

AS POLÍTICAS DE INCENTIVO COMO FATOR DE INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL E TOMADA DE DECISÃO

MARQUES, Endrielly Rodrigues¹
endriellymarquesr@gmail.com
PERES, Carolina Raguzzoni¹
peres.carolina99@gmail.com
SARAIVA, Rodrigo Domingues¹
rodrigo_domingues2011@gmail.com
SILVA, Caroline Magalhães¹
carolinemgss@gmail.com
STEFENON, Larissa Soares¹
larissastefenon0196@hotmail.com
FAGUNDES, José Paulo²
josepaulo@unipampa.edu.br
LUCAS, Lisandra Silva²
lisandralucassccb@hotmail.com
PALMEIRA, Eduardo Mauch²
profpalmeira@gmail.com
PEREIRA, Marcus Vinicius Sittoni²
contabeis.bg@ideau.com.br
SBERSE, Luciano de Godoy²
lucianogodoys@yahoo.com.br

¹ Discentes do Curso Administração, Nível 4 2017/2- Faculdades IDEAU – Bagé/RS.

² Docentes do Curso Administração, Nível 4 2017/2 - Faculdades IDEAU – Bagé/RS.

RESUMO: Este estudo tem como proposta a avaliação das políticas de incentivo como influência no processo de tomada de decisão e clima organizacional. Mostrando sua importância na vida da organização através da identificação do nível de satisfação dos colaboradores diante esses incentivos oferecidos pela organização. Através da identificação dos fatores motivacionais dos colaboradores oportuniza a aproximação dos mesmos com a missão, visão e valores da organização, assim como, auxilia a empresa a obter um clima organizacional e ambiente adequado influenciando aos gestores nas tomadas de decisão relacionadas a contratação de perfis pertinentes a equipes e setor de atuação daquele colaborador. Para isso foi utilizada uma metodologia de abordagem de dados qualitativa em uma organização do segmento de móveis e eletrodomésticos da cidade de Bagé que foi escolhida por conveniência do grupo. Foram respondidos sessenta e seis questionários de uma amostra com nível de confiança de 95% e erro amostral de 4,5% para uma população finita de setenta e cinco pessoas, que são os funcionários de nível operacional na cidade de Bagé. Com as conclusões apuradas foi possível compreender que o comportamento organizacional influencia diretamente no desempenho dos colaboradores, os quais buscam por si mesmos sempre obter melhores resultados. Conforme o questionário aplicado, onde a maior parte era do sexo feminino e com ensino médio completo, no qual o resultado que foi obtido teve um elevado grau de satisfação. Com todos esses dados apontados, o resultado foi gratificante para os colaboradores e gestores da empresa, sendo assim, nos trabalhos futuros obterão melhores resultados.

Palavras-chave: Clima, comportamento, políticas de incentivo.

ABSTRACT: This study proposes the evaluation of incentive policies as an influence on the decision-making process and organizational climate. Showing its importance in the life of the organization by identifying the level of employee satisfaction with these incentives offered by the organization.

Through the identification of the motivational factors of the employees, it is possible to approach them with the organization's mission, vision and values, as well as, it helps the company to obtain an organizational climate and adequate environment influencing the managers in the decision-making related to the recruitment of pertinent profiles teams and sector of activity of that collaborator. For this, a methodology of qualitative data approach was used in an organization of the segment of furniture and household appliances of the city of Bagé that was chosen for the convenience of the group. Sixty-six questionnaires from a sample with a 95% confidence level and a sample error of 4.5% were answered for a finite population of seventy-five people, who are the operational level employees in the city of Bagé. With the conclusions reached it was possible to understand that the organizational behavior directly influences the performance of the employees, who always look for themselves to obtain better results. According to the applied questionnaire, where the majority was female and with a high school education, in which the result that was obtained had a high degree of satisfaction. With all these data pointed out, the result was rewarding for the employees and managers of the company, thus, in the future works will obtain better results.

Keywords: Climate, behavior, incentive policies.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O clima corresponde à impressão dos colaboradores e tudo aquilo que diz respeito a seu ambiente de trabalho. Em alguns casos também o clima se direciona para o lado dos clientes, público e fornecedores que tiverem contato com a organização. (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Chiavenato (2014), a teoria comportamental se fundamentava no comportamento das pessoas que compõe a organização. O comportamento volta-se para o estudo da dinâmica e do funcionamento das organizações. Seu foco central está em compreender como a organização funciona e como ela se comporta. Como elas são basicamente diferentes entre si, o comportamento organizacional se preocupa em definir as bases e as características principais de seu funcionamento.

Chiavenato (2004) ainda afirma que existem necessidades humanas básicas, fisiológicas, psicológicas e de auto realização. Conforme essas necessidades são satisfeitas, elas passam a não mais influenciar no comportamento dos indivíduos. E quando ocorre uma barreira impedindo a satisfação da necessidade, o indivíduo fica frustrado e, conseqüentemente, tem reações comportamentais.

Os sistemas de recompensas, além de uma política de incentivo aos colaboradores, causa um maior comprometimento dos profissionais tanto com a empresa quanto em suas tarefas. Os sistemas de recompensas são benefícios que a organização disponibiliza aos seus colaboradores podendo ser considerados não

apenas os monetários, mas também a segurança no cargo, transferências, novos desafios que proporcionem crescimento e etc. É um instrumento que vai de encontro à estratégia da empresa levando em contrapartida o retorno ao colaborador sobre seus resultados e desempenho. (CHIAVENATO, 2006).

Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é avaliar de que forma as políticas de incentivo profissional podem influenciar no clima organizacional, assim como, identificar as políticas de incentivo oferecidas pela empresa, verificar o nível de satisfação dos colaboradores diante os benefícios oferecidos pela organização e determinar o tipo de clima organizacional predominante e a influência dele na motivação dos colaboradores.

Sendo assim, nota-se que para que seja possível obter um retorno satisfatório, conhecer as crenças, costumes, valores e perfis dos colaboradores da organização vêm se tornando muito importante compreender adequadamente de qual forma a organização pode incentivar e melhorar o desempenho dos seus colaboradores para aproxima-los da missão e valores da empresa, desta forma, essa foi à problemática estabelecida.

Consequentemente, efetuando esta análise é possível identificar os fatores motivacionais dos colaboradores para que seja possível obter um clima organizacional adequado e assim influenciar os gestores nas tomadas de decisão relacionadas à contratação de perfis pertinentes a equipe em que o colaborador irá atuar, assim como, auxiliar o gestor a encontrar a solução apropriada para os problemas existentes trabalhando o fator psicológico dentro da satisfação, confiança e comprometimento do colaborador, possibilitando também a diminuição do índice de rotatividade e insatisfação do colaborador e gerando a organização caminhos em que se poderá seguir para manter o colaborador engajado em suas atividades.

