

PROGRAMA DE MOTIVAÇÃO APLICADO A UMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE DE PRESIDENTE PRUDENTE/SP

Camila Regina CORTEZ¹

Denise Yumi TATSUKAWA²

Ellen Viviane Negrão SANTINI³

Mayara Tesini HENGSTMANN⁴

Daysa Andrade OLIVEIRA⁵

RESUMO: Este artigo tem por objetivo a elaboração de um programa motivacional para uma agência de publicidade da cidade de Presidente Prudente. Os dados foram coletados por meio de questionário, modelo “Satisfação no Trabalho” de Bruno Santos e Lina Fontes Ferreira (2012), para pesquisa dos pontos-chaves a serem abordados no programa. Observou-se a necessidade de adequações salariais e do ambiente físico, comunicação e *feedback*, desenvolvimento de plano de carreira e cartilhas que deverão ser aplicadas a fim de diminuir a rotatividade e aumentar a satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: Agência de publicidade. Motivação. Programa motivacional.

1 INTRODUÇÃO

Uma agência de publicidade consiste no planejamento, criação, produção e veiculação de ações publicitárias. Seu objetivo é o de gerenciar cada

¹ Discente do curso de pós-graduação MBA em Gestão de Pessoas do Centro Universitário “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente-SP. Graduada em Administração de Empresas pelo Centro Universitário “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente-SP. E-mail: cmilaregina@hotmail.com.

² Discente do curso de pós-graduação MBA em Gestão de Pessoas do Centro Universitário “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Graduada em Administração de Empresas e Pós-graduada em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. E-mail: yumidet@gmail.com

³ Discente do curso de pós-graduação MBA em Gestão de pessoas do Centro Universitário “Antônio Eufrásio Toledo” de Presidente Prudente-SP. Graduada em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo pela Universidade do Oeste Paulista (Unoeste) de Presidente Prudente-SP e pós-graduada nos cursos de pós-graduação MBA em Marketing e Gestão de Vendas pelo Centro Universitário “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente-SP. E-mail: ellensantini@hotmail.com.

⁴ Graduada em Administração de Empresas pelo Centro Universitário “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. E-mail: mayarahengstmann@gmail.com

⁵ Docente do curso de pós-graduação MBA em Gestão de Pessoas do Centro Universitário “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: daysa.andrade@toledoprudente.edu.br Orientadora do trabalho.

detalhe relacionado à propaganda, utilizando-se de organogramas para organizar suas etapas e departamentos relacionados a elas.

A etapa tem início no processo administrativo, que pode ser composto por vários departamentos dependendo do tamanho e da necessidade da agência: como finanças, recursos humanos, serviços gerais, jurídico e afins. Logo, vem o atendimento, seguido pelo planejamento que recolhe o *feedback* com o consumidor, para só então determinar o próximo passo a ser feito para cumprir seu objetivo. A criação é o departamento responsável por criar as peças e campanhas escolhidas pelo planejamento e é composto pelo diretor de arte, redator, *webdesigner* e revisor. E, por fim, o departamento de mídia, que fica incumbido da montagem dos mapas de mídia e de efetuar as negociações para veicular os vários meios de divulgação, para que, em seguida, seja realizada a produção e finalização do material gráfico que irá ser desenvolvido englobando o produtor gráfico, assistente de computação, assistente gráfico e o ornamentista.

O objeto da pesquisa é uma agência de publicidade situada na cidade de Presidente Prudente, no interior de São Paulo, que está em atividade há 15 anos. Com 16 colaboradores internos (dois diretores/sócios, 12 funcionários e dois estagiários), seu porte pode ser classificado como médio, possuindo 20 clientes fixos. Cada departamento possui um líder, e ao menos uma vez por semana é feita uma reunião com os líderes dos setores, e uma vez ao mês uma geral com todos os funcionários.

O objetivo da pesquisa consiste na elaboração de um plano de ação direcionado à liderança e aos fatores motivacionais dentro da empresa descrita.

2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO COMO FATOR MOTIVACIONAL

As pessoas são reconhecidas atualmente como peça fundamental para garantir a sobrevivência e crescimento de uma empresa, por isto é de suma importância, manter um colaborador satisfeito.

O clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. É o ambiente humano dentro do qual as pessoas executam seu trabalho e pode se

referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, os aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Constitui a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades. O clima influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Na prática, o clima depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe, etc. Tais fatores influenciam a motivação das pessoas, provocando diferentes níveis de satisfação, de produtividade e de estímulos que produzem o resultado final, em termos de eficiência (CHIAVENATO, 2005, p. 52).

Para Mayo (2003), quando nos referimos às pessoas como “ativos”, estamos pegando emprestado este termo da contabilidade, pois os ativos têm valor, um valor intrínseco para a organização e aos mesmo tempo geram valor para os outros. Então, quando falamos em pessoas em uma organização, o conceito de valor pode ser aplicado de dois modos distintos; o que eles valem para nós e o valor que adicionam para os outros.

Segundo Chiavenato (2010), os ativos intangíveis de uma organização representam sua principal vantagem competitiva. Quase sempre esses ativos são dependentes do capital humano, que, por sua vez, necessita de um contexto organizacional que lhe dê estrutura, retaguarda e impulso.

Ainda para Willingham (1999), todas as pessoas possuem um potencial ilimitado que vem sendo ignorado, o qual quando descoberto e liberado pode elevar muito os níveis de produtividade. O autor supracitado aponta a falha das organizações em investir grandes quantias nas melhorias dos processos, sem que antes seja investido na melhoria dos colaboradores.

Ou seja, no mercado mutável e competitivo de hoje, motivar funcionários torna-se imprescindível à sobrevivência e desenvolvimento das organizações. Mas o que é motivação?

Segundo Maitland (2000, p. 07), “a motivação é a força ou o impulso que leva os indivíduos a agirem de uma forma específica”. Ela é intrínseca e pode ser afetada por fatores externos, como ambiente de trabalho ou internos, como estima e está ligada à satisfação do funcionário.

Para Gil (2006), o mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa, que estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos é que vêm sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir. A motivação é a chave do comprometimento.

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. É a consequência de necessidades não satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas às pessoas. Não podem, portanto, os gerentes colocar necessidades nas pessoas (ARCHER, 1990, p. 8).

Já o termo satisfação no trabalho refere-se a um conjunto de sentimentos que um indivíduo nutre em relação ao seu trabalho. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas. Quando falamos em atitudes dos funcionários, quase sempre nos referimos à satisfação no trabalho. Na verdade, é comum as duas expressões serem usadas de forma intercambiável (ROBBINS, 2009).

Ainda para Robbins (2009), o que determina a satisfação no trabalho são as variáveis: trabalho mentalmente desafiante, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas trabalhadores. Os trabalhadores preferem empregos que lhes ofereçam oportunidades de utilizar suas habilidades e capacidades, que ofereçam uma variedade de tarefas, liberdade e *feedback* sobre o próprio desempenho. Os trabalhadores querem sistemas de remuneração e políticas de promoções justos e sem ambiguidades, de acordo com suas expectativas. Os trabalhadores preocupam-se com o ambiente de trabalho por questões que vão do

conforto pessoal às condições para a realização de um bom trabalho. Os estudos revelaram que eles preferem um ambiente físico que seja seguro, confortável, limpo e, na mesma medida do possível, livre de fatores de distração. Por fim, as pessoas recebem do trabalho mais que dinheiro ou resultados materiais.

Neste trabalho desenvolveu-se um conjunto de ações que engloba desde a realização do diagnóstico até a implantação de melhorias. Foi aplicada uma pesquisa para medir o nível de satisfação dos colaboradores em diversos aspectos presentes no ambiente de trabalho e assim, conseguir identificar problemas e falhas e melhorar os pontos onde este índice está mais baixo e conseqüentemente melhorando a qualidade de vida dos colaboradores, visando proporcionar condições plenas de desenvolvimento humano para a realização do trabalho.

3 METODOLOGIA

Visto que muitas empresas vêm investindo em novas tecnologias, mudando os processos de trabalho, introduzindo novos instrumentos, etc. e nada disso é suficiente se ela não vem acompanhada de um esforço para motivar, ou seja, esforço para manter um colaborador satisfeito, torna-se essencial avaliar o impacto que diversos fatores organizacionais causam no nível de satisfação dos colaboradores internos. Pode-se avaliar de forma objetiva e eficaz através de uma pesquisa motivacional e de satisfação, aplicado a todos os funcionários da empresa, ou nos setores com maiores índices de absenteísmo ou rotatividade, ou até, numa porcentagem amostral mista que reflita os departamentos da organização.

