

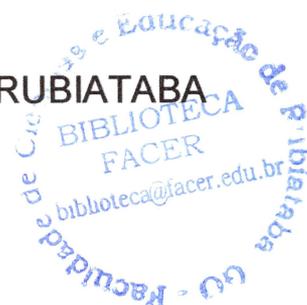
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

JABSON GELIARD SOARES MARQUES

**QUAL A IMPORTÂNCIA DA QUESTÃO MOTIVACIONAL EM UMA
EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO INTERIOR:
ESTUDO DE CASO O ATACADÃO SMART**

**RUBIATABA – GO.
2006**

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA



JABSON GELIARD SOARES MARQUES

**QUAL A IMPORTÂNCIA DA QUESTÃO MOTIVACIONAL EM UMA
EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO INTERIOR:
ESTUDO DE CASO O ATACADÃO SMART**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito para obtenção de título de Bacharel em Administração com Habilitação em Gestão de Sistemas de Informação sob a orientação do Prof. Cláudio Kobayashi.

25218
Soares

Tombo nº	12809
Classif.:	658.3:159.942
Ex.:	1
Origem:	d
Data:	5.5.07

RUBIATABA - GO

2006.

FICHA CATALOGRÁFICA

Marques, Jabson Geliard Soares

Qual a importância da questão motivacional em uma empresa de pequeno porte do interior: estudo de caso o Atacadao Smart / Jabson Geliard Soares Marques – Rubiataba - GO: FACER, 2006.

p.

Orientador: Cláudio Kobayashi (Especialista)
Monografia (Graduação em Administração de Empresas)
Bibliografia.

1. Motivação Profissional 2. Organização 3. Administração de Empresas I. Marques, Jabson Geliard Soares. II. Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. III. Título.

CDU 658.3:159.942

Elaborada pela bibliotecária Célia Romano do Amaral Mariano – CRB1/1528

FOLHA DE AVALIAÇÃO

JABSON GELIARD SOARES MARQUES

**QUAL A IMPORTÂNCIA DA QUESTÃO MOTIVACIONAL EM
UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO INTERIOR:
ESTUDO DE CASO O ATACADÃO SMART**

COMISSÃO JULGADORA
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA FACULDADE
DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

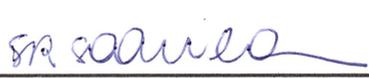
Orientador _____


Prof. Cláudio Kobayashi
Especialista em Agronegócio

2º Examinador _____


Prof. Saulo Detarso de Oliveira
Especialista em Marketing

3º Examinador _____


Profª Silvia Regina S. Ávila
Especialista em Docência Universitária

Rubiataba, 13 de dezembro de 2006

DEDICATÓRIA

Primeiramente a Deus.

Dedico este a todos que confiaram em mim e em especial a meus pais, pelo apoio e confiança.

AGRADECIMENTO

Aquele que faz com poder inigualável do seu amor, transbordar nossos corações com uma única palavra – Deus.

Em algumas situações é difícil estabelecer a partir de quando relacionar nomes de pessoas a quem somos gratos. A dificuldade torna-se mais evidente quando se trata da elaboração de um Projeto Monográfico.

É um processo longo, um somatório das mais variadas contribuições em que muitas pessoas participam de forma direta e indireta. Tentar relacioná-las nesse momento é atestar nossa imperfeição mental. Quero aqui fazer uma menção especial a algumas pessoas.

Uma delas é o professor orientador Cláudio Kobayashi, que prestou valiosa contribuição com suas sugestões e críticas ao texto.

Em especial, gostaria de agradecer a minha família, por ter contribuído de forma ímpar e por ter mantido sempre o mesmo sorriso e disposição.

Sou muito grato a todos que direta ou indiretamente, apoiaram-me sem os quais não poderia estar contabilizando em meu conhecimento o capital intelectual adquirido.

RESUMO

Tendo em vista a influência que a motivação exerce em toda organização, é fundamental que haja espaço para discussões e questionamentos acerca das reais atribuições e impactos que o gestor pode e deve estimular. Este busca objetivo geral com base teórica em algumas teorias motivacionais como de Maslow, Herzberg, entre outras. O sucesso de qualquer organização depende sem dúvida do nível de motivação dos seus colaboradores. Atualmente, uma boa parcela dos trabalhadores já não considera o dinheiro como sendo o principal fator de sua motivação profissional. Mais importante que o pagamento no final do mês, é a satisfação vendo que suas tarefas foram cumpridas, que se pode levar para casa, ao final de cada dia, sabendo que desempenhou bem as funções atribuídas, e que esse desempenho irá ser reconhecido. Usando como procedimento metodológico pesquisa exploratória fazendo uso de questionários, chegou-se aos resultados abaixo descritos:

Palavras-chave: Organização, Motivação, Colaboradores.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Hierarquia das Necessidades Humanas segundo Maslow	17
Figura 2: Pontos de concordância entre as teorias de Maslow e Herzberg.....	21
Figura 03: Grau de Motivação.....	38
Figura 04: Organograma da Organização.....	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Grau de Motivação.....	41
Gráfico 02: Necessidades Fisiológicas 1.....	42
Gráfico 03: Necessidades Fisiológicas 2.....	43
Gráfico 04: Necessidades fisiológicas 3.....	43
Gráfico 05: Necessidades Sociais.....	44
Gráfico 06: Necessidades de Auto-realização.....	45

SUMÁRIO

RESUMO	
LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE GRÁFICOS	
1. INTRODUÇÃO.....	09
2. PROBLEMA.....	11
3. OBJETIVOS.....	12
3.1. Geral.....	12
3.2. Específicos	12
4. JUSTIFICATIVA.....	13
5. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
5.1. Comunicação.....	14
5.2. O que é Motivação.....	14
5.3. O Que Motiva o Indivíduo?.....	15
5.4. Papel do Líder na Motivação da Equipe.....	16
5.5. Motivando a Equipe de Trabalho.....	16
5.6. Motivando outras Pessoas.....	17
5.7. Motivação e Desempenho.....	18
5.8. Principais Estudos Maslow.....	19
5.9. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	21
5.10. Teoria X e Teoria Y.....	23
5.11. Gestão de RH.....	25
5.12. Gestão de Pessoas.....	26
6. METODOLOGIA.....	35
6.1. Classificação.....	35
6.2. Procedimentos.....	36
6.3. Coleta de Dados.....	36
6.4. Pesquisa Qualitativa.....	37
7. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	39
8. SUGESTÕES.....	49
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
Apêndice A Capacitação da Empresa.....	53
Apêndice B Organograma da Empresa.....	54
Apêndice C Questionário Aplicado com os Colaboradores.....	55
Apêndice D Dados do Aluno.....	56
Anexos	

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata-se de uma análise da perspectiva motivacional do quadro de colaboradores do Atacadão Smart, onde os mesmos serão entrevistados. Essa análise é de suma importância para a cúpula administrativa de uma organização, pois, assim saberão melhor como está o nível de satisfação de seus colaboradores, podendo então fazer alguns ajustes para que possam obter um resultado final satisfatório.

O tema motivação como Chiavenato (2002, p. 171), cita em sua obra tem diverso significado. Pode-se falar em motivação para estudar, trabalhar, viajar, ou mesmo, sair de férias. Nenhuma organização funciona adequadamente se os seus colaboradores não forem pessoas motivadas. Mas o que leva realmente as pessoas a estarem motivadas e serem mais produtivas?

O sucesso de qualquer organização depende sem dúvida do nível de motivação dos seus colaboradores. Atualmente, uma boa parcela dos trabalhadores já não considera o dinheiro como sendo o principal fator de sua motivação profissional. Mais importante que o pagamento no final do mês, é a satisfação que se pode levar para casa, ao final de cada dia, sabendo que desempenhou bem as funções atribuídas, e que esse desempenho irá ser reconhecido.

As empresas que, de alguma maneira, já conseguiram descobrir o que motiva os seus colaboradores, trabalham no sentido de manter e incrementar a motivação, de forma a maximizar as potencialidades dos seus mais importantes recursos: as pessoas.

Os administradores precisam conhecer as necessidades humanas, que são divididas conforme a teoria de Maslow em necessidades fisiológicas, de segurança, social, estima, e auto-realização, correspondendo à vida pessoal, salário, segurança, reconhecimento, crescimento profissional, assim poderá compreender os objetivos dos indivíduos e utilizar a motivação como sendo uma ferramenta dentro

das organizações, buscando fazer com que seus colaboradores se sintam capacitados e motivados para desempenharem bem suas funções.

As pessoas são diferentes no que tange a motivação, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo produzindo diferentes padrões de comportamento, os valores sociais, as capacidades para atingir objetivos também são diferentes (CHIAVENATO, 2002, p. 171).

O meio influencia decisivamente no comportamento das pessoas, sendo este causado por estímulos externos e internos, sempre orientado e dirigido por algum objetivo, um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

Para se conhecer a motivação é necessário conhecer o que ocorre no comportamento das pessoas, uma necessidade causa um estado de tensão, comportamento ou ação capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto, quando há um desejo e este é satisfeito deixa o indivíduo motivado para conseguir mais (CHIAVENATO, 2002).

Ressaltando que existe um problema nas organizações, quando, as pessoas não são adequadamente motivadas, sendo como conseqüência perda de interesse por suas funções e junto há também o declínio da satisfação, levando o indivíduo ao insucesso tanto pessoal quanto profissional. Assim, fica claro que a organização pode contribuir para a realização social do indivíduo no cotidiano, motivando-o. Assim a pesquisa foi desenvolvida com base nesse tema com o objetivo de analisar o nível de motivação, aumentando a satisfação e auto-estima. Diagnosticar os motivos que levam a desmotivação, ociosidade, e através de capacitação, sugestão dos colaboradores em solucionar tal problema referente à motivação/desmotivação.

2 PROBLEMA

Ainda hoje acredita-se que a motivação seja uma espécie de força interior a ser despertada ou uma qualificação especial, indispensável para a realização de qualquer tarefa.

A desmotivação pode surgir num grupo todo ou somente num indivíduo, assim, sua imagem acaba relacionada à incompetência ou à irresponsabilidade e essa tende a ser atribuída a características negativas de sua personalidade. Nesse caso, a tendência é concentrar esforços para mudar a situação, introduzindo vantagens que leve a motivação como incentivos, elogios e recompensas, no intuito de gerar uma espécie de energia competitiva capaz de vencer o desânimo e achar a melhor solução para o indivíduo.

A motivação pode ser encarada como fator de influência na permanência ou rotatividade dos colaboradores do Atacadão Smart?

3OBJETIVOS

3.1 GERAL

- ✓ Diagnosticar o grau de motivação dos colaboradores da empresa: O Atacadão Smart correlacionando com o fator de permanência dos colaboradores na mesma.

