

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VILMAR NOGUEIRA DE LIMA

**O IMPACTO DAS VARIÁVEIS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA
PERCEPÇÃO DO GRUPO DE VENDEDORES DA DIVISÃO DE ATACADO DA
EMPRESA FERRAMENTAS GERAIS COMÉRCIO E IMPORTAÇÃO DE
FERRAMENTAS E MÁQUINAS LTDA**

CURITIBA

2016

VILMAR NOGUEIRA DE LIMA

**O IMPACTO DAS VARIÁVEIS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA
PERCEPÇÃO DO GRUPO DE VENDEDORES DA DIVISÃO DE ATACADO DA
EMPRESA FERRAMENTAS GERAIS COMÉRCIO E IMPORTAÇÃO DE
FERRAMENTAS E MÁQUINAS LTDA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Gestão Estratégica, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Prof. Acyr Seleme

CURITIBA

2016

Dedico este trabalho a minha mãe Maria Joana Nogueira de Lima que infelizmente não está mais entre nós, ela foi minha motivação para conclusão deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu forças e disposição para combater as dificuldades encontradas e continuar a diante, sem ele nada seria possível.

À minha esposa Vanessa Machowski de Lima pela paciência e apoio durante todo o período de realização desta especialização, talvez não tivesse concluído sem a sua colaboração.

Ao coordenador do curso Gustavo Abib e ao orientador Acyr Seleme pelo direcionamento e tempo cedido em todas as fases deste trabalho.

RESUMO

A intenção deste trabalho foi avaliar um conjunto de variáveis do Comportamento Organizacional para entender a fundo a percepção de um determinado grupo de funcionários quando aos aspectos individuais, coletivos e corporativos, estes estão alocados em uma divisão específica de negócios da empresa, denominada como Atacado. Toda abordagem visou à absorção de informações relevantes ao estudo e que levassem a um diagnóstico preciso e detalhado sobre as reais necessidades de melhorias para a promoção do bem estar nas relações humanas dentro do ambiente de trabalho. Como metodologia foi utilizada a Análise Teórica Empírica. Para base de fundamentação teórica, foram avaliados os assuntos considerados essenciais e prioritários na visão do pesquisador e dos pesquisados, que entenderam que a sustentação para práticas mais adequadas e satisfatória no contexto atual relacional deste departamento, dependiam de 5 pilares iniciais, personalidade, experiência, motivação, reciprocidade e mudança. Necessário reforçar que o objetivo deste trabalho é aprofundar o entendimento sobre a forma de pensar da equipe comercial e o que eles projetam para si dentro deste universo organizacional.

Palavras-chave: Impacto das variáveis. Comportamento Organizacional. Percepção dos colaboradores.

ABSTRACT

The intent of this study was to evaluate a set of Organizational Behavior variables to understand deeply the perception of a particular group of employees when the individual aspects, collective and corporate, these are allocated to a specific business division of the company, known as Wholesale. The whole approach was aimed at absorbing information relevant to the study and that could lead to a precise and detailed diagnosis of the real needs of improvements to promote well-being in human relations in the workplace. The methodology was used Theoretical analysis Empirical. For theoretical foundation base were evaluated subjects considered essential and priority in the researcher's vision and searched, who understood that support for more appropriate practices and satisfying the relational current context of this department, depended on initial 5 pillars, personality, experience, motivation, reciprocity and change. Necessary to strengthen the objective of this work is to deepen the understanding of the way of thinking of the commercial team and they design for themselves within this organizational universe.

Keywords: Impact of variables. Organizational Behavior. Perception of employees.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – PERSONALIDADE.....	17
GRÁFICO 2 – EXPERIÊNCIA.....	18
GRÁFICO 3 – MOTIVAÇÃO.....	19
GRÁFICO 4 – TEMPO DE SERVIÇO.....	20
GRÁFICO 5 – DESEMPENHO.....	20
GRÁFICO 6 – INTERAÇÃO.....	21
GRÁFICO 7 – SINERGIA.....	22
GRÁFICO 8 – RECIPROCIDADE.....	23
GRÁFICO 9 – EMPATIA.....	24
GRÁFICO 10 – DIVERGÊNCIA.....	25
GRÁFICO 11 – COMUNICAÇÃO.....	25
GRÁFICO 12 – TRADIÇÃO.....	26
GRÁFICO 13 – DIRETRIZ.....	27
GRÁFICO 14 – MUDANÇA.....	28
GRÁFICO 15 – PROPÓSITO.....	29

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	OBJETIVOS	9
2.1	OBJETIVO GERAL	9
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
3	JUSTIFICATIVA	10
4	METODOLOGIA	11
5	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
5.1	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	13
5.2	PERSONALIDADE	13
5.3	EXPERIÊNCIA	14
5.4	MOTIVAÇÃO	14
5.5	RECIPROCIDADE	15
5.6	MUDANÇA	16
6	COLETA E ANÁLISE DE DADOS	17
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
	REFERÊNCIAS	34
	APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO	35

1 INTRODUÇÃO

Sabendo o quanto é importante para o gestor entender a forma que sua equipe pensa e enxerga a empresa e o quanto esta interpretação pode ser útil, ou até mesmo vital para a sobrevivência e longevidade do negócio, serão colocadas em prova questionamentos acerca de situações do cotidiano, voltadas ao dia a dia no ambiente de trabalho, visando auxiliar a administração dos recursos humanos, que serão especificamente abordados através de variáveis do Comportamento Organizacional.

Tratando-se de uma área ampla, que é influenciada por situações de caráter interno e externo, mas que independentemente de sua origem, são definidas por formas diferentes de pensar e pela postura dos indivíduos, este estudo mostrará o quanto o desempenho da empresa pode ser afetado se todos os membros que dela fazem parte, não estiverem envolvidos com o mesmo grau de interação, formando assim um complexo sistema de pessoas que visam alta performance e com elevado nível de comprometimento.

O clima organizacional assim como a qualidade de vida no trabalho são fatores de extrema importância em uma organização, pois através deles é possível medir o grau de satisfação entre os funcionários.

Tendo como objetivo melhorar as condições de trabalho dos colaboradores para mantê-los engajados a participar e cooperar com os desafios competitivos da organização, buscaremos interpretar a percepção dos vendedores.

Este trabalho de conclusão de curso contará com referenciais teóricos de autores renomados e conhecedores do tema e de suas variáveis, que fazem parte do universo acerca do Comportamento Organizacional, serão apresentados através de práticas relacionadas a teorias motivacionais de pessoas, focando o alto índice de bem estar humano, no clima e cultura organizacional das relações individuais e entre grupos.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar o nível de satisfação no ambiente de trabalho através de um conjunto de variáveis do Comportamento Organizacional. Este material poderá ser utilizado pela empresa como ferramenta de motivação, melhorando seu desempenho no mercado.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar a percepção do grupo de vendedores, os seus anseios, sentimentos e necessidades no ambiente de trabalho;
- b) Medir e comparar o relacionamento dos funcionários com as premissas da empresa;
- c) Mensurar o grau de satisfação nas relações interpessoais com membros da equipe e liderança;
- d) Analisar a opinião dos colaboradores sobre o desenvolvimento profissional e o propósito da empresa;
- e) Avaliar a disposição dos pesquisados em assumir uma postura de mudança de atitude e aceitação de novas diretrizes.

3 JUSTIFICATIVA

Quando tratamos sobre Comportamento Organizacional podemos entender que teremos um grande desafio pela frente, pois é algo que pode ser definido como simples e complexo ao mesmo tempo.

Simple pelo fato de que toda empresa estabelece regras e normativas que devem ser seguidas e cumpridas no ambiente de trabalho, e na maioria das vezes os indivíduos agem de determinada maneira pelo fato de que todos os membros do grupo apresentam uma mesma postura, o que se faz necessário para estabelecer o controle de determinados processos.

Por outro lado complexo quando entendemos que as pessoas são diferentes e enxergam a organização dentro do seu próprio ponto de vista, podendo estabelecer uma relação negativa, ao ponto de prejudicar seu desempenho e qualidade no vida no ambiente de trabalho, principalmente quando a empresa não aceita objeções e opiniões que vão ao desencontro do que já é estabelecido como regra.

Este estudo tem a intenção de promover um entendimento aprofundado da forma como os vendedores pensam em relação ao ambiente de trabalho e como que se comportam diante das adversidades encontradas no cotidiano da empresa, visa também medir a representatividade dos aspectos da empresa no clima organizacional. O clima organizacional tem um papel fundamental e decisivo na formação das pessoas, por isso deve ser cuidadosamente acompanhado pelo departamento de recursos humanos e pela liderança, que são os responsáveis pelo desenvolvimento e execução de práticas que elevem o grau de satisfação dos funcionários, isto refletirá diretamente no aumentando da produtividade da equipe.

4 METODOLOGIA

Este estudo tem como foco, utilizar-se de fundamentos do Comportamento Organizacional, mais especificamente de conceitos relacionados ao bem estar no ambiente de trabalho, para investigar detalhadamente a forma como os vendedores interpretam sua relação com a organização e como se relacionam com os demais integrantes do grupo. Para tal, traçaremos uma linha de pesquisa voltada à promoção de uma relação de confiança junto ao pesquisados, de forma que se sintam a vontade para colocar suas opiniões mais verdadeiras e precisas.

