

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CARAZINHO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ANA CLARA FORMENTINI

**PEOPLE ANALYTICS: UMA ANÁLISE DE INDICADORES DE CLIMA
ORGANIZACIONAL E ROTATIVIDADE NO MAGAZINE LUIZA DE NÃO ME
TOQUE/RS**

CARAZINHO

2019

ANA CLARA FORMENTINI

**PEOPLE ANALYTICS: UMA ANÁLISE DE INDICADORES DE CLIMA
ORGANIZACIONAL E ROTATIVIDADE NO MAGAZINE LUIZA DE NÃO ME
TOQUE/RS**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Carazinho, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Ms. Elisangela Nicoloso Brandli.

CARAZINHO

2019

ANA CLARA FORMENTINI

People Analytics: uma análise de indicadores de clima organizacional e rotatividade no Magazine Luiza de Não Me Toque/RS

Estágio Supervisionado aprovado em 09 de dezembro de 2019 como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Carazinho, pela Banca Examinadora formada pelos professores;

Prof. Ms. Elisangela Nicoloso Brandli
UPF – Orientador

Prof. Clodovi Bartolon
UPF - Examinador

Prof. Leandro César Bortolotti
UPF - Examinador

CARAZINHO

2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo sonho conquistado, e por guiar meus passos nessa difícil caminhada.

Agradeço a minha mãe, meu pai, minha irmã e toda minha família por estarem sempre ao meu lado, me incentivando e mostrando o caminho correto a seguir.

Agradeço também ao meu namorado Andrey pela paciência, auxílio, incentivo e amor.

Aos meus colegas que estiveram juntos nessa longa caminhada.

A minha orientadora Elisangela Nicoloso Bradli pela dedicação, paciência, ajuda e tempo prestados.

“Sem sonhos, a vida não tem brilho. Sem metas, os sonhos não têm alicerces. Sem prioridades, os sonhos não se tornam reais. Sonhe, trace metas, estabeleça prioridades e corra riscos para executar seus sonhos. Melhor é errar por tentar do que errar por se omitir!”

(Augusto Cury)

RESUMO

FORMENTINI, Ana Clara. **People Analytics: Uma Análise de Indicadores de Clima Organizacional e Rotatividade no Magazine Luiza de Não-me-Toque/RS**. Carazinho, 2019. 65 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2019.

Este trabalho tem como objetivo analisar os índices de rotatividade e clima organizacional tendo como metodologia, os conceitos trazidos pelo processo People Analytics. Identificou-se as principais causas da rotatividade de funcionários na empresa, a percepção dos mesmos em relação ao seu ambiente de trabalho, e ao auxílio recebido de seus líderes. Para obter informações de relevância e com alta confiabilidade utilizou-se dados disponibilizados pela empresa estudada, tendo como abordagem central o caráter qualitativo, quantitativo, bem como interpretação dos dados através da análise descritiva exploratória visando identificar os objetivos definidos. A formação da pesquisa foi realizada através de um questionário disponibilizado aos colaboradores da empresa. Na análise e interpretação dos dados foram utilizados também, a relação dos fatos da realidade com as referências bibliográficas. Através da pesquisa foi possível diagnosticar que o clima organizacional e a rotatividade são afetados por aspectos negativos que evidenciam o relacionamento entre colegas, a falta de reconhecimento, realização pessoal, comunicação e gestão, entretanto apresentam-se sugestões de melhorias nos tópicos utilizados, a exemplo também do indicador People Analytics para melhoria da performance da organização.

Palavras-chaves: Rotatividade, Clima Organizacional, People Analytics.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Integração.....	37
Gráfico 2- Motivação.....	39
Gráfico 3- Comunicação.....	40
Gráfico 4- Carreira.....	42
Gráfico 5- Gestor	44
Gráfico 6- Qualidade	45
Gráfico 7- Relacionamento interpessoal.....	46
Gráfico 8- Rotatividade	49
Gráfico 9- Sentimento em relação a empresa.....	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	13
2.1.1 O novo papel da gestão de pessoas	15
2.1.2 Pessoas e a organização	16
2.2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	16
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	18
2.3.1 Variáveis que afetam o clima organizacional	20
2.3.2 Pesquisa de clima organizacional	22
2.3.3 Motivação	23
2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	24
2.4.1 Satisfação	26
2.5 ROTATIVIDADE	26
2.5.1 Cálculo da rotatividade	27
2.5.2 Absenteísmo	28
2.6 PEOPLE ANALYTICS	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	31
3.2 POPULAÇÃO	32
3.3 DEFINIÇÃO DE INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS	33
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	33
3.5 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS DE ESTUDO	34
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	35
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4.2.1 Pesquisa de Clima Organizacional	36
4.2.2 Integração	36

4.2.3 Motivação	38
4.2.4 Comunicação	40
4.2.5 Carreira	42
4.2.6 Relação com o Gestor	43
4.2.7 Qualidade	45
4.2.8 Relacionamento Interpessoal	46
4.2.9 Rotatividade	48
4.2.10 Sentimento em relação a empresa	50
4.3 SUGESTÃO DE MELHORIAS	52
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE A – Questionário	60

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças ao longo dos tempos. Os profissionais de RH estão utilizando métodos tecnológicos, e gerenciando as organizações de acordo com as suas necessidades. Para acompanhar esse mercado competitivo as organizações estão em constante busca de evolução, e atualmente procuram ampliar e aperfeiçoar a sua visão e missão estratégica. Para obterem sucesso, é necessário que haja uma interação conjunta de diversos aliados, com os objetivos organizacionais alinhados nas áreas estratégicas, financeiras, comerciais e principalmente as boas políticas e práticas de Recursos humanos.

Para uma boa gestão é necessário que a organização dê ênfase para a colaboração eficiente de pessoas, permitindo que alcancem os objetivos organizacionais, pessoais e individuais. As pessoas são elementos básicos para a eficácia organizacional e ampliam as forças e fraquezas da organização, dependendo da maneira como são motivadas, da qualidade de vida no trabalho, ou do clima organizacional.

Para Chiavenato (2005, p. 11) pessoas satisfeitas não necessariamente são as mais produtivas. Mas pessoas insatisfeitas tendem a desligar-se da empresa, a se ausentar frequentemente e a produzir pior qualidade do que pessoas satisfeitas. Os colaboradores das organizações costumam valorizar os fatores que trazem uma boa qualidade de vida e satisfação, tornando-os mais produtivos e fiéis a sua empresa.

A rotatividade é um fator causado pela constante entrada e saída de funcionários em um curto período de tempo, acarretando em processos contínuos de contratação e rescisão de colaboradores. Ela é afetada por algumas variáveis no mercado, como a conjuntura econômica, as novas oportunidades de emprego no mercado de trabalho, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas. Pode-se destacar também que uma das causas relacionadas a rotatividade é o clima organizacional (aspectos da cultura da organização, modelo de gestão, valorização do profissional) e a qualidade de vida no trabalho (grau de satisfação com a função exercida e com o local de trabalho.)

O People Analytics é uma prática utilizada na organização que auxilia para um bom planejamento estratégico, pois ele contém uma mineração de dados e informações que podem ser utilizadas para melhorar os índices de rotatividade e de clima organizacional.

A análise de perfil e o uso de dados tecnológicos utilizados nas empresas são de suma importância para compreender os comportamentos dos colaboradores dentro da organização,

onde auxiliam os gestores a direcionar quais aspectos fazem com que o mesmo se torne eficiente, feliz, criativo e produtivo obtendo desta forma a diminuição dos índices de rotatividade na empresa. Pode-se dizer que o termo utilizado People Analytics é considerado uma tendência atualmente, e grande parte das empresas desenvolvidas já estão adotando este método.

Para Davenport et al. (2010), um modelo estruturado dessa forma auxilia os gestores, entre outras ações, na proposição de incentivos de desempenho mais individualizados, além de avaliar como exatamente proceder caso o colaborador receba uma proposta de uma outra empresa. O uso de People Analytics permite que as empresas calculem o que seus colaboradores mais valorizam, algo que dá condições à criação de um modelo que eleve as taxas de atração e retenção.

Diante desses fatores nota-se que algumas empresas estão cada vez mais preocupadas com os índices de rotatividade, qualidade de vida e clima organizacional. As mesmas estão buscando tais mudanças para diminuir seus custos com contratação e rescisão de pessoal, aumentar a qualidade de vida no trabalho e proporcionar um clima organizacional agradável para seus colaboradores, para desta forma, obter uma melhora sucessiva na performance e resultados da organização. Busca-se com esse trabalho analisar se o método People Analytics, juntamente com seus indicadores poderá melhorar a performance da Empresa Magazine Luiza no ramo do varejo.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

Hoje com mais de 1000 lojas, centros de distribuição e escritórios, espalhados por diversos estados brasileiros, a Magazine Luiza figura entre os maiores varejistas do País, oferecendo produtos para a casa da família brasileira, onde o cliente quer e do jeito que ele quer, por meio de multicanais como lojas físicas, lojas virtuais, tele vendas, e-commerce e até nas redes sociais, com o Magazine Você. O presente estudo visa enfatizar uma das suas filiais, localizada na cidade de Não-me-toque.

Foi buscado o método da empresa Magazine Luiza, filial de Não-me-toque adotar a prática de People Analytics em sua gestão, para apurar se tal indicador pode melhorar os índices de rotatividade, e o clima organizacional.

O People Analytics é uma nova política de RH adotada nas organizações baseado na análise de perfil das pessoas, trazendo para a empresa uma mensuração de dados e informações de extrema relevância que irão auxiliar para a identificação das necessidades do

funcionário, as características que trarão maior desempenho e satisfação, a adequação no cargo ofertado, e os aspectos consideráveis para uma boa qualidade de vida no trabalho.

Engloba diferentes dados de desempenho de recursos humanos e uma vasta mineração de características das pessoas, que podem ser feitas correlacionando palavras, frases, elogios, avaliações de desempenho, feedback. Essa análise de Rh é desenvolvida para criar uma força de trabalho mais inteligente, explorando as informações e dados em tempo real e avaliando os fatores humanos com seus principais indicadores de desempenho que influenciam na rotatividade, clima organizacional e qualidade de vida das pessoas.

A pesquisa foi realizada primeiramente para aprofundamento da área desejada em um assunto considerado inovador, utilizando indicadores da gestão de pessoas como a rotatividade, e clima organizacional, com isso concluir se a análise de perfil utilizando diversos dados como a prática de People Analytics realmente direcionam o gestor a contratar as pessoas que se encaixam melhor na empresa, para que tenham maior produção, satisfação, eficiência, qualidade de vida, maiores resultados e permaneçam por mais tempo dentro do quadro de funcionários.

Atualmente, tem-se um índice de rotatividade de pessoal elevado na loja estudada, e acredita-se que um estudo direcionado consegue aprofundar as causas que levam o alto índice de contratação e demissão na filial. O clima organizacional, também será apurado para melhor entender as causas da alta rotatividade, para assim mensurar as variáveis que devem ser melhoradas e aperfeiçoadas.

Por fim a pergunta que se desencadeou foi: **Como utilizar o People Analytics para melhorar a performance da organização?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Apurar como a prática People Analytics pode auxiliar a organização a aumentar sua performance, diminuir os índices de rotatividade e o aumento da produtividade de seus colaboradores, utilizando indicadores da gestão de pessoas e apontando deste modo, as devidas soluções para os problemas mencionados.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar o contexto atual da empresa;
- Mensurar os índices de rotatividade;
- Apurar o clima organizacional;
- Sugerir melhorias para a organização estudada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os tópicos a seguir visam através de fundamentos teóricos trazer conceitos técnicos com intuito de alavancar o tema discutido no presente trabalho.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2010, p.11) As pessoas constituem o principal ativo da organização, sendo necessário tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações que obtém sucesso organizacional estão percebendo que apenas podem se desenvolver, prosperar e manter equilíbrio e estabilidade se forem capazes de otimizar seu retorno sobre os investimentos de todos os parceiros.

Ainda de acordo com Chiavenato (2008, p. 8) as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica, e todo o processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual, contribuindo com algum recurso. Ou seja, para atingir os objetivos e metas da organização é preciso atuar com companheirismo e cooperação, onde as diversas áreas atuam juntamente para obter maior lucratividade e melhores resultados. Ainda segundo esse autor a gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Limongi França afirma que:

Autoridade, obediência, liderança, disciplina e autonomia são ingredientes que se combinam em várias dosagens para influenciar o comportamento das pessoas nas famílias, grupos, organizações e sociedades. Em todos os grupos sociais, esses ingredientes estão sempre presentes, em maior ou menor proporção. Há pelo menos dois modelos básicos de administração que usam doses diferentes esses ingredientes: o modelo diretivo e o modelo participativo. (2007, p.17)

Segundo Limongi França (2007, p.17) o modelo diretivo utiliza predominantemente a autoridade formal e a burocracia e seus mecanismos, para obter a obediência. Nas organizações que adotam o modelo diretivo, as pessoas são dirigidas por uma estrutura administrativa centralizada. De modo geral, os chefes não podem ser questionados e dispõe de instrumentos coercitivos para reforçar seu papel. Os cargos são definidos com detalhes, deixando pouca autonomia para seus ocupantes. Quanto mais forte a autoridade dos chefes e

menor a autonomia das pessoas, mais diretivo é o modelo de administração usado pela organização.

Ainda segundo Limongi França (2007, p. 18) no modelo participativo, predominam a liderança, a disciplina e a autonomia. Nas organizações que adotam o modelo participativo, as pessoas são responsáveis pelo seu próprio comportamento e desempenho. A disciplina é interior, e não imposta de fora, por meio de regulamentos. Quanto maior a autonomia das pessoas e quanto maior a possibilidade de tomarem as decisões que afetam seu próprio trabalho, mais participativo é o modelo de administração usado pela organização.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 14) a gestão de pessoas é um conjunto de processos dinâmicos, e seus seis processos básicos são:

1. Processos de Agregar Pessoas: Processo para introduzir novas pessoas na organização, incluindo recrutamento e seleção.
2. Processo de Aplicar Pessoas: Utilizados para desenhar atividades que as pessoas vão realizar na empresa, orientando seus desempenhos. Nele estão os desenhos dos cargos, análises e descrições, avaliação de desempenho.
3. Processo de Recompensar Pessoas: Incentivam as pessoas e satisfazem as suas necessidades individuais, recompensas, remuneração e benefícios.
4. Processo de Desenvolver Pessoas: Capacitam os profissionais, envolvendo treinamento, desenvolvimento, conhecimento, programas de mudanças e carreiras.
5. Processo de Manter Pessoas: Criam condições ambientais e psicológicas, incluem a administração da cultura organizacional, clima, disciplina, segurança e qualidade de vida.
6. Processo de Monitorar Pessoas: Controlam e acompanham o desenvolvimento e das atividades as pessoas verificando resultados, estão introduzidos os bancos de dados e sistemas de informações gerenciais.

Para Knapik (2011, p. 52) “a gestão de pessoas é um conjunto de políticas e subsistemas que se preocupa com o gerenciamento estratégico das pessoas e leva à eficácia dos colaboradores em busca dos objetivos pessoais em empresariais”. Ou seja, ela se preocupa em garantir que as metas organizacionais da empresa sejam atendidas e que o colaborador também tenha um grau de satisfação, onde, o mesmo se sinta bem pessoalmente e profissionalmente.