3.2 ESPECÍFICOS

- ✓ Diagnosticar o grau de motivação dos colaboradores em relação ao conteúdo e ao ambiente de trabalho;
- ✓ Identificar as técnicas motivacionais utilizadas pela empresa;
- ✓ Diagnosticar índice de rotatividade
- ✓ Sugestões

4 JUSTIFICATIVA

A realização deste trabalho deu-se devido à exigência de um trabalho para conclusão do curso de Administração de Empresa, através desta necessidade obteve-se um interesse em aprofundar os conhecimentos sobre a relação entre a questão motivacional e a permanência dos colaboradores nas organizações.

A motivação faz parte de grandes estudos realizados durante a existência da administração científica tornando-se mais fácil o entendimento deste devido a comparação que pode ser realizada entre os diversos autores que abordaram esse tema.

Uma vez que, este é de interesse pessoal, pois acredita-se que pode-se contribuir para a diminuição da rotatividade de colaboradores e esclarecer aos pequenos empresários que quando um colaborador sai da empresa os mesmos perdem além deste toda uma estrutura investida.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 COMUNICAÇÃO

Nos dias atuais, as organizações vão se tornando cada vez mais complexas em todos os sentidos. Paralela a esta complexidade, verifica-se também que as relações entre as pessoas vão se tornando cada vez mais irreais, com isso, a comunicação baseada no diálogo praticamente inexistente dentro das organizações. Segundo Werther Jr. e Davis (1983, p. 373)

Comunicação é a transferência de informação e dados que leva a compreensão de uma pessoa para outra. É um modo de alcançar os outros com idéias, fatos, pensamentos e valores. É uma ponte de significação entre pessoas para elas possam partilhar o que sentem e sabem.

Em decorrência de toda essa situação, é de fundamental importância que se analise como a comunicação mais humanizada e horizontal interfere positivamente no clima organizacional da empresa proporcionando uma convivência mais harmoniosa e obtendo uma maior produtividade. A comunicação também é importante porque dela depende a viabilidade da veiculação da informação o que, sem dúvida, é um dos fatores que gera o desenvolvimento da organização.

5.2 O QUE É MOTIVAÇÃO?

Existe ainda muita confusão e desconhecimento sobre o que é e o que não é motivação. A motivação é quase sempre relacionada com desempenho positivo. Mas, será que é verdade?

De acordo com Chiavenato (2002, p. 171) "motivação pode ser conceituada como esforço e a tenacidade exercida pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo".

Ao longo dos anos, passa-se a acreditar que quando uma pessoa se põe a caminho de um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento. (CHIAVENATO, 2002, p. 171)

É fato que muitas vezes, uma pessoa sente-se levada a fazer algo para evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa. Entretanto, em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro, que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido. A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa. As pessoas podem também, agir e ser levadas por um impulso interno ou por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação, que pode ser transformada em movimento permanente por meio da doutrinação. Aliás, é isso que as organizações produtivas buscam. Porém, na maioria das vezes, o que se vê é a aplicação de técnicas de estímulo ao movimento imediatista. O movimento é uma situação passageira e só dura enquanto persistirem aos estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável.

5.3 O QUE MOTIVA O INDIVÍDUO?

Estar motivado significa ter direção, um objetivo ou meta. As primeiras motivações se relacionam com as necessidades fisiológicas como comer e dormir. (CHIAVENATO, 2002, p. 16)

Estudiosos afirmam que há uma forte necessidade que surge do desejo de superar um nível de auto-estima baixo, há ainda algumas necessidades que as pessoas têm de obter resultados para que seus trabalhos sejam feitos que são: necessidades fundamentais a existência, como comida, água, necessidades de segurança, necessidade social, necessidade de estima e reputação, necessidade de autonomia, autocontrole e independência, necessidade de competência, realização e auto-realização.

Dentro de cada indivíduo existem desejos, razões, objetivos, querer alguma coisa que vá lhe dar satisfação. É importante também que a organização procure criar um acordo, de forma que as capacidades do trabalhador e as demandas do cargo estejam em equilíbrio para que os resultados possam ser compensadores tanto para o trabalhador quanto para a empresa. (CHIAVENATO, 2002, p. 171)

5.4 PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

A liderança não deve ser confundida com direção ou com gerência. Um bom dirigente ou gerente deve ser necessariamente um bom líder. Na realidade os líderes devem estar presentes em todos os demais níveis da organização. Ao lidar com pessoas, a principal habilidade e ferramenta gerencial que emerge é a liderança.

A liderança é função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo. O líder deve saber lidar com aspectos relativos à motivação, à comunicação, às relações interpessoais, ao trabalho em equipe e à dinâmica de grupo. (CHIAVENATO, 2002, p. 150)

5.5 MOTIVANDO A EQUIPE DE TRABALHO

As organizações são constituídas de pessoas, assim organizações são pessoas, que apresentam diferenças onde cada um tem sua própria personalidade, conhecimento, história, objetivos e motivações. O desempenho de cada pessoa está relacionada à sua aptidão e habilidade, mas o bom desempenho requer mais que isso, requer motivação, sendo esta uma dos inúmeros fatores que contribui para o bom desempenho. (CHIAVENATO, 2002, p. 171)

Para compreender a motivação humana, o primeiro passo é o conhecimento do que a provoca e dinamiza. A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidade próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. (CHIAVENATO, 2002, p. 172)

Apesar das diferenças individuais quanto aos motivos ou necessidades que regem o comportamento das pessoas, certas necessidades são basicamente semelhantes quanto à maneira pela qual fazem as pessoas organizarem seu comportamento para obter satisfação.

Sob esse ponto de vista, muitas teorias procuram identificar as necessidades que são comuns a todas as pessoas. A utilidade dessas teorias reside no fato de que o gerente, por ter pleno conhecimento dessas necessidades, pode tentar motivar sua equipe a agir e a se comportar de acordo com os objetivos da empresa e, simultaneamente, alcançar a satisfação delas por meio do contexto organizacional. Ambos, empresa e indivíduo, poderiam beneficiar-se reciprocamente. (CHIAVENATO, 2002, p. 173).

5.6 MOTIVANDO OUTRAS PESSOAS

Assistentes, colegas de trabalho ou alguém no departamento administrativo podem ajudar a conseguir realizar o trabalho rapidamente, facilmente e eficientemente, as pessoas trabalham em equipe e o trabalho se torna mais fácil e mais agradável.

Algumas maneiras que podem ser usadas para motivar pessoas em qualquer nível segundo Nurenberg (2006, p. 15):

- 1) Dê às pessoas o crédito que elas merecem;
- 2) Antes de criticar os outros, observe seus próprios erros;
- 3) Seja um Sócrates Júnior;
- 4) Crie competição;
- 5) Esteja sempre preparado para mudanças;
- 6) Esteja sempre por perto;
- 7) Esteja auto-motivado.

Dê às pessoas o crédito que elas merecem. Quando uma pessoa é aplaudida por um trabalho bem feito, pense nas pessoas que podem compartilhar o crédito. Ser específico nos elogios e agradecimento às outras pessoas, isso torna significativo e qualitativo. (CHIAVENATO, 2002, p. 167)

Antes de criticar os outros, observe seus próprios erros. Observe os erros do passado e permita outras pessoas ver como aprendeu com eles. Assim, quando estiver corrigindo um colega, primeiro mencione um erro que cometeu e que lição aprendeu com ele. Quando se faz isto corretamente, a outra pessoa entenderá a mensagem mesmo antes de fazer a correção. O que está realmente fazendo aqui é motivando com exemplo. Seja um instrutor ao invés de um policial. (Chiavenato, 2002, p. 167)

Crie competição. Dar oportunidade às pessoas em se sobressair no trabalho que elas fazem para ajudar. Por exemplo, pedindo para ajudar em uma

maneira melhor de resolver determinado problema. E quando o indivíduo aparecer com uma boa solução recompense-o. (CHIAVENATO, 2002, p. 167)

Esteja sempre preparado para mudanças. A única coisa que é constante neste mundo é a mudança. O que motivará alguém amanhã pode ser bem diferente do que o motivou ontem. O que motiva uma criança, um sorvete ou um refrigerante por exemplo, torna-se diferente de um adulto, que é por exemplo, um carro ou uma casa. Quando se quer motivar alguém, tem que aprender que as pessoas sempre têm novas necessidades de motivação. (CHIAVENATO, 2002, p. 168)

Esteja sempre por perto. Fique perto das pessoas que está ajudando motivar. Mesmo quando não necessita nada delas mantenha contato. Assim saberão, que está se importando com ela todo o tempo. (CHIAVENATO, 2002, p. 168).

Esteja auto-motivado. Uma pessoa motivada com uma atitude positiva é uma força poderosa porque o entusiasmo, o ânimo, a disposição são contagiosos. (CHIAVENATO, 2002, p. 164-167)

5.7 MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

De acordo com Maximiano (2000, p. 347) “desempenho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço intelectual ou físico”. As organizações de hoje pensam em produzir e alcançar a qualidade, mas se esquecem ou até mesmo algumas vezes não sabem o que podem afetá-las. Quando a empresa não está produzindo o suficiente para atender a seus clientes é porque os colaboradores não estão apresentando o desempenho esperado para a produção. E não apresentar o desempenho esperado torna-se característica comum nas organizações.

Mas há organizações que não se preocupam em tomar qualquer medida frente a esse problema. Querem continuar produzindo em menor tempo e exigindo, cada vez mais, de seus colaboradores. Não há como produzir com mais rapidez e sem defeito, sem antes verificar a causa dos colaboradores não estarem desempenhando bem seu serviço.

É preciso, antes de exigir rapidez no trabalho executado, ver se os colaboradores têm potencial e motivação para fazer o serviço. Na verdade, isto deve

ser verificado na seleção, ou seja, antes da contratação do colaborador. Através de um profissional qualificado se realiza uma boa entrevista.

Com os recursos acima sendo realizados passo a passo, sem poupar tempo, e o custo gasto é verificado com precisão o potencial e a motivação do candidato. É de fundamental importância que os empresários não vejam os processos de seleção como um gasto e sim um investimento, pois assim será possível ver se o colaborador é adequado ao cargo e caso seja, mais tarde, não precisará demiti-lo. Dessa maneira, se economiza gasto futuro. Deve se ter respeito pelo individuo dentro da organização isto se faz necessário para ajudar no desempenho dos colaboradores. (CHIAVENATO, 1983, p. 309)

5.8 PRINCIPAIS ESTUDOS MASLOW

As necessidades humanas não possuem força igual, mas geralmente manifestam numa certa prioridade. Na medida em que as necessidades primárias se acham moderadamente satisfeitas pretende-se chegar aos impulsos motivacionais, como as seguintes teorias:

5.8.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

Maslow (apud CHIAVENATO, 1999, p. 92) psicólogo americano, por volta de 1954, apresentou uma teoria sobre motivação, segundo o qual as necessidades humanas são organizadas e dispostas em níveis hierárquicos de importância de influência. Essa hierarquia das necessidades foi visualizada em forma de pirâmide:

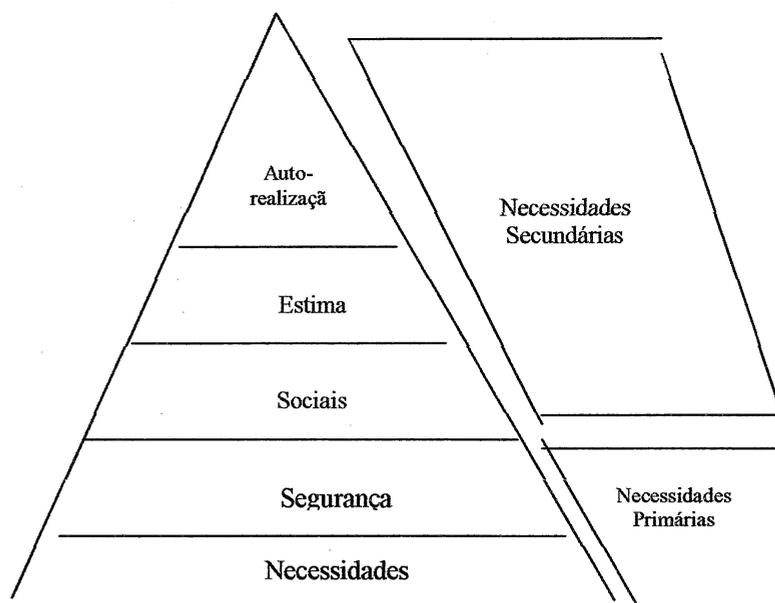


Figura 2 : Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.
 Fonte: Chiavenato, 2002.