De acordo com Robbins (2005, p.105):

Os comportamentos de causas internas são aqueles vistos como os que estão sob o controle do indivíduo. O comportamento de causas externas é aquele visto como resultante de estímulos de fora, ou seja, a pessoa é vista como se tivesse sido forçada aquele comportamento pela situação.

Com o objetivo de coletar o máximo de informações favoráveis à pesquisa entendemos que esta seria a melhor forma de conhecer a fundo o modo de pensar dos pesquisados. “A percepção pode ser definida como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”. (ROBBINS, 2005, p. 104).

Clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto diário de trabalho pode afetar o comportamento e as atitudes das pessoas, sua qualidade de vida e o desempenho da organização. Fala-se em clima organizacional para referir-se às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano. Devido às rápidas mudanças que vêm ocorrendo nos anos da globalização, as empresas têm tentado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, buscando identificar como os trabalhadores expostos a uma série de estímulos oriundos da organização e do ambiente de trabalho têm percepções similares e atribuem significados semelhantes aos aspectos importantes da vida organizacional. (SIQUEIRA, 2008, p. 29).

Definido como trabalho de Monografia de Análise Teórica Empírica, os dados foram coletados através de pesquisa realizada com o grupo de vendedores da Divisão de Atacado da Empresa Ferramentas Gerais Comércio e Importação de Ferramentas e Máquinas Ltda., todos estes profissionais atrelados à regional Paraná, mas com diferenciação no atendimento por se tratar de uma equipe de vendedores externos (quatro vendedores), com atuação exclusiva no estado do

Paraná e outra parte do grupo (catorze vendedores) com atuação nacional, através de tele vendas. Como instrumento de coleta de informações foi aplicado um questionário de catorze perguntas fechadas, com três opções de respostas e um campo para uma quarta opção de resposta, e/ou justificativa, observações, complementações, se assim fosse necessário e uma pergunta aberta, para medir o nível de similaridade de percepção quanto grupo.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

5.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional busca avaliar a relação existente entre os funcionários e as organizações, visando à identificação da influência que os indivíduos e/ou grupos podem exercer dentro das organizações, esta prática poderá promover maior eficiência, propositalmente elevando a empresa a um lugar de destaque.

O objetivo básico do comportamento organizacional é ajudar as pessoas e organizações a se entenderem cada vez melhor. De um lado, o comportamento organizacional é fundamental para os administradores que dirigem as organizações ou unidades delas, assim como é indispensável para toda e qualquer pessoa que pretenda ser bem sucedida na sua atividade com as organizações, dentro ou fora delas. (CHIAVENATO, 2005, p. 8).

A seguir estão fundamentadas as variáveis que apresentam a maior importância para o objetivo inicial deste estudo, elas são essenciais para o desenvolvimento da equipe de vendas no primeiro estágio do processo de reciclagem e aprimoramento comportamental.

5.2 PERSONALIDADE

A formação da personalidade de um indivíduo depende de aspectos biológicos, genéticos e sociais, sendo de tal complexidade, podemos dizer que existem personalidades parecidas, mais não idênticas, contudo a singularidade na personalidade de cada pessoa apresenta suas diversidades nas situações do cotidiano.

A personalidade pode ser definida como qualidade ou condição de ser uma pessoa, sua construção é abstrata, não palpável, portanto o importante é entendermos que ela pode manifestar-se de diversas formas, independente da situação, causa ou efeito, e através de uma reação consciente ou involuntária do agente, expor a estabilidade comportamental racional ou instintiva.

O conceito de personalidade é usado para explicar a estabilidade no comportamento de uma pessoa ao longo do tempo e em diferentes situações (consistência), bem como as diferenças de comportamento entre as pessoas ao reagir à mesma situação (peculiaridade). Em resumo, a personalidade refere-se à constelação singular de traços de comportamento consistentes de um indivíduo. (CHIAVENATO, 2005, p. 199).

Quando um psicólogo fala sobre personalidade, refere-se a um conceito dinâmico que descreve o crescimento e o desenvolvimento de todo o sistema psicológico de um indivíduo. Mais do que analisar aspectos de uma pessoa, a personalidade se refere a um total agregado que é maior do que a soma das partes. (ROBBINS, 2005, p. 78).

5.3 EXPERIÊNCIA

A experiência dos colaboradores pode ser um grande aliado para a conquista do que se quer alcançar dentro de uma empresa, no aspecto comportamental tende a fazer com que os indivíduos se sintam mais confiantes na execução de suas atividades, a partir daí, tendem a estabelecer uma relação de trabalho mais harmônico que pode ser compartilhada com os demais membros da equipe.

Segundo Robbins (2005, p. 199):

Os grupos são capazes de gerar informações e conhecimentos mais completos. Por agregar os recursos de diversos indivíduos, os grupos conseguem mais entradas para o processo decisório. Além da quantidade de contribuições, os grupos também trazem heterogeneidade ao processo. Oferece uma maior diversidade de pontos de vista.

As diferenças individuais conduzem necessariamente a diversidade humana nas organizações. Hoje, em vez de tentar padronizar e homogeneizar o comportamento das pessoas, as organizações estão fazendo exatamente o contrário, incentivando a diferenciação, aproveitando a variabilidade humana e produzindo resultados a partir disso (CHIAVENATO, 2005).

5.4 MOTIVAÇÃO

Quando tratamos sobre motivação devemos levar em consideração as variáveis de percepção do estímulo, das necessidades e da cognição de cada pessoa. Diante disso a motivação varia entre os indivíduos, uma vez que essas variáveis são pessoais. Por ser tão individual ocorrem muitas diferenças pelo fato de

peçoas agirem, pensarem, almejem coisas distintas entre si, porém independente das diferenças o resultado do processo de motivação é basicamente o mesmo para todas as peçoas.

De acordo com Maximiano (2006, p. 178): “A motivação é específica. Uma peçoas motivada para trabalhar pode não estar motivada para estudar ou vice-versa. Não há um estado geral de motivação, que leve uma peçoas a sempre ter disposição para tudo”.

A motivação é um processo psicológico básico, juntamente com a percepção, atitudes, personalidade e aprendizagem, a motivação sobressai como um importante processo na compreensão do comportamento humano. Ela interage e atua em conjunto com outros processos mediadores e o ambiente. Da forma como acontece com os processos cognitivos, a motivação não pode ser visualizada. (CHIAVENATO, 2005, p. 242).

5.5 RECIPROCIDADE

A interação psicológica entre empregado e organização é a forma mais clara de reciprocidade, a organização realiza certas coisas para e pelo participante e inibe-se de fazer outras, remunera-lo, dá-lhe segurança e status, reciprocamente, o participante responde trabalhando e desempenhando suas tarefas e oferecendo resultados.

A reciprocidade também deve fazer parte da relação diária entre os colaboradores, que precisam estabelecer uma interação prazerosa no ambiente de trabalho, tendo em mente que suas respostas aos atuais anseios dos demais funcionários, podem ser similares aos seus anseios de amanhã, não é possível garantir que haja uma mesma reação de todos os envolvidos, porém o comportamento do grupo só será eficiente se cada um assumir o espírito de promoção do bem estar mútuo.

Cada peçoas desenvolve um dado padrão de comportamento que oferece algo a outra, enquanto o que é proporcionalmente é desejado, a relação é fácil de manter. A aceitação de uma posição revelará que outros têm expectativas sobre o tipo de relação considerado apropriado a alguém nesse papel. (COHEN; FINK, 2003, p. 232).

Como afirma Robbins, (2005, p. 246):

A maneira como o receptor se sente no momento em que recebe a mensagem vai influenciar sua maneira de interpretá-la. Uma mesma mensagem pode ser interpretada por você de uma forma caso você se sinta aborrecido ou distraído, e de outra forma caso esteja feliz. Os estados emocionais mais externos, como euforia ou depressão, têm mais probabilidade de impedir a comunicação eficaz. Nessas situações, tendemos a deixar de lado nossa racionalidade e objetividade para dar lugar apenas às nossas emoções.

5.6 MUDANÇA

No ambiente corporativo contemporâneo, o aspecto de mudança está ainda mais forte do que evidenciamos em um passado não muito distante, mais do que nunca, se trata de uma questão de sobrevivência, realmente é um processo complexo, pois toda mudança traz consigo a necessidade de inovação e isso traz um investimento financeiro, mas são esforços necessários, que devem ser manipulados a partir de uma visão de 360°, para que sendo necessário, haja antecipações de problemas que afetem os colaboradores e seu desempenho.

A mudança exige que a cultura organizacional esteja adequada aos colaboradores, para que se sintam integrados a ela e para que em nenhum momento desenvolvam uma sensação de prisão organizacional, exercida pela pressão de serem responsáveis pelo ato visto como impositivo, ainda mais quando fatalmente ocorrem situações de imprevisibilidade.

Segundo Chiavenato (2005, p. 426): “As mudanças reais dentro das organizações somente ocorrerão a partir das pessoas. Para fazer alguma mudança dentro da organização, o primeiro passo é mudar a cabeça das pessoas e prepará-las antecipadamente para a mudança”.

