



**FACULDADE MARIA MILZA**  
**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JEOVANA DE JESUS MELO**

**A VALORIZAÇÃO DE PESSOAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A  
ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SUPERMERCADO  
UNIÃO EM CONCEIÇÃO DO ALMEIDA - BA.**

**GOVERNADOR MANGABEIRA - BA**

**2014**

**JEOVANA DE JESUS MELO**

**A VALORIZAÇÃO DE PESSOAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A  
ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SUPERMERCADO  
UNIÃO EM CONCEIÇÃO DO ALMEIDA - BA.**

Projeto Monográfico apresentado ao  
Curso de Bacharelado em Administração  
da Faculdade Maria Milza, como requisito  
de avaliação na disciplina de TCC I.

ORIENTADOR: Fabio Roberto Silveira  
Santos

**GOVERNADOR MANGABEIRA - BA  
2014**

### Dados Internacionais de Catalogação

Melo, Jeovana de Jesus

M528v A valorização de pessoal como ferramenta estratégica para a organização: um estudo de caso na empresa Supermercados União em Conceição do Almeida - BA / Jeovana de Jesus Melo. – 2014

53 f.

Orientador: Prof. Fabio Roberto Silveira Santos

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)  
– Faculdade Maria Milza, 2014.

1. Gestão de pessoas. 2. Motivação 3. Vantagem competitiva.  
4. Capital social. I. Santos, Fábio Roberto Silveira. II. Título.

CDD 658.3

**JEOVANA DE JESUS MELO**

**A VALORIZAÇÃO DE PESSOAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A  
ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SUPERMERCADO  
UNIÃO EM CONCEIÇÃO DO ALMEIDA - BA.**

**Aprovada em 17/12/2014**

**BANCA DE APRESENTAÇÃO**

**Esp.Fabio Roberto Silveira**

---

**FAMAM-Faculdade Maria Milza**

**Katia Maria Mendes**

---

**Convidado**

**FAMAM-Faculdade Maria Milza**

**Patricia Katiane Silva**

---

**Convidado**

**FAMAM-Faculdade Maria Milza**

**GOVERNADOR MANGABEIRA-BA  
2014**

Dedico este trabalho ao meu querido amigo, Gilberto da Silva Ribeiro Neto, pois sem ele nada seria possível e sem seu apoio eu não teria chegado até aqui.

## AGRADECIMENTO

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por não ter me abandonado, pela força espiritual e por todas bênçãos derramadas em minha vida no decorrer de minha vida acadêmica.

Aos meus pais Jorge Araújo Melo e Maria das Graças de Jesus Melo, por todo amor, apoio, e toda uma base familiar responsável pelo meu caráter e conduta.

A minha querida irmã Rosane de Jesus Melo, que foi fundamental em vários momentos de minha vida acadêmica, colaborando e incentivando. Obrigada do fundo de meu coração.

Ao meu avô, meu grande conselheiro, que sempre contribuiu com sua sabedoria para a formação dos meus valores.

Ao meu esposo Jeferson Rangel Araújo que sempre me incentivou, respeitando e compreendendo todas dificuldades de minha jornada.

Ao meu filho Jeferson Rangel Araújo Filho, a quem tive que deixar algumas noites para a concretização de meu objetivo. Te amo imensamente e todo meu esforço é por querer o melhor pra você.

A minha sogra Damiana Rangel e minhas cunhadas Geisa e Daniana por todo apoio.

A minha colega de trabalho Antônia Maria que tantas vezes contribuiu para que eu pudesse estudar.

Aos colegas que conquistei durante o curso em especial Patrícia Karine, Lousane Santos.

Ao meu amigo Gilberto Ribeiro, talvez o maior responsável pela realização dessa conquista. Obrigada imensamente do fundo de meu coração!

Ao meu orientador Fábio Roberto Silveira, pelos ensinamentos, transmitidos, toda paciência e dedicação; com a certeza que através dos conhecimentos a mim passados foi possível meu crescimento como estudante e pessoa.

A minha coordenadora Suzane Casas que foi fundamental nessa trajetória. Obrigada Suzy pela sua colaboração e amizade, demonstrando o diferencial de um educador!

A organização Supermercado União juntamente com seu gestor e funcionários por colaborarem com suas vivências e experiências.

Por fim agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho. Obrigada a todos!

"Visão sem ação não passa de sonho; ação sem visão é só passatempo; visão com ação pode mudar o mundo."

Joel Baker

## RESUMO

Em meio a um processo de globalização, as organizações tendem a cada vez mais alcançar estabilidade, buscando a satisfação dos seus clientes que tornam-se com o passar dos tempos mais informados e exigentes. Para tanto torna-se fundamental buscar a valorização das peças chaves do sucesso empresarial que são as pessoas. Desta forma, os colaboradores precisam ser valorizados de modo a desenvolver e aprimorar suas habilidades, para que possam exercer suas tarefas de modo satisfatório baseado em preceitos motivacionais. Nesse sentido, surge a preocupação em investir em técnicas motivacionais, de modo que a introdução dessas ferramentas visam implantar de forma estratégica, melhoria no desempenho e conduta do colaborador e conseqüentemente melhorias nos processos organizacionais. Nesse contexto o presente trabalho tem por finalidade analisar como as estratégias de valorização humana interferem no comportamento dos colaboradores e resultados da organização em estudo. Logo, O presente trabalho caracteriza-se por ser um estudo de caso, tendo como foco uma organização comercial em Conceição do Almeida, no qual serão aplicados questionamentos e levantamentos, afim de averiguar os fenômenos existentes, sendo assim de natureza descritiva, com caráter quanti-qualitativo. Através dos questionamentos e entrevistas aplicadas ao gestor e aos colaboradores, verificou-se que a valorização de pessoal inseridas nos processos da empresa através de técnicas motivacionais, em a interferir de modo satisfatório na organização, direcionando o comportamento do individuo de forma a obter altos níveis de motivação e compromisso, otimizando assim os resultados organizacionais.

**Palavras chave:** Organizações. Motivação. Gestão de Pessoas.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Ciclo motivacional .....	27
<b>Figura 2</b> - Gênero .....	37
<b>Figura 3</b> - Idade .....	38
<b>Figura 4</b> - Ferramentas motivacionais .....	39
<b>Figura 5</b> - Grau de satisfação dos funcionários quanto ao ambiente de trabalho.....	40
<b>Figura 6</b> - Ferramentas que ajudam na melhoria do desempenho .....	41
<b>Figura 7</b> - Satisfação Quanto aos programas .....	42
<b>Figura 8</b> - Influencia do rendimento devido a utilização das ferramentas .....	43
<b>Figura 9</b> - A motivação dos trabalhadores como fator influenciável de ganhos para a organização.....	44

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1-</b> Necessidades segundo Maslow .....	18
<b>Quadro 2-</b> Ferramentas motivacionais apresentadas por autores da área.....	24