Desta maneira, por conveniência devido à disponibilidade do grupo ao acesso a organização escolhida, foi realizada uma pesquisa qualitativa em uma organização localizada na cidade de Bagé-RS, que atua no ramo do varejo. Foi escolhida uma amostra de 75 colaboradores distribuídos em sete filiais das quarenta e cinco lojas que a empresa possui, onde 66 questionários foram respondidos e comparados com a visão do gestor de recursos humanos da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Clima Organizacional

O clima organizacional é um indicador atribuinte ao grau de satisfação dos colaboradores de uma organização, com referencia aos aspectos da cultura ou realidade aparente da organização. São eles, o modelo de gestão, política de recursos humanos, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa (CODA, 1993). De acordo com Bennis (1996, p.6) “clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam uma com as outras, tais como: sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.”.

Segundo Luz (2001), o clima representa a medida de satisfação emocional e material das pessoas no trabalho, entusiasmo profundamente a produtividade do empregado. Ele proporciona a probabilidade da empresa de atrair e reter funcionários capacitados que realmente atribuam com os resultados almejados (CAMPELLO; OLIVEIRA, 2004).

O clima e o comportamento organizacional atingem de forma direta as pessoas, e essas pessoas são quem levam a empresa a alcançar os seus objetivos e permanecer no mercado de forma produtiva e competitiva. Essas mudanças exigem que os colaboradores tenham uma atitude e comportamento diferente e se adequem aos processos da organização. (CHIAVENATO, 2008).

Chiavenato (2014), afirma que as organizações funcionam através das pessoas, pois são elas que decidem o caminho em que a organização seguirá para atingir seus objetivos e a cumprir suas missões, assim como, são elas que determinam a imagem que o cliente final irá ter da organização.

Conforme Marques (2016), o clima organizacional de uma empresa pode ser definido por diversos fatores, entre eles, as atitudes de gestores e colaboradores, os incentivos oferecidos pela empresa, ambiente de trabalho, o relacionamento interpessoal, o relacionamento entre colocadores e gestores, as regras estipuladas e os valores da empresa. Todos esses fatos contam de forma positiva ou negativa no

momento da avaliação do clima organizacional e podem se enquadrar em um dos três tipos de clima: bom, razoável ou ruim.

Quando uma empresa tem um clima bom ou favorável, certamente oferece valorização aos seus colaboradores, oportunizando os incentivos e fazendo com que o trabalho seja prazeroso, mesmo com atividades corriqueiras. Com engajamento a produtividade se torna algo acessível para que se chegue ao sucesso, como se a empresa fizesse parte da sua família (MARQUES, 2016).

Sobre tudo Marques (2016) esclarece que, a empresa que possui o clima razoável mostra um nível inferior ao esperado e isso é um sinal de alerta para que se preste atenção em alguns detalhes, como, o histórico de atrasos, pouca dedicação, falta de interesse com os compromissos da organização e pouca interação com a equipe. São pessoas insatisfeitas, seja com a sua gestão ou com a organização em si. Tudo isso é um sinal de alerta, pois pode se dar início a uma rotatividade de colaboradores fazendo com que o trabalho possivelmente seja sempre interrompido.

Segundo Chiavenato (2014), a organização com um clima ruim denota que este problema vem desde a insatisfação dos funcionários, frustração com seus líderes e gestores, que não possuem nenhum tipo de credibilidade pela empresa, tudo isso causando um desequilíbrio organizacional, o qual pode acabar com toda reputação construída por anos.

Conforme Bispo (2015), a diminuição da fofoca, feedback, a comunicação, competições saudáveis, o trabalho e equipe, confiança, confraternização, reconhecimento e a redução do absenteísmo são características de um ambiente organizacional saudável. Se organização tem um clima bom, o mesmo deve ser conservado, porém, buscando sempre manter o senso de liderança e espírito de equipe.

2.2 Comportamento Organizacional

Conforme Chiavenato (2005), o comportamento organizacional representa uma área multidisciplinar do conhecimento humano, por ser uma disciplina contingencial e situacional torna-se sensível a certas características que existem em

cada organização, dependendo das que são ambientais e estrutura organizacional dos processos internos do negócio, mas principalmente além dessas inúmeras variáveis, dá-se importância primordial as características das pessoas que participam de cada organização.

Comportamento organizacional é o estudo do comportamento dos indivíduos e grupos em situação de trabalho e seus impactos no ambiente empresarial. O estudo desses comportamentos está relacionado a fatores de grande influência nos resultados alcançados pelas empresas como: liderança, estruturas e processos de grupo, percepção, aprendizagem, atitude, adaptação às mudanças, conflito, dimensionamento do trabalho, entre outros que afetam os indivíduos e as equipes organizacionais. (TEIXEIRA, 2015)

Segundo Marques (2016), para estudar o comportamento organizacional de uma empresa é necessária uma constante manutenção e melhoria do comportamento organizacional, bem como estruturar métodos de liderança e estratégias de gestão para alcance de metas visando assim maior entendimento sobre lacunas que possam surgir na busca de alcançar os resultados desejados.

Conforme dito por Chiavenato (2014), o estresse, muitas vezes é causado por excesso de trabalho. Esse estresse vem cada vez mais adquirindo espaço dentro das organizações, o que consegue quebrar com o clima organizacional. A solução é que o colaborador saiba administrar seu estresse sem que saia a contaminar negativamente todo seu ambiente de trabalho. As pessoas precisam de coerência para que não aja um conflito dentro da organização, pois a palavra conflito está ligada a discórdia, divergência, dissonância e controvérsia.

Segundo Marques (2016), no meio empresarial os conflitos podem surgir entre colaboradores, sócios, duas empresas parceiras, entre dois departamentos de uma mesma empresa ou entre a empresa e seus clientes. Percebe-se que os conflitos são naturais, até mesmo porque caso não existisse a discórdia de forma saudável, não haveria uma visão geral do mundo. O lançamento de ideias novas que por algum motivo é barrado para que ideias antigas não sejam derrubadas é um exemplo de geração de conflito dentro das organizações entre os colaboradores que estão na zona de conforto, acomodados e já não querem mais pensar e fazer novas propostas ou lançar uma campanha nova.

O comportamento dos colaboradores nas organizações pode variar de acordo com o seu grau de contentamento dentro da empresa. Muitas vezes quando o colaborador não está muito satisfeito em seu trabalho, isso acaba afetando seu rendimento o que irá resultar em um mau comportamento, podendo afetar de maneira direta os demais colaboradores que estão a sua volta (MARQUES, 2016).

