



## PESSOAS E SUA ORGANIZAÇÃO EM OPERAÇÕES DE ESTABELECIMENTO COMERCIAL

## PEOPLE AND THEIR ORGANIZATION IN COMMERCIAL ESTABLISHMENT

Jackson José Sales Miranda Júnior, Universidade Federal da Integração Latinoamericana -UNILA, [jackson.miranda7@gmail.com](mailto:jackson.miranda7@gmail.com)

Flávio de São Pedro Filho. (Universidade Federal de Rondônia -UNIR). [flavio1954@gmail.com](mailto:flavio1954@gmail.com)

Jessica Campos Barbosa, Universidade Federal de Rondônia, [livia.kaka@hotmail.com](mailto:livia.kaka@hotmail.com)

### Resumo

Este trabalho envolve elementos teóricos da Administração da Produção no estudo de Pessoas sua Organização em Operações em um estabelecimento comercial de produtos alimentícios em Porto Velho, Rondônia. Tem base na Teoria da Contingência, que defende a ideia de buscar pela melhor modelo de gestão com base nos resultados de análises internas e principalmente externas. Ingressam conceitos complementares como os referentes as pessoas e como se relacionam em seu ambiente de trabalho, ambientes produção e operações, qualidade de vida no trabalho e de inovação. A questão de pesquisa é: Como se encontra a saúde organizacional dos colaboradores na produção de serviços em uma empresa do comércio portovelhense? Para respondê-la, utilizou-se objetivo geral deste trabalho estudar as pessoas em operações de estabelecimento comercial. E para desenvolver o objetivo geral propõem-se três objetivos específicos: (1) caracterizar as relações de trabalho com foco na motivação e no modelo mental predominante no estabelecimento; (2) efetuar uma análise dos fatores que influenciam no desempenho dos colaboradores; e (3) propor a inovação requerida em face da abordagem da Teoria U. É uma pesquisa de natureza qualitativa, aplicando método de Estudo de Caso. Como resultado, verificou-se que o gestor do empreendimento visa manter seus funcionários motivados e com um ambiente de trabalho sadio. Essa percepção tem como consequência a qualidade de vida no ambiente de trabalho estudado.

**Palavras-chaves:** Pessoas; organização; ambiente; desempenho; teoria U .

### Abstract

This work involves theoretical elements of the Production Administration in the study of People its Organization in Operations in a commercial establishment of food products in Porto Velho, Rondônia. It is based on Contingency Theory, which defends the idea of searching for the best management model based on the results of internal and mainly external analyzes. They incorporate complementary concepts such as those referring to people and how they relate in their work environment, production and operations environments, quality of work life and innovation. The research question is: How do you find the organizational health of employees in the production of services in a company in the commerce of Porto Alegre? To answer it, it was used the general objective of this study to study the people in operations of commercial establishment. And in order to develop the general objective, three specific objectives are proposed: (1) to characterize work relations with a focus on motivation and the predominant mental model in the establishment; (2) perform an analysis of factors that influence employee performance; and (3) propose the required innovation in the face of the U Theory approach. It is a qualitative research, applying a Case Study method. As a result, it was found that the project manager aims to keep his employees motivated and with a healthy work environment. This perception has as consequence the quality of life in the work environment studied.



**Keywords:** People; organization; environment; performance; theory U.

## 1. INTRODUÇÃO

O gestor de produção e operações comprometido com a qualidade de desempenho dos seus colaboradores busca otimizar o ambiente organizacional que implique na motivação, bem-estar e saúde do indivíduo, e assim reunir pessoas aptas ao exercício na empresa. A academia pode vir em suporte a questões relacionadas ao mister, quando trará os conceitos e definições que contribuam para o aperfeiçoamento das relações no parque produtivo. Este trabalho tem por objetivo geral estudar as pessoas e sua organização em produção e operações em um estabelecimento comercial portovelhense; e para os resultados traz como objetivos específicos (1) caracterizar as relações de trabalho com foco na motivação e no modelo mental predominante no estabelecimento, (2) efetuar uma análise dos fatores que influenciam no desempenho dos colaboradores, e (3) propor a inovação requerida em face da abordagem da Teoria U.

Um administrador de produção, seja ele responsável pela produção de produtos ou serviços, ele é também um gestor de pessoas, pois na mesma medida em que executa as atividades e ações que envolvam a direção, coordenação e controle de pessoal, faz cumprir também as metas estabelecidas pela empresa como por exemplo: atrair, manter, motivar, treinar e desenvolver equipes para tal propósito.

Quando se trata de pessoas logo nota-se que é o quesito de maior importância em uma organização, pois as empresas funcionam por meio delas e é também por meio destas que se torna possível a produção de bens e serviços, o atendimento aos clientes, a manutenção da empresa e outras tarefas que necessitam de pessoas para que aconteçam.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO CONCEITUAL

Serão abordados teoria e conceitos referentes a Pessoas e sua organização em produção e operações. Esse estudo terá como base a várias pesquisas realizadas sobre o tema, afim de compreender e demonstrar a importância das pessoas em uma organização e analisar os fatos observados em uma empresa de comércio de produtos alimentícios em Porto Velho, pois essa base de dados obtidos ajudará a compreender o objetivo geral da empresa estudada.

### 2.1 Teoria da Contingência

A teoria da contingência ou teoria contingencial surgiu dos resultados de pesquisas que buscavam verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de organizações (CHIAVENATO, 2013).