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>13</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS UMA FERRAMENTA DE MELHORIA DA PRODUTIVIDADE.....	13
2.2 HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS.....	15
2.3 TEORIAS VOLTADAS PARA GESTÃO DE PESSOAS.....	16
<b>2.3.1 A experiência de Hawthorne .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3.2 A Hierarquia das Necessidades de Maslow .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3.3 A Teoria de Herzberg.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.4 A Teoria ERC DE Alderfer.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3.5 Teoria de McClelland.....</b>	<b>20</b>
2.4 O CAPITAL SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES .....	21
2.5 FERRAMENTAS MOTIVACIONAIS PARA EMPRESAS CONTEMPORANEAS...24	
2.6 FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	27
2.7 VANTAGEM COMPETITIVA ATRAVÉS DAS PESSOAS .....	31
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>33</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS .....</b>	<b>36</b>
4.1 AS TÉCNICAS MOTIVACIONAIS UTILIZADAS NA EMPRESA. ....	36
4.2 AS RELAÇÕES ENTRE AS POLÍTICAS MOTIVACIONAIS DA EMPRESA E O DESEMPENHO DOS COLABORADORES.....	40
4.3 A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO AS POLÍTICAS DE VALORIZAÇÃO DE PESSOAS.....	43
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>46</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Garantir sua posição no mercado é uma das principais diretrizes das empresas. Ampliar seus negócios e seus públicos consiste em tarefas cada vez mais complexas. Isso pode ser fruto do alto nível dos concorrentes no mercado; também devido a um processo crescente e contínuo de globalização. Com isso, diversos aspectos deverão ser levados em consideração para elevar o sucesso e lucratividade da empresa, tais como: produtividade, eficiência e qualidade. A gestão destes elementos pode ser condicionante para o bom rendimento dos funcionários.

Para tanto se torna imprescindível às organizações valorizarem seus principais aliados ao alcance da produtividade: as pessoas. Elas, em parceria com seus gestores, poderão trazer ganhos relevantes para a empresa colaborando com o alcance dos objetivos pretendidos pela organização. Segundo Chiavenato (2009), as organizações recrutam e selecionam pessoas para, alcançar produção, rentabilidade, redução de custos, ampliação do mercado, satisfação das necessidades da clientela etc., e desta forma alcançar seus objetivos organizacionais.

Deste modo os funcionários desempenham importantes papéis como colaboradores, sendo necessário aprimorar e desenvolver suas habilidades, assim como atentar-se aos seus níveis de satisfação e motivação no ambiente de trabalho, visando atingir objetivos individuais em conjuntos com os objetivos da empresa para que o mesmo colabore de forma independente e motivadora.

Segundo Bohlander (2003, p.2), “Embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje elas desempenham um papel ainda mais central para a obtenção de vantagem competitiva de uma empresa.”

A valorização de pessoal significa apenas reconhecer que as pessoas têm necessidades intrínsecas e específicas, que deverão ser observadas e atendidas para que a satisfação seja utilizada da melhor forma possível no planejamento estratégico da organização e na operacionalização das atividades diversas da empresa, deixando-a assim mais competitiva e com chances de expandir seus negócios em busca do sucesso.

Diante do exposto o presente trabalho tem como problema: Como as estratégias voltadas para valorização dos colaboradores utilizadas pelo Supermercado União, podem interferir na motivação dos funcionários? Como objetivo geral, busca-se analisar como as estratégias de valorização humana utilizadas pela empresa Supermercado União, em Conceição do Almeida, podem trazer motivação aos colaboradores.

Este estudo buscará como objetivos específicos: Identificar quais ferramentas de motivação são utilizadas pela organização; Avaliar quais técnicas motivacionais são relevantes para o desempenho dos profissionais; e avaliar a percepção dos colaboradores quanto as políticas de valorização de pessoal utilizadas pela empresa.

A relevância pessoal deste trabalho, esta pautada na importância de adquirir informações, ao ter a oportunidade de aplicar ao campo profissional os conhecimentos teóricos adquiridos na vida acadêmica, acompanhando as mudanças que ocorrem de forma permanente, de modo a ampliar as ideias referentes à gestão de pessoas e inserir-se desta forma, num processo de educação continua.

No âmbito social, o presente trabalho dar-se-á demonstração da necessidade das organizações valorizarem seus colaboradores, para que investimentos sejam feitos nas áreas de motivação, desempenhando uma melhoria na atuação e conseqüentemente na autoestima dos funcionários, contribuindo assim para que as empresas adequem suas estratégias de forma específicas de modo a obter melhorias e alcancarem ganhos reais.

Quanto à relevância acadêmica, o presente trabalho possibilitará um maior conhecimento pratico da pesquisa realizada, no qual as abordagens teóricas servem como embasamento e fontes motivadoras na busca de questões práticas, contribuindo desta forma para que seja aguçada a curiosidade dos graduandos ao conhecer novos elementos que possam apresentar mais dados e ocasionar reflexões sobre o tema.

Partindo do pressuposto que a busca de informações, tende a engradecer toda e qualquer organização, o presente estudo visa colaborar com o Supermercado em questão. Esta empresa atende principalmente ao público de classes mais baixas e intermediárias, atuando no mercado varejista. Atualmente o supermercado conta com um total de 18 colaboradores, os quais servirão como base para esta pesquisa.

Com este trabalho, pretende-se adquirir conhecimentos que possam demonstrar as características positivas e necessidades de melhoria, visando aperfeiçoar os processos de vendas, fidelização de clientes e conseqüentemente o aumento da lucratividade, através da motivação de sua equipe de trabalho.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS: UMA FERRAMENTA DE MELHORIA DA PRODUTIVIDADE**

A área de Gestão de pessoas deve ser concebida como uma ferramenta, no qual as organizações procuram atingir e conciliar os interesses contidos nas relações entre pessoas, organização e sociedade.

Admitir a importância dos funcionários e como eles podem contribuir com o desempenho da organização, é um passo fundamental para o sucesso da empresa, uma vez que as relações entre empregador e empregado perpassam um ciclo de evolução contínua, no qual o funcionário deixa de ser um recurso empresarial, sendo agora visto como colaborador, ou mesmo um aliado das relações organizacionais.

Gestão de pessoas é uma área muito sensível a mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO 2004, p.6).

Sendo assim, entende-se que a gestão de pessoas abrange um vasto campo de variáveis, no qual o entendimento e acompanhamento das características existentes na organização serão de grande relevância para as decisões de um administrador, pois possibilitará ao mesmo uma melhor capacidade de percepção das estratégias que deverão ser utilizadas pela empresa. De acordo com Bohlander (2003), para trabalhar efetivamente com pessoas, deve-se entender o comportamento humano, sendo necessário conhecer os vários sistemas e praticas disponíveis para que seja construída uma força de trabalho qualificada e motivada.

Diante das afirmações pode-se observar que as empresas dependem necessariamente das pessoas, para produzir seus bens e serviços, para que

possam competir nos mercados e alcançarem seus objetivos. Para tanto, exige-se muito mais que uma relação profissional, e sim uma análise, entendimento e compreensão situacional e comportamental do colaborador. Milkovich (2009), afirma que, ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam importantes para a organização, as pessoas são particularmente importantes pois trazem o brilho da criatividade para empresa.

Faria (2002), complementa afirmando que a organização é uma estrutura formal de autoridade, onde se definem e coordenam as fases e métodos de trabalho, criando uma série de atividades que se torna eficiente e eficaz, na busca de um objetivo. Percebe-se assim que as empresas que optam pela qualidade e eficiência mediante a gestão de pessoas obterão resultados benéficos a saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negocio e a satisfação dos funcionários.

