

FACER FACULDADES - UNIDADE DE RUBIATABA
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DE RUBIATABA - CESUR
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Associação Educativa Evangelica
BIBLIOTECA

**A MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DOS
COLABORADORES: O caso da Lojas Centro de Rubiataba-GO**

**RUBIATABA
2014**

FACER FACULDADES – UNIDADE DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUDIMILA ANDRESSA DE OLIVEIRA SANTOS

RUBIATABA

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

**A MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DOS
COLABORADORES: O caso da Lojas Centro de Rubiataba-GO**

Monografia apresentada ao departamento de Administração da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em administração, orientada pelo professor Mestre Marco Antônio Pereira de Abreu.

5-0514791

Tombo n°	205.00
Classif:
Ex:	1
.....
.....
Origem:	d
Data:	08-06-15

RUBIATABA
2014

LUDIMILA ANDRESSA DE OLIVEIRA SANTOS

**A MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES: O caso
da Lojas Centro de Rubiataba-Go.**

**Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA**

APROVADA EM: de de

Prof. Marco Antônio Pereira de Abreu -

ORIENTADOR

Mestre em Ecologia e Produção Sustentável

Prof. Nalim Rodrigues Ribeiro Almeida da Cunha

Especialista em Direito Previdenciário

Marta Cléia Ferreira de Andrade

Mestre em Administração

Rubiataba- Go

Dedico este trabalho aos meus pais, por serem meus exemplos de vida, que com a ajuda de Deus batalharam, sofreram e mesmo com todas as dificuldades não desistiram do sonho de me ver formada. Se hoje estou aqui é porque eles não mediram esforços para que o meu sonho se realizasse, sempre me incentivando, lutando e batalhando, proporcionando-me tamanha felicidade. Enfim dedico a vocês meus pais que eu tanto amo!

Agradeço primeiramente a Deus, pois sei que sem ele não teria conseguido! Agradeço também meus amados pais, pois eles são minha inspiração, meu sustento, minha fortaleza, meus heróis.

E é claro que meu querido professor orientador Marco Antônio Pereira de Abreu, que diante de tantos obstáculos, falta de tempo, conseguiu auxiliar-me com dedicação.

Foram quatro anos de muita luta, e sem dúvidas não posso deixar de agradecer minha turma, que apesar de tudo permaneceu sempre unida, apoiando uns aos outros.

RESUMO

O presente trabalho apresenta a questão motivacional dos colaboradores da Lojas¹ Centro de Rubiataba, bem como busca entender a realidade da organização em estudo – Lojas Centro – relacionando com a bibliografia estudada. Para que o estudo seja melhor entendido, foi realizada uma breve exposição de algumas teorias aplicadas à motivação, e apresentando o quanto é importante o colaborador estar motivado, pois um colaborador motivado tem melhor rendimento, já o desmotivado não é rentável ou nem permanece na organização. Assim para o melhor entendimento da atual situação da Lojas Centro objeto deste estudo, foram aplicados questionários junto a dezoito colaboradores no dia 15 de outubro de 2014. Através dos resultados obtidos foi possível encontrar os fatores que mais motiva os colaboradores da empresa em estudo, foi possível analisar o grau de satisfação dos mesmos relacionando com a bibliografia estudada.

Palavras-Chave: Motivação, Desempenho, Técnicas Motivacionais.

¹ O termo “Lojas” é designado ao nome da loja conforme registro, ou seja, Lojas Centro, e portanto não se deve entender como sendo a menção de mais de uma loja, visto que o objeto de estudo observado se deu a uma unidade, unidade Rubiataba.

ABSTRACT

This monograph presents the importance of motivational issue for the good performance of employees Shops Rubiataba Center as well as understand the reality of the organization under study - Center Stores - relating to the studied literature. For the study to be better understood, a brief presentation of some theories applied to motivation was performed, and presenting how important the employee be motivated because a motivated employee has better performance, since the unmotivated is not profitable or not remains in organization. So to better understand the current situation of Shopping Center object of this study, questionnaires were administered with employees and through the results we find the factors that motivate the company's employees in study, we analyze the degree of satisfaction of the same and how this motivational issue is affecting the performance of employees in their work activities.

Keywords: Motivation, Performance, Motivational Techniques.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Ciclo motivacional -----	17
Figura 2: A pirâmide de Maslow -----	22
Figura 3: Teoria dos dois fatores de Herzberg -----	23
Figura 4: Gênero -----	33
Figura 5: Tempo na empresa -----	34
Figura 6: A empresa procura manter os funcionários motivados -----	35
Figura 7: A empresa está sempre procurando entender as necessidades dos funcionários-----	36
Figura 8: A empresa reconhece e aprova o bom desempenho de seus colaboradores -----	37
Figura 9: É levado em conta as habilidades e o bom desempenho do indivíduo para ser promovido-----	38
Figura 10: Há um bom relacionamento entre mim e meu chefe-----	39
Figura 11: O que mais me motiva na Lojas Centro é o salário -----	40
Figura 12: O ambiente de trabalho é favorável para elevar meu nível de satisfação -----	41
Figura 13: Minhas ideias são levadas em consideração dentro da empresa -----	42
Figura 14: Em geral, eu me sinto motivado por trabalhar na Lojas Centro -----	43

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 REFERENCIAL TEÓRICO	12
1.1 GESTÃO DE PESSOAS EM SUA PERTINÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	12
4.2 MOTIVAÇÃO EM SUA CONVENIÊNCIA DO PONTO DE VISTA ORGANIZACIONAL E DO COLABORADOR.	14
1.3 OBJETIVOS DA MOTIVAÇÃO.....	16
1.4 CICLO MOTIVACIONAL	16
1.5 DIFERENTES TIPOS DE MOTIVAÇÃO	19
1.6 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	19
1.6.1 Teoria das Necessidades de Maslow	21
1.6.2 Teoria da Motivação e Manutenção de Herzberg.....	22
1.6.3 Teoria de McClelland	24
1.6.4 Teoria da Expectativa e Teoria da Equidade	25
1.7 Recompensa como um Fator Motivacional	25
2 METODOLOGIA.....	28
2.1 PESQUISA EM SUA DEFINIÇÃO	28
2.2 TIPO DE ESTUDO.....	28
2.3 ABORDAGEM DA PESQUISA	29
2.4 COLETA DE DADOS	30
2.4.1 Questionário	30
2.4.2 Organização, tabulação e análise dos dados.....	31
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
APÊNDICES	49
APÊNDICE A	50
APÊNDICE B.....	51
APÊNDICE C.....	53

INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta-se fundamentado no estudo dos fatores motivacionais dos colaboradores da Lojas Centro de Rubiataba, onde buscou-se avaliar os resultados das estratégias motivacionais implantadas, e o grau de satisfação dos mesmos (colaboradores) na organização.

Há de supor-se que a empresa, objeto desse estudo, não diferentemente da grande maioria das empresas, tem sobre o colaborador apenas a perspectiva de uma ferramenta de trabalho materializada na figura de um operador de máquinas ou sistemas, onde os valores pessoais e individuais desse colaborador pouco ou nada lhe representem, a não ser quando sua capacidade cognitiva de alguma forma possa ser revertida em vantagens corporativas. Porém, em decorrência de um processo evolutivo de escala global, tanto no sentido humano quanto corporativo, as organizações são submetidas a inserirem-se num plano de modernização abrangente a todos os níveis administrativos de tal maneira que começam a ter que observar mais o fator humano, e dessa forma, dando aos colaboradores atenção comparada àquela dada às tecnologias, visto que evolução humana e evolução tecnológica, hoje, devam caminhar juntas.

Eis que surge a necessidade do gestor entender as necessidades do colaborador para encontrar meios de motivar o mesmo, pois a motivação é intrínseca do indivíduo, o gestor pode apenas encontrar meios de estimular tal motivação. Porém motivar um indivíduo não é tarefa simples, nesse sentido a necessidade de o gestor conhecer os elementos que auxiliam os colaboradores a estarem motivados a desenvolver suas atividades com dedicação torna-se fator primordial no bom desenvolvimento das atividades laborais, bem como promover melhores relações e eficácia quanto ao alcance dos objetivos.

Sendo assim, o presente trabalho tem seu início ressaltando a importância da gestão de pessoas nas organizações, pois estas são constituídas por pessoas, e perante a visão de Chiavenato (2003) uma organização só pode existir se nela tiver pessoas comunicativas motivadas a fazer algo a fim de atingir algum objetivo final. São os colaboradores que, de certa forma, dão personalidade às organizações, ajudam a empresa alcançar seus objetivos e atingir suas metas. E por isso, é ressaltado neste trabalho a importância da gestão com pessoas, o tipo de gestão que pode e deve produzir inúmeros benefícios para a organização além de gerar um excelente nível de satisfação entre os colaboradores.

Em seguida são apresentados diferentes conceitos acerca da motivação e sua importância tanto para os colaboradores quanto para a Lojas Centro, objeto deste estudo. Após os conceitos são apresentados os objetivos da motivação e em seguida, apresentar-se-á simplificadamente como funciona o Ciclo Motivacional que na medida que uma necessidade é satisfeita, outra necessidade surge.

Após entender o ciclo vicioso da motivação, mostrar-se-á os tipos de motivação, intrínsecos e extrínsecos, o qual o indivíduo pode ser motivado tanto pelo ambiente que frequenta quanto pelo seu interior, ou melhor, pela emoção. Na sequência é apresentado algumas teorias da motivação como a Teoria das Necessidades de Maslow, a Teoria da Motivação e Manutenção de Herzberg, a Teoria de McClelland, Teoria da Expectativa e Teoria da Equidade. Apresentar-se-á também, a importância de recompensar e reconhecer os colaboradores de acordo com o desempenho dos mesmos para elevar o grau de motivação.

O presente trabalho tem como objetivo identificar fatores motivacionais na organização, analisando o grau desses fatores dentro da realidade da Lojas Centro, objeto deste estudo, em um mercado amplamente competitivo, buscando elementos que influenciam o desempenho dos colaboradores desta empresa. Especificamente identificar os fatores que mais geram satisfação e motivação dos colaboradores da empresa objeto deste estudo; verificar o impacto da motivação ou falta de motivação no desempenho dos colaboradores; apresentar o grau de satisfação dos colaboradores da Lojas Centro se sentem motivados. Para a realização desse estudo foi utilizado o método de pesquisa exploratória descritiva, com finalidade de obter melhor interação com os colaboradores da empresa, e dessa forma coletar dados através de questionários aplicados na pesquisa qualitativa. Tais questionários foram aplicados a dezoito colaboradores, e os dados extraídos foram utilizados para comparar a atual realidade da empresa com a teoria estudada.

É fato que diante de todo o processo de modernidade e com um mercado altamente competitivo, é possível observar que a única área na organização a ser afetada não é aquela constituída somente por elementos físicos. Há de julgar-se que os recursos humanos, ou melhor, os colaboradores estão altamente envolvidos com essa modernização e competitividade que vem em função da constante evolução do mundo. Porém, quando se fala em fator humano relacionado junto à organização surgem inúmeras dúvidas de como usar esses mecanismos “modernos” para melhorar o desenvolvimento e motivação do fator humano, ou melhor, dos colaboradores.

Em função disso, supõe-se que o gestor não pode se restringir a visão de que somente os fatores tecnológicos sejam recursos motivadores, é preciso, sobretudo, focar também no fator humano, e, portanto, um conjunto (em sentido amplo) que, trabalhando em sinergia, trará bons resultados a organização. Contudo, cabe o questionamento: qual o grau de motivação dos colaboradores da Lojas Centro, objeto deste estudo, e quais os elementos que mais influenciam os mesmos (os colaboradores) a trabalharem motivados?

Mediante o constante desenvolvimento tecnológico, a organização juntamente com todos os seus colaboradores também devem acompanhar essas mudanças, caso não acompanhem, terão grandes chances de perder espaço no mercado. E para que aconteçam tais mudanças, é preciso de um colaborador motivado. Em função disso, para o teórico Maximiano (2009), a motivação tem uma enorme influência perante o desenvolvimento dos colaboradores em uma organização, e com suas necessidades supridas, o colaborador terá um maior rendimento e o trabalho se transforma em autorrealização.

Nesse sentido, observa-se que de acordo com Lussier, Reis e Ferreira (2010, p. 232) “Uma vez que o desempenho das pessoas no trabalho depende, em parte, de sua motivação, e o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas, a compreensão desse processo é de grande importância na administração das organizações”.

Este trabalho tem como objeto de estudo a Lojas Centro, onde foi possível perceber que a questão da satisfação dos colaboradores é supostamente incerta, pois são muitos, e cada um tem sua particularidade, cada um é motivado por fatores diferentes e podendo gerar tanto consequências positivas para a organização se os colaboradores estão motivados, ou consequências negativas para a organização se o colaborador está desmotivado. Nesse sentido, justifica-se o presente estudo devido ao grau de satisfação e motivação do colaborador andar lado a lado com o bom desempenho dos colaboradores em suas atividades laborais. Será viável verificar os fatores que mais motivam os colaboradores da empresa, objeto deste estudo, e o grau de satisfação dos colaboradores bem como o que influencia no desenvolvimento dos mesmos. Com essas informações, supõe-se que a empresa poderá encontrar estratégias para solucionar possíveis problemas de gestão.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico é uma fase muito importante da pesquisa, pois não pode se restringir apenas a informações e dados coletados, de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 207) “é imprescindível correlacionar a pesquisa com o universo teórico, optando-se por um modelo teórico que sirva de embasamento à interpretação do significado dos dados e fatos colhidos ou levantados”. Nesse sentido, eis que o presente referencial busca estabelecer um “diálogo” entre as afirmações de diferentes autores com reflexões emanadas de tais afirmações.