Uma mudança pode aparentemente causar apenas uma reação mínima no momento de sua implementação, mas a resistência acaba vindo à tona depois de semanas, meses ou até anos. Uma pequena mudança que causaria pouco impacto pode tornar-se uma gota de água que faz o copo transbordar. (ROBBINS, 2005).

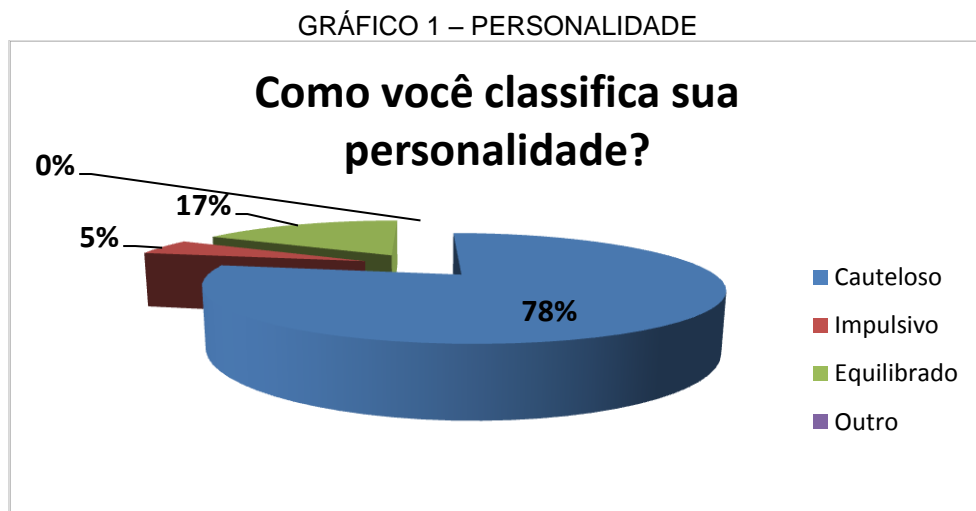
6 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Esta pesquisa só pode ser realizada depois da autorização da Gerencia Comercial Regional e Corporativa e do departamento de Recursos Humanos da empresa, que entendeu e validou a importância desta pesquisa. Foi solicitado aos pesquisados total atenção na interpretação das perguntas e reforçado que em qualquer possibilidade de dúvidas em relação à interpretação das perguntas, estas poderiam ser sanadas de imediato para preservar da maneira mais fiel possível a veracidade das informações.

Entendendo a importância de tal levantamento e a necessidade de interpretarmos suas percepções colocadas da maneira mais sincera possível, garantindo maior exatidão e assertividade das informações, os vendedores comprometeram-se na tradução mais transparente da realidade de acordo com a visão individual do todo.

Para evitar qualquer suspeita de perseguição posterior por parte da liderança, no caso o pesquisador, o material foi preenchido anonimamente e após a entrega do último questionário foi embaralhado por um dos membros do grupo, para daí sim ser iniciado o processo de análise.

Vale reforçar que todos estes profissionais foram orientados a basearem-se exclusivamente pela atividade profissional atual que exercem, desconsiderando completamente sua trajetória profissional antecedente, pelo simples fato de que não tem sentido algum para o estudo, muito pelo contrário, acabaria distorcendo o resultado final do estudo.



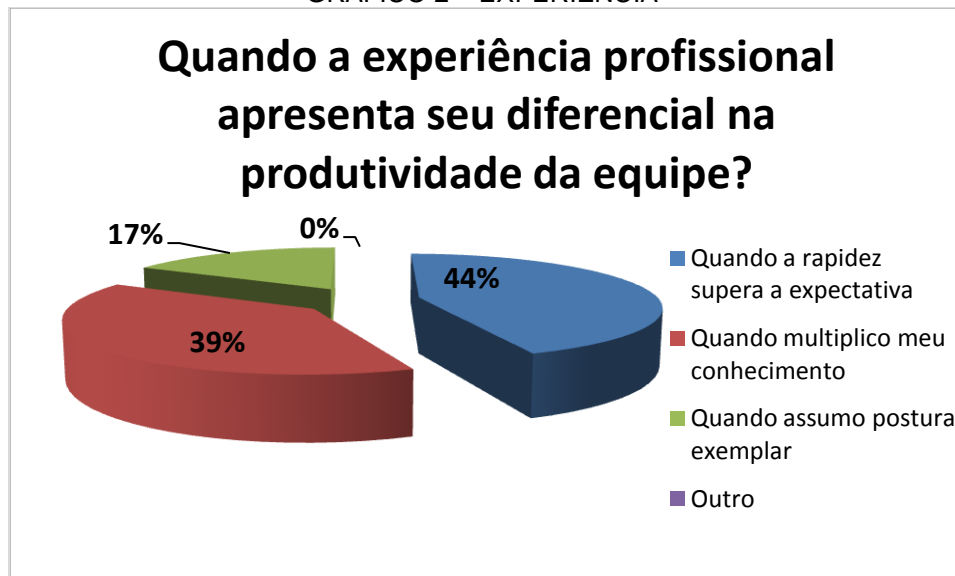
FONTE: o autor (2016).

Com relação ao questionamento imposto em relação à personalidade, enfatizou-se que independentemente do ambiente em que se encontravam e das pessoas que estavam ao seu redor, estes indivíduos classificariam as opções levando em consideração a resposta que fosse mais adequada.

Diante deste cenário constatamos que quatorze pessoas afirmam que são cautelosas e buscam manter a serenidade na tomada de decisão, elas entendem que boa parte do seu resultado vem por consequência de seus atos, estas representam 78% do grupo total.

Três pessoas dizem serem equilibradas, elas preferem investigar a situação e avaliar antes de priorizar, independente de que esta espera afete o resultado final, estes somam 17%, já um indivíduo, afirma ser impulsivo, sua premissa é atingir rapidamente a meta e resolver os problemas depois, entendendo que o mais importante é o resultado, sua representatividade percentual corresponde a 5%.

GRÁFICO 2 – EXPERIÊNCIA



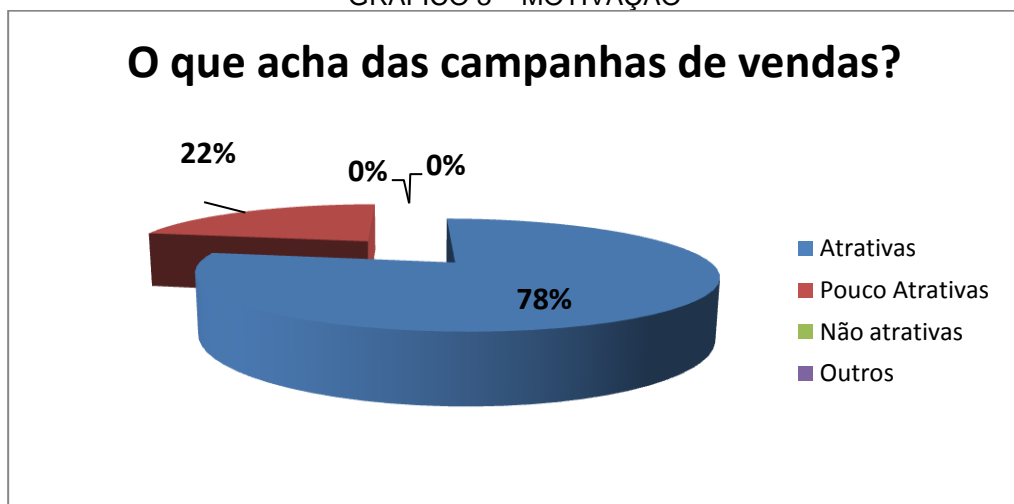
FONTE: o autor (2016).

Esta investigação foi realizada para entender a visão da equipe quando ao diferencial, que anos de experiência profissional na função de um profissional de vendas, trabalhando com a mesma linha de produtos, pode contribuir para o grupo, fazendo com que a produtividade supere expectativas e estimule aqueles que estão a sua volta.

Oito pesquisados acreditam que a diferenciação inicia-se quando a rapidez para identificar e atender uma necessidade, superam as expectativas dos clientes,

estes representam 44% dos entrevistados. Já sete pessoas, correspondendo 39% do total do grupo, acreditam que quando multiplicam o conhecimento com os seus pares, favorecem uma crescente de produtividade que pode escalar níveis altamente satisfatórios. Com 17% de participação, três vendedores entendem que o diferencial é alcançado quando este funcionário assume uma postura exemplar perante a equipe, mostrando grande comprometimento em todas as atividades a serem realizadas.