Entende-se por modelo de gestão de pessoas, a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e praticas ou processos de gestão, que serão as diretrizes responsáveis por guiar a conduta humana, para que esta venha interferir positivamente na preservação e agregação de valores da instituição. De fato, a evolução mercadológica assume uma proporção, no qual os negócios vêm se sofisticando em diversas dimensões, aonde princípios que vem a privilegiar os funcionários, torna-se um diferencial competitivo, capaz de moldar o comportamento humano, tornando-se assim a chave para o sucesso organizacional.

Vergara (2006), ratifica o conceito de Faria afirmando que a Gestão de Pessoas é um tema da maior importância, pois as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas, sendo necessário assim, penetrar na sutileza das interações humanas para que se possa entender o mundo dos negócios e nele atuar de forma consequente.

Já Lucena (2009), afirma que a interatividade entre a organização e as pessoas tende a buscar um equilíbrio, que se traduz pela concretização de valores, diretrizes, políticas, objetivos, linhas de ação e procedimentos no qual as pessoas são orientadas a assimilá-los e a se ajustarem a eles.

## 2.2 HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS

Desde o início da era da industrialização, as relações trabalhistas vem sofrendo diversas modificações, essas por sua vez; afetam as legislações, a busca pelo desempenho, a descentralização das funções e diversos âmbitos que compõem o processo organizacional, impondo deste modo uma evolução nos órgãos que vem a gerir o comportamento do trabalhador. Segundo Chiavenato (2009, p. 2), “A Administração de Recursos Humanos é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais”

Conforme Fischer (2002), os modelos originaram-se com uma administração mais burocrática e controladora, realizada pelos Departamentos de Pessoal. Logo após a psicologia e o estudo do comportamento humano foram inseridos nas práticas de gestão, melhorando a produtividade dos trabalhadores.

Segundo Dessler (2003), o departamento de recursos humanos ultrapassou diversas fases, até se tornar um órgão de gestão dos recursos humanos, sendo que no início do século XX, controlavam apenas as admissões e demissões, dirigindo os pagamentos e administrando os planos de benefícios. Neste contexto o surgimento dos sindicatos e da legislação trabalhista ocasionou uma nova ênfase a proteção da empresa, no sentido de protegê-la contra prejuízos causados por ações judiciais, voltando-se também a oferecer especialização em áreas de recrutamento, seleção e treinamento. Diante das informações pode-se observar que o órgão de gestão de pessoas passa a ganhar mais status, de modo a iniciar suas contribuições para a seleção, treinamento e promoção de funcionários e também contribuir de forma positiva com a competitividade empresarial.

Chiavenatto (2009), complementa essas idéias afirmando que as pessoas e as organizações embora inter-relacionadas, vivessem em compartimentos separados, com fronteiras fechadas necessitando de um interlocutor para reproduzir suas diferenças.

O que ocorre é que a ARH vem acarretando mudanças constantes no que se refere ao comportamento humano, acompanhando as evoluções de comunicação, informação e tecnologia e dando cada vez mais importância a valorização das características individuais. A constante metamorfose da ARH vem contemporaneamente representar um papel de planejamento e agente de



mudanças voltando-se para a preparação, contratação, treinamento e motivação dos colaboradores.

Dessler (2003. p,9) assegura que

[...] Com base em uma análise, por exemplo, as melhores práticas de RH para muitas empresas hoje em dia incluem contratação altamente seletiva, equipes de trabalho e tomadas de decisão descentralizadas, altos salários, treinamento extensivo, diminuição das diferenças de status e muito compartilhamento de informações entre funcionários e gerencia, tudo construído sobre uma base que vê as pessoas como fonte de vantagem competitiva e sobre uma cultura administrativa que adota essa crença.

## 2.3 TEORIAS VOLTADAS PARA GESTÃO DE PESSOAS

Em meio a um processo de globalização contínua, torna-se indispensável à compreensão do ser humano nas organizações contemporâneas como ser social. Para tanto é imprescindível à busca dos fatores históricos e suas contribuições para o desenvolvimento, da análise do ser humano como base crucial para o funcionamento das organizações.

Deste modo, vale ressaltar a contribuição da experiência de Hawthorne, como marco inicial para ampliação do pensamento da organização, com relação a importância de seus colaboradores. Como classifica FERREIRA (2011), afirmando que a experiência de Hawthorne, pelos seus resultados e impacto sobre a teoria das organizações, foi sem dúvida a base empírica que deu origem a escola das relações Humanas.

Neste contexto, novas perspectivas foram criadas em busca do entendimento das atividades, juntamente com os sentimentos dos trabalhadores. Desta forma a presente pesquisa, vem a abordar as teorias das necessidades de Maslow; De Frederick Hezberg; Teoria ERc de Alderf e Teoria de McClelland, que reverenciam as necessidades dos seres humanos, demonstrando como as mesmas se satisfeitas podem interferir com o desempenho e resultados da organização.

### 2.3.1 A experiência de Hawthorne

A revolução Industrial trouxe uma cadeia de progressos, mas alavancaram uma série de problemas sociais, humanos e políticos, que causaram uma

desintegração social do ser humano, problemas esses que impulsionaram o psicólogo e professor Australiano Elton Mayo, a contribuir com a criação e desenvolvimento da Escola das Relações Humanas, a partir de uma experiência na linha de produção de uma Fábrica no qual ficou conhecida como Experiência de Hawthorne. Os estudos analisaram o comportamento do trabalhador e comprovaram que as mudanças na produção eram ocasionadas a cada influencia na conduta dos funcionários.

[...] O processo de industrialização e de urbanização das sociedades, ao complexificar e diferenciar os processos de socialização e de sociabilidade, deu lugar a que as relações sociais se tornassem demasiado lógicas e formais. (FERREIRA, 2011, p39.)

Diante do exposto, percebe-se que a teoria das Relações Humanas consiste numa série de Teorias administrativas que vieram demonstrar novas perspectivas para a administração, tratando os trabalhadores de uma forma mais humanizada e avaliando-o como homem social, que possui necessidades e é guiado pelas normas de toda uma sociedade não podendo ser reduzido a um comportamento mecanizado. Ferreira (2011), afirma ainda, que o método de observação utilizado pela experiência de Hawthorne veio a confirmar a importância do fator humano nas organizações, demonstrando que os funcionários são mais eficientes e mais satisfeitos desde que lhes dê o devido reconhecimento e importância.

Conforme Bowditch (2004), com as descobertas da experiência de Hawthorne surgem novas teorias que estabeleceram a hipótese de que a natureza do relacionamento social entre os integrantes de um grupo de trabalho e seus supervisores era um importante motivador para o desempenho. Eis que surgem a partir dessa experiência, teorias voltadas ao comportamento humano, ligadas mais precisamente à motivação.

Entende-se por Motivação a forma de influenciar, contribuir com a direção dos comportamentos, sendo um importante elemento impulsionador do alcance dos objetivos. No contexto organizacional, os indivíduos precisam trabalhar motivados para que cumpram suas tarefas de modo satisfatório e dispostos a contribuir com o sucesso da empresa.

Nérici (1993, p 75), classifica Motivação como sendo “o processo que se desenvolve no interior do indivíduo e o impulsiona a agir, mental ou fisicamente, em

função de algo. O indivíduo motivado encontra-se disposto a despende esforços para alcançar seus objetivos”.