2.1.1 O novo papel da gestão de pessoas

Segundo Mações (2014, p.11) no mundo cada vez mais abrangente e competitivo, o sucesso da organização depende da qualidade e eficiência de sua gestão. São os próprios gestores que estabelecem os objetivos, formulam as estratégias e guiam a empresa no sentido de atingir os objetivos definidos. São também eles que preparam a organização para a mudança, procurando adaptá-la ao mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. O sucesso ou insucesso das organizações dependem da qualidade de sua gestão e da importância que cada um transmite a ela.

Chiavenato menciona que:

Com todas essas mudanças e transformações no mundo todo, a área de recursos humanos está passando por profundas mudanças. E nem poderia ser diferente. Nos últimos tempos, a área passou por uma forte transição. Na verdade, os papéis de hoje assumidos por profissionais de RH são múltiplos: eles devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos. Precisam ser polícia e parceiros simultaneamente. Em outros termos para que a área de RH possa adicionar valor a organização ela precisa desempenhar papéis cada vez mais múltiplos e complexos. (2010, p.45)

Segundo Knapik (2008, p. 38) As constantes mudanças são impulsionadas pelos novos modelos de gestão que visam diminuir os custos, diminuir as etapas e processos de trabalho e aumentar os valores que são percebidos pelos consumidores.

Ainda de acordo com Mações (2014, p. 22) as funções e responsabilidades dos gestores tem mudado consideravelmente, e atualmente as ideias, informações, pessoas, capitais e os produtos deslocam-se rapidamente o que coloca novos problemas e novos desafios aos gestores colocando-lhes pressão e responsabilidades no sentido de aumentarem a eficácia e eficiência na utilização de recursos. Os dois principais fatores que têm contribuído para estas mudanças são a concorrência no mercado motivada pelo fenômeno da globalização e os avanços na tecnologia da informação.

Knapik define que o principal agente de mudanças é

A tecnologia de informação é um dos maiores agentes de mudanças. As empresas passaram a utilizar pacotes de sistemas integrados de gestão, como SAP e o Microsiga, entre outros. Thomas Wood Junior e Vicente Picarelli Filho ressaltam que, mesmo com a aquisição desses sistemas de gestão, poucas empresas aproveitam para repensar suas estruturas organizacionais e modelos de gestão; os processos em geral passam a ser mais rápidos, mas nem sempre os mais críticos e os direcionados são melhorados. (2008, p. 38)

2.1.2 Pessoas e a organização

As pessoas são objetos essenciais para o sucesso e desenvolvimento de uma organização. Os funcionários devem ser vistos na organização como um colaborador e não como um meio de produção. As organizações estão muito mecanizadas, onde as máquinas modificaram a natureza das atividades produtivas fazendo com que o colaborador viva numa rotina diária, mudando seu comportamento, tornando-se parte de uma máquina.

Segundo Knapik o comportamento do homem depende de:

O comportamento do homem nas organizações depende de duas dimensões de análise: a dimensão das variáveis pessoais, como a personalidade de cada indivíduo, a sua motivação interna, a sua percepção e os valores que acredita, e a dimensão das variáveis da empresa, como o ambiente de trabalho, as regras, as políticas internas, os métodos de trabalho, as recompensas e punições e o grau de confiança que a instituição deposita em suas equipes (2011, p. 17)

Segundo Chiavenato (2010, p. 8) nos tempos atuais é preciso que as organizações ampliem sua visão e missão estratégica, e todo processo produtivo somente se realiza se todos atuarem em conjunto, todos contribuindo com algum recurso na expectativa de obter retorno pela sua contribuição. As pessoas devem ser consideradas parceiras da organização onde fornecem conhecimentos, habilidades, competências e sobretudo a inteligência que auxilia nas decisões para os objetivos organizacionais.

2.2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

De acordo com Chiavenato, (2005, p. 360) ocorre atualmente uma enorme busca pelo desenvolvimento entre as organizações e as pessoas, onde vem obtendo destaque na moderna gestão de pessoas. A área em si, está fortemente vinculada com a capacidade de desenvolver pessoas para poder ultrapassar os obstáculos que são encontrados no futuro das organizações. Os processos de desenvolvimento e capacitação de funcionários envolve diversas questões como preparação de gestores, educação corporativa, gestão da aprendizagem, e novos talentos.

Ainda segundo Chiavenato, o treinamento:

É um esforço de melhoria individual, como tal, ele é indispensável mas insuficiente para as necessidades organizacionais de um mundo em constantes mudanças. Torna-se necessário um esforço mais amplo e compreensivo de mudança e de melhorias

organizacionais. Os novos tempos exigem novas organizações e uma nova postura das pessoas. (2005, p.360)

O treinamento é um componente de todo o processo de desenvolvimento que engloba todos os processos relativos ao fortalecimento as características dos empregados em seus papéis funcionais. Os programas de treinamento ocorrem por iniciativa de empresas que integram o treinamento dentro do conjunto sistemático dos recursos humanos e de alguns funcionários que realmente reconhecem que precisam obter maior conhecimento e acabam solicitando o mesmo.

Conforme Chiavenato, (2005, p.370) o treinamento e desenvolvimento de pessoas estão na prioridade do dia, onde o desenvolvimento está mais envolvido e mencionado com a educação e a orientação para o futuro. Deve-se significar as atividades de desenvolvimento pessoal relacionadas com o processo de formação de personalidade, melhorias e capacitações para aprender e interpretar o conhecimento, a informação e as habilidades.

Ainda de acordo com Chiavenato:

Todas as pessoas podem e devem se desenvolver. Na abordagem tradicional, o desenvolvimento gerencial era reservado apenas para uma pequena fatia do pessoal: apenas os níveis mais elevados. Com a redução dos níveis hierárquicos e a formação de equipes de trabalho, os funcionários passaram a ter maior participação nos objetivos de seus cargos e maior preocupação com a qualidade e com os clientes. Hoje, as organizações estão exigindo novas habilidades, conhecimentos e competências de todas as pessoas. E o desenvolvimento passou a envolver a totalidade dos funcionários. (2005,p. 370)

Há diferentes métodos de desenvolvimento de pessoas, e dentro destes são destacados alguns:

1. Rotação de cargos: movimentação de pessoas na organização em várias posições na empresa a fim de expandir suas habilidades, conhecimento e capacidades.
2. Posições de assessoria: Oferecer oportunidades para pessoas que tem potencial e trabalhem sob supervisão de um gerente bem-sucedido em diversas áreas da organização.
3. Aprendizagem prática: Treinamento através de um trabalho integral para resolver problemas em certos projetos ou departamentos.
4. Atribuição de comissões: Oportunidades para pessoas participarem de comissões de trabalho, podendo optarem por decisões e aprendendo a resolver problemas específicos da organização.

5. Participação de cursos e seminários externos: Forma de desenvolver através de cursos e treinamentos formais de leituras e seminários. Oferece oportunidades para adquirir novos conhecimentos e habilidades.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Knapik define clima organizacional como:

Ambiente psicológico que existe dentro de um departamento ou empresa, é aquela condição interna percebida pelas pessoas que influencia seus comportamentos. Está ligado a motivação da equipe, aos aspectos internos da organização que conduzem a diferentes níveis ou tipos de motivação e dão origem a comportamentos que podem ser favoráveis e benéficos ou desfavoráveis e prejudiciais ao trabalho. (2008, p.23)

Ainda de acordo com Knapik (2008, p. 23) o clima organizacional influencia os candidatos a uma posição de trabalho, onde algumas empresas chamam a atenção pela sua receptividade, formalidade ou ainda pelo calor humano, apatia. Para manter um nível adequado de motivação é necessário que cada colaborador tenha identificação com sua empresa e seu ambiente de trabalho, isso evidencia que o clima influencia extremamente o desempenho das pessoas e a satisfação com o trabalho. Outra situação é o apoio recebido no trabalho, reconhecimento pelas atividades onde estes interferem no clima organizacional e estão relacionados aos estilos de liderança empregados pelas chefias.

Lemos e Martins definem que:

O clima representa o somatório das percepções individuais geradas do ambiente organizacional, sendo um fenômeno coletivo contextualizado historicamente e geograficamente. O clima é resultante de interatividade e sujeito às mudanças que emergem do ambiente de convivência organizacional. O clima organizacional apresenta ainda as características de ser avaliável e mensurável. (2007, p.6)

Segundo Souza (2014, p. 99) o clima organizacional é um dos componentes que envolve a cultura organizacional, sendo definida como os sentimentos das pessoas em seu ambiente de trabalho, a maneira como se relacionam entre si e com os clientes.

Saber identificar as variáveis como ambiente de trabalho, qualidade de vida, satisfação, motivação, dentre outras é algo imprescindível pois permite que os gestores consigam aproveitar as forças para alcançar os objetivos da organização, formando dessa maneira um clima agradável, com muita satisfação e motivação mantendo sempre pesquisas de clima, para identificar esses fatores envolvidos.

A identificação do clima organizacional, dos valores e atitudes nas empresas vem sendo muito relevante no desempenho da organização. Luz (2003, p.21) define que:

Apesar do clima organizacional ser afetado por fatores externos como a organização, como, por exemplo pelas condições de saúde, habitação, lazer, e familiar de seus funcionários, assim como as próprias condições sociais, a cultura organizacional é uma das principais dela.

Diante disso Janete Knapik (2012, p.23) destaca que existem instituições mais conservadoras, que permanecem com sua tradição e cultura evidente, com seus hábitos ultrapassados como se o passado fosse garantia de sucessos. Evidencia-se que hoje essa cultura antiga autocrática está sendo substituída por uma nova gestão, mais inovadora, com enfoque na liderança, compromisso e participação.

Knapik ainda destaca que:

Os modelos de gestão que valorizam seus talentos humanos e veem nas pessoas seu principal investimento e fonte de recursos e resultados estão ganhando espaço nas empresas que querem competir entre as melhores. Para organizações que pensam dessa forma, a gestão do clima interno deve ser fonte de preocupação. O clima e a cultura da empresa tem forte impacto no contexto ambiental, principalmente na imagem que a organização influencia, pois, o desempenho das pessoas e satisfação com o trabalho (2012, p.22)

Luz (2003) identifica algumas palavras chaves dentro do contexto do clima organizacional, sendo as três mais relevantes: satisfação, percepção e cultura.

1. A satisfação está diretamente ligada ao clima da empresa;
2. A identificação e percepção que os funcionários têm do clima influenciam de forma positiva ou negativa;
3. A cultura influencia o clima, onde são fases que se completam;

Ainda de acordo com Luz (2003), ele evidencia que a cultura e o clima são fenômenos intangíveis, onde o clima se manifesta em forma de um fenômeno temporal e a cultura por meio de rituais e símbolos que se formam entre práticas recorrentes.

A cultura organizacional envolve regras que evidenciam nossa maneira de agir, perceber, pensar e compartilhar das pessoas que fazem parte de uma organização. Cada empresa carrega uma cultura, peculiaridades revelando sua maneira organizacional através de seus ideais, valores, crenças e atitudes, assim como cada indivíduo tem as suas características individuais e pessoais.

2.3.1 Variáveis que afetam o clima organizacional

O clima organizacional é afetado por diversos fatores. Estes aspectos podem ser controlados pela empresa através de modificações e aperfeiçoamentos que melhorem a satisfação do funcionário, a motivação e conseqüentemente a produtividade.

Luz, entende que:

É indispensável conhecer o que os funcionários pensam sobre a empresa e qual a sua atitude em relação aos diferentes aspectos de uma organização. Só assim é possível melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida das pessoas no trabalho e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados pela empresa. (2003, p.14).

Ainda de acordo com Luz, evidencia-se algumas variáveis que afetam o clima organizacional, dentre elas menciona-se as seguintes:

- **Benefícios oferecidos:** Refere-se aos benefícios prestados aos colaboradores, se os mesmos atendem suas necessidades, vontades e satisfações.
- **Treinamento e desenvolvimento:** Evidencia-se as oportunidades ofertadas aos colaboradores referente aos cursos de aperfeiçoamento, qualificações e atualizações para se desenvolver na carreira profissional.
- **Trabalho:** Indica se o trabalho é considerado de importância para o funcionário, se está satisfeito com seus horários, com seus afazeres e responsabilidades.
- **Ambiente de trabalho:** Menciona-se a relação entre departamentos e funcionários dentro do ambiente de trabalho, sua relação de cooperação, ajuda ao próximo, ou uma intermediação de conflitos
- **Relação supervisão/ liderança/gestão:** Apresenta a relação e satisfação dos funcionários em relação como as lideranças atuam em suas responsabilidades e afazeres, ou seja a qualidade da supervisão exercida, feedbacks, capacidade técnica e humana.
- **Progressão profissional:** As oportunidades e possibilidades de promoções profissionais, crescimento em sua carreira oferecidas pela gerencia da empresa, a realização de trabalhos desafiadores e experiências que gerem a realização profissional.
- **Condições físicas de trabalho:** O conforto das instalações, das condições e dos materiais alocados a disposição do funcionário. Incluem também os horários de trabalho, o local de trabalho e a qualidade de vida.
- **Salário:** Percepção dos colaboradores em relação ao salário praticado na empresa, a obtenção de aumentos salariais, o equilíbrio existente na empresa em relação aos

salários, a retenção a atração de talentos, e a clareza e evidencia quanto ao critério do plano de cargos e salários oferecidos pela organização.

- Relação interpessoal: relações pessoais entre colaboradores, entre eles e gestores, entre a própria empresa e funcionários, e a existência de conflitos entre os mesmos.
- Segurança: demonstra as estratégias de segurança e controle abordadas pela empresa referente aos possíveis riscos, acidentes de trabalho ou doenças ocupacionais.
- Estrutura organizacional: a estrutura da empresa na adequação do processo decisório, para a comunicação, e a realização dos objetivos organizacionais.
- Reconhecimento: relaciona-se aos mecanismos adotados pela empresa para adoção de medidas que reconheçam o trabalho do colaborador, e gere satisfação a ele.
- Valorização: Indica o quanto o funcionário é valorizado no seu cargo, respeitado, e lhe oferecido oportunidades de crescimento e desenvolvimento.
- Organização e planejamento: Percebe-se se a empresa é organizada na distribuição de tarefas pelos gerentes, também a divulgação da missão da empresa e dos seus principais pilares e objetivos organizacionais.
- Fatores motivacionais: Identifica quais são os aspectos que são percebidos pelo funcionário como uma maior contribuição para sua motivação, sua melhora no trabalho desenvolvido e conseqüentemente no seu ambiente organizacional.
- Fatores desmotivadores: Visa identificar quais fatores no ambiente de trabalho que são considerados negativos e que desanimam o funcionário em relação ao seus cargo, sua função e sua visão perante a empresa.

De acordo com Nakata et. al. (2009, p. 48) as decisões de gestão de pessoas são afetadas pela influência do clima organizacional, interferindo o trabalho e a gestão a longo prazo.

O estudo das variáveis do clima, é portanto uma medida capaz de entender se as medidas adotadas pela empresa favorecem ou não o rendimento, a produtividade e a satisfação do funcionário. Ela deve ser vista como algo de extrema importância na organização, pois a busca de informações a respeito do público interno em relação a empresa agrega em um bom planejamento estratégico e conseqüentemente no sucesso organizacional. (MAXIMINIANO, 1995).