GRÁFICO 3 – MOTIVAÇÃO

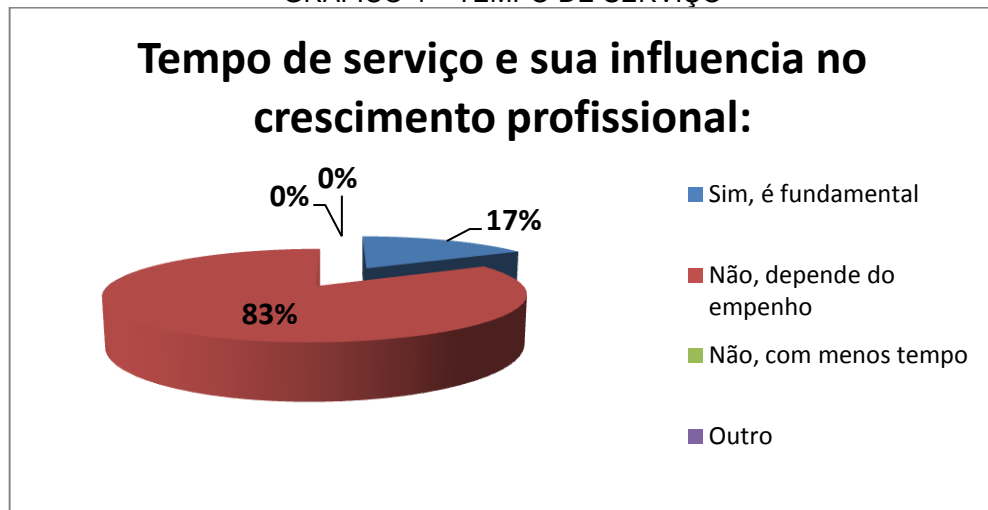


FONTE: o autor (2016).

Em retorno da indagação feita sobre a visão dos entrevistados em relação às campanhas e programas de incentivo de vendas disponibilizados pela empresa, tivemos um resultado positivo pelo maior número de entrevistados.

Referente aos 78% dos vendedores concordam que todas as ações destinadas ao aumento de vendas são atrativas, sendo que despertam o interesse e motivação na equipe de vendas, estes somados representam catorze indivíduos, os demais, totalizando 22%, cerca de quatro pessoas, afirmam que as mesmas ações de incentivo de vendas são pouco atrativas e que a recompensa é significativamente pequena, nenhum dos entrevistados sinalizou que não seriam nada atrativas, nem tão pouco que sentiam-se forçados a participar ou até mesmo que o alcance do objetivo estabelecido não daria uma recompensa compensadora.

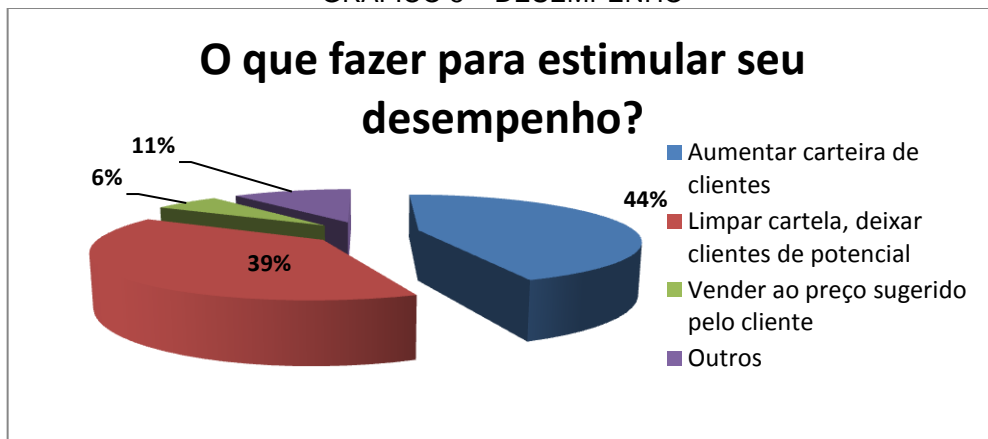
GRÁFICO 4 – TEMPO DE SERVIÇO



FONTE: o autor (2016).

Colocada a questão acerca da influencia do tempo de serviço do colaborador no seu crescimento profissional, os pesquisados representados por 17% do número total de pessoas, acreditam que no perfil da organização, este seria visto como um critério favorável, sendo que este profissional teria uma maior probabilidade de alcançar os resultados que a empresa espera e precisa, pelo fato de conhecer detalhadamente, processos, produtos e clientes, já o maior grupo, composto por 83% dos indivíduos, acreditam que a oportunidade depende exclusivamente do desempenho, comprometimento e perfil do colaborador e que atualmente a empresa está ouvindo mais os anseios daqueles que trabalham na ponta, o que extremamente favorável, pois facilita a exposição daqueles que se destacam no grupo, em números, tivemos três pesquisados concordando e 15 discordando, respectivamente ao percentual citado neste texto.

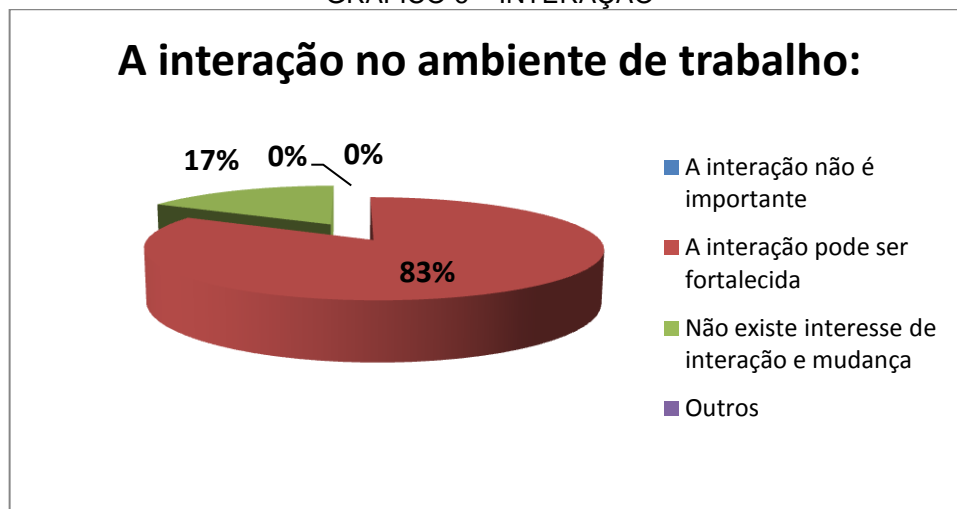
GRÁFICO 5 – DESEMPENHO



FONTE: o autor (2016).

O gráfico acima mostra o que poderia ser feito para estimular um maior desempenho individual e de equipe, nesta pesquisa ficou claro que existem divergências de opiniões e que estas dependem exclusivamente de uma característica geral de cada entrevistado, pois cada um baseou-se pela sua carteira de clientes, região de atuação e penetração de mercado que pretende alcançar. Representando 44% do total de entrevistados, de um de oito pessoas, entendem que o estímulo viria do aumento da carteira de clientes, incluindo aqueles que geram maior volume de receita bruta, um segundo grupo de sete pessoas, sendo 39% do grupo geral entrevistado, reforçam que seria estimulante se houvesse uma limpeza da carteira de clientes, tirando aqueles que só cotam, para que o vendedor tenha mais vazão nas prospecções de negócios com retorno de curto prazo. Já 11% deste mesmo grupo, destacam que o estímulo só seria possível se a empresa equiparasse preços com os concorrentes e investisse mais em estoques de produtos de alto giro, por fim 6%, representado por um indivíduo afirma que no seu caso, o estímulo seria possível se não fosse levado em consideração o lucro líquido, mais sim o preço de venda sugerido pelo cliente nas negociações.

GRÁFICO 6 – INTERAÇÃO

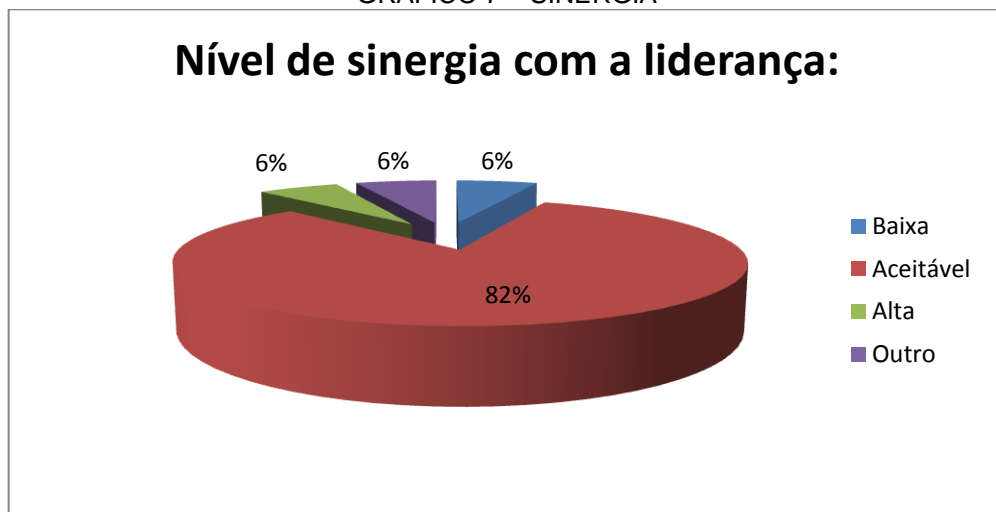


FONTE: o autor (2016).