Pode-se observar que cada um se comporta de uma maneira nas organizações. Segundo Bergamini (1990), entre as variáveis que afetam o comportamento dos indivíduos na organização estão as individuais e ambientais. Nas variáveis individuais estão a infância, a adolescência e a fase adulta de cada um. Nas ambientais estão os grupos sociais, cultura, fatores do ambiente físico etc.

Temos o comportamento micro que dizem respeito ao espaço de inserção das pessoas na organização, seus cargos, suas carreiras e relações jurídicas (BERGUE 2005), até o comportamento macro que trata da relação das pessoas com a estrutura da organização, compreendendo o impacto dessas estruturas no comportamento humano dos indivíduos.

Segundo Chiavenato (2014), manter um bom comportamento próprio e com os demais colegas dentro da empresa, pode até mesmo, facilitar o trabalho. Isso acontece, pois o clima na organização ficará saudável e, através disso, podem-se obter os resultados esperados, porque os colaboradores estarão focados somente no trabalho deixando de lado o problema social. Então é de suma importância realizar buscas junto dos colaboradores para ser verificado como está o grau de satisfação deles juntamente da empresa. Não é uma tarefa fácil e muitas vezes não é vista com bons olhos junto dos empregados.

2.3 As Políticas de Incentivo

Em uma organização os sistemas de recompensas, além de ser uma política de incentivo aos colaboradores, propicia a organização que haja um maior comprometimento dos profissionais tanto com a empresa quanto em suas tarefas. De acordo com Chiavenato (2006, p.292), os sistemas de recompensas são benefícios que a organização disponibiliza aos seus colaboradores podendo ser

considerados não apenas os monetários, mas também a segurança no cargo, transferências, novos desafios que proporcionem crescimento e etc.

Câmara (2000) apud Rito (2005, p.45) complementa afirmando que o sistema de recompensas é um instrumento que vai de encontro à estratégia da empresa levando em contrapartida o retorno ao colaborador sobre seus resultados e desempenho que tem por objetivo incentivar para aumentar a produtividade, ou seja, constituem os elementos necessários para o incentivo e motivação dos colaboradores, tendo em vista a satisfação de um lado dos objetivos da organização e de outro os objetivos individuais.

As políticas de incentivo aos funcionários funcionam de certa forma para oferecer melhorias e fazer com que o funcionário tenha vontade de crescer na sua vida profissional. Algumas políticas podem ser implementadas de acordo com cada empresa, através de buscas e pesquisas pelas suas necessidades de mercado. Uma forma de executar tal ação é oportunizando recompensas e premiações para os colaboradores correrem atrás de metas. Quando a meta proposta é atingida a gratificação é alcançada. Temos alguns tipos de recompensas, a casual e a estruturada (CARVALHO, 2000).

Segundo Chiavenato (2014), a recompensa casual é aquela que não está necessariamente ligada a uma medida de desempenho que possa ser acompanhada e quantificada. Deve ser vista como um prêmio eventual, oferecido pelo proprietário ou pelo administrador. Para funcionar bem, deve ser ocasional, sem periodicidade definida, caso contrário acaba por ser considerada parte integrante do salário e perde seu valor como incentivo.

Carvalho (2000) ainda esclarece que, ela não necessariamente precisa ser financeira, podendo ser refletida em dias adicionais de férias, jantares em restaurantes, churrascos, entradas para um jogo de futebol ou outra bonificação deste tipo que, inclusive, pode partir de sugestão dos próprios funcionários. Para Chiavenato (2014), toda bonificação trás pontos negativos, como ocasionar uma disputa interna que possa enfraquecer a equipe dentro da empresa, mas dele ser levada em conta pelo administrador para que não se torne um ambiente ruim para o colaborador.

A recompensa estruturada exige um planejamento mais intenso. Seu pagamento é condicionado ao desempenho e ao cumprimento de metas pré-estabelecidas, ou seja, o funcionário precisará exercer um trabalho árduo para conseguir tal gratificação. De acordo com Carvalho (2000), é preciso que fique bem claro que a motivação do administrador ao implantar um sistema de bonificação é, ainda que indireta e não imediatamente, aumentar seus lucros.

Brandão e Andrade (2007) comentam que, alguns estudos e teorias da área de Psicologia Social e Organizacional procuram usar o conhecimento sobre os elementos constitutivos de uma ação a fim de avaliar o papel de fatores que contribuem para um comportamento ou resultado. Para fazer indução sobre o comportamento de uma pessoa, é necessário analisar as possíveis causas desse comportamento, assim cada ação realizada pelo indivíduo pode ser estabelecida tanto por condições ou estímulos externos quanto por fatores característicos ao sujeito (VONK, 1998).

Davis e Newstrom (1992) comentam que foram desenvolvidos vários estudos em relação ao comportamento interpessoal, procurando analisar o processo de determinar ou concluir a razão pelo qual um comportamento acontece. O condicionamento da pessoa para determinada ação pode ser estabelecida por dois fatores: um fator motivacional e outro de poder (capacidade). A capacidade é conservada por conhecimentos e habilidades que tornam a pessoa apta a realizar algo. O fator motivacional, de tal maneira, refere-se àquilo que a pessoa tenta fazer (sua intenção) e à intensidade (esforço) com que tenta fazê-lo (HEIDER, 1958).

De acordo com McClelland (1985), o fator motivacional compõe aquilo que influencia a disposição de uma pessoa aderir certo comportamento. Já a motivação equivale à determinação do indivíduo na busca por um objetivo. Capacidade e motivação são fatores necessários para determinar a ação, porém nenhum deles, separadamente, é suficiente.

Heider (1958) ressalta que, se uma pessoa tem capacidade, mas não tem motivação, não terá avanço na direção do objetivo estabelecido. Os fatores “ser capaz” e “desejar” são vistos como condições para a ação que obteve êxito. Entre os aspectos do ambiente que afetam a expressão de competências no trabalho, Sonnentag (2004), destaca o arranjo organizacional (oportunidades,

reconhecimento, incentivos e recompensas), fatores sociais (apoio gerencial, apoio de colegas e clima organizacional) e tecnologia (processos e instrumentos de trabalho).

No que se refere à influência de incentivos, nota-se que estes não precisam ser necessariamente monetários, pois há estudos que mostram que as pessoas atribuem grande valor a benefícios não monetário, como “tempo livre” de trabalho e orientação de carreira, entre outros (MCCLELLAND, 1985).