É uma maneira de pensar mais ampla, voltada para a análise da influência dos fatores ambientais externos e também para o desempenho das organizações. Esta teoria da importância a influência da tecnologia e ao mercado junto às empresas. Representantes desta teoria, com seu entendimento sobre processos de criação, desenvolvimento e crescimento das organizações



analisaram os elementos chave do ambiente externo (ambiente Geral) e detectaram os seguintes fatores: a tecnologia, o mercado, os clientes, o governo, a sociedade e os concorrentes, determinando assim os fatores contingenciais. Outro aspecto em que pode ser analisado é ambiente de tarefa, que é o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Esta teoria possui as seguintes características descritas na Figura 1 abaixo:

Fatores	Descrição
<b>Foco nos fatores Externos</b>	Mercado, Clientes, governo, concorrência, tecnologia. Argumento 3 linhas?
<b>Ênfase na Capacidade de Adaptação</b>	As organizações têm grande capacidade de adaptação ao seu ambiente contingencial.
<b>Ênfase em Questões Pontuais e Específicas</b>	De um modo geral é como as empresas aplicam suas estratégias versus a estrutura do mercado, tecnologia versus estrutura e modelo de gestão, tamanho versus o mercado.
<b>Visualização da Tecnologia</b>	É visualizar a tecnologia como um fator de contingência preponderante e independente.
<b>Buscar Explicações</b>	buscar explicações das mudanças na estrutura organizacional por meio da influência de fatores contingenciais, dando destaque a tecnologia e ao mercado.
<b>Criticar Abordagens</b>	Criticar as abordagens prescritivas da administração junto à organização.

Figura 1: Quadro Descritivo da Teoria das Contingências:

### 2.1.1 Conceitos sobre análise SWOT

Como forma de auxílio a teoria da contingência, existe uma ferramenta que é de grande valia para efetuar não somente análises externas, bem como as análises internas de uma organização, ela é denominada análise SWOT.

BASSIO e SILVA (2015), apontam a análise SWOT como uma ferramenta estratégica amplamente usada na área administrativa. Esta ferramenta é capaz de não só identificar possíveis ameaças e oportunidades (fatores externos), como também forças e fraquezas (fatores internos) de uma organização. Sua aplicação mostra ao gestor quais as estratégias de melhorias para os problemas levantados no sistema produtivo. Esta análise apresenta informações concretas com relação as ameaças a serem enfrentadas, oportunidades que surgiram no momento, e também os pontos fracos que devem ser ajustados ou exterminados para melhorar o desempenho organizacional, também possibilita uma melhor visão da empresa como um todo, tanto internamente como externamente. De acordo com Wildauer *et al.* (2012, pg.80), a Análise SWOT é uma técnica de análise ambiental no qual toda organização está inserida, e que



fornece informações e suporte para auxiliar o gestor na tomada de decisão perante a organização.

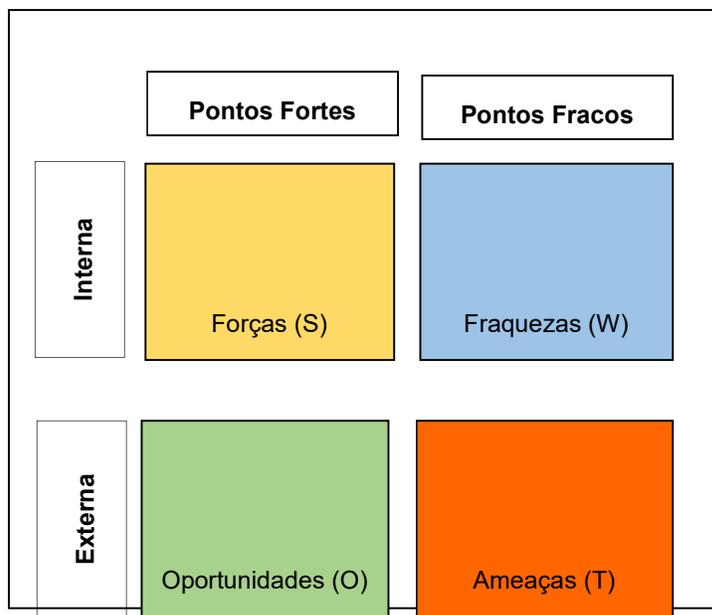


Figura 02: Análise SWOT

Elementos	Descritivas
<b>Interna (organização)</b>	Parte em que é designada para o autoconhecimento da empresa, conhecer suas forças e fraquezas internas da organização, destacando seus pontos chave.
<b>Externa (ambiente)</b>	Parte designada para o conhecimento da empresa com relação ao mercado, concorrentes, clientes, fornecedores, enfim tudo relacionado à parte externa da organização. Fatores que não são controlados pela empresa, a fim de preveni-los.
<b>Forças</b>	Fatores que colocam a empresa em vantagem em relação à concorrência.
<b>Oportunidades</b>	Identifica as oportunidades que a empresa que a empresa pode aderir.
<b>Fraquezas</b>	Fatores que colocam a empresa em desvantagem em relação aos concorrentes.
<b>Ameaças</b>	Fatores que podem prejudicar a empresa relacionada a concorrentes, fornecedores, clientes e mercado no geral.