Para a realização da pesquisa, adaptou-se à empresa estudada um dos modelos de pesquisa de satisfação apresentados por Bruno Santos e Lina Fontes Ferreira (2012), sobre “Satisfação no Trabalho” (Anexo 01). No estudo, foi possível identificar as variáveis que influenciam, positiva ou negativamente, o nível de satisfação e motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, o seu grau de envolvimento e comprometimento com os objetivos e metas da organização.

A pesquisa foi composta de uma pergunta aberta para que pudessem ser sugeridas melhorias no local de trabalho, além de diversas perguntas fechadas com pesos de um a cinco a serem atribuídos, sendo eles, respectivamente: Muito

Insatisfeito, Insatisfeito, Indiferente, Satisfeito e Muito Satisfeito. Os temas pesquisados foram:

- 1) Local de Trabalho
- 2) Remuneração
- 3) *Feedback*
- 4) Trabalho em equipe
- 5) Comunicação
- 6) Crescimento
- 7) Qualidade de vida
- 8) Justiça
- 9) Liderança e Gestão de Pessoas
- 10) Diversidade

Dos questionários aplicados, atingimos uma marca de 100% integralmente respondidos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Público investigado

A pesquisa foi aplicada em quinze funcionários da empresa, divididos em: (01) diretor-geral, (01) departamento financeiro, (02) atendimento/planejamento, (03) web, (04) criação, (01) mídia social, (01) mídia, (01) redação e (01) tráfego. Um dos funcionários não estava presente na agência na data de aplicação da pesquisa.

Os colaboradores entrevistados têm média de dois a três anos de tempo de casa. Todos são contratados pelo regime CLT, e cumprem uma carga horária de oito horas/dia, com um total de cinco dias trabalhados na semana. Todos os funcionários presentes responderam à pesquisa sobre satisfação no trabalho.

4.2 Análise dos Resultados Obtidos

Foi desenvolvido um instrumento de coleta de dados para levantar informações acerca da satisfação dos colaboradores, e assim criado um Programa de Motivação que visa implementar algumas ações para a contínua melhora do ambiente organizacional, afim de atingir com mais eficácia os resultados estipulados pela organização.

No item local de trabalho, a questão 1.1 foi a mais discrepante em relação às respostas obtidas, pois 29% estão insatisfeitos e 21% muito satisfeitos com os recursos que a organização oferece para o desenvolvimento do trabalho da equipe. De acordo com a teoria dos dois Fatores de Frederick Herzberg, a insatisfação pode desmotivar a equipe, pois a empresa não supre as condições básicas de trabalho. Lembrando que, esse fator não gera motivação se for cumprido adequadamente pela empresa, só insatisfação caso não o seja.

Sobre a remuneração, o benefício é visto como insatisfatório por 43% dos funcionários. Isso é visto como um fator higiênico que se não cumprido pela organização gera insatisfação. E também, podemos dizer que o item segurança da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow não está sendo devidamente suprido.

Foi verificado que 36% dos funcionários estão insatisfeitos e/ou indiferentes sobre se a liderança sabe reconhecer um bom trabalho. Se analisarmos sob a ótica da teoria do planejamento de trabalho de Richard Hackman e Greg Oldham, podemos verificar que essa falta de *feedback* pode gerar um aumento da taxa de rotatividade da mão de obra, pois se o colaborador não tem seu trabalho reconhecido na organização fica insatisfeito com a liderança.

No item sobre trabalho em equipe, o item 4.1 foi o que teve maior discrepância com 14% dos funcionários muito insatisfeitos e muito satisfeitos. Nesse caso, o aspecto social que é citado na Teoria de Maslow, não está sendo devidamente atendido. Porém podemos perceber que os funcionários que trabalham no mesmo setor, possuem o aspecto social bem desenvolvido, sendo que a “inimizade” ou dificuldade de criar laços de amizade e companheirismo está somente entre os departamentos.

No item sobre comunicação, o item 5.4 sobre a comunicação com gestores e diretores, 50% dos funcionários estão muito satisfeitos nesse aspecto e 36% estão satisfeitos. Segundo a Teoria de ERG de Clayton Alderfer, o item da pirâmide relacionada à questão de relacionamentos está sendo atendida. Isso mostra que a empresa prioriza a comunicação entre os funcionários, sendo que eles têm fácil acesso ao alto escalão da empresa. Essa questão também é enfatizada no item 9.5, quando a maioria dos funcionários está satisfeita e muito satisfeita, quando perguntados se podem emitir uma opinião contrária à das lideranças sem receio.