2.3.2 Pesquisa de clima organizacional

De acordo com Souza, a pesquisa de clima:

É um indicador do grau de satisfação dos funcionários em relação a diferentes aspectos da cultura ou da realidade aparente da organização, tais como: valorização profissional e identificação com a empresa, modo de gestão, política de recursos humanos, missão da empresa, e processo de comunicação (2014, p. 134).

Ainda de acordo com Souza, (2014, p. 134) a pesquisa de clima abrange diversos fatores, que visam analisar também a percepção do funcionário sobre a organização e seu ambiente de trabalho. É de extrema importância pois ela é capaz de apontar quais são os problemas nas relações de trabalho, inclusive suas condições físicas. Com isso, os gestores têm um maior acesso ao meio em que estão inseridos facilitando a adoção de medidas que levem a solução e satisfação no trabalho.

Segundo Souza, (2014 p. 136), a aplicação da pesquisa de clima deve ser feita em momentos neutros, evitando momentos de altos e baixos, a exemplo de alguma fatalidade ou demissões, e períodos de pagamentos de participação de lucros.

Os instrumentos de pesquisa de clima organizacional apresentam diferentes estruturas, tais como:

1. Instruções de preenchimento: onde o funcionário responde o instrumento sem auxílio de outra pessoa, evitando erros de preenchimento na amostra.
2. Identificação da unidade do correspondente: pesquisa anônima, porém é necessário somente a indicação da unidade para análise dos resultados.
3. Questionário: questões a serem marcadas pelos funcionários para mensuração dos resultados de clima organizacional.
4. Espaço para sugestões: espaço para o funcionário sugerir melhorias onde achar necessário.
5. Folha de resposta: documento no qual os funcionários colocam suas respostas.

Bispo menciona que a pesquisa de clima organizacional:

É uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. Os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável (2006, p. 259).

2.3.3 Motivação

Segundo Marins et al (2013, p.8) a motivação tem a ver com as emoções das pessoas, onde levam o indivíduo a ter opções das coisas, seus motivos, razões de ordem lógica e racional. Se cada ser humano não tiver motivos para agir, atuar se encontrará desmotivado.

Knapik define motivação como:

Mover para ação, mobilizar energias e esforços na busca da realização de determinadas metas. Motivação, portanto, é o que move uma pessoa para determinada direção. Em um mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico, significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e da inventividade (2012, p. 136).

Davis e Newstron expressam seu pensamento, da seguinte forma:

A motivação é essencial ao funcionamento organizacional. Não importa quanta tecnologia e equipamentos uma organização tenha, essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas (1992, p. 11).

A tecnologia cresce a cada dia mais, surgindo sempre melhores opções, mais rápidas e eficazes. Porém, deve-se enfatizar que somente o ser humano é apto para operá-la e fazer com que a produção eleve seus níveis de crescimento. Um bom gestor precisa construir um processo tecnológico capaz de melhorar as relações do ser humano com a tecnologia e inovação, mantendo os colaboradores ativos no local de trabalho, relevando sua importância, apontando os pontos fortes e fracos de cada um, conhecendo-os e os auxiliando para tornarem pessoas mais produtivas e úteis, participando dos processos de aprimoramentos tecnológicos.

Os fatores relacionados motivação pode ser extrínsecos ou intrínsecos, onde a motivação varia de pessoa para pessoa e influenciam nos comportamentos com o passar do tempo. Dependem de fatores como a percepção, a cognição e as necessidades do indivíduo.

Ainda de acordo com Knapik, o processo motivacional inicia:

Com uma necessidade que rompe o equilíbrio do organismo e provoca um estado de tensão e desconforto. Esse desequilíbrio leva o indivíduo a uma ação que descarrega essa tensão. Se o comportamento é eficaz a pessoa encontra a satisfação da necessidade e reencontra um estado de equilíbrio (2012, p.137).

Para Chiavenato (2005, p. 64) todo processo é gerado da mesma forma, ou seguindo um modelo, onde o mesmo mantém comportamentos, objetivos, necessidades, sentimentos e cada indivíduo tem uma reação e interpretação diferente referente a estes aspectos motivacionais.

De acordo com Knapik, (2012, p. 138) as necessidades humanas são organizadas em forma de hierarquias dando início aos comportamentos mais primitivos e finalizando com as que produzem comportamentos mais elaborados e amadurecidos. Essas necessidades são organizadas em forma de uma pirâmide de influência e comportamento do homem, sendo:

1. Necessidades Fisiológicas: Conhecida como sobrevivência, o nível básico da hierarquia. Incluem roupas, alimentos, sono, buscando satisfação cíclica com intuito de sobrevivência.
2. Necessidades de Segurança: Segundo nível da hierarquia, incluem uma série de comportamentos que levam o indivíduo a se proteger dos perigos, buscando estabilidade e segurança.
3. Necessidades sociais: Quando as necessidades de segurança e fisiológicas são satisfeitas, e está relacionada com o desejo de inserção em grupos, afiliação e aceitação.
4. Necessidades de Estima: Sentimentos de autoconfiança, valores, poderes, capacidades. O indivíduo procura um status especial no grupo.
5. Necessidades de auto realização: Encontram-se as necessidades mais elaboradas no topo da pirâmide, onde o indivíduo testa seu potencial, suas capacidades almejando a satisfação profissional e a auto realização.

Os desejos e as necessidades do colaborador no ambiente de trabalho referem-se a maneira de ser tratado e respeitado como ser humano, onde consiga realizar suas metas dentro da organização alcançando deste modo, suas expectativas sentindo-se em uma relação de troca e não de exploração.

2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida vem sendo uma preocupação das organizações nos últimos anos visto que a mesma facilita na produtividade dos funcionários e traz satisfação e bem-estar ao colaborador.

Limongi França (1996, p.143) define qualidade de vida como um conjunto de ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho.

Chiavenato (2009, p. 473) destaca que a qualidade de vida no trabalho envolve os aspectos físicos e os psicológicos, como a insegurança no local de trabalho, os grandes fluxos, e os números de clientes internos e externos a serem atendidos. Os ruídos dos aspectos de trabalho, pessoas conversando o tempo todo, telefones tocando, barulhos inconvenientes contribuem para o estresse de 54% das atividades de trabalho do colaborador.

Ainda menciona que:

O estresse no trabalho provoca sérias consequências tanto para o colaborador como para a organização. As consequências humanas do estresse incluem ansiedade, depressão, angústia e várias consequências físicas, como distúrbios gástricos e cardiovasculares, dores de cabeça, nervosismo e acidentes (CHIAVENATO, 2009, p. 473).

Além destes fatores mencionados sabe-se que o estresse também pode afetar o desempenho da organização, visto que interfere na produtividade dos funcionários, a rotatividade e a insatisfação.

De acordo com Gramms et al (2017, p.18) a qualidade de vida é composta por fatores objetivos e subjetivos. As condições de vida do indivíduo e o desenvolvimento econômico como renda, escolaridade e moradia são atrelados aos fatores objetivos. Os subjetivos são determinados por hábitos que influenciam em seu bem-estar, alimentação, e a prática de atividades físicas.

Ainda de acordo com Gramms et al (2017, p. 25) com o bem-estar é um processo consciente e ativo por meio do qual o colaborador consegue conferir os propósitos de sua vida e escolher seus plenos potenciais desejados. Envolve estilos de vida, pensamentos físicos, mentais, sociais e emocionais, onde destaca alguns domínios da qualidade de vida tais como:

1. Físico: quadro clínico do indivíduo. Incluem presença, ausência, hábitos adotados. (Alimentação, atividades físicas)
2. Emocional: Gerenciamento das tensões, estresse, autoestima e o nível de entusiasmo.
3. Social: Qualidade e harmonia nos relacionamentos.
4. Profissional: Nível de satisfação com o trabalho, reconhecimento profissional.
5. Intelectual: Oportunidade de utilizar a capacidade criativa e as possibilidades de expandir os conhecimentos.
6. Espiritual: Propósitos de vida, alicerçados em valores e éticas e aos pensamentos positivos e negativos.

2.4.1 Satisfação

De acordo com Walger et al (2014 p. 142) a satisfação é de extrema importância para a sociedade onde pode-se passar conceitos e definições de satisfação e insatisfação no trabalho.

A satisfação é composta por abordagens populares, onde evidenciam o grau de satisfação do colaborador com seu trabalho, sendo o mesmo totalmente satisfeito ou insatisfeito. Outro fator identifica os aspectos importantes como relacionamento com gestor e colegas, políticas salariais, natureza do trabalho, supervisão e oportunidades de crescimento. Os gestores avaliam estes elementos e adicionam classificações para alcançar os resultados e mensurar uma avaliação mais precisa referente a satisfação no trabalho.

De acordo Walger (2014, p. 44) com se analisarmos as pesquisas elaboradas sobre satisfação, parece existir algum consenso entre a mesma e a reação afetiva no local de trabalho. Essa definição considera diferenças existentes entre três aspectos relacionados, como as avaliações e julgamentos sobre o trabalho (satisfação ou insatisfação), as crenças sobre o trabalho e as relações afetivas.

Vieira et al (2007 p.3) destaca que uma boa satisfação no trabalho envolve fatores que geram resultados positivos para determinadas partes onde auxiliam na construção de um ambiente organizacional mais feliz, garantindo um bom relacionamento entre os colaboradores e um clima organizacional adequado.

2.5 ROTATIVIDADE

Chiavenato define rotatividade como:

A rotatividade de pessoal (ou turnover) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. As organizações sofrem um processo contínuo e dinâmico de negentropia, ou seja, de entropia negativa, para poderem manter sua integridade e sobreviver. Isso significa que elas estão sempre perdendo energia e recursos e precisam alimentar-se de mais energia e recursos para garantir seu equilíbrio. (2010, p.88).

Ainda segundo Chiavenato (2010, p. 89) existem dois tipos de desligamento. O desligamento por iniciativa do colaborador que ocorre quando o mesmo opta por razões pessoais sair da empresa, onde evidencia-se dois tipos de percepções: o nível de insatisfação do colaborador com o trabalho ou as melhores alternativas e oportunidades que o colaborador visualiza fora da organização. E ainda, o desligamento por iniciativa da organização, onde a

mesma desliga ou substitui o funcionário por outros mais adequados as funções exercidas, seja para correção de problemas de contratação inadequada ou para reduzir a força de trabalho.

Acredita-se que a alta taxa de rotatividade influencia a informalização das relações de trabalho causado pouco grau de compromisso entre o trabalhador e a organização. Isso ocorre uma vez que os trabalhadores mudam de emprego para emprego e as empresas preferem informalizar para poupar nos custos de demissão que são de menor grau quando os mesmos não mantêm carteira assinada. Alta rotatividade, portanto, gera mais informalização, deixando mais fluída a relação empresa-trabalhadores. (GONZAGA, 1998 p. 122)

Diversos são os custos aliados no momento de uma contratação, e Chiavenato (2004, pg. 158) destaca alguns deles, sendo:

1. Custos primários: o custo de recrutamento e de seleção, envolve documentação, registro, integração, desligamentos.
2. Custos secundários: os reflexos na produção, nas atitudes e no extra operacional.
3. Custos terciários: custos relacionados ao extra investimento, e perdas de negócios.

Dessa forma, constata-se a necessidade de ter um bom acompanhamento e preparação nos momentos de contratação de pessoas, pois além da rotatividade causar gastos elevados também causa prejuízos nas relações entre funcionários, na produtividade e no clima organizacional.

2.5.1 Cálculo da rotatividade

Deste modo, vê-se a necessidade de mensurar os índices de rotatividade, e o níveis de desligamentos da empresa. A fórmula mais utilizada é o número de colaboradores que se desligaram da empresa em relação ao número médio de colaboradores existentes.

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de colaboradores desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

Segundo Chiavenato (2010, p.90) a rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. As variáveis externas evidenciam as ofertas e procuras no mercado de trabalho por melhores oportunidades, a situação econômica etc. As internas

incluem os benefícios que a empresa oferece, as políticas salariais, as oportunidades de crescimento e as condições de trabalho.

Chiavenato explana ainda, uma forma de apresentação do índice de rotatividade:

Se o índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo, 3%, isto significa que a organização pode contar com apenas 97% de sua força de trabalho naquele período. Para poder contar com 100%, a organização precisaria planejar um excedente de 3% de pessoal para compensar esse fluxo de pessoal (2005, p. 153).

2.5.2 Absenteísmo

De acordo com Limongi França (2007, p. 48) o não-comparecimento dos colaboradores no ambiente de trabalho se constitui em um obstáculo que vem preocupando os dirigentes empresariais, os administradores, e outros profissionais das áreas de relação humana. Essa preocupação ocorre pelo fato dos impedimentos referentes de detectar a origem das faltas e falhas, estabelecendo deste modo critérios de políticas pessoais e medidas alternativas.

Ainda de acordo com Limongi França (2007, p.48), ela destaca alguns motivos reais frequentes, sendo:

- ❖ Doenças físicas que impossibilitem o desenvolvimento das atividades, dentre elas o alcoolismo;
- ❖ Empecilhos de relacionamento com colegas e chefias;
- ❖ Desmotivação por faltas de oportunidades e reconhecimentos;

Chiavenato menciona absenteísmo como:

A frequência ou duração do tempo de trabalho perdido quando os colaboradores não comparecem ao trabalho. O absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes no trabalho, seja por falta, atraso ou algum motivo interveniente (2010, p. 88).

Penatti et al, define as causas do absenteísmo:

O absenteísmo pode ser atribuído a causas conhecidas e a causas ignoradas. Dentre as conhecidas, estão todas as amparadas por lei e que são, por isso mesmo, justificadas ao empregador, solicitando-lhe a permissão de ausência. É o caso de férias, casamentos, nascimentos, óbitos e mudanças de domicílio. As ignoradas, são justificadas geralmente por problemas de saúde do trabalhador, e ou de seus dependentes ou de fatores aleatórios dos mais diversos. As principais causas do

absenteísmo são consideradas: doença efetivamente comprovada e não comprovada, razões diversas de caráter familiar, atrasos involuntários ou por motivos de força maior, faltas voluntárias por motivos pessoais, dificuldades e problemas financeiros, problemas de transporte, baixa motivação para trabalhar, supervisão precária da chefia, políticas inadequadas da organização (2006, p. 4).

Menciona-se que o absenteísmo exige muita dedicação de seus gestores, pois suas causas são interligadas a vários aspectos que vão desde problemas de saúde, gestão, sociais entre outros tornando-se um tema complexo e difícil de administrá-lo.

Cálculo do absenteísmo:

Índice de absenteísmo= $\frac{\text{N}^\circ \text{ de pessoas/dias de trabalho perdidos pela ausência dos funcionários}}{\text{N}^\circ \text{ médio de colaboradores}} \times \text{N}^\circ \text{ de dias de trabalho no mês}$

Nº médio de colaboradores

X

Nº de dias de trabalho no mês

Essa fórmula reflete o número de dias de ausências dos colaboradores, e as causas e consequências dessas ausências foram estudadas através de pesquisas que mostram que ele é afetado pela capacidade profissional das pessoas, de como está a motivação, satisfação, além de fatores internos e externos relacionados ao trabalho.

Para diminuir esses motivos reais frequentes tem-se procurado alternativas que tentem diminuir os níveis de absenteísmo como entrevistas de aconselhamento, para ver como o funcionário mantém seu comportamento referente a empresa, compensações, horários flexíveis, melhores condições para desenvolvimento do trabalho, e programas de aperfeiçoamentos.