Sobre o tema relacionado à interação foi perguntado ao grupo de entrevistados se seria possível afirmar que a interação dos colaboradores do Atacado FG poderia ser fortalecida a ponto de melhorarmos o clima no ambiente de trabalho, neste momento ocorreu uma discussão sobre o tema que na maioria concordaram ter melhorado a relação interpessoal geral no setor, o que reforça a

tese que mostra que 83% dos vendedores, sendo 15 pessoas, dizem que a interação pode ser fortalecida ainda mais, basta cada um fazer a sua parte, outros três vendedores, totalizando 17% dos membros aqui citados, alegam que não existe interesse em melhorar a interação no ambiente de trabalho, que por se tratar de um grupo composto por pessoas completamente diferentes, a distinção do que pode promover esta variável é muito diferente, sendo que o que entendo ser necessário não é visto da mesma maneira pelo outro.

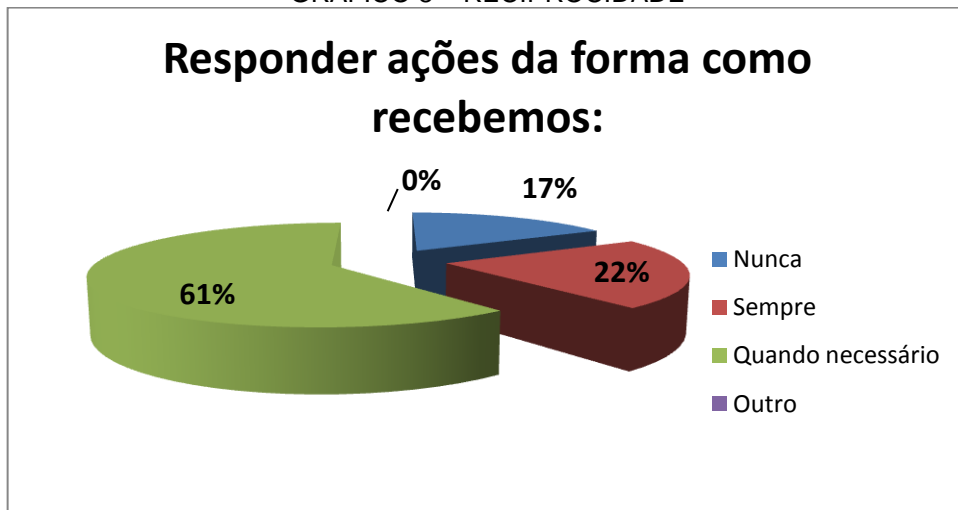
GRÁFICO 7 – SINERGIA



FONTE: o autor (2016).

Na discussão acerca da classificação da sinergia nas relações direcionadas à liderança, tendo como premissa a resolução de problemas do cotidiano, temos o grande percentual de 82% dos indivíduos afirmando que é aceitável, ao ponto de que o líder está sempre disposto a ajudar e acompanhar os casos até que sejam resolvidos e/ou finalizados, outros 6% destacam que a relação entre vendedor e liderança tem um alto nível de sinergia, sendo que quando é identificado um problema o caso é tratado como prioridade, independentemente de ser solucionado pelo gestor ou por pessoa diretamente delegada por ele, outros 6% reforçam que existe um baixo índice de sinergia, sendo que geralmente não recebe respostas da liderança, o que faz com que haja de forma a tomar frente das situações nas soluções dos problemas, por fim, 6% alegam que o nível de sinergia depende no momento, situação e estado emocional de ambos.

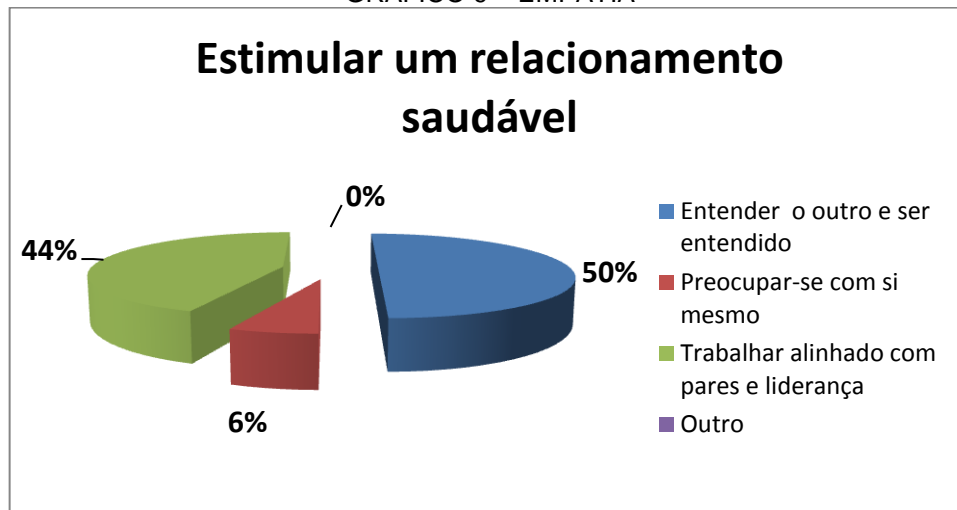
GRÁFICO 8 – RECIPROCIDADE



FONTE: o autor (2016).

Referindo-se a forma de como responder as ações da mesma maneira que recebemos, o questionamento aborda a forma que o pesquisado deve agir, ou tomar como postura, no ambiente de trabalho as diferentes atitudes dos membros do grupo, neste gráfico fica evidenciado a variação de opiniões relacionadas ao tema. Do total de 18 entrevistados o maior grupo representado por onze pessoas, afirmam que quando necessário, preferem entender antes de esboçar uma reação, e que o melhor a fazer é ponderar e acalmar os ânimos, pois fará toda a diferença naquele momento, em percentuais são representados por 61% dos entrevistados, outros 22% reforçam que sempre devolvem as respostas e reações na mesma intensidade, afinal são estimulados a tomarem esta atitude, independente da promoção ações que sigam característica positiva ou negativa, estes referem-se a quatro pesquisados, já 17% do vendedores dizem que nunca devem agir com reações na mesma intensidade que recebem, pois é necessário medir e/ou investigar os fatos, circunstâncias e motivos e qualquer outro elemento envolvido na situação, que possa servir de base para conclusão de opinião.

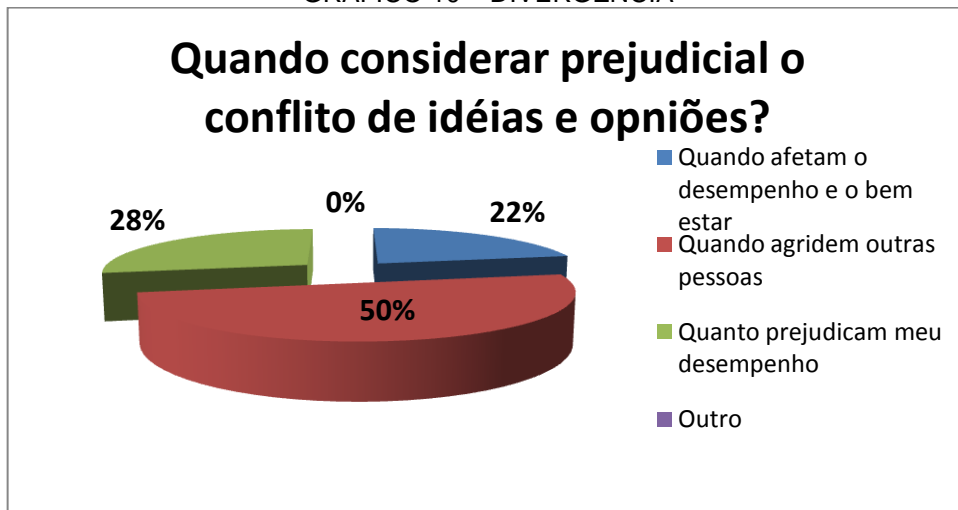
GRÁFICO 9 – EMPATIA



FONTE: o autor (2016).

O gráfico acima destaca a reação do indivíduo quando depara-se com necessidades, dificuldades e anseios daqueles que estão a sua volta no ambiente de trabalho, aqui o objetivo foi medir o quanto os vendedores entendem ser necessário colocar em prática o ato de colocar-se no lugar do outro e como pode ser saudável no relacionamento da equipe. Nesta projeção vemos que exatos 50% dos entrevistados afirmam que independente da diversidade de pessoas inseridas no grupo, quando tratamos das perspectivas e sentimentos, seus anseios são muito parecidos, portanto devemos entender os outros para igualmente sermos entendidos, este pensamento é representado por nove vendedores, com relação aos 44% representados por oito vendedores, acreditam que as relações podem ser melhoradas, se forem mais compreendidos e alinhados não só com os pares, mais também com a liderança, e 6% representado por um vendedor, destaca que não tem empatia pelos colegas de trabalho, sendo que sua preocupação limita-se nas suas perspectivas pessoais, acreditando que a recíproca é verdadeira para cada indivíduo do grupo.