1.1 GESTÃO DE PESSOAS EM SUA PERTINÊNCIA ORGANIZACIONAL.

As organizações, no sentido empresarial, são concebidas por pessoas e, portanto, incorre em necessidades diretivas sob o ponto de vista da gestão voltada na criterização do desempenho do trabalho dos colaboradores envolvidos neste contexto, visto que eles, os colaboradores, são elementos constituintes na formação estrutural da organização, bem como no sucesso do seu intento competitivo de mercado. Nesse sentido, não se define como equivocada tal reflexão, contextualizada a partir dos pontos de vista de Santos (2007), acerca de que o capital humano tem se transformado em um fator de grande competitividade, sem contar que os estudos do comportamento organizacional estão sendo cada dia mais destacados.

A Gestão de Pessoas é de essencial importância para uma empresa que pretende alcançar um maior nível de competitividade e crescimento no mercado cada dia mais globalizado. Quanto a isto, Dolan e Pineda (2010 *apud* VERGARA, 2011, p. 1) traz com segurança em suas afirmações, o real papel dos colaboradores em uma empresa, ou seja, “[...] uma organização não é mais que um conjunto de pessoas, e são exatamente essas pessoas que tentam levar a bom termo a missão e os objetivos pelos quais a organização foi criada”.

Para que o colaborador trabalhe com empenho, com foco para o alcance dos objetivos organizacionais, é preciso que ele também tenha suas aspirações saciadas, em função disso Lussier, Reis e Ferreira (2010, p. 380) ressaltam que “para ter funcionários satisfeitos você precisa atender às necessidades. [...] A chave para atingir objetivos organizacionais é atender

às necessidades dos funcionários”. Com isso surge a necessidade do gestor motivar seus colaboradores para aumentar o rendimento dos mesmos e mantê-los na empresa, reduzindo o índice de rotatividade. Nesse sentido Dolan e Pineda (2010 *apud* VERGARA, 2011, p. 2), ressaltam que, “[...] para um colaborador, só será conveniente permanecer na organização se esta lhe permitir satisfazer determinadas necessidades e expectativas.”

É, portanto, fator de eficiência e eficácia no cumprimento das metas e alcance de objetivos, a organização deve proporcionar a seus colaboradores um ambiente de satisfação e bem estar, e assim, eis que os gestores hoje estão cada vez mais imbuídos em desenvolver estratégias que possam reter os colaboradores que de fato se revelam como peças de vital importância nas pretensões da organização, porém para que haja êxito em tais estratégias, assim como os gestores buscam entender as necessidades dos colaboradores e fazerem disso um meio de favorecer as relações entre empresa e colaborador, também é de vital importância que a Organização entenda a Gestão de Pessoas como ação de resultados.

Tal ponto de vista se confirma nas análises de Chiavenato (2000), quanto a ser preciso entender o que é a Gestão de Pessoas. Por ela depender de inúmeros aspectos como a estrutura organizacional adotada, cultura, contexto ambiental, ramo de atuação empresarial, processos internos e externos, dentre inúmeras outras variáveis importantes e denominadas “eventuais” e “situacionais”.

Assim os estágios da gestão de pessoas, nas abordagens de Santos (2007, p. 209), são compostos pelo: “Planejamento de pessoas, atração das pessoas, socialização e aclimação de pessoas, reposicionamento das pessoas, recolocação das pessoas e liderança de pessoas”.

O colaborador deve ser tratado como um parceiro da organização, pois o papel dele é de essencial importância, assim como os fornecedores, clientes dentre inúmeros outros. É através do conhecimento, habilidade, capacidade, disponibilidade que a organização consegue efetuar a tomada de decisão.

Entendido o que é a Gestão de pessoas, é preciso também entender os objetivos da mesma, sendo eles vários. Em concordância com Chiavenato (2000) ela ajuda a organização a alcançar suas metas, objetivos e realizar sua missão, eleva a competitividade da empresa, proporciona treinamento e motivação aos colaboradores, e como consequência alcança a satisfação dos funcionários. Ela também colabora para uma melhor qualidade de vida no trabalho e preserva a ética.

Nesse sentido há uma diferença muito importante sobre o gerenciamento de pessoas e gerenciamento com pessoas. Observa-se que no primeiro caso os colaboradores são o objeto

da gerência, para chegar ao sucesso elas são comandadas, controladas. Já no segundo caso, há uma sinergia entre as partes, os colaboradores têm voz ativa junto à gerência. Em concordância com Chiavenato (2000, p. 20) ressalta que:

a tendência que se nota nas organizações bem-sucedidas e de não mais administrar recursos humanos, nem mais administrar pessoas, mas, sobretudo, administrar *com* as pessoas. [...] as pessoas constituem um fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia.

4.2 MOTIVAÇÃO EM SUA CONVENIÊNCIA DO PONTO DE VISTA ORGANIZACIONAL E DO COLABORADOR.

Na realização deste estudo é preciso, sobretudo, entender a questão motivacional não apenas em seus aspectos conceituais, mas no seu entendimento prático do ponto de vista laboral e organizacional, visto que, em se tratando de gerência (organização) e colaborador, o sentido é diferenciado, pois, para cada um tem sua importância. Nesse sentido de acordo com Maximiano (2009, p. 232) “O estudo da motivação busca entender quais são as forças que movem as pessoas nas diferentes dimensões do comportamento – pensamento, ação e palavras”.

Para que o colaborador trabalhe com empenho, com foco para o alcance dos objetivos organizacionais, faz-se necessário que ele também tenha suas aspirações saciadas, e, portanto, é preciso entender que a motivação é de muita importância para o bom desempenho da organização e que a “insatisfação”, ou melhor, as necessidades não satisfeitas funcionem como um motor que impulsiona o indivíduo a uma ação em busca da satisfação de tal necessidade, alcançando então o progresso. Pois na visão de Lussier, Reis e Ferreira (2010) o colaborador que está motivado trabalhará com mais empenho para desenvolver seu trabalho do que o colaborador desmotivado. É possível observar que o papel da motivação é bastante complexo, pois geralmente nem as pessoas sabem ao certo quais são suas necessidades. Nesse sentido o gestor precisa entender as necessidades de seus colaboradores, não individualmente, mas de uma forma que possa saber lidar com tal necessidade a fim de colaborar para que sejam saciadas e assim tornando seus colaboradores motivados e mais produtivos.

Em função disso, na ótica de Dolan e Pineda (2010, p. 2 *apud* VERGARA, 2011) “[...] a motivação muda de posição e se transforma em uma condição do sucesso e da sobrevivência (da empresa e do emprego)” sendo que o colaborador motivado tem um rendimento superior se comparado ao colaborador desmotivado. Nesse sentido Castro e Maria (1998, p. 99)

ressaltam que o “[...] nível de motivação será reflexo de atos e gestos simples, mas que tocam profundamente alguns aspectos-chave do nosso ser, ligados intimamente aos estímulos externos que recebemos, que são interpretados à luz de nossas referências internas”.

De uma maneira mais simples, motivação é composta por vários motivos que impulsiona o colaborador a executar determinada ação. A partir daí surgem vários conceitos sobre a motivação. Segundo Maximiano (2009, p. 231):

A palavra *motivação* deriva do latim *motivos*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são suas palavras que tem a mesma raiz. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano.

Para Vergana (2011, p.42) “[...] motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, [...] ela nos é, absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce das nossas necessidades interiores [...]”.

São inúmeros os conceitos sobre motivação, um impulso, uma indicação, um motor que impulsiona o comportamento do indivíduo, uma força que leva o colaborador a agir de forma que beneficie a organização e a si mesmo. Em função disso Dolan e Fineda (2010, p. 3 *apud* VERGANA, 2011, p. 42) acrescentam que “[...] motivar é conseguir que alguém queira fazer o que é o interesse da organização, levando-se em conta que o trabalhador também deve satisfazer suas necessidades na realização dos mesmos”.

Motivar² pode ter o sentido de busca pelo alcance dos objetivos pretendidos tanto da organização quanto de seus colaboradores. Para a organização funcionários motivados produzem mais, rendem mais que o esperado sem exigir algo mais. Mas, tratando-se de colaboradores quando motivados, alcançarão o objetivo e receberão a remuneração merecida e o reconhecimento esperado. De acordo com tais diferenças e concepções, Furbino (2008, p.1), “[...] sem paixão não se tem motivação e sem motivação não se tem produção, inovação, portanto, não se tem um resultado favorável e esperado. Sendo assim, este profissional correrá grande risco de ser esmagado e expulso pelo mercado”. Observa-se através da citação acima que a motivação do indivíduo parte de seu interior, ele precisa sentir prazer na atividade que irá desenvolver, caso contrário, não se sentirá motivado a fazê-la com dedicação e trará um resultado ruim para si e para a organização.

² Motivar segundo Houaiss (2010, p. 533) significa “dar motivo a; causar, provocar [...] ser motivado para; estimular, impulsionar”.

Nesse sentido Lussier, Reis e Ferreira (2010, p. 378) ressaltam que “entender que as pessoas são motivadas por interesse próprio é a chave para entender a motivação”. A partir daí, se o colaborador sente interesse, ou é impulsionado a fazer algo que o traga algum benefício, ou seja, satisfaça alguma de suas necessidades, ele trabalhará com empenho em suas atividades. Para Campos (2007, p. 2) “ser “motivado a” realizar algo é ter algo que o leve a realizar, chame sua atenção, desperte seu interesse”.

De acordo com os autores acima citados, para que um colaborador seja motivado, é necessário que ele tenha algo que o motive, tal como uma necessidade. Todos trabalham com um objetivo, seja dinheiro, reconhecimento, autoestima.

1.3 OBJETIVOS DA MOTIVAÇÃO

É na busca de compreender o comportamento do colaborador, como eles se desenvolvem para atingir seus objetivos e os anseios em uma determinada tarefa, Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 346) atestam que existem no mínimo três pontos relevantes da motivação na Administração, os quais são:

1. Encorajar empregados potenciais a ingressar na empresa.
2. Estimular os empregados a produzir mais ou a desempenhar suas funções com eficácia.
3. Encorajar os empregados a permanecer na empresa.

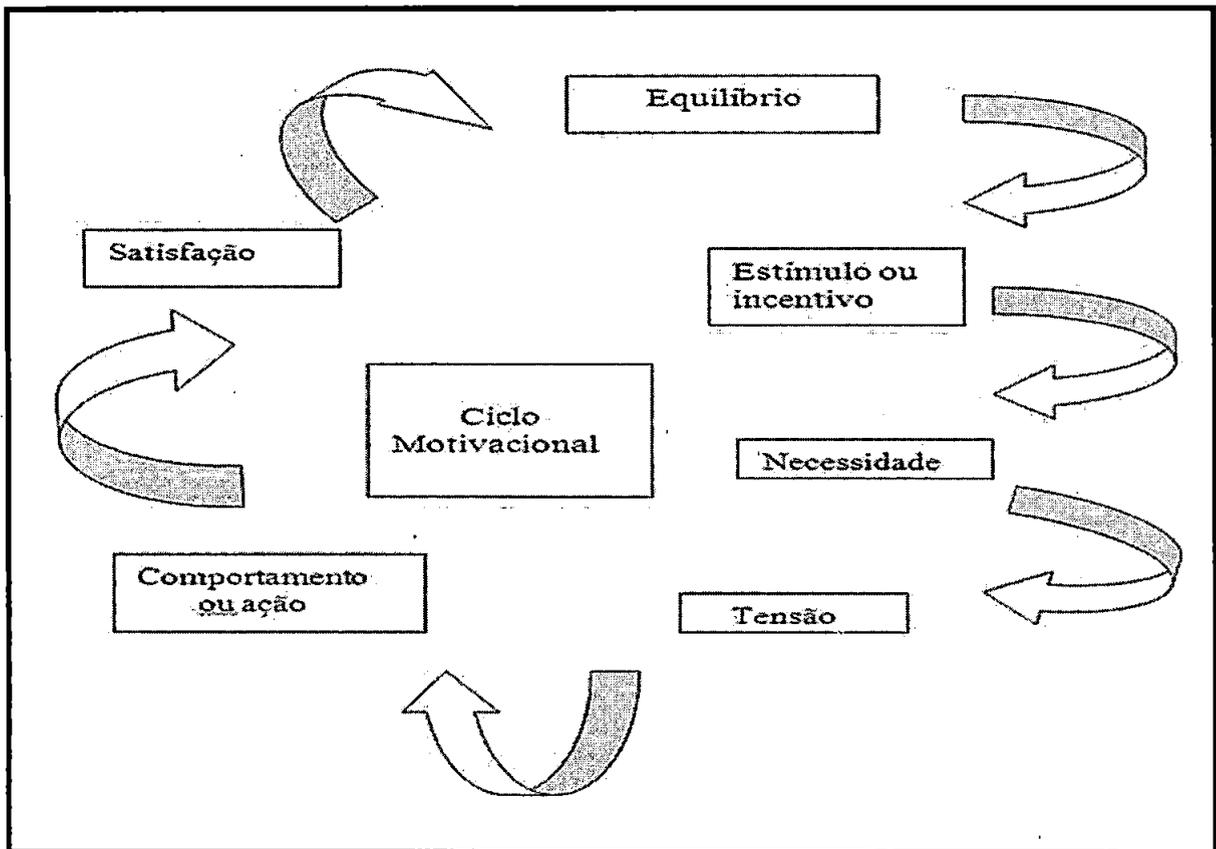
Analisando os pontos apresentados acima, os mesmos remetem à reflexão de que se há um colaborador de notório potencial na organização, e se este for constantemente estimulado a produzir mais e a fazer a diferença, este estará condicionado a ser de fato um colaborador que atinja a eficácia, e neste caso, o terceiro objetivo será atingido com maior facilidade e a organização terá menor rotatividade de funcionários.

A partir dos objetivos pré-estabelecidos é preciso que tanto o gestor quanto todos os colaboradores trabalhem em sintonia, dentro dos princípios da sinergia, para atingir tais objetivos, pois, ao serem estabelecidos - os objetivos - dentro de uma organização, é preciso que todos tenham conhecimento de suas responsabilidades quanto a eles.

1.4 CICLO MOTIVACIONAL

Conforme demonstrado na figura 1, segundo Chiavenato (1999, p. 89), estar satisfeito é estar em equilíbrio. Para se obter um nível de equilíbrio psicológico, todo indivíduo passa pelo ciclo motivacional, ou seja, beber água matará a sede do indivíduo naquele instante, mas logo ele sentirá a necessidade de beber água novamente, em razão disso o processo de motivação segue um ciclo fechado, o qual será apresentado a seguir:

Figura 1: Ciclo motivacional, 2014.



FONTE: <http://br.monografias.com/trabalhos3/motivacao-organizacional-estudo-caso/motivacao-organizacional-estudo-caso2.shtml?fbreg=1>

Com isso o organismo humano permanece em equilíbrio psicológico, até que o estímulo se rompa e crie a necessidade. Necessidade a qual gera a tensão, conduzindo-o ao comportamento ou ação capaz de atingir alguma forma de satisfação daquela necessidade. Se o comportamento ou ação encontra uma barreira, esta também gera uma frustração, que por sua vez reflete em desorganização do comportamento, agressividade, reações emocionais, alienação e apatia.

Porém, motivar não é assim tão fácil. Cada colaborador tem suas particularidades, e o gestor precisa desenvolver habilidades e senso perceptivo dentro de determinado contexto num ambiente de imprevisibilidades e procurar entender, senão cada um de seus

colaboradores, pelo menos aqueles que de alguma forma possam exercer influência no grupo de tal forma que se converta em melhor desempenho dentro da organização. De acordo com Chiavenato (2000, p. 122) o processo de ajustamento do equilíbrio individual “não se restringe apenas à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança [...], mas envolve também a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização”.

No caso da empresa Lojas Centro, objeto deste estudo, pode-se perceber que há uma necessidade de atenção por parte da organização para com os colaboradores, pois, tais colaboradores estão encontrando barreiras, as quais estão gerando frustração no decorrer do período de trabalho. Quanto a isto, Dolan e Pineda (2010, p. 2 *apud* VERGANA, 2011, p. 42) analisam que “[...] nem todas as pessoas têm as mesmas motivações, da mesma forma que nem todas as pessoas respondem igual frente a estímulos idênticos.” Para Vergana (2011, p. 42) isso ocorre “porque mexe com nossas entranhas; segundo, porque as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binômio produtividade-qualidade aconteça”.

Tais exposições ilustram as dificuldades enfrentadas por um gestor em motivar seus colaboradores. Ainda Vergana (2011, p.42):

[...] não podemos dizer que é possível motivar os outros a isso ou aquilo [...]. Ninguém motiva ninguém. Nós que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora.

É possível entender agora que a motivação tem dois lados muito complexos, um depende do interior do colaborador - o qual cada um tem suas particularidades -, da sua vontade de estar motivado, já o outro depende do seu redor – do ambiente frequentado -, dos incentivos recebidos. Na ótica de Chiavenato (2000, p. 80)

as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes [...].

A partir daí Dolan e Pineda (2010, p. 3 *apud* VERGARA, 2011, p. 42) observam que “trata-se, portanto, de um conceito que é influenciado tanto por fatores internos (cognitivos) como externos (do entorno), os quais fazem com que o indivíduo adote uma determinada conduta”.

Através da análise dos conceitos apresentados pelos autores acima citados, é possível notar que para que haja motivação, o colaborador primeiro tem que querer estar motivado. O gestor tem o papel de mostrar o caminho, de impulsioná-lo, incentivá-lo. O colaborador só estará motivado se além de alcançar os objetivos da organização ele também consiga alcançar os seus objetivos pessoais. Nesse sentido, em concordância com Lacombe e Heilborn (2003, p. 309) “A ênfase é no *comportamento das pessoas* e sua motivação para alcançar os objetivos da organização, bem como na *forma de atuação do administrador para influenciar o comportamento das pessoas* visando a alcançar esses objetivos”.

1.5 DIFERENTES TIPOS DE MOTIVAÇÃO

Quando se trata de motivação, de acordo com Dolan e Pineda (2010, p. 5 *apud* VERGANA, 2011, p. 42), faz-se necessário observar que esta – a motivação – incorre em “fatores intrínsecos e extrínsecos”, sendo os fatores intrínsecos pautados no tipo de motivação relacionada com a parte interior do indivíduo, ou seja, estado emocional e espiritual; e os fatores extrínsecos referem-se aos fatores externos quanto àqueles que rodeiam o indivíduo no que concerne ao ambiente frequentado, muitas vezes determinados pelas variações organizacionais. Nesse sentido, vale ressaltar que, na ótica de Ferreira (1999, p. 867/1130) “intrínseco é o que está dentro de uma coisa ou pessoa, e lhe é próprio. [...] Extrínseco é o que é exterior, não pertence à essência de uma coisa”.

1.6 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Inúmeras definições ou conceitos acerca da ação “Motivar”, induzente no estado motivacional do indivíduo, trazem na sua essência o mesmo teor compreensivo, porém, seus resultados práticos se traduzem, pelo menos na teoria, na satisfação tanto pessoal como organizacional num ambiente laborativo. Portanto, considerando Lussier; Reis e Ferreira (2010, p. 380) “[...] as teorias da motivação encontraram numerosas aplicações nas organizações. Entretanto, não existe uma teoria universalmente aceita como a melhor para motivar pessoas”. Supostamente as pessoas sempre têm necessidades, e tais necessidades são solucionadas e novas surgem. É a partir daí que surgem as necessidades das organizações estarem sempre atentas aos seus colaboradores no que diz respeito ao que está bom ou o que

deve ser mudado. Nessa perspectiva, Dolan e Pineda (2010, p. 5 *apud* VERGARA, 2011) atestam que “À medida que se satisfaz uma necessidade, ativa-se uma necessidade superior”.

Nesse sentido, é possível observar que o gestor precisa estar sempre trabalhando as necessidades de seus colaboradores constantemente, devido a cada momento que uma necessidade é saciada, outra superior surgirá, mantendo um o Ciclo Motivacional, e porque não, vicioso, outrora já ilustrado na Figura 1 do presente trabalho.

Diante disso na ótica de Chiavenato (2003) a satisfação das necessidades dos indivíduos é temporal e passageira, ou melhor, a motivação humana é cíclica: o comportamento é um processo contínuo de solução problemas e satisfação de necessidades, à medida que uma é satisfeita, outras vão surgindo.

Percebe-se através das citações acima que os gestores devem estar sempre atentos aos seus colaboradores, pois à medida que uma necessidade é solucionada outra surge, e é preciso estar sempre inovando. Sempre haverá uma necessidade nova, cabe ao gestor conhecer seus colaboradores a fim de entender suas necessidades e anseios para assim ter um bom posicionamento perante o grau de satisfação dos mesmos. Nesse sentido, na ótica de McGregor (1992, p. 43) “o homem é um animal carente – nem bem uma de suas necessidades são satisfeitas e surge logo outra. Esse processo não tem fim. Vai do nascimento à morte”.

Diante disso, observa-se que o colaborador quando está com uma boa energia, com pensamentos positivos ele rende mais. Da mesma forma quando ele não está com uma boa energia, está pessimista, retraído, seu rendimento tende somente a cair. Observa-se que na ótica dos autores Krech, Crutchfield e Ballachey (1962 *apud* CHIAVENATO, 2000, p. 80):

Explicam que os atos do ser humano são guiados por sua cognição – pelo que ele pensa, acredita e prevê. Mas ao perguntar-se o motivo por que ele age daquela forma está-se entrando na questão motivação. A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio. A pessoa deseja poder e deseja *status*, rejeita o ostracismo social e as ameaças à sua autoestima. Além disso, a motivação busca alcançar determinada meta, para cujo alcance o ser humano gasta energias.

Dessa forma, é necessário frisar novamente que o gestor é de fundamental importância, ele que irá perceber quando há uma boa energia ou uma má energia em seus colaboradores. Caso prevaleça a energia negativa é preciso tomar providências para reverter dada situação.

1.6.1 Teoria das Necessidades de Maslow

Como foi relatado anteriormente, todo o indivíduo tem suas necessidades, e precisa que elas sejam saciadas para que estejam satisfeitos, e segue um ciclo em que uma necessidade é saciada e outra superior surge. Existem vários tipos de teorias que explicam como funciona essa questão da satisfação. Uma das principais teorias é a Teoria das Necessidades de Maslow a qual Dolan e Pineda (2010, p. 5 apud VERGARA, 2011) citam:

O psicólogo Abraham Maslow enunciou sua já famosa teoria da motivação da hierarquia de necessidades propondo que a motivação existe em função de cinco necessidades básicas: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima, de auto realização, organizadas segundo uma estrutura hierárquica.

Tais necessidades são distribuídas em forma de uma pirâmide, onde o que está no topo da pirâmide são as necessidades secundárias, ou melhor, aquelas mais sofisticadas. Já as que estão na base da pirâmide são as necessidades básicas, as primeiras que devem ser supridas, ou melhor, as primárias. Vergara (2011, p. 44), também ressalta a teoria de Maslow, e citando que são divididas em dois tipos, as primárias (formando a base da hierarquia) e as secundárias (formando o topo da hierarquia).

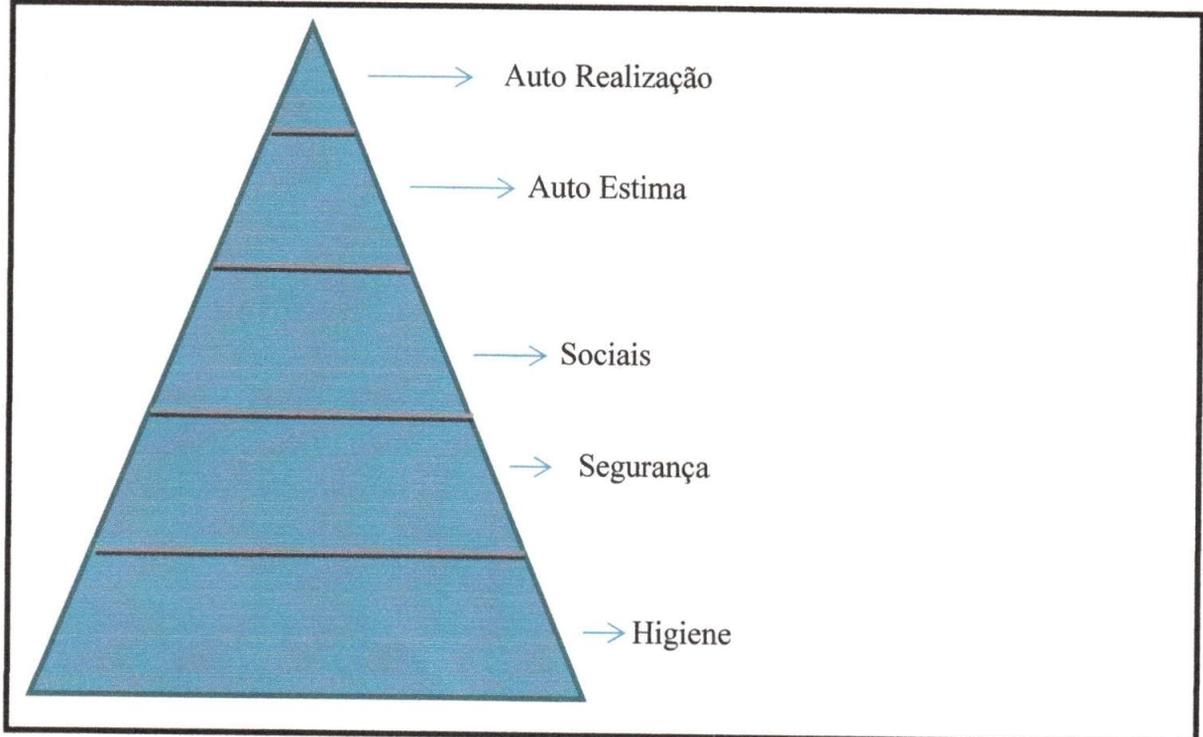
De acordo com Schmidt (2013, p. 68), tal teoria foi desenvolvida por Abraham Maslow “na década de 1940, uma teoria sobre a hierarquia das necessidades, possibilitando a partir daí auferir o que motiva cada pessoa”. Em função disso a insatisfação ou satisfação do indivíduo motiva-o a um comportamento, sabendo que um colaborador insatisfeito não terá um comportamento satisfatório para a organização, da mesma forma que um colaborador satisfeito só traz benefícios a ele e a empresa que trabalha. Essa teoria é baseada em forma de uma hierarquia, a qual de acordo com Maximiano (2000, p. 351) funciona assim:

Necessidades básicas: abrigo, vestimenta, fome, sede, sexo, conforto.
Necessidades de segurança: proteção, ordem, consciência dos perigos e riscos, senso de responsabilidade.
Necessidades de participação: amizade, inter-relacionamento humano, amor.
Necessidades de estima: status, egocentrismo, ambição, exceção.
Necessidades de auto-realização: crescimento pessoal, aceitação de desafios, sucesso pessoal, autonomia.

Nota-se que as necessidades mais focadas no caso da empresa Lojas Centro, objeto deste estudo, Fisiológicas a qual compõem a base da pirâmide das necessidades de Maslow. E

as que os colaboradores mais necessitam no momento são as de Autoestima e Auto Realização. De acordo com Lussier, Reis e Ferreira (2010, p. 382) “Os administradores devem atender às necessidades de nível inferior dos funcionários para que estas não dominem seu processo de motivação”. Há uma carência referente à falta de elogios, reconhecimento, confiança, oportunidade de crescimento na organização, dentre outros. Observe a seguir a ideia do arranjo hierárquico da Teoria das Necessidades de Maslow:

Figura 02: A pirâmide de Maslow.



Fonte: Serrano, 2011.

1.6.2 Teoria da Motivação e Manutenção de Herzberg

Maslow fundamenta-se nas necessidades humanas, já Herzberg na visão de que os fatores motivacionais do ambiente externo interajam com os fatores motivacionais internos, os quais estão presentes no ambiente de trabalho da pessoa, ou seja, colaborador pode ser motivado tanto por si mesmo quanto pelo ambiente o qual frequenta. De acordo com Lussier, Reis e Ferreira (2010, p. 238) o ambiente de trabalho “são motivos externos: iluminação do local de trabalho, arranjo dos instrumentos de trabalho, o chefe, os colegas e o próprio trabalho”.

Nesse sentido, percebe-se o motivo do nome da teoria, por estar relacionado com os fatores externos e internos do indivíduo, e de acordo com Vergara (2011, p. 45) na Teoria dos

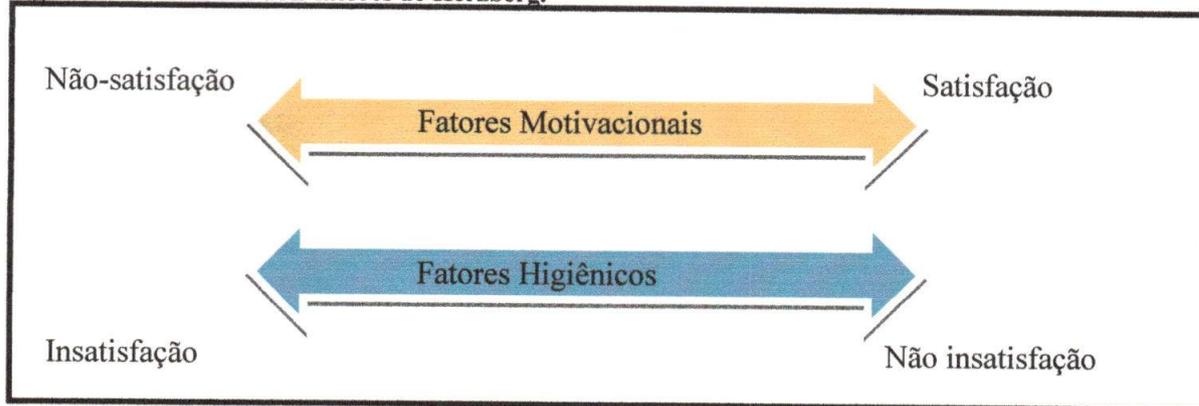
dois fatores de Herzberg, “existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais”. Da mesma forma que foi dividida a motivação por Dolan e Pineda (2010, p. 5 *apud* VERGARA, 2011) como intrínseca e extrínseca, os fatores higiênicos são extrínsecos e os fatores motivacionais intrínsecos.

Para Herzberg (*apud* CHIAVENATO, 2003, p. 96-7) é necessário que haja na motivação dois fatores:

- a) Fatores higiênicos: referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. [...].
- b) Fatores motivadores: referem-se ao conteúdo do cargo, as tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. [...] Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam a satisfação; quando estão precários, provocam ausência de satisfação.

Analisando a citação acima é possível notar a diferença entre os fatores higiênicos dos fatores motivacionais. Os motivacionais são aqueles que buscam o melhor desempenho dos colaboradores, é o fator que o impulsiona a produzir mais, buscando seu sucesso, reconhecimento, sua autoestima. Já os higiênicos irão proporcionar ao colaborador um melhor ambiente de trabalho, maior harmonia, assim ele terá prazer em estar ali. A seguir é apresentado o modelo simplificado da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, o qual de acordo com Maximiano (2000) insatisfação não é o oposto de satisfação, mas sim a não-insatisfação, da mesma forma que o oposto de satisfação não é insatisfação, mas a não-satisfação na Teoria dos Dois Fatores:

Figura 03: Teoria dos dois fatores de Herzberg.



Fonte: Maximiano (2000, p. 359). Adaptação: elaborado pela autora.

Fatores higiênicos podem ser exemplificados como o salário, benefícios sociais, planos de saúde, harmonia entre os colegas, sendo que a presença desses fatores cria um clima material mais saudável para os colaboradores e para a organização. Um colaborador que está satisfeito com seu salário consequentemente estará mais satisfeito com seu trabalho e a organização de modo geral. E os fatores motivacionais dizem respeito ao emocional do colaborador. Assim na ótica de Dolan e Pineda (2010, p. 8 *apud* VERGARA, 2011):

Existe certa similaridade entre a teoria de Maslow e a de Herzberg. Podem-se comparar as necessidades de condicionamento (fatores higiênicos) de Herzberg com as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. A necessidade de desenvolver-se psicologicamente definida por Herzberg (fatores motivacionais) corresponde às necessidades de auto realização de Maslow.

1.6.3 Teoria de McClelland

Mais conhecida como a Teoria das necessidades adquiridas, tais necessidades adquiridas são fundamentadas na personalidade do indivíduo e do ambiente frequentado por ele, por isso cada indivíduo adquire tais necessidades de forma diferente. Nesse sentido na ótica de Lussier, Reis e Ferreira (2010, p. 385-386):

Os funcionários são motivados por suas necessidades de realização, poder e afiliação. [...] As necessidades de afiliação de McClelland são as mesmas necessidades sociais e de relacionamento de Maslow, e suas necessidades de poder e de realização tem relação com a estima, a autorrealização e o crescimento propostos por Maslow.

É possível então observar que o colaborador pode ser motivado através da necessidade de se sentir realizado na empresa que trabalha na área que atua. É possível ser motivado também através das necessidades de poder, relacionadas tomada de decisão e por fim ser motivado por uma afiliação, como as necessidades de um bom relacionamento com o chefe ou colegas de trabalho.

De acordo com Vergara (2011, p. 45), existe outra teoria bem parecida com a de Maslow, a teoria de McClelland, focada em três necessidades: poder, afiliação e realização. E que essas mesmas necessidades não nascem com o indivíduo, e sim são adquiridas com o decorrer da vida em sociedade. O poder está referente ao prestígio, influência sobre as pessoas. Afiliação diz respeito ao carinho e afeto. E por fim a realização que equivale à

autoestima e autorrealização. Diferente da teoria de Maslow é que não está distribuída em forma de hierarquia.

1.6.4 Teoria da Expectativa e Teoria da Equidade

Para que um colaborador consiga uma promoção, é preciso que ele trabalhe com foco, mostre suas habilidades, ou melhor, exige dedicação para conseguir atingir o cargo almejado. É aí que entra a Teoria da expectativa, pois de acordo com Maximiano (2000, p. 380) é ela que “liga o esforço ao desempenho e este à recompensa. [...] como tudo depende da importância da recompensa, administrar a motivação torna-se um processo de administrar recompensas”.

Essa teoria busca compreender a relação entre a recompensa e o esforço, de acordo com Vergara (2011, p.46) a teoria da expectativa apresentada por Victor Vroom é aquela a qual você se esforça com expectativa de receber um elogio, uma boa avaliação pelo seu desempenho. Já a teoria da equidade desenvolvida por J. Stacy Adams, as pessoas se sentirão mais ou menos motivadas à medida que percebem que há justiça, igualdade no ambiente de trabalho.

1.7 Recompensa³ como um Fator Motivacional

Um dos meios mais usados pelas organizações com foco motivacional são as práticas de reconhecimento do esforço dos colaboradores, reconhecimentos esses que são de extrema importância para aumentar o grau de motivação dos colaboradores. De acordo com Dolan e Pineda (2010, p. 23 *apud* VERGARA, 2011):

No mundo empresarial, as recompensas e os reconhecimentos adquirem uma importância cada vez maior, sobretudo este último, pois, apesar de ninguém por em dúvida que o dinheiro é importante, também é certo que ele não é tudo, sobretudo quando o salário que se recebe é considerado “suficiente” pelos trabalhadores.

São inúmeras as formas de recompensar e reconhecer eficazmente o trabalho dos colaboradores, porém não é simplesmente usar um tipo de recompensa para todos os

³ Recompensa de acordo com Houaiss (2010, p. 661) é o “presente dado como reconhecimento por um fator, por uma boa ação; prêmio”.

colaboradores, pois há grandes chances de falhar, pois de acordo com Dolan e Pineda (2010, p. 24 *apud* VERGARA, 2011) é preciso adequar a recompensa à pessoa que irá recebê-la, é preciso também adequar o prêmio ao que foi conseguido, ser oportuno e específico. Alguns estudiosos do comportamento humano de acordo com Bergamini (2006, p. 39) ressaltam: “O comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis nomeio ambiente. É a isso que se chama de reforçadores de comportamento”.

Uma particularidade com relação às recompensas é que não é eficaz oferecer a mesma recompensa a todos os colaboradores. De acordo com Dolan e Pineda (2010, p. 25 *apud* VERGARA, 2011):

Oferecer o mesmo prêmio a todos não apenas não inspirará neles o desejo de superação, como também poderá ter um resultado contrário, prejudicando o desempenho dos trabalhadores que obtiveram os melhores resultados ao não verem seus esforços pessoais para fazer um trabalho excepcional reconhecidos.

Um gestor precisa desenvolver e observar as necessidades de seus colaboradores, não necessariamente entender individualmente cada um deles, pois em um caso de uma organização que envolve muitos funcionários não seria possível. Porém entender àqueles que exercem alguma influência em grupos, que tem um poder de persuasão perante seus colegas, pois o mesmo incentivo que motiva o colaborador “A” pode não motivar o colaborador “B” e assim sucessivamente. O gestor pode então aplicar a teoria dos dois fatores de Herzberg, pois de acordo com Maximiano (2000, p. 376) para conseguir altos níveis de desempenho é preciso:

Oferecer aos empregados todas as vantagens materiais possíveis, como residência, alimentação e benefícios. [...] oferecer-lhes a oportunidade de exercitar suas melhores aptidões, e assim eles sentir-se-ão motivados e trabalharam bem. Para garantir que nada falhe, acrescentarei também alguns incentivos, como recompensas pelo desempenho.

No caso da Lojas Centro, organização deste estudo, é usado uma forma de recompensa financeira, é determinada uma meta mensal, seja ela de vendas, cobrança, estoque, limpeza, e a partir da meta alcançada, é oferecido um valor em dinheiro como prêmio. É possível diferenciar dois tipos de práticas de reconhecimento de acordo com Dolan e Pineda (2010, p.25 *apud* Vergara, 2011): recompensas e reconhecimentos financeiros, e as recompensas e

reconhecimentos não financeiros. Para melhor entendimento as recompensas e reconhecimentos financeiros têm valor econômico. Já as recompensas e reconhecimentos não financeiros tratam de um reconhecimento “personalizado” do esforço realizado.

2 METODOLOGIA

Fase na qual é feito com maior detalhamento os procedimentos que foram usados para o desenvolvimento da pesquisa. Na ótica de Marconi e Lakatos (2010, p. 204) é a fase “que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões como? , com quê? , onde? , quanto?”.

2.1 PESQUISA EM SUA DEFINIÇÃO

Segundo Gil (2002, p.17) pesquisa é definido como o:

[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Como foi citado, o objetivo da pesquisa é trazer respostas, soluções para os problemas. A partir dai Gil (2002, p. 17) também ressalta os motivos de se fazer uma pesquisa os quais:

São classificados em dois grupos: razões de ordem intelectual e razões de ordem prática. As primeiras decorrem do desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer. As últimas decorrem do desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente e eficaz.

Então surge uma pergunta, ou um problema, a partir daí é necessário a pesquisa para que essa pergunta seja respondida, que esse problema seja resolvido.

2.2 TIPO DE ESTUDO

No estudo de caso da empresa Lojas Centro, objeto deste estudo, a pesquisa foi voltada para a questão da satisfação dos colaboradores da mesma com intenção de expor o grau de motivação atual dos colaboradores da organização. De acordo com Yin (2001) um estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro da realidade do ambiente, principalmente quando os limites entre fenômeno e contexto ainda estão confusos. É um estudo de caso da realidade da Lojas Centro com base na pesquisa exploratória, pois o objeto de investigação ainda está sendo pouco explorado. Vai possibilitar conhecer o problema com mais detalhes, deixando mais claro a fim de elaborar uma estratégia.

Segundo Gil (2002, p. 41):

A pesquisa exploratória tem como objetivo, proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir uma hipótese. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de instituições.

Esse tipo de estudo de caso exploratório de acordo com Yin (2001) investigará profundamente várias hipóteses ou proposições. E que a partir das concepções de Gil (2002) acontece de maneira mais maleável, flexível, permitindo haver várias concepções a partir do objeto em estudo. Um bom exemplo de pesquisa exploratória é a pesquisa bibliográfica, a qual foi muito usada no desenvolver do trabalho. Porém as principais características do estudo de caso de acordo com Yin (2001) é que o estudo deve ser significativo, deve ser completo, deve considerar perspectivas alternativas, deve apresentar evidências suficiente, e por fim deve ser atraente aos olhos do leitor.

2.3 ABORDAGEM DA PESQUISA

Foi feito uma abordagem qualitativa, onde buscou compreender os fatos e fenômenos, não é necessariamente voltada para resultados numéricos, pois são várias as realidades da empresa Lojas Centro, objeto deste estudo, que não podem ser quantificadas. Com isso segundo Roesch (1999, p.154):

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade, de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção.

2.4 COLETA DE DADOS

É uma fase de grande importância na elaboração da pesquisa científica, portanto, é necessário manter alguns cuidados para que se possa garantir a confiabilidade dos resultados. O primeiro cuidado que se deve tomar ao se iniciar a fase de coleta de dados é quanto à preparação das pessoas responsáveis por ela. Como os dados são coletados sob condições de ambiente não controlado, isto é: em contexto real.

Diante disso é preciso pontuar que de acordo com Martins (2008, p. 22) “o investigador deverá escolher uma técnica para coleta de dados necessários ao desenvolvimento e conclusões de sua pesquisa”. Ainda, Martins (2008, p. 24) salienta também que “o observador deve ter competência para observar e obter dados e informações com imparcialidade, sem contaminá-los com suas próprias opiniões e interpretações. Paciência, imparcialidade⁴ e ética são atributos necessários ao pesquisador”.

Foi utilizado na empresa Lojas Centro, objeto deste estudo três meios para a coleta dos dados, o questionário, o universo e amostra. O qual os questionários foram aplicados no dia 15 de outubro de 2014, para 18 colaboradores da Lojas Centro de Rubiataba.

2.4.1 Questionário

Questionário para Marconi e Lakatos (2010, p. 184) “é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. E na ótica de Amaro, Pova e Macedo (2004/2005 p. 3/4):

⁴ Imparcialidade de acordo com Houaiss (2010, p. 421) é o “caráter ou qualidade do que é imparcial; equidade, isenção”.



Questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquirição de um grupo representativo da população em estudo. Para qual, coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores, não havendo interação direta entre estes e os inquiridos. Existem dois tipos de questões: as questões de resposta aberta e as de resposta fechada. As questões de resposta aberta permitem ao inquirido construir a resposta com as suas próprias palavras, permitindo deste modo à liberdade de expressão. As questões de resposta fechada são aquelas nas quais o inquirido apenas seleciona a opção (dentre as apresentadas), que mais se adequar a sua opinião. Também é usual aparecerem questões dos dois tipos no mesmo questionário, sendo este considerado misto.

Em função da citação acima, das duas opções de questões ressaltadas, foi usada na empresa Lojas Centro, objeto deste estudo, somente o modelo de questões de resposta fechada. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 185) “o processo de elaboração é longo e complexo: exige cuidado na seleção das questões, levando em consideração sua importância [...]. Os temas escolhidos devem estar de acordo com os objetivos geral e específico”.

2.4.2 Organização, tabulação e análise dos dados

Após a coleta de dados, faz-se necessário ao pesquisador, organizar os mesmos. Segundo Marconi e Lakatos (2010) é preciso seguir três passos antes da análise e interpretação dos dados, os quais são: selecionar, codificar e tabular todos os dados coletados. E na ótica de Gil (2002, p. 125) “o processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos”.

Com todos os dados organizados, tabulados e com seus cálculos estatísticos prontos, ou seja, com os resultados obtidos, o próximo passo é analisar e interpretar os mesmos. Na visão de Gil (2002) cada um dos passos seguidos tem uma função diferente, consistem na tentativa de mostrar a relação entre o fator em estudo com outros fatores. Para que a análise seja elaborada com precisão é preciso seguir três passos de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 151):

- a) Interpretação. Verificação das relações entre as variáveis independente e dependente, e da variável interveniente⁵, a fim de ampliar os conhecimentos sobre o fenômeno.
- b) Explicação. Esclarecimento sobre a origem da variável dependente e necessidade de encontrar a variável antecedente.
- c) Especificação. Explicação sobre até que ponto as relações entre as variáveis independente e dependente são válidas.

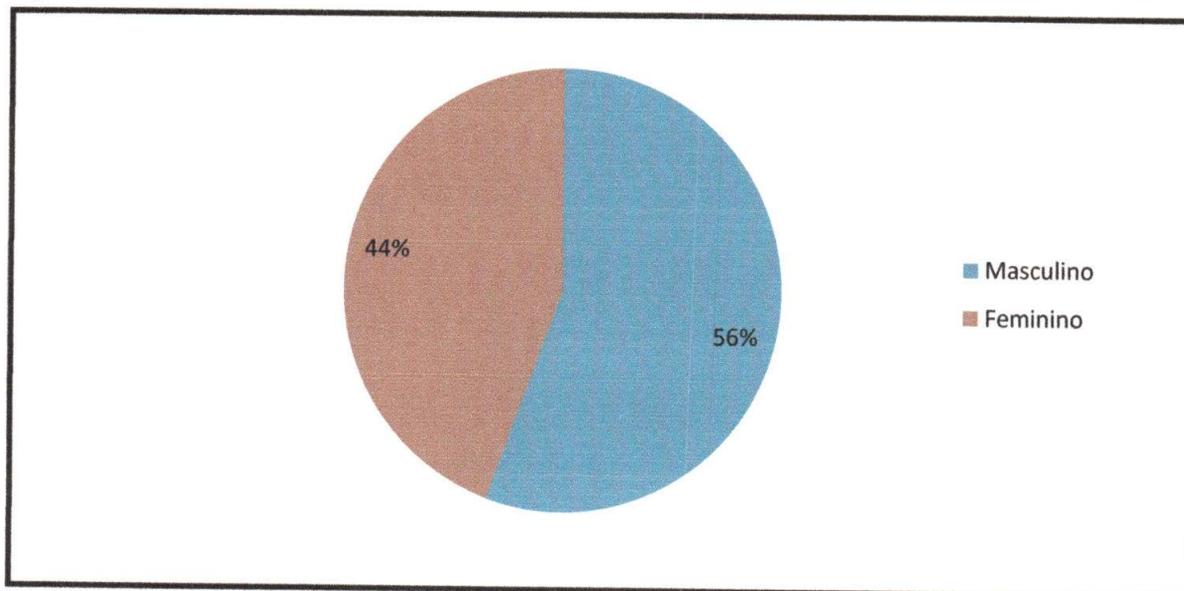
A análise dos dados foi feita por meio de planilha desenvolvida no Excel, onde foi tabulado e os resultados apresentados por gráficos. É através de tais gráficos foi possível relacionar a realidade da Lojas Centro com a teoria estudada.

⁵ O termo interveniente segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 151) significa “anterior a dependente e posterior a interdependente”.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No caso da empresa Lojas Centro, objeto deste estudo, foi feita a coleta dos dados, a tabulação e a representação dos dados, baseado nas respostas fornecidas pelos questionários aplicados a 18 colaboradores, em forma de gráfico os quais serão apresentados a seguir. Para delinear o perfil dos colaboradores internos, foram abordados os aspectos relacionados com gênero, o tempo de serviço médio na organização.

Figura 4: Gênero.

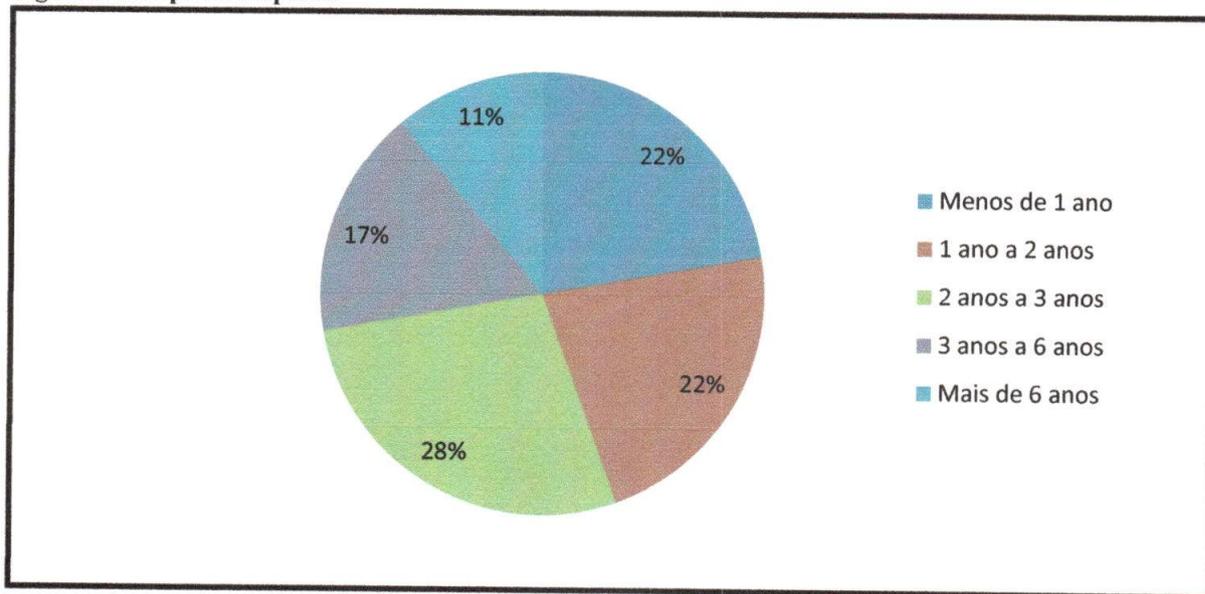


Fonte: Dados coletados pela autora, 2014.

O primeiro gráfico apresenta que do total de colaboradores, 56% deles são do sexo masculino e 44% do sexo feminino. Ambos têm um papel de suma importância para a Lojas Centro, objeto deste estudo. Colaboradores do sexo masculino são importantes, pois os mesmos têm mais força para trabalhos braçais, e se tratando de um ambiente que faz necessário um trabalho mais pesado, como o descarregamento de produtos para exposição e ou para entrega. Já os colaboradores do sexo feminino são importantes devido a organização necessitar estar sempre bem apresentável, com suas mercadorias devidamente limpas e organizadas. E nesse caso as mulheres são mais delicadas, detalhistas, pacientes, dedicadas, e com todos esses predicados cuidam do atendimento nos caixas, cuidam da decoração e exposição das mercadorias.

O próximo gráfico apresenta o tempo que os colaboradores questionados estão trabalhando na Lojas Centro, possibilitando visualizar o nível de rotatividade de mão de obra na empresa.

Figura5: Tempo na empresa.



Fonte: Dados coletados pela autora, 2014.

Há de se julgar no gráfico acima que apenas 22% dos colaboradores questionados trabalha a menos de um ano na empresa, cerca de 50% dos colaboradores já estão na empresa por uma média de 1 ano a 3 anos, outros 17% já estão entre 3 anos a 6 anos e 11% já ultrapassaram 6 anos. Com isso, pode-se observar que a rotatividade de recursos humanos⁶ da Lojas Centro é baixa, onde os colaboradores têm grande facilidade em se adaptar aos cargos que exercem. É possível observar que os colaboradores se sentem mais satisfeitos no que se refere as questões de segurança e estabilidade⁷ no trabalho, pois de acordo com a bibliografia estudada, um dos objetivos da motivação na ótica de Megginson et al (1998) é incentivar os colaboradores a permanecerem na empresa. O fato de a organização ter um baixo nível de rotatividade proporciona um resultado positivo para o desenvolvimento dos colaboradores e em consequência mostrando bons resultados para a organização e a proporcionando maior credibilidade⁸.

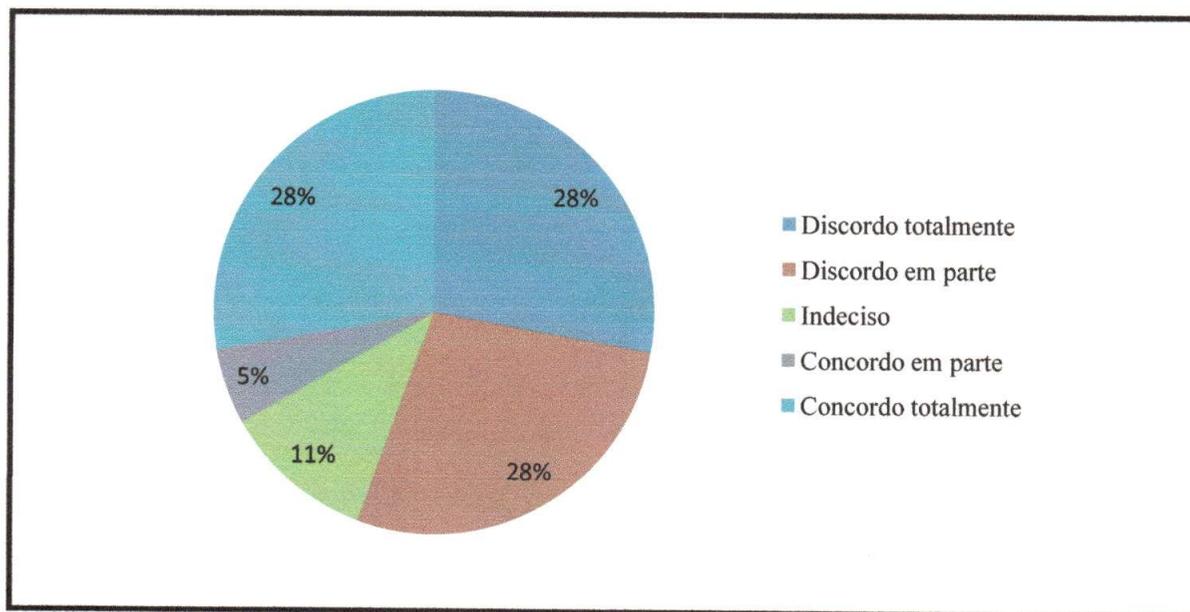
⁶ Segundo Chiavenato (2000, p. 178) “o termo **rotatividade de recursos humanos** é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; [...] o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização”.

⁷ De acordo com Houaiss (2010, p. 326) o a palavra estabilidade refere-se a um “[...] estado de equilíbrio”.

⁸ Segundo Houaiss (2010, p. 208) é a “característica do que é confiável”.

No terceiro gráfico é possível observar o ponto de vista do colaborador quanto a Lojas Centro, objeto deste estudo, sempre estar procurando manter seus colaboradores motivados.

Figura 6: A empresa procura manter os funcionários motivados

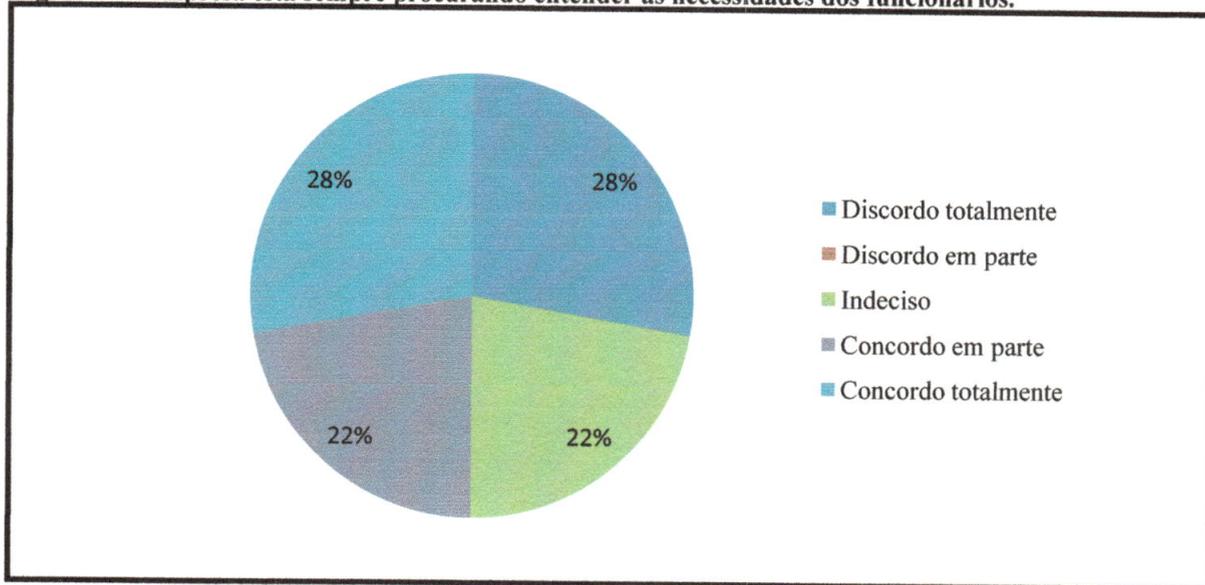


Fonte: Dados coletados pela autora, 2014.

Com base no gráfico acima é possível observar que 28% dos colaboradores discordam totalmente e 28% discordam em parte que a empresa procura sempre manter os colaboradores motivados, representando 56% dos colaboradores. Em função disso, esses colaboradores que sentem carência de motivação perante a organização, eles não rendem da mesma forma que os colaboradores que não possuem essa carência, pois vira um ciclo de carência, e cada necessidade não saciada, gera uma frustração que acaba estagnando o desenvolvimento do colaborador. Nesse sentido, de acordo com os autores Dolan e Pineda (2010, p. 2) “[...] nem todas as pessoas têm as mesmas motivações, da mesma forma que nem todas as pessoas respondem iguais frente a estímulos idênticos.” Ou seja, nem todos os indivíduos podem ser motivados pela mesma ferramenta, pois o estado motivacional é muito individual, depende do interior do colaborador. Na ótica de Chiavenato (2000) os indivíduos são diferentes no que tange à motivação, o qual cada um tem suas particularidades, o estado motivacional pode variar de acordo com o emocional do indivíduo, ou também pelo ambiente frequentado. De certa forma a Lojas Centro precisa utilizar métodos motivacionais mais abrangentes com foco em atingir a maioria dos colaboradores.

O quarto gráfico mostra o ponto de vista do colaborador o quanto a Lojas Centro, empresa em estudo, estar sempre em busca de entender as necessidades de seus colaboradores.

Figura 7: A empresa está sempre procurando entender as necessidades dos funcionários.



Fonte: Dados coletados pela autora, 2014.

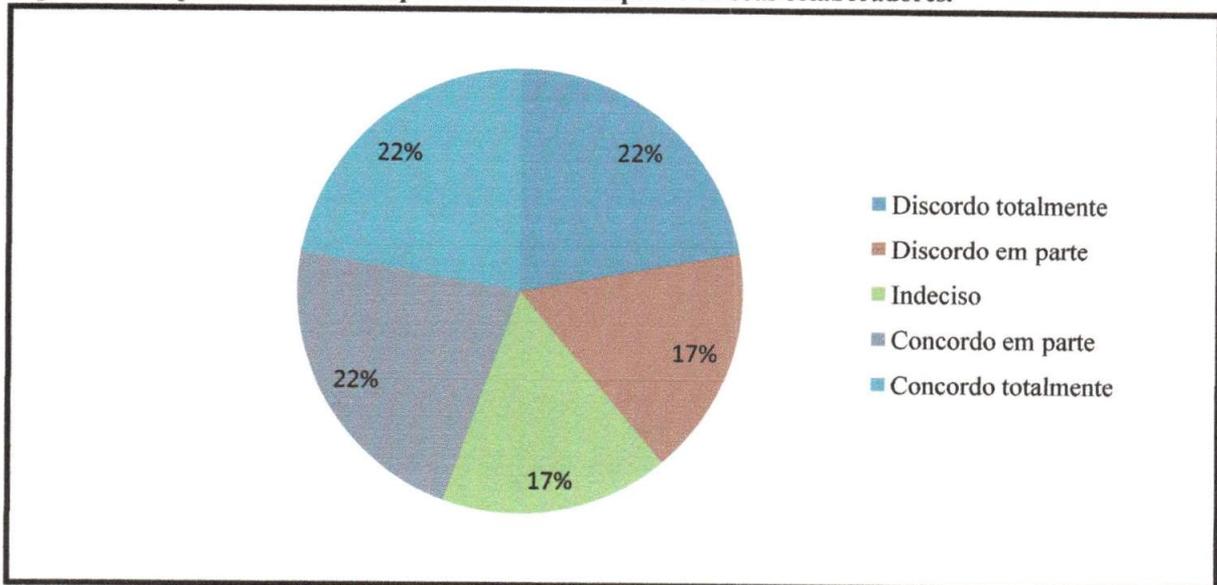
No gráfico acima pode-se observar que praticamente a metade dos colaboradores questionados concordaram totalmente ou em parte que a organização procura entender suas necessidades, um sinal de que a empresa tem um direcionamento quanto à importância das necessidades dos colaboradores. Porém 28% acham que a Lojas Centro não procura entender suas necessidades, tendo assim uma carência da necessidade de estima⁹, gerando assim frustração, estagnando o Ciclo Motivacional e conseqüentemente gerando colaboradores desmotivados. Nesse sentido, de acordo com Bergamini (2006) as necessidades do indivíduo nunca ficam estagnadas, muito pelo contrário, à medida que uma necessidade é atendida outra necessidade aparece. Isso quer dizer que, para que a organização mantenha seus colaboradores motivados é preciso que o gestor consiga despertar o interesse dos colaboradores a se auto motivar, pois de acordo com a bibliografia estudada, para que haja motivação, o colaborador primeiro tem que querer estar motivado. Então, mesmo a maior parte dos colaboradores concordando que a Lojas Centro busca entender suas necessidades, ainda há uma parte que não concorda, e nesse sentido é preciso que a empresa volte uma

⁹ O termo estima de acordo com Houaiss é um “[...] sentimento de carinho ou de apreço [...]”.

parcela de sua atenção a esses colaboradores, que supostamente, podem trazer resultados negativos para a organização.

O quinto gráfico apresenta a opinião dos colaboradores da empresa em estudo sobre ser feito o reconhecimento e aprovação do seu bom desempenho. Onde o tipo de reconhecimento, como elogios, de acordo com a teoria estudada pode supostamente evitar a satisfação momentânea e pode gerar um vínculo mais forte entre o colaborador e suas atividades laborais.

Figura8: A empresa reconhece e aprova o bom desempenho de seus colaboradores.

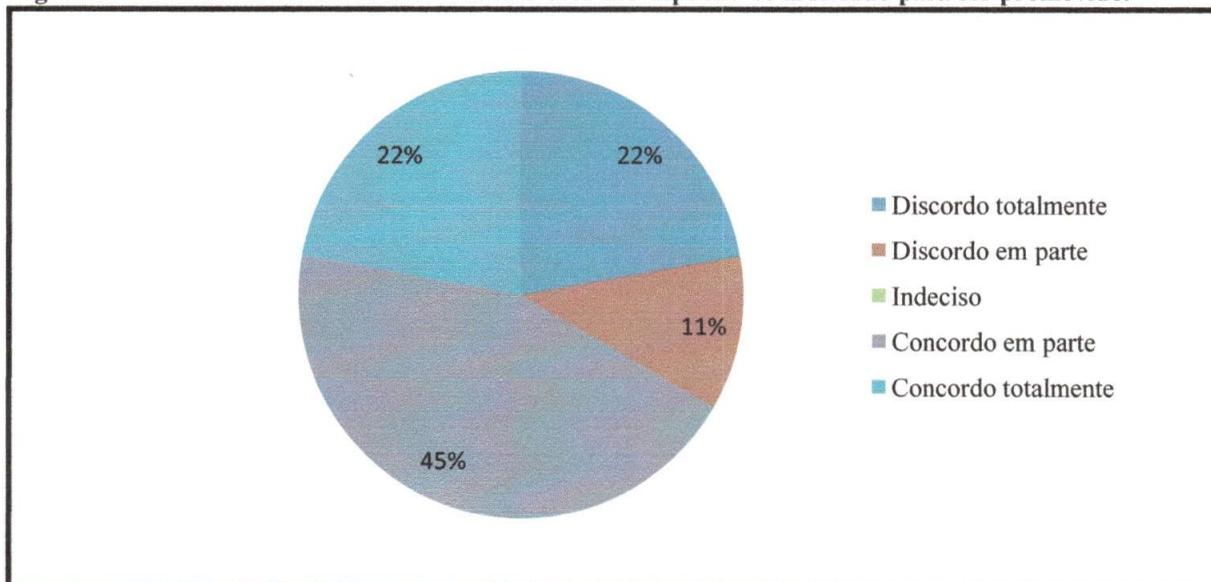


Fonte: Dados coletados pela autora, 2014.

Com base no gráfico acima apresentado, observa-se que 44% concordam totalmente ou em parte que a Lojas Centro reconhece e aprova o bom desempenho de seus colaboradores, e essa é uma questão muito importante, por ser a necessidade de estima e dignidade que está sendo bem trabalhada pelo gestor da empresa. Porém 39% dos colaboradores questionados não concordam com a afirmativa, gerando então um grande problema a ser solucionado. Em função disso a empresa precisará trabalhar com formas de reconhecimento diferenciadas para esses colaboradores insatisfeitos, pois na percepção de Dolan e Pineda (2010 *apud* VERGARA, 2011) nem todos os indivíduos têm as mesmas motivações, da mesma maneira que não responderam frente aos mesmos impulsos e reconhecimentos. Assim, se a empresa levar em conta as particularidades de cada colaborador, há de se supor que será possível encontrar onde o gestor está precisando mostrar mais reconhecimento a seus colaboradores, e assim os deixando mais motivados.

O sexto gráfico apresenta o ponto de vista dos colaboradores da Lojas Centro sobre a questão da promoção, leva-se em conta as habilidades e o bom desempenho do indivíduo.

Figura 9: É levado em conta as habilidades e o bom desempenho do indivíduo para ser promovido.

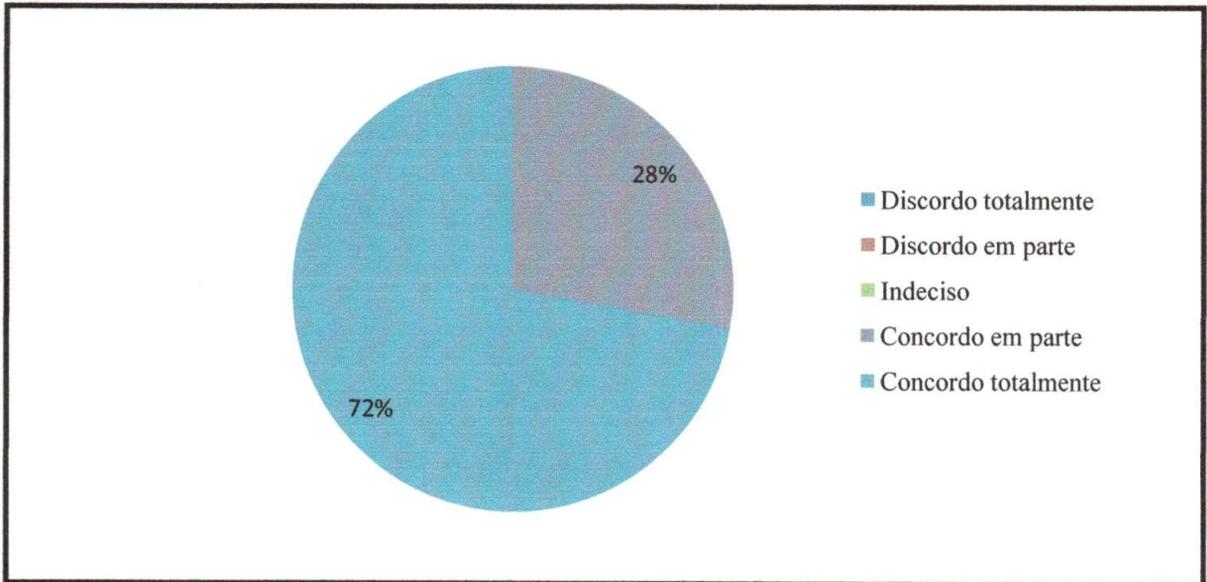


Fonte: Dados coletados pela autora, 2014.

O gráfico apresentado acima mostra que mais da metade dos colaboradores questionados, uma média de 67% concordam totalmente ou em parte com a afirmativa que para o colaborador receber uma promoção é levado em conta suas habilidades e seu bom desempenho. Já 32% dos colaboradores não concordam ou concordam somente em parte, por isso o gestor precisa usar meios para reconhecer as habilidades desses colaboradores que de certa forma estão desmotivados pela falta de tal reconhecimento. Pois na bibliografia estudada anteriormente Bergamini (2006) as recompensas podem ser um grande fator motivacional, entretanto Dolan e Pineda (2010 *apud* VERGARA, 2011), observam que é preciso adaptar tais recompensas de acordo com a pessoa, ou melhor, o colaborador. Mesmo a grande maioria dos colaboradores concordando com a afirmativa, é preciso observar que essa porcentagem que não concorda pode estar supostamente com o ciclo motivacional rompido, e assim, consequentemente gerando um estado de desmotivação nos mesmos, os colaboradores.

Segue abaixo o gráfico que mostra o percentual de colaboradores da Lojas Centro, objeto deste estudo, sobre ter ou não um bom relacionamento com seu chefe, observando o quanto as necessidades sociais dos colaboradores da empresa estão sendo saciadas.

Figura 10: Há um bom relacionamento entre mim e meu chefe.

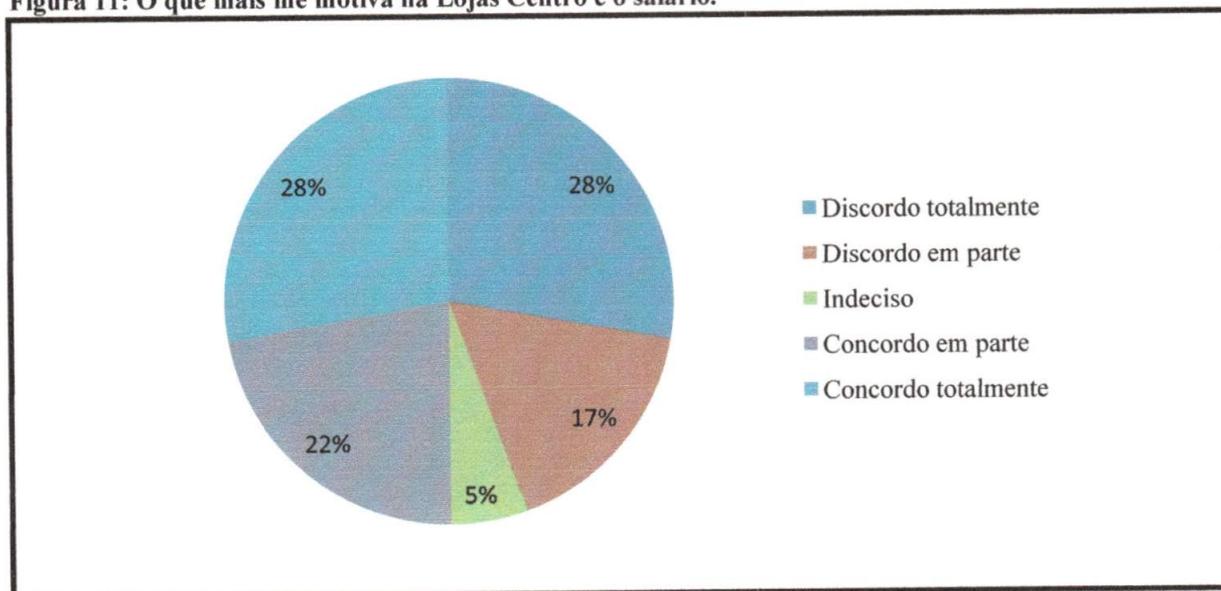


Fonte: Dados coletados pela autora

É possível observar no gráfico acima que a grande maioria dos colaboradores concordam totalmente que têm um bom relacionamento com seu chefe, e o restante concorda em parte, proporcionando um ambiente harmonioso. De acordo com Maximiano (2009, p. 251) “A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados”. Em função disso, é possível observar que o gestor da Lojas Centro, objeto desde estudo, que ele mantém um relacionamento de confiança com seus colaboradores, tendo alto poder de influência, sem contar que o bom diálogo com seus colaboradores. Assim, há de se supor que é possível suprir então as necessidades sociais e que em consequência disso, as necessidades básicas e de segurança também vem sendo saciadas, seguindo então o Ciclo Motivacional apresentado no Referencial Teórico.

O próximo gráfico mostra o ponto de vista dos colaboradores da Lojas Centro, objeto do estudo, sobre a afirmativa “o que mais me motiva na lojas Centro é o salário”.

Figura 11: O que mais me motiva na Lojas Centro é o salário.

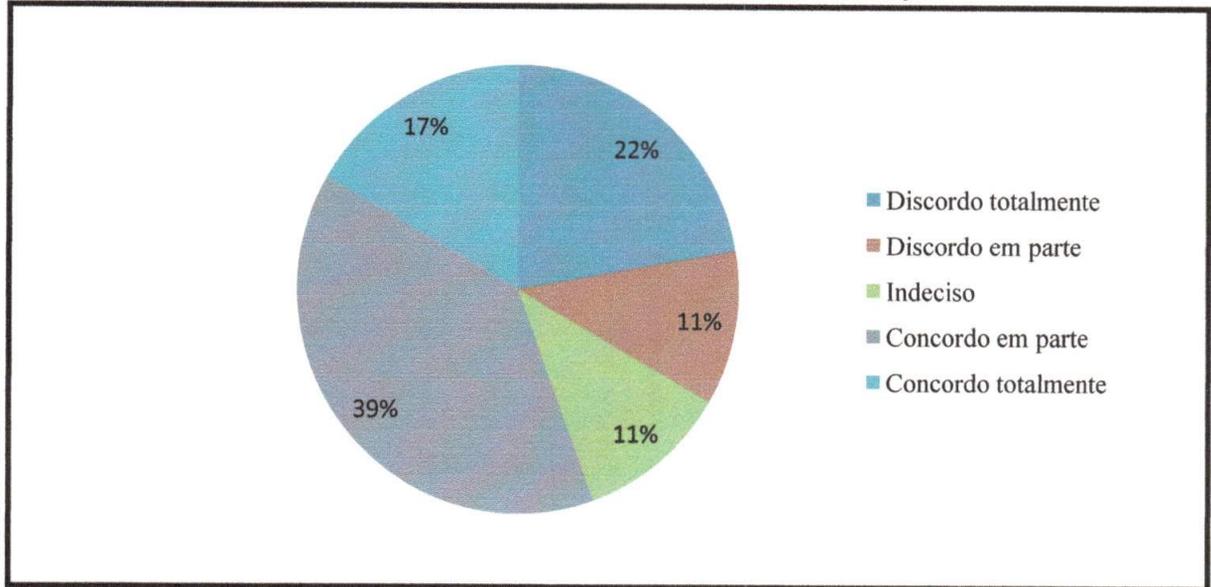


Fonte: Dados coletados pela autora, 2014.

Observa-se que do total de colaboradores questionados 50% concordam totalmente ou em parte que o que os motiva na Lojas Centro é o salário. É notório que os colaboradores procuram um salário melhor, como já foi observado por Maximiano (2006) que o colaborador estando satisfeito com seu salário, ele terá menos disposição de fazer reclamações sobre qualquer outra relação com a organização. Não se pode esquecer de que a partir do salário que as necessidades básicas da Teoria das Necessidades Humanas de Maslow estudadas no Referencial Teórico são supridas. Tais necessidades podem ser exemplificadas pela necessidade de moradia, alimentação, dentre várias outras que podem ser supridas. Porém, boa parte dos colaboradores, uma média de 35% discorda totalmente ou em parte diante da afirmativa, devido esse ponto, a organização deve rever seus conceitos perante aos salários destinados a cada cargo ou função. Assim tal insatisfação com o salário pode estar relacionada supostamente com a não satisfação das necessidades básicas da Teoria das Necessidades de Maslow, e ou as necessidades de higiene da Teoria dos dois fatores de Herzberg a qual de acordo com Herzberg (apud, CHIAVENATO 2003, p. 96) “[...] referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais.” Nesse sentido tal insatisfação não gera bom resultado para o desenvolvimento do colaborador e em consequência prejudicando a organização.

O próximo gráfico apresenta a ótica dos colaboradores perante o ambiente de trabalho proporcionar a elevação de seu nível de satisfação.

Figura 12: O ambiente de trabalho é favorável para elevar meu nível de satisfação.

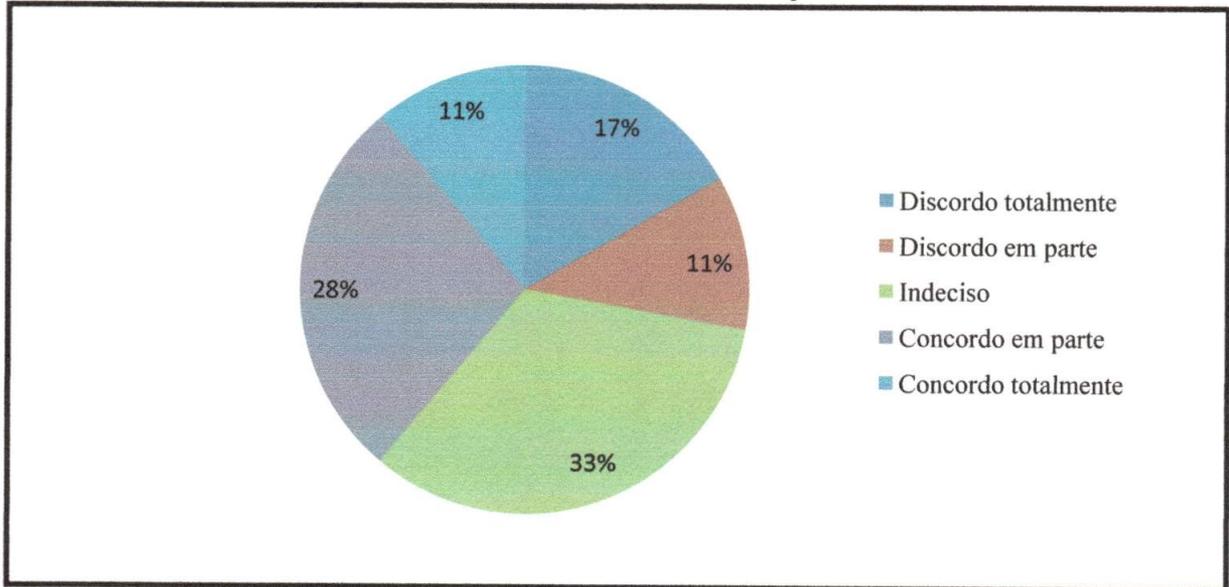


Fonte: Dados coletados pela autora, 2014.

Há de se observar no gráfico acima que 56% dos colaboradores questionados concordam totalmente ou em parte de que o ambiente de trabalho é favorável para elevar seu nível de satisfação. Um ponto bem positivo para a organização, porém 33% dos colaboradores não concordam com a afirmativa, gerando certa desmotivação no desenvolvimento do trabalho. Por isso, é preciso que a organização entenda o quanto é importante proporcionar um bom ambiente de trabalho, equipamentos de boa qualidade, manter um bom relacionamento entre gestor e colaborador. Em função dessa importância Maximiano (2000, p. 359) ressalta que “As condições ambientais, de acordo com a teoria dos dois fatores, são suficientes para induzir um estado de motivação para o trabalho”. Assim é possível perceber que apesar de a maioria dos colaboradores concordar com a afirmativa, boa parte discorda, e supostamente pode ser insatisfação com a harmonia com os colegas ou chefe, insatisfação com salário, problemas com os regulamentos internos da empresa.

O gráfico a seguir apresenta o ponto de vista dos colaboradores da Lojas Centro, objeto deste estudo, com relação a serem levadas em consideração suas ideias na empresa.

Figura 13: Minhas ideias são levadas em consideração dentro da empresa.

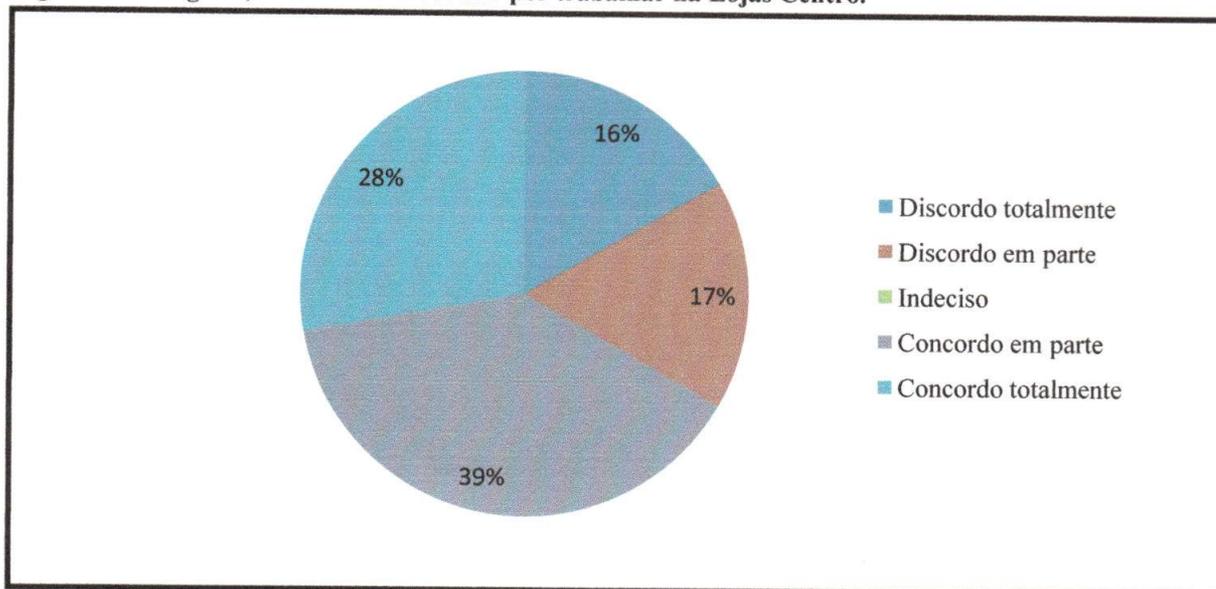


Fonte: Dados coletados pela autora, 2014.

Com base no gráfico acima é possível observar que 33% dos colaboradores estão indecisos quando se trata de suas ideias serem reconhecidas dentro da organização, outros 39% concordam totalmente ou em parte e 28% discordam totalmente ou em parte. De acordo com Lussier, Reis e Ferreira (2010, p. 383) “As organizações satisfazem as necessidades de estima dos funcionários com [...] participação na tomada de decisões”. Sendo sinal de que a empresa está falhando com relação às necessidades de estima de seus colaboradores, pois os colaboradores crescem juntos com a organização, da mesma forma em que um colaborador estagnado não impulsiona a organização à gerar bons frutos. De acordo com a bibliografia estudada tal estado pode estar relacionado às necessidades de realização da Teoria de McClelland, a qual o indivíduo se motiva por se sentir realizado, reconhecido e ou talvez pelo simples fato de receber um feedback de seu gestor.

O gráfico a seguir apresenta de um modo generalizado o quanto os colaboradores da Lojas Centro, objeto deste estudo, sentem-se motivados em trabalhar na empresa.

Figura 14: Em geral, eu me sinto motivado por trabalhar na Lojas Centro.



Fonte: Dados coletados pela autora, 2014.

No geral o gráfico apresentado acima apresenta que mais da metade dos colaboradores, uma média de 67% dos 18 colaboradores questionados se sentem motivados a trabalhar na Lojas Centro. De acordo com Vergara (2011) não se pode dizer que é possível motivar alguém a fazer isso ou aquilo, ninguém motiva ninguém, o indivíduo que se auto motiva, ou desmotiva. Tudo o que o gestor pode fazer é encorajar, estimular, provocar a motivação do colaborador que a princípio é intrínseca.

Apesar de em alguns pontos a empresa não satisfazer todos os funcionários, como se pode ver que 39% não concordam que são motivados a trabalhar na empresa, a organização está conseguindo de modo geral motivar seus colaboradores, pois é de suma importância para a empresa que seus colaboradores estejam motivados, assim terão o melhor desempenho, maior dedicação e em consequência trarão grandes benefícios à organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve com o objetivo analisar a questão motivacional dos colaboradores da Lojas Centro de Rubiataba – Go, e os elementos que mais geram motivação aos colaboradores, se a organização oferece algum tipo de incentivo motivacional. Encontrar falhas nas atitudes da organização perante a preocupação quanto o grau de motivação de seus colaboradores, os quais são responsáveis pelo bom desenvolvimento e sobrevivência da organização.

Foi observado durante o estudo que a organização que mais da metade dos colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho, e o mesmo, de acordo com a bibliografia estudada pode ser um fator fundamental para o estado motivacional do colaborador. Mas, porém, não é apenas o ambiente de trabalho que influencia na motivação ou desmotivação de um indivíduo. E no caso da Lojas Centro, objeto deste estudo, ela se encontra com um elevado nível de carência quanto à aplicação de métodos motivacionais.

Foi possível observar que da mesma forma que boa parte dos colaboradores concorda que são reconhecidos pelo seu bom desempenho, a uma quantidade bem considerável que não concorda. Nesse sentido há de se supor que as estratégias motivacionais não estão atingindo todos os colaboradores da organização, por de acordo com a teoria estudada, nem todas as pessoas respondem da mesma forma diante dos mesmos impulsos.

O estado motivacional do indivíduo é muito individual e de certa forma é preciso que a pessoa queira se motivar, o gestor pode apenas proporcionar impulsos que despertem o interesse a pessoa, o colaborador, a fazer seu trabalho com motivação. Porém, de acordo com os resultados obtidos no decorrer da análise dos dados obtidos foi possível perceber que mais da metade dos colaboradores questionados não concordam que a Lojas Centro procura manter seus colaboradores motivados.

Já na questão do relacionamento entre os colaboradores como a alta gerência teve um resultado bem positivo, o qual apresentou que a grande maioria dos colaboradores mantém um bom relacionamento com seus respectivos chefes. Agora relacionado ao que motiva os colaboradores da Lojas Centro, foi possível perceber que metade dos colaboradores questionados são motivados pelo salário, já a outra metade precisa de outros impulsos, incentivos para se sentirem motivados. É a partir daqui que surge a dificuldade da organização manter todos os seus colaboradores motivados e em consequência com uma boa produtividade.

Foi encontrado um único tipo de recompensa oferecida como reconhecimento de bom desempenho pela Lojas Centro, a recompensa financeira, a qual é determinada uma meta a ser cumprida, e na medida que o colaborador cumpre, ele recebe uma recompensa em dinheiro. É possível observar que no caso em estudo, a recompensa financeira não está sendo suficiente, há de se supor que falta o reconhecimento não financeiro, falta um simples elogio pelo bom desempenho, para que o colaborador se sinta importante para a organização, assim proporcionando um bom grau de motivação.

Concluindo, o presente trabalho monográfico teve como resposta para o questionamento: qual o grau de motivação dos colaboradores da Lojas Centro, objeto deste estudo, e quais os elementos que mais influenciam os mesmos (os colaboradores) a trabalharem motivados? Foi possível observar também que o que mais vem motivando os colaboradores da Lojas Centro a Permanecerem na organização é o salário e o bom relacionamento com o chefe. Que os colaboradores da empresa se sentem motivados parcialmente, porém sentindo falta de serem reconhecidos e recompensados pelos seus esforços, em consequência disso impactando na desmotivação para atender aos clientes e gerando perda de competitividade para a Lojas Centro.

Foi possível perceber que a Lojas Centro vem falhando quando se trata de reconhecer o bom desempenho de seus colaboradores, falhando quando não se preocupam com as necessidades de seus colaboradores. E essas falhas geram desmotivação, e um colaborador desmotivado não desenvolve seu trabalho com eficiência ou não permanece na organização. A partir desses resultados obtidos, a organização pode supostamente traçar estratégias motivacionais, novos meios da recompensa para assim manter seus colaboradores com alto grau de motivação e conseqüentemente com uma alta produtividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo, Pioneira, 1998. Disponível em: <http://gephisnop.weebly.com/uploads/2/3/9/6/23969914/0_metodo_nas_ciencias_naturais_e_sociais_-_pesquisa_quantitativa_e_qualitativa.pdf> acesso em: 25 out. 2014.

AMARO, Ana; POVOA Andréia; LUCIA, Macedo. **A arte de fazer questionários**. 2004/2005. Disponível em: <<http://www.jcpaiva.net/getfile.php?cwd=ensino/cadeiras/metodol/20042005/894dc/f94c1&f=a9308>> Acesso em: 24 abr. 2013.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

_____. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. _____. 2006.

CAMPOS, Wagner. **Motivação ou automotivação?** nov. 2007. Disponível em: <http://www.trueconsultoria.com.br/artigos_show.php?id=6>. Acesso em: 27 abr. 2013.

CASTRO, Alfredo Pires de; MARIA, Valéria José. **Motivação: como desenvolver e utilizar esta energia**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

FERREIRA, Aurélio Buarque de H. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário de língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FURBINO, Marizete. **Paixão: a força que impulsiona**. fev. 2008. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/6205/paixao-a-forca-que-impulsiona.html>>. Acesso em: 27 abr. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOUAISS, Antônio. **Mini Houaiss Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, 4. ed. Objetiva, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. São Paulo, Saraiva, 2009.

_____, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo, Saraiva, 2003.

LIMA, Francisco Edinaldo de. **Motivação organizacional: estudo de caso**. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos3/motivacao-organizacional-estudo-caso/motivacao-organizacional-estudo-caso2.shtml?fbreg=1>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

LUSSIER, Robert N.; REIS, Ana Carla Fônsca; FERREIRA, Ademir Antonio. **Fundamentos de Administração**. Trad. Guilherme Rocha Basilio; Marta Reyes Gil Passos. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano na empresa**. Trad. Margarida Maria C. Oliva. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JUNIOR, Paul H.. **Administração conceitos e aplicações**. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MORGAN, C.T. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: McGraw – Hill do Brasil, 1977.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Rubens da Costa. **Manual de gestão empresarial: conceitos e aplicações nas indústrias brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHMIDT, Andrea Cristina Marin. **Administração financeira**. São Paulo, DCL, 2013.

SERRANO, Daniel Portillo. A pirâmide de Maslow. 2011. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>>. Acesso em: 14 maio 2014.

VERGARA, Sylvania Constat. **Gestão de pessoas**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Revisado por:

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB1/1528

APÊNDICES

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

Caro colaborador, esta é uma pesquisa que tem por objetivo conhecer o grau de satisfação e motivação dos colaboradores (funcionários) da “Lojas Centro”, como parte do trabalho de conclusão de curso. Os dados aqui adquiridos são unicamente para uso acadêmico, sendo que a pesquisa será anônima e individual.

Por favor:

- Procure ser o mais sincero possível.

Tempo na Empresa: _____ Sexo: () Feminino () Masculino

Julgue as afirmativas do quadro a abaixo, seguindo a seguinte escala de concordância:

- 1 - Discordo totalmente;
- 2 – Discordo em parte;
- 3 – não concordo nem discordo;
- 4 – Concordo em parte;
- 5 – Concordo totalmente.

Nº	Afirmativa	Alternativas				
		1	2	3	4	5
1	A empresa procura manter os funcionários motivados	1	2	3	4	5
2	A empresa está sempre procurando entender as necessidades dos funcionários	1	2	3	4	5
3	A empresa reconhece e aprova o bom desempenho de seus colaboradores	1	2	3	4	5
4	É levado em conta as habilidades e o bom desempenho do indivíduo para ser promovido	1	2	3	4	5
5	Há um bom relacionamento entre mim e meu chefe	1	2	3	4	5
6	O que mais me motiva na Lojas Centro é o salário	1	2	3	4	5
7	O ambiente de trabalho é favorável para elevar meu nível de satisfação	1	2	3	4	5
8	Minhas ideias são levadas em consideração dentro da Lojas Centro	1	2	3	4	5
9	Em geral, eu me sinto motivado por trabalhar na Lojas Centro	1	2	3	4	5

APÊNDICE B

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

Proprietário: Morival Belchior de Oliveira

Razão Social: M.M. Eletrodomésticos LTDA.

Nome Fantasia: Lojas Centro

CNPJ:01195445/0001-37

Ramo de Atividade: Revenda de móveis e eletrodomésticos

Área de atuação: Comércio em geral

Nome do Gerente de Pessoal: Enimarcos Souza da Costa

Fone: (062) 3325-1138

Endereço: Rua Pinheiros nº 380

Cidade: Rubiataba

CEP: 76350-000

Histórico da empresa: A princípio a organização era chamada de Móveis Bom Jesus, cujo proprietário era o Sr. Moacir. Era localizada na Av. Aroeira, na atual sede do SICOOB do Vale. Através do espírito empreendedor, o filho do Sr. Moacir, Morival Belchior de Oliveira comprou a empresa de seu pai. Então deu sequência e com o tempo passou de Móveis Bom Jesus para Lojas Centro. A partir daí, através de seu esforço e luta, vem crescendo e expandindo seus negócios. Atualmente está com uma rede de 6 lojas, situadas em Rubiataba, Uruana, Itapuranga, Santa Terezinha, Nerópolis e Crixas.

Missão Organizacional: Oferecer as melhores soluções para móveis residenciais, com design, inovação, qualidade e tecnologia de ponta, satisfazendo sempre as necessidades de nossos clientes, buscando sempre o crescimento contínuo e sustentável para a empresa e seus colaboradores respeitando o meio ambiente.

Principais objetivos e metas da Empresa: Levar um produto de qualidade para o cliente, no seu tempo certo, na quantidade desejada e com o melhor atendimento possível.

Caracterizando os recursos humanos da empresa:

a) **Categoria dos profissionais que atuam na empresa.**

Gerência caixa, entrega, cobrança, vendas, auxiliar de serviços gerais.

b) Qualificação dos funcionários dividida em qualificados, não qualificados.

Todos os colaboradores estão qualificados para as áreas os quais atuam, porém são qualificados na prática. Não há nenhum tipo de treinamento, mas gerência do suporte auxilia a todos a estarem em constante desenvolvimento de suas habilidades.

c) Condições de jornada de trabalho.

A jornada de trabalho é em média 10 horas por dia, carga horária um tanto quanto sobrecarregada, deixa o colaborador exausto, além de tomar todo o seu tempo.