2.6 PEOPLE ANALYTICS

O People Analytics é utilizado na organização para um bom planejamento estratégico, contém uma mineração de dados e informações que podem ser utilizadas para melhorar os índices de rotatividade, a qualidade de vida no trabalho e o clima organizacional.

De acordo Davenport et al (2010, p. 1) as empresas estão usando a tecnologia bem estruturada e sofisticada de dados e informações para obter bons resultados, agregando valores em talentos humanos. Gerenciam funcionários para melhorar sua performance e atrair

talentos, conectando os dados dos colaboradores com o desempenho dos negócios da organização.

Para Davenport et al. (2010), um modelo estruturado dessa forma auxilia os gestores, entre outras ações, na proposição de incentivos de desempenho mais individualizados, além de avaliar como exatamente proceder caso o colaborador receba uma proposta de uma outra empresa. O uso de People Analytics permite que as empresas calculem o que seus colaboradores mais valorizam, algo que dá condições à criação de um modelo que eleve as taxas de atração e retenção.

Segundo Garrido et al, a prática do People Analytics:

O People Analytics porta-se como uma área do conhecimento que possibilita o diagnóstico e a quantificação dos impactos dos indivíduos na empresa com vistas a melhorar a assertividade na gestão do capital humano. Como uma das tendências mais promissoras do mundo corporativo atual, com alto potencial em termos de benefícios científicos, econômicos e sociais, o People Analytics consiste em uma abordagem quantitativa à gestão do capital humano, integrando ferramentas, tecnologias e métodos analíticos que garantem qualidade e desígnio estratégico às decisões voltadas ao lado humano das organizações. (2018, p. 34)

Essa análise de dados Recursos Humanos desenvolve uma força de trabalho mais inteligente, explorando as informações e dados em tempo real, avaliando e conseqüentemente buscando melhorias dos fatores humanos com seus principais indicadores de desempenho que influenciam na rotatividade, clima organizacional e qualidade de vida das pessoas.

Ainda de acordo com Garrido:

Observa-se, portanto, que o desafio da empresa no século XXI se consolida em uma necessidade de inovar continuamente, aumentando a competitividade com qualidade de vida. Assim, somadas estas demandas, as organizações se veem diante da necessidade de concentrar seus esforços para o alcance da sustentabilidade organizacional, um conceito complexo e polissêmico sobre o qual acadêmicos e praticantes buscam o entendimento das maneiras como gerenciá-lo na realidade dos negócios (2018, p. 32).

Considera-se que uma abordagem People Analytics sustentável necessita de um alinhamento moderno, eficiente e metodologias de gestão de pessoas que possibilitem abordar a gestão do capital humano de maneira mais assertiva, favorecendo o entendimento e a mensuração de suas relações com o desempenho e a produtividade organizacional, alinhando a integração estratégica de dados e informações com a realidade dos negócios da organização (Garrido et al, 2018, p. 47).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo desenvolver os métodos utilizados para o presente trabalho, a fim de alcançar os objetivos e os resultados desejados.

Os procedimentos metodológicos são considerados elementos necessários para o desenvolvimento de conhecimentos, onde visam buscar as respostas e o entendimento dos processos.

De acordo com o autor Cervo (2002 p. 23) os métodos de análises e distribuição de informações ajudam no auxílio para o descobrimento da realidade dos fatos e a interpretação dos resultados obtidos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo foi desenvolvido na área de Gestão de Pessoas, visando obter resultados referente as novas práticas de People Analytics utilizando alguns indicadores do setor. A pesquisa é realizada na empresa Magazine Luiza, localizada em Não-me-toque, Rio Grande do Sul.

O estudo tem caráter qualitativo onde foram utilizados dados de entrevistas e subsequentemente adequá-los com os resultados obtidos, e quantitativo, pois as informações usadas são contabilizadas de forma concreta, estruturada e transmitidas através das respostas dos colaboradores. Visa-se também alcançar os objetivos definidos, já que o foco do trabalho é analisar se o método será eficaz e trará benefícios para os funcionários da empresa. Todas as informações foram coletadas dentro da filial, visando identificar os níveis de rotatividade quantitativa dos funcionários e o clima organizacional da equipe ofertado pela empresa para seus colaboradores.

De acordo com os autores Diehl e Tatim (2004, p.52) estudos qualitativos distribuem os processos dinâmicos, aprimoram o entendimento, descrevem as complexidades dos problemas e cooperam nos processos de mudanças visando a melhoria dos comportamentos dos indivíduos.

Os estudos quantitativos de acordo com Sobral, (2012 p. 119) são utilizadas técnicas estatísticas para análise de modelos complexos que possam auxiliar na solução de problemas, sendo de grande eficácia e uma ferramenta que mostra alternativas de solução para o administrador.

Entende-se que o desenvolvimento da pesquisa descreve as práticas e métodos e faz a interpretação dos dados e informações que serão usados, bem como os resultados e objetivos usados através da análise descritiva exploratória.

De acordo com Gil (2007), as pesquisas exploratórias desenvolvem e esclarecem as ideias e conceitos, onde formulam os problemas mais preciosos ou hipóteses de pesquisa para estudos posteriores. Ainda de acordo com Gil (2007), a pesquisa descritiva tem como principal aspecto descrever as características da população ou de fenômenos de relações entre variáveis. Neste trabalho abordado, a principal ênfase foi levantamento de opiniões e atitudes dos funcionários da empresa estudada.

Quadro 1: Dados dos funcionários da empresa

Funcionários	Cargo	Tempo de empresa	Formação	Idade
F1	Vendedor	6 meses	Ensino médio	33 anos
F2	Vendedor	6 meses	Ensino médio	24 anos
F3	Vendedor	2 meses	Superior incompleto	30 anos
F4	Vendedor	2 meses	Ensino médio	23 anos
F5	Assistente	6 meses	Superior incompleto	20 anos
F6	Assistente	6 meses	Ensino médio	41 anos
F7	Assistente	2 meses	Ensino médio	25 anos
F8	Gerente	5 anos	Superior completo	35 anos

Fonte: O autor (2019).

3.2 POPULAÇÃO

A formação da pesquisa foi feita com todos os colaboradores da loja, onde o questionário foi distribuído para os oito funcionários, sendo quatro pessoas que trabalham na área de vendas, três da área de crédito e o gestor da filial. O questionário foi distribuído para todos os colaboradores sem exceção com a finalidade de obter informações de acordo com a percepção de todos, levantando dados de acordo com a necessidade e as variáveis que vão ser apuradas.

O estudo visa identificar dentro do ambiente de trabalho a prática de people analytics, que visa mensurar todos os dados e os níveis de rotatividade dos funcionários e o clima

observado por eles, mensurando se tais indicadores podem auxiliar para a melhoria da performance da empresa e do próprio relacionamento entre colegas de trabalho.

3.3 DEFINIÇÃO DE INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS

O primeiro procedimento que foi realizado no estudo para coleta de dados e informações é um agendamento com o gerente da loja de Não-me-toque. Primeiramente foi concedida uma autorização perante a mesma, para poder utilizar suas informações. Essa análise trouxe a missão, a visão e as informações relevantes sobre a empresa, suas políticas e práticas adotadas, onde há um maior conhecimento para o desenvolvimento do estudo abordado.

Segundo, foram coletadas também, com o setor de gestão de pessoas, informações referentes ao clima organizacional da empresa os índices de rotatividade e a qualidade de vida apresentada no trabalho.

Para poder evidenciar de uma maneira mais padronizada e efetiva, foram aplicados questionários conforme a apêndice A do modelo de gestão de pessoas (onde o colaborador destacou se concorda totalmente, concorda, discorda ou discorda totalmente) para distribuição no setor analisado e autorizado pela empresa. Nele foram apresentadas perguntas referentes ao bem-estar do funcionário, sua satisfação, qualidade de vida, clima organizacional, motivação, dentre outros aspectos considerados relevantes. O questionário foi distribuído para oito funcionários, sendo quatro vendedores, três da área de crédito e o gestor da filial.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Após a obtenção de todos os dados coletados foi feita uma análise observando os fatores positivos e negativos, além dos aspectos a serem melhorados e desenvolvidos.

As análises foram formuladas através de questionários com os funcionários e gestores, com o auxílio do software do Word e do Excel para tabular as questões analisadas nos questionários respondidos pelos colaboradores, utilizando uma análise descritiva, onde consegue-se reunir uma quantidade considerável de dados que são transmitidos através de informações, números e índices proporcionando maior entendimento.

Para um bom embasamento foi necessário a utilização de gráficos e tabelas exemplificando os aspectos organizacionais, e as informações coletadas dos colaboradores.

Também, a utilização de fórmulas para o cálculo dos índices de rotatividade quantitativa dos funcionários da empresa.

3.5 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS DE ESTUDO

People Analytics:

O People Analytics porta-se como uma área do conhecimento que possibilita o diagnóstico e a quantificação dos impactos dos indivíduos na empresa com vistas a melhorar a assertividade na gestão do capital humano. Como uma das tendências mais promissoras do mundo corporativo atual, com alto potencial em termos de benefícios científicos, econômicos e sociais, o People Analytics consiste em uma abordagem quantitativa à gestão do capital humano, integrando ferramentas, tecnologias e métodos analíticos que garantem qualidade e desígnio estratégico às decisões voltadas ao lado humano das organizações (GARRIDO 2018, p. 34).

Rotatividade:

A rotatividade de pessoal (ou turnover) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. As organizações sofrem um processo contínuo e dinâmico de negentropia, ou seja, de entropia negativa, para poderem manter sua integridade e sobreviver. Isso significa que elas estão sempre perdendo energia e recursos e precisam alimentar-se de mais energia e recursos para garantir seu equilíbrio. (CHIAVENATO, 2010 P. 88)

Clima organizacional: Um ambiente psicológico que existe dentro da empresa, uma condição interna percebida pelas pessoas que influencia seus comportamentos e atitudes. Está ligado a motivação da equipe, aos aspectos internos da organização que conduzem a diferentes níveis ou tipos de motivação e dão origem a comportamentos que podem ser favoráveis e benéficos ou desfavoráveis e prejudiciais ao trabalho. (KNAPIK 2008, p.23)

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será abordado e apresentado os principais resultados da pesquisa. Assim, tendo presente a revisão bibliográfica e com base nos dados recolhidos, analisar e mensurar através da observação dos questionários a rotatividade e o clima organizacional.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

Em 1957 o casal Luiza Trajano e Pelegrino José Donato compram uma pequena loja na cidade de Franca, interior de São Paulo, chamada “A Cristaleira”, e a inauguram no dia 16 de novembro. Inicia-se então o que seria uma das maiores redes de varejo do País, o Magazine Luiza.

Em 1983 inicia a expansão para fora do Estado de São Paulo. O Magazine Luiza chega a diversas cidades do Triângulo Mineiro, uma das regiões mais ricas e desenvolvidas do Estado de Minas Gerais.

Hoje com mais de mil lojas espalhadas a companhia figura entre os maiores varejistas do País, oferecendo produtos para a casa da família brasileira, onde o cliente quer e do jeito que ele quer, por meio de multicanais como lojas físicas, lojas virtuais, televendas, e-commerce e até nas redes sociais, como o Magazine Você.

Os principais produtos comercializados pela empresa estão nos setores de móveis, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, presentes, brinquedos, hobby e lazer, informática e telefonia. No site há um mix mais amplo do que nas lojas físicas, contando com cerca de 44 mil modelos de produtos. Crescer de forma sustentável, mantendo o espírito inovador, respeitando as pessoas e buscando o desenvolvimento do país, fez o Magazine Luiza se tornar uma referência nacional e internacional em gestão empresarial. É desta forma que a empresa pretende continuar expandindo-se nos próximos anos.

O Magazine Luiza apresenta como valores:

Missão: Ser uma empresa competitiva, inovadora, e ousada que visa sempre o bem de todos.

Visão: Ser o grupo mais inovador do varejo nacional, com diversas linhas de produtos e serviços para a família brasileira. Estar presente onde, quando e como o cliente desejar, seja em lojas físicas, virtuais ou online. Encantar sempre o cliente com o melhor time do varejo, um atendimento diferenciado e preços competitivos.

Princípios: Respeito, Desenvolvimento e Reconhecimento, colocando as pessoas em primeiro lugar.

Ética: verdade, integridade, transparência.

Simplicidade e Liberdade de Expressão: respeito as opiniões, a simplicidade nos processos independentemente da posição ocupada.

Inovação e Ousadia: cultivar o empreendedorismo, buscar fazer algo diferente e inovador.

Crença: Acreditar em um ser supremo, independentemente de religião, na empresa e no país.

Regra de Ouro: Faça aos outros o que gostaria que fizessem a você.

A filial do Magazine Luiza de Não-me-toque iniciou suas atividades no dia 27 de abril de 2019, está localizada no centro da cidade, e conta atualmente com 8 funcionários.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em seguida, será apresentado os dados referentes ao resultado da pesquisa, a mensuração da rotatividade e do clima organizacional.

4.2.1 Pesquisa de Clima Organizacional

O clima organizacional é um importante indicador do grau de satisfação dos funcionários em relação a diversos fatores da organização como valorização profissional, identificação com a empresa, modo e gestão, missão e valores. A pesquisa de clima é considerada um termômetro, onde seu objetivo é avaliar como os funcionários percebem o próprio trabalho, o relacionamento com os colegas, gestores, remunerações e benefícios.

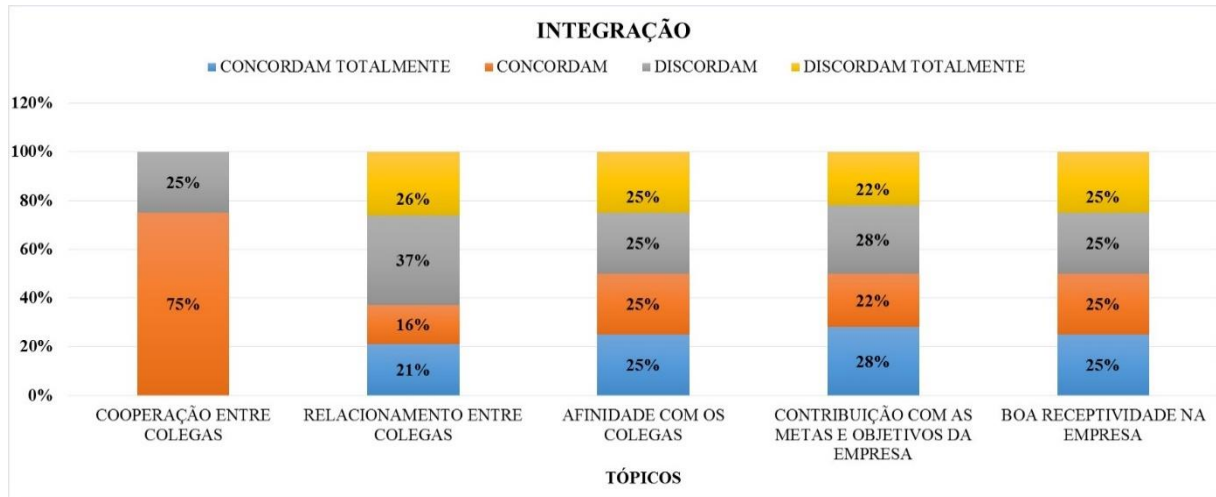
4.2.2 Integração

Conforme o Gráfico 1, 25% dos pesquisados discordam que há cooperação entre colegas no ambiente de trabalho, e 75% concordam que ocorre cooperação entre colegas. Evidencia-se a partir desta análise que há um percentual de funcionários que não estão satisfeitos com a cooperação no ambiente de trabalho que estão inseridos. Pode-se dizer com isso que um dos maiores diferenciais da produtividade de uma empresa é a existência de

cooperação entre os colaboradores, e isto pode fazer com que os funcionários se tornem mais felizes e produtivos em seu ambiente de trabalho.

