casos em que os estágios tenham duração inferior a 01 (um) ano.

10.7. Conforme previsto em lei, o estagiário fará jus ao Auxílio Transporte, referente aos dias úteis estagiados, sem distinção de valores entre os níveis de formação acadêmica, respeitada a seguinte tabela:

Agência	Valor Auxílio Transporte
João Pessoa	R\$ Valor da passagem do transporte urbano praticado na cidade onde o estágio é realizado. (Multiplicado por 2 ao dia X dias úteis trabalhados)
Araruna, Cajazeiras, Campina Grande, Guarabira, Monteiro, Patos, Pombal e Sousa	R\$ Valor da passagem do transporte urbano praticado na cidade de Campina Grande – que será referência para as demais agências (Multiplicado por 2 ao dia x dias úteis trabalhados)

10.7.1 Durante o período de gozo do recesso remunerado, o estagiário **não** fará jus a percepção do Auxílio Transporte.

11. DESLIGAMENTO

11.1 O desligamento do estagiário ocorrerá:

- Automaticamente, ao término do estágio.
- Automaticamente, ao término ou interrupção do curso, ainda que não decorrido todo o período contratado.
- No interesse e por conveniência da área a que estiver vinculado, inclusive se comprovada a falta de aproveitamento e rendimento.
- Ante o descumprimento, pelo estagiário, de cláusulas do respectivo Termo de Compromisso de Estágio.
- A pedido do estagiário, ou na impossibilidade de permanecer estagiando.
- Pelo não comparecimento ao estágio, sem motivo justificado, por 5 (cinco) dias consecutivos, no período de um mês.
- Por postura e ou conduta inadequada;
- Ao término do estágio, o estagiário deverá devolver o crachá, sob pena de suspensão do aviso de recesso remunerado, até a devolução do mesmo.

11.2. A contar da data do desligamento, qualquer que seja a causa, suspender-se-á o pagamento da Bolsa-Auxílio.

12. DISPOSIÇÕES FINAIS

12.1. A adoção de qualquer procedimento diverso ao disposto nesta Instrução Normativa dependerá da deliberação da DIREX, que estará fundamentada em parecer técnico da Unidade de Gestão de Pessoas e da área solicitante, que justifique a necessidade, a importância e oportunidade do tratamento diferenciado.

12.2. Esta Instrução Normativa entra em vigor na data de sua emissão, revogando-se as disposições em contrário.

João Pessoa, 31 de março de 2016.

Walter Aguiar

Diretor Superintendente

ANEXOS B
REQUISIÇÃO DE ESTAGIÁRIO

Unidade Requisitante:
Supervisor do Estágio:
Projeto :
Ação:
Recurso:

PERFIL DO CANDIDATO:	
Curso (s):	
Turno para estágio:	
Conhecimentos/Habilidades:	
Atividades a serem desempenhadas pelo estágio: (As atividades do estagiário devem guardar relação com as atividades que são próprias da respectiva opção profissional, sob pena descaracterização do estágio e consequente estabelecimento de vínculo empregatício)	
Outras Observações:	
Data: Supervisor	Carimbo e Assinatura do Gerente e

AVALIAÇÃO DO SUPERVISOR

NOME DO(A) ESTAGIÁRIO(A):	
CURSO:	ANO:
UNIDADE / AGÊNCIA:	
NOME DO SUPERVISOR:	
PROJETO AO QUAL ESTÁ VINCULADO:	
PERÍODO DO ESTÁGIO: INÍCIO:	TÉRMINO:

PARTE I

ASPECTOS TÉCNICOS-PROFISSIONAIS (ASSINALAR COM UM "X" A OPÇÃO)		CONCEITO				
		FRACO	REGULAR	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
COMO PODE SER QUALIFICADO(A):						
1	RENDIMENTO DO(A) ESTAGIÁRIO(A) Qualidade, rapidez, precisão com que executa as tarefas integrantes do estágio					
2	FACILIDADE DE COMPREENSÃO Rapidez e facilidade de entender, interpretar, assimilar e pôr em prática instruções e informações verbais ou escritas					
3	CONHECIMENTOS TEÓRICOS Conhecimento demonstrado no cumprimento do estágio, tendo em vista a sua escolaridade					
4	ORGANIZAÇÃO E MÉTODO NO TRABALHO Uso de meios racionais visando melhorar a forma de executar o trabalho					
5	INTERESSE Mostrar interesse pelo andamento do trabalho. Disponibilidade para realizar tarefas voluntariamente					
6	CRIATIVIDADE					

