

FACULDADES DOCTUM DE GUARAPARI  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
SAULO SIMÕES MAIOLI

**A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AS  
TOMADAS DE DECISÕES NAS EMPRESAS ATACADISTAS DE BEBIDAS EM  
GUARAPARI/ES.**

GUARAPARI ES  
2017

FACULDADES DOCTUM DE GUARAPARI  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
SAULO SIMÕES MAIOLI

**A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AS  
TOMADAS DE DECISÕES NAS EMPRESAS ATACADISTAS DE BEBIDAS EM  
GUARAPARI/ES.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao  
Curso de Administração da Faculdade Doctum  
Guarapari ES, como requisito para aprovação na  
disciplina TCC II.

Orientado pela Prof. MSc. Juliene Rocha Borges.

GUARAPARI ES

2017

## **A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AS TOMADAS DE DECISÕES NAS EMPRESAS ATACADISTAS DE BEBIDAS EM GUARAPARI/ES.**

### **RESUMO**

Este estudo discorreu sobre a importância do *feedback* dos colaboradores em relação as tomadas de decisões nas empresas atacadistas de bebidas em Guarapari/ES, buscando desta forma, demonstrar aos gestores os benefícios do *feedback* como ferramenta gerencial para as instituições, com o intuito de suprir as necessidades informacionais, auxiliando-os em suas funções gerenciais, sendo esta, voltada para a melhor utilização e evolução dos colaboradores, objetivando alcançar os resultados esperados pela instituição através dessa ferramenta de gestão voltada para a motivação dos colaboradores. As atividades gerenciais apóiam-se na utilização correta do *feedback* dos colaboradores nas tomadas de decisões realizadas de maneira coerente, pois existem informações por ela geradas que aprimoram o planejamento estratégico e operacional, auxiliando aos gestores na formação de metas e indicadores que potencializam os resultados. Em linhas gerais, o *feedback* vem dotar os administradores de informações, transformando dados e opiniões dos colaboradores, de forma que possam ser utilizados para monitorar no momento da tomada de decisão organizacional da empresa, auxiliando em todo planejamento operacional e decisório, tornando o trabalho do gestor mais eficiente e eficaz. Sendo assim, com o objetivo de contribuir para o conhecimento de tais ferramentas, através de pesquisa exploratória, quantitativa e bibliográfica, foi aplicado questionário às empresas atacadistas de bebidas em Guarapari/ES, sendo possível avaliar o conhecimento dos gestores das empresas atacadista acerca do *feedback* dos colaboradores e mensurar sua utilização no processo de tomada de decisão organizacional, após analisar os dados constatado em pesquisa foi possível Relatar que diante do estudo realizado, acredita-se que a sugestão dada ao setor pela presente pesquisa seja da adoção de uma maior agilidade de compromisso do colaborador com os objetivos organizacionais das empresas atacadistas de bebidas de Guarapari/ES ao adotar a importância do nível motivacional dos colaboradores nas tomadas de decisão organizacional.

**Palavras – chave:** *feedback*; tomada de decisão; empresas atacadistas; motivação

## 1. INTRODUÇÃO

Administração tornou-se uma ferramenta muito utilizada, pois se enxergou sua importância em várias áreas. As pessoas passaram a entender que a administração era peça fundamental para a sobrevivência de qualquer pessoa dentro e fora das organizações. Com o tempo houve necessidade de mudança, as pessoas deixaram de serem apenas recursos. As empresas se descentralizaram e viram que investir em um funcionário era o melhor meio de sobreviver ao mercado. Mais do que recursos às pessoas passaram a ser vistas como capital intelectual. (CHIAVENATO, 2007).

Atualmente, o tema motivação está em evidência nos ambientes internos das organizações. Independentemente dos segmentos de mercado de atuação e das suas categorias, as empresas estão preocupadas com o desempenho do trabalhador, porque elas sabem que atingir os altos índices de produtividade, que alavancam as vendas, depende necessariamente de cada funcionário. Na sociedade, do século XXI em que as organizações vêm passando por grandes transformações, a questão de motivar pessoas está em alta, ou seja, motivar é ter motivos: ter motivos para trabalhar, para se dedicar, para se comprometer, para vencer, para querer aprender, para se dedicar àquilo que faz, em busca de resultados. O conceito de motivação, por sua vez, é objeto de destaque nos estudos da psicologia organizacional há algumas décadas, e que o sucesso está baseado no talento humano, aliado à vantagem tecnológica, à pesquisa, à busca constante de novos produtos, novos sistemas, novas soluções.

Foi-se o tempo em que as organizações tinham lideranças de estilo burocrático, onde os chefes mandavam e os subordinados apenas obedeciam. As pessoas eram vistas como robôs e a organização não compreendiam a importância das pessoas para a organização. Houve a necessidade do aprimoramento das informações, as pessoas correram atrás do estudo, e as empresas cada vez mais se tornaram selecionadoras. Perder um bom funcionário hoje é perder dinheiro e mais do que isso é permitir que as informações ultrapassem os muros da organização. Então se observou a necessidade de não somente investir no conhecimento, mas na

comunicação. Os chefes viraram líderes, a empresa enxerga que o funcionário precisa alcançar seus objetivos pessoais para assim chegar aos objetivos da organização. (HERINGER, 2003).

Surgiu um intermédio entre essa relação, o *feedback*, que nada mais é do que o retorno do líder sobre algo que se faz. Juntou-se o útil ao agradável se partiu do princípio em que a empresa realmente preocupa-se com o objetivo de cada integrante de sua equipe, logo, quanto mais se recebe retorno pela função exercida dentro da organização, mas se sentem motivados com o retorno recebido (ROCHA, 2001).

Sendo assim, almeja-se que este trabalho possa contribuir teoricamente no ambiente acadêmico, de modo que venha salientar a necessidade, importância e benefícios do *feedback* dos colaboradores na tomada de decisão organizacional, incentivando os gestores das empresas atacadistas de bebidas em Guarapari/ES a utilizarem das informações disponibilizadas por tal ferramenta.

Neste contexto, a questão relevante desta pesquisa é: Os gestores das empresas atacadistas de bebidas de Guarapari/ES levam em conta o *feedback* obtido na motivação dos seus colaboradores no momento das tomadas de decisões organizacionais? Na busca por informações de que venha demonstrar clareza a esta questão, o artigo em tela apresenta o seguinte objetivo geral: explicitar a importância do *feedback* como ferramenta de gestão e sua interferência na tomada de decisão do gestor. E ainda, apresenta como objetivos específicos identificar a importância do *feedback* como ferramenta de gestão para os gestores das empresas atacadistas, analisar se o *feedback* pode ser uma ferramenta eficiente para auxiliar o gestor no desenvolvimento do funcionário e de sua empresa, verificar se *feedback* é usado na tomada de decisão dos gestores das empresas atacadistas e analisar se o desempenho dos funcionários apresentam alguma melhora organizacional quando suas opiniões são levadas em conta pelos gestores na tomada de decisões.

Portanto, a pesquisa mostra a importância do *feedback* para tomada de decisões dos gestores, pois quando se recebe o retorno sobre algo já realizado trás evolução no processo de comunicação e desenvolvimento das pessoas. Apresenta como é

importante que as pessoas saibam o papel que desempenham na organização e como a organização enxerga essa função, gerando um ambiente de motivação.

Pois o *Feedback* é um dos indicadores que garantem aos gestores conhecer a todo instante se a estratégia de gestão está funcionando. No caso do *Feedback* negativo auxilia o entendimento do porque, pois os indicadores traduzem a conexão da estratégia sobre as relações de causa e efeito.

E assim espera-se que este trabalho venha trazer informações relevantes e estímulo aos gestores das empresas atacadistas de bebidas de Guarapari/ES quanto á importância desse diálogo diário, pois seus colaboradores necessitam do *feedback*. Considerado como um processo de ajuda e estímulo para a mudança de comportamento ajuda as instituições no aprimoramento do desempenho individual, viabiliza o processo de mudança e auxilia o indivíduo na aquisição de comportamentos mais assertivos dentro da organização.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Em uma organização os fatores que levam a insatisfação são como, por exemplo, a política da empresa, as condições do ambiente de trabalho, o relacionamento com outros funcionários, a segurança e o salário. Já os fatores que levam a satisfação é a possibilidade de crescimento, de desenvolvimento, a responsabilidade, o reconhecimento e a realização (MAXIMIANO, 2006. p.191).