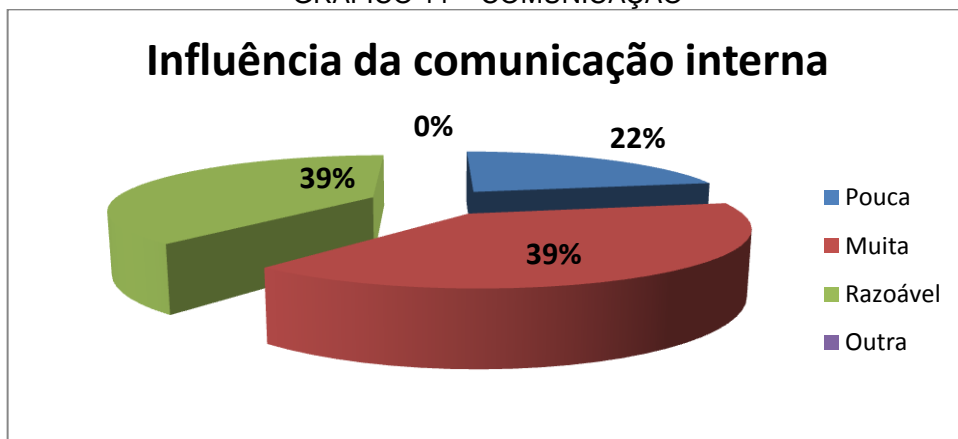
GRÁFICO 10 – DIVERGÊNCIA



FONTE: o autor (2016).

Levando em consideração a visão, crença individuais do grupo, foi perguntado aos entrevistados quando eles começavam a considerar prejudicial a divergência de ideias e opiniões no ambiente de trabalho e a pesquisa apresentou o seguinte resultado: Exatamente 50% do grupo, composto por nove pesquisados, reforçam que a divergência de ideias e opiniões torna-se prejudicial quando estas de alguma maneira agridem outra pessoa, ou grupo específico, 28% do grupo, composto por cinco pesquisados, acreditam que o problema inicia a partir do momento que começa a prejudicar, direta ou indiretamente o desempenho e/ou resultado e 22% do grupo, composto por quatro pesquisados, afirmam que o prejuízo é mais negativo quando afeta o desempenho dos colegas de trabalho e quando agridem o bem estar geral.

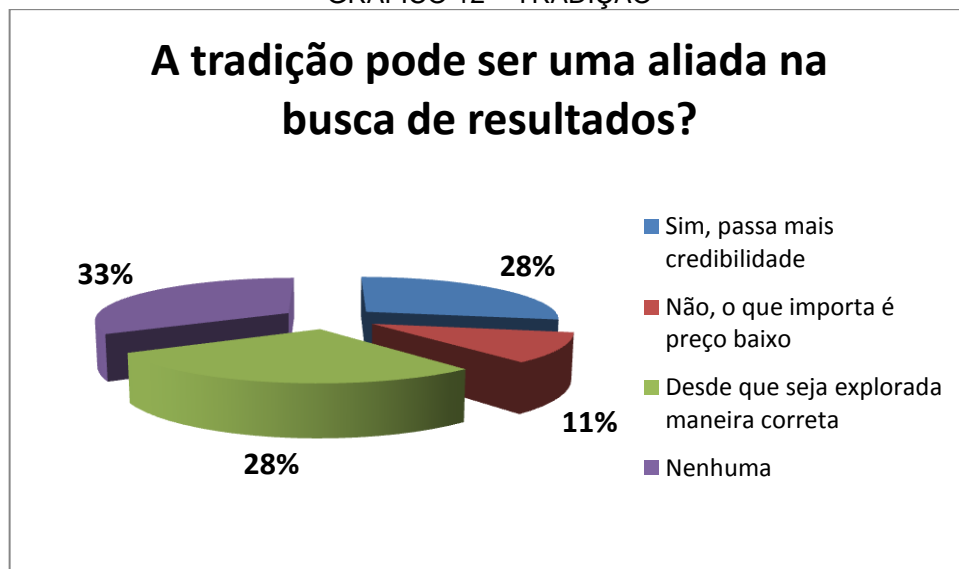
GRÁFICO 11 – COMUNICAÇÃO



FONTE: o autor (2016).

A ilustração gráfica sobre comunicação interna apresenta variáveis bastante diversificadas na visão dos vendedores, quando tratamos de sua influência no dia a dia destes profissionais evidenciamos que 22% deles, representados por quatro indivíduos, dizem que existe pouca influência e que as informações geradas pela empresa são extremamente genéricas e não transmitem mensagens relevantes aos vendedores, o segundo grupo composto por 39%, sendo sete indivíduos, afirmam que comunicação interna exerce muita influência, pois além de ampliar a visão do todo, serve na canalizador para o planejamento de novas ações, outros 39%, igualmente representados por sete vendedores, reforçam que a influência ajuda em alguns casos, principalmente naqueles que esclarecem dúvidas sobre processos que são necessários para efetivação de pedidos.

GRÁFICO 12 – TRADIÇÃO



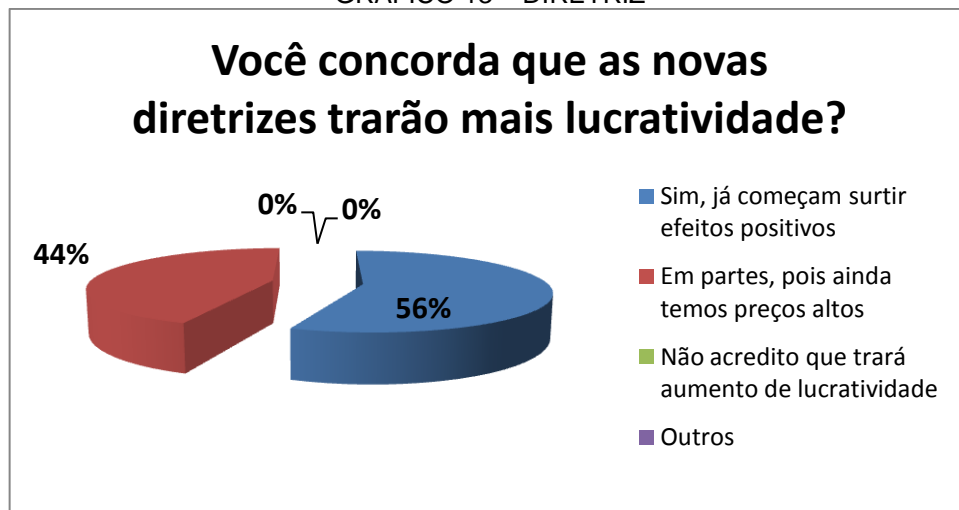
FONTE: o autor (2016).

Constatou-se que a tradição é um ponto extremamente relevante e precisa de cuidados especiais para que se faça valer perante o mercado, a discussão acerca desta variável esclarece que as opiniões são completamente distintas ao ponto de serem percebidas como argumento que faz a diferença, não faz diferença, ou sem maiores atributos não agrega nada na argumentação e oportunidades de mercado.

Tivemos 28% dos pesquisados afirmando que a tradição da mais credibilidade a empresa, sendo que o cliente sente-se mais seguro, principalmente no início das relações de procura e oferta, estes representados por cinco indivíduos,

outros 28% destacam que desde que a equipe explore de maneira correta a tradição, agregada com outros pontos fortes do negócio da empresa, certamente será um pilar a mais na formalização de uma parceria duradoura, este também representados por cinco indivíduos, 11% afirmam que os clientes não querem saber de tradição, pra eles o que importa é unicamente preço, independente do tempo de atuação e histórico do fornecedor, estes representados por dois indivíduos, já 33% dos entrevistados, representados por seis indivíduos não se retrataram, eles não tem nenhuma opinião formada a respeito do assunto.

GRÁFICO 13 – DIRETRIZ

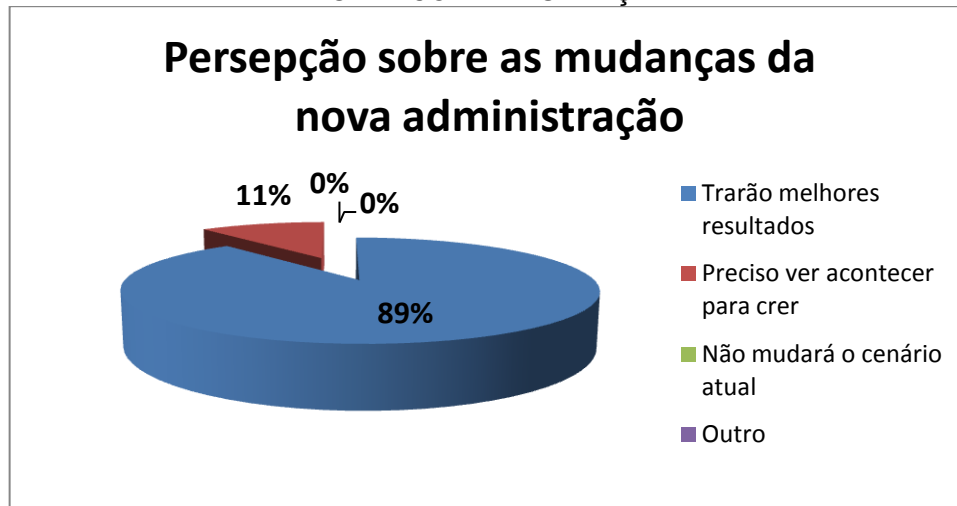


FONTE: o autor (2016).