O gráfico 1 aborda a integração:

Gráfico 1- Integração



Fonte: O autor (2019).

No quesito relacionamento entre colegas, 26% discordam totalmente, 37% dos funcionários discordam que ocorre um bom relacionamento, 21% concordam totalmente que ocorre um bom relacionamento, e 16% somente concordam que há um relacionamento entre colegas. Com a pesquisa, evidenciou-se que 37% dos colaboradores não estão satisfeitos com o relacionamento existente entre a equipe de trabalho. Menciona-se com isso que, os funcionários hoje em dia, passam mais tempo em seu local de trabalho do que em seus próprios lares. Justamente por este fato, torna-se essencial o estabelecimento de um bom relacionamento entre colegas, podendo desta maneira eliminar a convivência desgastante, e mantendo o ambiente de trabalho como algo positivo para o alcance dos objetivos organizacionais.

A terceira coluna, apresenta os níveis de afinidade existentes entre os colaboradores da empresa, ou seja, se os mesmos mantem uma ligação fora do ambiente de trabalho. Conforme a pesquisa, 25% dos colaboradores declararam que concordam totalmente com a afirmativa, 25% somente concordam, 25% discordam totalmente, e 25% discordam da afirmativa.

Ressalta-se que 25% das pessoas não mantém afinidade fora do local de trabalho, e que não mantém nenhuma proximidade além da profissional, e 25% afirmam que mantém relação. Nota-se que nesta análise há uma evidência de resultados. É importante e saudável que as empresas incentivem a socialização entre seus colaboradores, pois quando há um

ambiente com mais relações de amizade e companheirismo poderá haver um aumento no alcance dos objetivos satisfatórios. Os funcionários que trabalham num ambiente de trabalho mais amigável mantêm-se mais motivados e se sentem melhor para produzir bons resultados.

Na contribuição com os objetivos e metas da empresa, 22% discordam totalmente que há contribuição, 28% somente discordam, 22% concordam, e 28% concordam totalmente. Em relação à pesquisa observa-se que há um grande percentual que discorda totalmente com a contribuição dos funcionários na empresa, um fator considerado de extrema relevância, que merece um ponto de atenção.

Segundo Chiavenato (2010, p. 101), as organizações são unidades sociais que sempre visam buscar os objetivos, sua razão de ser é realizar estes objetivos, a eficiência da organização é medida pelo alcance das metas onde há um processo de interação entre a organização e o ambiente.

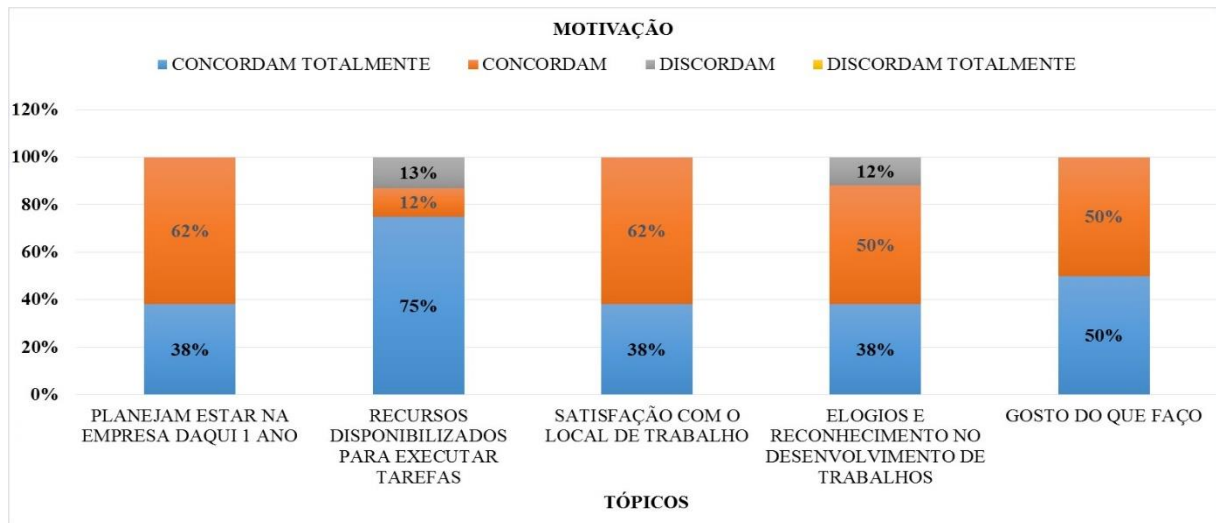
Quando se fala da receptividade, o gráfico destaca que 25% concordam totalmente, 25% concordam, 25% discordam totalmente, e 25% também discordam. Nota-se que os percentuais são equivalentes nas respostas, dificultando uma análise sucinta sobre o tópico.

4.2.3 Motivação

No gráfico 2, destaca-se o tópico de colaboradores que possuem interesse de permanecerem na organização por mais tempo. Dentre os entrevistados, 38% concordam totalmente com a afirmativa, e 62% somente concordam. Nota-se que em nenhum dos casos os colaboradores discordam com a possibilidade de sair da empresa neste período, evidenciando deste modo que pode haver uma diminuição relativa da rotatividade na empresa.

O gráfico 2 aborda a Motivação:

Gráfico 2- Motivação



Fonte: O autor (2019).

Em relação aos recursos disponibilizados para execução das tarefas, 75% dos funcionários concordaram totalmente que são disponibilizados recursos adequados, 12% somente concordam, e 13% discordam.

Quando aborda-se o assunto satisfação no trabalho, menciona que o estado emocional dos funcionários compõe um dos critérios e das definições de satisfação do trabalho, envolve o que se quer, ou seja, as necessidades que os indivíduos valorizam no trabalho e o que se obtém, que envolvem os resultados que contribuem para realizar aquilo que é valorizado. Destaca-se que 38% das pessoas concordam totalmente que estão satisfeitas, e 62% somente concordam. Pode-se notar que não há pessoas com um grau maior de insatisfação, são mencionados somente que concordam que estão satisfeitos em relação a sua satisfação.

De acordo com o gráfico 2, é destacado que 38% dos colaboradores concordam totalmente que são reconhecidos e valorizados pelo desempenho de seu trabalho, 50% somente concordam, e 12% acreditam que seu trabalho não é valorizado.

Em relação aos funcionários que gostam da atribuição de seu cargo e seus afazeres, de acordo com a pesquisa declaram que 50% concordam totalmente que gostam do que fazem, e 50% somente concordam. Evidencia-se então, que há um equilíbrio, e que neste quesito os funcionários estão trabalhando com o que gostam de fazer e desempenhar.

Outro fator que deve ser ressaltado, que está mencionado no questionário, mas não foi abordado no gráfico 2, seria a valorização do funcionário referente a criatividade e inovação, onde 65% dos funcionários declaram que concordam totalmente com a afirmativa e 35% somente concordam. Menciona-se também a motivação para dar sugestões de melhorias, onde

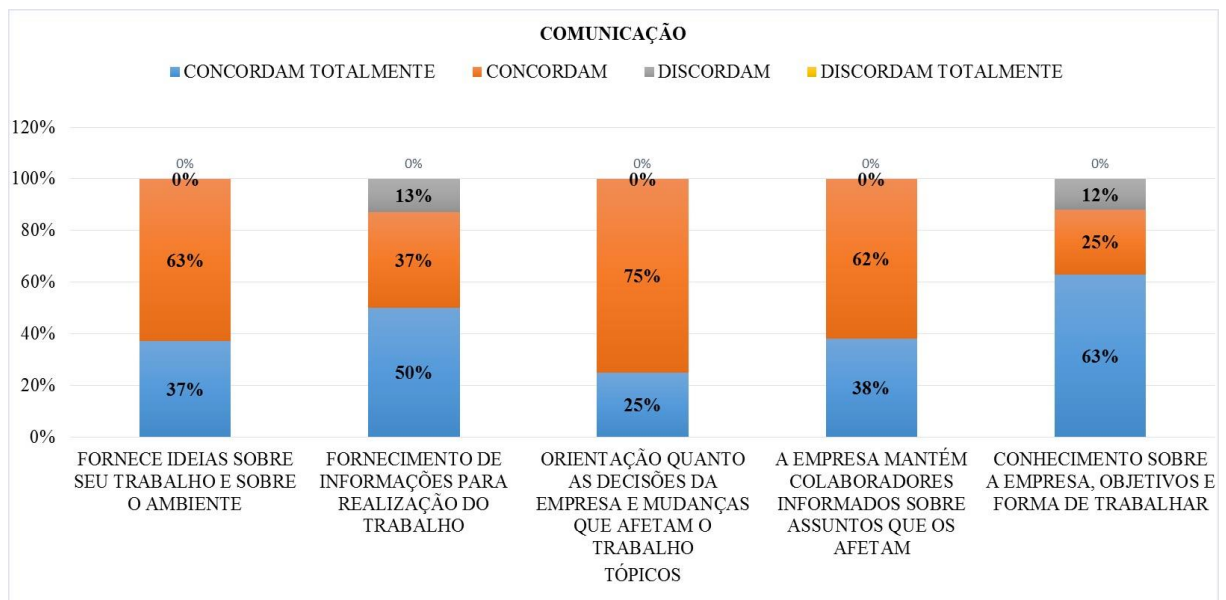
35% concordam totalmente com a afirmativa, 45% somente concordam e 20% discordam da afirmativa.

De acordo com Bergamini, (1997, p.24), todo esforço exercido na administração mostra-se estar ligado para compreensão da natureza dos padrões motivacionais. Ou seja, os objetivos individuais e organizacionais caminham lado a lado. Dentro do ambiente de trabalho a motivação passa a ser um estudo capaz de entender como um fenômeno único e natural, sofrendo significativas mudanças e impulsos

4.2.4 Comunicação

O gráfico 3 aborda a Comunicação:

Gráfico 3- Comunicação



Fonte: O autor (2019).

Conforme o gráfico 3, referente ao fornecimento de ideias sobre o trabalho e ambiente, 37% dos funcionários questionados declaram que concordam totalmente que há aceitação de ideias, e 63% somente concordam. Neste caso, nota-se que há grande aceitação de opiniões dos funcionários referente as ideias que os mesmos disponibilizam para a empresa executar.

No fornecimento de informações para realização do trabalho, 50% dos funcionários afirmam que concordam totalmente que a empresa disponibiliza informações suficientes para a realização de seu trabalho, 37% somente concordam e 13% discordam. Cerca de 78% aproximadamente concordam com a disponibilização, e 13% discordam, mostrando assim,

que embora sejam disponibilizadas informações, ainda há um grupo de funcionários que carece de tal segmento, mostrando desta forma um ponto de atenção.

As organizações existentes devem manter uma base de comunicação e informação não apenas com a hierarquia de autoridade, mas também com todas as outras áreas da empresa. Um sistema de informação adequado disponibiliza para os funcionários uma maior visibilidade onde os mesmos possam trabalhar perante as metas e objetivos da organização desde a maneira mais simples, até a mais complexa e delicada.

Sabe-se que algumas tomadas de decisões e mudanças que acontecem na empresa, podem afetar o trabalho de alguns colaboradores, de acordo com a pesquisa realizada, 25% dos colaboradores concordam totalmente que as decisões e mudanças afetam seu trabalho, e 75% somente concordam. É visível que cerca de 100% dos funcionários concordam que essas mudanças afetam de alguma maneira seu desempenho no trabalho.

Já na distribuição de informações referente aos assuntos que os afetam, 38% concordam totalmente que são informados, e 62% concordam. Pode-se observar que a empresa sempre disponibiliza informações referente a mudanças ou decisões que são tomadas, onde algumas acabam afetando seu trabalho.

Outro aspecto que é de extrema relevância é o conhecimento que o funcionário tem sobre a empresa, os objetivos, metas e a maneira de trabalhar. Os objetivos e metas desejados pela empresa se referem a um conjunto de medidas para alcançar tal desejo, onde é preciso foco para determinados resultados, consistência, paciência. A maneira de trabalhar menciona se empresa gosta de inovação, a maneira de atender o cliente, de tratar seus funcionários.

A comunicação pode causar uma boa condução para as atividades de relacionamento humano. Muitos conflitos e desentendimentos que acontecem nas empresas em sua grande maioria são ocasionados pela ausência da comunicação ou pela falta dela.

Na área de gestão de pessoas ela engloba o processamento de muitas informações em relação as pessoas, gerentes e ambiente de trabalho. A comunicação e troca de ideias entre os funcionários e empresa pode causar maiores chances de tomar as decisões eficazes e adequadas.

De acordo com a pesquisa, 63% concordam totalmente com a afirmação de que estão cientes sobre as metas e objetivos da empresa, e a maneira de trabalhar, 25% concordam, e 12% discordam. Nota-se que um percentual de colaboradores discorda da afirmativa, ressaltando deste modo que há alguns funcionários que carecem de tal informação.

4.2.5 Carreira

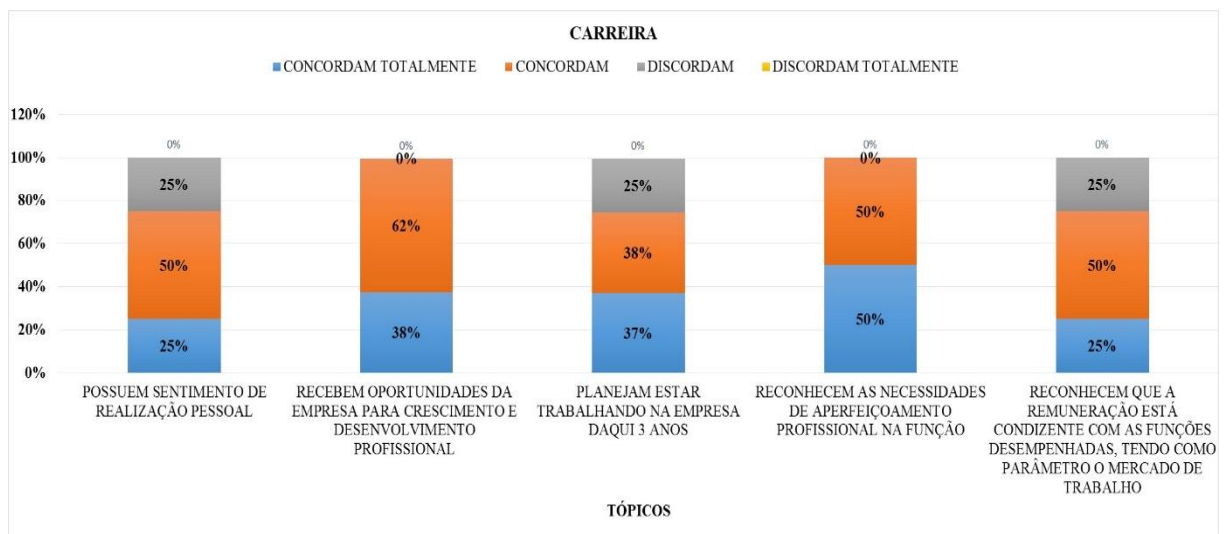
Conforme a pesquisa os funcionários entrevistados afirmam que em relação ao sentimento de realização pessoal que sentem na empresa, 25% concordam totalmente que estão realizados pessoalmente, 50% apenas concordam, e 25% discordam do tópico. Sabe-se que o sentimento de realização pessoal no trabalho é de extrema importância, pois funcionários que não se sentem realizados ou felizes acabam sentindo-se desmotivados, desinteressados e infelizes com sua carreira, podendo desenvolver problemas emocionais e pessoais que acarretam o suposto desligamento da empresa.