### **2.1 FEEDBACK**

Nos processos organizacionais, o *feedback* considerado como um processo de ajuda e estímulo para a mudança de comportamento, ajudando no aprimoramento da performance individual, para ser utilizado de forma estruturada e oportuna, viabilizando o processo de mudança e auxiliando o indivíduo na aquisição de comportamentos mais assertivos dentro da organização (HERINGER, 2003).

“A maioria dos executivos bem-sucedidos sabe que precisa de *feedback* constante, confiável e construtivo” (BOOHER, 1999)

Segundo (BERGER, 1999) “o *feedback* imediato consiste em permitir que os administradores tenham conhecimento de que suas instruções são bem interpretadas e aceitas, pois sem esse *feedback*, o administrador pode não saber se suas instruções foram recebidas e realizadas de forma errada ou certa”.

Existem diferenças substanciais no modo como é usado em cada uma das áreas de aplicação e no lugar que ocupa para cada uma delas. Geralmente apresenta importância central no processo de aprendizagem, ao maximizar os resultados e motivar o sujeito que aprende. (ROCHA, 2001)

Berger (1999). “O *feedback* é um dever de quem o emite e um direito de quem o recebe, pois deve oportunizar uma conversa franca, acerca do desempenho do profissional em relação a sua equipe.”

Formar uma equipe de trabalho integrada, motivada, cooperativa, desenvolvida e confiante, depende da coesão do grupo em torno de um objetivo comum e do desenvolvimento de competências que habilitem o gestor a relacionamentos éticos com as pessoas na formação, integração e desenvolvimento de equipes de trabalho. Para isso o *feedback* é uma ferramenta muito usada. (HERINGER, 2003).

Para Ferreira (2002), este conclui de forma harmônica que *feedback* é o processo de fornecer dados a uma pessoa ou grupo ajudando-o a melhorar seu desempenho no sentido de atingir seus objetivos.” (FERREIRA, 2002 p. 255).

## 2.2 TOMADA DE DECISÃO

Uma tomada de decisão adequada significa que o decisor está informado, ou seja, que tem as informações relevantes e apropriadas nas quais está baseada na sua decisão (SAUTER, 1997).

Considera que os tomadores de decisão necessitam de mensurações adequadas para dar suporte aos processos decisórios. (BEUREN, 1998).

No processo de tomada de decisão, É importante ter disponíveis dados, informações e conhecimentos, mas esses normalmente estão dispersos, fragmentados e armazenados na cabeça dos indivíduos e sofrem interferência de seus modelos mentais. Nesse momento, o processo de comunicação e o trabalho em equipe desempenham papéis relevantes para resolver algumas das dificuldades essenciais no processo de tomada de decisão. Pelo processo de comunicação, pode-se buscar o consenso que permiti prever a adequação dos planos individuais de ação em função do convencimento, e não da imposição ou manipulação. Pelo trabalho em equipe, pode-se conseguir obter o maior numero de informações e perspectivas de análises distintas, sendo validada a proposta mais convincente no confronto argumentativo dos demais (GUTIERREZ, 1999).

Ainda de acordo com Gutierrez, este pressupõe que um conjunto de pessoas, com preparação intelectual, informações e interesse em chegar a um acordo, debate todas as alternativas possíveis, até constituir um plano de ação coletivo consensual. O autor compreende que esse processo vai das normas de educação até a ausência de desvios patológicos que possam impedir a percepção do sentido geral de uma discussão, ou a revisão pessoal de comportamentos e conceitos quando confrontados com argumentos distintos.

As pessoas passam assim a contribuir no campo das decisões quando conseguem, no processo do diálogo, colocar-se no lugar do outro e perceber, a partir desta nova perspectiva, suas razões e interesses (Piaget (1996) apud Gutierrez, 1999, p. 41), tornando-se fundamental destacar a importância da maturidade como elemento essencial na comunicação organizacional para a tomada de decisão.

A decisão é assim considerada como um sistema linguístico, um processo essencialmente coletivo no qual impera a multirracionalidade, ou anti-racionalidade, preconizada por Sfez (1984), caracterizada pela interferência das diferenças individuais na coleta e interpretação da informação, impossibilitando a existência de apenas uma decisão, a correta. Se não existe uma única alternativa para determinada situação de decisão, onde fica a racionalidade? Para diminuir as interferências individuais, um dos caminhos sugeridos é o da decisão em equipe.

A tomada de decisão nas organizações vai exigir cada vez mais trabalhos em equipe e maior participação das pessoas. O trabalho em equipe coloca em evidência os procedimentos de diálogo baseados na idéia de que, em uma organização, a comunicação deve ser estimulada visando ao estabelecimento de um pensamento comum (ANGELONI, 1992)

Para Santos (2000, p.1) Afirma que "O tomador de decisões necessita de informações relevantes, mas, antes de tudo, precisa de dispositivos de filtros, pois estão expostas a uma massa infinita de informações irrelevantes, muitas delas, que ele mesmo solicitara"

Embora os tomadores de decisão tenham acesso a uma grande quantidade de informações, a maioria presta atenção a determinados tipos, como por exemplo, financeiras, operacionais e mercadológicas; ou seja, a informação que de algum modo, esclareça melhor as incertezas estratégicas dos ambientes interno e externo à corporação. Isso não é uma regra: existem organizações que dão ênfase às informações dos clientes, dos concorrentes tradicionais e não-tradicionais, informações internas e, dependendo do ramo de atividade, definem sua estratégia de informação com informações de produtos gerados internamente, informações conseguidas junto aos fornecedores e parceiros, aperfeiçoamento da informação logística e informações dos próprios funcionários (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.69-72).

Uma vez compreendido o ambiente informacional interno, a organização deverá partir para um processo informacional mais amplo, buscando as informações geradas externamente à organização. Para Garber, o maior desafio para a organização é identificar e recuperar as informações externas, foco da maioria das incertezas para a tomada de decisão exógena (GARBER2001, p.51).

### 2.3 EMPRESAS ATACADISTAS

Desde a década de 1980, o atacado vem evoluindo tanto nos conceitos quanto nas funções. Intermediários de atacado são as empresas engajadas nas vendas de bens para revenda ou para uso industrial. Entre as funções dos atacadistas num canal de distribuição destacam-se: fornecer cobertura ao mercado; fazer contato de vendas; manter estoques; fracionar quantidade dos produtos; processar pedidos; distribuir produtos; reunir informações do mercado; oferecer suporte ao cliente; e dar crédito e auxílios financeiros (STERN, 1996; ROSENBLUM, 2002; BERMAN, 1996).

Segundo Kotler (1999) atacadista é a unidade empresarial que compra e vende mercadorias para varejistas ou usuários industriais, institucionais e comerciais.

Rosenbloom (1987), Stern e El-Ansary (1988) e Hall (1950) enumeram um conjunto de funções inerente à empresa atacadista e afirmam que a principal função é a disponibilidade imediata de produtos.

Para Alderson (1954) a principal função da empresa atacadista está na tarefa do sortimento.

Abordagem diferente é destacada por Torii e Nariu (2004). Os autores defendem que o atacadista entra num canal de distribuição para lucrar na exclusividade da informação que eles têm entre fabricante e varejista. Sob esta perspectiva o lucro do atacadista vem por meio da mediação que o mesmo faz entre os dois elos do canal provendo com informação o espaço que os separa.

Segundo Drozdow e Carroll (1997) organizações atacadistas de um modo geral são freqüentemente empresas familiares, com sérios problemas de continuidade, não internacionalizadas, e com menor poder de mercado na cadeia de distribuição.

Rosenbloom (1995) concorda com esta posição, relatando que nos EUA, apesar de serem diversos os tamanhos das empresas atacadistas, predominam empresas de pequeno porte.

Coughlan (2002) relata que no mercado americano a maioria dos distribuidores atacadistas é formada por empresas muito pequenas que operam um único estabelecimento.

[...] fato de que a competição entre distribuidores atacadistas tradicionalmente acontece em mercados diferentes do ponto de vista geográfico. Um distribuidor atacadista pode dominar uma região de um país, mas ser responsável por uma proporção muito pequena das vendas nacionais. (COUGHLAN, 2002, p. 376).