Já Maximiano assegura que,

O comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa, do ambiente (motivos externos). Motivação, nesse modelo, é sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa. (MAXIMIANO 2004,p.277)

Muchinsky (2004), complementa este pensamento afirmando que satisfação no trabalho refere-se ao grau de prazer que um funcionário sente ao executar as atividades referentes ao seu cargo. Portanto, o funcionário precisa desfrutar de condições de trabalho favoráveis e benefícios para que possa se sentir envolvido e estimulado pelo seu trabalho.

### 2.3.2 A Hierarquia das Necessidades de Maslow

A motivação e satisfação, ganha relevância também nos estudos de Abraham Maslow no qual afirmara que os indivíduos possuem necessidades pessoais e profissionais classificadas numa cadeia hierárquica, sendo elas:

**Quadro 1-** Necessidades segundo Maslow

Fisiológicas	Ligadas a elementos da sobrevivência
Segurança	Refere-se à proteção contra ameaças
Sociais	Referente a interação com a sociedade
Ego e autoestima	Necessidade de autoestima
Realização pessoal	Ligadas ao potencial e habilidades

**Fonte:** adaptado em BOWDITCH (2004, p.42)

Para Maslow as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo, precisam ser satisfeitas, antes que o mesmo se interesse pelas de nível superior. De acordo

com Bowditch (2004,P.42), “È importante enfatizar, contudo, que a concepção de Maslow tinha a intenção de ser mais uma perspectiva humanística da motivação humana, de um modo geral, do que a criação de um modelo empiricamente testável”.

Assim, esta abordagem vem a reconhecer as necessidades individuais a fim de motivar o comportamento humano. Neste contexto os funcionários desempenham papéis como colaboradores, sendo necessário a organização observar, conhecer, aprimorar e desenvolver também, outros aspectos que possam abranger os fatores determinantes para sua satisfação no trabalho.

### **2.3.3 A Teoria de Herzberg**

Nesta pesquisa, Frederick Herzberg divide a motivação em dois aspectos, sendo eles: Os fatores de higiene e os fatores motivadores, no qual o primeiro consiste em aspectos do trabalho que podem impedir a insatisfação, mas não influencia o crescimento e desenvolvimento dos empregados, já o segundo consiste em encorajar o desenvolvimento.

Bowditch (2004), afirma que a principal implicação da teoria de Herzberg é de que os fatores de higiene poderão impedir a insatisfação no trabalho e acrescenta ainda. Para que os empregados fiquem plenamente satisfeitos e obtenham um desempenho melhor que os padrões mínimos, é preciso incorporar motivadores ao trabalho”. BOWDITCH (2004, p.43).

Diante dos fatos pode-se perceber, que mais importante que observar as deficiências dos funcionários, é investir e aprimorar seus conhecimentos, para que estes sejam utilizados para empresa como ferramenta estratégica, sendo que tal investimento representará para os indivíduos uma forma de crescimento individual e para a organização uma melhoria no fluxo de trabalho, no desenvolvimento de seus processos e conseqüentemente nos resultados organizacionais.

Para Maximiano (2007), o desempenho das pessoas depende de sua motivação e o desempenho da empresa depende das pessoas, portanto entender este processo compreende num procedimento de grande importância para organização.

### **2.3.4 A Teoria ERC DE Alderfer**

Este modelo refere-se à motivação como sendo evidências de três níveis de necessidade, reduzindo o número de categorias das necessidades de Maslow. De acordo com as pesquisas de C.P Alderfer os níveis de necessidade seriam: As necessidades básicas de existência ou sobrevivência, as necessidades de relacionamento e as necessidades de crescimento.

Bowdhicht (2004), afirma que as pessoas modificam seus atos para que suas necessidades sejam satisfeitas, oferecendo um proposito e direção ao comportamento individual. Sendo assim as pessoas podem ser motivadas de acordo com a ocasião e situação, podendo haver uma progressão de um estágio para o outro. Deste modo os indivíduos podem migrar para outro estágio e necessidades sem que o estágio anterior fosse satisfeito.

Neste contexto, é possível observar a importância dos aspectos humanistas nas organizações. Vale ressaltar que o trabalhador representa para a empresa, muito mais que um simples componente do quadro de funcionários, mas sim o responsável pela sustentação, equilíbrio e resultados que a organização pretende alcançar. Deste modo, o colaborador merece atenção, para que suas necessidades sejam satisfeitas em conjunto com a organização, devendo ser visto como aliado valioso, para que as empresas possam manter-se competitivas no mercado.

Como acrescenta Vergara (2006), as pessoas têm valores, necessidades, interesses, cultura e formações diferentes, que vão desta forma condicionar suas motivações. Para tanto, é necessário ao gestor saber lidar com essas diferenças com sensibilidade para que sejam assim compreendidas.

### **2.3.5 Teoria de McClelland**

Mais uma vez as necessidades ganham ênfase nesta teoria. Mc Clelland identificou três necessidades nas quais argumentara que os indivíduos as adquirem no decorrer da vida social, sendo elas:

- Poder: Refere-se às relações pessoais, status, prestígio.
- Afiliação: Referente ao afeto.
- Realização: Concernente a auto estima.

Segundo Bowdhicht (2004, p.42). “Esta teoria propõe que cada um de nós será, em momentos diferentes, influenciado por realização, poder ou afiliação, e que a força de cada necessidade específica (e a sua influencia no nosso comportamento) variará de acordo com a situação.”

Vergara (2006), complementa o pensamento do autor acima fazendo um comparativo da teoria de McClelland com a teoria das expectativas argumentando que você se sente motivado quando acredita que será bem avaliado.

Mediante os argumentos acima, podemos observar que o ser humano é dotado de necessidades, nas quais buscará a todo o momento supri-las, buscando reconhecimentos e muitas vezes recompensas.

## 2.4 O CAPITAL SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

O ambiente mercadológico perpassa uma série de evoluções, nas quais a era do conhecimento ganha seu espaço e desfaz pensamentos voltados ao sistema mecanicista e racional que predominava no campo organizacional. Deste modo, a capacidade, experiências e os conhecimentos do colaborador são enfatizados, fazendo com que a organizações adotem métodos de trabalho voltados à confiança, interatividade e cooperação dos indivíduos. De acordo com Stewart (1998), a informação e o conhecimento são as armas competitivas de nossa era.

Seguindo o pensamento do autor acima citado, podemos entender que o conhecimento, constitui uma forma de patrimônio imensurável que ocasiona ganhos relevantes. “Em todos os setores, as empresas bem sucedidas são as que têm melhores informações ou as que as controlam de forma mais eficaz-não necessariamente as empresas mais fortes (STEWART; 1998, p.3).

Sendo assim, as empresas dispostas a estarem em acompanhamento com as mudanças e complexidades do mercado deverão adotar uma postura inovadora e de interatividade com sua força de trabalho.

- **O Capital humano**

O conhecimento do colaborador como citado nos parágrafos acima, constitui-se como, o diferencial entre as organizações. Ainda segundo Stewart (1998), o

dinheiro representa poder, mas não pensa, as máquinas executam as operações, mas não inventam.