Figura 03: Quadro explicativo da Análise SWOT



## 2.2 A Importância das Pessoas em suas Organizações

Segundo o artigo do IX Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia – (SEGET, 2012) os seres humanos constituem-se na chave do sucesso ou fracasso de uma organização e diz também que se os processos e tecnologias são necessários para transformar uma organização, é importante também lembrar que são as pessoas que dão vida a esses aspectos.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a saúde organizacional depende de como as pessoas se sentem em seu ambiente de trabalho, pois os funcionários de uma empresa passam grande parte de suas vidas dentro de uma organização buscando atingir seus objetivos profissionais e pessoais o que faz com que a empresa necessite ter uma boa relação gestor e colaboradores, pois uma depende da outra para que a empresa alcance o sucesso.

### 2.2.1 As Relações de Trabalho no Ambiente Organizacional

Segundo Silva *et al.* (2007), define que toda a relação interpessoal provoca processos psíquicos, o que confirma que realidade, a vida cotidiana é caracterizada pela vivencia em grupo.

Carvalho *et al.* (2009, pg. 75), diz que a vida no trabalho é constituída por um cenário no qual atitudes, emoções e sentimentos de grande diversidade são manifestados, o que reproduz a forma com que se dá com a realidade.

Atualmente existem várias formas de relação de trabalho entre integrantes de uma organização. Define-se como relação de trabalho o vínculo que legalmente registrado, permite que uma pessoa preste serviços em benefício de outra pessoa, seja ela física ou jurídica.

Todos os vínculos de trabalho hoje possuem características que podem ser comuns ou específicas, o que irá diferenciar esses vínculos são as peculiaridades que cada cargo ou função exerce. Dentre alguns vínculos estão as relações emprego, a locação de serviços, o trabalho voluntario, o trabalho eventual, o trabalho do servidor público, o trabalho do cooperado, entre outros.

Todas as relações de trabalho na sociedade são regulamentadas por algum tipo de contrato de trabalho, que determinam os direitos e as obrigações de ambas as partes envolvidas nesta situação. Entretanto, essas relações podem ser executadas de duas maneiras: de forma individual que é aquela em que é executada por um trabalhador sozinho e sem necessidade da participação do seu vínculo patronal, e a coletiva que são estabelecidas pelas empresas em representações com outras empresas, com sindicatos ou quaisquer outras formas de negociações.

### 2.2.2 Conceitos sobre Ambiente organizacional

Conforme Chiavenato *et al.* (2005) é por meios das pessoas que se constrói a competência básica da empresa, segundo ele essa é a principal vantagem competitiva perante o mundo globalizado.

Manter uma harmonia entre os interesses das pessoas no ambiente de trabalho e as metas estabelecidas pela empresa tem sido um grande desafio para a gestão de pessoas atualmente.



Pois conforme a empresa vai crescendo, cresce também a complexidade de relacionamento com as pessoas envolvidas.

### 2.3 Motivação como ferramenta de Sucesso

Chiavenato *et al.* (2005, pg. 243) fornece alguns conceitos sobre motivação dentre eles ele cita que Motivação é o processo que é responsável pelo grau de intensidade, direção e persistência dos esforços de um indivíduo para alcançar determinada meta.

Um artigo publicado pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB, 2016 p.16) cita alguns conceitos de motivação segundo alguns autores que abordam o tema, como por exemplo: Stephen Robbins *et al.* (2005, p.132) diz que motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma determinada meta. A motivação determina a ação do homem no trabalho e motivar é manter situações que estimulem seu desejo de realizar suas tarefas.

O mesmo artigo também cita a seguinte definição sobre motivação que consta no dicionário Aurélio Ferreira, é ato ou efeito de motivar. Exposição de motivos ou causas. Conjuntos de fatores psicológicos de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo (FERREIRA, 2009, p.136).

Como observamos nas definições acima, uma organização tem sua produtividade diretamente influenciada pela motivação de seus funcionários, cabe a empresa valorizar e identificar como está seu capital humano para utilizar-se de fatores que contribuam para a satisfação, bem-estar, realização e desenvolvimento dos indivíduos e para assim alcançar seus objetivos no mercado. Cada indivíduo só se comprometerá totalmente com a organização de acordo com o grau satisfação e a motivação com o trabalho que o mesmo executa, pois, um ambiente sem inovação e sem liberdade de participação dos funcionários influencia de forma negativa no bem-estar de todos e diretamente no rendimento do trabalho.

Para compreender melhor como se dá a motivação pode-se afirmar também que motivação é uma ação que impulsiona um indivíduo a alcançar satisfação de uma necessidade, seja ela para obtenção de algum bem material ou para alcançar metas pessoais anteriormente determinadas, geralmente um indivíduo que alcança tal meta, logo determina uma nova meta a ser alcançada e assim sucessivamente, o que acaba criando um ciclo de motivação que é demonstrado abaixo na Figura 1 que segue.