Em relação as oportunidades oferecidas na empresa para o crescimento e desenvolvimento profissional, 38% dos colaboradores declaram que concordam totalmente com o tópico mencionado, e 62% somente concordam. Evidencia-se que nenhum dos colaboradores discordam, trazendo assim um aspecto positivo neste sentido, onde há uma boa distribuição de oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional disponibilizadas pela organização.

Segundo Limongi França, (2014, p. 235) uma boa gestão de carreira é considerada uma recompensa, pois as pessoas se sentem motivadas ao perceberem que a empresa possibilita a construção uma carreira bem-sucedida. A carreira envolve uma série de estágios e ocorrências de transições que refletem em necessidades, desejos individuais, expectativas e principalmente desenvolvimento e mudanças.

O gráfico 4 aborda a Carreira:

Gráfico 4- Carreira



Fonte: O autor (2019).

Cerca de 37% dos funcionários concordam totalmente que planejam estar trabalhando na empresa daqui a três anos, 38% apenas concordam e 25% dos funcionários discordam da afirmativa. Conforme a análise, nota-se que há um percentual de colaboradores que não planejam estar trabalhando na empresa daqui um tempo, o que gera preocupação, pois consequentemente isso poderá no futuro índices de rotatividade na empresa.

Conforme o gráfico 4,5% dos funcionários concordam totalmente com a afirmativa que há reconhecimento das necessidades de aperfeiçoamento profissional na função, 50% dos funcionários concordam totalmente, e 50% somente concordam, identificando assim que a empresa reconhece e aperfeiçoa seus funcionários quando necessário.

Ainda segundo Limongi França, (2014, p.87), quando há alguma necessidade de aperfeiçoamento e treinamento é preciso analisar e identificar tais necessidades para assim preparar um plano e aplicá-lo em seus subordinados. O bom treinamento e aperfeiçoamento do funcionário deve ser visto como um processo capaz de promover suas habilidades, regras, conceitos, e atitudes que busquem a melhoria do funcionário em sua função.

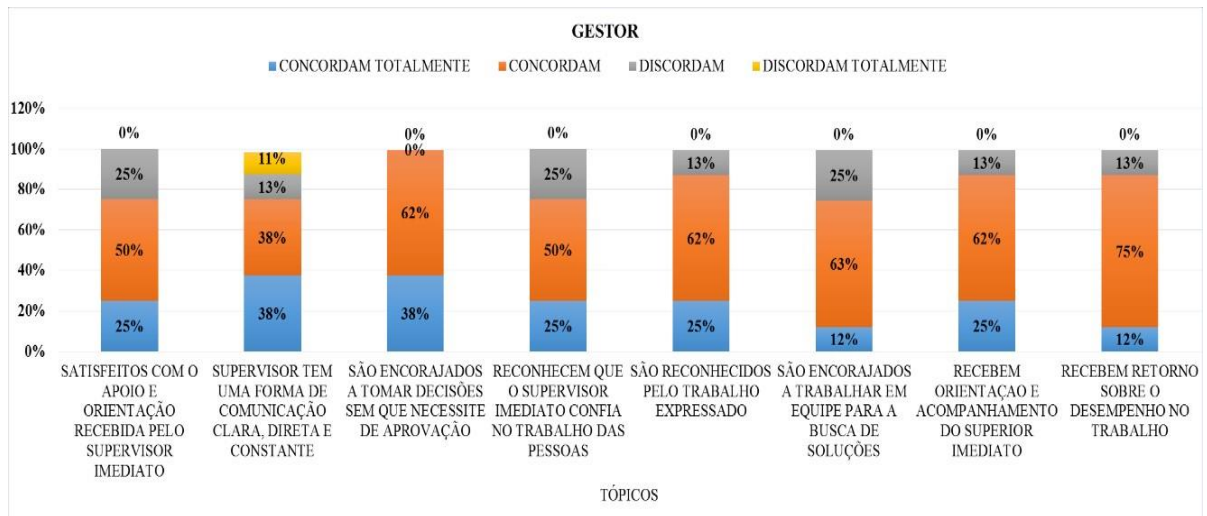
Em relação ao reconhecimento dos funcionários com a função desempenhada e principalmente se tal remuneração está condizente com o mercado, 25% concordam totalmente, 50% somente concordam, e 25% discordam.

Segundo Chiavenato, (2005, p. 257), todo funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação, empenho, e desenvolver seus conhecimentos e habilidades para receber uma contribuição adequada. A empresa pretende investir recompensas para o funcionário desde que ele desempenhe suas atividades com eficiência e determinação alcançando os objetivos que a organização determina.

4.2.6 Relação com o Gestor

O gráfico 5 aborda a relação com o gestor:

Gráfico 5- Gestor



Fonte: O autor (2019).

De acordo com o gráfico 5, os funcionários entrevistados declararam que em relação a satisfação com apoio e orientação recebidas pelo seu gestor/supervisor 25% concordam totalmente que são orientados e apoiados, 50% somente concordam e 25% discordam da afirmativa. Outro aspecto envolve também o acompanhamento, sendo que 25% dos colaboradores concordam totalmente, 62% somente concordam e 13% discordam. Nota-se que há um percentual de funcionários que não se encontram satisfeitos com a orientação prestada pelo gestor, sendo necessário alguma mudança para tal problema.

Outra análise seria se o supervisor/gestor mantém uma forma de comunicação clara, direta e constante, 38% dos colaboradores concordam totalmente, 38% somente concordam, 13% discordam e 11% entendem que a maneira com que o gestor se comunica com a equipe precisa ser melhorada.

O bom gestor é uma das pessoas fundamentais para guiar uma equipe, elencar suas prioridades, e garantir a produtividade dos funcionários e da empresa. É preciso estar atendo ao perfil das pessoas, identificar os pontos positivos e negativos de cada um, podendo assim trabalhar para aprimorar, amenizar e auxiliar a desenvolver.

Em relação ao encorajamento para tomadas de decisões do funcionário sem prévia autorização, os mesmos declararam que concordam totalmente 38%, e somente concordam 62%. Evidencia-se que neste ponto, todos os funcionários obtiveram respostas coincidentes.

O supervisor imediato confia no trabalho prestado de seus funcionários, 25% concordam totalmente, 50% concordam e 25% discordam. Já em relação ao reconhecimento

pelo trabalho prestado, 25% concordam totalmente, 63% somente concordam e 13% discordam.

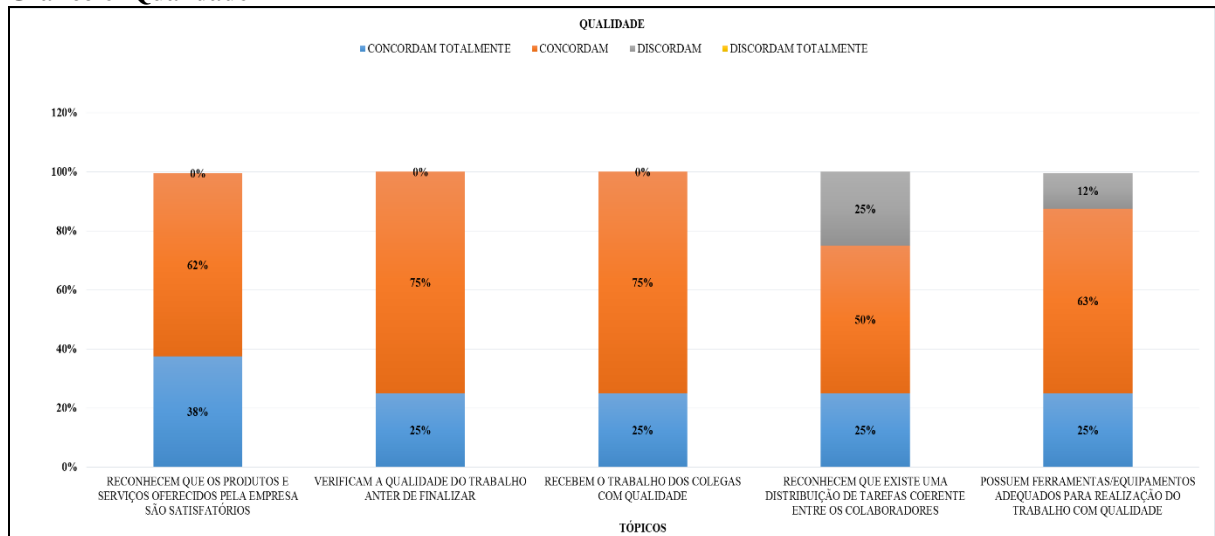
Em relação ao retorno sobre o desempenho no trabalho, 12% concordam totalmente com a afirmativa, 75% somente concordam, e 13% discordam.

Pode-se notar nesta análise que os funcionários mantiverem respostas aproximadas, tendo relevância nos critérios de concordância.

4.2.7 Qualidade

O gráfico 6 aborda a qualidade percebida pelos colaboradores:

Gráfico 6- Qualidade



Fonte: O autor (2019).

De acordo com o gráfico 6, dentre os colaboradores questionados, 38% concordam totalmente que reconhecem os produtos e serviços oferecidos pela empresa onde os mesmos são satisfatórios, e 62% somente concordam com a afirmativa, obtendo deste modo uma maioria que tem conhecimento dos produtos e serviços que a empresa oferece.

Na verificação da qualidade antes de finalizar uma tarefa, 25% concordam totalmente com o tópico, e 75% somente concordam. E, em relação ao recebimento do trabalho dos colegas com qualidade, 25% concordam totalmente e 75% somente concordam. Tanto no segundo tópico como no terceiro, há concordância entre os funcionários. Ou seja, fica bem claro que o trabalho realizado mantém um certo nível de qualidade entre os colaboradores da empresa, e entre si.

Em relação a distribuição das tarefas, dentre os funcionários, 25% concordam totalmente que há uma distribuição coerente de tarefas entre os colaboradores, 50% somente concordam, e 25% discordam. É visível que neste caso, ocorre algumas vezes uma distribuição de tarefas inadequada ou pouco partilhada entre os colaboradores, acarretando deste modo o sobre carregamento em algumas pessoas.

Em questão, os funcionários declararam que em relação aos equipamentos e ferramentas para a realização do trabalho com qualidade, 25% concordam totalmente que a empresa disponibiliza os mesmos, 63% somente concordam, e 12% discordam. Neste caso, evidencia-se uma pequena discordância, onde alguns colaboradores declaram não obter as ferramentas para boa execução do trabalho, sendo necessários alguns ajustes neste aspecto.

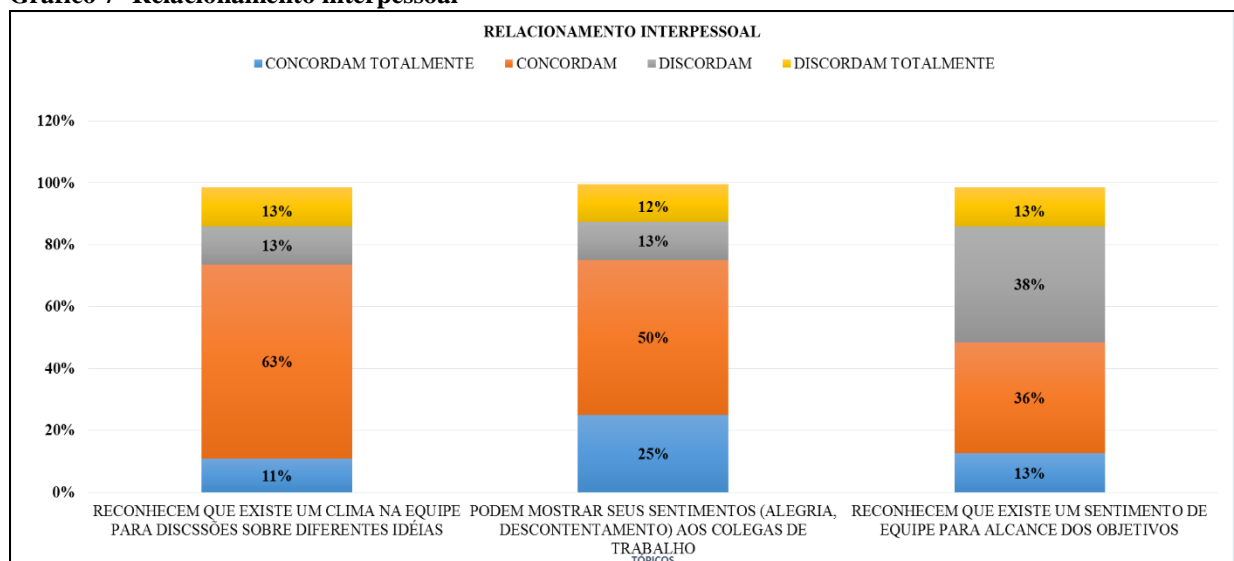
Quando se menciona qualidade podem ser feitos repasses da empresa perante seus funcionários algumas informações e conhecimento adequado sobre o segmento aos mesmos, tornando-os confiantes para executar seu trabalho da melhor maneira possível, desenvolvendo tarefas e atividades com qualidade e eficiência.

A qualidade é essencial para o bom desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários, pois vai muito além do emprego e das atividades desenvolvidas, ela engloba a vida com todos seus reflexos, seja ele pessoal, profissional, social ou até mesmo familiar. (FERNANDES, 1996.)

4.2.8 Relacionamento Interpessoal

O gráfico 7 aborda o relacionamento interpessoal:

Gráfico 7- Relacionamento interpessoal



Fonte: O autor (2019).

De acordo com o gráfico 7, 11% dos colaboradores concordam totalmente que existe um clima de equipe para discutir sobre diferentes ideias, 63% concordam, 13% discordam e 13% discordam totalmente. Menciona-se que há um percentual que não se encontra satisfeito com o relacionamento entre colegas, destacando deste modo que é necessário uma melhoria neste aspecto.

Segundo Souza (2014, p. 99) o bom clima organizacional é um dos componentes que envolve a cultura organizacional, sendo definida como os sentimentos das pessoas em seu ambiente de trabalho, algo que deve ser sempre melhorado entre os colaboradores pois envolve a maneira como se relacionam entre si, e os vínculos que mantêm com os colegas no ambiente de trabalho.

O relacionamento interpessoal engloba uma série de fatores dentre eles o vínculo, a ligação e conexão entre os colegas no ambiente de trabalho. Quanto melhor for o relacionamento entre os colaboradores mais produtivo será seu dia e sua convivência, pois profissionais que atuam junto, melhoram o clima da organização e desenvolvem um melhor desempenho individual e em equipe.

Em relação a demonstração dos sentimentos (alegria, tristeza, emoção) entre colegas no ambiente de trabalho, 25% dos colegas concordam totalmente que tem liberdade para demonstrar suas emoções, 50% concordam, 13% discordam, e 12% discordam totalmente.