3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho foi realizada uma pesquisa em uma empresa de médio a grande porte do segmento de móveis e eletrodomésticos denominada Lojas Obino, que possui matriz sede em Bagé-RS. Empresa esta, que está atuando no mercado desde 1950 e que possui 46 filiais espalhadas em todo o estado do Rio Grande do Sul. A empresa foi escolhida por conveniência do grupo, pela sua disponibilidade de acesso as informações.

Em relação à coleta de dados foi utilizada uma pesquisa quantitativa com os profissionais do nível hierárquico operacional, para avaliar quais são e de que forma as políticas de incentivo podem influenciar no clima organizacional. Para isso foi utilizada uma amostra com nível de confiança de 95% e erro amostral de 4,5% para uma população finita de 75 pessoas, desta população 66 colaboradores foram os respondentes, que são os funcionários de nível operacional na cidade de Bagé. Em contrapartida a essas informações, também foi aplicada uma pesquisa quantitativa com o gestor de recursos humanos, para verificar sua visão da satisfação dos colaboradores em relação às políticas de incentivo.

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário que, de acordo com Kauark et al (2010, p. 58) “numa pesquisa, é um instrumento ou programa de coleta de dados. A confecção é feita pelo pesquisador; o preenchimento é realizado pelo informante” para identificar quais são e o nível de satisfação dos colaboradores diante as políticas de incentivo oferecidas pela empresa e assim ser possível identificar qual o tipo de clima organizacional predominante.

Esses questionários foram entregues em mãos a cada colaborador da organização. No total foram respondidas pelos nível operacional 14 questões fechadas e pelo gestor de recursos humanos 8 questões também fechadas.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

De acordo com a pesquisa realizada relacionada às políticas de incentivo e sua influencia no clima organizacional com auxilio na tomada de decisão conforme a amostra utilizada, 66,67% dos colaboradores são do sexo feminino e 33,33% do sexo masculino. Onde 37,88% possuem menos de um ano de tempo de atuação na organização, 34,85% de um a três anos, 16,67% de quatro a seis anos, 9,09% possuem de acima de dez anos de serviço e apenas 1,52% de sete a nove anos na empresa.

Para conhecer um pouco melhor sobre o perfil destes colaboradores, como, por exemplo, o grau de escolaridade, foi analisado que 63,64% possuem o ensino médio completo, 18,18% estão com o ensino superior em andamento, 13,64% não possuem o ensino médio completo e apenas 4,55% tem ensino superior completo.

Na figura 1, é possível verificara frequência que essa organização oferece aos seus colaboradores benefícios monetários, como, por exemplo, comissões, premiações e/ou gratificações, onde identificamos que 62,12% declara que recebe benefícios com frequência, 22,73% com muita frequência, 7,58% disse nunca ter recebido nenhum tipo de beneficio, 4,55% as vezes e 3,03% diz que raramente a empresa oferece. Na visão do gestor de recursos humanos essa organização oferece benefícios com frequência.

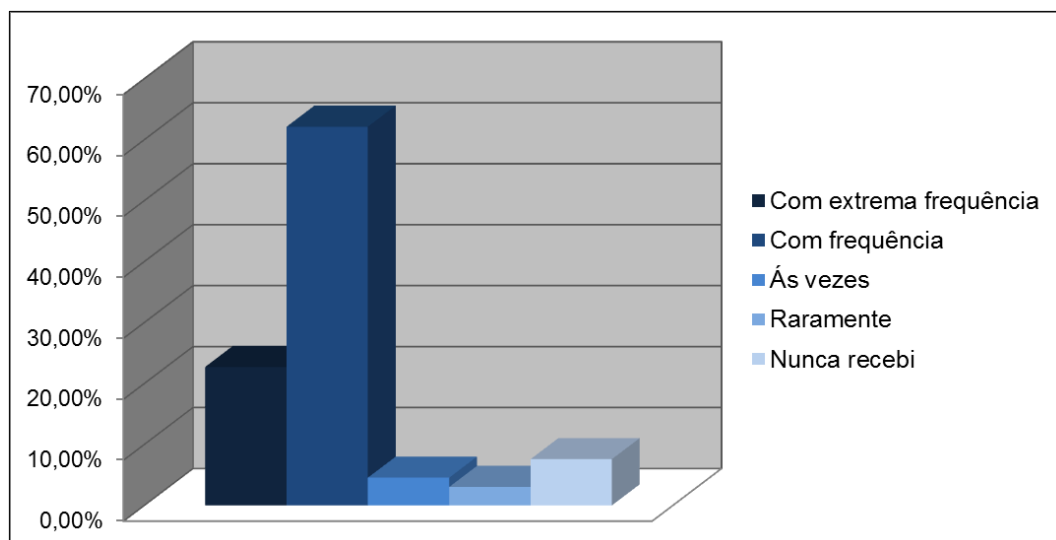


Figura 1: Frequência que essa empresa oferece benefícios monetários.
Fonte: Elaboração dos autores (2017).

Considerando que um, é pouco importante e cinco é de extrema importância na opinião dos colaboradores, receber outros tipos de benefícios são tão importantes quanto os incentivos monetários, desta forma 57,58% dos colaboradores considera como de extrema importância, 25,76% acredita que a importância é quatro, 7,58% diz que nem importante nem sem importância, para 6,06% não é importante e apenas 3,03% menciona não ter nenhuma importância outros tipos de benefícios. Na figura 2 podemos observar melhor a visão dos colaboradores

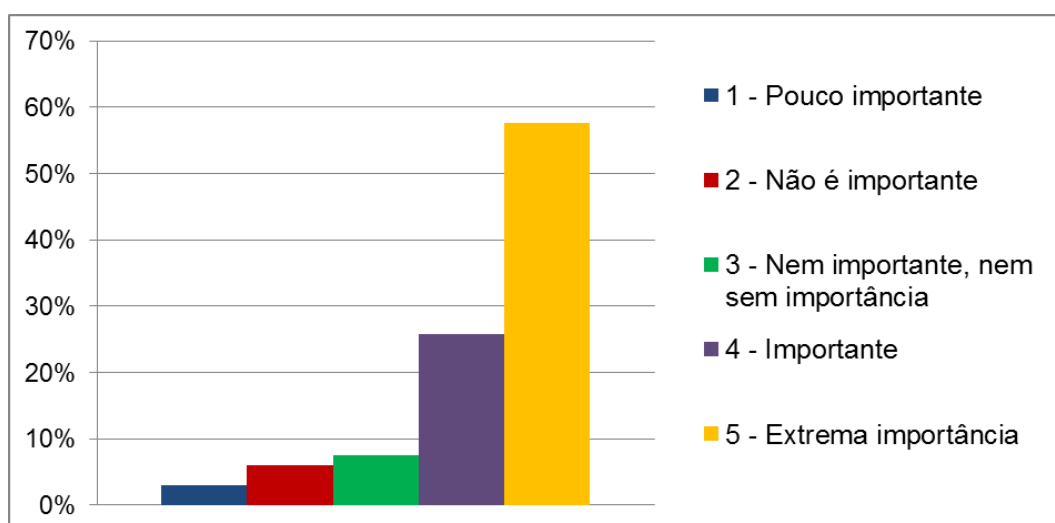


Figura 2: Importância em receber outros tipos de benefícios.
Fonte: Elaboração dos autores (2017).

Em relação aos tipos de incentivos oferecidos, conforme pode ser observado na tabela 1 nenhum colaborador mencionou o oferecimento de plano de saúde e vale alimentação e apenas um colaborador mencionou o oferecimento de bolsas de estudo. Pode-se observar assim que a empresa oferece como base de incentivos as comissões para os colaboradores. Para o gestor de recursos humanos a organização oferece todos os tipos de incentivos mencionados, por exemplo, vale alimentação, assistência médica (plano de saúde), bolsas de estudo, auxílio creche, gratificações/recompensas e comissões além de premiações por produtividade.

Tabela 1: Tipos de incentivos adicionais esta empresa oferece.

	Frequência	Frequência (%)
Vale-alimentação	0	0%
Assistência médica (plano de saúde)	0	0%
Bolsas de estudo	1	1,52%
Auxílio creche	3	4,55%
Gratificações/recompensas	5	7,58%
Comissões	57	86,36%
TOTAL	66	100,00%

Fonte: Elaboração dos autores (2017).

Na figura 3 observamos que quando questionados de qual incentivo seria de extrema importância uma organização oferecer aos seus colaboradores 48,48% informou ser a assistência médica (plano de saúde) o mais importante. Seguida pelo vale-alimentação com 25,76%, 13,64% as comissões que atualmente é o que é oferecido pela organização, 9,09% as gratificações/recompensas e 3,03% as bolsas de estudo. Na opinião do gestor de recursos humanos o incentivo de maior importância são as premiações por produtividade.

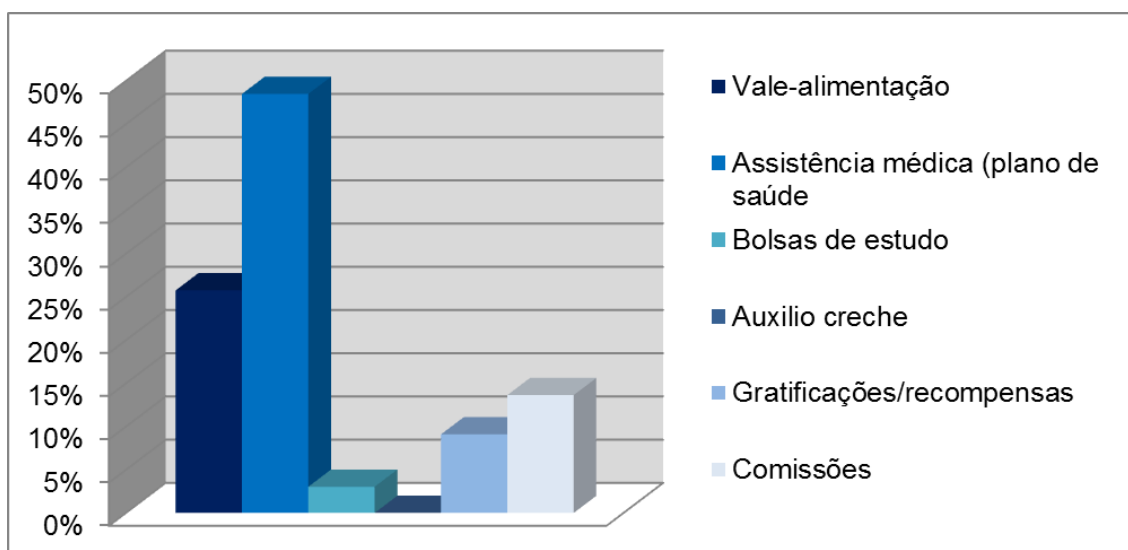


Figura 3: Incentivo de maior importância uma organização oferecer aos seus colaboradores.
Fonte: Elaboração dos autores (2017).

Levando em consideração que o oferecimento de incentivos pode causar interferência no desenvolvimento e satisfação dos colaboradores, quando questionados sobre isso se pode observar que para a grande maioria o recebimento desses incentivos, influência em suas atividades e no nível de satisfação como pode ser observado na tabela 2. Já para o gestor de recursos humanos interfere completamente no desenvolvimento dos colaboradores a organização oferecer incentivos monetários e adicionais.

Tabela 2: Interferência dos incentivos no desenvolvimento e satisfação.

	Frequência	Frequência (%)
1. Não interfere em nada	10	15,15%
2. Não interfere	2	3,03%
3. Indiferente	11	16,67%
4. Interfere	19	28,79%
5. Interfere completamente	24	36,36%
TOTAL	66	100,00%

Fonte: Elaboração dos autores (2017).

Em relação ao grau de satisfação dos colaboradores diante dos benefícios oferecidos por esta organização, na visão do gestor de recursos humanos os

colaboradores não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos, já para os colaboradores, conforme pode ser observado na figura 4, 43,94% deles estão satisfeitos, 39,39% nem satisfeito nem insatisfeito, 12,12% estão extremamente satisfeitos, 3,03% estão insatisfeitos, mas existem 1,52% que estão extremamente insatisfeitos.

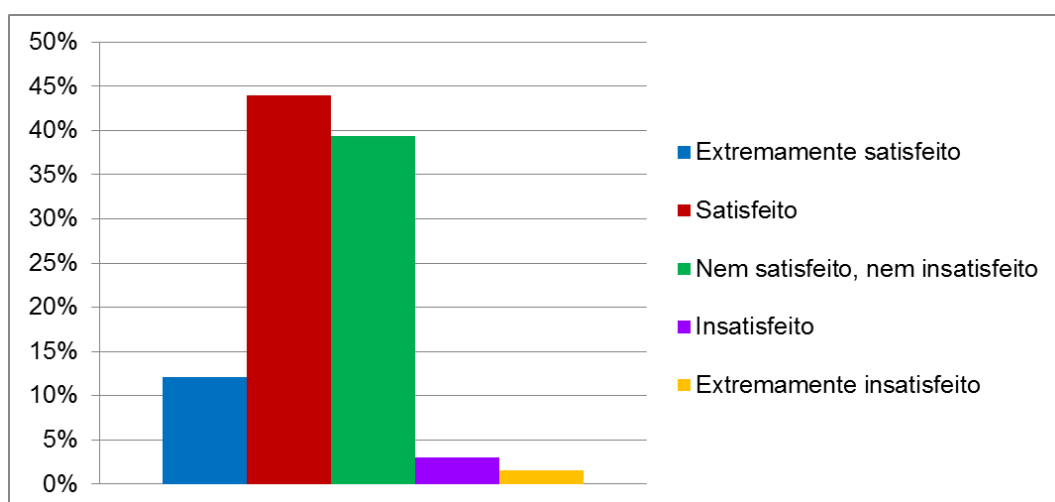


Figura 4: Satisfação dos colaboradores diante dos benefícios oferecidos pela organização.
Fonte: Elaboração dos autores (2017).