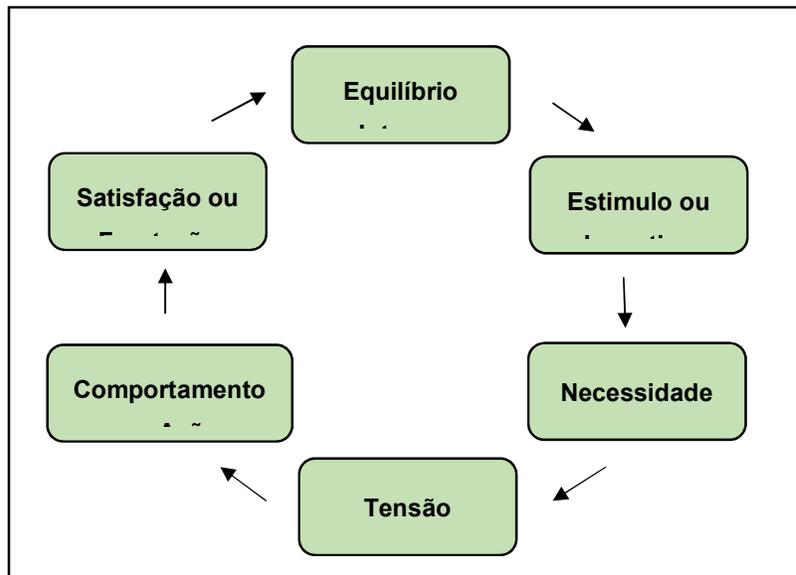


Figura 04 – Ciclo de Motivação

Etapas	Descrição
<b>Equilíbrio Interno</b>	O organismo humano permanece em um estado de equilíbrio psicológico.
<b>Estimulo ou Incentivo</b>	Algo que ocorre, um estímulo que rompe o equilíbrio interno.
<b>Necessidade</b>	É derivada do estímulo, e também rompe o estado de equilíbrio do indivíduo.
<b>Tensão</b>	Sensação de desconforto que leva o indivíduo a um comportamento de ação.
<b>Comportamento ou Ação</b>	Gerado pela sensação de tensão causada pela necessidade, realizando a ação pode-se alcançar a satisfação ou frustração.
<b>Satisfação ou Frustração</b>	É o resultado do comportamento tomado pelo indivíduo.

Figura 05: Quadro explicativo do Ciclo Motivacional



Com base nas informações apresentadas acima, entre as necessidades humanas, algumas exigem um ciclo motivacional muito mais rápido, isso vai depender das necessidades básicas de cada indivíduo, como por exemplo, a alimentação, o repouso, entre outras. Conclui-se que a motivação é parte fundamental de uma organização quando se trata de pessoas, pois como já foi relato anteriormente, as pessoas buscam sempre alcançar seus objetivos, sejam eles pessoais ou profissionais e isso só será alcançado com sucesso se elas se sentirem bem no ambiente de trabalho.

### 2.3.1 Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional está diretamente ligado a satisfação do colaborador perante a sua organização, um bom ambiente de trabalho, um clima organizacional adequado, tudo isso contribui para alcançar a motivação do indivíduo, fazendo assim com que ele produza mais e de forma eficiente para com a empresa.

Conforme Brandão *et al.* (2014), o comprometimento dos funcionários pode ser afetado por falta de treinamentos, alta rotatividade, atraso no recebimento de salários o que acaba ocasionando uma satisfação do colaborador perante a organização.

De modo Geral para um desempenho organizacional é necessário entender que seja pela forma de entender a satisfação no ambiente de trabalho como um fator motivacional ou por atitude, conclui-se que trabalhador satisfeito é trabalhador produtivo (SIQUEIRA,2008, pg. 265).

### 2.4 A saúde Organizacional pelos modelos mentais

Os modelos mentais são o conjunto de pressupostos, sentidos e regras do indivíduo que quando bem entendido e relacionados torna-se uma ferramenta que auxilia no entendimento do comportamento humano, pois os modelos mentais definem a capacidade de ação e reação do indivíduo perante as situações da vida do mesmo, e conforme também um artigo publicado no VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET (2011), não há um registro exato de seu surgimento, portanto o mesmo não pode ser determinado em um tempo específico, pois ele se adequa a realidade em que é proposto e desenvolvido. Buscar entendê-los pode ajudar e muito os gestores a lidar com situações do cotidiano na organização.

De acordo com Daniel Goleman *et al.* (2015) modelos mentais é a maneira pela qual os seres humanos se organizam e dão sentido as suas experiências diárias. Segundo ele os modelos mentais podem se originar de quatro premissas que estão descritos na figura 06 abaixo:

Origens	Descrição
Aspectos Biológicos	Surgem conforme a capacidade do Indivíduo e com base nas suas limitações fisiológicas.
Aspectos de Linguagem	Surgem através das características no qual estruturam a consciência do indivíduo.
Aspectos Culturais	Surgem com base nas experiências compartilhadas dos indivíduos.



Figura 06: Origem dos Modelos Mentais.

Os modelos mentais também podem ser divididos em dois grupos coletivos que são aqueles que se desenvolvem com base nas experiências compartilhadas, e os modelos individuais que são desenvolvidos conforme as experiências e vivência do indivíduo.

No geral o desenvolvimento da capacidade de uma organização para trabalhar como modelos mentais envolve tanto a aprendizagem de novas habilidades quanto a implementação de inovações que atribuam espaço para se colocar tais habilidades em prática, e quando bem desenvolvidas em um ambiente organizacional proporcionam uma melhor convivência entre os atores de uma organização, reduzindo conflitos interpessoais, expandindo o potencial criativo de seus funcionários para alcançar resultados estratégicos para a empresa, mas é necessário e de suma importância que o gestor tenha conhecimento sobre este tema para fazer um melhor proveito do mesmo.

## 2.5 Conceitos da Teoria U

Essa teoria foi desenvolvida pelo economista Claus Otto Scharmer, que a elaborou após passar dez anos estudando sobre liderança somada a base de estudo já existente e deu origem a uma teoria que podia ser aplicada em qualquer tipo de organização.