Sabe-se que algumas vezes que o ser humano manifesta suas emoções, onde elas são definidas como importantes papéis no cotidiano de cada um, sejam por alterações fisiológicas ou comportamentais, que ocorrem por fatores internos ou externos. Quando se trabalha em uma empresa onde os colegas são mais próximos, a convivência traz consigo a liberdade e a facilidade em poder demonstrar as emoções e buscar auxílio para melhorias. Muitas vezes o bom relacionamento e a boa convivência podem trazer aspectos positivos não só profissionalmente, mas pessoalmente também.

No reconhecimento referente ao sentimento de equipe para realização de objetivos da empresa, 13% dos colaboradores declaram que concordam totalmente com a afirmativa, 36% somente concordam, 38% discordam e 13% discordam totalmente. Nesta análise nota-se uma proximidade de opiniões, onde o mesmo percentual que concorda, também discorda. É de extrema importância que dentro das organizações o trabalho em equipe esteja sempre presente, pois a coletividade auxilia para que as atividades sejam feitas com qualidade, determinação e dedicação. O relacionamento em equipe permite que os colaboradores

troquem informações e conhecimento, reconhecendo o valor de cada um, contribuindo para vencer as dificuldades e alcançar as metas e objetivos determinados pela organização.

4.2.9 Rotatividade

Nesta fase, aborda-se os índices de rotatividade observados durante a pesquisa na empresa, tentando deste modo concretizar as possíveis causas da movimentação dos funcionários na empresa.

Quadro 2- Número efetivo médio da organização no período.

	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	
Contratações	8	0	0	3	0	0	1	
Demissões	0	2	1	1	0	1	0	Efetivo médio da organização no período
Número de colaboradores existentes no mês	8	6	5	7	7	6	7	6,6

Fonte: Dados da empresa, elaborado pelo autor (2019).

Nota-se a partir do quadro 2, que as duas demissões no mês de junho e julho, somente foram preenchidas no mês de agosto, deixando dois meses a loja com um quadro de funcionários incompleto. E, é de suma importância para empresa manter seu quadro adequado e completo para a empresa obter um melhor funcionamento e desenvolvimento das atividades e objetivos da organização. Os colaboradores que possuem maior tempo de admissão na empresa possuem maior domínio sobre suas tarefas e sobre o que a empresa busca. Por isso, evidencia-se que uma boa seleção de colaboradores é necessária para manter o equilíbrio e o desenvolvimento contínuo da empresa mencionada.

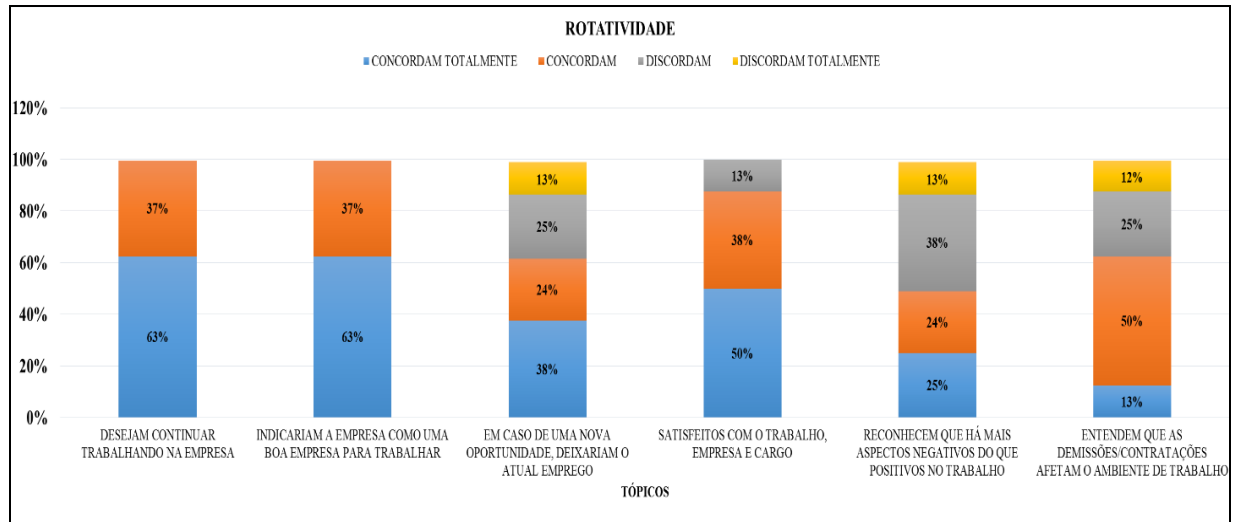
Uma das fórmulas mais usadas para mensurar a rotatividade é a proposta por Chiavenato (2010, p. 90), que divide o número de desligamentos das pessoas durante o período com o número médio de colaboradores existentes.

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de colaboradores desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{5}{6,6} = 0,758 \times 100 = 75,8 \%$$

O gráfico 8 aborda a Rotatividade:

Gráfico 8- Rotatividade



Fonte: O autor (2019).

De acordo com o gráfico 8, em relação a rotatividade, e ao desejo de continuar trabalhando na empresa, 63% dos funcionários concordam totalmente, e 37% somente concordam. Verifica-se que todos os colaboradores concordam com a afirmativa, ou seja, os mesmos desejam continuar trabalhando na empresa. O mesmo ocorre na indicação de uma empresa boa para se trabalhar, onde 63% também concordam totalmente com o tópico, e 37% somente concordam. Evidencia-se deste modo, que os mesmos que desejam continuar trabalhando na empresa, também indicam ela como uma boa organização para se trabalhar.

Outro aspecto, seria se obtivessem uma oportunidade de um novo emprego, 38% concordam totalmente que deixariam o atual emprego para um novo, 24% concordam, 25% discordam e 13% discordam totalmente. Nota-se que há uma proximidade de fatores, porém há uma pequena vantagem em relação aos funcionários que deixariam o atual emprego para uma nova oportunidade.

Segundo Chiavenato (2010, p.90) a rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. As variáveis externas evidenciam as ofertas e procuras no mercado de trabalho por melhores oportunidades, a situação econômica etc. As internas

incluem os benefícios que a empresa oferece, as políticas salariais, as oportunidades de crescimento e as condições de trabalho.

Quando se fala em satisfação em relação ao trabalho, a seu cargo e empresa, 50% dos colaboradores concordam totalmente que estão satisfeitos, 38% concordam e 13% discordam. Pode-se notar que há um percentual maior de colaboradores que estão satisfeitos com seu trabalho, porém ainda há alguns colaboradores que não estão totalmente satisfeitos, seja com o cargo, com o trabalho ou com a organização.

Vieira et al (2007 p.3) destaca que uma boa satisfação no trabalho envolve fatores que geram resultados positivos para determinadas partes onde auxiliam na construção de um ambiente organizacional mais feliz, garantindo um bom relacionamento entre os colaboradores e um clima organizacional adequado.

Mencionando o clima, 25% dos colaboradores concordam totalmente com o tópico que há mais aspectos negativos na empresa do que positivos, 24% somente concordam, 38% discordam, e 13% acreditam que a organização apresenta mais pontos favoráveis do que desfavoráveis.

Em relação as demissões e contratações que ocorrem no ambiente de trabalho, 13% dos colaboradores concordam totalmente que as mesmas afetam o ambiente de trabalho, 50% somente concordam, 25% discordam, e 12% discordam totalmente.

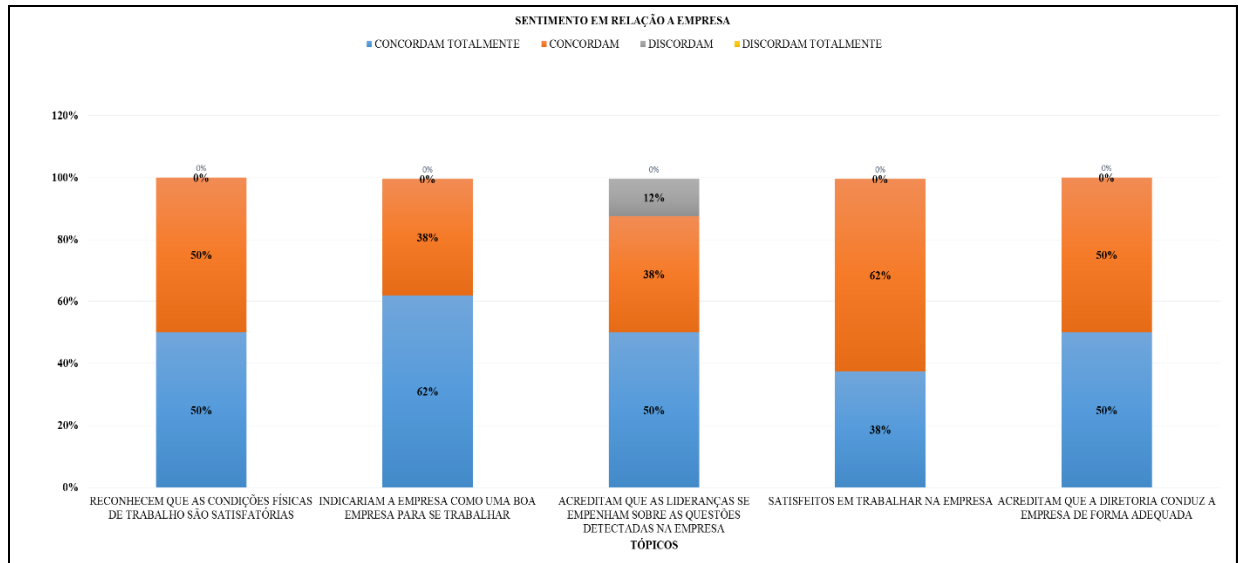
4.2.10 Sentimento em relação a empresa

Observando o gráfico 9, no que tange as condições de trabalho satisfatórias, 50% dos colaboradores declararam que concordam totalmente, e 50 % somente concordam. Evidencia-se deste modo que dentre os colaboradores questionados, todos encontram-se satisfeitos com suas condições de trabalho.

De acordo com Chiavenato, (2005, p. 448), para ser alcançado níveis elevados de qualidade e produtividade as organizações precisam motivar e satisfazer as necessidades de seus colaboradores participando ativamente nos trabalhos que são executados, e também os recompensando pelas suas contribuições prestadas.

O gráfico 9 aborda o Sentimento em relação a empresa:

Gráfico 9- Sentimento em relação a empresa



Fonte: O autor (2019).

Conforme o gráfico 9, 62% dos colaboradores concordam totalmente com a iniciativa e indicam a empresa para trabalhar, e 38% somente concordam. Nota-se que todos os colaboradores obtiveram respostas similares, onde todos indicam de alguma forma a empresa como uma organização boa para se trabalhar.

Em relação as lideranças da organização, 50% concordaram totalmente que são empenhadas referente as questões detectadas na empresa, 38% somente concordam e 12% discordam.

Neste caso, evidencia-se um percentual de colaboradores que não se encontram satisfeitos com a liderança, referente algumas questões detectadas, sendo necessário um ponto de atenção neste caso específico.

Na satisfação em trabalhar na empresa, 38% concordam totalmente que se encontram satisfeitos e 62% apenas concordam. Evidencia-se que os colaboradores estão satisfeitos no que envolve o trabalho na empresa, obtendo a maioria de respostas com aspecto positivo.

Vieira et al (2007 p.3) destaca que uma boa satisfação no trabalho envolve fatores que geram resultados positivos para determinadas partes onde auxiliam na construção de um ambiente organizacional mais feliz, garantindo um bom relacionamento entre os colaboradores e um clima organizacional adequado.

Em relação à condução da diretoria referente a empresa, 50% dos funcionários concordam totalmente que há uma boa condução e 50% somente concordam. Destaca-se deste

modo que os colaboradores se encontram satisfeitos com a condução que a diretoria mantém sobre a empresa, e tudo que a envolve.

4.3 SUGESTÃO DE MELHORIAS

Com base nos resultados obtidos através das questões abordadas nos formulários de pesquisa, e dos conceitos trazidos pelo processo “People Analytics” considerando os aspectos positivos e negativos evidenciados pelos colaboradores da empresa estudada, abaixo seguem os principais tópicos e propostas de melhorias recomendadas para o avanço organizacional, bem como, para o desenvolvimento do sistema de gestão no ambiente de trabalho.

Integração: Destacou-se neste tópico que a maioria dos colaboradores avaliados em questão discordam ou discordam totalmente de que existe um bom relacionamento entre os colegas. Dessa forma sugere-se que a empresa busque medidas que auxiliem neste aspecto. Como, por exemplo, incentivar seus funcionários a praticar o autoconhecimento, pois a partir do momento em que a pessoa conhece a si mesma, ela se torna capaz de identificar suas qualidades, defeitos e limitações, facilitando deste modo a maneira de agir com cada colega. Outra maneira importante de promover a melhoria no relacionamento entre colegas é buscar entender o motivo de determinada atitude ou pensamento do colega, colocando-se no lugar do outro.

É importante também a prática da comunicação entre os colaboradores da empresa, desta forma a equipe consegue se relacionar e trabalhar de forma integrada e amigável, garantindo o aumento da produtividade, da qualidade e conseqüentemente do sucesso da organização.

Motivação: Em relação a motivação verificou-se que alguns dos avaliados discordam de que há reconhecimento no desenvolvimento do trabalho, sendo um dos principais critérios para o estado emocional no que tange a satisfação no trabalho. Para isso, sugere-se que os líderes busquem aplicar práticas que gerem o reconhecimento de forma verbal, como elogios, bem como, a valorização do trabalho por meio de recompensas, como remunerações, funções, cargos e premiações.

Comunicação: No que se refere a comunicação, identificou-se que uma parte dos avaliados discorda que a empresa disponibiliza informações suficientes para realização do trabalho, ou seja, entendem que o sistema de comunicação é insuficiente e que afetam seu desempenho no trabalho, visto que, reconhecem que é preciso obter informações e dados concretos para projeção e alcance das metas desejadas pela organização. Para este caso, é

importante que a empresa realize uma análise das principais informações que o colaborador necessita para desempenhar sua função, bem como, identificar o meio mais acessível levando em consideração o conhecimento e o grau de instrução de cada colaborador. É necessário que esta análise seja realizada de forma específica, sendo levado em consideração a função de cada funcionário no momento da contratação, a fim de garantir uma melhor acessibilidade aos meios de informação disponíveis pela organização.

Carreira: Referente a análise de carreira evidenciou-se através da pesquisa que alguns funcionários não possuem sentimento de realização pessoal e também reconhecem com base no mercado de trabalho que a remuneração não está condizente com as funções desempenhadas. Este é um fator muito importante a ser considerado, visto que é uma das principais causas do aumento do índice de rotatividade das empresas. É necessário que a empresa identifique e analise o plano de trabalho de seus funcionários levando em consideração o mercado de trabalho. Fazer com que seus funcionários se sintam valorizados deve ser uma prioridade constante da empresa e dos líderes. É importante obter uma estratégia de retenção, pois empregados que se sentem realizados são mais propensos a serem produtivos e felizes no seu ambiente de trabalho. Para isso, é relevante que a empresa ofereça uma boa remuneração e gere oportunidades de crescimento para que seu funcionário se sinta realizado profissionalmente e que o mesmo obtenha uma perspectiva de evolução.