O segmento atacadista/distribuidor, marcado pela expressiva representatividade no contexto nacional, se apresenta como um “local” adequado para o estudo. Em um país como o Brasil, onde as dimensões do território são continentais, os atacadistas têm papel marcante, pois são eles que fazem a ligação entre a indústria e o varejo, além de desempenharem diversas atividades como elo entre produção e consumo. Eles geram renda, milhares de empregos diretos e indiretos e significativa participação na economia do país. No ano de 2002 eram mais de 91 mil estabelecimentos, empregando cerca de 800 mil pessoas, com um faturamento de 250 bilhões de reais, o equivalente a 22,8% do PIB do mesmo ano (IBGE, 2004).

#### 2.4 FORMA DE TRABALHO DAS EMPRESAS ATACADISTAS

Empresas atacadistas são organizações intermediárias que se situam entre a indústria e o varejo. Têm como principal função ajustar as discrepâncias entre produção e consumo permitindo o aumento das economias nos custos de transação entre os elos produtor e consumidor. Duas tendências têm ameaçado a posição intermediária de empresas atacadistas, que são: o aumento das centrais de compras no mercado varejista e a utilização da distribuição direta por parte dos fabricantes. Devido ao crescimento destes dois movimentos há o risco de instituições atacadistas serem suprimidas de um canal de distribuição (ROSENBLOOM&MOLLENKOF, 1993).

Organizações não manufatureiras – como o atacado tradicional, que se dedica a comprar, assumir propriedade, armazenar (em geral) e manusear produtos em quantidades grandes para, em seguida, revendê-los em quantidades menores – também necessitam capacitar-se no desempenho da função suprimentos. A gestão de suprimentos é aspecto muito importante para o atacado que revende produtos, pois a decisão tomada sobre “o que comprar”, recai imediatamente sobre “o que vender” (BAILY, 2000).

Com destaque, o atacado passou a se envolver mais com questões mercadológicas, voltadas principalmente para estratégias de diferenciação pelo desenvolvimento de marcas (ALCÂNTARA, 1997; NEVES, 1999).

Seguindo a tendência mundial dos canais de distribuição da Europa e Estados Unidos, o atacado brasileiro também descobriu a importância estratégica da utilização de marcas próprias (PIATO, 2006).

São chamadas marcas próprias as “marcas desenvolvidas e vendidas com exclusividade por varejistas ou atacadistas” (PARENTE, 2000, p. 194).

Os atacadistas de pequeno e médio porte enfrentam várias ameaças no mercado, como: a dificuldade de sobrevivência dos pequenos e médios varejos, a ausência de fidelidade, a concorrência predatória de preço dentro do setor, o incentivo dos fabricantes a novos canais que eliminam o atacado, e as grandes redes realizando as funções do atacado, como o atacarejo e a internet (NEVES, 1999).

Segundo esse autor,

Só sobrevivem no cenário atual os atacadistas que: a) não focam apenas no preço, mas também no serviço e nas necessidades dos clientes; b) são especializados; c) modernizam os sistemas de controle; d) conseguem lealdade do varejo com relacionamento; e) são operadores logísticos; f) têm bom relacionamento com os fabricantes (NEVES, 1999, p. 53).

Saab e Corrêa (2005) destacam que outra ameaça à atividade de intermediação da empresa atacadista surgiu com o desenvolvimento de equipamentos e tecnologias que reduziram os custos de transação e possibilitaram o aumento da interação direta entre elementos mais distantes da cadeia de suprimentos.

Torii e Nariu (2004) esclarecem que o atacado perde a importância quando ou fabricantes ou varejistas se tornam maiores e então diminui esta deficiência de informação entre estas duas entidades do canal.

## 2.5 MOTIVAÇÃO

Motivação deriva da palavra latina *movere*, que significa mover. Origem de noção de dinâmica ou de ação, função particular da vida psíquica (ROBBINS, 2005).

Motivação é “o conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam uma conduta de um indivíduo” A motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for (MAXIMIANO, 2008, p. 177).

O estudo da motivação abrange aquelas tentativas de conhecer como o comportamento é iniciado, persiste e termina. Do mesmo modo, quando um resultado é procurado pelo indivíduo, ele está buscando meios para alcançar resultados finais (BERGAMINI, 1991).

Segundo Robbins (2005) motivação é definida como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço em satisfazer alguma necessidade do indivíduo.

Segundo Herzberg (1946) (apud MAXIMIANO, 2006) os fatores motivacionais ou intrínsecos são:

- Conteúdo do Trabalho em si (natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa).
- Sentido de realização de algo importante.
- Exercício da responsabilidade.
- Possibilidade de crescimento.
- Orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão.
- Reconhecimento pelo trabalho bem feito.

Os fatores higiênicos ou extrínsecos são:

- Estilo de supervisão do chefe.
- Relações pessoais com os colegas.
- Salário.
- Política de administração pessoal.
- Condições físicas e segurança do trabalho.

[...] Em suas pesquisas, Herzberg descobriu que, de forma geral, as pessoas mostravam-se mais satisfeitas com os fatores intrínsecos e insatisfeitas com os fatores extrínsecos. “Segundo Herzberg, as pessoas em geral gostam mais de seu trabalho do que do ambiente de trabalho, especialmente quando desempenham tarefas que correspondem a suas capacidades ou objetivos”. (MAXIMIANO, 2006, p.67)

Para Maximiano (2006, p.191) em uma organização os fatores que levam a insatisfação são, como por exemplo, a política da empresa, as condições do ambiente de trabalho, o relacionamento com outros funcionários, a segurança e o salário. Já os fatores que levam a satisfação é a possibilidade de crescimento, de desenvolvimento, a responsabilidade, o reconhecimento e a realização.

## 2.6 A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK DOS COLABORADORES NAS TOMADAS DE DECISÃO ORGANIZACIONAL

Montana e Charnov (1998, p. 248) afirmam que “o uso eficiente do *Feedback* é uma ferramenta poderosa para o controle do desempenho no trabalho”.

Segundo Roosevelt Donnellon (2006, p.4) afirma que “Agindo em conjunto, como um grupo, as pessoas conseguem realizar coisas que nenhum individuo sozinho jamais poderia realizar.”

A habilidade do gestor para utilizar o feedback como ferramenta de gestão, mobiliza o funcionário para uma mudança de comportamento duradoura, uma vez que irá influenciar diretamente em sua autoestima e em seu comprometimento. Essa conquista favorece a solução de dificuldades enfrentadas por empresas no cenário atual como a atração, retenção e motivação de talentos, além da qualificação de profissionais para o bom desempenho de suas atividades, (MISSEL, 2012, p.14).

Para Wagner e Hollenbeck (2006), depende do gestor encontrar uma maneira de melhor trabalhar a emoção dos empregados, auxiliando a tomarem decisões importantes que contribuam para o todo da organização.

Segundo Conte e Brandão (2007) o comportamento dos colaboradores influi na qualidade final do produto, de alguma forma, boa ou ruim, sendo que os funcionários podem apresentar três tipos principais de comportamento quanto à comunicação nas empresas:

- i.Passivo: É o comportamento do funcionário que não se envolve, não comunica algo mesmo percebendo que não está correto e que poderá causar algum tipo de prejuízo à empresa.

- ii. Agressivo: O funcionário comunica se percebe que algo está errado, porém de forma hostil, falando com tom de voz muito alto sendo ainda inflexível em suas ideias perante os colegas.
- iii. Assertivo: É o comportamento ideal, o funcionário sempre comunica o que percebe, de forma clara, objetiva, suave e firme, sem rodeios ou exageros e dentro da verdade, realidade e respeito.

Conforme Daft (2003), os investimentos nos profissionais são uns dos pontos fundamentais para o sucesso das organizações.

Angeloni (2010) explica que vivemos na era da informação e do conhecimento e que para acompanhar essas mudanças que ocorrem nos ambientes organizacionais, as informações precisam ser coletadas, monitoradas, armazenadas e utilizadas no processo gerencial. Devem ser, portanto, disseminadas por toda a empresa.

Por meio da comunicação é possível saber que atividade está sendo realizada por um empregado ou quais as informações que um gerente precisa ter acesso para a tomada de decisão. "Todo ato de comunicação influencia, de alguma maneira, a organização." (DAVIS e NEWSTROM, 1996, p. 5).

### **3. METODOLOGIA**

O presente estudo pode ser classificado de natureza exploratória, baseado em pesquisa bibliográfica. No que tange a pesquisa exploratória, o objetivo principal é esclarecer conceitos relacionados a problemas definidos ou hipóteses pesquisáveis (GIL, 2001).