No item sobre carreira foi constatado que a maioria dos funcionários está insatisfeita ou muito insatisfeita com as oportunidades de crescimento dentro da organização. Esse é um fator que pode desmotivar o funcionário, pois a empresa não criou ou divulgou de forma clara um plano de carreira para seus colaboradores e assim o aspecto da estima da pirâmide de Maslow não poderá ser suprido.

5 CONCLUSÃO

É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem se tornando tarefa das mais importantes para os gestores (GIL, 2006, p. 201).

Baseado nos resultados obtidos e sua análise, foi montado o programa motivacional descrito, visando melhorar os fatores de satisfação, a fim de diminuir a rotatividade dos funcionários e manter o capital humano.

Para suprir os itens de segurança e higiene, a empresa precisará promover melhorias no ambiente de trabalho e em seu plano de cargos e salários. Para um melhor ambiente, será necessária uma pesquisa com os líderes dos setores, listando os materiais e ferramentas que devem ser fornecidos aos funcionários para o desenvolvimento de suas tarefas, elencando os essenciais ao objetivo mais próximo, e promovendo sua atualização a cada três meses. No quesito remuneração e benefícios, os gestores deverão promover um estudo de atribuições, cargos e responsabilidades de cada colaborador e seus gestores imediatos,

atualizando-os, se for o caso, baseando-se no piso de cada função para adequação salarial; os benefícios recebidos pelos colaboradores devem ser estudados e reestruturados, e o fechamento de parcerias com empresas e unidades comerciais de outros setores pode ser percebido positivamente como benefício adicional. A empresa deverá também estudar a possibilidade da implantação de bonificações de acordo com produtividade/rentabilidade.

Apesar de uma boa comunicação entre os níveis hierárquicos mais altos e o restante da pirâmide, os colaboradores evidenciaram como negativos a falta de *feedbacks* e o pouco reconhecimento por um bom trabalho realizado. Devem ser oferecidos aos gestores de áreas treinamentos com foco em *feedback*, estabelecendo a obrigatoriedade mensal do preenchimento destes formais individuais, e reuniões mensais e quinzenais com foco no desempenho da equipe, sem menções particulares. Um manual do colaborador deve ser idealizado como base dos valores que norteiam a organização. Os gestores ficarão responsáveis por destacar todas as vezes que os bons costumes e valores sejam cumpridos com dedicação por seus funcionários. Deverá haver uma apresentação semestral de desempenhos e resultados obtidos, homenageando ações de destaque e presenteando não apenas o colaborador que a idealizou, mas seu gestor imediato que a apoiou e acompanhou. Ainda visando a comunicação, para melhorá-la entre setores, ações que invistam no relacionamento entre equipes devem ser implementadas, assim como café e networks na empresa, e barreiras departamentais físicas mais fluidas, aumentando a percepção da empresa trabalhando como um todo pelo bem comum.

Trabalhando na estima do colaborador, será necessário estabelecer junto ao RH um plano de carreira, que deverá ser difundido a todos, juntamente com seus valores organizacionais, benefícios concedidos e objetivos a serem alcançados. A contratação de um coaching responsável por dar prosseguimento no plano de carreira deve ser estudada, além de incentivar o desenvolvimento dos funcionários (com treinamentos oferecidos pela empresa, ou cursos externos).

A maioria dos funcionários julgou suas atribuições como estressantes. Para amenizar esses efeitos na vida dos colaboradores, a empresa deve estudar a contratação de um profissional que realiza trabalhos de oficina e ginásticas laborais, aproveitar a descontração e criatividade que permeiam o ambiente e analisar a viabilidade de vídeo-games e outros jogos/ações que possam trazer leveza à rotina,

oferecer palestras por meio da SIPAT/RH com temáticas relacionadas a práticas saudáveis que aliviam os sintomas do estresse e até fechar convênios ou parcerias com psicólogos que podem oferecer auxílio aos funcionários.