	Capacidade de sugerir, projetar modificações ou inovações na empresa. Capacidade de adaptar conteúdo teórico à prática.					
RESULTADO I	Subtotais					
	TOTAL					
	Multiplique por 5					

PARTE II

ASPECTOS PESSOAIS (ASSINALAR COM UM "X" A OPÇÃO)		CONCEITO				
		FRACO	REGULAR	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
COMO PODE SER QUALIFICADO(A):						
1	ASSIDUIDADE Assiduidade e pontualidade aos expedientes diários na empresa					
2	DISCIPLINA Facilidade em aceitar e seguir instruções de superiores e acatar regulamentos e normas da empresa					
3	SOCIABILIDADE Facilidade e espontaneidade com que age frente as pessoas, fatos e situações					
4	COOPERAÇÃO Atuação junto a outras pessoas no sentido de contribuir para o alcance de um objetivo comum, influência positiva no grupo					
5	RESPONSABILIDADE Capacidade de cuidar e responder pelas atribuições, materiais, equipamentos e bens da empresa, que lhe são confiados no estágio					
6	MERECIMENTO DE CONFIANÇA E ÉTICA PROFISSIONAL Discrição demonstrada quanto ao sigilo das atividades a ele(a) confiados					

RESULTADO II	Subtotais					
	TOTAL					
	Multiplique por 3					

PARTE III

ASPECTOS INTERPESSOAIS (ASSINALAR COM UM "X" A OPÇÃO)		CONCEITO				
		FRACO	REGULAR	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
COMO PODE SER QUALIFICADO(A):						
1	O relacionamento com os superiores					
2	O relacionamento com o(a) supervisor(a) da Empresa					
3	O relacionamento com os colegas da Empresa					
4	O relacionamento com os demais elementos dentro da Empresa					
RESULTADO III	Subtotais					
	TOTAL					
	Multiplique por 2					

PARTE IV

1 – COMO VOCÊ QUALIFICARIA O APROVEITAMENTO DO TRABALHO DESENVOLVIDO PELO(A) ESTAGIÁRIO(A) NA EMPRESA? COMENTE OS PONTOS NEGATIVOS, POSITIVOS, VANTAGENS E DESVANTAGENS:
2 – QUAL O GRAU DE CONTRIBUIÇÃO DO ESTÁGIO PARA A SUA EMPRESA? RECOMENDARIA À OUTRAS EMPRESAS? COMENTE:
3 – OBSERVAÇÕES E SUGESTÕES QUE JULGAR ÚTEIS:
4- RENOVAR O ESTÁGIO? () SIM () NÃO
DATA:
CARIMBO E ASSINATURA DO(A) SUPERVISOR E GERENTE:

RESULTADO I		CONCEITO OBTIDO NO ESTÁGIO
RESULTADO II		
RESULTADO III		
TOTAL GERAL		

*** A ser preenchido pela Unidade de Gestão de Pessoas**

TABELA PARA CONCEITUAÇÃO DO ESTAGIÁRIO

LIMITES PARA CONCEITAÇÃO DO (A) ESTAGIÁRIO (A)	CONCEITUE O(A) ESTAGIÁRIO(A), ENQUADRANDO O TOTAL GERAL NOS LIMITES NUMÉRICOS
De 56 a 100 – FRACO	<p align="center">CONCEITO DO (A) ESTAGIÁRIO (A):</p> <p align="center">_____</p>
De 101 a 145 – REGULAR	
De 146 a 190 – BOM	
De 191 a 235 – MUITO BOM	
De 236 a 280 – EXCELENTE	

*** A ser preenchido pela Unidade de Gestão de Pessoas**



AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO

Nome do estudante estagiário:

Instituição de ensino e período/ano cursado:

Nome do gerente do estagiário na empresa:

Período do estágio:

Ao responder aos itens abaixo, faça-os com bastante atenção e sinceridade. Esta avaliação tem por objetivo aperfeiçoar o processo de aprendizagem prática que por sua vez é complementada através do campo de estágio.