A empresa vive um momento de muitas mudanças e para entender o que o grupo de vendedores pesquisados pensam a respeito das novas diretrizes perguntamos e se eles concordam que estas trarão mais lucratividade, 56% responderam que sim, trarão mais lucratividade, aliás já começaram a surtir efeitos favoráveis, porém é muito importante dar continuidade nesta nova sistemática de trabalho, estes representados por dez pesquisados, outro grupo, representado por 44% do total de pesquisados, respondeu que poderá trazer maior lucratividade em negociações pontuais, pois não basta apenas ser competitivo, é preciso ter os melhores preços de mercado para oferecer aos clientes, estes representados por 8 pesquisados, vale frisar que nenhum membro do grupo acredita que as novas diretrizes não trarão resultado algum, o que reforça a tese de que todos esperam e

torcem para uma mudança que faça com que a empresa retome lugar de destaque no mercado.

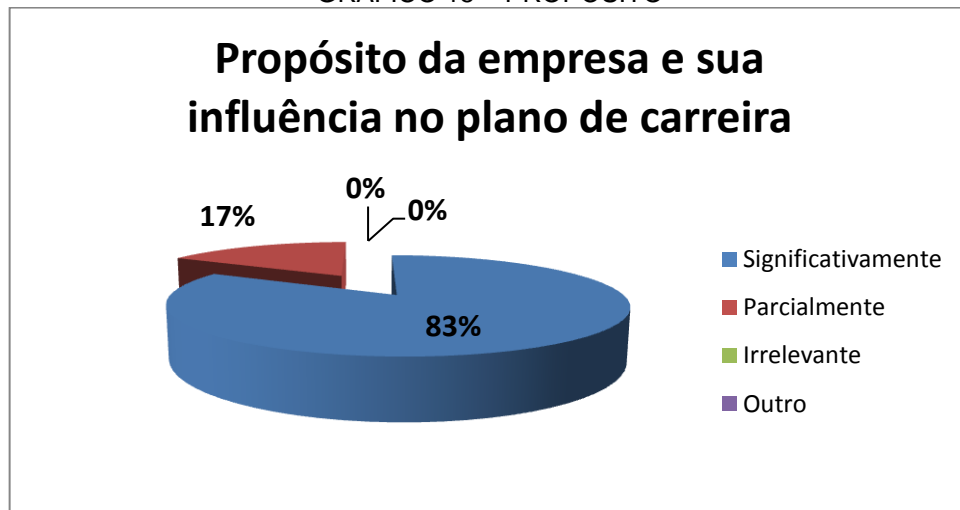
GRÁFICO 14 – MUDANÇA



FONTE: o autor (2016).

Pelos dados obtidos nesta fase da pesquisa podemos verificar que a grande maioria dos pesquisados estão abertos e ansiosos para mudanças, sobre esta variável perguntamos qual a leitura em relação a todas as mudanças que estão ocorrendo na empresa como vinda da nova administração e obtivemos as seguintes respostas: o número avassalador do grupo representado por 89% dos pesquisados afirmaram que estão preparados para qualquer adaptação que seja necessária, pois acredita que as mudanças propostas trarão resultados nunca antes vistos e que estes farão com que a empresa cresça e gere melhores oportunidades, estes foram representados por 16 indivíduos, os 11% restantes, representados por apenas dois indivíduos entendem que precisam adaptar-se as mudanças, sejam quais forem, por uma questão de sobrevivência profissional na empresa, mas que vão acreditar em melhores resultados apenas quando eles acontecerem.

GRÁFICO 15 – PROPÓSITO



FONTE: o autor (2016).

Vendo a necessidade de entender o pensamento dos pesquisados em relação aos propósitos da empresa perguntamos o quanto esta variável pode influenciar no plano de carreira profissional que o mesmo quer alcançar dentro da empresa e tivemos 83% dos pesquisados afirmando que a influência é significativa, pois se os propósitos forem atingidos, teremos maiores oportunidades de crescimento, pois fazemos parte do grupo que fez o negócio crescer, este percentual está representado por 15 vendedores pesquisados, outros três vendedores pesquisados, acreditam que o propósito alcançado abrirá oportunidades, mas para um grupo bem reduzido de colaboradores, apenas para aqueles que tiverem mais preparados, importante destacar que nenhum dos pesquisados demonstrou falta de interesse em promover um plano de carreira dentro da organização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi avaliar o comportamento humano de um determinado grupo de funcionários no ambiente organizacional, utilizando-se das ferramentas de pesquisa necessárias para a ocasião, buscamos interpretar, da maneira mais fiel possível as necessidades, dificuldades e anseios da equipe comercial de Atacado, para que a partir daí, tivéssemos dados concretos, úteis e favoráveis às melhorias necessárias nas relações internas e externas dos envolvidos, estimulando uma forte mudança de atitude e obtendo diferencial competitivo no mercado em que atua, pressupondo que a promoção da humanização não é apenas um fator favorável ao bem estar empresarial, mais sim na lucratividade de todo o negócio da organização.

Referindo-se a todas as variáveis colocadas a prova, podemos entender que em se tratando da personalidade, temos uma equipe que demonstra alto grau de estabilidade emocional e que não se deixa levar por impulsos mercadológicos, que por sua vez, podem conduzir o indivíduo para armadilhas emocionais, que afetarão negativamente suas relações interpessoais, prejudicando a si mesmo em determinada situação.

Sobre experiência a equipe ficou bem dividida em relação ao que se entende como diferencial para obtenção de maior produtividade, porém o que fica provado é a disposição para tomar ações que atendam aos clientes, independentemente de sua caracterização, sendo que o desafio para os externos é a busca pela superação das expectativas e para os internos o aprimoramento do conhecimento através da multiplicação.

A motivação é um fator preponderante nas relações organizacionais, trazer pra si com entusiasmo responsabilidades que farão alcançar e até mesmo ultrapassar objetivos são características daqueles que veem como prazerosa e vantajosa esta relação, aqui mostramos que na percepção dos vendedores a equipe está estimulada de forma assertiva e que as ações que incentivam o aumento nas vendas estão atingindo o objetivo esperado para ambas as partes.

Esta é uma conclusão que comprova o quanto está claro para os funcionários que o tempo de serviço tem a sua importância e valor, e merece todo respeito, mais que não é um atributo de medição de candidatos à novas oportunidades na organização, eles entendem que os fatores determinantes estão

relacionados ao desempenho, comprometimento e perfil do colaborador e que o fato de ter maior tempo de casa dá nenhuma garantia de sucesso em novas atividades.

Constatou-se que existe grande preocupação com relação ao desempenho, a equipe entende que é necessário ampliar a carteira de clientes, seja através da inclusão de novos clientes ativos cedidos pela liderança, ou pela prospecção, pelo segundo critério, deve-se adotar planejamento, sendo que a equipe, através de um trabalho ativo e não passivo, estimule novos revendedores a comprar, passando a assumir uma posição de destaque e de exemplo a ser seguido.

A afirmativa levantada foi que se cada integrante da equipe fizer a sua parte, esforçando-se no fortalecimento da interação haverá cada vez mais um ambiente de trabalho harmonioso, segundo eles, muito já foi conquistado neste aspecto nos últimos meses, mais ainda há bastante espaço para melhorar.

Sobre a interação de liderados versus liderança evidenciou-se que existe uma relação aceitável do ponto de vista dos vendedores, sendo que em todos os casos a tratativa apresenta um começo, meio e fim, conseqüentemente a resolução do caso, ou problemática acerca da situação apresentada.

Mesmo diante do fato de que devemos manter o equilíbrio, temos que preservar nossa existência, portanto diante das adversidades recebidas no ambiente de trabalho, especificamente tratadas como reciprocidade mostraram manifestações distintas da equipe, porém a grande maioria afirma que esta variável deve ser colocada em prática apenas quando for necessário e conveniente, principalmente para ponderar e acalmar conflitos.

Referindo-se ao ato de estimular um ambiente de trabalho mais saudável através da empatia, todos os vendedores afirmaram que é uma responsabilidade geral do grupo, segundo eles o sucesso dependerá do aprimoramento desta prática e de força de vontade de todos, se trata de um bem necessário visto a equipe divide um mesmo espaço físico durante grande parte do dia. Segundo ele, entender os outros para receber recíproca, é uma prática que exige grandes esforços, pois temos nestes momentos que deixar nossas necessidades de lado, para entender as dos outros.

Ficou evidente a preocupação com ocorrências relacionadas a conflitos e suas conseqüências, situações que por ventura geram de agressões a terceiros e por sua vez o causam efeito “rebote”, foram as mais sinalizadas pelos pesquisados, seguida de fatos que prejudicam o seu próprio desempenho profissional, ambas

geram desconfortos e levam a insatisfação, que por sua vez devem ser tratadas como um sinal de alerta ao bem estar de todo o departamento.

Neste aspecto identificamos que as opiniões são bem divididas, ao ponto de não existir nenhuma definição de grupo, nem tão pouco discussão acerca desta variável antes da pesquisa, esta indagação serviu para fazer os pesquisados refletirem a respeito e formarem opinião, o que foi possível identificar é a necessidade de uma comunicação que tenha a cara o negócio Atacado e aquelas relacionadas a outros negócios da empresa sejam direcionadas especificamente a quem interessa.