Cabe às organizações a capacidade de gerenciar e aprimorar os conhecimentos de seus profissionais, para que estes executem suas atividades em conformidade com a evolução, fazendo com que as organizações possam alcançar estabilidade permitindo sua continuidade num mercado instável e complexo.

Conhecimento é uma mistura fluida de experiências condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos práticos e normas organizacionais. (DAVENPORT;2003, p.6)

Afirma Becker (1993), que o capital humano é um conjunto de capacidades produtivas que uma pessoa pode adquirir. Para tanto é necessário às organizações reconhecerem a importância desse capital, destinados a adquirir novos conhecimentos, para que sejam alocados da melhor forma nas atividades profissionais e representem benefícios a produtividade e rentabilidade da organização.

Segundo Shultz (1964), o investimento em educação elevam a qualificação e aperfeiçoamento da população ocasionando o aumento de produtividade dos trabalhadores e conseqüentemente um impacto econômico.

Portanto, numa era em que o conhecimento e as informações predominam como uma importante variável nos modelos de crescimento econômico, manter-se competitivo significa muito mais que obter máquinas, implementos ou estruturas que acresçam o capital físico. Torna-se indispensável o reconhecimento e aprimoramento do capital humano para que este seja utilizado de forma eficiente, Ou como acrescenta Stewart (1998,p.78), “Para usar mais o que as pessoas sabem, as empresas precisam criar oportunidades de tornar público o conhecimento privado”.

Diante do exposto compreende-se a importância do capital humano, para as organizações, e posteriormente para a sociedade, nos quais o reconhecimento e investimento na busca de informações representam melhorias na produtividade, amenizando também as desigualdades econômicas e sociais.

- **Capital Intelectual**

Fundamenta-se como o patrimônio de conhecimento, talento, capacidades, ideias e habilidades de uma organização que possam gerar valor e recursos para as organizações competitivas.

Stewart (1998), afirma que o conhecimento tornou-se a principal matéria prima e resultado da atividade econômica deixando de ter um papel coadjuvante e assumindo um papel principal. Sendo assim pode-se afirmar que o somatório das habilidades, os valores, atitudes, conhecimentos e informações constituem o diferencial competitivo entre as empresas, deixando de lado o pensamento mecanicista nos quais enfatizam os itens do processo produtivo como fator de vantagem para organização.

Quando o mercado de ações avalia empresas em três, quatro ou dez vezes mais que o valor contábil de seus ativos, está contando uma verdade simples, porém profunda: os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis -os talentos de seus funcionários , a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes -que juntos, constituem seu capital intelectual (STEWART;1998,p.51).

Davenport (2003), complementa o pensamento do autor acima citado afirmando que as organizações não poderiam se organizar, portanto não conseguiriam manter-se em funcionamento. De acordo com o autor as empresas sem o pensamento humano não poderiam alcançar nenhum tipo de posição no mercado, sendo que as fontes de conhecimento tornam-se contemporaneamente a principal riqueza de uma organização.

Já para Stewart (1998), o capital intelectual constitui a matéria intelectual, como o conhecimento, a informação a propriedade intelectual e experiências que podem ser utilizadas para gerar riqueza. Deste modo, reconhecer o valor do capital intelectual representa uma nova perspectiva de como as organizações que almejam uma posição futura poderão investir nos seus ativos, enfatizando a importância dos seres humanos como principal agente modificador da economia.

Sapiro (1993), define inteligência empresarial como sendo um processo de transformação de dados em sabedoria, através de um sistema informacional que tem como objetivo melhorar a posição competitiva.



## 2.5 FERRAMENTAS MOTIVACIONAIS PARA EMPRESAS CONTEMPORANEAS.

Toda e qualquer organização caracteriza sua existência a execução de atividades que a levem a um determinado fim, sejam eles sociais ou econômicos. Para tanto o alcance desses objetivos vincula-se a diversas premissas que envolvem a conduta e desempenho dos seus colaboradores.

Como afirma Robbins (2005), a motivação é um processo responsável pela intensidade e persistência dos esforços do ser humano para o alcance de uma determinada meta.

Para Chiavenato (2003), constitui-se um campo importante do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano.

Deste modo, conhecer e entender as teorias e processos que envolvem toda a dinâmica motivacional é de fato relevante para todo gestor. Sendo que, levar essas teorias às práticas organizacionais podem significar um aumento saliente na produtividade de seus funcionários e conseqüentemente nos ganhos da empresa.

Configura-se assim a importância do bom gerenciamento das ferramentas motivacionais para a organização, uma vez que adotadas de forma correta poderão trazer excelentes resultados. Funcionários motivados serão os responsáveis pelo bom andamento dos negócios, fazendo com que a empresa mantenha-se competitiva ao utilizar a cultura motivacional como ferramenta de gestão.

### Quadro 2- Ferramentas motivacionais apresentadas por autores da área.

FERRAMENTA	OBJETIVOS	AUTOR DE REFERENCIA
Administração por objetivos	Utilizar os fins como meio de motivação.	Robbins (2005)
Programas de reconhecimento	Reconhecer a conduta através de gestos e incentivos	Robbins (2005)
Programas de Benefícios	Consiste em prover condições de segurança e melhorias	Fischer (2002)
Remuneração por Habilidade	Define-se por valorizar o desempenho dos funcionários	Robbins (2005)
Bonificação Anual	Gratifica-se anualmente pela colaboração dada a organização	Chiavenato (2004)
Participação nos resultados	Sistema que a organização	Chiavenato (2004)

	compartilha seus lucros com os funcionários.	
--	--	--

Fonte: Elaboração própria.

- **A Administração por objetivos como ferramenta motivacional**

Este tipo de ferramenta motivacional tem como meta, utilizar os objetivos para motivar os funcionários ao invés de controlá-los, mantendo um feedback para que os indivíduos possam corrigir suas próprias ações.

Robbins (2005), afirma que as intenções precisam ser convertidas em metas, para que possam ser mensuradas e avaliadas. Afim de uma maior compreensão o autor exemplifica: Cortar os custos do departamento em 7 por cento; melhorar o serviço, garantindo que todos os pedidos por telefone sejam processados em 24 horas;[...] (ROBBINS 2005,p.160).

Desta forma o estabelecimento dessas metas, elevam o desempenho profissional dos indivíduos que em conformidade com os fins da empresa atuam para que possam se superar e alcançar os objetivos da organização.

- **Programas de reconhecimento**

O reconhecimento da atuação dos funcionários consiste em importantes agentes motivacionais para as organizações. Conforme Fritz (1997), nos dias atuais as organizações tentam motivar as pessoas por símbolos, e desta forma receber prêmios e títulos tornaram-se temas comuns.

Trata-se de reconhecer de acordo com os objetivos da empresa, o comportamento dos funcionários que correspondem a estratégia empresarial. Desta forma apresentar programas de forma ativa, consagrando os funcionários dedicados consiste em atribuir melhorias em termos de produtividade devido os fatores de motivação.

Robbins (2005), faz um paralelo dos programas de reconhecimento com a teoria do reforço, afirmando que recompensar um comportamento com o seu reconhecimento, é o mesmo que estimular sua repetição.

Stoner e Freeman (1982), complementa o pensamento do autor acima citado afirmando que as recompensas e incentivos contribuem para a implementação, das estratégias da empresa moldando o comportamento individual e grupal.