Conforme Leão *et al.* (2014) a Teoria U demanda um gerenciamento por meio de mudanças constantes, buscando liderar por meio de um conhecimento social e a partir de aí propor um processo de inovação. Segundo Scharmer *et al.* (2010, p. 23) a teoria U é uma metodologia que é utilizada para fazer uma equipe ou grupo de pessoas a aprender algo novo. Ela auxilia os gestores a implantar mudanças e aumentar a produtividade nas organizações. Seu objetivo principal é ser uma tecnologia social que ajuda a conectar pessoas, empresa e sociedade. Esta teoria inovadora é composta por sete passos para produzir um diálogo construtivo, que são distribuídos em um gráfico em formato de U, o que dá origem ao nome, no qual constam as seguintes etapas do processo, conforme a figura 07 abaixo:

Reflexões	Descritiva
<b>Suspender</b>	Suspender os julgamentos a fim de visualizar a realidade objetiva com que o indivíduo se depara, incluindo números e fatos básicos.
<b>Direcionar</b>	Direcionar à atenção do objeto para o processo, com o intuito de ajudar aos liderados ver o sistema de uma maneira que lhes permita entender como suas próprias ações contribuem para o problema que está prestes a acontecer.



<b>Deixar ir</b>	Identificar os modelos utilizados, anteriormente causados exclusivamente por forças externas, também possuem influência interna, ou seja, deixar ir o velho modelo e iniciar a conexão individual com as intenções de ordem superior.
<b>Deixar Vir</b>	Adentrar no trajeto ascendente que irá conduzir ao espaço da visão e intenção inalteráveis, que consiste em antever o novo a partir do futuro que se busca conquistar; novo direcionamento do modo exterior ao modo interior de ver.
<b>Decretar a Lei</b>	É onde ocorre o desenvolvimento do modo interior de visão transformando para a ação exterior; etapa onde se define protótipos para explorar o futuro mediante o fazer - colocar em prática o novo.
<b>Incorporar</b>	Colocar em pratica as novas ações de transformações a serem incorporadas neste processo, implantar um novo contexto para posteriores avaliações.
<b>Cabeça Aberta</b>	Manter a mente aberta para apontamentos e sugestões que o outro ofereça.
<b>Coração Aberto</b>	Se imaginar como eu estou perante aquela informação que foi me passada.
<b>Vontade Aberta</b>	Está aberto a realizar tais reflexões, está disposto ao proposito.

Figura 07: Quadro explicativo da Teoria U

### 3 METODOLOGIA

O cenário em estudo, objeto deste trabalho, será uma empresa de comércio alimentícios, responsável pela revenda produtos alimentícios para consumidores finais. Localizara-se na cidade de Porto Velho, estado de Rondônia, e é caracterizada como Microempresa.

A proposta metodológica foi desenvolvida com o intuito de confrontar a relação existente entre a teoria levantada e apresentada na revisão teórica comparada com a realidade vivenciada no ambiente estudado. Busca-se, através dessa proposta, uma resultante que permita a análise dos dados com foco em levantamento feito no próprio empreendimento junto aos funcionários alocados e devidamente registrados na empresa e também com o gestor da organização, bem como propor inovações a partir dos levantamentos apontados junto à organização, ou seja, resultados obtidos no local de estudo adicionando o conhecimento da teoria apresentada.

Este estudo foi feito com base em uma pesquisa bibliográfica e vários levantamentos feitos em outros estudos e textos realizados sobre os temas relacionados, foi aplicada por meio de entrevistas in loco e observações no comércio em questão, a fim de obter resultados qualitativos e descritivos para fornecer conhecimento tanto ao autor quanto ao gestor do comércio.

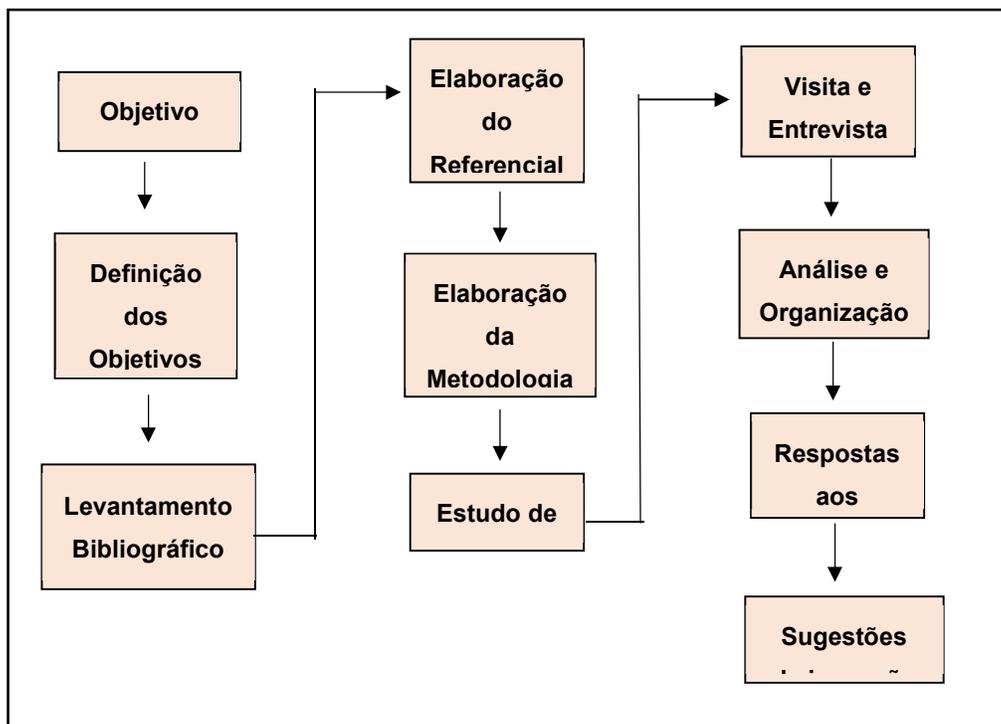


Figura 08: Diagrama da Metodologia Utilizada.