Esse estudo foi elaborado com o objetivo de apresentar uma visão ampla a respeito de um determinado fato.

A pesquisa bibliográfica de acordo com Cervo e Bervian (1983, p.55), é a pesquisa que: "explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental". Por este tipo de pesquisa ser de natureza teórica, é

parte obrigatória de uma pesquisa, pois é dela que se tem o conhecimento das obras científicas existentes.

Para Beuren (2003, p.87):no que diz respeito a estudos contábeis, percebe-se que a pesquisa bibliográfica está sempre presente, seja como parte integrante de outro tipo de pesquisa ou exclusivamente enquanto delineamento. [...] podem ajudar o estudante a conhecer o que foi produzido de importante sobre o objeto da pesquisa.

Segundo Oliveira (1999, p.119), "a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno".

Resumidamente, a pesquisa bibliográfica é parte essencial para qualquer pesquisa, pois irá explicar o problema a partir de obras já publicadas de outros autores, sendo sua finalidade explicar por diversos ângulos de autores distintos um mesmo tema.

Para embasar a argumentação teórica, foi utilizado como pesquisa bibliográfica livros, artigos científicos, entre outros.

Em contrapeso a este tipo de abordagem, nota-se a abordagem quantitativa, que, segundo Richardson (1999, p.70),"caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas,desde as mais simples [...] às mais complexas".Dessa maneira, o método quantitativo busca precisão dos resultados, evitando assim distorções acerca da análise e interpretação dos dados.

"A utilização dessa tipologia de pesquisa torna-se relevante à medida que se utiliza de instrumentos estatísticos desde a coleta, até a análise e o tratamento dos dados" (BEUREN, 2003, p.93).

A cidade de Guarapari/ES de acordo com a prefeitura apresenta no seu ramo de empresas atacadistas de bebidas cinco empresas operantes, das quais três instituições se dispuseram a responder a pesquisa em tela, as quais não serão identificadas, conforme solicitado pelas organizações.

Foi utilizada nesse trabalho à pesquisa de campo, a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada (GONÇALVES, 2001) por meio de questionários, abordando gestores das empresas atacadistas do segmento de bebida em Guarapari/ES.

Com o objetivo de analisar a importância da aplicação correta do *feedback* juntamente com seus colaboradores na tomada de decisões organizacionais nas empresas atacadistas do seguimento de bebidas em Guarapari/ES. O questionário utilizado na pesquisa de campo constou de dezesseis perguntas direcionadas ao gestor de cada unidade, utilizando o formato na escala de Likert<sup>1</sup>. Desta maneira o entrevistado fez a opção pela alternativa em que melhor se enquadra a realidade de sua empresa. Foram distribuídos questionários (questionário é um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto (PARASURAMAN, 1991). Tal ferramenta fora respondido pelos gestores das empresas atacadistas do seguimento de bebidas em Guarapari/ES.

Os resultados são apresentados através de tabulação, por meio de gráficos, analisando especificamente cada situação relacionada ao conceito apresentado no referencial teórico deste trabalho.

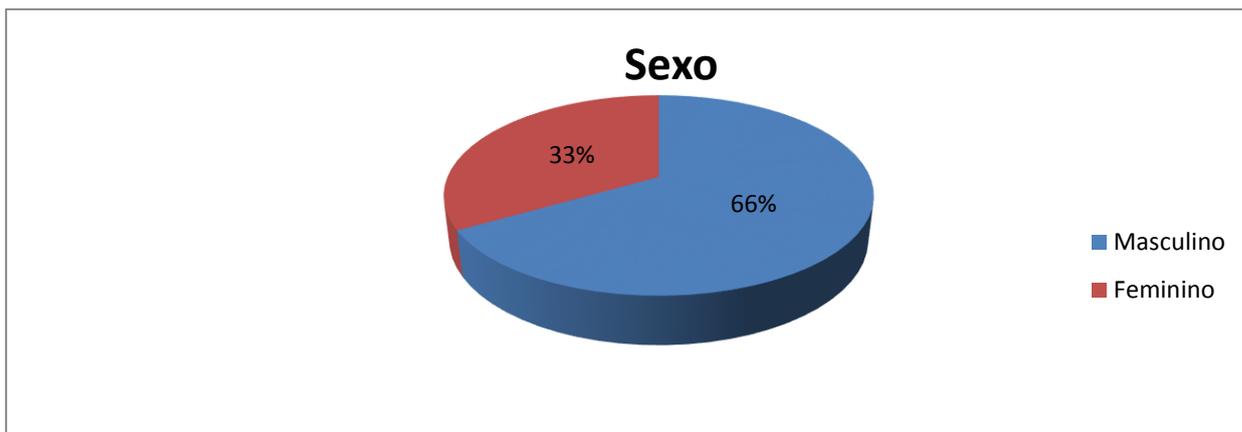
Desta maneira, objetivou-se com esta pesquisa, mensurar a utilização do *feedback* na tomada decisão dos gestores a nível gerencial das empresas atacadistas de bebidas de Guarapari/ES.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

##### **PERGUNTA1**

---

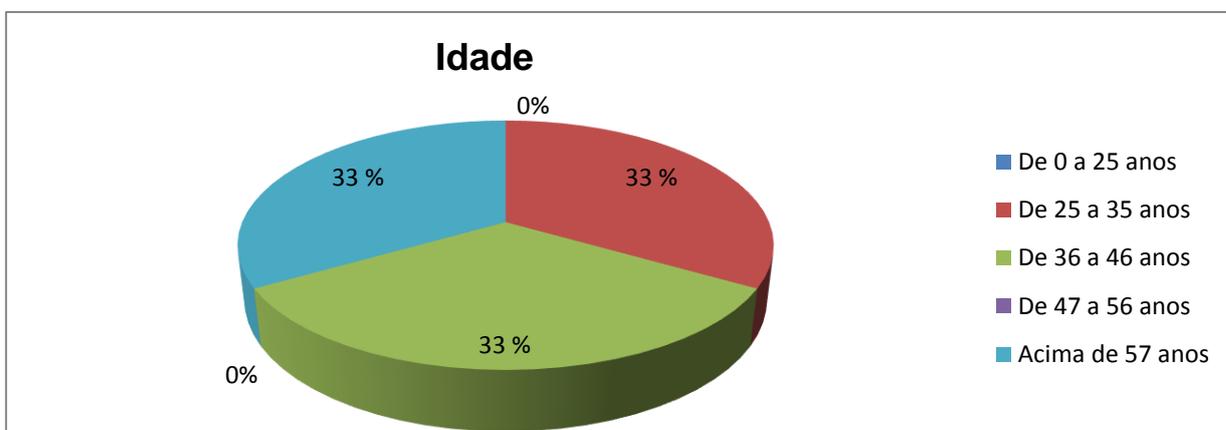
<sup>1</sup>A escala de Likert tem é um dos itens populares mais usados nas pesquisas, ao contrário das perguntas sim/não, e assim permite medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade do entrevistado com qualquer afirmação proposta e é útil para situações que necessita que o entrevistado expresse com detalhes a sua opinião.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico acima mostra que 66 % dos entrevistados são do sexo masculino e 33% do sexo feminino. Isso demonstra que o mercado de trabalho de gestores nas empresas atacadistas no seguimento de bebidas em Guarapari/ES somente 1/3 é mulher.

## PERGUNTA 2



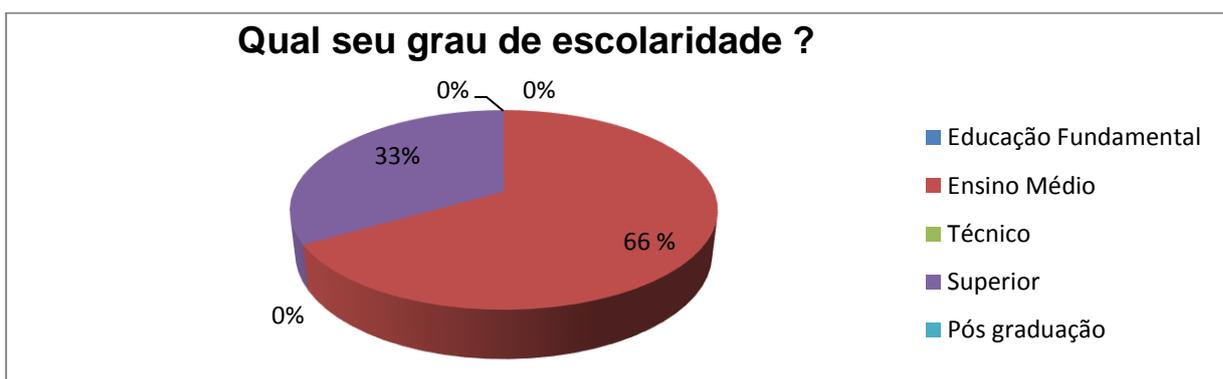
Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico acima demonstra que 33 % dos entrevistados têm entre 25 a 35 anos, que 33 % têm 36 a 46 anos e 33 % têm acima de 57 anos. Dessa maneira observa-se que os gestores das empresas atacadistas de bebidas na cidade de Guarapari/ES apresentam uma variação significativa em relação à idade dos entrevistados.