Desta forma deve-se perceber que os planos de reconhecimentos vão além de bonificações financeiras e incentivos salariais. Um reconhecimento pode compreender a um simples parabéns ou muito obrigado; fotos em murais como funcionário do mês; notas de agradecimento; dentre outros quesitos que elevem a autoestima do colaborador.

- **Programas de Benefícios**

Assim como as ferramentas citadas acima, o programa de benefícios efetua um importante papel nas organizações contemporâneas. Consiste numa espécie de ferramenta motivacional que se baseia em prover aos seus funcionários, assim como seus familiares condições de assistência, conforto e segurança para caso de atividades cotidianas ou imprevistos que fujam de seu controle.

Conforme Fischer (2002), os pacotes de benefícios foram desenhados para ir ao encontro das necessidades básicas do indivíduo. Sendo assim percebe-se que os benefícios visam contemplar dentro e fora do ambiente de trabalho uma vida mais prazerosa e segura.

Em conformidade com a evolução do mercado, os serviços que correspondem aos planos de benefícios vêm evoluindo cada vez mais; Seguro de vida, assistência médica, férias, tornam-se agora elementos básicos sendo agora implementados a esses programas vales alimentação, auxílio creche, dentre outros.

- **Remuneração por Habilidade**

Consiste num sistema que busca avaliar o conhecimento e desenvolvimento dos colaboradores de modo a recompensar os avanços adquiridos que são estabelecidos em forma de metas.

Para tanto, o autor Thomaz JR (2004), reafirma o fato do reposicionamento das empresas quanto o fator humano enfatizando as informações e o conhecimento como fatores de sucesso no desenvolvimento dos colaboradores. percebe-se deste modo que a remuneração deixa de ser vinculada ao cargo ocupado relacionando-se diretamente a pessoas e suas habilidades desenvolvidas.

De acordo com Robbins (2005), as organizações contratam as pessoas por causa de suas habilidades, determinam seus cargos e as remuneram de acordo com seu posto ou categoria.

- **Bonificação anual**

Este tipo de ferramenta motivacional é uma espécie de remuneração variável utilizado por diversas organizações. O método consiste em oferecer uma gratificação em valores monetários ao final de cada ano, pela conduta e forma de desempenho no ambiente de trabalho.

Chiavenato (2004), afirma que a avaliação do desempenho para recompensar através das bonificações é medida através de certos critérios como lucratividade, aumento na participação no mercado e avanço de produtividade.

- **Participação nos resultados**

Esta ferramenta caracteriza-se pelo fato da organização distribuir anualmente uma porcentagem de seus lucros com os funcionários. Como cita Chiavenato (2004), afirmando que trata-se de uma forma de remuneração variável, sendo regulamentada pela medida provisória n° 794, de 1994.

## 2.6 FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As ferramentas de avaliação de desempenho são mecanismos eficientes de avaliação dos ciclos motivacionais dos colaboradores. Através da análise dessas ferramentas, é possível estabelecer parâmetros de avaliação motivacionais, níveis de produtividade dos colaboradores e definir pontos específicos.

**Figura 1 - Ciclo motivacional**



Fonte: Chiavenato (2002), adaptado pelo autor.

- **Escala Gráfica**

O método de avaliação de escalas gráficas presume-se em avaliar o desempenho dos colaboradores através de fatores definidos e através de formulários.

O método baseia-se em uma tabela onde constam os fatores e os graus de avaliação do desempenho. Segundo Chiavenato (2004,p.230), [...] “os fatores de avaliação constituem comportamentos e atitudes selecionados e valorizados pela organização”.

Para tanto entende-se que o presente método tem por objetivo distinguir a conduta dos indivíduos que de acordo com o padrão da organização desempenha melhor suas atividades. Ainda segundo Chiavenato (2004), os fatores constituem os parâmetros básicos, para avaliar o desempenho dos funcionários, variando sua quantidade de acordo com os interesses da empresa.

Sendo assim, percebe-se que a avaliação por escala gráfica permite ao administrador visualizar e realçar a importância do cargo para os colaboradores de modo a proporcionar uma visão global e integrada de todos os fatores que deverão ser analisados e pretendidos pela organização.

- **Escolha forçada**

Este método caracteriza-se em avaliar o desempenho, através de intermédios de frases descritivas, que de acordo com Chiavenato (2004), focalizam alguns aspectos do comportamento.

Para tanto, são utilizados blocos com duas ou mais frases nas quais o avaliador escolherá a que mais se aproxima ao perfil do funcionário ou que distancie-se deste.

A avaliação consiste num método de simples aplicação, porém com critérios, cuidados e planejamento, uma vez que não apresenta informações específicas com relação ao comportamento do indivíduo, apresentando resultados de maneira integral.

Este método visa identificar as características positivas e negativas fazendo parâmetros com as quais mais se adequam ao desempenho do funcionário.

- **Pesquisa de Campo**

Conforme Dessler (2003), esta ferramenta é elaborada por um chefe com o auxílio de um especialista em avaliação de desempenho. Chiavenato (2004) complementa afirmando que é um método tradicional e completo baseando-se nos princípios de responsabilidade de linha e função de staff.

Este tipo de método, baseia-se de modo ao especialista em avaliação aplicar a entrevista juntamente com os gerentes para que a avaliação do desempenho dos colaboradores ,seja feita em conjunto pelo setor de linha e staff.O método em questão subdivide-se em etapas :entrevista de avaliação inicial, análise complementar, planejamento das providencias e acompanhamento dos resultados.

A pesquisa de campo permite aos setores obter uma análise dos fatos e das situações permitindo um diagnostico padronizado em meio a planejamentos em conjunto sobre o desenvolvimento dos funcionários e conseqüentemente da organização.

- **Incidentes Críticos**

Essa ferramenta de avaliação analisa o desempenho por meio das características extremas. Como acrescenta Chiavenato (2004,p.234) “O método não se preocupa com o desempenho normal ,mas com desempenhos excepcionais, sejam positivas ou negativos”.

Conforme o pensamento do autor acima citado entende-se que esta avaliação, tem por finalidade avaliar as situações que fujam do padrão de

normalidade, para que as atitudes que representem características positivas sejam enfatizadas e as que signifiquem características negativas sejam previamente corrigidas.

Assim como os demais métodos a avaliação é perpetrada de forma simples, porém faz-se necessário a observação constante dos fatos, para que o mesmo não passem despercebido podendo dificultar a análise e acompanhamento do desenvolvimento dos funcionários.

- **Comparação aos pares**

Esta forma de avaliação consiste em fazer comparativos com os funcionários de dois a dois. De acordo com Carvalho (1993) consiste num método tradicional no qual utiliza-se um formulário de modo a preencher na coluna direita o funcionário que for considerado melhor, utilizando-se de fatores de avaliação no preenchimento do mesmo .

Conforme alguns autores é um método pouco eficiente tornando-se de difícil aplicação quanto maior for o número de colaboradores.

- **Frases descritivas**

È um método no qual o avaliador apenas descreve as frases que caracterizam um comportamento positivo ou negativo, assinalando com um “s” que reapresenta um sim, quando o desempenho corresponder ao comportamento descrito e um “n” representando um não, quando não corresponder, como consta no quadro abaixo.