Afirmações relatam e provam que temos muitos clientes que valorizam a tradição, prefere o perfil de atendimento dos nossos vendedores. O vasto conhecimento sobre produtos equipe de vendas, aliado aos valores da empresa e sua a conduta honesta, fazem com que todos se sintam satisfeitos e valorizados por fazerem parte de uma empresa conhecida como pioneira e sólida. Destacam sobre a avalanche de concorrentes que fecharam as portas no último semestre, o que fortalece a tese de que mesmo vivendo um longo período de recessão, continuamos ativos e prontos para atender a demanda dos clientes, isto dá segurança e confiabilidade a equipe de vendas.

Sobre as abordagens que desmistificam práticas relacionadas as diretrizes impostas para melhor desempenho, a consciência de que elas começaram a surtir os efeitos prevaleceram, mas o mais importante é a manutenção e continuidade, bem como preços justos para que possa ser mantida uma cadencia de trabalho que satisfaça a necessidade da empresa e do funcionário, sendo ferramenta motivacional.

Quando tratamos sobre mudanças, sabemos que nem todos os envolvidos estarão preparados e aptos para nova realidade da empresa, surpreendentemente a equipe pesquisada mostrou alta disponibilidade e força de vontade para adaptações que se façam necessárias para melhorar o desempenho da organização e por sua vez sua própria eficiência e eficácia, isto evidencia um alto grau de maturidade dos pesquisados dentro do negócio e mostra que eles entendem as necessidades da empresa.

Por fim na percepção dos vendedores, os aspectos ligados ao propósito da empresa fazem com que indivíduos com maior poder de percepção e com mais facilidade na interpretação dos objetivos da empresa se destaquem perante os

demais, elevando a chance de crescimento profissional na organização, pois são vistos como agentes promovedores de práticas que geram maior índice de assertividade, nesse caso utilizando deste talento para envolver os demais, estimulando assim ações que favorecem a todos no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de casos – 7^o ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SIQUEIRA, M. M. M. et al. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objetivo analisar o impacto das variáveis do Comportamento Organizacional na percepção do grupo de vendedores da Divisão de Atacado da empresa Ferramentas Gerais Comércio e Importação de Ferramentas e Máquinas Ltda., através de desdobramentos oriundos do aspecto Individual, Coletivo e Corporativo da Organização.

Classifique cada variável pela sua importância e destaque o impacto de cada uma delas, segundo a sua percepção, para o DESEMPENHO DA EMPRESA:

1 – Independentemente do ambiente em que se encontra e das pessoas que estão ao seu redor, como você classifica sua personalidade?

- () Sou cauteloso/a, sempre mantenho a serenidade na tomada de decisão, o resultado é apenas a consequência dos atos;
- () Sou impulsivo/a, prefiro atingir rapidamente minha meta e resolver os problemas depois, o que importa é o resultado;
- () Sou equilibrado, investigo a situação e avalio sua prioridade, o resultado pode esperar;
- () Outro. Justifique:

2 – Quando a experiência profissional apresenta seu diferencial na produtividade da equipe?

- () Quando a rapidez para identificar e atender uma necessidade, supera a expectativa do cliente;
- () Quando multiplico meu conhecimento com os demais colaboradores do setor;
- () Quando assumo uma postura de exemplo na equipe, mostrando comprometimento nos projetos e atividades a serem desenvolvidas;
- () Outro. Justifique:

3 – O que você acha sobre as campanhas e programas de incentivo de vendas disponibilizados pela empresa?

- () Atrativas, pois despertam interesse e motivação na equipe de vendas;
- () Pouco atrativas, pois a recompensa não é significativamente compensadora;

- () Não atrativas, participo porque não é possível ficar de fora, mais não vejo retorno algum;
- () Outro. Justifique:

4 – O tempo de serviço do colaborador tem alguma influencia no seu crescimento profissional dentro da organização?

- () Sim, pois ele é melhor visto pela empresa quando surgem oportunidades de crescimento;
- () Não, a oportunidade depende do desempenho, comprometimento e perfil do colaborador;
- () Não, pelo contrário, a empresa prefere promover colaboradores com menos tempo de casa;
- () Outro. Justifique:

5 – O que você acha que poderia ser feito para estimular o aumento do seu desempenho?

- () Aumentar minha carteira de clientes, incluindo aqueles que geram maior volume de receita bruta;
- () Limpar minha carteira, tirando aqueles clientes que só cotam, para que eu possa realizar prospecções, trazendo novos negócios em curto prazo;
- () Não levar em consideração a margem de contribuição, mais sim o preço de venda sugerido pelo cliente na negociação;
- () Outro. Justifique: Ter preços competitivos e estoques nos itens de maior giro. / Procurar equiparar nossos preços com o do mercado.

6 – É possível afirmar que a interação dos colaboradores do Atacado FG pode ser fortalecida a ponto de melhorarmos o clima no ambiente de trabalho?

- () A interação não é importante, meu foco é concentrado especificamente em vendas;
- () A interação pode ser fortalecida, melhorando ainda mais nosso ambiente de trabalho, basta cada um fazer a sua parte;
- () Não existe interesse, o grupo é muito homogêneo e a maioria dos indivíduos não estão abertos para mudança de atitude;
- () Outro. Justifique:

7 – Como você classificaria a sinergia com sua liderança na resolução de problemas do cotidiano, que interferem na conclusão de suas atividades?

- () Baixa, geralmente não tenho resposta, tento solucionar por conta própria;
- () Aceitável, sempre está disposto a ajudar e acompanha até finalizar o caso;
- () Alta, resolve ou delega de imediato um membro do grupo habilitado solucionar o problema;
- () Outro. Justifique: Não justificou.

8 – Referindo-se a forma de responder as ações da mesma maneira que recebemos, (conceito de Reciprocidade). Quando devemos adotar essa postura no ambiente de trabalho?

- () Nunca, pois devemos considerar o fato e/ou ação, circunstância, motivo e todos os outros elementos envolvidos na situação, para ai sim responder da maneira necessária;
- () Sempre, respostas devem ter a mesma intensidade, afinal são estimulas pra isso, independentemente de promover ações positivas ou negativas;
- () Quando necessário, prefiro entender antes de reagir, se possível ponderar e acalmar os ânimos se necessário, pois isso pode fazer toda diferença;
- () Outro. Justifique:

9 – Porque o ato de se colocar no lugar do outro, entendendo suas necessidades, dificuldades e anseios, pode estimular um relacionamento mais saudável entre a equipe?

- () Porque independente da diversidade encontrada na organização as perspectivas e sentimentos são muito parecidos, portanto devemos entender os outros para igualmente sermos entendidos;
- () Não tenho empatia pelos colegas de trabalho, me preocupo exclusivamente com minhas perspectivas e sentimentos e sei que a recíproca é a mesma;
- () Podemos melhorar nossas relações interpessoais, sendo mais compreendidos e trabalhando mais alinhados com meus pares e liderança;
- () Outro. Justifique:

10 – Levando em consideração sua visão, crenças e valores. Quando considerar prejudicial à divergência de ideias e opiniões no seu ambiente de trabalho?

- () Quando estas afetam o desempenho dos colegas e o bem estar das pessoas;
- () Quando estas de alguma maneira agridem outras pessoas, individual e/ou coletivamente;
- () Quando estas podem prejudicar direta ou indiretamente meu desempenho e resultado;
- () Outro. Justifique:

11 – Como você classificaria a influencia da comunicação interna da empresa no seu dia a dia na organização?

- () Pouca influencia, as informações geradas pela empresa são extremamente genéricas e não transmitem mensagens relevantes aos vendedores;
- () Muita influencia, além de ampliar minha visão do todo, canalizo toda informação recebida dentro das minhas ações;
- () Certa influencia, me ajudam em alguns casos desempenhar atividades com maior eficiência, pois consigo identificar com mais clareza a minha importância no todo;
- () Outro Justifique:

12 – Em um mercado tão competitivo, como você utiliza a tradição que a empresa conquistou com décadas de atividade, em prol de melhores resultados?

Resposta aberta:

13 – Você concorda que a empresa começou a colocar em prática neste ano, diretrizes que trarão aumento na lucratividade?

- () Sim. Elas já começaram a surtir efeitos positivos, porém é muito importante dar continuidade nesta nova linha de trabalho;
- () Não. Mesmo com a movimentação e mudanças que ocorreram até então, não me sinto convencido do retorno que projetasse alcançar;
- () Em partes. Não basta apenas ser competitivo, preciso ter os melhores preços de mercado para oferecer aos meus clientes;

() Outro. Justifique:

14 – Qual a sua leitura em relação a todas as mudanças que estão ocorrendo na empresa com a vinda da nova administração?

- () Estou preparado para qualquer adaptação que se faça necessária, pois acredito que as mudanças propostas trarão melhores resultados;
- () Preciso adaptar-me às mudanças, sejam quais forem, mas vou acreditar em melhores resultados apenas quando eles começarem acontecer;
- () Acredito que todas as mudanças propostas não trarão aumento de resultados;
- () Outro. Justifique:

15 – Quanto o propósito da empresa pode influenciar no plano de carreira profissional que quero alcançar?

- () Significativamente, pois se for atingido, terei maiores oportunidades de crescimento profissional;
- () Parcialmente, atingir o propósito abrirá novas oportunidades, mas terei poucas chances de crescimento profissional;
- () Nenhuma influencia, não tenho planos de crescimento profissional na empresa;
- () Outro. Justifique: