



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

ANA CAROLINE DA SILVA

ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA ALFA DELIVERY

Palhoça

2021

ANA CAROLINE DA SILVA

ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA ALFA DELIVERY

Relatório de Estágio Obrigatório apresentado ao Curso de Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito à obtenção do título de Bacharel de Administração.

Orientadora: Profa. Rejane Roecker, Dra.

Palhoça

2021

ANA CAROLINE DA SILVA

ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA ALFA DELIVERY

Este Relatório de Estágio Obrigatório foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 03 de dezembro de 2021.

Professora e Orientadora Rejane Roecker, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Professor e Coordenador Álvaro José de Souto, Me.
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Inicialmente quero agradecer a minha orientadora, Rejane Roecker, eu certamente teria concluído esse trabalho em algum momento, mas sua orientação foi primordial para que eu não desistisse.

Quero agradecer ao meu namorado, Luciano Pamplona, por ter me apoiado em todos os momentos que desabei por me sentir incapaz, por sempre me receber com um abraço e palavras de carinho.

Também não poderia deixar de agradecer aos meus três gatos, Oliver, Sky e Gatito, por sempre alegrarem meus dias fazendo despressurizar todo estresse com lambidinhas no nariz e ronronados e a Taiga, minha cachorra, por sempre estar deitada ao meu lado fazendo companhia.

Gostaria de agradecer especialmente a minha amiga, Luana Ferreira, o caminho até aqui foi mais fácil por ter você ao meu lado. Obrigada por sempre segurar minha mão e nunca desistir de mim. Obrigada.

E, finalmente, quero agradecer a mim mesma, afinal, todas as vezes que eu estava no chão, era eu quem reunia forças para se levantar. Eu cheguei até aqui graças a ajuda de muitos, mas especialmente graças a mim que soube reconhecer o momento de parar, desistir e, por fim, seguir em frente para concluir a graduação.

RESUMO

O clima organizacional é a percepção coletiva que os colaboradores possuem sobre a empresa, sendo então, o termômetro de satisfação de seus colaboradores. Neste relatório de estágio foi desenvolvido uma Pesquisa de Clima Organizacional para identificar e analisar o clima na empresa Alfa Delivery. Para esse estudo foram abordados alguns temas, como administração, gestão de pessoas, clima organizacional e pesquisa de clima organizacional. A pesquisa, quanto ao objeto, foi classificada como exploratória e descritiva, tendo a classificação da coleta de dados por tipo bibliográfico e por levantamento, utilizado de dados primários e secundários para a coleta de dados e realizando a análise e interpretação dos dados de forma qualitativa e quantitativa. A pesquisa foi elaborada com 30 questões e foi aplicada por meio de formulário on-line de forma anônima e disponibilizado para todos os colaboradores da empresa via plataforma Feedz. Com os resultados levantados, foram analisados os dados obtidos a fim de identificar os pontos fortes, que deverão ser incentivados e continuados, e os pontos fracos onde será apresentado um plano de ação para melhorias. A empresa possui como pontos fortes o sentimento de orgulho e pertencimento pela equipe do qual faz parte, relacionamento saudável entre os colaboradores, oferta de bons benefícios e materiais de escritórios necessários, liberdade para expor ideias e opiniões e confiança nos líderes e especialistas imediatos e para os pontos fracos foi identificado a falta de um plano de carreira, sentimento de não haver transparência na tomada de decisão e sentimento de desvalorização. Com os pontos fracos definidos, foi elaborado um plano de ações para melhorias, utilizando a ferramenta 5W2H. Com o 5W2H, foram definidas 3 ações para cada ponto fraco, sendo a criação de um plano de carreira, reuniões mensais para alinhamentos e feedbacks e comunicação direta de seus objetivos e decisões tomadas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Pesquisa de Clima Organizacional; Empresa Alfa Delivery.

ABSTRACT

The organizational climate is the collective perception that employees have about the company, thus being the thermometer of employee satisfaction. In this internship report, an Organizational Climate Survey was developed to identify and analyze the climate in a company named Alfa Delivery. For this study, some subjects were determined, such as administration, people management, organizational climate and organizational climate survey. A research, regarding the object, was classified as exploratory and descriptive, having the classification of data collection by bibliographic type and by survey collecting primary and secondary data and performing their analysis and interpretation in a qualitative and quantitative way. The survey, elaborated with 30 questions, was applied through an online form anonymously and made available to all company employees via the Feedz platform. With the results collected, the data obtained were analyzed in order to identify the strengths, which should be encouraged and continued, and the weaknesses where an action plan for improvement will be drafted. The strong points are the feeling of pride and belonging to the team of which they are part, healthy relationship between employees, offer of good benefits and necessary office materials, freedom to express ideas and opinions and trust in leaders and immediate specialists and for the weak points there was a lack of a career plan, a feeling of lack of transparency in decision-making and a feeling of devaluation. With the weaknesses elucidated, an action plan for improvement was drafted, using the 5W2H tool for this purpose. With 5W2H, 3 actions were defined for each weak point, they being the creation of a career plan, monthly meetings for alignments and feedbacks, and direct communication of the objectives and decisions taken.

Keywords: People management; Organizational Climate Survey; Alfa Delivery Company.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma Alfa Delivery	29
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero pelo qual se identifica	37
Gráfico 2 – Idade.....	38
Gráfico 3 – Grau de escolaridade	38
Gráfico 4 – Tempo de trabalho na empresa.....	39
Gráfico 5 – Orgulho de trabalhar na empresa.....	40
Gráfico 6 – Orgulho da função que exerce na empresa	40
Gráfico 7 - Orgulho da equipe em que está inserido(a).....	41
Gráfico 8 - Sentimento de espírito de equipe na empresa.....	42
Gráfico 9 - Impressão de ter um relacionamento saudável com outros colaboradores dentro da empresa.....	42
Gráfico 10 - Sentimento de apoio e amizade com os colegas de trabalho	43
Gráfico 11 - Motivação trabalhando nesta empresa	44
Gráfico 12 - Sentimento de obter sucesso na carreira e vida profissional.....	44
Gráfico 13 - Sentimento sobre a empresa possuir um bom plano de carreira	45
Gráfico 14 - Sentimento sobre possuir bons incentivos.....	46
Gráfico 15 - Prática de indicar a empresa como alternativa de emprego	46
Gráfico 16 - Transparência por parte da empresa, sobre objetivos e decisões tomadas.....	47
Gráfico 17 - Sentimento de ter uma boa liderança na empresa	48
Gráfico 18 - Sentimento sobre a cultura organizacional da empresa favorecer a execução do seu trabalho.....	48
Gráfico 19 - Fornecimento do material necessário, por parte da empresa, para execução do trabalho.....	49
Gráfico 20 - Sentimento sobre os treinamentos realizados terem sido suficientes para exercer a função	50
Gráfico 21 - Sentimento de liberdade para exercer a função da forma que gostaria.....	50
Gráfico 22 - Sentimento de confiança com o especialista imediato	51
Gráfico 23 - Sentimento de confiança com o líder imediato.....	51
Gráfico 24 - Sentimento de satisfação em relação a estrutura hierárquica atual do setor que está inserido(a).....	52
Gráfico 25 - Sentimento de liberdade para expor ideias e sugestões.....	52

Gráfico 26 - Sentimento de liberdade para tomar decisões ligadas a função que o colaborador exerce	53
Gráfico 27 - Sentimento de reconhecimento e valorização do trabalho exercido pelo colaborador	54
Gráfico 28 - Sentimento de receber um salário justo	54
Gráfico 29 - Acho justo os benefícios e valores atuais que a empresa disponibiliza. (vale-alimentação, vale-refeição, auxílio bem-estar, auxílio terapêutico, plano de saúde/odontológico, auxílio home office).....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Apontamento dos pontos fortes e fracos a partir dos dados obtidos na Pesquisa de Clima Organizacional.....	56
Quadro 2 - Plano de ação - 5W2H.....	60

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	OBJETIVOS.....	13
1.1.1	Objetivo Geral.....	13
1.1.2	Objetivos Específicos.....	13
1.2	JUSTIFICATIVA.....	13
1.3	METODOLOGIA.....	14
1.3.1	Tipo de Pesquisa.....	14
1.3.2	Técnicas de Coletas de Dados.....	15
1.4	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	ADMINISTRAÇÃO.....	17
2.2	O ADMINISTRADOR.....	18
2.3	GESTÃO DE PESSOAS.....	19
2.4	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
2.5	PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	21
2.5.1	Técnicas de aplicação de pesquisa.....	22
2.5.2	Modelo Kolb.....	23
3	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	25
3.1	RAZÃO SOCIAL.....	25
3.2	NOME FANTASIA.....	25
3.3	DADOS DA EMPRESA.....	25
3.4	FORMA JURÍDICA ATUAL.....	25
3.5	HISTÓRIA DA EMPRESA.....	26
3.6	MISSÃO, VISÃO, VALORES.....	27
3.7	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	28
3.7.1	Organograma.....	28
3.8	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	29
3.8.1	Finanças.....	30
3.8.2	Pessoas.....	30
3.8.3	Novos Negócios.....	31
3.8.4	Marketing.....	31
3.8.5	Expansão.....	31

3.8.6	Relacionamento.....	32
3.8.7	Tecnologia.....	32
4	DIAGNÓSTICO.....	33
4.1	MICROAMBIENTE	33
3.1.2	CLIENTES.....	33
3.1.3	FORNECEDORES	34
3.1.4	CONCORRENTES.....	34
3.1.5	AUTORIZAÇÕES LEGAIS.....	35
4.2	PESQUISA DE CLIMA	37
4.2.1	Resultado da pesquisa.....	37
4.3	PONTOS FORTES E FRACOS A PARTIR DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	56
5	PROGNÓSTICO	59
5.1	PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIA.....	59
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
	REFERÊNCIAS.....	65

1 INTRODUÇÃO

No ambiente de trabalho, para que haja produtividade, é importante que os funcionários se sintam confortáveis e motivados. E, para medir o nível de satisfação dos colaboradores, a pesquisa de Clima Organizacional é a ferramenta mais indicada. Trata-se de um questionário investigativo sobre fatores diversos que envolvem uma organização.

Os objetivos dessa pesquisa são: analisar o ambiente interno por meio da pesquisa de clima, identificar os pontos fortes e os de melhoria da empresa, entender o que precisa ser melhorado e os aspectos de insatisfação. Além de criar uma comunicação mais direta com os colaboradores, a partir das respostas deste tipo de questionário é realizado um diagnóstico para criar um plano de ação de melhorias. Desta forma, é possível aprimorar e reestruturar o que for necessário, afinal, entender os problemas e ter maior foco nos colaboradores é fundamental.

O Clima Organizacional só é positivo quando os colaboradores se sentem motivados, com a sensação de pertencimento, agem com um propósito e estão alinhados com a cultura organizacional. Chiavenato (2014, p. 89) descreve o Clima Organizacional como “a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia poderosamente o seu comportamento.”. O autor afirma ainda que:

“Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração irrestrita, etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou imposição de barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc”.

Assim, Chiavenato (2014) reforça que a pesquisa de Clima Organizacional é extremamente necessária para identificar e confirmar todos esses aspectos dentro da organização.

A pesquisa de Clima Organizacional deverá ser realizada sempre de forma anônima, anualmente e abordando temas relevantes em suas perguntas, como: o ambiente de trabalho, remuneração e benefícios, relacionamento com a equipe e gestores, políticas de Gestão de Pessoas, infraestrutura e comunicação interna. Geralmente é dividida em temas, em cada um desses temas há uma série de afirmativas que geralmente são avaliadas numa escala chamada Likert de 5 pontos, que vai de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”.

Diante disso, define-se a seguinte pergunta problema: “Como a Pesquisa de Clima Organizacional pode ser aplicada na empresa Alfa Delivery?”

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Aplicar a Pesquisa de Clima Organizacional na empresa Alfa Delivery.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Aplicar o questionário de clima organizacional nos colaboradores da empresa;
- Diagnosticar o clima organizacional;
- Sugerir melhorias em relação ao clima da organização.

1.2 JUSTIFICATIVA

O clima organizacional de uma empresa expressa o sentimento das pessoas dentro da organização, e essa é uma das principais ferramentas estratégicas a fim de promover melhor qualidade no ambiente de trabalho e com isso ter cada vez mais colaboradores engajados. Campello e Oliveira (2004) demonstram concordar com esta afirmativa quando relatam que, conhecer a satisfação, as expectativas e as necessidades dos colaboradores da organização, embora represente um desafio gerencial, é crucial para a melhora no ambiente de trabalho e na qualidade das atividades exercidas, pois a partir disso, cria-se parâmetros para encontrar e corrigir problemas que podem levar a insatisfação dos servidores e, que conseqüentemente, podem prejudicar a produtividade da organização.

Para Rodrigues (2016), a pesquisa de clima organizacional é um instrumento de suma importância para compreender de forma mais assertiva o ambiente interno da empresa, conhecendo o nível de satisfação e a visão das pessoas em relação à organização. Através desta avaliação é possível criar uma atmosfera mais motivadora para a execução das rotinas de trabalho, atendendo às expectativas dos funcionários.

A importância do desenvolvimento desse relatório para a empresa Alfa Delivery se dá na capacidade de identificar o clima organizacional de sua empresa e aplicar as mudanças necessárias tanto para melhorias no ambiente de trabalho para os colaboradores, quanto a visão que eles possuem sobre a empresa e para a autora será a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquirido durante o período acadêmico e preencher o requisito para a conclusão do curso.

1.3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é abordar os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração da pesquisa. Sendo assim, serão apresentados o método, o tipo de pesquisa, as técnicas e a abordagem.

No entendimento de Andrade (2001, p. 111) a definição de metodologia é “o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

1.3.1 Tipo de Pesquisa

Gil (2008, p.26), define pesquisa como sendo “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Quanto à natureza, esse estudo é considerado aplicado, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p.35) “este tipo de pesquisa tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”. Nesse caso, o relatório trata-se de pesquisa aplicada visto que objetiva alinhar a Pesquisa de Clima Organizacional às práticas da empresa Alfa Delivery e solucionar problemas de acordo com o resultado.

A pesquisa apresenta uma abordagem quantitativa e qualitativa. Quantitativa pois pretende quantificar os resultados obtidos. Fonseca (2002) considera que na pesquisa quantitativa a amostra coletada representa o resultado real de toda a população envolvida no estudo. Já a pesquisa qualitativa tenta compreender certos comportamentos através da coleta de dados narrativos e estudando as preferências individuais de cada um. Segundo Creswell (2014), a pesquisa qualitativa é um conjunto de práticas que transformam o mundo visível em dados

representativos, incluindo notas, entrevistas, fotografias, registros e lembretes. Os pesquisadores qualitativos buscam entender um fenômeno em seu contexto natural.

A classificação da pesquisa quanto ao objeto é exploratória e descritiva, visto que irá explorar um problema de modo a fornecer informações para uma investigação mais precisa. Segundo Gil (2008, p. 27) “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.” e descritiva pois irá descrever o clima organizacional da empresa e fazer uma análise descritiva do objeto de estudo. Conforme explicação de Gil, “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

1.3.2 Técnicas de Coletas de Dados

A classificação da pesquisa, quando a coleta de dados, é do tipo bibliográfica e levantamento, para Gil (2008, p. 50), na pesquisa bibliográfica o pesquisador encontra a fundamentação teórica e necessária, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Já Rauen (1999, p.28) define levantamento com a seguinte citação “consiste na solicitação de informações a um grupo estatisticamente significativo de pessoas sobre um problema estudado para posterior análise qualitativa e/ou quantitativa.”.

A pesquisa foi realizada por meio de aplicação de questionário utilizando o Google Forms, fundamentada na técnica de questionário, possuindo respostas anônimas utilizando como base o modelo de Pesquisa de Clima Organizacional elaborado por David Kolb. O questionário foi divulgado utilizando a plataforma Feedz e sendo disponibilizada para todos os colaboradores da empresa.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Esse relatório de estágio está dividido em seis capítulos. Inicia-se com a introdução onde será apresentado o assunto, objetivos gerais e específicos, os procedimentos metodológicos e tipo de pesquisa. No capítulo dois apresenta-se a fundamentação teórica com embasamento de autores renomados. No capítulo seguinte, o três, será apresentada a caracterização da empresa, com os dados da organização, sua história, missão, visão e valores, sua estrutura e seus processos organizacionais. Já no capítulo quatro será apresentado o diagnóstico desse relatório de estágio e será mostrado o resultado obtido com a Pesquisa de Clima Organizacional. No capítulo cinco será feito o prognóstico, onde é apresentado o plano de ação para melhoria dos pontos fracos. E por fim, temos o capítulo seis com as considerações finais.

No capítulo a seguir, será iniciado a fundamentação teórica onde será abordado sobre a Administração, Gestão de Pessoas e o tema principal, Clima Organizacional com embasamento dos autores renomados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será abordado a fundamentação teórica utilizada neste relatório. A fundamentação teórica é o embasamento por meio das ideias de outros autores referências teóricas de sua pesquisa. De acordo com Mello (2006, p. 86), “a fundamentação teórica apresentada deve servir de base para a análise e interpretação dos dados coletados na fase de elaboração do relatório final. Dessa forma, os dados apresentados devem ser interpretados à luz das teorias existentes”. À vista disso, será apresentado as ideias dos autores por meio de citações acerca dos temas: administração, gestão de pessoas, clima organizacional e pesquisa de clima organizacional a fim de trazer mais clareza para este relatório.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Em nosso dia a dia estamos constantemente realizando planejamento em nossas ações, a fim de executar a tomada de decisão com o objetivo de alcançar as metas definidas, sejam elas metas próprias ou das organizações. Esse planejamento faz parte da administração, junto com demais processos. Chiavenato (2001, p.2) comenta que

A administração nada mais é do que a condução racional e estratégica das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não-lucrativa. A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorrem dentro de uma organização.

Ainda sobre administração, Stoner (1999, p.4) afirma que "A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos." Sendo assim, vemos que em todas as funções de uma empresa, a administração é extremamente importante para alcançar excelência em suas ações e chegar ao êxito no alcance de resultados.

A seguir, será abordado mais sobre ser administrador e as habilidades necessárias para exercer com excelência sua função dentro da organização.

2.2 O ADMINISTRADOR

O administrador é quem garante que uma organização opere com eficiência. Suas funções específicas dependem do tipo de empresa, organização ou entidade onde trabalham. Nas empresas, os administradores elaboram planos de curto e longo prazo que estabelecem um conjunto claro de metas e objetivos, além do mais ele é responsável por liderar pessoas, estruturar processos gerenciais e controlar recursos internos. Em outras palavras, o administrador visa levar a organização onde ela deseja. Para garantir que esses planos sejam bem-sucedidos, o administrador precisa, acima de tudo, entender como, quando e quem faz todo o plano.

Chiavenato (2006, p.13) define o administrador como

[...] um agente – não só de condução do cotidiano - de mudança e transformação das organizações, levando-as a novos rumos, novos processos, objetivos, estratégias, tecnologias e novos patamares; ele é um agente educador e orientador, pois sua orientação modifica comportamentos e atitudes de pessoas; é um agente cultural, pois com seu estilo de Administração modifica a cultura organizacional. O administrador deixa marcas profundas na vida das pessoas, pois lida com elas e com seus destinos e influencia o comportamento dos clientes, fornecedores, concorrentes e demais organizações humanas.

O autor ainda afirma que o administrador é responsável por “efetuar diagnósticos de situações, define estratégias, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, utiliza tecnologias, aplica competências, resolve problemas, gera inovação e competitividade.” (CHIAVENATO, 2006, p. 3). Para isso, o administrador precisa ter uma visão generalista sobre todos os processos da organização, saiba conduzir e integrar por completo os setores e que conheça os colaboradores tendo a capacidade de conduzi-los e liderá-los a fim de formar equipes de sucesso para que possam obter o resultado esperado nos objetivos definidos. Em relação ao ambiente externo, o administrador precisa estar conectado com os acontecimentos recentes, entre eles o conceito de globalização e internacionalização, saber a importância da responsabilidade social, justiça e ética, além de estar em constante aperfeiçoamento profissional. (CHIAVENATO, 2006).

Para além disso, há três tipos de habilidade que todo administrador deve possuir para obter êxito em sua carreira, sendo elas: técnica, humana e conceitual. Esse grupo de

habilidades visa a capacidade de interagir com todas as áreas da empresa, visto que a harmonia entre os setores também influencia no desenvolvimento do negócio.

A habilidade técnica está relacionada ao conjunto de conhecimentos adquiridos pelo administrador, tanto por conhecimento teórico (graduação, cursos, literatura e afins) quanto no conhecimento adquirido por meio de experiência no ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (2000, p. 3) habilidade técnica “[...]consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para o desempenho de tarefas específicas, por meio da experiência e educação. É muito importante para o nível operacional”. Essas habilidades auxiliam na realização de todos os tipos de tarefas, das mais operacionais às mais estratégicas. Já a habilidade humana abrange o relacionamento e comunicação entre as pessoas na organização, objetivando o bom relacionamento entre as equipes. Segundo Chiavenato (2000, p. 3) habilidade humana “[...]consiste na capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e liderar grupos de pessoas”. Habilidades humanas são imprescindíveis para o bom exercício da liderança organizacional. E por último a habilidade conceitual, essa habilidade objetiva a ampla visão da organização, facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações. Segundo Chiavenato (2000, p. 3) a habilidade conceitual “Consiste na capacidade de compreender a complexidade da organização com um todo e o ajustamento do comportamento de suas partes. Essa habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu departamento ou grupo imediato.” sendo principalmente necessárias ao proprietário, presidente e/ou CEO de uma empresa.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

A área de gestão de pessoas é a responsável pelo desenvolvimento do capital humano na organização, visando melhorar o desempenho dos colaboradores realizando conjunto de estratégias que vão desde processos seletivos, atividades de treinamentos, cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais. Segundo Chiavenato (2004, p.138) a gestão de pessoas “Consiste no planejamento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.” Assim sendo, a gestão de pessoas tem como objetivo trazer e desenvolver colaboradores que sejam cada vez

mais produtivos e comprometidos com os objetivos e estratégias estabelecidas pela organização, sem deixar de lado o sentimento de satisfação e bem-estar.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

O local de trabalho é, no mundo moderno, costumeiramente o lugar onde a maioria dos colaboradores passa a maior parte do seu dia. Sendo assim, é fundamental que esse local seja o mais agradável possível visto que, assim, o colaborador se sentirá mais motivado e dedicado em suas atividades diárias. O mesmo ocorre com o inverso, quando o ambiente é desagradável, desmotiva o colaborador podendo até perder boas pessoas que buscarão esse ambiente agradável em outra empresa. É nesse momento que o Clima Organizacional entra. Com ele a empresa pode avaliar como é sentido o clima pelos colaboradores buscando melhorar os pontos reconhecidos como negativos e aprimorar cada vez mais os pontos positivos. Resultado assim em satisfação tanto para aqueles que trabalham na empresa, quanto para a empresa, que terá cada vez mais colaboradores engajados e dispostos a entregar melhores resultados.

Chiavenato (2008, p. 74) define clima organizacional da seguinte forma

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greves, piquetes etc.).

Tendo em mente a importância da percepção do clima da organização, podemos aplicar a Pesquisa de Clima Organizacional. A pesquisa pode ser realizada de duas maneiras e dois níveis de responsabilidade: setorial e institucional. Luz (2003, p. 25), explica sobre a avaliação setorial

Ouvir individualmente os membros de sua equipe de trabalho é responsabilidade de cada gestor. Ele tem a responsabilidade de manter seus subordinados satisfeitos, motivados, [...] o desempenho de cada

funcionário depende da sua capacitação e motivação para o trabalho. [...] A avaliação do clima compete aos gestores, independente do seu cargo ou nível hierárquico. Encarregados, supervisores, coordenadores, gerentes, diretores, todos têm o compromisso de monitorar o clima da sua unidade e intervir sempre que necessário.

O mesmo autor descreve a avaliação institucional

Avaliar o clima da organização é responsabilidade do RH. Compete a ele ouvir coletivamente os funcionários, já que sua missão é assegurar que a empresa tenha um bom ambiente de trabalho e que os funcionários se sintam satisfeitos e realizados neste. Dessa forma, a responsabilidade pelo diagnóstico, monitoramento e intervenções nas causas que impactam negativamente o ambiente de trabalho cabe à área de recursos humanos.

Ambas as avaliações trazem resultados positivos à sua maneira. Na avaliação setorial, que será aplicada em um setor específico da empresa e tendo como responsável pela pesquisa o gestor da área escolhida, podemos ter uma análise mais precisa sobre o clima desse setor. Com isso, consegue-se avaliar qual o sentimento que os colaboradores do setor possuem sobre a liderança, a harmonia entre a equipe, se o ambiente é agradável e afins. Com o resultado em mãos, o gestor pode levantar as insatisfações de sua equipe que deverá ser melhorada e continuar o que traz satisfação. Já a avaliação institucional, busca aplicar a Pesquisa de Clima Organizacional em toda a organização e é aplicada pela área de Gestão de Pessoas. O resultado será referente a toda organização e poderá ser analisado o sentimento referente aos benefícios e remuneração, o sentimento de pertencimento e reconhecimento que o colaborador possui, a liderança num todo, a satisfação com o ambiente e os colegas, entre outros.

2.5 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de Clima Organizacional visa compreender as percepções dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho e sua liderança. Com o resultado da pesquisa, pode ser criado um plano de ações com o objetivo de trazer melhorias contínuas do local de trabalho, qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho, aumento da motivação e do comprometimento dos colaboradores com o resultado da empresa.

2.5.1 Técnicas de aplicação de pesquisa

A aplicação da pesquisa pode ser feita através de três técnicas diferentes sendo elas: questionário, entrevista e painel de debates.

A técnica comumente utilizada pelas organizações é a aplicação de questionário. Luz (2003, p. 39) cita algumas características dessa técnica

- Permite a aplicação maciça. [...].
- Custo relativamente baixo.
- Geralmente é mais aceito pelos respondentes. [...]
- Permite o uso de questões abertas ou fechadas.
- Não utiliza um número elevado de questões. [...].
- Permite a inclusão de perguntas cruzadas. [...].
- Permite o sigilo, o anonimato dos respondentes. [...].
- Permite a aplicação eletrônica das perguntas.
- Não exige espaço físico (local) apropriado para a obtenção das respostas. [...].

A entrevista é a técnica aplicada diretamente com o colaborador. Luz cita as seguintes características dessa técnica

- Quebra o anonimato da pesquisa. Essa é uma das grandes desvantagens dessa técnica.
- Método mais demorado do que o questionário.
- Mais dispendioso do que o questionário.
- Exige pessoas tecnicamente habilitadas para conduzi-la.
- Obtém respostas verbais, como também componentes não-verbais.
- Quando o número de respondentes é elevado, requer muitos entrevistadores, o que acaba comprometendo a uniformidade/neutralidade dos entrevistadores na interpretação das respostas.

Já a técnica de painel de debates possui um entrevistador e vários entrevistados, sendo uma pesquisa realizada em grupo. Luz (2003, p. 40) também cita as características desse método de pesquisa

- Mais econômico do que a entrevista, visto que os entrevistadores são submetidos em conjunto a essa técnica.
- Grupos de 5 a 8 pessoas por sessão.
- A grande vantagem dessa técnica é que ela permite que um funcionário levante uma questão, dê seu depoimento pessoal, seu ponto de vista, e isso imediatamente funciona como um convite para que os demais participantes apresentem também suas próprias visões do assunto, e concordem ou discordem do primeiro.

- Quebra do anonimato dos participantes. Essa é uma das grandes desvantagens dessa técnica.
- Exige um espaço físico adequado para se fazerem as entrevistas com os grupos de funcionários.

O período de aplicação da pesquisa é idealmente anual ou no máximo a cada dois anos. Se for superior ao sugerido, a organização pode se deparar com diversos problemas relacionados ao clima e a visão dos colaboradores para com a empresa.

2.5.2 Modelo de Kolb

Existem diversos modelos para a aplicação de Pesquisa de Clima Organizacional, porém nesse relatório será utilizado o modelo de Kolb. Esse modelo foi criado por David Kolb sendo utilizada a escala de 7 fatores, sendo eles:

- a. Clareza organizacional: se refere a sensação de transparência, organização, onde as decisões e objetivos estratégicos são bem definidos de acordo com os valores da organização e são compartilhados dentro da empresa com todos os colaboradores;
- b. Calor e apoio: o sentimento de possuir um espírito de equipe, um apoio e amizade entre os colaboradores, com confiança, empatia, boa convivência e conexão; um relacionamento saudável entre colaboradores dentro da organização contribui para um ambiente de trabalho agradável;
- c. Conformismo: possíveis limitações que podem ser impostas pela empresa, gerando sensação de possuir muitas normas e regras a serem seguidas, o que pode causar desconforto ao colaborador, pois impede que ele exerça a sua função da forma que gostaria;
- d. Liderança: aceitar exercer um papel de liderança e/ou permitir ser liderado por pessoas qualificadas; buscar uma boa liderança, com boas tomadas de decisões e servindo de inspiração na organização para outros colegas;
- e. Responsabilidade: se refere a sensação de liberdade e independência para a tomada de decisões na organização, quando relacionado a função exercida na empresa;
- f. Recompensas: a sensação de receber bons incentivos, um feedback positivo, possibilidade de promoção, novas oportunidades;

- g. Padrões: a forma que a empresa reforça e impõe os seus parâmetros, modelos e regras; como repassa esses padrões aos colaboradores. (Kolb et al., 1986)

Com base nos fatores indicados por Kolb, foi elaborada uma pesquisa para ser aplicada na empresa Alfa Delivery como será possível ver mais à frente.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1 RAZÃO SOCIAL

Razão social pode ser conceituada como sendo o elemento de identificação do empresário. É sob aquela que o empresário exerce sua empresa, se obrigando nos atos a ela pertinentes e gozando dos direitos a que se tem jus. Em resumo, funciona como um verdadeiro elo de identificação do titular da empresa em relação à comunidade em que exerce sua atividade econômica (CAMPINHO, 2016).

A razão social da organização em estudo é Alfa Delivery LTDA.

3.2 NOME FANTASIA

De acordo com os ensinamentos de Campinho (2016), nome fantasia seria a forma pela qual, em regra, o título da empresa se manifesta. Aquele, por sua vez, é composto, por diversas vezes, ou por parte do nome empresarial, ou pela própria marca, em virtude da deficiência de uma proteção pelo ordenamento jurídico brasileiro.

A empresa objeto do presente trabalho apresenta o seguinte nome fantasia: Alfa Delivery.

3.3 DADOS DA EMPRESA

A Alfa Delivery foi fundada em 2011, em Santa Maria/RS, nascendo com o desejo de democratizar o delivery e incentivar o empreendedorismo. Atualmente a empresa fica localizada em Florianópolis, Santa Catarina, tornando-se sua matriz. Também possui uma filial em Santa Maria/RS, onde iniciou a empresa.

A empresa em 2021 conta com 372 colaboradores e tem como ramo a comercialização de um serviço, o delivery de restaurantes, com foco nas cidades do interior do Brasil.

3.4 FORMA JURÍDICA ATUAL

Para Gomes (2007, p. 53). É fundamento básico de direito o fato de que as pessoas jurídicas terem personalidade distinta da de seus integrantes, sejam essas pessoas físicas, sejam

outras pessoas jurídicas. [...] As pessoas jurídicas são classificadas, no ordenamento jurídico brasileiro, em pessoas jurídicas de direito público e pessoas jurídicas do direito privado; as primeiras ligadas direta ou indiretamente ao direito público, ao passo que, em relação às segundas, vigoram os princípios da autonomia de vontades e do equilíbrio contratual.

Isto significa que a sociedade empresária passará a fruir da sua personalidade jurídica com o arquivamento dos seus atos constitutivos, seja o contrato social ou o estatuto. Por sua vez, a sociedade simples somente gozará da sua personalidade jurídica mediante inscrição do contrato social no Registro Civil das Pessoas Jurídicas (CAMPINHO, 2016).

A forma jurídica atual da organização em estudo é Alfa Delivery LTDA (limitada). Sendo assim, as principais características que compõe a sociedade limitada são:

- a. **Empresa LTDA:** A identificação pela sigla LTDA, que significa Limitada, em sua razão social.
- b. **Sociedade:** É composta por dois sócios ou mais, não tendo a obrigatoriedade de que eles exerçam atividades da mesma natureza.
- c. **Capital Social:** Não tem valor mínimo, a responsabilidade do sócio é proporcional ao capital investido, mas todos respondem pelo total.
- d. **Responsabilidade:** A responsabilidade dos sócios é restrita à empresa. Os bens pessoais são protegidos em caso de falência ou débitos.

3.5 HISTÓRIA DA EMPRESA

A Alfa Delivery, criada no Rio Grande do Sul com o objetivo de facilitar o contato do consumidor com o restaurante, através da internet, é a primeira empresa de franquias brasileira que oferece um sistema de marketplace para pedidos de refeições online. Com soluções de tecnologia da informação (TI), marketing e estratégia para comerciantes do setor alimentício, a companhia tem 32 unidades próprias e 145 franqueadas. Atua hoje em 300 cidades, divididas em 23 estados, e continua sua expansão pelo Brasil. A empresa conta com mais de 350 empreendedores franqueados, 12 mil restaurantes na plataforma, mais de 300 entregadores parceiros e mais de 2,5 milhões de usuários cadastrados no aplicativo.

Criada em 2011, com base em projetos de pesquisa dos cursos de Engenharia e Ciência da Computação na Incubadora Tecnológica da Universidade Federal de Santa Maria (RS), a Alfa Delivery soma a experiência dos sócios em desenvolvimento de websites e marketing digital. O foco do negócio é desenvolver tecnologias para que as empresas de alimentação

possam oferecer seus produtos de forma online, atendendo as necessidades dos seus clientes que cada vez mais demandam comodidade e praticidade, bem como possibilitar maior divulgação, controle, aumento de venda e facilidade para os restaurantes.

Através de um sistema prático e seguro, a Alfa Delivery oferece ao usuário o acesso gratuito a uma variedade de empresas do ramo da alimentação, cardápios, formas de pagamento, entrega e acesso a promoções. Sendo uma franquia, a Alfa Delivery é uma oportunidade de negócio para o empreendedor, já que pode fazer aquisição de uma franquia em sua cidade; uma fonte de renda e uma oportunidade de digitalizar seu estabelecimento para os lojistas; e uma praça de alimentação para o usuário, onde é possível pedir nos restaurantes, mercados e farmácias da cidade, fazer o pagamento e acompanhar o status do pedido em tempo real.

3.6 MISSÃO, VISÃO, VALORES

- a. **Missão:** Democratizar e espalhar a revolução do *delivery* através do empreendedorismo em todo território brasileiro.
- b. **Visão:** Ser a solução de *delivery* preferida no Brasil, com a melhor presença e qualidade de atendimento é o nosso principal sonho.
- c. **Valores:** São eles:
 - **Humildade:** Não existe chance de você inovar para resolver problemas sem cometer erros, precisar de ajuda ou discordar de alguém. E aqui, pode. Permita-se estar vulnerável.
 - **Transparência:** Compartilhe com quem fizer sentido e sempre que fizer sentido - embora às vezes seja difícil, ser transparente é a maneira mais rápida de evoluir e é assim que a gente cresce.
 - **Inovação:** Aqui você não precisa resolver um novo problema, do zero, para inovar. Basta criar uma maneira diferente de resolver o mesmo problema - mas, tem que impactar e efetivamente se transformar em resultados.
 - **Foco no resultado:** Não precisa ser bonito - pelo menos não no começo - mas precisa ser eficaz: somos resolvedores de problemas. Antes de qualquer coisa, nosso foco é o resultado.
 - **Pessoas:** Disponha de seu conhecimento e energia, mas não deixe, jamais, de dar a chance para que o colega também compartilhe o dele.

Saiba que trabalhamos com tecnologia, mas não se esqueça que ela é feita por, e para pessoas.

- **Diversidade:** A diversidade é uma pauta fundamental dentro da Alfa Delivery, e todas as nossas vagas estão abertas para profissionais com deficiência, mães soltas, pessoas LGBTQIA+, negros (as), indígenas e outras pessoas de grupos vulneráveis.

3.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com os ensinamentos de Marras (2007, p. 41), a estrutura organizacional “é o conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa”.

Segundo o mesmo autor (2007), é a referida estrutura que gera o reconhecimento de toda a organização. Representa, assim, o alcance daquilo que a direção da empresa estabelece como caminho para o fim de atingir seus objetivos, bem como importa no modo pelo qual valoriza e distribui, dentro do contexto empresarial, os seus módulos operativos.

3.7.1 Organograma

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 103) Organograma é uma representação gráfica da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles.

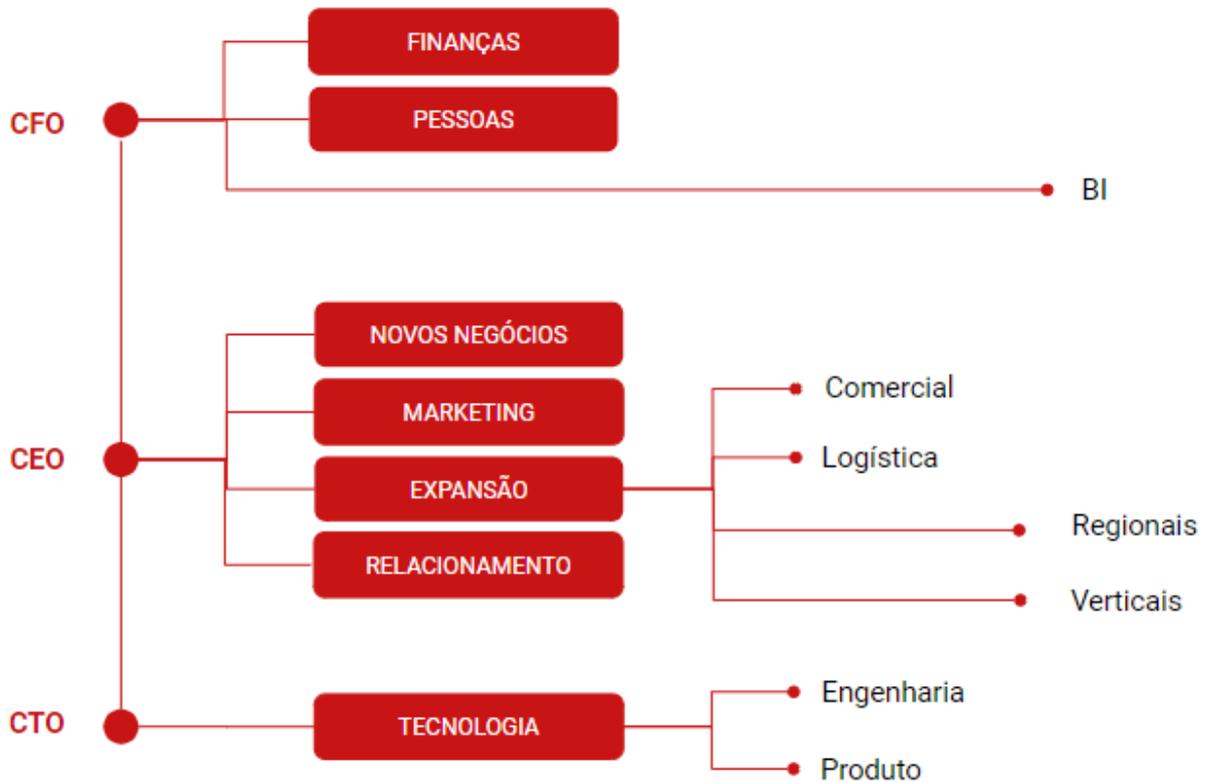
É, assim, por intermédio do uso do organograma, que é possível ver representados os níveis hierárquicos, setores, posições que ocupam, bem como sua subordinação.

Considerando o conceito, extrai-se que o organograma pode ser visto como uma imagem ou mapa da organização. A formulação e posterior apresentação do organograma da organização mostra-se de fundamental importância, tanto para àquelas pessoas com vínculo externo com a organização, bem como para novos empregados.

Isto se dá porque, pelo organograma, é possível visualizar quem contatar diante de eventual situação. No tangente aos novos empregados, o organograma proporciona o entendimento da posição a ser ocupada dentro do esquema global, bem como clareia as relações de quem se reporta a quem dentro da estrutura de funcionamento da organização.

Uma vez apresentado o conceito de organograma e sua importância para a organização, segue abaixo, de forma ilustrada, figura representativa do organograma da empresa Alfa Delivery elaborado e disponibilizado pela empresa para seus funcionários em março de 2021.

Figura 1 – Organograma Alfa Delivery



Fonte: Alfa Delivery (2021)

3.8 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Em processos organizacionais pode-se observar mais informações sobre a empresa, os setores e os processos que são realizados na organização atualmente.

Na Alfa Delivery, os setores são divididos por áreas e subáreas conforme a seguir.

3.8.1 Finanças

A área de Finanças possui 10 subáreas sendo Contabilidade, Receita, Infraestrutura, Risco, Jurídico, Financeiro, Administrativo, Cobrança, Departamento Pessoal e Compras. Nessa área há 27 cargos dos quais possuem a responsabilidade de gerir as atividades operacionais da área contábil e fiscal, garantindo que todas as declarações, registros, documentos e informações financeiras estejam de acordo com as práticas e normas contábeis aplicáveis para nosso negócio. Gerir os desafios e projetos de infraestrutura garantindo o bom funcionamento de todos os ativos e infraestruturas necessárias utilizadas em todos os setores. Gerir e mitigar riscos interno e externo com o objetivo de que a empresa cresça de forma sustentável. Garantir que os registros contábeis estejam em dia e de acordo com as práticas e legislações aplicáveis ao negócio, facilitando a tomada de decisão e demonstrando de forma clara os resultados da empresa. Controlar a entrada de receitas da empresa e diminuir o número de parceiros inadimplentes. Analisar, controlar e fechar a folha de pagamento, cálculo de férias, admissões e demissões, preparar documentos para homologação, garantindo o cumprimento dos procedimentos legais. Atender as demandas internas, prestar suporte aos franqueados e colaboradores, bem como regular as relações jurídicas instituídas pela franqueadora, visando assegurar os seus interesses e garantir que as operações estejam sendo desenvolvidas de acordo com o ordenamento jurídico. Proporcionar horizontes financeiros para empresa por meio de projeções orçamentárias. Proteger o negócio com transparência, mantendo-o saudável, mitigando o risco de exposição à fraude, proporcionando uma experiência segura para o cliente.

3.8.2 Pessoas

A área de Pessoas possui 4 subáreas sendo *Talent Acquisition*, Comunicação Interna, *Employer Branding* e Pessoas, contando com 8 cargos que possuem a responsabilidade de proporcionar comunicação interna clara e alinhada para todos os colaboradores. Trazer para a Alfa Delivery pessoas que, além de ter o conhecimento técnico, estejam alinhadas com a cultura da empresa. Construir e fortalecer a marca Alfa Delivery. Atrair e reter os melhores talentos do mercado e a longo prazo o processo de A&S ser menos custoso e cada vez mais orgânico. Garantir escalabilidade e estrutura saudável para as pessoas e ao negócio. Tornar o processo de atração e seleção da Alfa Delivery o mais ágil e assertivo possível. Garantir que os novos colaboradores estejam alinhados com a cultura da empresa e a sua função.

3.8.3 Novos Negócios

A área de Novos Negócios possui apenas um colaborador no cargo de Diretor de Novos Negócios, sendo responsável por planejar e desenvolver estratégias de negócios de acordo com as diretrizes e objetivos da empresa, visando acelerar o crescimento através de aquisições e investimentos. Prospectar novas oportunidades de negócios e fazer acompanhamento/atendimento dos clientes.

3.8.4 Marketing

A área de Marketing possui as subáreas de Branding, Varejo, Marketing e *Growth*, possuindo 16 cargos. Essa área é responsável pelo posicionamento da marca, criar e desenvolver as estratégias visuais e campanhas de comunicação. Criação de conteúdo para estabelecer presença digital nas redes sociais Alfa Delivery. Análise e estratégias de propaganda paga para as cidades que irão iniciar no aplicativo. Proporcionar atendimento/experiência única aos franqueados. Definir a linguagem da marca e como ela se porta perante o público. Gerar reconhecimento de marca e o sentimento de referência a partir da entrega de conteúdos relacionados ao negócio nos canais proprietários e terceiros da Alfa Delivery. Gerar material de divulgação para as publicações nas redes sociais e administrar diferentes perfis e canais de comunicação da empresa.

3.8.5 Expansão

A área de Expansão possui duas subáreas que são Marketing e Vendas onde possui 10 cargos. Essa área é responsável por facilitar a entrada da Alfa Delivery em novos mercados garantindo que sejam ágeis em termos de penetração de mercado. Planejar e executar a estratégia de relacionamento com a base de contatos, com o objetivo de qualificar pessoas interessadas (MQLs) em se tornarem franqueadas da Alfa Delivery. Melhoria constante em fluxos de relacionamento baseado nos números de conversão do funil de marketing. Entender como o produto ou serviço atende as necessidades do cliente e ajudando-o a solucionar as dificuldades/realizar sonhos. Executar a comunicação visual, criando materiais gráficos e audiovisuais voltados para a prospecção de novos franqueados, seguindo as diretrizes gerais.

3.8.6 Relacionamento

A área de Relacionamento possui apenas uma subárea que é de Operações, possuindo 17 cargos. Essa área é responsável por mapear e elaborar processos que otimizem e façam sentido para o negócio. Análise da jornada e experiência do cliente, identificando oportunidades de melhoria em processos, pessoas e ferramentas. Garantir satisfação do cliente, atendendo às suas necessidades de forma proativa. Ser a voz do cliente em todas as frentes de Relacionamento (usuários, lojistas, entregadores e franqueados) e oferecer a melhor experiência nas respectivas jornadas. Comunicar com os diferentes públicos da Alfa Delivery, mantendo-os engajados com o negócio, atingindo bons resultados e conectados ao propósito da empresa. Auxiliar o franqueado a desempenhar as atividades da franquia de forma mais rápida e eficiente, colaborando para o aumento das vendas. Atender aos usuários de suas dúvidas/problemas que ocorrem no sistema da Alfa Delivery. Cadastrar, validar, revisar e alterar os dados de empresas e cardápios de estabelecimentos que fechou parceria com a Alfa Delivery e de empresas existentes. Atendimento e suporte às lojas, para resolução de problemas, esclarecimentos de dúvidas, realização de demandas. Principal ligação do restaurante com a satisfação dos usuários finais.

3.8.7 Tecnologia

A área de tecnologia também possui apenas uma subárea que seria a Engenharia e possui 11 cargos sob a responsabilidade de desenvolver uma ferramenta de qualidade para que os usuários finais do produto possam realizar pedidos juntos aos parceiros lojistas. Garantir que os clientes consigam navegar pelos sistemas desenvolvidos sem lentidões ou quedas, mantendo os servidores funcionando em plenas condições. Atualização e manutenção dos sistemas para realização de pedidos e aplicativo para gerenciamento das lojas. Desenvolver soluções de tecnologia para os problemas levantados pelos PMs/*team leaders*. Implementação e manutenção de regras de negócios, seguranças das aplicações e ecossistema como um todo, banco de dados e integração entre serviços, internos ou externos.

4 DIAGNÓSTICO

4.1 MICROAMBIENTE

Neste capítulo será abordado a análise de microambiente no qual a empresa Alfa Delivery está introduzida.

3.1.2 CLIENTES

Os clientes da Alfa Delivery se enquadram em três grupos: empreendedores que adquirem a franquia da Alfa Delivery, o lojista local que cadastra seu estabelecimento para venda dos produtos na plataforma e usuário final, pessoa física, que efetua compras dentro do aplicativo. Abaixo será detalhado em tópicos sobre o perfil desses clientes.

a. Franqueado

Franquia é um modelo de negócio que comercializa o direito de uso de uma marca, patente, infraestrutura, *know-how* e direito de distribuição. Sendo assim, franqueado é a pessoa física ou jurídica que adere à rede de franquias idealizada pelo franqueador, mediante o pagamento de um determinado valor pela cessão do direito de uso da marca ou patente e transferência de *know-how*, comprometendo-se a seguir o modelo por ele definido.

b. Lojista

São empreendedores locais/regionais, que possuem comércio de pequeno/médio porte e desejam obter renda a partir do *delivery* cadastrando suas lojas no aplicativo. O segmento das lojas em sua maioria são restaurantes, porém ainda há farmácias e supermercados cadastrados e situadas em grande parte nas cidades do interior do Brasil.

c. Usuário final

O usuário final é a pessoa que utiliza a plataforma com o propósito de adquirir um produto oferecido pelo lojista cadastrado na plataforma sem possuir um vínculo com a empresa. Foi realizada uma pesquisa pela Alfa Delivery com a finalidade de traçar o perfil do usuário final, a análise demonstra que o perfil do usuário final são mulheres com idade entre 20 e 39 anos, possui renda entre R\$ 2 mil e R\$ 4 mil, com ensino superior completo, localizada na região Sul do país.

3.1.3 FORNECEDORES

Em relação aos fornecedores, a Alfa Delivery conta com algumas empresas para o fornecimento dos sistemas necessários para utilizar no dia a dia, sendo eles:

- a. Facebook – Utilizado para a divulgação das lojas e franquias.
- b. Google – Os aplicativos da Google são utilizados internamente para e-mails e comunicação interna via chat e reuniões no Meet.
- c. Bringg – Sistema utilizado na logística das entregas dos pedidos.
- d. AppsFlyer - Ferramentas tecnológicas de marketing.
- e. Zendesk – Plataforma de serviço de atendimento ao cliente.

3.1.4 CONCORRENTES

Atualmente a empresa Alfa Delivery possui 4 principais concorrentes:

- a. iFood

O iFood é o aplicativo pioneiro de delivery de comida no Brasil. Ele possui sistema organizado que faz busca por estabelecimentos, realiza a entrega e faz a cobrança pelo pedido. O iFood está disponível em mais de 100 cidades em todos os estados do Brasil. O aplicativo do iFood está disponível para celulares com sistema Android e iOS. Além disso, é possível fazer os pedidos pelo seu site.

- b. Rappi

O Rappi é um aplicativo de delivery de comida, remédios, compras, entre muitos outros. Ele atua em 18 cidades brasileiras, sendo a maioria capitais do litoral. Para utilizá-lo é preciso baixar o aplicativo no celular, realizar o cadastro e procurar pelos estabelecimentos próximos à você. É possível fazer o pedido e o pagamento pelo aplicativo. Assim, um dos entregadores do aplicativo leva o seu pedido até você. O aplicativo conta ainda com o Rappi Prime, em que ao pagar um plano mensal ou anual, você tem frete gratuito em todas as compras pagas pelo cartão de crédito. O Rappi está disponível para celulares com sistema Android e iOS. Além disso, é possível fazer os pedidos pelo seu site.

c. Uber Eats

O Uber Eats é o serviço de delivery da Uber. Para utilizá-lo é preciso baixar o aplicativo. Em seguida espere que ele encontre sua localização ou, então, a insira para que ele faça uma busca na sua cidade indicando os lugares que você pode fazer seu pedido. A Uber Eats, diferente do iFood, que adiciona o frete no valor total do pedido, cobra o frete separado. Para algumas cidades a taxa é fixa, porém ele pode variar conforme o horário e a região de onde é feito o pedido. O Uber Eats está disponível em mais de 15 cidades brasileiras. O app pode ser instalado em celulares com sistema Android e iOS.

d. Aiqfome

O Aiqfome se diferencia entre os demais por ser fácil de utilizar e por ter uma boa comunicação entre o usuário. O aplicativo está presente em 16 estados brasileiros. Para utilizá-lo, basta baixar o aplicativo, fazer um cadastro e escolher a cidade onde mora. A partir disso, é só escolher o seu pedido e esperar pela entrega. O aplicativo está disponível para celulares com sistema Android e iOS. Além disso, é possível fazer o pedido pelo site.

Apesar de grandes concorrentes no Brasil, a empresa não se sente ameaçada por ter como diferencial *delivery* focado nas cidades do interior. Visto o largo crescimento do mercado de *delivery* no período da pandemia, a Alfa Delivery encontra-se em um nicho de mercado bastante rentável.

3.1.5 AUTORIZAÇÕES LEGAIS

A criação de um aplicativo vai além da programação do mesmo, precisa ser seguida normas e leis pré-estabelecidas para o funcionamento. Abaixo será mencionadas 5 leis que deverão ser levadas em consideração antes do lançamento de um aplicativo

- a. Lei de Proteção da Propriedade Intelectual de Programas de Computador (Lei nº 9.609, de 19 de fevereiro de 1998).

A Lei nº 9.609, de 19 de fevereiro de 1998, mais conhecida como Lei de Software, é o dispositivo legal que protege os direitos de quem desenvolve programas de computador no Brasil. Ela serve como referência no sentido de estipular direitos e deveres em relação ao uso de softwares de modo geral. Um software é um produto (ou um serviço, como os SaaS) e pode ser patenteado e ter seus direitos de comercialização restritos. Segundo a Lei do Software, o

programa de computador é considerado uma propriedade intelectual e pode ser protegido tais como as obras literárias e os direitos autorais. A Lei de Software é também responsável pela proteção de direitos autorais dos programas de computador. No Artigo 2º, Parágrafo 3º, a legislação assegura aos criadores de um software os direitos autorais sobre ele independentemente de registro formal.

b. Lei de Propriedade Industrial (Lei nº 9.270, de 14 de maio de 1996).

A Lei de Propriedade Industrial regula os direitos e as obrigações relativas à propriedade industrial, para proteger essa propriedade a lei atua por meio da concessão de patentes, marcas, desenhos industriais e localizações geográficas, além de represar a concorrência desleal. O registro da marca deve ser feito junto a um órgão específico, o INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial, e só com este o empreendedor conseguirá exclusividade.

c. Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990).

O Código de Defesa do Consumidor define as relações de consumo, enquadrando, inclusive, a virtual. Neste sentido, antes mesmo da criação de regras específicas para o comércio eletrônico o Código de Defesa do Consumidor já era utilizado para tal, e fornecedores que se dedicam a prestar um serviço via aplicativo também estarão sujeitos às regras do Código de Defesa do Consumidor.

d. E-Commerce (Decreto 7.962, de 15 de março de 2013).

O decreto estabelece que os sites de comércio eletrônico devem disponibilizar, em local de destaque e de fácil visualização, a razão social ou nome completo do fornecedor, com a intenção de diminuir o risco do consumidor na contratação ou compra pela internet, bem como permitir que a pessoa (física ou jurídica) por trás do site seja corretamente identificada, podendo responder por suas ações/omissões.

e. Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965, de 22 de abril de 2014).

O Marco Civil da Internet rege normas, garantias, princípios, direitos e deveres para a utilização da internet no país por usuários, empresas e provedores de internet.

4.2 PESQUISA DE CLIMA

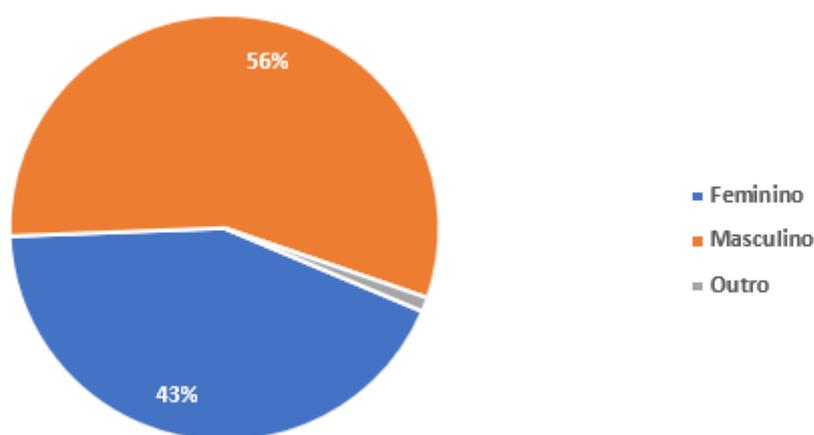
A pesquisa foi desenvolvida pela autora deste trabalho, tendo como objetivo geral a aplicação da pesquisa e análise do resultado obtido a fim de identificar o clima organizacional da empresa. A pesquisa possui 30 perguntas fechadas, utilizando a técnica de questionário e nos 7 fatores de Kolb (1986), conforme descrito anteriormente. O questionário foi aplicado de forma virtual, utilizando a plataforma *Forms* do Google e foi disponibilizada via plataforma do *Feedz*, onde foram convidados todos os colaboradores a participarem da pesquisa. A pesquisa ficou disponível no período 18/10/2021 a 22/10/2021, tendo 314 respostas.

A pesquisa foi realizada de forma anônima, a fim de que todos os colaboradores se sentissem confortáveis em dar suas sinceras opiniões. Das 30 perguntas contidas no questionário, 26 perguntas são referentes à relação do colaborador para com a empresa e as 4 demais são referentes ao perfil do entrevistado.

4.2.1 Resultado da pesquisa

A seguir será apresentado os resultados obtidos com a pesquisa, dando início ao perfil dos colaboradores entrevistados por meio das perguntas referentes a gênero, idade, grau de escolaridade e o tempo de empresa.

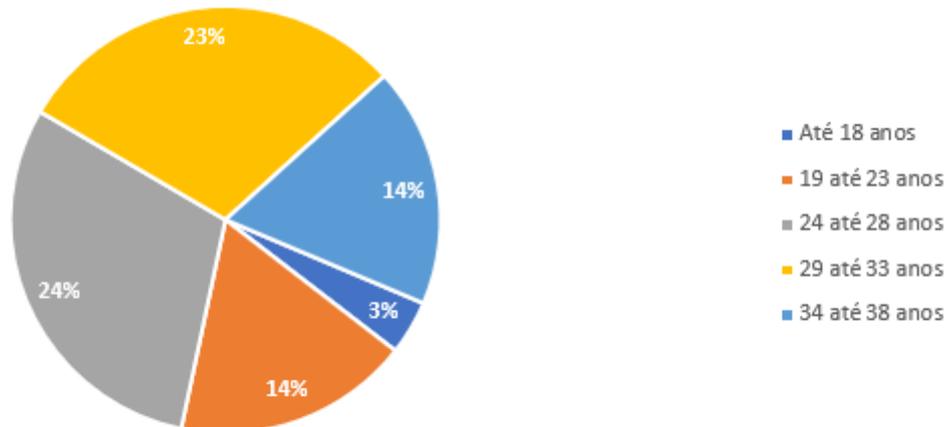
Gráfico 1 – Gênero pelo qual se identifica



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Conforme pode-se observar no gráfico, 56% dos colaboradores entrevistados identificam-se com o gênero masculino e 43% com o gênero feminino.

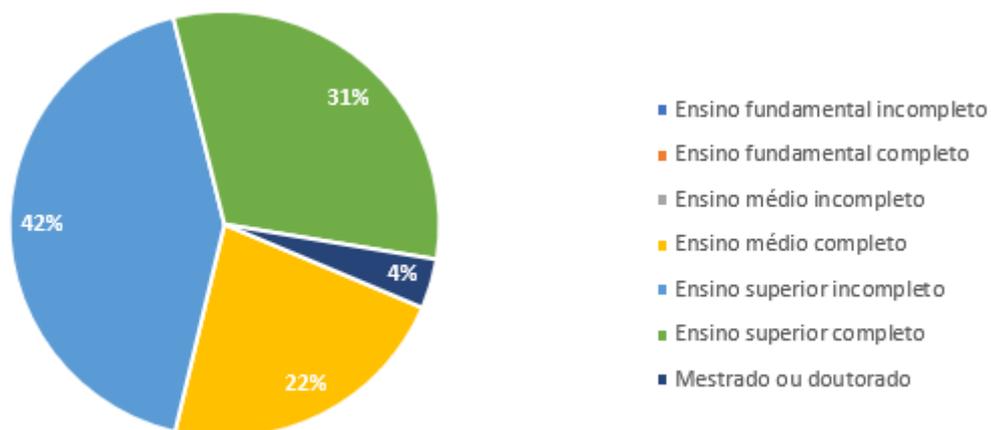
Gráfico 2 – Idade



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

No segundo gráfico, é apresentado a idade dos colaboradores, onde o maior grupo se enquadra na faixa de 24 até 28 anos com 24% de respostas, seguido pela faixa de 29 até 33 anos com 23%. Com esse resultado, podemos observar que a maioria se enquadra na faixa de 24 anos até 33 anos.

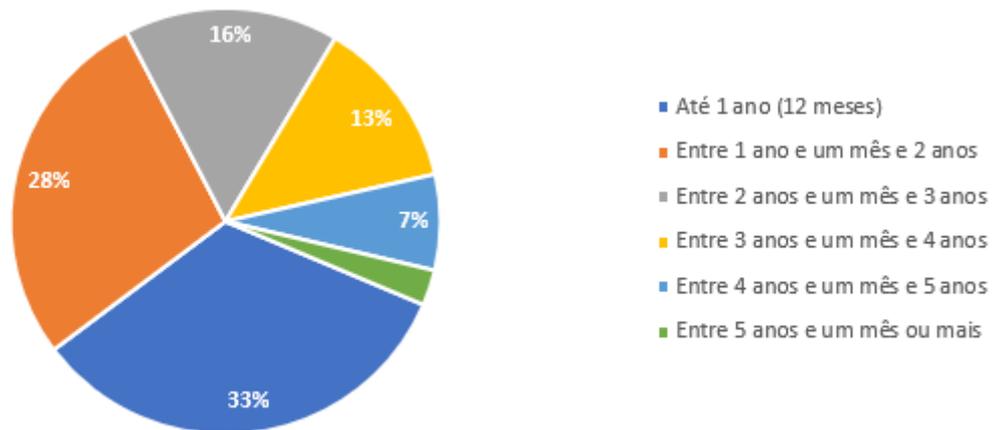
Gráfico 3 – Grau de escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Na pergunta referente à escolaridade, a maioria dos entrevistados informou possuir ensino superior incompleto com 42% das respostas, seguindo por superior completo com 31% das respostas. Isso nos mostra que a maioria busca se desenvolver profissionalmente e assim resultando em um perfil mais qualificado para a empresa.

Gráfico 4 – Tempo de trabalho na empresa

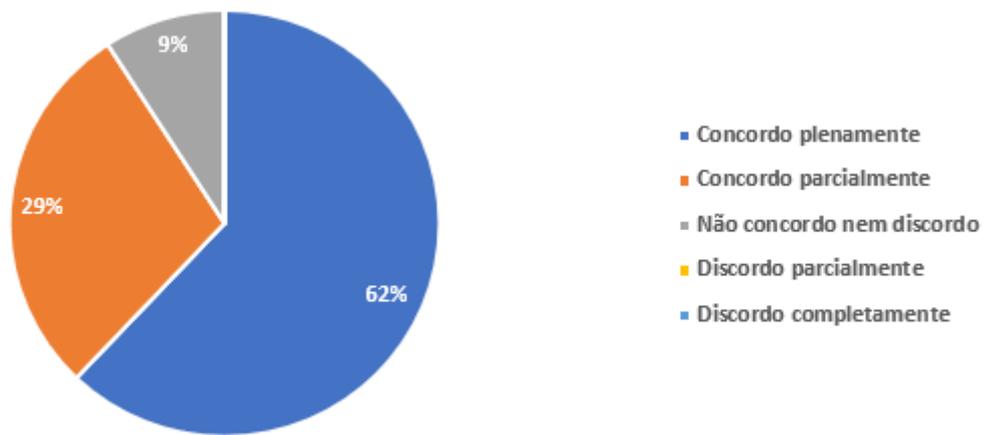


Fonte: Elaborado pela autora (2021)

No último gráfico referente ao perfil dos colaboradores nos mostra o tempo de trabalho que o colaborador possui na empresa. A maioria das respostas foram a alternativa até 1 ano, com 33% das respostas. Na sequência, a segunda alternativa mais respondida foi de entre 1 ano e um mês a 2 anos, com 28% das respostas. Isso nos mostra que nos últimos anos, o quadro de funcionários da empresa Alfa Delivery tem aumentado em larga escala, principalmente no período de pandemia no país, tendo em vista que a empresa disponibiliza o trabalho remoto para seus colaboradores.

Finalizando as questões para definir o perfil dos colaboradores, daremos sequência nas questões referente a relação entre colaborador e empresa.

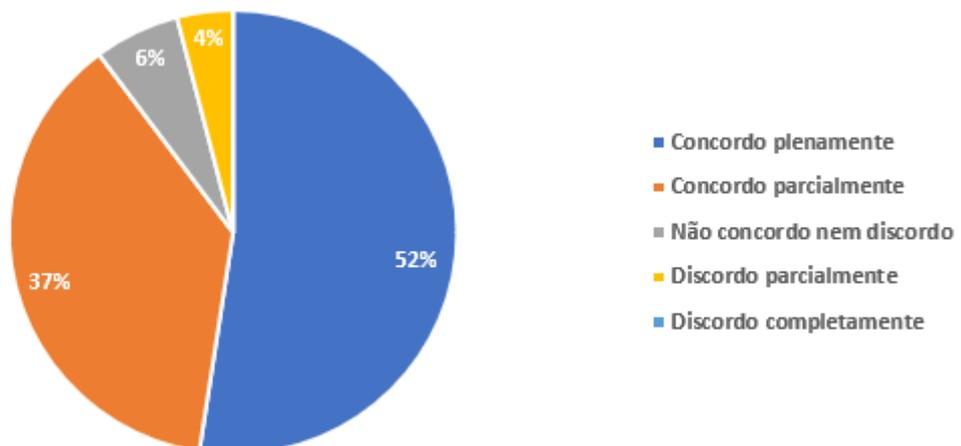
Gráfico 5 – Orgulho de trabalhar na empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O gráfico 5 refere-se ao sentimento de orgulho em trabalhar na empresa Alfa Delivery. De acordo com o gráfico, podemos observar que a maioria dos colaboradores concorda plenamente, com 62% das respostas, ou concorda parcialmente, com 29% das respostas. Somente 9% dos colaboradores responderam que não concorda nem discorda da afirmação. Com esse resultado, podemos considerar que a maioria concorda que a empresa é um bom local para se trabalhar.

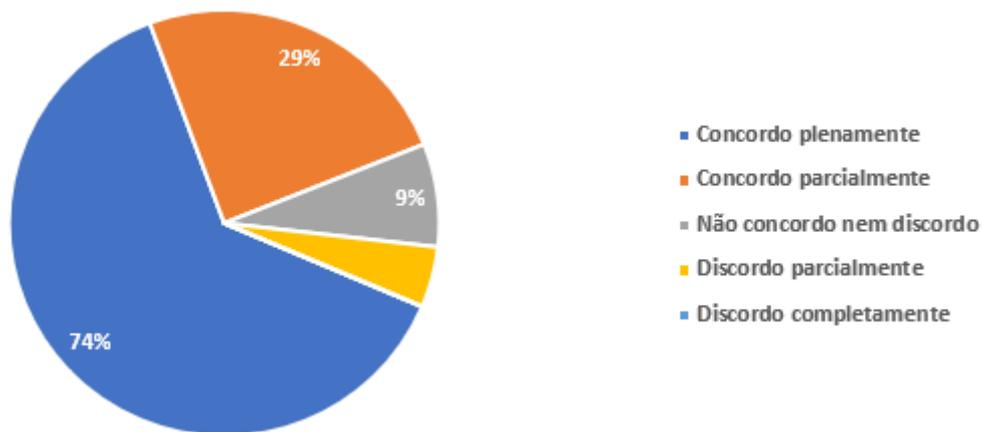
Gráfico 6 – Orgulho da função que exerce na empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Já no gráfico a seguir, podemos observar as respostas referente ao orgulho da função a qual exerce na empresa. Onde 52% dos colaboradores responderam que concordam plenamente, seguido por concordo parcialmente com 37% das respostas. Tendo ainda 6% das respostas com não concordo e nem discordo e 4% das respostas com discordo parcialmente. Conclui-se que a maioria dos colaboradores atualmente sentem orgulho da função da qual exercem na empresa.

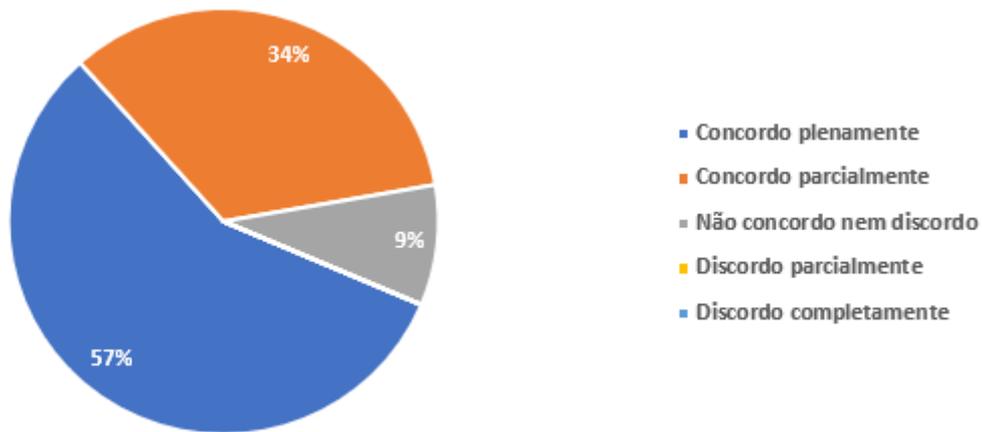
Gráfico 7 - Orgulho da equipe em que está inserido(a)



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O gráfico acima nos traz a análise referente a pergunta sobre sentir-se orgulho da equipe do qual está inserido. Para além do orgulho de sua função, é muito importante que o colaborador se sinta realizado com a sua equipe e todos aqueles que contribui direta ou indiretamente para o seu trabalho. A maioria dos entrevistados demonstrou-se concordar plenamente com a afirmação, com 74% das respostas, seguido por concordo parcialmente com 29% das respostas. O fato de a grande maioria concordar plenamente com a afirmação apresentada demonstra que a maioria dos colaboradores têm orgulho de sua equipe e que o ambiente é agradável na equipe em questão.

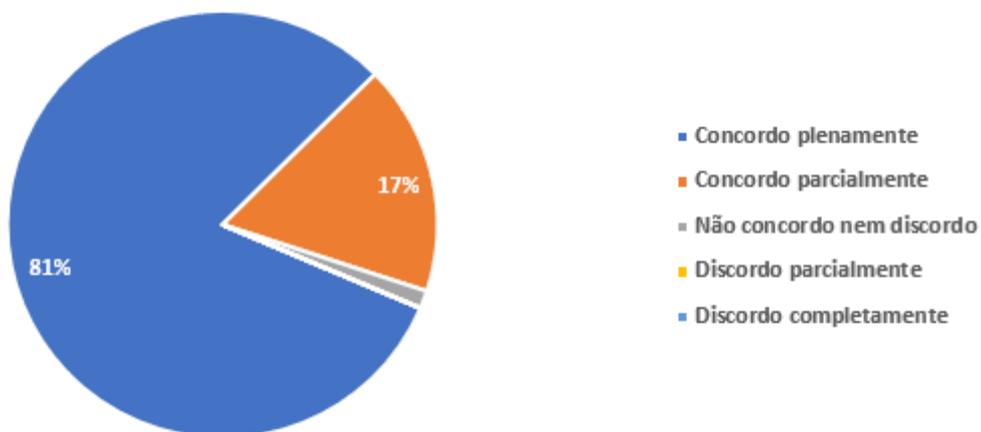
Gráfico 8 - Sentimento de espírito de equipe na empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O gráfico 8 fala sobre o sentimento de espírito de equipe. Possuir espírito de equipe na empresa, garante que os colaboradores trabalhem unidos e que possua confiança entre os colegas. Na empresa em questão, a alternativa mais respondida foi de concordo plenamente, com 57% das respostas, e concordo parcialmente, com 34% das respostas. Isso nos mostra que, no geral, a empresa possui um bom espírito de equipe entre seus colaboradores.

Gráfico 9 - Impressão de ter um relacionamento saudável com outros colaboradores dentro da empresa

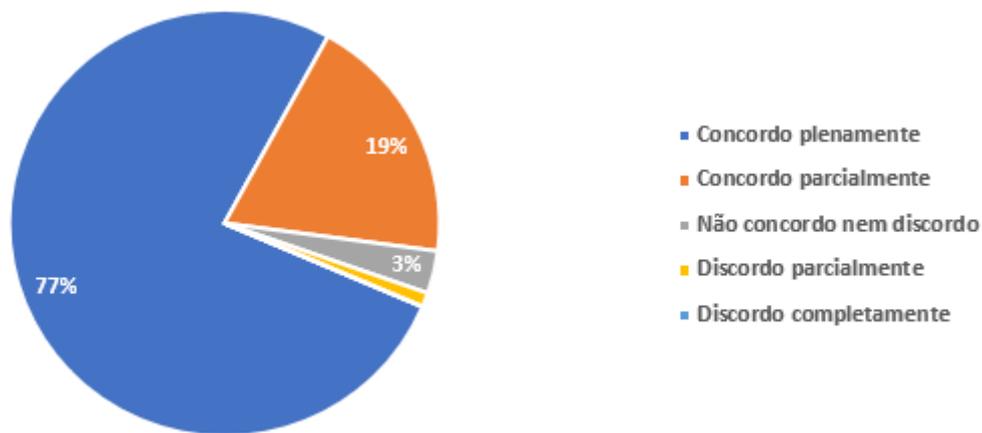


Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Nessa questão, iremos analisar as respostas referente a impressão de ter um relacionamento saudável com outros colaboradores dentro da empresa. Assim como espírito em

equipe, possuir um bom relacionamento com os colegas gera um ambiente mais agradável, resultando em um bom convívio entre todos. Em relação a pergunta, 81% dos colaboradores responderam concordar plenamente com a afirmação, seguido por apenas 17% dos colaboradores respondendo concordar parcialmente. As demais questões não foram votadas ou tiveram resultados ínfimos, indicando assim, que a impressão de relacionamento saudável é possuída pela grande maioria.

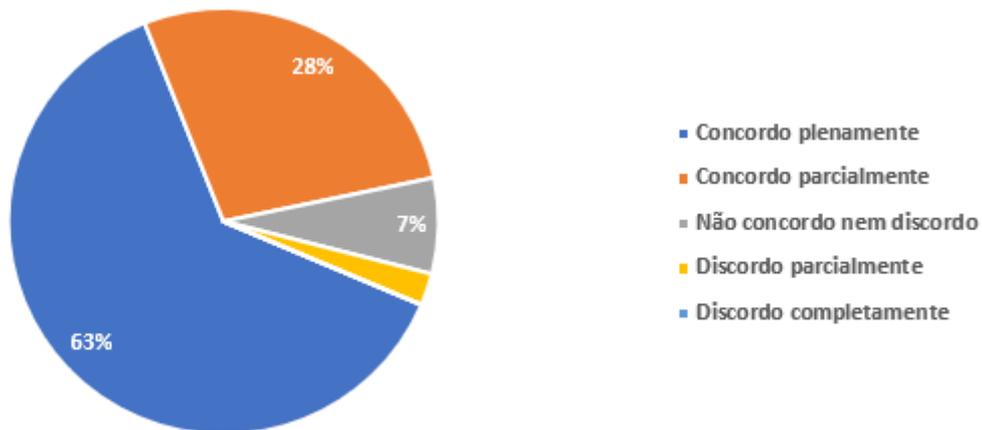
Gráfico 10 - Sentimento de apoio e amizade com os colegas de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O gráfico acima mostra o resultado da afirmação sobre os colaboradores possuírem o sentimento de apoio e amizade com os colegas de trabalho. Assim como demonstrado anteriormente, esses aspectos contribuem para um ambiente mais agradável e seguro, gerando assim maior coletividade e produtividade entre os colaboradores. A resposta da grande maioria foi de concordar plenamente com a afirmação, com 77% das respostas, e seguido por concordar parcialmente, com 19% das respostas. Demonstrando, assim como anteriormente, um ambiente agradável e acolhedor para os colaboradores.

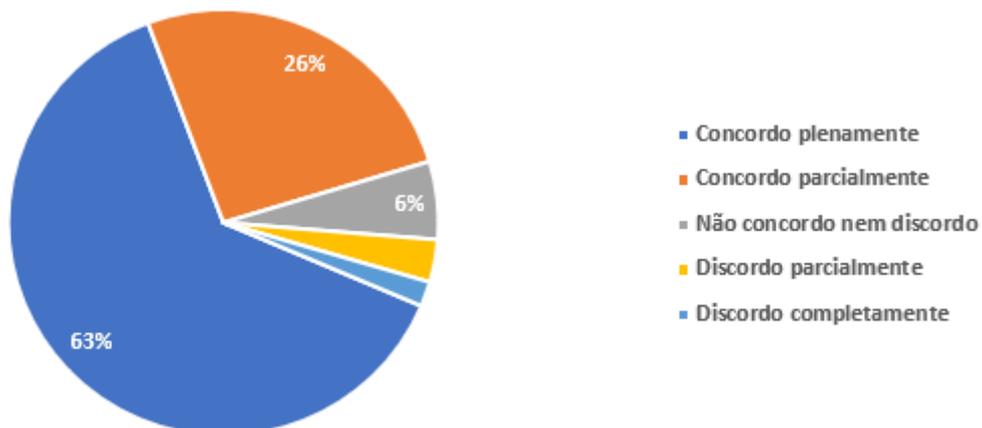
Gráfico 11 - Motivação trabalhando nesta empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O gráfico refere-se ao resultado da afirmativa sobre se sentir motivado trabalhando na empresa em questão. A motivação afeta diretamente a produtividade do colaborador, visto que isso contribui por maior taxa de absenteísmo, diminuindo assim a produtividade e resultados da empresa. Como pode se observar no gráfico, 63% dos colaboradores responderam concordar plenamente com a afirmação e 28% dos colaboradores responderam concordar parcialmente. Temos ainda 7% dos colaboradores que responderam não concordar nem discordar. Com isso, pode-se concluir que a maioria dos colaboradores sentem-se motivados em trabalhar na empresa analisada, porém nem todos estão 100% motivados, o que é um alerta do que deve ser melhorado.

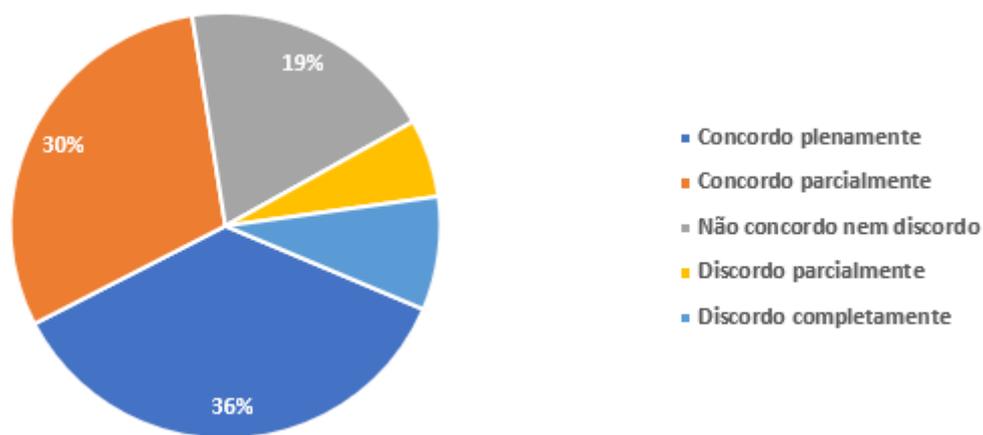
Gráfico 12 - Sentimento de obter sucesso na carreira e vida profissional



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O gráfico 12 mostra o resultado obtido por meio da afirmação sobre sentir estar obtendo sucesso na carreira e vida profissional dentro da empresa. Ter sucesso na carreira é, na maioria das vezes, o alvo de qualquer colaborador, visto que isso gera o sentimento de realização profissional e valorização de seu trabalho. No gráfico, pode-se observar que a maioria dos entrevistados concorda com a afirmação, sendo 63% das respostas concordo plenamente. Ainda há 26% dos colaboradores que concordam parcialmente e 6% responderam não concordar e nem discordar dessa afirmativa. Pode-se concluir então que a maioria dos colaboradores acredita estar obtendo sucesso em sua carreira dentro da empresa.

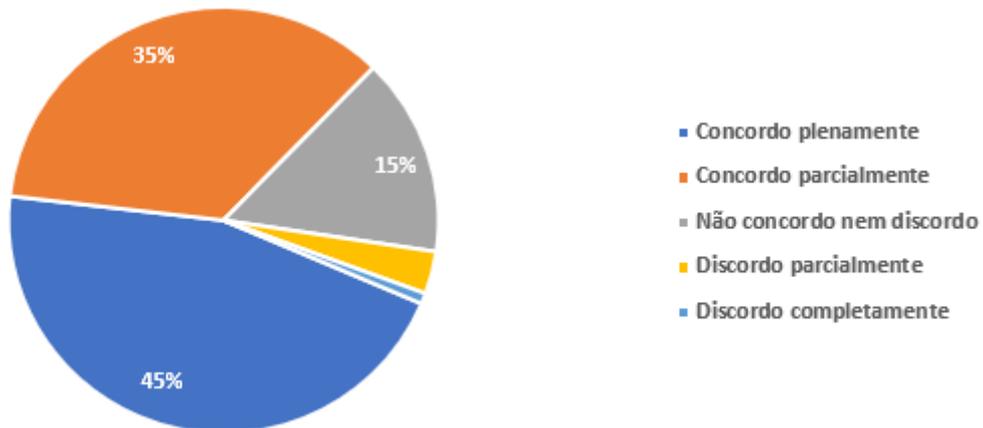
Gráfico 13 - Sentimento sobre a empresa possuir um bom plano de carreira



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O gráfico 13 faz uma ligação com o gráfico anterior, onde é questionado sobre o sentimento de possuir um bom plano de carreira dentro da empresa. Um plano de carreira bem desenvolvido é o caminho para obtenção de sucesso na carreira do colaborador. O plano de carreira é o trajeto definido para alcançar o resultado esperado. No gráfico, pode-se observar que as duas respostas mais escolhidas são concordo plenamente (36%) e concordo parcialmente (30%). A seguir temos a resposta nem concordo e nem discordo com 19% ficando assim um ponto de atenção.

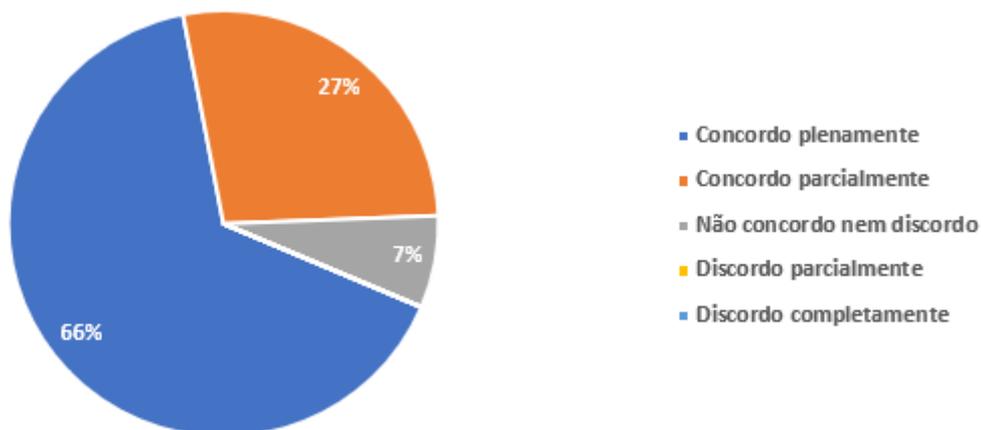
Gráfico 14 - Sentimento sobre possuir bons incentivos



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Conforme o gráfico apresentado, pode-se observar o sentimento dos colaboradores sobre a empresa possuir bons incentivos. Oferecer bons incentivos, tais como feedbacks, novas oportunidades dentro da empresa, entre outros, contribui com a motivação dos colaboradores, resultando assim, maior produtividade e sentimento de satisfação dentro da empresa. Há então 45% dos colaboradores que responderam concordar plenamente da afirmação, seguindo com 35% que alegam concordar parcialmente. Ainda há 15% dos colaboradores que responderam não concordar nem discordar da afirmação.

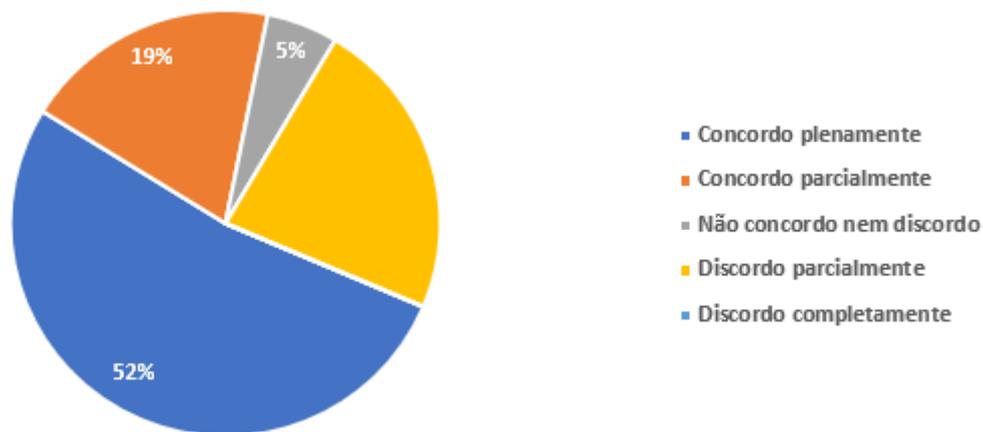
Gráfico 15 - Prática de indicar a empresa como alternativa de emprego



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Nesse gráfico, é demonstrado a prática em indicar a empresa como alternativa de emprego para amigos e conhecidos. A grande maioria dos entrevistados responderam concordar plenamente, com 66% das respostas, e 27% dos colaboradores responderam concordar parcialmente. Reafirmando, assim, que os colaboradores acreditam que a empresa é um bom local de trabalho.

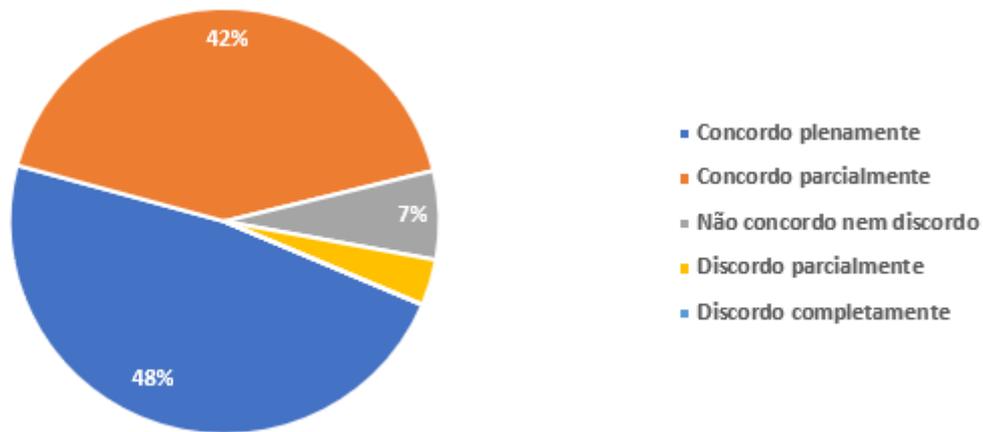
Gráfico 16 - Transparência por parte da empresa, sobre objetivos e decisões tomadas



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O sentimento de transparência que a empresa passa para seus colaboradores é de suma importância, visto que gera uma relação de confiança e participação entre os colaboradores e a liderança. Quando questionados sobre a transparência da empresa na tomada de decisão, 52% responderam concordar, seguido por 19% dos colaboradores que responderam concordar parcialmente e 24% informaram discordar parcialmente sobre a transparência da empresa.

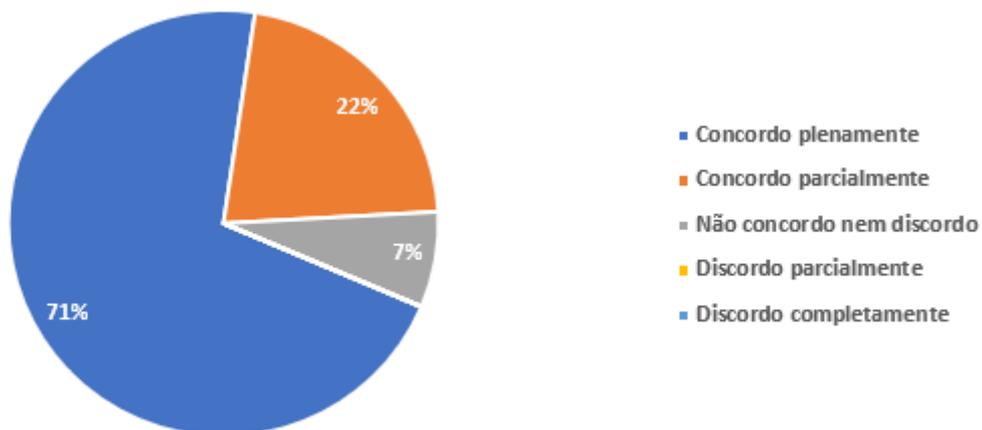
Gráfico 17 - Sentimento de ter uma boa liderança na empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Quando questionados sobre o sentimento em ter uma boa liderança na empresa, 48% dos colaboradores responderam concordar plenamente, seguido de 42% que responderam concordar parcialmente.

Gráfico 18 - Sentimento sobre a cultura organizacional da empresa favorecer a execução do seu trabalho

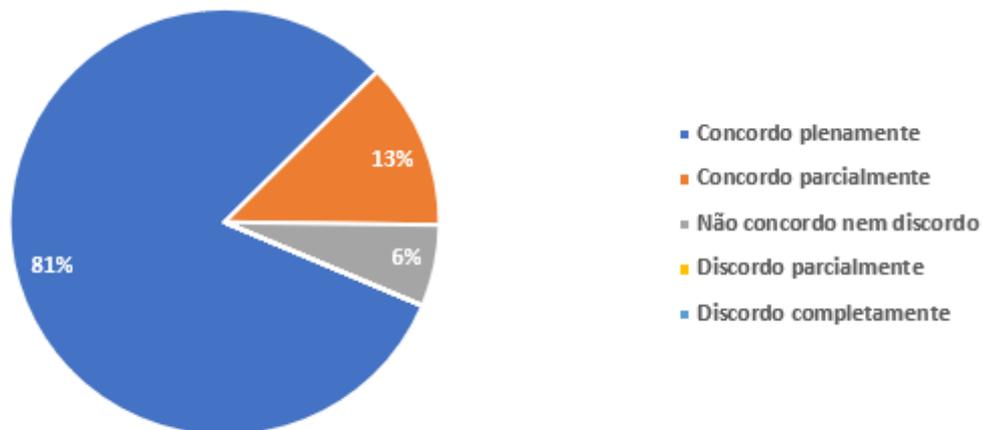


Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A cultura organizacional são as crenças, valores e normas que influenciam o clima de uma empresa tanto de forma positiva, quanto negativa. Das alternativas apresentadas, 71% dos colaboradores concordaram com a afirmação de que a cultura organizacional da empresa

favorece a execução de seu trabalho, 22% responderam concordar parcialmente e 7% dos colaboradores responderam que não concordam e nem discordam da afirmação.

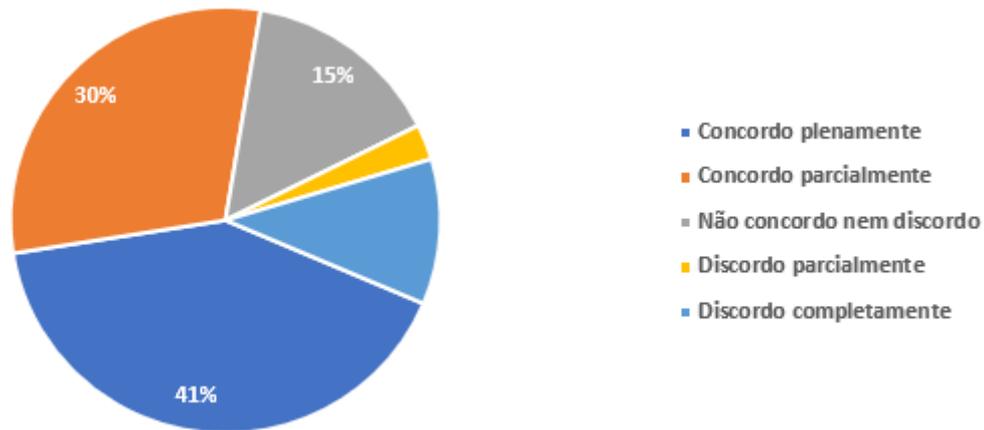
Gráfico 19 - Fornecimento do material necessário, por parte da empresa, para execução do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Devido ao cenário atual da pandemia, grande parte dos colaboradores estão trabalhando em home office e para isso são necessários alguns equipamentos tais como notebook, segunda tela, periféricos, cadeira e afins. Os colaboradores foram questionados sobre o fornecimento desses materiais, onde 81% dos entrevistados responderam concordar plenamente que a empresa fornece os materiais necessários para execução de seu trabalho. A segunda alternativa mais respondida foi de concordo parcialmente, com 13% das respostas, seguida por não concordo e nem discordo, com 6% das respostas.

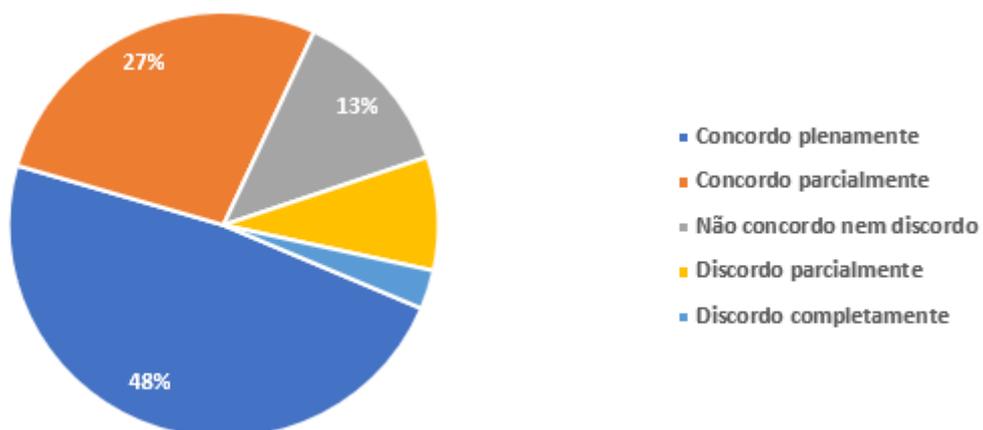
Gráfico 20 - Sentimento sobre os treinamentos realizados terem sido suficientes para exercer a função



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A questão apresentada busca entender se os treinamentos realizados são o suficiente para exercer a função dentro da empresa. Segundo o gráfico acima, 41% dos colaboradores concordam com a afirmação, 30% responderam que concordam parcialmente e 15% responderam não concordar e nem discordar da afirmação.

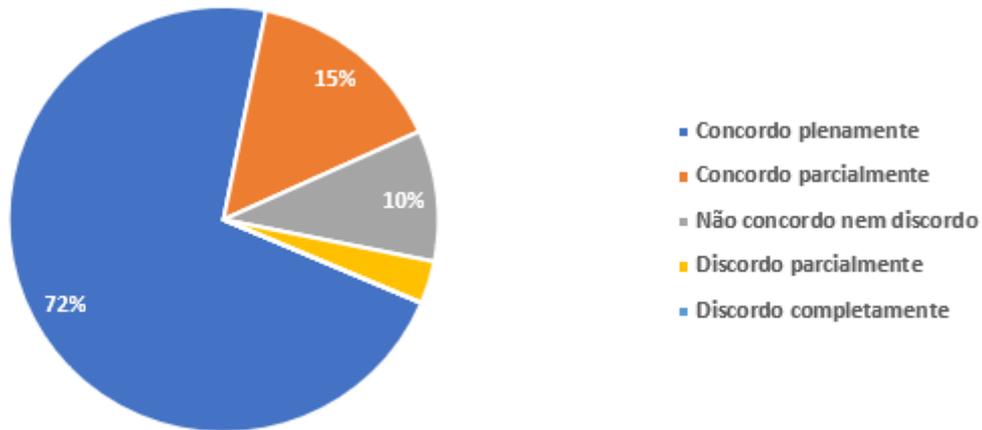
Gráfico 21 - Sentimento de liberdade para exercer a função da forma que gostaria



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Quando questionados sobre o sentimento de liberdade para exercer a função da forma que gostaria dentro da empresa, 48% responderam concordar plenamente com a afirmação, 27% responderam concordar parcialmente e 13% responderam não concordar nem discordar da afirmação.

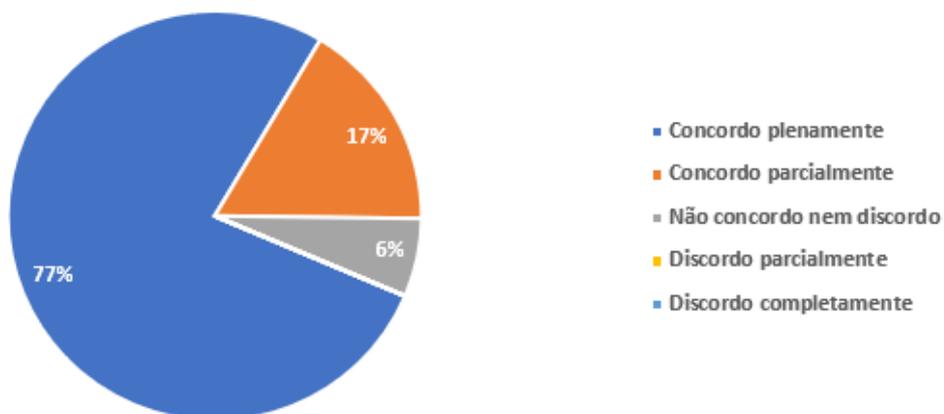
Gráfico 22 - Sentimento de confiança com o especialista imediato



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O gráfico 22 aborda o sentimento de confiança no especialista imediato, a maioria dos colaboradores concordam com a afirmação, com 72% das respostas. em seguida, pode-se observar que a segunda alternativa mais respondida é concordo parcialmente, com 22% das respostas, seguida por não concordo nem discordo, com 10% das respostas.

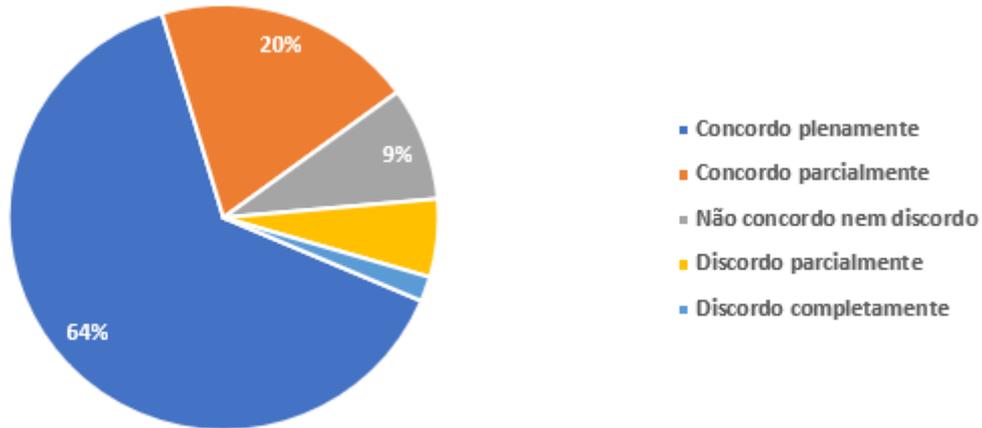
Gráfico 23 - Sentimento de confiança com o líder imediato



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Quando questionados sobre o sentimento de confiança no líder imediato, obteve-se 77% de respostas para concordo plenamente, 17% de resposta para concordo parcialmente e apenas 6% das respostas para não concordo nem discordo.

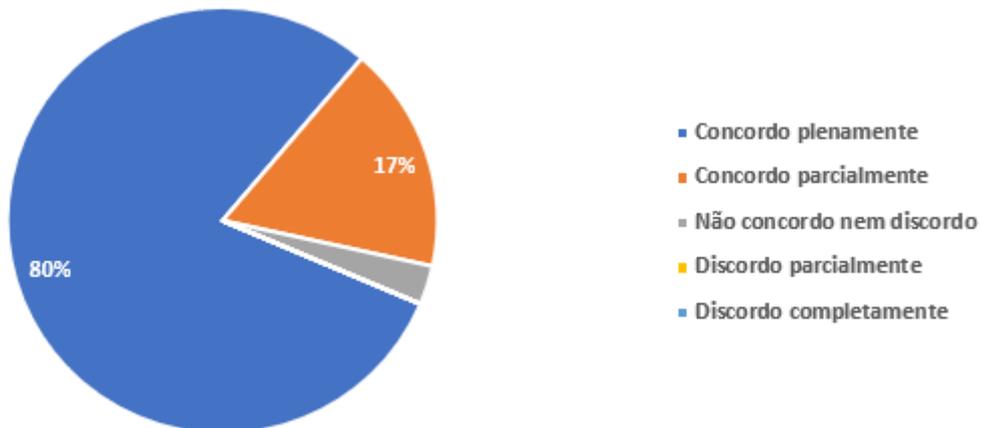
Gráfico 24 - Sentimento de satisfação em relação a estrutura hierárquica atual do setor que está inserido(a)



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O gráfico 24 aborda sobre a satisfação em relação a estrutura hierárquica atual do setor no qual o colaborador está inserido. No qual 64% dos colaboradores responderam concordar plenamente e 20% responderam concordar parcialmente. Ainda houve 9% dos colaboradores que responderam não concordar e nem discordar com a afirmação.

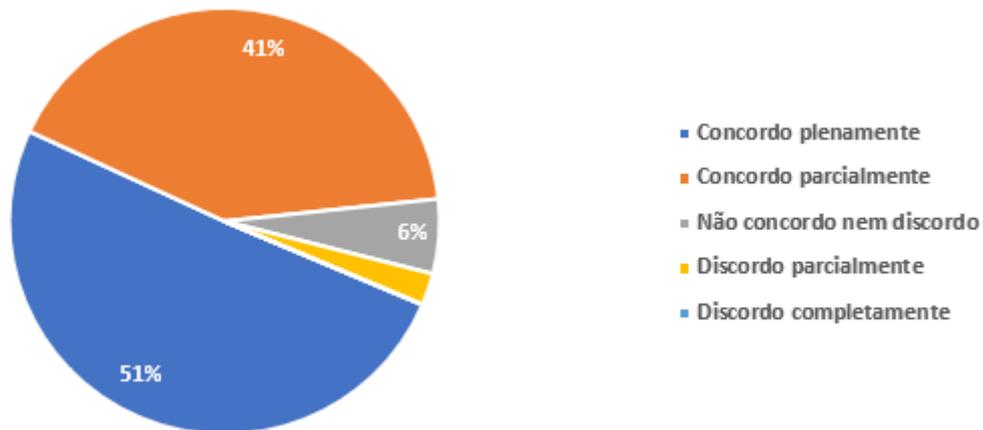
Gráfico 25 - Sentimento de liberdade para expor ideias e sugestões



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A liberdade de expor as ideias e sugestões é muito valiosa para os colaboradores, visto que ela proporciona o sentimento de pertencimento e valorização dentro da empresa. Quando questionados a respeito, 80% dos colaboradores responderam concordar plenamente com a afirmativa, seguido de 17% que demonstram concordar parcialmente.

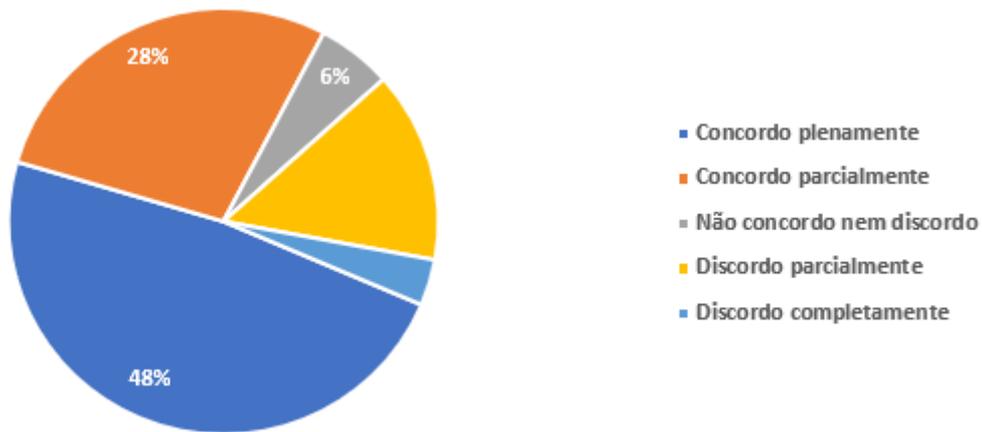
Gráfico 26 - Sentimento de liberdade para tomar decisões ligadas a função que o colaborador exerce



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Assim como a questão anterior, a liberdade na tomada de decisões ligadas a função do colaborador também é importante, visto que isso traz o sentimento de confiança ao permitir que os colaboradores tomem a decisão por conta. A alternativa com mais índice de resposta foi concordo plenamente, com 51%, seguida de concordo parcialmente, com 41% das respostas.

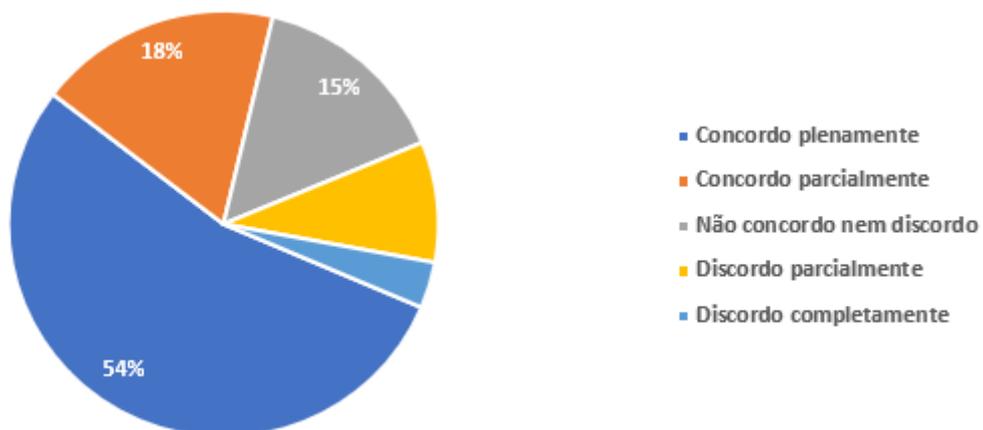
Gráfico 27 - Sentimento de reconhecimento e valorização do trabalho exercido pelo colaborador



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O reconhecimento profissional é considerado um dos fatores mais importantes para o colaborador se sentir motivado dentro da organização. Esse reconhecimento pode ser feito de diversas formas, sejam elas monetárias, como promoção ou aumento salarial, ou até mesmo elogios ou *feedbacks* positivos dados pela liderança. No gráfico é possível observar que 48% dos colaboradores responderam concordar plenamente com a afirmação, 28% afirmaram concordar parcialmente e 6% não concorda e nem discorda da afirmação.

Gráfico 28 - Sentimento de receber um salário justo

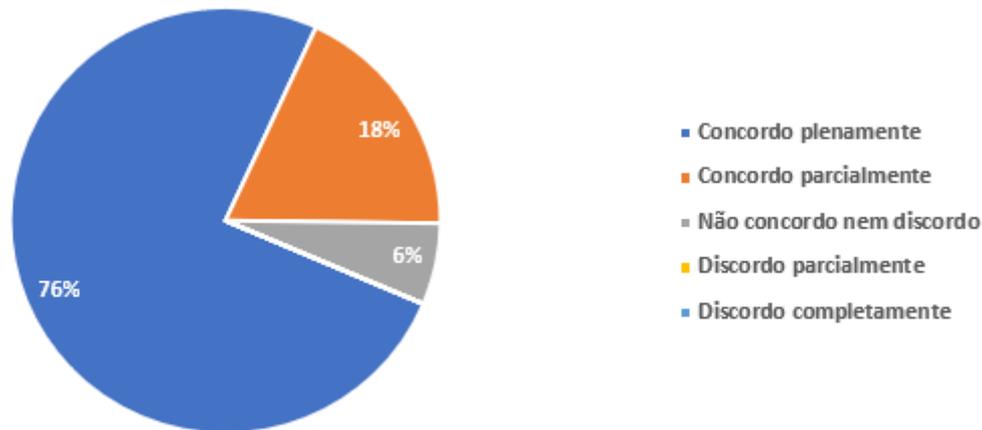


Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Referente ao sentimento de receber um salário justo, 54% dos colaboradores responderam concordar plenamente, seguido por 18% que responderam concordar parcialmente

e 15% responderam não concordar e nem discordar. Além do mais, 13% dos colaboradores responderam discordar parcialmente e discordar completamente sobre a afirmação.

Gráfico 29 - Acho justo os benefícios e valores atuais que a empresa disponibiliza. (vale-alimentação, vale-refeição, auxílio bem-estar, auxílio terapêutico, plano de saúde/odontológico, auxílio home office)



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A última pergunta com resposta fechada refere-se aos benefícios oferecidos pela empresa. Onde 76% responderam concordar plenamente, 18% concordar parcialmente e apenas 6% responderam não concordar e nem discordar.

Para além das perguntas apresentadas anteriormente, também foi disponibilizada uma pergunta aberta, onde os colaboradores poderiam relatar qualquer observação, sendo elogio, crítica, queixa, sugestões e o que achar necessários sobre o clima da empresa em geral. Por se tratar de uma pergunta opcional, houve 15 respostas de colaboradores. Das respostas obtidas, 9 colaboradores elogiaram o local de trabalho reforçando ser uma excelente empresa para se trabalhar e demonstram estar satisfeitos com a empresa em um todo. Outros 5 colaboradores trouxeram algumas críticas e sugestões reforçando principalmente sobre a comunicação falha entre setores e o retorno obrigatório ao trabalho presencial de algumas áreas. Ainda houve 1 resposta onde critica a falta de auxílio home office no período de pandemia como um auxílio para melhor conexão de internet ou gastos de energia.

Finalizando a seção da análise das respostas e gráficos, pode-se dar continuidade na seção seguinte onde será abordado os pontos fortes e pontos fracos que foram observados a partir do resultado da pesquisa.

4.3 PONTOS FORTES E FRACOS A PARTIR DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Por meio da Pesquisa de Clima Organizacional é possível analisar os pontos fortes e pontos fracos de uma empresa sob a visão dos seus colaboradores. Esses pontos fortes e fracos são definidos com base no resultado da pesquisa, conforme o que foi visto na seção anterior. Possuindo conhecimento sobre os pontos fortes, a empresa precisa certificar em continuar dessa forma, contribuindo assim para a satisfação contínua de seus colaboradores e em relação aos pontos fracos é necessário a criação de um plano de ação para que assim possa melhorar os aspectos negativos apresentados.

No quadro abaixo, é apresentado os pontos fortes e pontos fracos que a empresa possui atualmente com seus colaboradores, conforme o resultado obtido pela pesquisa.

Quadro 1 - Apontamento dos pontos fortes e fracos a partir dos dados obtidos na Pesquisa de Clima Organizacional

Pontos fortes	Pontos fracos
Sentimento de orgulho e pertencimento pela equipe do qual faz parte;	Não possuir plano de carreira definido;
Relacionamento saudável entre os colaboradores;	Sentimento de não haver transparência na tomada de decisões e objetivos;
Oferta de bons benefícios aos colaboradores;	
Oferta os materiais necessários para execução das atividades;	Sentimento dos colaboradores de não serem reconhecidos e/ou valorizados.
Sentimento de liberdade para expor ideias e sugestões;	
Confiança nos líderes e/ou especialistas direto pela maioria dos colaboradores.	

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Com relação aos pontos fortes, como mencionado acima, a empresa precisa assegurar continuar com as práticas para garantir a satisfação contínua dos colaboradores.

O primeiro ponto forte citado foi o sentimento de orgulho em fazer parte da equipe no qual está inserido, onde grande parte dos colaboradores demonstram concordar com essa afirmação. O ponto forte seguinte diz respeito ao relacionamento saudável entre colaboradores, onde a empresa preza por essa cultura de amizade e bom relacionamento entre todos. O terceiro ponto forte pontuado refere-se aos benefícios os quais a empresa disponibiliza para os colaboradores, sendo eles vale-alimentação flexível, plano de saúde, plano odontológico, PLR, modelo de trabalho híbrido (2 dias *home office* e 3 dias na empresa), subsídio de 50% para realização de cursos, licença maternidade e paternidade estendida e descontos com empresas parceiras. Referente aos benefícios, 94% dos colaboradores concordaram que o pacote de benefícios oferecido é justo. O próximo ponto forte é referente aos materiais necessários para os colaboradores exercerem suas atividades, onde é disponibilizado pela empresa todos os equipamentos necessários como notebook, teclado e mouse sem fio, suporte para o computador, monitor extra, entre outros. O ponto forte seguinte refere-se a liberdade em expor ideias e sugestões, onde os colaboradores podem e são incentivados a apresentas suas ideias e sugestões. E por último, o ponto forte referente a confiança nos líderes e especialistas diretos onde a maioria também concordou. A função do líder é influenciar e motivar seus liderados, para que isso aconteça, é necessário que os colaboradores confiem em quem os lidera.

Em relação aos pontos fracos, a empresa precisa buscar ações para melhorar esses pontos negativos e garantir, assim, um bom clima organizacional.

O primeiro ponto fraco analisado refere-se a empresa não possuir um plano de carreira definido, onde os resultados mostram que grande parte dos colaboradores demonstraram insatisfação nesse ponto. O plano de carreira é o caminho pelo qual o colaborador deve percorrer dentro da empresa para atingir seus objetivos, com ele, a empresa estimula o desenvolvimento dos seus colaboradores e demonstra qual o caminho deve ser percorrido para atingir sucesso em sua carreira. O próximo ponto fraco apontado é a falta de transparência da empresa em relação aos objetivos e decisões tomadas. É importante que todos os colaboradores estejam envolvidos nos mesmos objetivos da empresa e essa falta de comunicação quanto aos seus objetivos, pode gerar sentimento de não pertencimento ou irrelevância da empresa perante o colaborador. As decisões tomadas devem sempre serem comunicadas aos colaboradores com antecedência e as mudanças realizadas serem aos poucos para que todos possam se adaptar e não gerar desconfortos. O último ponto negativo tem ligação com a falta de reconhecimento, gerando o sentimento de não ter seu trabalho valorizado pela

empresa. Esse sentimento gera frustração e faz com que o colaborador se sinta desmotivado em realizar com excelência suas tarefas.

A empresa demonstra-se engajada com os sentimentos dos colaboradores, possuindo diversos pontos positivos e sendo elogiada, mas, apesar disso, há pontos negativos que merecem atenção que precisam ser melhorados.

No capítulo seguinte pode-se observar o prognóstico deste relatório de estágio, contando com um plano de ação para melhoria dos pontos negativos já apresentados.

5 PROGNÓSTICO

Neste capítulo, é proposto um plano de ação para melhoria dos pontos fracos já visto no capítulo anterior. Para esse plano de ação, será utilizada a ferramenta 5W2H, que se trata de um mapeamento de atividades, prazos e responsabilidades para implementação de uma ação ou projeto. Para utilização da ferramenta, é necessário responder as 7 perguntas essenciais:

- a. O que (*What*): O que precisa ser feito?
- b. Por que (*Why*): Qual a justificativa para ser feito?
- c. Quem (*Who*): Quem será o responsável por realizar essa ação?
- d. Onde (*Where*): Onde será realizada essa ação?
- e. Quando (*When*): Quando será implementado?
- f. Como (*How*): Como será realizada?
- g. Quanto (*How much*): Qual o custo que essa tarefa terá para a empresa?

5.1 PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIA

A partir dos resultados analisados, foi elaborado um plano de ação para resolver os pontos fracos levantados. Pode-se observar no quadro a seguir a ferramenta 5W2H, onde consta todas as informações para as melhorias que deverão ocorrer na empresa.

Quadro 2 - Plano de ação - 5W2H

<i>What?</i>	<i>Why?</i>	<i>Who?</i>	<i>Where?</i>	<i>When?</i>	<i>How?</i>	<i>How much?</i>
Elaborar plano de carreira	Incentivar o desenvolvimento dos colaboradores e traçar o caminho a ser percorrido	Time de Gestão de Pessoas	Alfa Delivery	Em até 6 meses	Mapear cargos e competências, definir as progressões de carreira, desenvolver os colaboradores, criar metas e dar feedbacks.	R\$ 11.200,00
Reuniões de 1:1 (one-on-one) mensais	Demonstrar reconhecimento e valorização pelo trabalho exercido e importância com o desenvolvimento do colaborador	Líder direto	Alfa Delivery	Mensalmente	O líder irá realizar reuniões mensais com cada liderado com duração de 1h para dar feedback quanto ao seu trabalho, acompanhar o plano de carreira e acompanhar de perto o desenvolvimento do colaborador	R\$ 1.650,00
Informativos sobre objetivos e decisões tomadas pela liderança	Compartilhar com frequência as ações e novidades para que os colaboradores tenham conhecimento do que está sendo feito	Líder direto e setor de comunicação	Alfa Delivery	O mais breve possível após cada tomada de decisão	As mudanças podem ser comunicadas pelo líder na <i>daily</i> diária ou pelo time de comunicação por meio de informativo enviado via e-mail para todos os colaboradores da empresa	R\$ 1.100,00

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O primeiro item proposto no plano de ação é a elaboração de um plano de carreiras para os colaboradores. O objetivo do plano de carreira é estimular os colaboradores e desenvolvê-los profissionalmente, guiando para que possa atingir os objetivos profissionais almejados dentro da empresa. Para isso, foi proposto 5 passos para elaborar e aplicar o plano de carreiras dentro da empresa. São eles:

- a. Mapear cargos e competências: Também conhecido como cargos e salários, o mapeamento de cargos e competências é essencial para iniciar o plano de carreiras, com ele será detalhado todas as posições e cargos existentes atualmente na empresa, relações hierárquias, atribuições e competências para cada função. Assim, consegue-se definir as linhas evolutivas para a carreira dos colaboradores;
- b. Definir progressões de carreira: Definir as possibilidades de progressões de carreira para cada colaborador a partir do seu cargo atual;
- c. Desenvolver os colaboradores: Criar um plano de desenvolvimento personalizado para cada colaborador com base no mapeamento de cargo, assim, fica mais fácil saber quais pontos precisam ser desenvolvidos.
- d. Criar metas: Atribuir pequenas tarefas correlacionadas com o cargo futuro almejado;
- e. Dar feedbacks: Nessa etapa é fundamental o *feedback* do líder direto para que assim o colaborador saiba como está sua evolução e onde está acertando ou errando.

Para elaboração dessa ação foi estimado o valor de R\$ 11.200,00, para realizar todas as pesquisas necessárias, conversas com colaboradores e definição do plano.

O segundo item do plano de ação que precisa ser realizado é a realização de reuniões quinzenais ou mensais para acompanhamento do desenvolvimento de cada colaborador dentro da empresa. Foi proposto para a empresa reuniões de *one-on-one*, onde o líder e liderados poderão conversar de forma privada, onde poderão ser alinhados os sentimentos do colaborador para com sua função e o líder contribuir com *feedbacks* sobre o desenvolvimento do colaborador. Essas conversas são importantes porque geram no colaborador o sentimento de ser ouvido, que o líder se preocupa com ele para além da função dentro da empresa e se preocupa com sua evolução na carreira. O *one-on-one* pode ser visto como um espaço seguro para o colaborador dizer quais seus sentimentos e assim o líder buscar melhorias e trazendo satisfação para seus liderados. Por conta da pandemia, inicialmente as reuniões serão remotas via *Google*

Meet, com duração aproximada de 1 hora. Pelo tempo que será desempenhado nessas reuniões tanto do líder, quanto do liderado, está previsto orçamento de R\$ 1.650,00 mensalmente.

Por fim, o último item do plano de ação apresentado refere-se aos comunicados informando aos colaboradores quanto aos objetivos, decisões e mudanças que ocorrem dentro do setor no qual o colaborador está inserido e/ou na empresa. Para isso, foi proposto à empresa a realização de reuniões diárias (*daily*) com um horário fixo onde o líder comunicará aos liderados todas as movimentações importantes na empresa e poderá conversar de forma mais individual com seus liderados a fim de ouvi-los quanto essas mudanças. A *daily* também poderá ser aproveitada para alinhamento de tarefas no setor e acompanhamento das tarefas em andamento. Assim como as reuniões de *feedback*, as *dailies* deverão acontecer por meio do Google Meet, ferramenta atual utilizada para reuniões remotas. Em caso de informativos mais generalizados, também pode ser comunicado via e-mails para todos da empresa por meio do setor de comunicação. O custo estimado para essa ação é de R\$ 1.100,00 visto que será utilizada a plataforma do *Meet* e do e-mail para os informativos.

Finalizado o prognóstico e as ações que a empresa precisa realizar para melhorar os pontos fracos apresentados, pode-se dar sequência com as considerações finais desse relatório de estágio e tudo que foi visto até o momento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral a aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional na empresa Alfa Delivery, localizada em Florianópolis – SC, onde foi analisado o clima que a empresa possui atualmente e proposto o plano de ação para as melhorias.

A pesquisa foi realizada por meio de aplicação de questionário utilizando o Google Forms, fundamentada na técnica de questionário, possuindo respostas anônimas utilizando como base o modelo de Pesquisa de Clima Organizacional elaborado por David Kolb. O questionário foi divulgado utilizando a plataforma Feedz e sendo disponibilizada para todos os 372 colaboradores que a empresa possui atualmente, desses, 314 responderam à pesquisa.

No diagnóstico, foi elaborada uma análise de microambiente da empresa, sendo analisado seus clientes, fornecedores e concorrentes. Também foi feito um levantamento sobre as autorizações legais para criação de aplicativo para telefone móvel. Com a pesquisa realizada e os resultados coletados, foi feita a análise dos pontos fortes e fracos que a empresa possui, tendo como ponto fortes o sentimento de orgulho e pertencimento pela equipe do qual faz parte, relacionamento saudável entre os colaboradores, oferta de bons benefícios e materiais de escritórios necessários, liberdade para expor ideias e opiniões e confiança nos líderes e especialistas imediatos. E para os pontos fracos foi identificado a falta de um plano de carreira, sentimento de não haver transparência na tomada de decisão e sentimento de desvalorização.

A partir dos pontos fracos analisados, foi elaborado um plano de ações para melhorias, utilizando a ferramenta 5W2H. Com a ferramenta, foi possível levantar o que precisa ser feito, o porquê precisa ser feito, quem o fará, onde será realizado e quanto custará para a empresa, para que assim a empresa possa pôr em prática as ações sugeridas para melhorias. No plano de ação, foi levantado a necessidade da criação de um plano de carreira, reuniões mensais para alinhamentos e *feedbacks* e comunicação direta de seus objetivos e decisões tomadas.

Como sugestão a empresa poderia incentivar no desenvolvimento dos seus colaboradores por meio de cursos ou palestras conforme a necessidade de cada colaborador e objetivo de carreira.

A autora encontrou dificuldade quanto à aplicação da pesquisa, que inicialmente foi negada mesmo após o vínculo de estágio estabelecido, no qual conseguiu aplicar somente em outubro de 2021, no final do contrato de estágio. A empresa também solicitou confidencialidade sobre os resultados obtidos, sendo assim, a autora alterou o nome da empresa presente nesse trabalho a fim de manter o sigilo conforme solicitado.

Para estudos futuros, a autora recomenda uma nova Pesquisa de Clima Organizacional, tendo em vista que a maior parte dos colaboradores ingressou na empresa em período de pandemia onde o modelo de trabalho é totalmente remoto, podendo afetar o clima da empresa quando retornar presencialmente.

REFERÊNCIAS

- PROPÓSITO é o principal motivo para brasileiros trocarem de emprego, Glassdoor, 2019. Disponível em <https://www.glassdoor.com.br/blog/proposito-e-o-principal-motivo-para-brasileiros-trocarem-de-emprego/>. Acesso em: 16 de jun. de 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica De Sucesso das Organizações**. 3 ed. - São Paulo: Manole, 2014
- CAMPINHO, Sérgio. **Curso de Direito Comercial: Direito de Empresa**. 14. ed. - São Paulo: Editora Saraiva, 2016.
- GOMES, Fábio Bellote. **Manual de Direito Comercial**. 2 ed. - São Paulo: Manole, 2007.
- LACOMBE, Francisco, HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**. - São Paulo: Saraiva, 2003.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 12. ed. - São Paulo: Futura, 2007.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2008.
- GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa**. Rio do Sul: Nova Era, 1999
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.
- MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- BOUCHIKI, H., KIMBERLY, J. R. O Local de trabalho personalizado. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração – O Essencial em Teoria Geral da Administração**. 1º edição. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier – Campus, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** 2ª ed. São Paulo. Editora Campus, 2004.
- CAMPELLO, Mauro Luiz Costa; OLIVEIRA, Juliana Sevilha Gonçalves de. **O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas**. Bauru, 2004.

RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp; COSTA, Sabine Ott da; LIMA, Thiago Jéffery Barisão; COELHO; Francisco Assis; SILVA, Jose Luis Gomes; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes. **A importância da pesquisa do clima organizacional para o funcionamento de uma instituição federal de ensino superior**. Guarulhos: ENIAC pesquisa, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO CLIMA ORGANIZACIONAL

Perguntas aplicadas com os colaboradores:

1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;
- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

2. Sinto orgulho da minha função nesta empresa.

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;
- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

3. Sinto orgulho da equipe que estou inserido(a).

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;
- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

4. Sinto que a empresa possui espírito de equipe.

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;
- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

5. Tenho um relacionamento saudável com a maioria ou todos os colaboradores da empresa.

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;
- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

6. Sinto que tenho apoio e uma relação de amizade com meus colegas de trabalho.

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;
- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

7. Me sinto motivado(a) trabalhando nesta empresa.

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;
- não concordo nem discordo;

- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

8. Sinto que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;
- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

9. Sinto que a empresa oferece um bom plano de carreira.

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;
- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

10. Sinto que recebo bons incentivos (feedbacks positivos, novas oportunidades) nesta empresa.

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;
- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

11. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus colegas/amigos.

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;
- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

12. Sinto que a empresa é transparente em relação aos objetivos e decisões tomadas.

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;
- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

13. Sinto que esta empresa tem uma boa liderança, com boas tomadas de decisões.

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;
- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

14. A cultura organizacional (valores, práticas, costumes) adotada na empresa favorece a execução da minha função na empresa.

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;

- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

15. Sinto que a empresa fornece os materiais necessários para que eu exerça minha função.

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;
- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

16. Os treinamentos que fiz são suficientes para exercer minhas atividades.

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;
- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

17. Sinto que posso exercer minha função da forma que gostaria (sem possíveis limitações por parte da empresa - regras ou normas).

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;
- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

18. Eu confio no meu especialista imediato.

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;
- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

19. Eu confio no meu líder imediato.

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;
- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

20. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica atual do setor que estou inserido(a).

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;
- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

21. Sinto que tenho liberdade nesta empresa para expor minhas ideias e sugestões.

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;

- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

22. Sinto que tenho liberdade para tomar decisões relacionadas a minha função.

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;
- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

23. Sinto que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;
- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

24. Acho justo o meu salário atual.

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;
- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

25. Acho justo os benefícios e valores atuais que a empresa disponibiliza. (vale-alimentação, vale-refeição, auxílio bem-estar, auxílio terapêutico, plano de saúde/odontológico, auxílio home office).

- concordo plenamente;
- concordo parcialmente;
- não concordo nem discordo;
- discordo parcialmente;
- discordo completamente;

26. Nesta pergunta você pode relatar qualquer observação, sugestão, queixa, crítica, elogio ou comentário sobre algo que não tenha sido perguntado nas questões acima, seja sobre a empresa, setor em que trabalha, colegas, estrutura organizacional, líderes e especialistas, condições de trabalho atual, regras, normas, forma de tratamento recebida por chefes ou colegas, entre outros. A pesquisa é anônima, você não precisa se identificar e seus sinceros comentários serão de grande importância para a pesquisa. Essa resposta não é obrigatória. Pergunta com resposta aberta.

27. Qual gênero você se identifica?

- feminino
- masculino
- outro

28. Idade

- até 18 anos;
- 19 até 23 anos;

- 24 até 28 anos;
- 29 até 33 anos;
- 34 até 38 anos;
- 39 até 43 anos;
- 44 ou mais;

29. Escolaridade

- ensino fundamental incompleto;
- ensino fundamental completo;
- ensino médio incompleto;
- ensino médio completo;
- ensino superior incompleto;
- ensino superior completo;
- mestrado ou doutorado;

30. Quanto tempo está na empresa?

- até 1 ano (12 meses);
- entre 1 ano e um mês e 2 anos;
- entre 2 anos e um mês e 3 anos;
- entre 3 anos e um mês e 4 anos;
- entre 4 anos e um mês e 5 anos;
- entre 5 anos e um mês ou mais;