- **Avaliação 360 °**

Conforme Chiavenato (2004), este tipo de avaliação é feita de modo circular de maneira que todos as pessoas que mantem contato com o avaliado participem do processo. Desta forma este método de avaliação possibilita um maior feedback ao avaliado por permitir contato com varias fontes como superiores, subordinados, clientes; motivo esse que intitula-se o método de avaliação de 360°.

Este método é aplicado de maneira a utilizar-se de um questionário, com o objetivo de explanar os comportamentos considerados necessários à organização. Chiavenato (2004), afirma ainda que este tipo de avaliação é mais rica por produzir diferentes tipos de informações vindas de ambas as pessoas e funcionando no intuito de assegurar a adaptabilidade do funcionário as varias demandas que recebe.

Desta forma o colaborador utiliza as opiniões produzidas, afim de guiar sua conduta profissional, enquanto a organização utiliza-se dos resultados para que possa aperfeiçoar e aprimorar as características positivas do indivíduo, no objetivo de alcançar oportunidades de melhoria no desempenho do funcionário e ganhos relevantes para a empresa.

A partir desta avaliação, também é possível identificar níveis motivacionais do colaborador, através dos históricos de avaliação, comparando índices de produtividade ao longo de um dado período. Logo, a avaliação 360° norteia o gestor numa avaliação sistemática que proporciona análise concisa das variáveis condicionantes da motivação humana no âmbito do trabalho.

Assim como esta avaliação, os outros métodos também subsidiam o gestor na avaliação dos ciclos motivacionais a partir do desempenho humano na organização.

## 2.7 VANTAGEM COMPETITIVA ATRAVÉS DAS PESSOAS

O mundo encontra-se num processo de globalização continua, em meio a um ambiente altamente competitivo, no qual exige as organizações adequarem-se cada vez mais aos processos evolutivos, acompanhando e desenvolvendo tendências que visam assegurar sua posição no mercado.

Michel Porter (1999), um dos grandes idealizadores da estratégia organizacional classifica Vantagem competitiva como um conjunto de praticas e estratégias que as empresas utilizarão ao seu favor em busca da diferenciação da concorrência e estabilidade no mercado. A competição entre as empresas é inevitável, uma vez que a organização visa manter-se num pamatar de sucesso. Deste modo, busca-se inovar, investir, agregar qualidade aos serviços, atitudes que buscam a todo o momento satisfazer os clientes, garantindo a permanência e sucesso empresarial.



Nesse contexto, ter poder de competitividade significa ser capaz de minimizar as ameaças de empresas ingressantes no mercado ou de serviços substitutos, vencer a rivalidade imposta por empresas concorrentes, ganhando e mantendo fatias do mercado, assim como ser capaz de reduzir o poder de barganha dos fornecedores e consumidores. (GIANESI e CORREIA; 2000, p 75)

Já para Henderson apud (STERN E DEIMLER, 2007, p.1), “todos os concorrentes que persistem através do tempo devem manter uma vantagem exclusiva por meio da diferenciação em relação aos demais. Gerenciar essa diferenciação é a essência da estratégia de negócios de longo prazo”.

Sendo assim é correto afirmar que o alcance do sucesso e gestão dos recursos humanos encontra-se devidamente interligados. O desempenho, comportamento, atuação e conduta do colaborador é que irão definir a potencialidade da empresa. Como argumenta Porter (1989) À gestão dos recursos humanos afetará a vantagem competitiva de qualquer organização.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo sobre a valorização de pessoal como ferramenta estratégica pra organização caracteriza-se como sendo uma pesquisa do tipo descritiva, visando identificar, registrar e analisar os dados obtidos.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis. [...] GIL (2002, p.42)

Já para Cervo (2002), a pesquisa descritiva é uma busca por necessidades prováveis, aonde os fatos vêm a ocorrer de forma constante, podendo haver uma semelhança com tipos diferentes, sua natureza e suas características.

A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população, avaliando a relação entre as variáveis. A fim de obter resultados relevantes, este tipo de pesquisa distingue-se por utilizar técnicas de coleta de dados como questionários e observação sistêmica.

Em conformidade com os objetivos, esta pesquisa classifica-se de acordo com sua natureza como sendo de caráter quanti-qualitativo. Segundo Lakatos (2005), uma pesquisa consiste-se em descritiva, quando a mesma emprega artifícios quantitativos, tendo como objetivo a coleta de dados sobre populações ou amostras.

Este autor classifica ainda, uma pesquisa do tipo qualitativa, quando a mesma tem por fim formular questões, modificando ou clarificando conceitos e aumentando a familiaridade do pesquisador com o ambiente.

Deste modo busca-se descobrir e classificar a relação entre as variáveis, através da quantificação das opiniões visando descrever ao mesmo tempo a complexidade dos fenômenos sociais.

O presente trabalho distingue-se também por ser um estudo de caso, tendo como base o Supermercado União, no qual serão aplicados questionamentos e levantamentos, afim de averiguar os fenômenos existentes que implicam no funcionamento e estabilidade da organização. Segundo Gil (2002), estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais.

Nascimento (2002), complementa o pensamento do autor acima citado, afirmando que através do estudo de caso é possível reunir dados exaustivos ,permitindo um mergulho profundo em um objeto delimitado.

Com o intuito de fazer um parâmetro entre teoria e prática será utilizada também uma pesquisa de fontes bibliográficas, para que este estudo tenha um embasamento teórico, explanando a opinião de diversos autores sobre os objetos em questão.

De acordo com Nascimento (2002), na busca de informações sobre tarefa investigativa, apenas os documentos, não serão suficientes para a coleta de dados, havendo a necessidade principalmente nas pesquisas sociais de ir direto as pessoas.

A presente pesquisa é de caráter censitário, já que a coleta de informações será baseada na entrevista de todos os elementos participantes do processo organizacional do Supermercado em questão.

A empresa em estudo atua no mercado há 36 anos, fundada em 12 de Outubro de 1978, sendo localizada na cidade de Conceição do Almeida-BA. O supermercado atua no ramo varejista e atende principalmente os públicos de classe baixa e intermediária. A presente organização é de origem familiar, iniciando suas atividades com 04 funcionários e 01 dirigente, de modo que com dedicação e empenho veio a expandir-se e atualmente conta com 18 funcionários e 02 dirigentes.

A organização procura agir de forma competitiva, de modo a focar na qualidade e bons preços. Na busca de fidelização da clientela, o supermercado buscou agir de modo estratégico criando o cartão do próprio supermercado, para que possa satisfazer seus clientes em conjunto com seus objetivos.

De acordo com NASCIMENTO (2002,p.79), “Para coletar informações o pesquisador pode recorrer, conforme a natureza da sua investigação, a técnicas centradas no fenômeno pesquisado ,interrogando pessoas ou analisando documentos.”

Desta forma busca-se coletar dados aplicando questionamentos, entrevistando os gestores, afim de obter respostas plausíveis a temática desta pesquisa. Segundo Lakatos (2005), coletas de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados, para que se possa efetuar a coleta de dados prevista.

Conforme as afirmações dos autores acima citados, observa-se que a coleta de dados consiste em problematizar em termos práticos o tema a ser explorado a fim de solucionar os problemas em questão. Logo, a presente pesquisa utiliza-se dos questionamentos aplicando aos gestores e colaboradores da organização, de modo

a alcançar os objetivos pré estabelecidos. Conforme Gil (2002), a formação de um questionário determina-se por traduzir os objetivos por itens bem redigidos.