Ações	Descritiva
<b>Objetivo Geral</b>	Parte onde é definido a problemática identificada em campo.
<b>Definição dos Objetivos Específicos</b>	Etapa onde é definido o caminho estratégico para o desenvolvimento do tema.
<b>Levantamento Bibliográfico</b>	Etapa onde é feito um levantamento de dados para fundamentação teórica do tema.
<b>Elaboração do Referencial Teórico</b>	Com base nos dados teórico levantados elabora-se um referencial teórico.
<b>Elaboração da Metodologia</b>	Parte onde é descrita todas as etapas a serem cumpridas para a realização do trabalho.
<b>Estudo de Caso</b>	Técnica utilizada para observação do objeto estudado.



<b>Visita e Entrevista <i>in loco</i></b>	Ferramenta utilizada para a coleta de dados.
<b>Análise e Organização dos dados</b>	Levantamento das relações entre os dados coletados e a teoria apresentada.
<b>Respostas aos Objetivos</b>	Apresentar respostas aos objetivos apontados no trabalho.
<b>Sugestões de inovação</b>	Sugerir inovações a partir das observações levantadas no empreendimento.

Figura 09: Quadro Descritivo dos elementos da Metodologia

#### **4 - ESTUDO DE PESSOAS E SUA ORGANIZAÇÃO EM COMERCIO DE ALIMENTOS EM PORTO VELHO.**

Empresa atuante no ramo de venda de produtos alimentícios para o consumidor final, localizada na cidade de Porto Velho, Rondônia. Em seus 29 anos de existência e atuação no mesmo segmento tem se destacado cada vez mais na área onde está localizada, apesar do cenário econômico tem se sustentado, na medida do possível, no comercio local.

Em observações se nota que a empresa já possui uma clientela fixa e fiel ao negócio, talvez aí esteja a explicação para a permanência por tanto tempo atuante no mercado local.

##### **4.1 Caracterização das relações de trabalho com foco na motivação e no modelo mental predominante no estabelecimento.**

De acordo com entrevistas realizadas com os funcionários do comércio em estudo, a maioria sente-se confortáveis com as relações existentes no ambiente organizacional. Segundo eles há a existência de um bom relacionamento entre os colaboradores da empresa. Porém a relação entre gestor e colaboradores é saudável, mas deve ser melhorada em alguns aspectos, no sentido de mais investimento em capacitação por parte da gestão, a implantação de um plano de carreira na empresa, a existência de um sistema de recompensas na organização, entre outros.

No geral as respostas indicam que o ambiente organizacional na empresa em estudo é saudável e propício a ser mais motivador para os colaboradores. Já com relação aos modelos mentais existentes na organização, ver, eles não são exatamente definidos e entendidos pela gestão, pois o gestor lida com questões do dia a dia instintivamente de maneira sutil. Se houver capacitação da gestão, acarretará na melhora das relações interpessoais da organização em estudo. A satisfação dos colaboradores é representada na figura 10 abaixo:

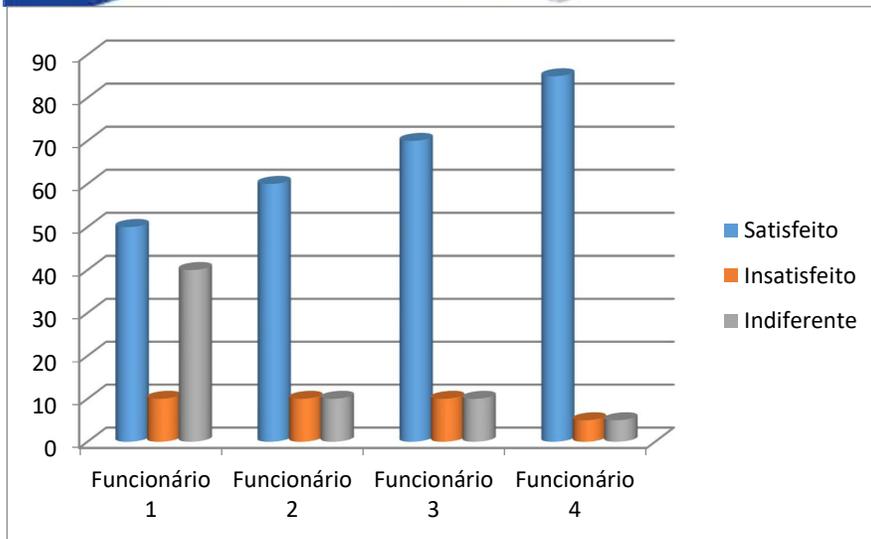


Figura 10: Gráfico indicador de satisfação dos funcionários

#### 4.2 - Análise dos fatores que influenciam no desempenho dos colaboradores

Foi observada a relação entre a Análise SWOT e a relação entre o gestor e os funcionários e para também identificar os aspectos de toda a organização. BIASSIO e SILVA *et al* (2015) alegam que a Análise SWOT é uma ferramenta estratégica para organização e planejamento muito utilizada na área administrativa para a qual foi originalmente criada. Utilizando como base o que os autores abordaram e feitas as observações necessárias na empresa em estudo podemos então com base em observação, preencher a Figura 11 abaixo:

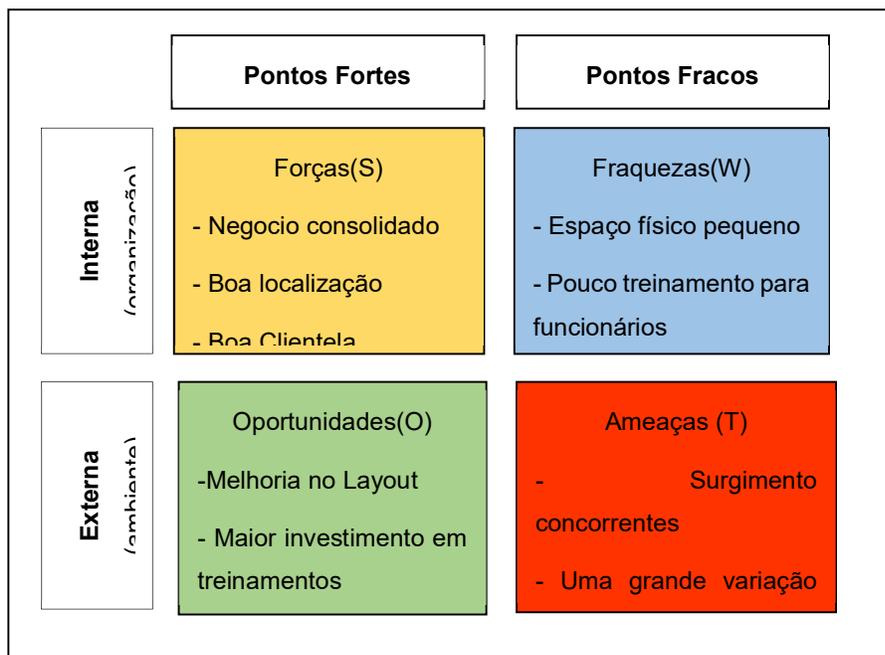




Figura 11: Análise SWOT da organização

### 4.3 Proposta de inovação requerida em face da abordagem da Teoria U.

Como forma de inovação e para a melhoria de algumas questões relacionadas ao convívio entre o relacionamento do gestor e seus colaboradores, sugere-se a implementação da Teoria U no empreendimento estudado.

Pois é uma grande ferramenta de auxílio e quando bem implementada e compreendida pelo gestor é de grande valia para a melhoria tanto no relacionamento organizacional quanto no ambiente organizacional em que é aplicada, a figura abaixo exemplifica a aplicação desta teoria na empresa.

Reflexões	Descritiva
<b>Suspender</b>	Nesta etapa o gestor deve suspender seus julgamentos a fim de visualizar a realidade objetiva com que ele se depara, incluindo números e fatos básicos.
<b>Direcionar</b>	Direcionar à atenção do objeto para o processo, com o intuito de ajudar aos liderados ver o sistema de uma maneira que lhes permita entender como suas próprias ações contribuem para o problema que está prestes a acontecer.
<b>Deixar ir</b>	Identificar os modelos utilizados, e deixar ir o velho modelo e iniciar a conexão individual com as intenções de ordem superior.
<b>Deixar Vir</b>	Consiste em antever o novo a partir do futuro que se busca conquistar; novo direcionamento do modo exterior ao modo interior de ver.
<b>Decretar a Lei</b>	É onde o gestor desenvolve o modo interior de visão transformando para a ação exterior; etapa onde se define os modelos a serem explorados no futuro.
<b>Incorporar</b>	Colocar em prática as novas ações de transformações a serem incorporadas neste processo, implantar um novo contexto para posteriores avaliações.
<b>Cabeça Aberta</b>	Manter a mente aberta para apontamentos e sugestões que o outro ofereça.
<b>Coração Aberto</b>	Se imaginar como eu estou perante aquela informação que foi me passada.
<b>Vontade Aberta</b>	Está aberto a realizar tais reflexões, está disposto ao propósito.

Figura 12: Quadro descritivo de aplicação da Teoria U na empresa



Além da Teoria U, como inovação também se sugere as seguintes propostas descritas na figura 12 abaixo:

Inovação	Descritivas
Implantação de um sistema de recompensas	Com a implantação de um sistema de recompensas na empresa, provocaria uma maior motivação nos colaboradores.
Implantação de plano de Carreira	Um bom plano de carreira ajudaria a manter os funcionários motivados e faria com que eles desenvolvam um bom desempenho na empresa.
Investimento em treinamentos específicos para funcionários	Ter bom profissionais treinados garanti uma melhor prestação de serviços ao público alvo da organização e também aumenta o sentimento de pertencimento a organização.

Figura 12: Inovações propostas

As mudanças que aqui foram propostas podem aumentar a qualidade em todos os sentidos para a empresa, principalmente quanto as relações interpessoais dentro da organização estudada, seja ela entre os funcionários ou com o gestor. Se percebe com este levantamento que se praticadas esta inovações possibilitará outras melhorias na empresa.