DADOS AVALIATIVOS

1 – Descreva as atividades que você está executando com mais frequência na empresa.

2 – Você se sente motivado (a) diante das atividades que está executando? Por quê?

3 – O campo de estágio está correspondendo as suas atribuições enquanto aluno (a) no que se refere as funções que estão sendo atribuídas a você?

4. O aprendizado teórico que você tem recebido na Instituição de ensino tem auxiliado no desempenho do estágio? Em que aspecto?

5. De que forma o estágio está contribuindo para o seu conhecimento em relação à dinâmica organizacional; para seu crescimento pessoal, no que diz respeito ao relacionamento humano, e para sua experiência profissional?

6. O estágio que você está desenvolvendo contribui para confirmar a escolha certa ou não pela profissão que você está almejando? Justifique.	
7. Faça um breve comentário avaliando, de forma geral, o tempo que você está como estagiário (a) e aponte os pontos positivos e negativos nesse período.	
8. Apresente algumas sugestões que você considere favoráveis para que a organização possa melhorar e/ou aperfeiçoar o campo de estágio.	
DATA:	ASSINATURA DO ESTAGIÁRIO:

APÊNDICE A
MODELO DE QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

PESQUISA DE CAMPO – TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Prezado (a) participante:

Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica para o Trabalho de Conclusão do Curso Superior Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.

Seguindo os preceitos éticos, informo que sua participação será sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo(a). Todas as informações serão utilizadas EXCLUSIVAMENTE para fins acadêmicos.

Solicito que seja o mais verdadeiro possível e leia todas as questões com atenção, marcando “X” na opção desejada.

Agradeço a sua compreensão e colaboração com esta pesquisa.

Gênero:

Feminino

Masculino

Estado civil

Solteiro(a)

Casado(a)

Divorciado(a)

Possui filhos?

Sim Quantos? _____

Não

Qual a sua formação acadêmica?

1. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas.

Concordo Totalmente Concordo Indiferente

Discordo Totalmente Discordo

2. Você considera o seu superior hierárquico um bom líder.

Concordo Totalmente Concordo Indiferente

Discordo Totalmente Discordo

3. O treinamento que você recebe/recebeu o capacita a fazer bem o seu trabalho.

Concordo Totalmente Concordo Indiferente

Discordo Totalmente Discordo

4. Você considera suficiente o treinamento dado pela empresa.

Concordo Totalmente Concordo Indiferente

Discordo Totalmente Discordo

5. A comunicação entre você e seu superior é de forma clara, objetiva e coerente.

Concordo Totalmente Concordo Indiferente

Discordo Totalmente Discordo

6. Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa?

Assinale a alternativa, caso seja mais de uma pode marcar.

Conversas nos corredores Quadros de aviso Colegas de trabalho

Superior imediato Circulares internas Através de Recursos Humanos

Outro Qual? _____

7. Acredito que há um relacionamento profissional adequado entre pessoas dentro da organização.

Concordo Totalmente Concordo Indiferente

Discordo Totalmente Discordo

8. O relacionamento entre você, seu superior e colegas de trabalho é considerado como cordial e assertivo.

Concordo Totalmente Concordo Indiferente

Discordo Totalmente Discordo

9. As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias como por exemplo: ruído, temperatura, higiene, espaço, mobiliário etc.

Concordo Totalmente Concordo Indiferente

Discordo Totalmente Discordo

10. As atividades de trabalho são exaustivas e geram sobrecarga de trabalho e fadiga.

Concordo Totalmente Concordo Indiferente

Discordo Totalmente Discordo

11. Realizo todas as obrigações, deveres e atividades no ambiente de trabalho com qualidade, gerando um desempenho satisfatório.

Concordo Totalmente Concordo Indiferente

Discordo Totalmente Discordo

12. Quais sugestões você daria para melhorar o clima no ambiente de trabalho e gerar mais satisfação?