Na tabela 3 é possível analisar que o ambiente de trabalho também é um fator que influencia na satisfação dos colaboradores, nesta organização o nível de satisfação é considerado alto. Apenas 2%, que corresponde a um colaborador, está insatisfeito com o ambiente de trabalho. Já na visão do gestor de recursos humanos, os colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho oferecido.

Tabela 3: Satisfação com o ambiente de trabalho.

	Frequência	Frequência (%)
Estou extremamente satisfeito	16	24,24%
Estou satisfeito	42	63,64%
Um pouco satisfeito	7	10,61%
Estou insatisfeito	1	1,52%
Estou extremamente insatisfeito	0	0,00%
TOTAL	66	100,00%

Fonte: Elaboração dos autores (2017).

A satisfação com o ambiente de trabalho e com a empresa acarreta na publicidade gratuita da organização aos amigos e familiares. Pode-se observar que 63,64% dos colaboradores indicariam com toda a certeza ao seu grupo de convívio esta empresa e gostam muito da organização, 28,79% gostam e indicariam e 7,58% gostam um pouco e também indicariam. Na tabela 4 é possível observar que nenhum colaborador não indicaria a organização a seu grupo de relacionamento.

Tabela 4: Satisfação com o ambiente de trabalho para indicação a conhecidos.

	Frequência	Frequência (%)
1. Não gosto nada	0	0%
2. Não gosto	0	0%
3. Gosto um pouco	5	7,58%
4. Gosto	19	28,79%
5. Gosto muito	42	63,64%
TOTAL	66	100,00%

Fonte: Elaboração dos autores (2017).

Para a realização das atividades diárias e resolução de problemas é necessário um ambiente satisfatório. Conforme pode ser analisado na figura 5, de acordo com 56,06% dos colaboradores o ambiente desta organização contribui pra o desempenho satisfatório, para 30,30% contribui completamente no desempenho, 12,12% contribui um pouco e para apenas 1,52% não contribui. Segundo o gestor de recursos humanos, o ambiente desta empresa contribui para o desenvolvimento satisfatório.

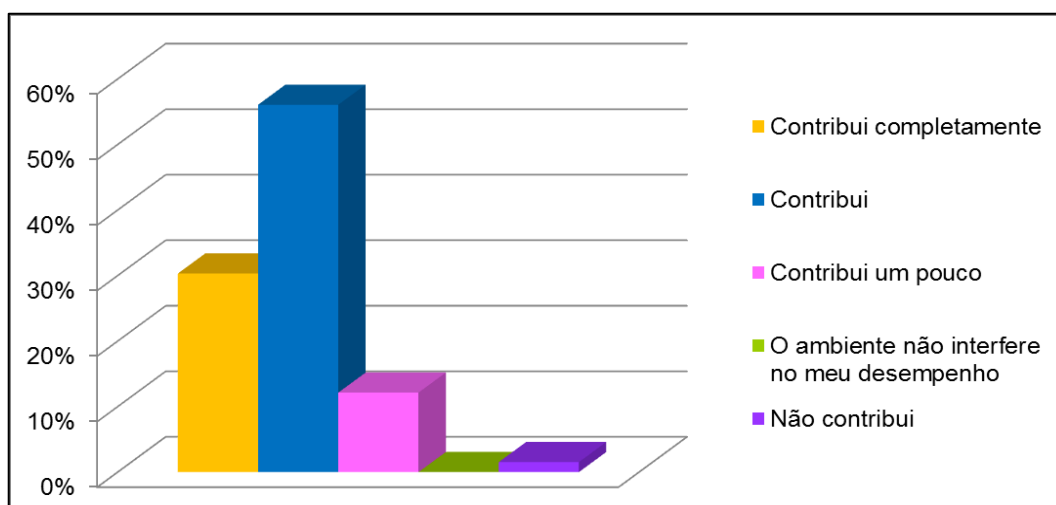


Figura 5: Grau de satisfação com o ambiente oferecido para a realização de tarefas.
Fonte: Elaboração dos autores (2017).

Analisando o clima organizacional desta empresa, é possível identificar na tabela 5 que esta organização é classificada por 39,39% dos colaboradores com o clima bom e favorável, para 34,85% é muito bom e extremamente favorável, 22,73% considera que é indiferente o clima organizacional e para 3,03% não é bom nem favorável. De acordo com o gestor de recursos humanos o ambiente pode ser considerado como bom e favorável.

Tabela 5: Classificação do clima organizacional.

	Frequência	Frequência (%)
1. Muito ruim e nada favorável	0	0%
2. Não é bom nem favorável	2	3,03%
3. Indiferente	15	22,73%
4. Bom e favorável	26	39,39%
5. Muito bom e extremamente favorável	23	34,85%
TOTAL	66	100,00%

Fonte: Elaboração dos autores (2017).

Na figura 6 podemos verificar sobre as perspectivas que a empresa possui em relação desenvolvimento das atividades dos colaboradores, na visão deles, 60,61% diz que sim tem total certeza de quais são as perspectivas esperadas,

16,67% menciona que já conversaram sobre isso, mas possuem ainda algumas dúvidas, 10,61% nunca pararam para pensar nisso, assim como também 10,61% menciona que nunca disseram, mas imaginam quais são, porém existem 1,52% que não possuem a mínima ideia.

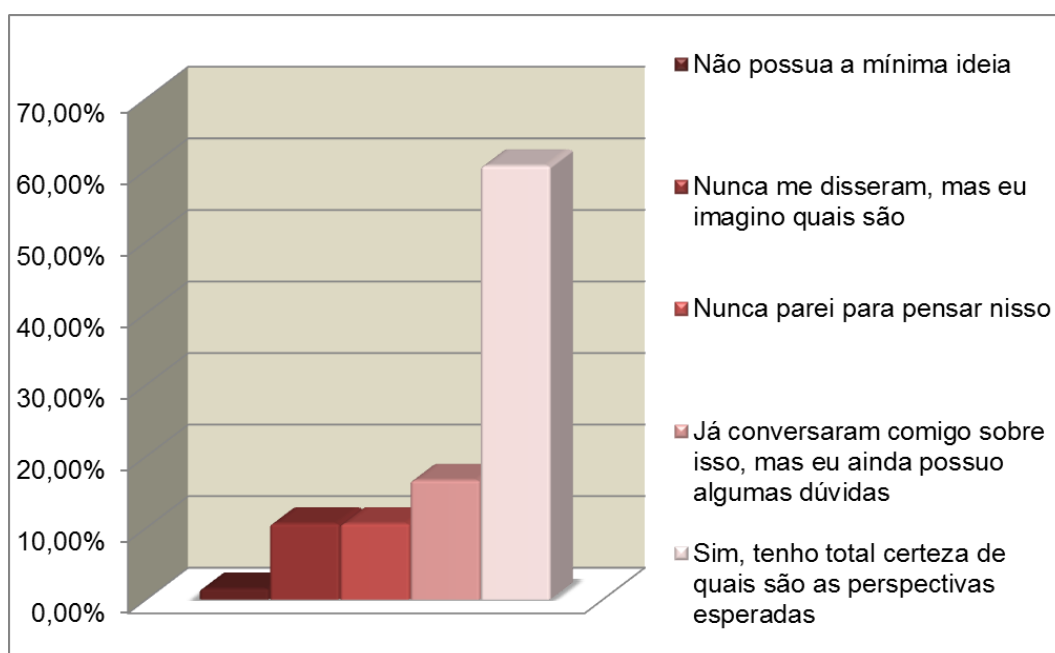


Figura 6: Visão dos colaboradores sobre as perspectivas esperadas em relação a sua função.
Fonte: Elaboração dos autores (2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como o comportamento organizacional influencia diretamente no desempenho dos colaboradores, fazendo com que os mesmos busquem uma melhoria significativa para obter seus resultados. De um modo mais geral, na empresa em questão a maior parte dos colaboradores é do sexo feminino e com apenas o ensino médio completo, a maioria dos colaboradores da empresa apontam estar contentes com o clima organizacional que foi identificado como bom e favorável.

Ao realizar o questionário com o gestor sobre as perspectivas dos colaboradores em relação às atividades deles, observou-se que sabem quais são as perspectivas, onde a mesma foi obtida através de conversas. O questionário

aplicado para obter esses resultados, foi elaborado para mostrar a situação dos colaboradores na empresa observando o quão satisfeito eles encontram-se com o clima organizacional da empresa, buscando obter juntamente o grau de satisfação do gestor com o colaborador. O resultado esperado com a atual pesquisa foi obtido com um elevado grau de satisfação, mostrando que os colaboradores encontram-se satisfeitos na empresa.

Com todos esses dados apontados na presente pesquisa, obteve-se um resultado gratificante em questão dos colaboradores e gestores da empresa, fazendo assim com que trabalhos futuros possam mostrar quais são as formas mais corretas de bonificação nas empresas, para obter o melhor resultado entre as partes interessadas, colaboradores, gestores e resultado final, onde a empresa possa obter um crescimento satisfatório.

A implementação e ampliação no quadro de incentivos aos colaboradores da assistência médica e o vale alimentação aumentaria significativamente o índice de satisfação - que já é alto - na organização analisada. Isso auxiliaria a empresa no crescimento e desenvolvimento com maior agilidade nas atividades, pois os colaboradores estariam sem objeções que propiciassem a insatisfação.

Aos gestores a efetivação de outros incentivos aos colaboradores influenciaria na tomada de decisão pertinente a escolha de perfis que se enquadrem a equipe em que o colaborador irá atuar. Proporcionaria, também, o auxílio em situações de adversidades no ambiente de trabalho, utilizando o fator de satisfação, trabalhando a confiança, comprometimento e responsabilidade do colaborador. O que possibilitaria inúmeros benefícios, como, por exemplo, a redução do índice de rotatividade e insatisfação dos colaboradores.

Sendo assim foi possível analisar que políticas de incentivo podem influenciar sim no clima organizacional, ou seja, o profissional precisa de incentivos para obter um desempenho em suas atividades mais satisfatório e assim faz com que a empresa se torne um ambiente agradável de conviver e de indicar a amigos e familiares. Desta forma, investir em incentivos para os colaboradores é de extrema importância para o crescimento da organização.

REFERÊNCIAS

BENNIS, W. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, p 6, 1996.

BISPO, PATRÍCIA; **10 características do bom clima organizacional**; 18 agosto 2015. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Dicas/10034/10-caracteristicas-do-bom-clima-organizacional.html>. Acesso em: 12 setembro 2017.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho**: Para entender melhor a noção de competência. 2007. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195416704003>. Acesso em 17 de outubro de 2017.

CÂMARA, P. B. **Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos**. Lisboa: Publicações. Dom Quixote, 2000 apud RITO, Pedro. O Sistema de Recompensas – remunerações e benefícios. Nov. 2005. Disponível em: http://www.ctoc.pt/downloads/files/1164884947_44a55.pdf. Acesso em: 19 agosto 2017.

CAMPELLO, M. L. C.; OLIVEIRA, J. S. G. **O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas**. Bauru: XI SIMPEP 2004. Anais. Bauru, 2004.

CARVALHO, M. P. **Programas de incentivos a funcionários**: princípios fundamentais. São Paulo: MilkPoint, 2000. Disponível em: <https://www.milkpoint.com.br/radar-tecnico/gerenciamento/programas-de-incentivos-a-funcionarios-principios-fundamentais-parte-iii-8651n.aspx>. Acesso em: 15 de setembro, 2017

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: A dinâmica de sucesso das organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. Editora Manole, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I, **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso nas empresas. 3.ed. Barueri, SP, Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO. I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH**. In: Boletim Administração em Pauta,

suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993. Acesso em 10 de Julho, 2017.

DAVIS, K. NEWSTROM, J. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

HEIDER, F. **A psicologia das relações interpessoais**. Nova York: John Wiley & Sons. s/p. 1958. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/1954/195416704003/>. Acesso em: 12 de setembro, 2017.

KUARK F. S et al. **Metodologia da Pesquisa: um guia prático**. Itabuna/Bahia: Via Litterarum, 2010, p. 58.

LUZ, J. N. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis, UFSC, 2001.

MARQUES, J. R. **Conceito de Comportamento Organizacional**; 2016. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/conceito-de-comportamento-organizacional/>. Acesso em: 10 de agosto, 2017.

MARQUES, J. R. **Quais os tipos de clima organizacional?**. 2016. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/quais-os-tipos-de-clima-organizacional/>. Acesso em: 12 de setembro, 2017.

MCCLELLAND, D. **Testando a competência e não a inteligência**. 1985. 2. Ed. [S.l.]: v. 28. n.1. p.1-14, 1973. Disponível em: <http://www.redalc.org/html/1954/1954167040023/>. Acesso em 16 de agosto, 2017.

SONNENTAG, S. **Aprender no trabalho: treinamento e desenvolvimento**. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072012000400002. Acesso em: 12 de setembro, 2017.

TEIXEIRA, D. **O que é comportamento organizacional?**. 2015. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-comportamento-organizacional/84615/>. Acesso em: 10 de agosto, 2017.

VONK, R. **Efeitos de causas comportamentais e consequências sobre julgamentos de pessoas**. São Paulo. v. 24, n. 10, 1998. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/1954/195416704003/>. Acesso em: 12 de agosto, 2017.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – Questionário

1. Sexo

☐ Feminino ☐ Masculino

2. A quanto tempo você trabalha nesta empresa?

☐ Menos de um ano

☐ De 1 a 3 anos

☐ De 4 a 6 anos

☐ De 7 a 9 anos

☐ Acima de 10 anos

3. Qual o grau de sua escolaridade?

☐ Ensino médio incompleto

☐ Ensino médio completo

☐ Ensino superior em andamento

☐ Ensino superior completo

☐ Pós-Graduado

4. Qual a frequência que essa empresa oferece benefícios monetários (comissões, premiações, gratificações) aos seus colaboradores?

☐ Com extrema frequência

☐ Com frequência

☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca recebi

5. Pra você, considerando 1 pouco importante e 5 de extrema importância, receber outros tipos de benefícios são tão importantes quanto os monetários?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Quais os tipos de incentivos adicionais esta empresa oferece?

- ☐ () Vale-alimentação
- ☐ () Assistência médica (plano de saúde)
- ☐ () Bolsas de estudo
- ☐ () Auxílio creche
- ☐ () Gratificações/recompensas
- ☐ () Comissões

7. Qual incentivo você acredita ser de extrema importância uma organização oferecer aos seus colaboradores? (assinalar apenas uma opção/mais importante)

- ☐ () Vale-alimentação
- ☐ () Assistência médica (plano de saúde)
- ☐ () Bolsas de estudo
- ☐ () Auxílio creche
- ☐ () Gratificações/recompensas
- ☐ () Comissões
- ☐ () Outro. Qual? _____

8. O quanto à empresa oferecer incentivos monetários e adicionais interfere em seu desenvolvimento e satisfação nesta empresa? Considerando que 1 não interfere em nada e 5 interfere muito.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Qual seu grau de satisfação diante dos benefícios e incentivos oferecidos por esta empresa?

- ☐ () Extremamente satisfeito
- ☐ () Satisfeito
- ☐ () Nem satisfeito, nem insatisfeito
- ☐ () Insatisfeito
- ☐ () Extremamente insatisfeito

10. Você está satisfeito com o ambiente de trabalho oferecido por esta empresa?

- ☐ Estou extremamente satisfeito
- ☐ Estou satisfeito
- ☐ Um pouco satisfeito
- ☐ Estou insatisfeito
- ☐ Estou extremamente insatisfeito

11. Em uma escala de 1 a 5, considerando 1 não gosto nada e 5 é gosto muito, o quanto você gosta de trabalhar nesta empresa e indicaria ela a amigos e familiares?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. O seu ambiente de trabalho contribui para o desempenho satisfatório de suas tarefas?

- ☐ Contribui completamente
- ☐ Contribui
- ☐ Contribui um pouco
- ☐ O ambiente não interfere no meu desempenho
- ☐ Não contribui

13. Considerando 1 muito ruim e nada favorável e 5 muito bom e muito favorável como você classifica o clima organizacional desta empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Você sabe quais são as perspectivas que a empresa tem em relação ao seu trabalho?

- ☐ Não possuo a mínima ideia
- ☐ Nunca me disseram, mas eu imagino quais são
- ☐ Nunca parei para pensar nisso
- ☐ Já conversaram comigo sobre isso, mas eu ainda possuo algumas dúvidas

APÊNDICE 2 – Questionário Gestor de Recursos Humanos

1. Qual a frequência que essa empresa oferece benefícios monetários (comissões, premiações, gratificações) aos seus colaboradores?

- ☐ Com extrema frequência
☐ Com frequência
☐ Às vezes
☐ Raramente
☐ Nunca oferece

2. Quais os tipos de incentivos adicionais esta empresa oferece?

- | | |
|--|--|
| ☐ Vale-alimentação | ☐ Auxílio creche |
| ☐ Assistência médica (plano de saúde) | ☐ Gratificações/recompensas |
| ☐ Bolsas de estudo | ☐ Comissões |
| | ☐ Outro. Qual? |

3. Pra você, como gestor, qual o incentivo acredita ser de extrema importância uma organização oferecer aos seus colaboradores? (assinalar apenas uma opção/mais importante)

- | | |
|--|--|
| ☐ Vale-alimentação | ☐ Auxílio creche |
| ☐ Assistência médica (plano de saúde) | ☐ Gratificações/recompensas |
| ☐ Bolsas de estudo | ☐ Comissões |
| | ☐ Outro. Qual? |

4. O quanto à empresa oferecer incentivos monetários e adicionais interfere no desenvolvimento e satisfação dos colaboradores nesta empresa? Considerando que 1 não interfere em nada e 5 interfere muito.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Qual o grau de satisfação diante dos benefícios e incentivos oferecidos por esta empresa você acredita que os colaboradores possuem?

- ☐ Extremamente satisfeitos

- ☐ Satisfeitos
- ☐ Nem satisfeito, nem insatisfeito
- ☐ Insatisfeitos
- ☐ Extremamente insatisfeitos

6. Qual o grau de satisfação em relação ao ambiente de trabalho e convívio entre equipes você acredita que os colaboradores possuem?

- ☐ Estão extremamente satisfeitos
- ☐ Estão satisfeitos
- ☐ Um pouco satisfeitos
- ☐ Estão insatisfeitos
- ☐ Estão extremamente insatisfeitos

7. O seu ambiente de trabalho contribui para o desempenho satisfatório das tarefas dos colaboradores?

- ☐ Contribui completamente
- ☐ Contribui
- ☐ Contribui um pouco
- ☐ O ambiente não interfere no desempenho
- ☐ Não contribui

8. Considerando 1 muito ruim e nada favorável e 5 muito bom e muito favorável com a visão de um gestor, como você classifica o clima organizacional desta empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---