Deste modo se pode observar que as inovações propostas buscam não só maiores receitas econômicas, mas também proporcionar um ambiente em que seja saudável para todas as partes envolvidas no processo que a empresa realiza.

## 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou responder como se encontra a saúde organizacional dos colaboradores na produção de serviços em uma empresa no comércio da cidade de Porto Velho. Se nota que apesar de uma certa carência de conhecimento específico, se consegue por parte da gestão da empresa, observar de forma instintiva como lhe dar com situações do dia a dia na organização avaliando caso a caso, porém é claro que lhe falta algumas percepções a mais em seu currículo, mas com o conhecimento e aplicação de algumas técnicas teóricas, adaptando-as ao seu negócio, é possível provocar uma melhora em sua organização. Verificou-se que há a existência de motivação e um bom relacionamento entre as partes tratadas, mas pode haver uma grande melhora nos relacionamentos interpessoais e conseqüentemente um melhor atendimento ao cliente final da empresa.



## REFERÊNCIAS

- Oliveira Melo, Fernanda Augusta. Ribeiro dos Santos, Aline. Hayashida, Márcia Cristina. Faria Machado, Thais et al. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET 2012: Gestão, Inovação e Tecnologia para Sustentabilidade. Rio de Janeiro, 26 e 27/10/2012. Disponível em: < <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416357.pdf> >. Acesso em 02 de outubro 2017.
- Trindade, Edson Luiz. et al. *Motivação no Espaço Organizacional: Um olhar para os servidores municipais de Cachoeira, BA.* Cachoeira, Bahia, 2016. Disponível em: < [https://www.ufrb.edu.br/gestaopublica/images/phocadownload/20151\\_TCC\\_concluido/TRINDADE\\_Motiva\\_o\\_espao\\_organizacional.pdf](https://www.ufrb.edu.br/gestaopublica/images/phocadownload/20151_TCC_concluido/TRINDADE_Motiva_o_espao_organizacional.pdf) >. Acesso em 02 de outubro de 2017.
- Nascimento, Natalia Talita Araújo et al. *Inovação Organizacional com foco na Teoria U: Estudo de Caso em um Instituto de Educação Rural.* Mestrado Profissional em Administração Pública- PROFIAF. Porto Velho, Rondônia, 2016. Disponível em: < <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/40885.pdf> > . Acesso em 03 de outubro de 2017.
- Cortez, Pedro Afonso et al. *Saúde Docente no Trabalho: apontamentos a partir da literatura recente.* Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cadsc/v25n1/1414-462X-cadsc-1414-462X201700010001.pdf> > Acesso em 06 de outubro de 2017.
- Mioranza, Gustavo. Lorentis, Fabiano. Sperandio Milan, Gabriel. Rohr da Cruz, Marcia. De Toni, Deonir et al. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET. *Modelos Mentais: Estudo de Suas Implicações no Desempenho Organizacional.* Resende, Rio de Janeiro, nos dias 19 a 21 de abril 2011. Disponível em: < <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/2614530.pdf> >. Acesso em 06 de outubro de 2017.
- Corrêa, Henrique, Corrêa, Carlos et al. *Administração de Produção e Operações*, edição compactada. Pessoas e sua Organização em Produção e operações. pg. 283. Publicado em 2013.
- Chiavenato, Idelberto. Teoria geral da Administração 7ª edição. Teoria da Contingência, pg. 407. Publicado em 2013.
- Bachtold, Ciro et al. *Noções de Administração Pública.* Instituto Federal do Paraná – Teoria das Contingências, pg. 57. Disponível em: < [http://proedu.ifce.edu.br/bitstream/handle/123456789/532/3a\\_Disciplina\\_-\\_Nocoas\\_de\\_Administracao\\_Publica.pdf?sequence=1](http://proedu.ifce.edu.br/bitstream/handle/123456789/532/3a_Disciplina_-_Nocoas_de_Administracao_Publica.pdf?sequence=1) > Curitiba 2012. Acesso em 08 de outubro de 2017.
- Borges Frazão, Edjane et al. Índice de Satisfação no Trabalho e sua relação com o Clima Organizacional entre Servidores de uma Instituição Pública Federal. Universidade Federal de Goiás – UFG. Catalão 2016. Disponível em: < [http://ppggo.sistemasph.com.br/images/documentos/dissertacoes/2014/EDJANE\\_BORGES\\_FRAZAO.pdf](http://ppggo.sistemasph.com.br/images/documentos/dissertacoes/2014/EDJANE_BORGES_FRAZAO.pdf) > Acesso em 08 de outubro de 2017.
- Cardozo, Carolina Garcia. Silva, Leticia Oliveira et al. *A importância do Relacionamento Interpessoal no Ambiente de Trabalho.* Interbio v.8 n.2, Jul-Dez, 2014. Disponível em:< [http://www.unigran.br/interbio/paginas/ed\\_anteriores/vol8\\_num2/arquivos/artigo3.pdf](http://www.unigran.br/interbio/paginas/ed_anteriores/vol8_num2/arquivos/artigo3.pdf) >. Acesso em 08 de outubro de 2017.
- Goleman, Daniel et al. *O cérebro e a Inteligência emocional, novas perspectivas.* Modelos Mentais, Publicado em 2012. Editora Objetiva.