**PERGUNTA 3**

Fonte: Elaborado pelo autor.

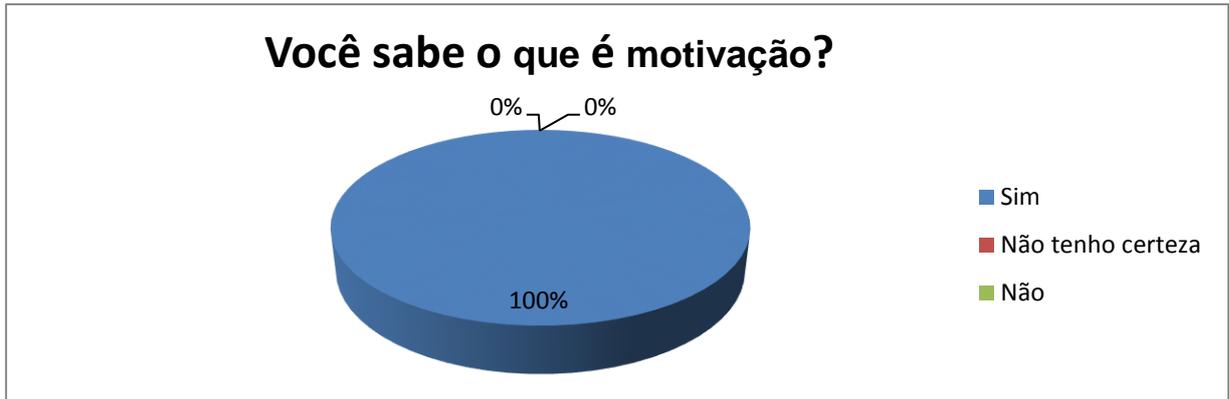
O gráfico demonstra que a pesquisa foi respondida 100% pelos proprietários das empresas, conseqüentemente gestores das mesmas.

**PERGUNTA 4**

Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico acima mostra que dentre os entrevistados 66% cursou o ensino médio, 33% cursou ensino superior. Apesar da baixa escolaridade no nível universitário, todos os gestores são no mínimo pertencentes à classe do ensino médio completo.

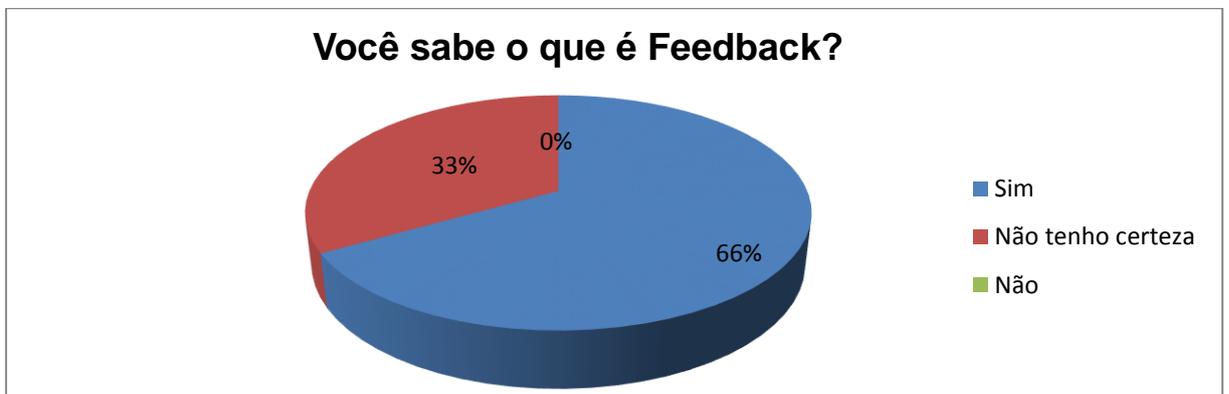
### PERGUNTA 5



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico mostra que 100% dos entrevistados sabem o que é motivação. Diante dessa percepção, é notório que os gestores possuem entendimento do tema apresentado, facilitando desta forma na tomada de decisão no que tange a satisfação do colaborador.

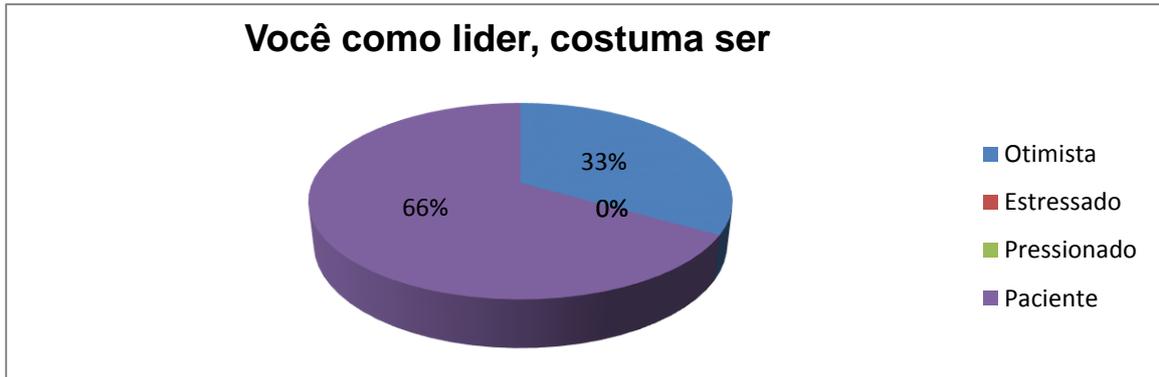
### PERGUNTA 6



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico mostra que 66% dos entrevistados sabe o que é *feedback* e 33% não tenho certeza. Logo, pode-se admitir que a ferramenta do feedback não é compreendida com clareza e exatidão por todos os entrevistados da pesquisa.

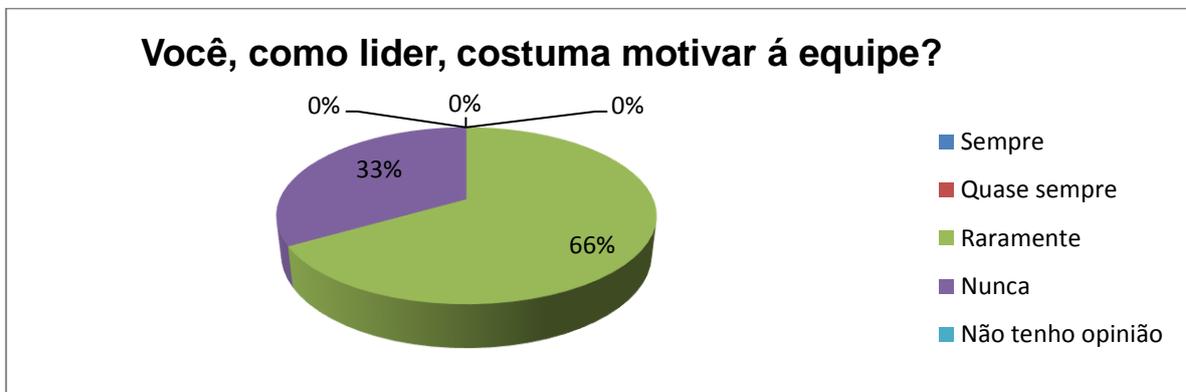
### PERGUNTA 7



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico acima demonstra que 33% dos entrevistados se consideram otimista, 66% paciente. Portanto, de acordo com dados apresentados é possível observar uma qualidade importante diante das respostas dos colaboradores, que como líderes buscam ser otimista e paciente em relação as suas atitudes em meio as dificuldades do cotidiano nas instituições.

### PERGUNTA 8



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico apresenta que dos líderes entrevistados 66% responderam raramente, 33% responderam nunca e 0% responderam sempre, quase sempre e não tem opinião sobre o tema. De acordo com as respostas relatadas pela pesquisa, pode-se observar que quase na sua totalidade, os gestores das empresas atacadistas de bebidas em Guarapari/ES não priorizam na sua gestão a motivação de sua equipe, utilizando a ferramenta motivacional raramente no cotidiano de suas gestões.

### PERGUNTA 9



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico acima demonstra que entre os entrevistados, 33% responderam sempre, 66% responderam quase sempre diante da questão abordada, mesmo os gestores não utilizando de maneira presente nas atitudes do cotidiano de sua empresa a motivação, pode-se observar que os entrevistados concordam que o bom líder é aquele que desenvolve a motivação do funcionário de forma a propiciar um *feedback* positivo.

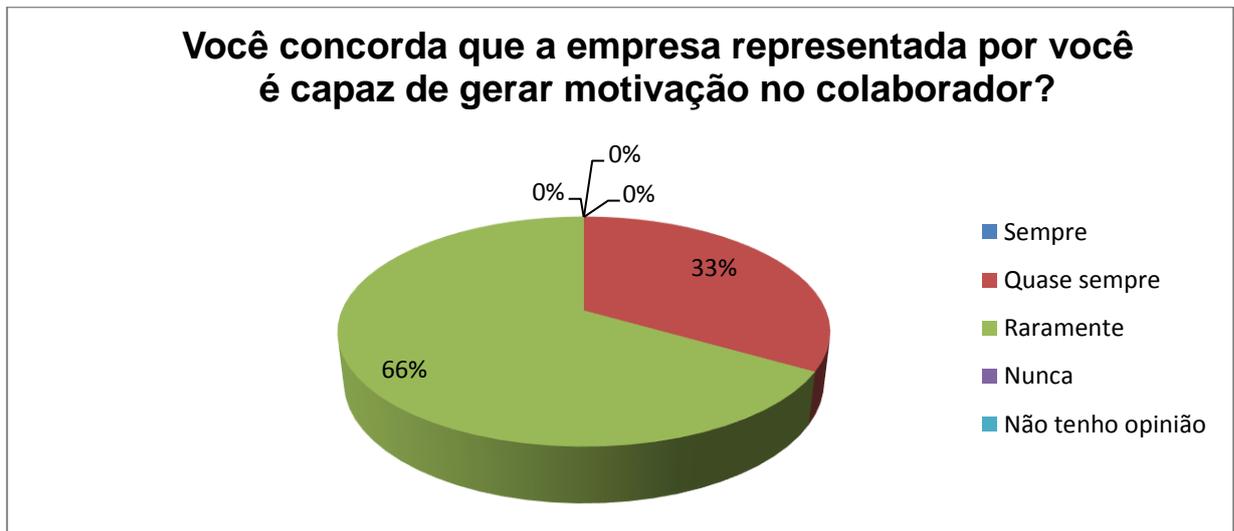
### PERGUNTA 10



Fonte: Elaborado pelo autor.

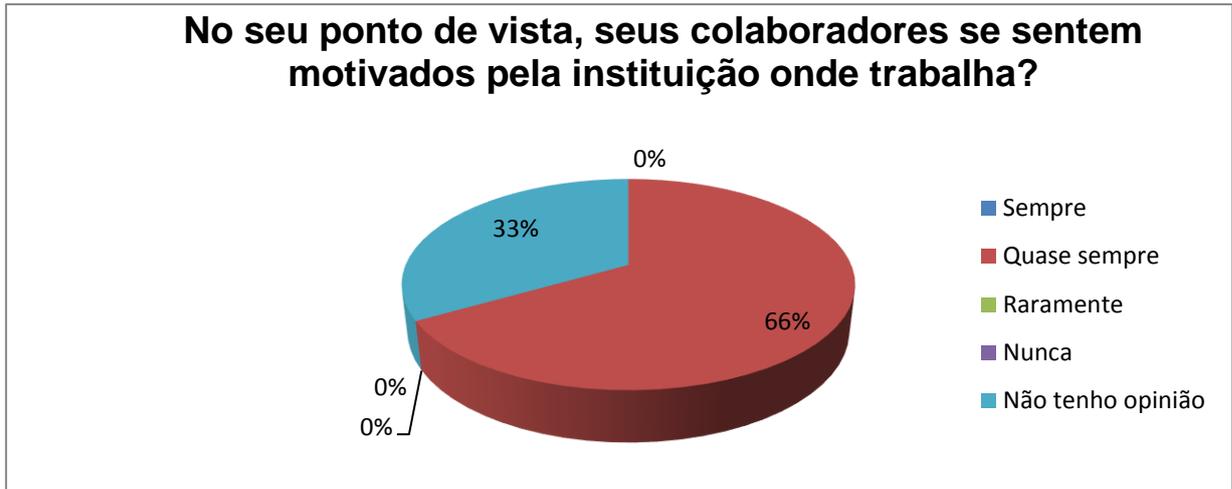
O gráfico acima mostra que em relação à pergunta apresentada buscando a informação do entrevistado sobre a existência de se pesquisar o *feedback* dos fatores motivacionais presentes na organização através de seus colaboradores, observou o seguinte resultado, 33% responderam raramente utilizam, 66% nunca. Com isso, é possível notar que quase os gestores das empresas atacadistas de bebidas em Guarapari/ES não realizam uma pesquisa relacionada com o *feedback* dos fatores motivacionais presentes na organização, através dos seus subordinados, e com isso, entende-se a dificuldade dos gestores em detectar os fatores que realmente motivam seus colaboradores ao realizarem as tarefas necessárias para o êxito da instituição no mercado atuante.

#### PERGUNTA 11



Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante do gráfico acima é possível observar que 33% dos entrevistados responderam quase sempre, 66% responderam raramente. Analisando as respostas apresentadas pelos gestores das empresas atacadistas de bebidas em Guarapari/ES, podemos observar que diante da visão dos entrevistados, os colaboradores das instituições não se motivam através da imagem transpassada pela pessoa do gestor representando a empresa, pois apenas 33% dos entrevistados acreditam que consigam realizar essa motivação quase sempre, mas também segundo os mesmos, se enquadraria perfeitamente na hipótese de raramente conseguir representar a instituição e conseguir gerar essa motivação.

**PERGUNTA 12**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando no ponto de vista do gestor em relação aos seus colaboradores se eles se sentem motivados pela instituição aonde trabalha o gráfico acima apresenta que 66% dos entrevistados responderam quase sempre, 33% não tem opinião. Assim, diante dos dados apresentados pelos gestores das empresas atacadistas de bebidas em Guarapari/ES, os entrevistados não realizam pesquisas juntamente com os seus colaboradores para analisar de maneira convicta e com propriedade como relatado em questão explicitada anteriormente, demonstram que não priorizam essa ferramenta (motivação) dentro da instituição, mas acreditam que de acordo com as atitudes realizadas no cotidiano juntamente com os seus colaboradores conseguem sim manter seus colaboradores motivados, conseqüentemente para 33% dos entrevistados não possui opinião sobre o assunto.

### PERGUNTA 13



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico acima mostra que 66% dos entrevistados responderam sempre, 33% responderam raramente. De acordo com o relatado pelos gestores nas questões anteriores, em relação à utilização do tema *feedback* nas suas instituições não serem realizadas como tarefas importantes e necessárias para a evolução de sua empresa, mas os gestores em sua grande totalidade, consideram importante receber o feedback dos fatores motivacionais dentro da organização, gerando assim uma análise mais complexa no momento da tomada de decisão organizacional, mesmo os entrevistados reconhecendo que não possui essa ferramenta implantada em sua organização de forma habitual.

### PERGUNTA 14



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a questão apresentada, o entrevistado como gestor, leva em consideração o *feedback* dos seus colaboradores no momento da tomada de decisão organizacional, 33% responderam sempre, 33% responderam quase sempre, 33% responderam raramente. Dado isso, pode se entender a corroboração de SANTOS (2000) no que tange a importância do *feedback* de colaboradores nas tomadas de decisões organizacionais, isso indica que o *feedback* ou seja, a resposta das políticas organizacionais disponíveis pelos os colaboradores, são levadas em conta na maioria das vezes em se tratando de tomada de decisão organizacional.

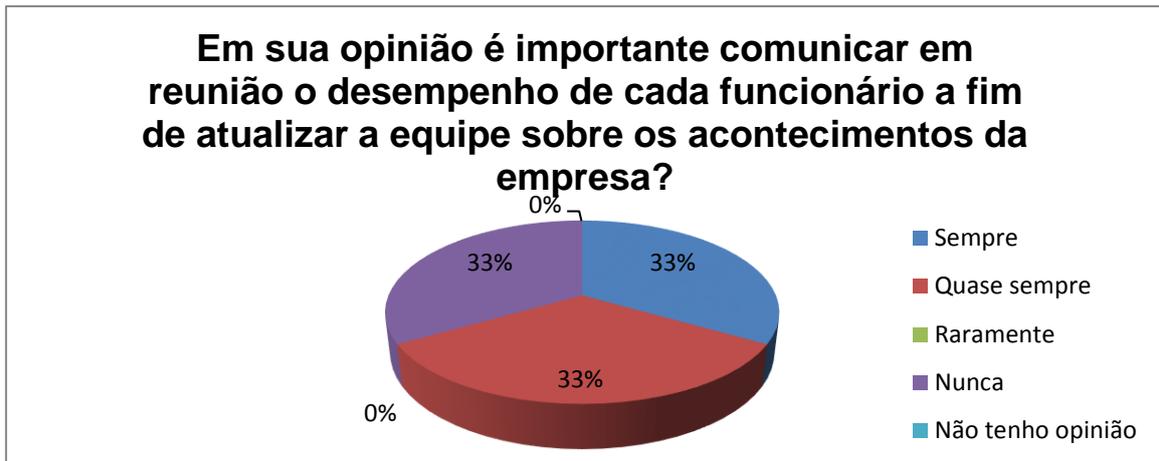
#### PERGUNTA 15



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o gráfico acima, 100% dos gestores entrevistados responderam sempre e acreditam que consigam melhores resultados dos colaboradores quando as suas opiniões são explicitadas no cotidiano da instituição. Com isso, entende-se a corroboração de MISSEL (2012) no que tange a habilidade do gestor ao utilizar o *feedback* do colaborador, e assim mobiliza e influencia diretamente na sua auto-estima e comprometimento do mesmo. Isso indica que diante dos dados coletados juntamente com os gestores, em sua totalidade, mesmo os gestores que não aplicam o presente método em sua instituição acreditam que consigam melhores resultados dos colaboradores quando suas opiniões são explicitadas no cotidiano da instituição.

## PERGUNTA 16



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico acima relata nos seus dados referentes à opinião dos gestores entrevistados, sobre a importância de comunicar o desempenho de cada funcionário a fim de atualizar a equipe sobre os acontecimentos da empresa, e dessa maneira os resultados foram, 33% dos entrevistados responderam sempre, 33% quase sempre, 33% nunca. Isso demonstra que para os gestores das empresas atacadistas de bebidas em Guarapari/ES, em quase sua totalidade considera importante relatar em reunião o desempenho de cada colaborador, com o objetivo de atualizar a todos sobre os acontecimentos da empresa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dado a dimensão e relevância das empresas atacadistas no cenário econômico de Guarapari/ES, a pesquisa objetivou demonstrar a importância do *feedback* no que tange a motivação do colaborador no cunho gerencial destas empresas quanto a tomada de decisão.

Assim, fora destacado as principais interveniências cabíveis pós leitura do *feedback* alcançado pelo nível gerencial das organizações e suas possíveis influencias nas tomadas de decisão quanto a sua operacionalidade na organização.

Ainda foram alinhadas as necessidades informacionais dos gestores nos dias atuais e correlacionado com o objetivo de sanar algumas questões pontuais e pertinentes

ao tema proposto. Assim, pode-se apurar que é de grande relevância que o gestor tenha conhecimento do posicionamento motivacional do seu colaborador no exercício de suas atividades. Para isso, atendendo ao objetivo proposto pela pesquisa assim como a corroboração do referencial teórico, a pesquisa fora aplicada nas empresas do comércio atacadista de bebidas de Guarapari/ES, buscando mensurar o conhecimento dos gestores no que aponta a utilização do *feedback* dos colaboradores ao nível motivacional versus tal dados se são ou não utilizados como sensores e encaminhadores de decisões nos atos referentes a tomadas de decisões gerenciais.

Sendo assim, 66% dos entrevistados têm conhecimento dos conceitos referentes ao tema, da importância das funções do *feedback* dos colaboradores para a gestão em voga. Ainda assim, 66% não possuem especialização em nível de graduação porém reiteram nas afirmativas que concordam da operacionalidade positiva dos conceitos do *feedback* arrecadado no universo pontual de seus colaboradores.

Pode-se ainda afirmar conjuntamente com as respostas adquiridas, que é possível, com auxílio das informações geradas através do *feedback*, os gestores potencializarem seus resultados por meio de tomada de decisão influenciada pelo nível motivacional de sua equipe, contudo, mesmo sabedores dessa possibilidade, apenas 33% quase sempre se deixam influenciar no momento decisório na organização.

Portanto, a geração dessas informações perde sua notória relevância na tomada de decisão gerencial das empresas atacadistas de bebidas de Guarapari/ES, quando se apura que 66% raramente levam tal conteúdo para a pontualidade de suas decisões.

Tal constatação leva a se concluir que a operacionalidade das funções organizacionais do setor poderiam se ajustar mais cotidianamente ao nível motivacional dos colaboradores, fazendo conseqüentemente com que o ofício seja exercido com maior satisfação, visto que, o funcionário mais ajustado com satisfação exerce sua função com maior desprendimento e alcançando com maior nitidez a produtividade organizacional pretendida pelo gestor a nível gerencial. Isso se conclui a partir da resposta na totalidade (100%) dada pelos gestores quanto acreditam que

se colocarem as opiniões de seus colaboradores explicitadas no cotidiano organizacional alcançaria melhores resultados.

Ressaltando que este estudo não é conclusivo, tendo em vista que o universo estudado limita-se a um determinado local, sugere-se que sejam feitos estudos correlacionados a este tema, porém, analisando a veracidade da importância do *feedback* sob a ótica do gestor em destaque.

Portanto, diante do estudo realizado, acredita-se que a sugestão dada ao setor pela presente pesquisa seja da adoção de uma maior agilidade de compromisso do colaborador com os objetivos organizacionais das empresas atacadistas de bebidas de Guarapari;/ES ao adotar a importância do nível motivacional dos colaboradores nas tomadas de decisão organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, R. L. C. **A gestão estratégica dos canais de distribuição: um exame da evolução e do atual estágio do relacionamento entre o atacado de entrega e a indústria.** São Paulo, 1997. 194 f. Tese - (Doutorado em Administração), EAESP-FGV.

ANGELONI, M. T. **Tecnologias de transmissão de informações e consequências sobre o processo de decisões das organizações.** Grenoble, França: Dissertação de Mestrado, Escola Supérieuredes Affaires, 1992.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas Organizações da Era do Conhecimento.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

BAILY, P. et al. **Compras: Princípios e administração.** São Paulo: Atlas, 2000. 471.

BERGANINI, Cecilia Whitaker. **Motivação.** E Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

BERGER, Leoni. **Estudo do emprego de técnicas da análise transacional e da programação neurolinguística na melhoria da comunicação pessoal e organizacional.** Dissertação submetida a Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Florianópolis, 1999.

BERMAN, B. **Canais de Marketing.** Chichester: John Wiley & Sons, 1996. 663 p.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2003.

BOOHER, Diana. Necessidade de *feedback*, **Revista Executive Excellence**, 24 p., Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica:** para uso dos estudantes universitários. São Paulo: MCGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria, Processo e Prática.** Rio de Janeiro – EL SEVIER 2007 – PAG 303.

CONTE, Fátima Cristina de Souza, Maria Zilahda Silva Brandão. **Falo? Ou não falo?** Expressando sentimentos e comunicando idéias, 2ª ED., Londrina, Mecenaz, 2007.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461 p.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4.ed. Universidade de Vanderbilt: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho – Uma Abordagem Organizacional**. São Paulo: Editora Pioneira, 1996.

DONNELLON, Anne. **Liderança de Equipes: Soluções Práticas para os Desafios do Trabalho**. 3. ed. São Paulo: Campos / Elsevier, 2006. 131 p. (Pocket Mentor).

DROZDOW, Nancy; CARROLL, Vincent P. **Ferramentas para desenvolvimento de estratégias em empresas familiares**. MIT Sloan Management Review, 39, 1. ABI / INFORM Global, p. 75, Fall, 1997.

FERREIRA, Daniela de Souza. **Comunicação interna eficaz: Um desafio para as organizações**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Faculdade de Administração de Empresa). Vitória: universidade Estácio de Sá, 2002.

GARBER, R. **Inteligência competitiva de mercado**. São Paulo: Madras, 2001. 357p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUTIERREZ, G. L. **Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HALL, Margaret. (1950). **Comércio Distributivo**. Londres: Biblioteca Universitária de Hutchinson, 1950.

HERINGER, Benedita Hirene de França. **A influência da comunicação organizacional no desempenho humano: um estudo de caso da relação entre gerentes e colaboradores em uma empresa do setor de autopeças do Vale do Paraíba**. Dissertação de Mestrado em Administração. Taubaté: Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, 2003.

IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa anual do comércio 2002. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/> Acesso em 23 de maio de 2017.

KOTLER, Philip. (1999). **Gestão de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** Nova Jersey, Prentice Hall.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Teoria Geral da Administração.**- 1. Ed. -4. Reimpr. – São Paulo: Atlas 2008 cap. 12 pag. 189)

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Teoria Geral da Administração.**- 1. Ed. -4. Reimpr. – São Paulo: Atlas 2008 cap. 13 pag. 198)

MISSEL, Simoni. **Feedback Corporativo.** 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

NEVES, M. F. Um **Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimento.** 1999. 297 f. (Tese de Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.

PIATO, E. L. **Estratégia de marcas próprias: estudo multicaso no atacado brasileiro.** São Carlos, 2006. 257 f. Dissertação - (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos – UFSCar.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall ABRD, 17 ed, 2005.

ROCHA, Eduardo Peixoto. **Feedback 360 graus: uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional.** Campinas: Alinea, 2001.

ROSENBLOOM, Marketing Functions e o atacadista-Distribuidor: **Alcançando Excelência em Distribuição.** Washington, DC: Fundação de Pesquisa e Educação de Distribuição, 1987

ROSENBLOOM, B. **Canal de marketing: uma visão de gerenciamento.** Fort Worth: Dryden, 1995. 774 p.

ROSENBLOOM, B. (1999). **Canais de Marketing: uma visão de gerenciamento.** 6ª edição .. The Dryden Press. \_\_\_\_\_. &Mollenkopf, D. (1993). **Compradores dominantes: estão mudando o papel do atacadista em canais de marketing.** *Jornal de Canais de Marketing.* Vol. 3, No. 1, 1993.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma versão gerencial.** São Paulo: Atlas, 2002. 437p.

SAAB, J. Y. & Corrêa, H. L. **A Dinâmica da Gestão de Estoques do Varejo pelo Distribuidor em Redes de Suprimento de Bens de Consumo Não Durável**. Anais do VIII SIMPOI. São Paulo, 2005.

SAUTER, V. **Sistemas de apoio à decisão**. Nova York: John Wiley & Sons, 1997.

SFEZ, L. **Crítica de decisão**. Paris: Seuil, 1984.

STERN, Louis W. & El ansary, Adel I. (1988). **Canais de Marketing**. (3a ed.) Nova Jersey: Prentice Hall.

STERN, L. W .; EL-ANSARY, A. I .; COUGHLAN, A. T. **Canais de Marketing**. 5. ed, 1996, 576 p.

TORII, Akio. &Nariu, Tatsuhiko. (2004). **No comprimento dos canais de marketing por atacado no Japão**. Aeconomia japonesa. Vol. 32, No.3, Fall.

## APENDICE

### QUESTIONÁRIO

Segue abaixo um questionário contendo dezesseis perguntas que, com sua resposta, contribuirá para o sucesso do TCC –(Feedback dos colaboradores como ferramenta na tomada de decisão organizacional nas empresas atacadistas de bebidas em Guarapari/ES).  
Desde já, obrigado (Saulo S. Maioli – 8º período de Administração da rede de ensino Doctum.)

**1- QUAL SEU CARGO NA EMPRESA?**

**SEXO( )F ( )M**

-----

**2- QUAL SUA IDADE?**

( ) DE 0 A 25 ANOS ( ) DE 25 A 35 ( ) DE 36 A 46 ( ) DE 47 A 56 ( ) ACIMA DE 57

**3- QUAL SEU GRAU DE ESCOLARIDADE?**

( ) FUNDAMENTAL ( ) ENSINO MÉDIO ( ) TÉCNICO ( ) SUPERIOR ( ) PÓS GRADUAÇÃO

**4- VOCÊ SABE O QUE É MOTIVAÇÃO?**

( )SIM ( )NÃO TENHO CERTEZA ( )NÃO

**5- VOCÊ SABE O QUE É FEEDBACK?**

( )SIM ( )NÃO TENHO CERTEZA ( )NÃO

**6- VOCÊ COMO LÍDER, COSTUMA SER:**

( ) OTIMISTA ( ) ESTRESSADO ( ) PRESSIONADO ( ) PACIENTE.

**7- VOCÊ, COMO LÍDER, COSTUMA MOTIVAR Á EQUIPE?**

( )SEMPRE ( )QUASE SEMPRE ( )RARAMENTE ( )NUNCA ( )NÃO TENHO OPINIÃO

**8- VOCÊ CONCORDA QUE UM BOM LÍDER É AQUELE QUE DESENVOLVE A MOTIVAÇÃO DO FUNCIONÁRIO DE FORMA A PROPICIAR UM FEEDBACK POSITIVO ?**

( )SEMPRE ( )QUASE SEMPRE ( )RARAMENTE ( )NUNCA ( )NÃO TENHO OPINIÃO

**9- VOCÊ COSTUMA PESQUISAR O FEEDBACK DOS FATORES MOTIVACIONAIS PRESENTES NA ORGANIZAÇÃO, ATRAVÉS DE SEUS SUBORDINADOS?**

( )SEMPRE ( )QUASE SEMPRE ( )RARAMENTE ( )NUNCA ( )NÃO TENHO OPINIÃO

**10- VOCÊ CONCORDA QUE A EMPRESA REPRESENTADA POR VOCÊ É CAPAZ DE GERAR MOTIVAÇÃO NO COLABORADOR?**

( ) SEMPRE ( ) QUASE SEMPRE ( ) RARAMENTE ( ) NUNCA ( ) NÃO TENHO OPINIÃO

**11- NO SEU PONTO DE VISTA, SEUS COLABORADORES SE SENTEM MOTIVADOS PELA INSTITUIÇÃO ONDE TRABALHA?**

( ) SEMPRE ( ) QUASE SEMPRE ( ) RARAMENTE ( ) NUNCA ( ) NÃO TENHO OPINIÃO

**12- DENTRO DA SUA ORGANIZAÇÃO, RECEBER O FEEDBACK DOS FATORES MOTIVACIONAIS É IMPORTANTE?**

( ) SEMPRE ( ) QUASE SEMPRE ( ) RARAMENTE ( ) NUNCA ( ) NÃO TENHO OPINIÃO

**13- VOCÊ COMO GESTOR, LEVA EM CONSIDERAÇÃO O FEEDBACK DOS SEUS COLABORADORES NO MOMENTO DA TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL?**

( ) SEMPRE ( ) QUASE SEMPRE ( ) RARAMENTE ( ) NUNCA ( ) NÃO TENHO OPINIÃO

**14- VOCÊ ACREDITA QUE CONSIGA MELHORES RESULTADOS DOS COLABORADORES QUANDO AS SUAS OPINIÕES SÃO EXPLICITADAS NO COTIDIANO DA INSTITUIÇÃO?**

( ) SEMPRE ( ) QUASE SEMPRE ( ) RARAMENTE ( ) NUNCA ( ) NÃO TENHO OPINIÃO

**15- EM SUA OPINIÃO É IMPORTANTE COMUNICAR EM REUNIÃO O DESEMPENHO DE CADA FUNCIONÁRIO A FIM DE ATUALIZAR A EQUIPE SOBRE OS ACONTECIMENTOS DA EMPRESA?**

( ) SEMPRE ( ) QUASE SEMPRE ( ) RARAMENTE ( ) NUNCA ( ) NÃO TENHO OPINIÃO