5.8.2 Necessidades Fisiológicas

Segundo Chiavenato (1999, p. 91), nível mais baixo de todas as necessidades, mas de vital importância para o homem, pois estão relacionadas à sobrevivência e preservação da espécie, exemplo: alimentação, abrigo, descanso, desejo sexual, etc.

5.8.3 Necessidade de Segurança

Para Chiavenato (1999, p. 91) esta surge quando a necessidade fisiológica está satisfeita, levando o homem a proteger-se de qualquer perigo e privação. Ex.: estabilidade no emprego, casa própria, plano de saúde, etc.

5.8.4 Necessidade Social

Para Chiavenato (1999, p. 91), surge quando as anteriores estiverem satisfeitas, está relacionada à vida social do indivíduo junto a outras pessoas, juntamente com a associação e participação. Ex.: necessidade de ser aceito, de participar, de ter amigos, convívio pessoal.

5.8.5 Necessidade de Estima

Está relacionada à maneira de como o indivíduo se vê e se avalia, o prestígio é uma das formas que esta necessidade adquire. Ex.: status, poder, admiração, estima, consideração, respeito, sendo esta presente na minoria. (CHIAVENATO, 1999, p. 92)

5.8.6 Necessidade de Auto-realização

Surge quando o próprio indivíduo sente que conseguiu determinada realização por seus próprios esforços, é a necessidade mais elevada e se refere à realização do potencial máximo do indivíduo, dele se tornar sempre mais do que é. Ex.: auto-satisfação, crescimento, sucesso profissional. As necessidades mais altas vão surgindo à medida que as mais baixas vão sendo satisfeitas, as transformações das necessidades ocorrem naturalmente, mas se o indivíduo não tiver vontade, motivação, ele pode nascer e morrer numa só necessidade. (CHIAVENATO, 1999, p. 92)

5.9 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Herzberg (apud CHIAVENATO, 1999, p. 96-97), psicólogo americano e professor na Universidade de Utah nos anos 50 desenvolveram uma pesquisa com engenheiros e contadores que resultou no modelo de motivação que para ele depende de dois fatores:

- *Fator Higiênico ou Extrínseco*: são os que se localizam no ambiente que rodeia as pessoas, mas que geralmente estão fora do seu controle, uma vez que é determinada pela empresa, são limitados na capacidade de influenciar o comportamento dos empregados, mas quando precários provocam total insatisfação. Refere-se ao salário, ambiente de trabalho, benefícios, normas, etc.
- *Fator Motivacional ou Intrínseco*: são os que estão relacionados ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas. Os indivíduos executam, portanto, sob o controle dos mesmos, pois estão relacionados ao que eles fazem. Quando há aumento de produtividade, o nível de excelência produz efeito duradouro de satisfação. Incluem: reconhecimento, responsabilidade, progresso profissional,

o trabalho em si, promoção, ampliação, ou reconhecimento do cargo, manifestações por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. A teoria dos fatores afirma que:

- Satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são chamados "Fatores Motivadores";
- A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados "Fatores Higiênicos".

As abordagens de Maslow e Herzberg (apud CHIAVENATO, 2002) apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano, apresentando também diferenças.

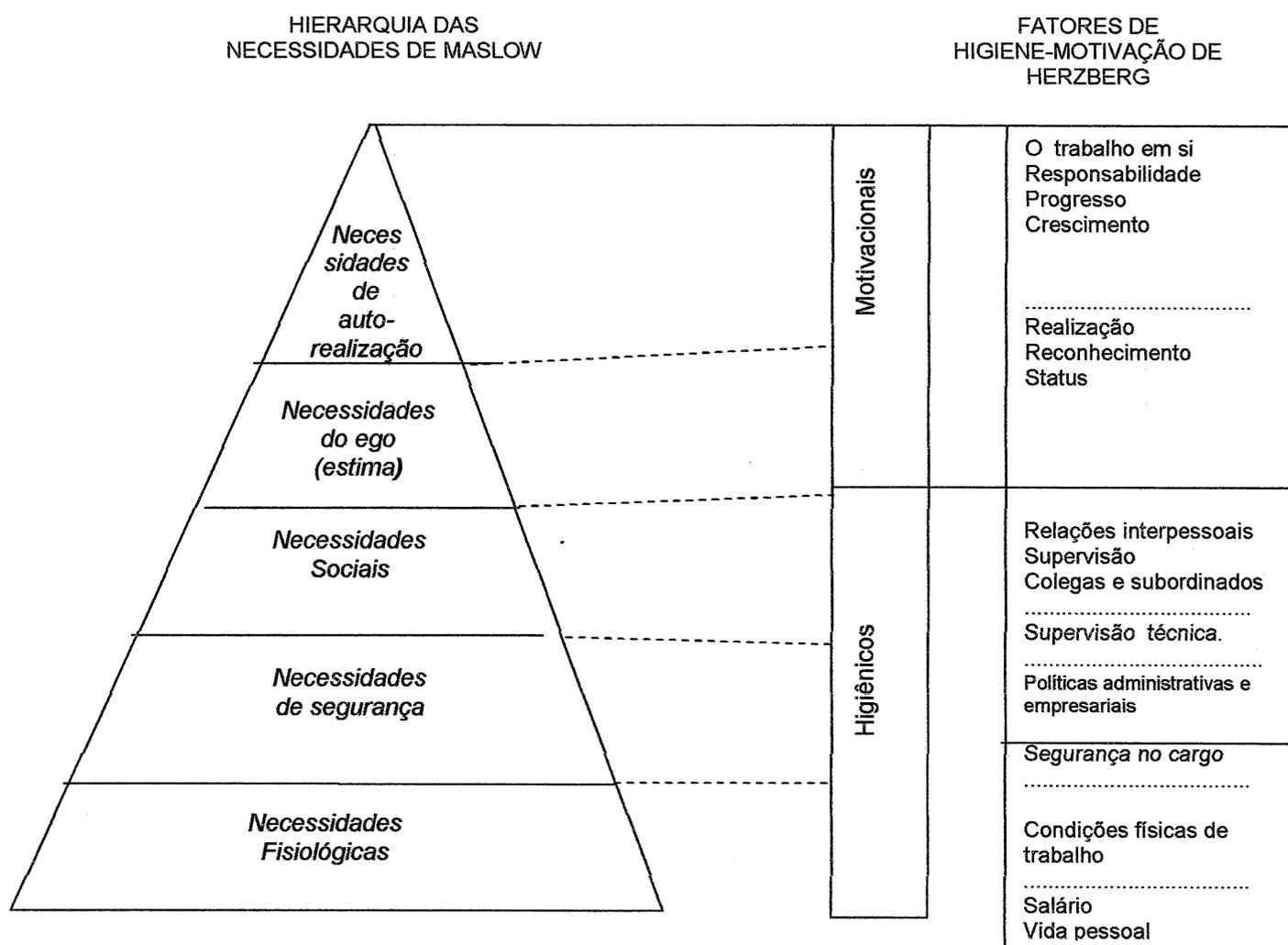


Figura 3: Hierarquia de necessidades de Maslow e Fatores de higiene-motivação de Herzberg

Fonte: Chiavenato, 2002, p. 175.

5.10 TEORIA X E TEORIA Y

Essa teoria foi desenvolvida por Douglas McGregor por volta de 1960, um dos mais famosos autores da administração, preocupou-se em comparar de dois estilos opostos de administrar, de um lado, um estilo baseado no tradicional excessivamente mecanicista e pragmática a que deu o nome de teoria X e de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano que denominou por teoria Y que representam dois conjuntos de suposições antagônicas que são feitas aos trabalhadores, as quais servem de base a qualquer teoria de como liderar pessoas dentro de uma organização. De um lado a Teoria X no estilo tradicional, do outro a Teoria Y estilo Moderno. (CHIAVENATO, 2000, p. 402)

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são preguiçosas e indolentes; 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer;
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas evitam o trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> • Para o homem, o trabalho é uma atividade tão natural quanto brincar e descansar;
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas evitam a responsabilidade a fim de se sentirem mais seguras; 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios;
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas precisam ser controladas e dirigidas; 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas podem ser auto-motivadas e auto-dirigidas;
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são ingênuas e sem criatividade; 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são criativas e competentes;

Figura 4: Teoria X e Teoria Y

Fonte: Chiavenato, 2000, p. 405.

Teoria X (CHIAVENATO, 2002, p. 402) As organizações partem do pressuposto de que as pessoas têm aversão ao trabalho e à responsabilidade, preferindo ser dirigidas e, por isso, devem ser controladas e motivadas pela coação, punição, dinheiro ou elogios. Estes pressupostos correspondem à concepção mecanicista dos trabalhadores utilizada pela Escola Clássica e levam as organizações a colocar a ênfase na satisfação dos fatores higiênicos definidos por Frederick Herzberg.

Essa teoria reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que se limita a fazer as pessoas trabalharem dentro de certos esquemas e padrões previamente planejados. Toda vez que um administrador impõe arbitrariamente e de cima para baixo um esquema de trabalho e passe a controlar externamente o

comportamento de trabalho de seus subordinados, ele estará fazendo teoria X, o fato de ele impor autocraticamente ou impor suavemente, não faz diferença segundo McGregor (apud CHIAVENATO, 2002, p. 173).

Ainda de acordo com a teoria, se fundamenta em uma série de pressuposições errôneas acerca do comportamento humano e apego a um estilo de administração aonde a fiscalização e o controle externo rígido, constituem mecanismos para neutralizar a desconfiança da empresa quanto às pessoas que nela trabalham. Segundo essa teoria o único estímulo para o trabalho é somente pelo salário, se o estímulo salarial não vem, o trabalho não sai.