Relação com o gestor: De acordo com a pesquisa, alguns colaboradores discordam que o gestor tem uma comunicação clara e direta, e que alguns funcionários não se sentem encorajados a trabalhar em equipe para buscar soluções. Outro aspecto é que discordam também que recebem o retorno sobre seu desempenho no trabalho. Sugere-se que o líder mantenha maior consciência referente a ouvir com empatia e compreensão seus colaboradores, pois fica mais fácil estabelecer um canal claro de diálogos e um ambiente mais agradável. Quando ouve seu colaborador, torna-se mais fácil entender como ele se sente, do que ele está precisando, e quais são seus desejos, o que o motiva. Este fator auxilia também a relação com a equipe, pois uma boa relação e comunicação evita também chateações e mal-entendidos entre colaboradores, melhorando consequentemente o relacionamento entre colegas da equipe.

Qualidade: Quando se menciona qualidade, os colaboradores destacaram aspectos negativos em relação a distribuição de tarefas coerentes entre os colaboradores, ou seja, são distribuídas demasiadas atividades para alguns funcionários, deixando-os com mais afazeres do que outros. Uma das ideias importantes para uma boa distribuição de atividades é o planejamento gerido pelo gestor. É preciso estruturar as etapas e os processos, definindo uma

atividade para cada colaborador, e estabelecendo prazos para o cumprimento. Outro aspecto relevante é estar sempre atento as mudanças e otimizações do trabalho, pois este pode ser um forte aliado no momento de definir as estratégias do processo.

Relacionamento interpessoal: Neste tópico ficou bem claro que grande parte dos colaboradores discordam que existe um sentimento de equipe para o alcance dos objetivos da empresa, mostrando desta forma uma certa preocupação em relação a cooperação e o trabalho em conjunto dos funcionários. Sugere-se então, que o gestor mantenha a equipe alinhada com o que a empresa busca, com seus objetivos, sua missão, e principalmente as políticas adotadas pela mesma. Outro fator importante é a realização de feedbacks, onde é possível extrair informações referente ao perfil de cada funcionário, seu relacionamento com colegas e liderança.

Rotatividade: Destacou-se no tópico de rotatividade maior concentração de funcionários que declararam existentes no ambiente de trabalho mais aspectos negativos do que positivos, também que as demissões e contratações ocasionadas na organização afetam seu ambiente de trabalho, e que se tivessem uma nova oportunidade sairiam do atual cargo. Mediante essas informações torna-se necessário que a empresa realize uma avaliação ou uma pesquisa entre seus colaboradores para identificar os pontos negativos e poder melhorá-los, fazendo com que os mesmos queiram continuar na empresa mesmo obtendo oportunidades. Que seja feita também, uma análise de perfil mais detalhada dos candidatos no momento da contratação, para que deste modo haja uma diminuição da rotatividade na organização.

Sentimento em relação a empresa: Ao observar esse tópico, verificou-se que alguns colaboradores discordaram que as lideranças buscam empenho sobre as questões detectadas na empresa. Neste aspecto sugere-se que no momento que a liderança perceber algum problema ou questão, verificar o que pode ser feito para poder melhorar, mostrando sempre empenho e dedicação no trabalho desempenhado perante os colaboradores e empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo trazer o novo conceito de gestão de pessoas, People Analytics, abrangendo seus principais índices de rotatividade e clima organizacional, mensurando diversos fatores como satisfação, motivação, relação com gestores, relacionamento interpessoal, qualidade e comunicação, aplicado na empresa Magazine Luiza, de modo a evidenciar a percepção dos colaboradores em relação a empresa, o ambiente de trabalho, o convívio com os colegas e com os gestores, e a forma de alcançar os objetivos organizacionais.

Foi possível com este trabalho verificar alguns aspectos que muitas vezes não são vistos pela gerência da empresa, trazendo a importância de uma boa gestão, no que se refere ao clima da empresa, aos índices de rotatividade, a motivação, a qualidade, entre outros.

Através da colaboração dos funcionários da empresa, foi possível coletar dados com os diferentes fatores que influenciam no clima organizacional e os que afetam diretamente no índice de rotatividade. Portanto, em relação a integração, o principal motivo que afeta o clima é o relacionamento entre colegas, visto que não há medidas que auxiliem neste aspecto. Quanto a motivação, a mesma são afetadas pela falta de reconhecimento no desenvolvimento do trabalho, a qual é considerada um dos principais critérios para o estado emocional dos funcionários. Na comunicação, visto que há insuficiência no sistema de comunicação da empresa, sendo um fator fundamental para a projeção e alcance das metas desejadas. Em relação a carreira, alguns funcionários não possuem sentimento de realização pessoal e entendem que sua remuneração não é condizente com as atividades e funções que desempenham. Quanto ao relacionamento com o gestor, foi evidenciado que os funcionários não se sentem encorajados a trabalhar em equipe e a buscar soluções. Para o fator qualidade, destaca-se os aspectos negativos em relação a distribuição de tarefas. O relacionamento interpessoal é prejudicado pela falta de cooperação, trabalho em conjunto, falta de alinhamento da equipe com os objetivos da empresa. Para a questão da rotatividade, os funcionários destacam a presença de mais aspectos negativos do que positivos e que as demissões e contratações são fatores que prejudicam o ambiente de trabalho de modo que caso tivessem uma nova oportunidade sairiam do atual cargo. Por fim, em relação ao sentimento dos funcionários em relação a empresa, identificado através da pesquisa que há pouco empenho das lideranças sobre as questões detectadas na empresa.

Diante do exposto, foi possível através da metodologia People Analytics obter diversos dados relevantes de desempenho de recursos humanos, o que permitiu analisar, identificar e

sugerir melhorias nos principais fatores que a organização necessita para melhorar sua performance de trabalho e aumentar produtividade e o engajamento dos colaboradores, bem como desenvolver a liderança. A metodologia de análise People Analytics ofereceu dados sobre o que está funcionando ou não na empresa, o que permite ao gestor aplicar a partir deste contexto as melhores práticas para tornar o negócio mais competitivo e eficaz por meio da análise de comportamento e percepção dos funcionários.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Revista Produção, São Paulo, v. 16, n. 2, Maio/Agosto. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>. Acesso em: 12 ago. 2019.
- CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. O novo papel de recursos humanos na organização. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- DAVENPORT, Thomas. HARRIS, Jeanne; SHAPIRO, Jeremy. **Competindo em talentos Analytics**. Disponível em: <https://scholar.google.com.br>. Acesso em 10 mai. 2019.
- DAVIS, K; NEWSTRON, J.M. **Comportamento humano no trabalho**. Tradução Cecília Whitaker Bermamini e Roberto Coda. São Paulo, Pioneira, 1992.
- DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. 2. ed. Salvador. Casa da Qualidade, 1996.
- GARRIDO, Giovana; SILVEIRA, Rafael Damasco; SILVEIRA, Marco Antonio. **People Analytics: uma abordagem estratégica para gestão do capital humano**. Campinas São Paulo, 2018. Disponível em: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Garrido_Silveira_Silveira_2018_-People-Analytics---Uma-Aborda_52523.pdf
- MAGAZINELUIZA. **Nossa estratégia: Quem somos**. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossa-Estrategia>. Acesso em: 08 ago. 2019.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GRAMMS, Lorena Carmem; **Gestão da qualidade de vida no trabalho**. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2017.
- GONZAGA, Gustavo. **Rotatividade e qualidade de emprego no Brasil**. Revista de economia política, vol 18. São Paulo; Janeiro a março de 1998
- KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba. IbpeX, 2008.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e qualidade**. 3 ed. Curitiba: Intersaberes: 2012.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 3.ed. Curitiba: Ibplex, 2011. Disponível em <https://upf.bv3.digitalpages.com.br/reader>. Acesso em 21 de março, 2019.

LEMOS, D.M.R; MARTINS, P.O. **Avaliação de clima organizacional e a análise da relação entre a variável comportamento de chefia nas demais variáveis de clima: um estudo de caso em uma instituição financeira capixaba**. In: XXXI ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro – RJ. Anais Eletrônicos

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**: São Paulo, 1996.

LIMONGI- FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos PRH.: conceitos, ferramentas e procedimentos**.1. ed. 14. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração de melhoria**. Qualitymark. Niterói, 2003.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Manual de Gestão Moderna: Teoria e prática**. São Paulo: Actual editora, 2014.

MARINS, L. E; MUSSAK, E. **Motivação: do querer ao fazer**. 1. Ed. Papirus; Campinas, São Paulo, 2013.

MAXIMINIANO, Antônio C. A, **Introdução a administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995

NAKATA, L. E.; VELOSO, E. F. R.; FISCHER, A. L. E DUTRA J. S. **Uso de pesquisas de clima organizacional no brasil**. Gestão contemporânea, 6 (6), p.45-68, 2009.

PENATTI, Izidro; ZAGO, Zé Sebastião; QUELHAS, Oswaldo. **Absenteísmo: As consequências na gestão de pessoas**. Niterói, Rio de Janeiro, 2006.

Disponível em:

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/898_Seget_Izidro%20Penatti.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2019.

SOBRAL, Felipe. **Teorias da administração**. Bibliografia universitária: Person. São Paulo: Person Education do Brasil, 2012.

SOUZA, Carla Patricia Silva. **Cultura e clima organizacional: Compreendendo a essência das organizações**. 1 ed. Curitiba. Intersaberes, 2014.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana. **Motivação e Satisfação no trabalho**. Curitiba. 1.ed, 2014: Editora Saberes.

RUNRUN.IT blog. **People Analytics**: A tendência que está transformando a gestão de pessoas. São Paulo. Disponível em: <https://blog.runrun.it/people-analytics-gestao-de-pessoas/> Acesso em: 21 mar. 2019.

VIEIRA, Valter Afonso; et al. **Uma análise dos antecedentes da satisfação do trabalho em uma empresa de madeira**. Revista de gestão USP, V. 14. Nº 3 Julho/Setembro, 2017. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36602>. Acesso em: 02 set. 2019.

APÊNDICE A – Questionário

Data: 23/09/2019

Acadêmica: Ana Clara Formentini

Curso: Administração

Empresa: Magazine Luiza

Esta é uma Pesquisa de Clima Organizacional e rotatividade. Sua opinião é muito importante. Por favor, responda com franqueza e clareza às questões desta pesquisa. Os dados serão tratados com sigilo absoluto.

Marque conforme a sua satisfação sobre cada afirmação:

INTEGRAÇÃO

1. Ocorre cooperação entre os colegas de trabalho.
()Concordo totalmente ()Concordo ()Discordo totalmente ()Discordo
2. Há um bom Relacionamento entre os colegas
()Concordo totalmente ()Concordo ()Discordo totalmente ()Discordo
3. Conheço os colegas que trabalham comigo;
()Concordo totalmente ()Concordo ()Discordo totalmente ()Discordo
4. Meu trabalho contribui para as metas e objetivos da empresa.
()Concordo totalmente ()Concordo ()Discordo totalmente ()Discordo
5. Ao entrar na empresa senti-me bem recebido pelos demais.
()Concordo totalmente ()Concordo ()Discordo totalmente ()Discordo

MOTIVAÇÃO

6. Planejo estar trabalhando na empresa daqui a um ano.
()Concordo totalmente ()Concordo ()Discordo totalmente ()Discordo
7. São disponibilizados os recursos materiais e equipamentos disponíveis para executar o meu trabalho com eficácia.

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

8. Estou satisfeito com o meu local de trabalho.

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

9. Recebo elogios e reconhecimento quando faço um bom trabalho.

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

10. Trabalho em um ambiente que valoriza a criatividade e iniciativa, com liberdade de expressão.

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

11. Sinto-me motivado a dar sugestões de melhoria.

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

12. Eu gosto do que faço:

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

COMUNICAÇÃO

13. Dou ideias sobre o meu trabalho e sobre o ambiente.

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

14. Tenho as informações que necessito para realizar o meu trabalho com qualidade

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

15. Sou orientado quanto às razões das decisões da empresa, alguma mudança que afeta o meu trabalho.

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

16. A empresa mantém os colaboradores informados sobre assuntos que os afetam.

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

17. Eu conheço as metas e objetivos da empresa, a forma como devo trabalhar
 Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

CARREIRA

18. O meu trabalho me dá um sentimento de realização pessoal.
 Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo
19. Acredito que a empresa oferece oportunidades para meu crescimento e desenvolvimento profissional.
 Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo
20. Planejo estar trabalhando na empresa daqui a 3 anos.
 Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo
21. Reconheço que existem necessidades de aperfeiçoamento profissional em minha função, para melhorar a forma de realizar meu trabalho
 Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo
22. A minha remuneração está condizente com as funções que desempenho, tendo como parâmetro o mercado de trabalho
 Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

RELAÇÃO COM O GESTOR

23. Estou satisfeito com o apoio e orientação que recebo do supervisor imediato.
 Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo
24. O superior imediato tem uma forma de comunicação clara, direta e constante.
 Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo
25. Sou encorajado a tomar decisões, dentro dos meus limites, sem que necessite esperar por aprovação.
 Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

26. Sinto que o superior imediato confia no trabalho das pessoas, sem precisar vigiá-las.

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

27. Tenho o reconhecimento pelo meu trabalho expressado pelo superior imediato

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

28. O superior imediato encoraja o trabalho em equipe para a busca de soluções.

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

29. O superior imediato orienta e acompanha o desenvolvimento do meu processo de trabalho.

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

30. Recebo retorno sobre o meu desempenho no trabalho.

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

31. Em minha equipe de trabalho existe um clima que favorece a discussão franca sobre diferentes ideias.

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

32. Posso mostrar meus sentimentos (alegria, descontentamento) diante dos meus colegas de trabalho.

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

33. Existe um sentimento de equipe, de que estamos todos envolvidos para o alcance dos objetivos.

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

QUALIDADE

34. Os serviços e produtos oferecidos pela empresa são satisfatórios.

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

35. Verifico a qualidade do meu trabalho antes de dar continuidade e finalização

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

36. Recebo o trabalho dos meus colegas com qualidade, para que possa dar continuidade fazendo a minha parte.

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

37. Percebo que existe uma distribuição das tarefas de forma coerente entre os colaboradores.

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

38. O ferramental/equipamentos disponíveis para a execução do meu trabalho são adequados para que o realize com qualidade

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

SENTIMENTO EM RELAÇÃO A EMPRESA

39. De um modo geral, as condições físicas de trabalho, são satisfatórias (Ex: ventilação, mobiliário, temperatura, etc.)

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

40. Indicaria esta empresa como uma boa empresa para um amigo trabalhar

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

41. Acredito que as lideranças se empenharão em atuar sobre as questões detectadas nesta pesquisa.

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

42. De maneira geral estou satisfeito em trabalhar na empresa.

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

43. Acredito que a diretoria está conduzindo a empresa de forma adequada para o futuro.

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

ROTATIVIDADE

44. Você deseja continuar trabalhando nesta empresa

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

45. Indicaria esta empresa como uma boa empresa para se trabalhar

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

46. Se tivesse alguma nova oportunidade deixaria seu atual emprego

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

47. Está satisfeito com o trabalho, a empresa e o cargo ocupado

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

48. Há mais aspectos negativos do que positivos no que tange seu trabalho

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

49. As demissões/contratações afetam o ambiente de trabalho

Concordo totalmente Concordo Discordo totalmente Discordo

OBRIGADA!