Como último tópico, temos a deficiência evidenciada pela pesquisa no que tange às informações passadas pelos superiores para desenvolvimento adequado do trabalho. Os gestores devem ser treinados a fim de compreenderem a necessidade de fornecer informações a suas equipes, assim como guia-los quando preciso. Deverá, ainda, ser produzido um modelo de briefing que seja formalmente preenchido para idealização dos trabalhos publicitários e de comunicação, contendo quem está solicitando aquele trabalho e, um telefone para mais informações, para a busca de alinhamentos adicionais, se necessário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARCHER, Ernest R. O mito da motivação. São Paulo: Pioneira, 1990.

CENTRO UNIVERSITÁRIO “ANTONIO EUFRÁSIO DE TOLEDO” de Presidente Prudente. **Normalização de apresentação de monografias e trabalhos de conclusão de curso.** 2007 – Presidente Prudente, 2007, 110p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, 531p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, 54p.

Gil, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2006, 202p.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 8. ed. São Paulo: Pearson, 2009, 24p.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas.** São Paulo: Nobel, 2000, 64p.

MAYO, Andrew. O valor humano da empresa. São Paulo: Prentince Hall, 2003, 15p.

ANEXO 01 – MODELO DE PESQUISA APLICADO

PESQUISA - SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Setor:

Cargo:

Prezado colaborador,

Este questionário faz parte de um trabalho acadêmico e tem como objetivo avaliar o grau de satisfação dos colaboradores da Toledo.

Fique a vontade em responder o questionário, seja o mais verdadeiro possível e sem receio, pois essa pesquisa não é identificada.

Leia com atenção e avalei os fatores apresentados a seguir marcando apenas uma resposta, conforme a legenda:

1) Muito insatisfeito

2) Insatisfeito

3) Indiferente

4) Satisfeito

5) Muito satisfeito

A) Local de trabalho

A organização fornece recursos/materias/ferramentas suficientes para o desenvolvimento do seu trabalho.

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

A organização oferece um ambiente de trabalho seguro (livre de acidentes, de bactérias, ácaros, entre outros).

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

A condição ambiental (temperatura) do seu local de trabalho.

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

A iluminação do seu local de trabalho.

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

O local onde realiza as refeições.

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

B) Remuneração

O salário que recebe.

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

Os benefícios que recebo.

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

C) Feedback

Recebo constantemente feedbacks sobre meu trabalho e minha evolução.

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

O feedback recebido é rico em informações para que eu continue a evoluir e me desenvolver.

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

D) Trabalho em equipe

O relacionamento de cooperação entre os departamentos da organização.

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

Meus colegas de setor de trabalho procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho.

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

Meus colegas de setor me atendem prontamente quando preciso de auxílio.

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

Meu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança.

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

E) Comunicação

Organização compartilha as informações e conhecimentos de forma aberta.

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

Organização fornece todas as informações para o desenvolvimento de um trabalho bem feito e eficaz.

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

A comunicação entre colaboradores de diferentes setores flui adequadamente.

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

Consigo me comunicar com diretores e gestores.

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

F) Crescimento

As oportunidades de promoção/evolução que sua organização lhe oferece.

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

Treinamentos oferecidos para boa execução do seu trabalho.

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

A oportunidade que o seu trabalho lhe dá para realizar as atividades nas quais se destaca.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Oportunidades de crescimento dentro da organização são exibidas aos colaboradores de forma clara (plano de carreira).

G) Qualidade de vida

A organização entende claramente as vantagens em manter equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

O trabalho que exerce não causa estresse na sua vida.

H) Justiça

As lideranças tratam todos os colaboradores de forma justa.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Todos os colaboradores são bem tratados pela direção e gestores.

Na organização não existe favoritismo para aumentos salariais e/ou promoções.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

I) Liderança e gestão de pessoas

Estou satisfeito com meu gestor/superior.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

A forma como os superiores avaliam o seu trabalho.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Recebe do seu superior imediato as informações necessárias para a realização do seu trabalho.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Sente à vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com o seu superior imediato.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Pode ter opinião contrária ao das lideranças sem medo.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

As lideranças sabem reconhecer um bom trabalho.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

A proximidade e frequência com que é supervisionado.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

J) Diversidade

Sinto confortável em compartilhar minhas opiniões dentro da organização.
A organização recebe e reconhece as críticas, opiniões e contribuições dos colaboradores.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

K) Que sugestões você daria para tornar a organização um lugar melhor para se trabalhar?