Teoria Y (CHIAVENATO, 2000, p. 402), É a moderna concepção de administração, essa teoria se baseia em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana. Desenvolve um estilo de administração muito aberto e dinâmico, extremamente democrático, através do qual administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos. Parte-se da hipótese de que as pessoas são criativas e competentes, consideram que o trabalho é tão natural como a diversão ou o descanso. Assim sendo, sob condições corretas desejam trabalhar, daí que é fundamental proporcionar-lhe condições para o seu desenvolvimento pessoal. Estes pressupostos constituem a base da chamada Administração Participativa.

Com isso na teoria X afirma que os indivíduos são intimamente sem motivação, pouco ambiciosos, sem criatividade que o trabalho é desagradável para a maioria deles, necessita ser supervisionado e fiscalizado de perto e que todo controle é pouco. Por outro lado, a Teoria Y expressa a certeza de que o trabalho pode ser agradável sempre que as condições sejam favoráveis, e que o indivíduo estimulado pode realizar seu próprio controle, tendo índice de criatividade alto, assim, realizam bom trabalho, tornando alvo de confiança. (CHIAVENATO, 2000, p. 402-403)

Sendo assim dentro dos conceitos feito por MacGregor e Chiavenato, citados anteriormente, cada indivíduo de acordo com os seus anseios e necessidades desenvolvem suas capacidades e assim as colocam em prática dentro da empresa.

Para que o indivíduo possa atingir o que as expectativas que a empresa precisa atingir ele deve estar motivado na realização de suas tarefas pois assim ele dará o rendimento esperado.

5.11 GESTÃO DE RH

Cabe ao profissional de Recursos Humanos, conhecer o comportamento humano nas organizações, sendo este o ponto de partida para compreender o nível de motivação e satisfação das pessoas, lembrando que elas são dotadas de habilidades, capacidades, não sendo visto somente como um objeto que trabalha.

Segundo Chiavenato (1999, p.179), “a administração de recursos humanos significa conquistar e manter as pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável.”

Para que haja essas atitudes, é necessário que a motivação circule por toda a organização. E para que o indivíduo seja motivado é necessário que haja desejo, impulso e uma necessidade gerada pelo processo de RH da empresa.

De acordo com Toledo (1992, p. 38), “Embora haja discrepâncias quanto aos aspectos da concepção do que seja motivação, existe um acordo geral em que: um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa”.

Segundo Werther Jr. e Davis (1983, p. 300) “Motivação é o impulso de uma pessoa para agir porque ela assim o deseja.”

As necessidades, os desejos, são diferentes quando se diz respeito à motivação de pessoas, variando de indivíduo para indivíduo, mas só surge quando há impulso para que ela realize algo.

Conforme Davidoff (1983, p.385)

Motivo, ou motivação, refere-se a um estado interno que resulta de uma necessidade e que ativa ou desperta comportamento usualmente dirigido ao cumprimento da necessidade ativante”. Para a psicóloga Davidoff, há termos que compõe a motivação como: necessidade, impulso, instinto, usados de maneira específica que podem explicar o comportamento humano.

Assim, os indivíduos são motivados pela grande diversidade de necessidades que os cercam levando ao desejo de suprir tais necessidades e conseqüentemente sentindo realizado.

5.12 GESTÃO DE PESSOAS

As organizações são as disposições sociais mais inventiva de nossa idade e civilização. As pessoas são elementos mais comum em cada organização. Elas criam objetivos, as inovações e as realizações pelas quais as organizações são louvadas. Quando consideradas da perspectiva de uma organização, as pessoas são os recursos. Não os recursos inanimados, tais como terra e capital; ao invés, são recursos humanos. Sem eles, as organizações não existem.

A área de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental no gerenciamento de profissionais, desde a atração de talentos, aliando processos educacionais e de desenvolvimento, gestão do clima organizacional, até a remuneração, aplicando práticas gerenciais inovadoras e reconhecendo talentos.

O bom clima organizacional é fator fundamental para o sucesso de uma organização, pois é através dele que pode-se vivenciar a razão de ser "Bem estar Bem" e criar condições para o alinhamento e comprometimento de todos os colaboradores em torno de nossos desafios.

- ✓ *Descrições de Cargo* – é uma declaração escrita que explica os deveres, condições de trabalhos e outros aspectos de um cargo especificado. (Werther e Davis, 1983, p. 104)
- ✓ *Especificações de Cargo* – a diferença entre uma descrição e uma especificação de cargo é de perspectiva. Uma descrição de cargo define o que o cargo faz; é um perfil do cargo. Uma especificação de cargo descreve o que o cargo exige dos colaboradores que o executam e os fatores humanos que são necessários. (WERTHER Jr.; DAVIS, 1983, p. 107)
- ✓ *Recrutamento e Seleção* - A formação de um quadro pessoal competente, motivado e alinhado com as diretrizes e valores é responsabilidade primordial dos gestores de pessoas. Segundo Werther Jr. e Davis (1983, p. 145), "O recrutamento é um processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego e o processo de seleção é uma série de passos específicos para decidir que recrutados devem ser contratados". O

Recrutamento e Seleção é um dos pilares para melhor disponibilizar esses recursos humanos. Os procedimentos de Recrutamento e Seleção valorizam a diversidade como forma de estimular as contribuições dadas por pessoas de diferentes culturas, raças, religiões, sexo e experiências anteriores, sejam elas pessoais ou profissionais. Prioriza-se o recrutamento interno como forma de valorizar, motivar, desenvolver, e oferecer oportunidades de crescimento aos colaboradores. Todos os cargos devem ter um perfil definido pela empresa através do plano de cargo salário, para que estejam ressaltadas competências essenciais e funcionais. O recrutamento interno ou externo deve respeitar esse perfil, principalmente no que se refere às competências essenciais da organização.

- ✓ *Remuneração e Desenvolvimento* - Uma remuneração competitiva que possibilita manter e motivar os colaboradores e também atrair novos talentos. A remuneração total baseia-se em salário e benefícios atraentes, e está baseada em um agressivo sistema de remuneração variável: participação nos lucros e resultados, bonificação por resultados. A organização deve oferecer de acordo suas possibilidades vantagens a seus colaboradores. (WERTHER JR.; DAVIS, p. 319)
- ✓ *Treinamento e Desenvolvimento* - Acreditamos que a evolução contínua dos indivíduos é fundamental para o crescimento, e por isso, deve-se investir em treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal de nossos colaboradores com programas e ferramentas específicos a cada realidade. (WERTHER Jr.; DAVIS, p. 216)
- ✓ *A rotatividade* compreende "A medida do número de trabalhadores que passa pelos postos de trabalho de uma seção, empresa, setor ou ramo, num determinado período de tempo". Este tipo de movimento, portanto, pode ser medido através de procedimentos operativos. Os resultados obtidos podem ser caracterizados de acordo com as repercussões ao nível da eficiência e da produtividade do setor ou da empresa. Esta avaliação determinará as intervenções a serem feitas no sentido de controlar a rotatividade.

De acordo com o artigo de Bispo (RH., 2006) vamos saber melhor qual a importância da gestão do *turnover*. Quando uma empresa atrai um talento para seu quadro de colaboradores, é um momento de comemoração. No entanto, quando

chega à hora desse profissional sair da organização algumas sérias complicações podem surgir como, por exemplo, perda de conhecimento, de capital intelectual e de entendimento. Numa entrevista concedida ao RH.com.br, Rugenia Maria Pomi, co-fundadora de Genesis Desenvolvimento e Potencialização Humana e Sextante Brasil e professora do MBA-RH da Fundação Getúlio Vargas - RJ e da USP, fala sobre os impactos que a rotatividade provoca às organizações. "*O alto turnover é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes*", afirma Pomi. Qual o conceito de *turnover*? É um termo, do idioma inglês, utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período. Quanto aos desligamentos, podem ser espontâneos ou provocados pelas empresas. O Por que o gerenciamento do *turnover* é importante para as empresas? A gestão do *turnover* é fundamental para todas as empresas, que atuam em um cenário cada vez mais competitivo e exigente. A rotatividade faz parte da vida e do mundo dos negócios. Pessoas vêm e vão, num movimento natural de mudança, de oxigenação e de transformação das empresas. As pessoas são os ativos essenciais e os diferenciadores de qualquer negócio, portanto, devem ser geridas, assim como devem ser geridos todos os demais ativos. O elevado índice de perda de pessoas revela problemas e desafios a serem superados. A perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. Sintetizando, alto *turnover* é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo - improdutividade, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes, uma "bola de neve" potencializando seus concorrentes. Quais as conseqüências que o *turnover* traz para as organizações? Quando a empresa perde talentos, suas operações desequilibram-se, seus clientes ficam confusos, contribuindo, assim, para o enriquecimento dos seus competidores. O *turnover* gera custos ou investimentos financeiros, de tempo e de recursos, assim como perdas de difícil reparação, que vão além de custos diretos com admissões e desligamentos: posição em aberto - improdutividade; horas extras, que além da perda financeira, sobrecarrega os pares;

integração e orientação do novo profissional; treinamento e desenvolvimento da pessoa recém-contratada; tempo do profissional de RH e de outros profissionais envolvidos, desde o recrutamento até à capacitação da nova pessoa; menor produtividade, enquanto a pessoa está no tempo de aprendizado; aumento de acidentes e doenças; processos trabalhistas; entre outros.

A gestão do *turnover* preserva o capital intelectual, o ambiente e a imagem da empresa. De que maneira as empresas podem obter o diagnóstico das razões do seu *turnover*? Avaliando e mapeando, através de indicadores de performance quantitativos e qualitativos, o ciclo de gestão do capital humano: atração e seleção; aculturação; educação e aprendizagem, além de transição. Na primeira fase, de atração e seleção, obtêm-se informações sistematizadas sobre os fatores que atraem ou não as pessoas para trabalhar na empresa: aspectos da imagem organizacional, a forma como são apresentadas as oportunidades de crescimento profissional para o candidato, entre outros. Na aculturação, é feito o monitoramento dos profissionais no período de admissão recente - 90, 120 ou mais dias, para avaliar como suas expectativas estão sendo satisfeitas ou realinhadas, no processo de interação com a cultura da empresa, sua estrutura, pares e lideranças. É no período de educação e aprendizagem que as pessoas aprofundam seus vínculos interpessoais e o compromisso com o desempenho pessoal e organizacional. Aqui se levanta dados sobre o nível de satisfação dos profissionais com determinados aspectos da empresa, ao mesmo tempo, o grau de impacto destes fatores na sua motivação e compromisso. São questões relativas à liderança, imagem da empresa, relações entre áreas, comunicação interna, relações interpessoais, entre outras, que permitem um diagnóstico sobre o ambiente e imagem organizacional. É nessa fase que se realiza a pesquisa de clima e pesquisas de satisfação dos clientes internos e externos. Complementando a análise destes indicadores de satisfação, monitora-se os resultados organizacionais, tais como participação de mercado, lucratividade, inovação, investimento em T&D, saúde ocupacional, acidentes do trabalho, entre outros.

A fase de transição caracteriza-se pela passagem por diferentes áreas da empresa ou para outras oportunidades de trabalho, fora da organização. Neste ponto, o registro qualitativo e quantitativo dos motivos das mudanças, do *turnover*, fornecem aos gestores e às áreas de RH um *feedback* valioso para direcionar as políticas e as práticas em gestão de pessoas. Mapeia-se, por exemplo, os motivos

que levaram a saída de um determinado profissional, o que o fez preferir uma nova oportunidade de trabalho, o que foi prioritário em sua decisão - aspectos relacionados à remuneração, à liderança ou às relações com pares, e como os fatores se diferenciam em relação ao perfil dos profissionais - tempo de casa, idade, formação, sexo, entre outros. Complementando a análise desta fase do ciclo, temos os indicadores sobre rotatividade - tempo, custo e quantidade - por nível profissional, que demonstram uma "fotografia" sobre o fluxo de entradas e saídas na empresa. Qual a mais usada no mercado? Um dos instrumentos mais usados é a pesquisa de clima que é uma forma de se conhecer o nível de satisfação, os fatores de motivação dos empregados. Desta forma, aprofunda-se o conhecimento sobre a força de trabalho, mapeando e propondo soluções sobre os níveis de comprometimento das pessoas, os índices de confiança e a expectativa de permanência na empresa.

Outro instrumento que vem sendo cada vez mais considerado como imprescindível, para a gestão de pessoas e negócios, e nesse caso, para a elaboração de estratégias em retenção de pessoas, é o acompanhamento da evolução de indicadores da empresa e do mercado - *Benchmarking*. Por exemplo: o ROI - Retorno do Investimento nos Recursos Humanos - que mede o índice de lucro "ajustado", em relação ao Custo Total de Pessoal - remuneração, benefícios e encargos sociais, para cada real investido nos recursos humanos. Hoje, é considerado um indicador financeiro básico, para se perceber a evolução e projetar os resultados obtidos pela força de trabalho das empresas.

O próprio *turnover* ou Rotatividade de Pessoal, estabelece uma média entre admissões e demissões, das diferentes categorias profissionais, relacionada ao efetivo médio. Este indicador demonstra o "grau de oxigenação" da empresa. Há ainda os Desligamentos Voluntários que medem percentualmente o número de empregados que se demitem voluntariamente da empresa, seja qual for o motivo. Esta é uma medida direta para o acompanhamento e avaliação de estratégias em retenção de pessoas. Temos também o Aproveitamento Interno que mede o número de pessoas que foram relocadas e tiveram novas oportunidades na empresa. Muitas vezes, o aproveitamento interno evita admissões e demissões, resultando em menores custos, maior satisfação das pessoas que são expostas a novas situações de trabalho, aprendizado e desenvolvimento. Empresas com baixos índices de aproveitamento interno devem examinar mais detalhadamente suas estratégias de

desenvolvimento, e avaliar se estão preparando os *back-ups* necessários. A análise de indicadores de performance deve ser feita de maneira integrada, com os outros instrumentos citados anteriormente, e a partir de correlações múltiplas e simultâneas, considerando-se o contexto e a cultura da organização, seu mercado, além do cenário econômico local, regional e global.

De forma simples, podemos analisar em duas vertentes que desencadeiam o *turnover*: macro ou micro-econômica e social, considerando-se que em nossa realidade, temos empresas de diferentes negócios e diferentes estágios de evolução. De um modo geral, os principais fatores têm sido os seguintes: instabilidades econômicas; desregulamentação ou melhoria de desempenho de determinados setores; crescimento econômico e expansão internacional do mercado brasileiro; mudanças tecnológicas e de modelos de gestão; agilidade da concorrência e perda de mercado; insucesso dos negócios; ambiente e imagem organizacional; falta de diretrizes da empresa; não expectativa ou falta de política e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira; liderança; rotina sem desafios; além de salário e falta de reconhecimento, temos que lembrar que todos estes fatores estão ligados a motivação.

Os investimentos para administrar o *turnover* vão depender das ações necessárias. Podem ser simples e menos custosas, como acompanhar resultados dos indicadores de gestão de pessoas e negócios, comparando-os com a concorrência, e implementando ações estratégicas. Podem ainda ser mais complexas, que demandam maiores investimentos como, por exemplo, se há o diagnóstico de que o nível de remuneração de sua empresa precisa ser ajustado ao mercado, para garantir sua competitividade.

A retenção de pessoas, assim como a performance dos negócios, está relacionada ao nível de satisfação, motivação, confiança e admiração dos colaboradores, que depende da qualidade das relações de compromisso e dos vínculos construídos. Podemos dizer que os resultados dos negócios são impactados pela qualidade e competência dos líderes em desenvolver e manter pessoas e organizações, fundamentados no alinhamento de valores e princípios, na geração, integração e no compartilhamento do conhecimento e aprendizagem coletiva. Permeando as quatro fases do Ciclo do Capital Humano, a área de RH deve buscar a visão e avaliação das lideranças da empresa sobre a qualidade dos produtos e serviços que fornece internamente, além do nível de alinhamento entre

RH e negócios, por exemplo: qual o nível de satisfação dos gestores com os processos atuais de educação e aprendizagem? Qual o nível de prioridade destas ações para o sucesso de seus negócios? Qual o nível de credibilidade dos clientes internos nas competências de RH e nas demais áreas prestadoras de serviços? Quais os desafios críticos em gestão de pessoas, do ponto de vista dos líderes das unidades de negócios?

Através de metodologias científicas constrói-se o compromisso dos gestores na viabilização do futuro da empresa, simultaneamente à construção coletiva do compromisso da força humana. Segundo os resultados da Pesquisa Brasileira em Gestão do Capital Humano - *Benchmarking* 2004, os principais desafios críticos para 2005, são: desenvolvimento de liderança (40%); desenvolvimento de carreira e sucessão (37%); compromisso dos gestores com gestão de pessoas (34%); gestão do clima organizacional (32%) e gestão por habilidade e competência (25%).

O RH precisa, cada vez mais, de estudos, referências e metodologias sobre os processos humanos e sobre as peculiaridades de cada negócio, de cada segmento, obtendo, assim, sustentação estratégica. É chegada à hora do RH conhecer e se aprofundar na sociologia, na antropologia e na psicologia social do trabalho, na produção de bens e serviços em um universo mundial, cada vez mais em rede. Os profissionais de RH necessitam trabalhar conjuntamente, desvendando o mundo do trabalho para uma sociedade mais justa, saudável e feliz.

Ao lidar com o ambiente, a empresa passa a lidar com a incerteza e com a imprevisibilidade. Toda empresa é uma parte integrante do seu ambiente. Enquanto os níveis mais baixos da empresa (nível operacional) estão relacionados com os aspectos internos da organização, a tarefa nos níveis mais elevados (nível institucional) é estudar e mapear as oportunidades e ameaças que o ambiente impõe à empresa. Assim, o conhecimento objetivo acerca do ambiente é fundamental para o processo estratégico, no sentido de se obter a adequada compatibilização entre a empresa e as forças externas que afetam direta ou indiretamente, seus objetivos, estratégias, estruturas, recursos, planos, procedimentos, operações, entradas, saídas, etc.

Segundo Chiavenato (2000, p.86), "Análise Ambiental é o estudo das diversas forças do ambiente, as relações entre elas no tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a organização". Não se trata de uma atividade totalmente

nova, pois vários aspectos do ambiente são estudados continuamente por diferentes funções na empresa, áreas de mercado consumidor e concorrência pelo órgão de *marketing*; mercado de capitais pela área financeira; novas tecnologias pela área de pesquisa e desenvolvimento, etc.

A idéia é a de avaliar, através de uma reflexão, na qual devem participar todos os gestores da empresa. Previamente, será necessário reunir uma série de informações internas, para os pontos fortes e fracos, e fatores externos, para as oportunidades e ameaças. Sendo no Atacadão Smart será necessário investir em dois cursos:

1º - CURSO: MOTIVAÇÃO

- a) Motivar o colaborador – Obtendo resultados através da motivação do colaborador.
- b) Objetivo: Desenvolver a competência de cada colaborador dentro do setor de competência.
- c) Público alvo: Empresários e profissionais no atendimento ao cliente que mantenham contato direto com clientes.
- d) Programa: A importância da satisfação do colaborador; Necessidades de levam a falta de motivação; Despertar e incentivar o colaborador para as sua habilidades.
- e) Data: 02 a 12/02/2007
 - Horário: 18 h às 22 h 45 minutos
 - Carga horária: 15 horas/ aula.
 - Instrutora: Katya Alexandrina.
 - Valor por participante: R\$ 50,00
 - Local: Sebrae – GO

2º - CURSO: ATENDIMENTO AO CLIENTE

- a) Atendimento ao cliente – Obtendo resultados através da satisfação do cliente.
- b) Objetivo: Desenvolver a competência de refletir sobre as ações e procedimentos de atendimento, em sua própria empresa, que gerem resultados positivos através da satisfação do cliente.
- c) Público alvo: Empresários e profissionais que mantenham contato direto com clientes.

d) Programa: A importância da satisfação do cliente, perfil do profissional de atendimento; momentos da verdade na empresa; agregar valor para encantar o cliente; os sete pecados do atendimento ao cliente, ações estratégicas para fortalecer a relação com o cliente e medindo a satisfação do cliente.

- Data: 20 a 30/01/2007
- Horário: 18 h às 22 h 45 minutos
- Carga horária: 15 horas/ aula.
- Instrutora: Katya Alexandrina.
- Valor por participante: R\$ 50,00
- Local: Sebrae – GO

O custo com a implantação dos cursos de Motivação e Atendimento ao Cliente, é para a o Atacadão significativo, pois a empresa busca melhoria no setor de atendimento e motivação. Quando se analisa as vendas de uma empresa um dado eficaz e válido é o custo de, vendas por clientes atingidos, cliente por hora.

Os possíveis benefícios com os cursos estão agregados à nova postura do profissional quanto a motivação no trabalho e no atendimento ao cliente que, por sua vez, estará passando de um estado passivo em relação ao atendimento das necessidades dos clientes para o estado ativo inovador, criador de soluções para o que o cliente considera importante.

Em relação à implantação do curso de motivação e atendimento ao cliente, os possíveis benefícios para a empresa são: colaboradores mais motivados mais dispostos na realização de suas atividades; agilidade da equipe de vendas, redução de custos, baixo investimento em relação ao retorno com o cliente, maior abrangência no mercado em que atua.

6 METODOLOGIA

6.1 CLASSIFICAÇÃO

O projeto de pesquisa foi executado no Atacadão Smart, na cidade de Itapaci-Go, com o objetivo de questionar os colaboradores, sobre seu grau e suas necessidades motivacionais.

A classificação usada para realizar o estudo foi feita através da pesquisa exploratória descritiva, com estudo de caso, onde foi aplicado um questionário com 100% dos funcionários da empresa (incluindo o alto escalão).

Segundo Andrade (1999, p.106),

Pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico. São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente.

Já para Cervo e Bervian (1996, p. 49), "A pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma".

Gil (1996, p. 45), também define que

A pesquisa exploratória têm como objetivo proporcionar mais familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Para Gil (1996, p. 46), "Pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, então o estabelecimento de relações entre variáveis".

Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 49),

A pesquisa descritiva busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente com grupos e comunidades mais complexas.

Já para Andrade (2005, p. 124), afirma que

na pesquisa descritiva, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, em que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

6.2 PROCEDIMENTOS

Foram feitas pesquisas bibliográficas utilizando livros sobre motivação, atendimento, entre outras, buscou-se também estudos em artigos de revista e pesquisa na internet.

Andrade (2005, p. 126), "A pesquisa bibliográfica tanto pode ser um trabalho independente como constituir-se no passo inicial de outra pesquisa. Todo trabalho científico pressupõe uma pesquisa bibliográfica preliminar".

Já para Cervò e Bervian (1996, p. 54), "A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir da referência teóricas publicadas em documentos".

Para a pesquisa atingir seus procedimentos foi utilizado o estudo de caso que de acordo com Gil (1994, p. 78),

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante o outro delineamento considerado.

Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 50), "O estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida".

6.3 COLETA DE DADOS

A empresa o Atacadão Smart possui um quadro de colaboradores com a quantidade de 27, para identificar o nível de satisfação dos mesmos foi utilizada a coleta de dados utilizando um questionário de perguntas abertas, perguntas fechadas e conversas informais, sendo que este foi aplicado com todos os funcionários da empresa aqui estudada (vide Apêndice B).

Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 134),

A coleta de dados, tarefa importante na pesquisa, envolve diversos passos, como a determinação da população a ser estudada, a elaboração do instrumento de coleta, a programação da coleta e também os dados e a própria coleta.

Cervo e Bervian (1996, p. 138) definem

Questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. O questionário com perguntas abertas destinam-se a obter resposta livre e o questionário de perguntas fechadas destinam-se a obter respostas mais precisas.

Já Gil (1994, p. 124) diz que questionário é a técnica de investigação composta por um determinado número de questões, apresentadas por escrito na maioria das vezes às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

6.4 PESQUISA QUALITATIVA

O método da pesquisa qualitativa com apoio da pesquisa quantitativa foi aplicado com os colaboradores através de coleta informal e questionário vide apêndice B.

Segundo Roesch (1999, p. 130), na pesquisa quantitativa

Se o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), em avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar preferentemente o enfoque da pesquisa quantitativa e utilizar o melhor meio possível de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados.

Já para Samara e Barros (2002, p. 30),

O estudo descritivo estatístico, ou pesquisa quantitativa, buscará uma análise quantitativa das relações de consumo, respondendo a questão "Quanto?" para cada objetivo do projeto de pesquisa que tenha adotado esta metodologia.

Segundo Roesch (1999, p. 155), "A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano".

Samara e Barros (2002, p. 31),

As pesquisas qualitativas são realizadas a partir de entrevistas individuais ou discussões em grupo, e sua análise verticalizada em relação ao objeto em estudo permite em identificar pontos comuns e distintivos presentes na amostra escolhida.

As pesquisas descritivas serão utilizadas para descrever as características dos colaboradores, como, por exemplo, grau de motivação e satisfação dos mesmo. Dessa forma, pretende-se apontar possíveis falhas organizacionais.

A amostragem dessa pesquisa será dividida em duas fases: a primeira, chamada de quantitativa, promoverá um estudo descritivo quantitativo junto ao universo de elementos selecionados por meio de uma amostragem probabilística representativa, com a aplicação de um formulário de coleta de dados estruturado; a segunda trata-se de uma pesquisa qualitativa.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

As informações apresentadas foram coletadas a partir do estudo feito junto a empresa Atacadão Smart, que atua no mercado de produtos de secos e molhados. Mediante a coleta de dados que foi feito através da aplicabilidade de um questionário junto a 27 colaboradores da empresa foi possível tabular os seguintes resultados.

	Altamente Motivado	Motivado	Pouco Motivado	Desmotivado
Condições de trabalho	1	2	16	8
Oportunidade	1	4	14	8
Prazer no trabalho	0	3	8	16
Prazer social	3	2	5	17
Reconhecido pelo responsável	1	4	7	15
Regras da empresa	3	2	14	8
Relação do supervisor	0	0	7	20
Salário	0	1	4	22
Segurança	0	1	22	4
Supervisor da empresa	5	10	7	5
Trabalho criativo	3	3	15	6
Total de Pontos	17	32	119	129
Grau de Motivação	5,73%	10,77%	40,07%	43,43%

Figura 3: Grau de Motivação.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2006.

Em relação aos itens abaixo como se sente:

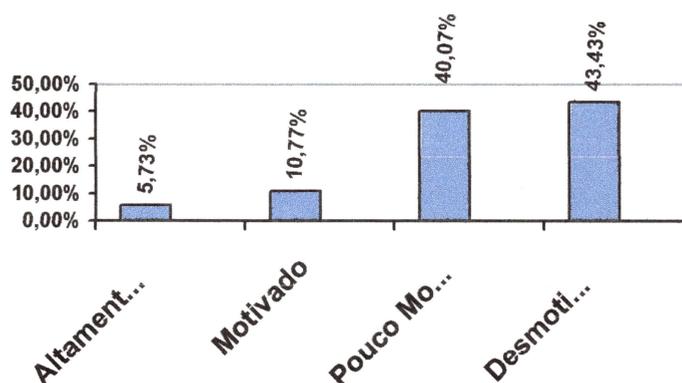


Gráfico 1: Grau de Motivação.
Fonte: Elaborado pelo autor, 2006.

Segundo Chiavenato (1999, p. 91)

A satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica e orientada pela diferentes necessidades. O comportamento é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidades, à medida que elas vão surgindo.

Podemos notar que o grau de satisfação dos colaboradores está baixo onde 40,07% destes estão pouco motivados e 43,43% estão desmotivados, podemos fazer uma relação clara entre a desmotivação destes e a Hierarquia das Necessidades de Maslow, onde os colaboradores não estão sendo motivados desde a questão salarial que envolve os fatores fisiológicos até a necessidade de auto-realização, podemos notar em pesquisa informal que estes não sentem motivados com seu salário, muitos reclamam das condições de serviço onde a empresa não possui regras claras a serem seguidas, existe falta de relacionamento entre os supervisores e o pessoal do operacional, os colaboradores não se sentem valorizados devido essa diferença, onde os supervisores não reconhecem os serviços dos mesmos, simplesmente querem resultados. A motivação estende-se à falta de oportunidade para crescimento na organização, onde os colaboradores acabam caindo na rotina devido o fato de não serem incentivados a crescerem na organização.

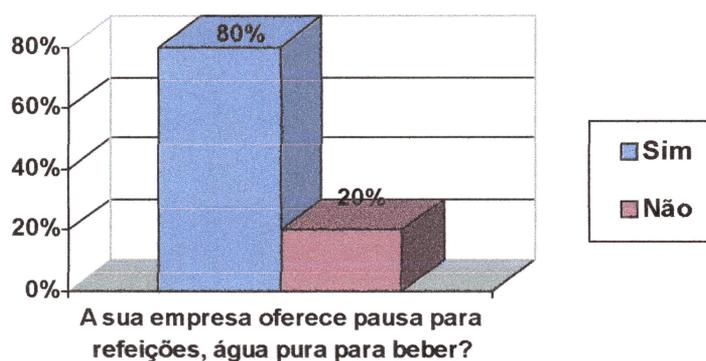


Gráfico 2: Necessidades Fisiológicas 1.
Fonte: Elaborado pelo autor, 2006.

Como podemos notar os colaboradores afirmam que a empresa realiza as necessidades fisiológicas, e segundo Chiavenato (1999, p. 91), “As necessidades influenciam no comportamento humano, tais como as necessidades fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo, etc.)”. Mas existe um descontentamento devido não haver horário fixo para refeições, o fato de não haver refeitório na empresa, há a desmotivação devido o fato de não possuir bebedouro e nem água filtrada, sendo que em muitas das vezes os recipientes onde armazenam a água não estarem com a higiene adequada.

De acordo com a idéia do autor as necessidades fisiológicas devem ser atendidas e dentro da empresa que foi estudada existe o cumprimento destas necessidades mas é necessário fazer algumas modificações, pois dentro da empresa não há disponibilidade de se cumprir horário e quanto à questão da qualidade da água que a empresa oferece há um certo descontentamento e exigência em demasia, pois o que a empresa está oferecendo eles julgam não estar atendendo o que eles reivindicam para o bem-estar da saúde mas atende as necessidade fisiológicas focadas pelo autor.

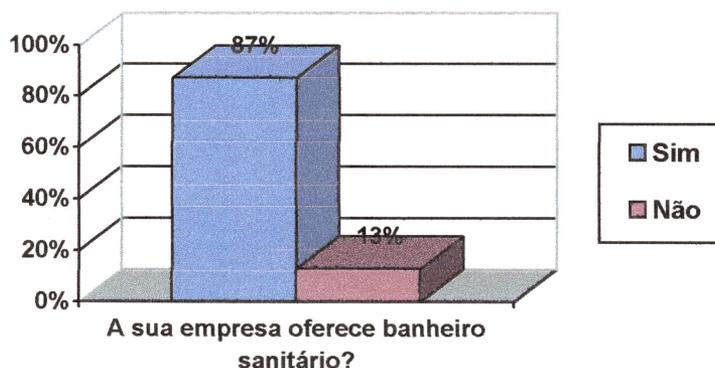


Gráfico 3: Necessidades Fisiológicas 2.
Fonte: Elaborado pelo autor, 2006.

A empresa oferece banheiro sanitário. Mas estas muitas das vezes podem contribuir para a desmotivação, pois os colaboradores reclamam da má higiene destes, uma vez que são utilizados também por clientes e devido ao grande fluxo de pessoas a empresa está deixando a desejar na higiene contribuindo assim para a desmotivação dos colaboradores. Segundo Chiavenato (1999, p. 92), “O indivíduo nasce com certa bagagem de necessidades fisiológicas, que são necessidades inatas ou hereditárias. Necessidades fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo, etc.)”. De acordo com o autor Chiavenato, toda empresa deve procurar atender as necessidades primárias de seus colaboradores, e a empresa aqui pesquisada preocupa-se, mas não o bastante, e sendo assim deixa a desejar causando o descontentamento.

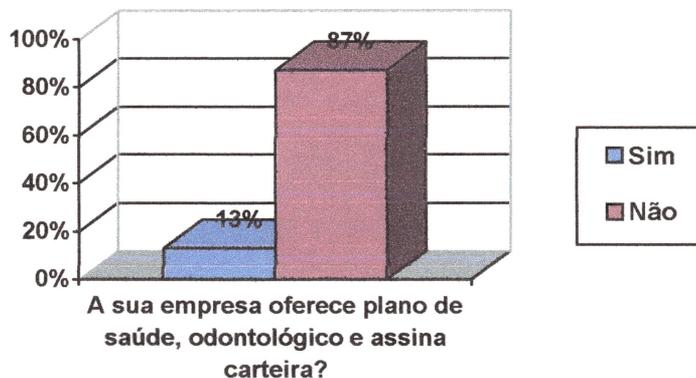


Gráfico 4: Necessidades fisiológicas 3.
 Fonte: Elaborado pelo autor, 2006.

Há uma grande desmotivação devido à falta de benefícios aos colaboradores. Segundo Chiavenato (1999, p. 91),

Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos individuais. Necessidades de segurança (proteção contra o perigo ou privação).

Os colaboradores estão insatisfeitos por não possuírem nenhum plano de saúde e odontológico, pois afirmam que já não possuem um salário bom e muitas vezes têm que realizar gastos com a saúde, e se tivessem um plano de saúde os gastos diminuiriam. Podemos notar um pequeno índice de contentamento nos funcionários de alto escalão, pois os mesmos possuem regalias não oferecidas aos demais.

Para Chiavenato a necessidade não atendida é motivo de insatisfação para os colaboradores, tendo essa insatisfação implica na relação entre a permanência ou não do mesmo na organização, e o Atacadão Smart não se preocupa com esta questão e dos benefícios para os colaboradores deixando a desejar para alguns e oferecendo regalias para poucos.

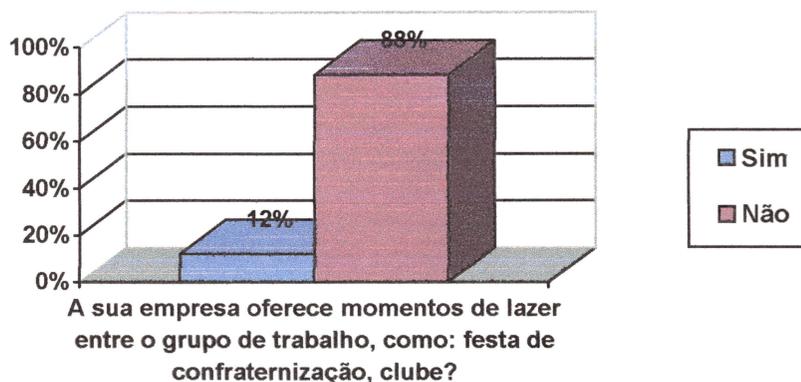


Gráfico 5: Necessidades Sociais.
Fonte: Elaborado pelo autor, 2006.

Os funcionários por viverem em uma constante rotina têm necessidade de se divertirem, ter um momento para os familiares e amigos isto realiza suas necessidade sociais segundo a Hierarquia das Necessidades de Maslow, o Atacadão Smart não está contribuindo para que essa necessidade seja realizada, a empresa não possui momento de confraternização seja diária ou em datas específicas, não realizando contribui-se para o desmotivamento.

Chiavenato entende que para se ter um grupo unido é necessário se fazer às relações inter-pessoais prevalecerem, pois como ele mesmo cita Chiavenato (1999, p. 93), "Os níveis mais elevados de necessidades somente surgem quando os níveis mais baixos estão relativamente controlados e relativamente satisfeitos pelo indivíduo. Necessidades Sociais (amizade, inclusão em grupos, etc.)". A empresa aqui pesquisada não se preocupa com a área sociável e sendo assim, deixa a desejar na melhoria do intercâmbio do relacionamento entre colaborador e patrão.

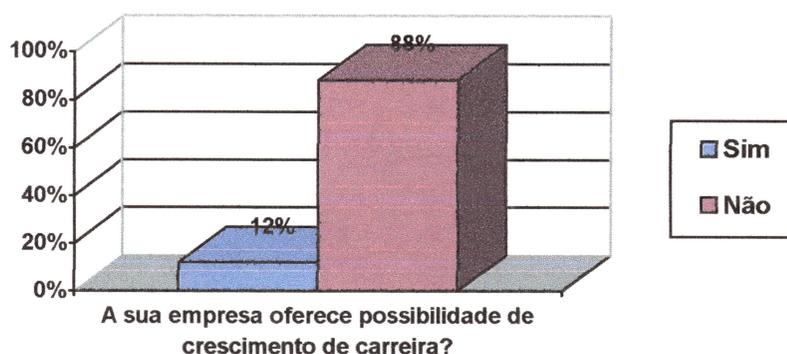


Gráfico 6: Necessidades de Auto-realização.
Fonte: Elaborado pelo autor, 2006.

Como Chiavenato (1999) cita os indivíduos passam por um processo gradativo de realização e a Necessidade que se encontra no topo da pirâmide é a de auto-realização, onde os colaboradores têm a necessidade de se sentirem realizados e um dos fatores que contribuem para isso é o crescimento de carreira, onde os colaboradores do Atacadão Smart estão totalmente desmotivados devido ao fato de não possuírem incentivo para crescerem na organização, muitas vezes quando surge oportunidade em um cargo elevado não é dada oportunidade para crescimento vertical dos mesmos, com isso não há valorização dos colaboradores da casa e isso gera um grande descontentamento pelos mesmos, podemos notar que os que responderam que têm oportunidade de crescimento são os colaboradores de alto escalão.

Segundo Chiavenato (1999, p. 92),

À medida que o indivíduo passa a satisfazer e a controlar suas necessidades fisiológicas e de segurança, surgem lenta e gradativamente às necessidades secundárias: sociais e auto-realização. Necessidades de Auto-realização (realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais, etc.).

Chiavenato (1999) leva a entende toda empresa deve adotar um plano de carreira para que os colaboradores possam se auto-realizar e no Atacadão Smart essa realidade não é aplicada, pois ela não esta dando oportunidade para que os colaboradores da casa cessão profissionalmente na mesma.

7.1 EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO AMBIENTE DE TRABALHO

Em relação ao ambiente de trabalho houve unanimidade onde explicam que o ambiente de trabalho da empresa está carregado e stressante, influenciando no desenvolvimento do mesmo.

Segundo Chiavenato (1999, p. 96), "É considerável que tanto no ambiente externo (contexto ambiental) como trabalho em si são fatores importantes na motivação humana".

Como notamos nos gráficos anteriores o ambiente de trabalho da empresa não está favorecendo a motivação de seus colaboradores, sendo assim a empresa deve ficar mais atenta e passar a valorizar mais seus colaboradores, lembrando que um ambiente desfavorável não motiva.

Para o autor o ambiente de trabalho deve ser organizado para se ter rendimento de acordo a realidade do setor, e na empresa pesquisada esta realidade não podemos notar uma preocupação em relação ao ambiente, pois a mesma sobrecarregada os colaboradores tornando o ambiente pesado e stressante.

7.2 TÉCNICAS MOTIVACIONAIS

A empresa moderna deve preocupar-se com a motivação de seus colaboradores, buscando técnicas que levem estes a atingirem os objetivos propostos pela empresa, pois segundo Chiavenato (1999, p. 89), "O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo o comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo".

Podemos notar que de acordo o resultado obtido que a empresa não está seguindo conforme a Hierarquia das Necessidades de Maslow (apud Chiavenato 1999, p. 91), onde aplicam algumas técnicas para atender as Necessidades Fisiológicas que necessitam de melhorias como, manter os banheiros com higiene adequada, fornecer um bebedouro com água filtrada, padronizar os horários de almoço, passando para as necessidades de segurança tem-se que estruturar as normas da empresa, deve-se assinar carteira de todos os colaboradores, procurar investir mais nas necessidades sociais proporcionando momentos de descontração para os colaboradores e seus familiares, fazer confraternização entre os mesmos, passando para a necessidade de ego os supervisores têm que passar a valorizar e reconhecer os serviços de seus subordinados proporcionando assim a estes uma motivação e vontade de trabalhar bem. No topo da pirâmide está a necessidade de auto-realização onde deve-se incentivar o colaborador para crescimento interno, dar mais oportunidade a estes, em fim as técnicas de motivação da empresa estão falhas necessitando de aprimorações que possam favorecer para motivação de seus colaboradores.

A idéia do autor é que a empresa deve sempre procurar melhorar as técnicas a serem trabalhadas com seus colaboradores para que possa orientar o comportamento destes a atender determinado objetivo e no Atacadão Smart os seus proprietários ainda não perceberam a importância de se aplicar estas técnicas para direcionar os objetivos do colaborador ao da empresa.

7.3 ROTATIVIDADE

Mediante a tabulação dos dados que foi feito através da aplicabilidade do questionário junto a 27 colaboradores da empresa pode-se chegar à realidade da empresa em relação à rotatividade observa-se que na maioria das vezes colabores deixam de prestar serviços à organização por não conseguirem viver na rotina stressante e pelo baixo índice de satisfação alcançado, em conversa realizada com ex-colaboradores da empresa podemos notar que estes muitas das vezes trocam de serviço até mesmo para receberem o mesmo salário, simplesmente fazem a escolha devido à satisfação pessoal. Vimos que na empresa o grau de rotatividade está 30% acima de um ano e 70% menos de um ano, e que esta se dá de dois colaboradores por mês. O encarregado pelas contratações informou que trimestralmente sua rotatividade é de aproximadamente 18,5%, isto se deve a necessidade de completar o quadro devido à saída de colaboradores.

A movimentação de admissão e desligamento de colaboradores é uma realidade vivida por qualquer organização, pois os profissionais chegam e partem, revelando um movimento de constantes mudanças. No entanto, o índice elevado da perda de talentos humanos torna-se sinônimo de problemas e de desafios. Isso porque, quando um colaborador vai embora, a organização perde conhecimento, capital intelectual, inteligência, entendimento e domínio dos processos, entre outros. E quando isso acontece, o reflexo é sentido visivelmente nos profissionais, uma vez que esse estado de instabilidade impacta diretamente até mesmo na motivação de quem permanece no quadro funcional.

Então, o que fazer diante da rotatividade que também é conhecida como *turnover*? A alternativa é ficar de olhos bem abertos para o que ocorre dentro da empresa, ou seja, torna-se necessário avaliar e mapear, através de indicadores de performance quantitativos e qualitativos, o ciclo de gestão do capital humano: atração e seleção; aculturação; educação e aprendizagem, além de transição. Há organizações, por exemplo, que utilizam ferramentas como pesquisa de clima organizacional - que revela o índice de satisfação do cliente interno, ou mesmo de recursos como a entrevista de desligamento - momento em que a organização tem a oportunidade de saber que visão o profissional desligado leva de sua gestão e de suas práticas. Isso permite que a empresa reveja suas ações e neutralize fatos que podem causar o descontentamento das equipes.

O *turnover* gera custos ou investimentos financeiros, de tempo e de recursos, assim como perdas de difícil reparação, que vão além de custos diretos com admissões e desligamentos: posição em aberto-improdutividade; horas extras, que além da perda financeira, sobrecarrega os pares; integração e orientação do novo profissional; treinamento e desenvolvimento da pessoa recém-contratada; tempo do profissional de RH e de outros profissionais envolvidos, desde o recrutamento até à capacitação da nova pessoa; menor produtividade, enquanto a pessoa está no tempo de aprendizado; aumento de acidentes e doenças; processos trabalhistas; entre outros.

De acordo os objetivos específicos: a) diagnosticar o grau de motivação dos colaboradores, segundo questionário 02 no apêndice B está no âmbito de pouco motivado para desmotivado, a empresa precisa investir, ou seja tem muito que aplicar pois os seus colaboradores estão precisando ser motivados. Segundo Chiavenato (2002, p. 171) "As empresas querem empregados motivados."; b) identificar as técnicas motivacionais utilizadas pela empresa segundo questionário 02 no apêndice B pode-se observar que existe muito a ser feito, pois a empresa somente atende as necessidade fisiológicas segundo a Hierarquia das necessidades de Maslow (CHIAVENATO, 2002, p. 175); c) diagnosticar índice de rotatividade vimos que na empresa possui uma rotatividade de 30% acima dos colaboradores acima de um ano de casa e 70% menos de um ano, esta rotatividade fica a um percentual de 18,5. O encarregado pelas contratações é o próprio proprietário.

Para o autor as perdas são de difícil reparação, e na empresa aqui pesquisada a mesma não dá muita importância a esta questão e sendo assim, trocam de colaboradores sem observar quis os malefícios causados por tal.

8 SUGESTÕES

De acordo com os dados analisados da pesquisa fica como sugestão para a empresa trabalhar mais a questão das necessidades secundárias da teoria de Maslow, podendo focar nos quesitos mais ressaltados pelos colaboradores, sendo eles:

- Incentivos, procurar meios de estimular os mesmos no desempenho de suas funções, motivando-os pelos desafios e pelas recompensas que podem ser estudadas dentro da empresa para serem oferecidas mediante cada setor;
- Elogios do líder, sabendo-se que existem várias maneiras de serem feitos quanto ao desempenho, valores individuais e muitos outros;
- Reconhecer e valorizar o serviço prestado;
- Gratificações, estas podem ser oferecidas de acordo com a produtividade individual e por desempenho;
- Terapia no ambiente de trabalho como: música ambiente, alongamento, programas de lazer;
- Aplicação dos cursos de motivação e atendimento, pois com a realização destes cursos a empresa tem muito a ganhar, o seus colaboradores estarão mais qualificados, mais motivados e com certeza poderão realizar um atendimento com mais qualidade. Pois segundo Chavienato (2002, p. 171), "O bom desempenho depende de quão motivado está o empregado"
- Com funcionários novos designar os mais experientes para treina-los, isto diminuirá custos com treinamento e motivará os veteranos devido a confiança aplicada aos mesmos;
- Com os veteranos delegar autoridade;
- Pedir sugestões, temos que lembrar que pequenas sugestões podem trazer grandes soluções;
- Sempre parabenizar e elogiar os colaboradores, caso seus esforços tenham resultados positivos, temos que lembrar que não é somente cobrando que se consegue alcançar os objetivos, mas também através de incentivos.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Motivar é necessário mas temos que lembrar que é de caráter individual e por isso tem que haver uma grande atenção nas empresas, pois existem diversas classes de colaboradores com mentalidades diferentes, e sendo assim, a pesquisa ficou incompleta devido ao receio, de alguns dos entrevistados. Eles sentem medo e pressão psicológica ao responder.

Conclui-se que na organização O Atacadão Smart, a questão do incentivo a motivação tem muito a ser feito e principalmente trabalhado, pois a questão de falta de motivação é quase geral em todos os setores e isto está influenciando diretamente na decisão de permanência ou não das organizações.

No que diz respeito, a valor dentro da organização percebe-se que os colaboradores estão divididos, daí surge à necessidade da organização buscar valorizar e incentivar os mesmos, buscando valorizá-los. Todos gostam do que faz, e aliado ao reconhecimento do serviço prestado o que os motiva trabalhar, então a organização precisa continuar a incentivar. Nem todos os colaboradores estão satisfeitos com seu salário, poderia ser apresentado a eles um plano financeiro, gratificação. A maioria não está contente com seu ambiente de trabalho, é preciso mudar algumas normas dentro da organização. A maioria tem desânimo que às vezes fica a desejar as funções de trabalho, pois tem muita rotina no dia-a-dia da organização. O nível de amizade é bom, evitando atritos e desentendimentos com os colegas. Ficou como sugestão da maioria que houvesse algum tipo de terapia.

Pode-se dizer que de acordo com Chiavenato (1999) a motivação é de suma importância dentro de qualquer empresa seja ela grande ou pequena, e na empresa a qual foi realizada o estudo ela tem muito a rever nesta questão para melhorar o seu andamento.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** São Paulo: Atlas, 1999.

_____. _____. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BISPO, Patrícia. Gerenciando. **Revista de Recursos humanos.**: Patrícia Bispo. Disponível em: www.rh.com.br/patriciabispo/artigo. Acesso em: 14 dez. 2006.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de RH.** São Paulo: Pioneira, 2001.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa.** São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Gerenciando pessoas:** como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Introdução à teoria geral da Administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à psicologia.** São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1994.

_____. _____. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C et al. **Administração: conceitos e aplicações.** 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: leituras e exercícios de treinamento em grupo.** Rio de Janeiro: LTC, 1977.

NUREMBERG, Andréa. **Motivação.** Disponível em: www.brasilminingsite.com.br. Acesso em: 15 nov. 2006.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia.** 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

WERTHER, Willian B. Jr.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983.

APÊNDICE A

CAPACITAÇÃO DA EMPRESA

1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

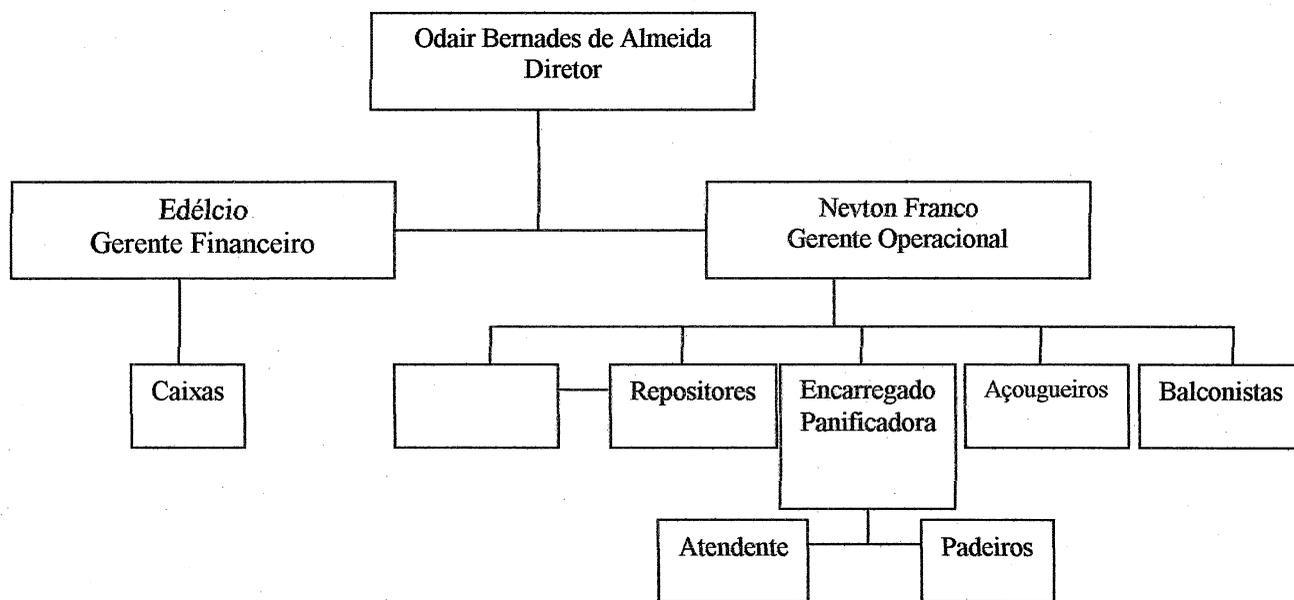
A empresa a qual foi feito o estágio é o Central de Abastecimento de Alimentos do Vale Ltda, que tem o nome de fantasia "O Atacadão Smart", localizada na Av. Dona Lúcia Lourençone nº 67, na cidade de Itapaci – Goiás telefone (62) 3361.1111, tendo proprietários Odair Bernades de Almeida (Sócio Gerente) e Nelson Lima Macedo. Ramo de atividade: venda varejista de secos e molhados; área de atuação: supermercado, açougues, frutaria, panificadora.

A empresa iniciou suas atividades na cidade de Itapaci com a aquisição de uma pequena mercearia no dia 15 de janeiro de 1985 pelo Sr. Odair Bernades de Almeida, o mesmo através do seu conhecimento e muito trabalho foi se estruturando. Passando assim no ano de 1999 para sede própria, desde então a empresa passou por uma série de aprimorações desde a parte física até a parte organizacional, com a entrada de um sócio para completar seu quadro acionista e se tornar uma empresa por cotas limitadas. Com a estruturação do plano real a empresa passou por uma fase de modernização, dando mais conforto a seus clientes. Hoje a empresa conta com uma área física de 800m² dividida em uma área de venda de 400m² e uma área de depósito de igual valor, conta atualmente com 27 colaboradores.

APÊNDICE B

ORGANOGRAMA

Figura 04: Organograma da Organização



Fonte: Coleta de dados, 2006.

POLÍTICA DA EMPRESA

A empresa pesquisada adota uma política, que pelo seu porte contradiz o bom andamento da mesma. Inicialmente ao pesquisar a empresa possível detectar algumas falhas tais como o número de colaboradores é pequeno pelo seu porte, eles não têm capacitação adequada nos departamentos os quais estão trabalhando, falta motivação junto a estes colaboradores e a empresa não tem departamento de recursos humanos, onde sendo assim se torna difícil à qualificação dos seus colaboradores.

Os colaboradores são considerados parceiros estratégicos na superação das sempre ousadas metas definidas pelo Atacadão Smart e nosso principal desafio tem sido a manutenção deste importante capital - *o ser humano*.

APÊNDICE C

QUESTIONÁRIO

1. Em relação aos itens como se sente:

	Altamente Motivado	Motivado	Pouco Motivado	Desmotivado
Condições de trabalho				
Oportunidade				
Prazer no trabalho				
Prazer social				
Reconhecido pelo responsável				
Regras da empresa				
Relação do supervisor				
Salário				
Segurança				
Supervisor da empresa				
Trabalho criativo				

2. A sua empresa oferece pausa para refeições, água pura para beber?
3. A sua empresa oferece banheiro sanitário?
4. A sua empresa oferece plano de saúde, odontológico?
5. A sua empresa assina carteira?
6. Sua empresa oferece momentos de lazer entre o grupo de trabalho, como: festa de confraternização, clube?
7. A empresa oferece possibilidade de crescimento?
8. Comente suas expectativas em relação ao ambiente de trabalho?