Para tanto a coleta dos dados utilizou-se dos questionamentos de modo censitário, uma vez que veio a colher informações do total da população da organização, entrevistando os dois gestores e colaboradores que correspondem a 18 funcionários, totalizando 20 contribuintes para o levantamento e atribuição dos dados da presente pesquisa.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Com o intuito de demonstrar os parâmetros e resultados explanados nesta pesquisa, o presente tópico consiste em evidenciar a aplicabilidade das ferramentas motivacionais utilizadas na organização Comercial em Conceição do Almeida.

Como citado nos parágrafos acima buscou-se de forma específica :Identificar quais ferramentas de motivação são utilizadas pela organização; Avaliar quais técnicas motivacionais são relevantes para o desempenho dos profissionais; e avaliar a percepção dos colaboradores quanto as políticas de valorização de pessoal utilizadas pela empresa. Deste modo pretende-se abordar os resultados de maior relevância expondo os mesmos em formato de gráficos.

### 4.1 AS TÉCNICAS MOTIVACIONAIS UTILIZADAS NA EMPRESA.

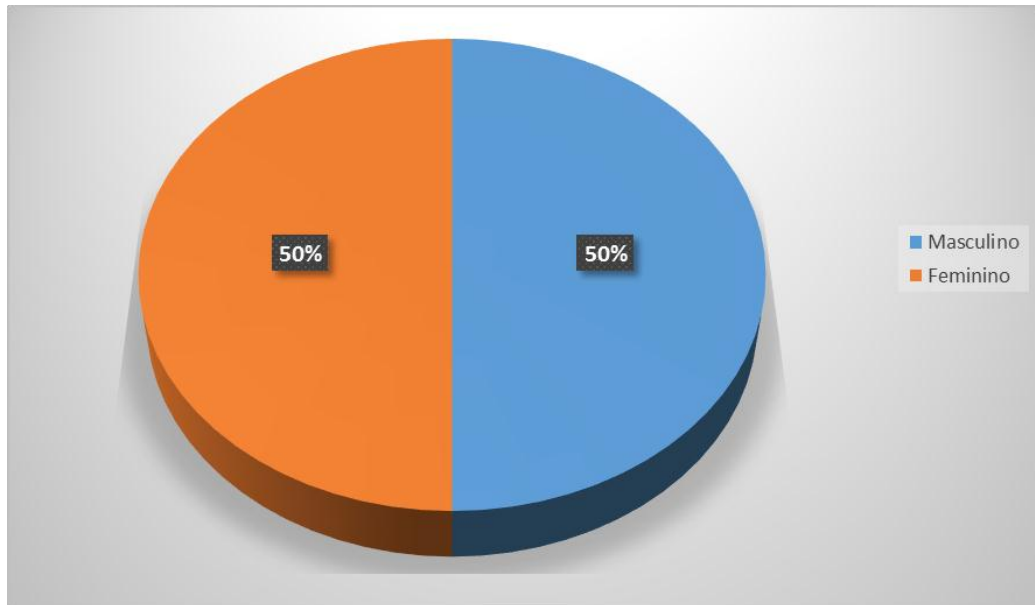
Um dos questionários elaborados para identificação das premissas relevantes para resultado desta pesquisa foi aplicado ao gestor geral da organização, com o propósito de identificar as ferramentas motivacionais utilizadas pela empresa e quais agem de forma eficiente vindo a contribuir com a organização juntamente com os objetivos do colaborador.

De acordo com o gestor e proprietário Desidério José, as ferramentas utilizadas pela empresa são os programas de reconhecimento, as bonificações anuais e outros métodos motivacionais que consistem por valorizar o desempenho do funcionário. Como cita o gestor afirmando “Na semana Santa sempre damos uma espécie de brinde para o funcionários, ou um litro de vinho ou 1 Kg de peixe, vai depender das vendas mensais. “O proprietário afirmara também que no período junino a organização procura gratificar o funcionário com uma espécie de queijo prato, acreditando influenciar no respeito e compromisso do indivíduo para com a organização. O Gestor afirma ainda “Eu não utilizo muitas dessas ferramentas por que não tenho como aplicar devido ao tamanho de minha empresa, mas acredito que essas que uso já fazem bastante diferença para o funcionário e para o supermercado.

A fim de constatar quais ferramentas motivacionais são utilizadas pela empresa, com o intuito de obter parâmetros quanto as informações transmitidas pelo

gestor, foi aplicado um questionamento aos colaboradores sobre as práticas motivacionais utilizadas, sendo representado graficamente nas seguintes figuras:

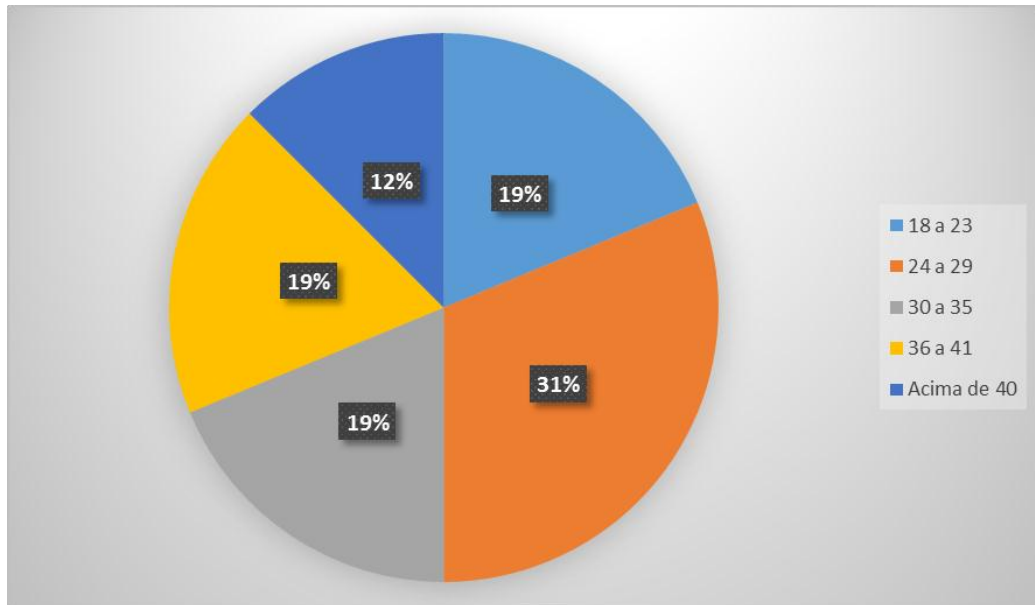
**Figura 2- Gênero**



**Fonte:** Pesquisa de campo, 2014.

Simple e importantes aspectos não poderão ser esquecidos diante de uma pesquisa quanti qualitativa, que são o sexo e idade dos indivíduos que compõem o corpo organizacional. A identificação dessas vertentes representam muito além que uma simples identificação de dados, mas sim toda uma composição de perfil e comportamento diante das situações. Afirma Chiavenato (2003), sobre a explicação do comportamento humano, afirmando que é necessário, conhecer e entender as teorias e processos que envolvem toda a dinâmica motivacional sendo de grande relevância para todo gestor.

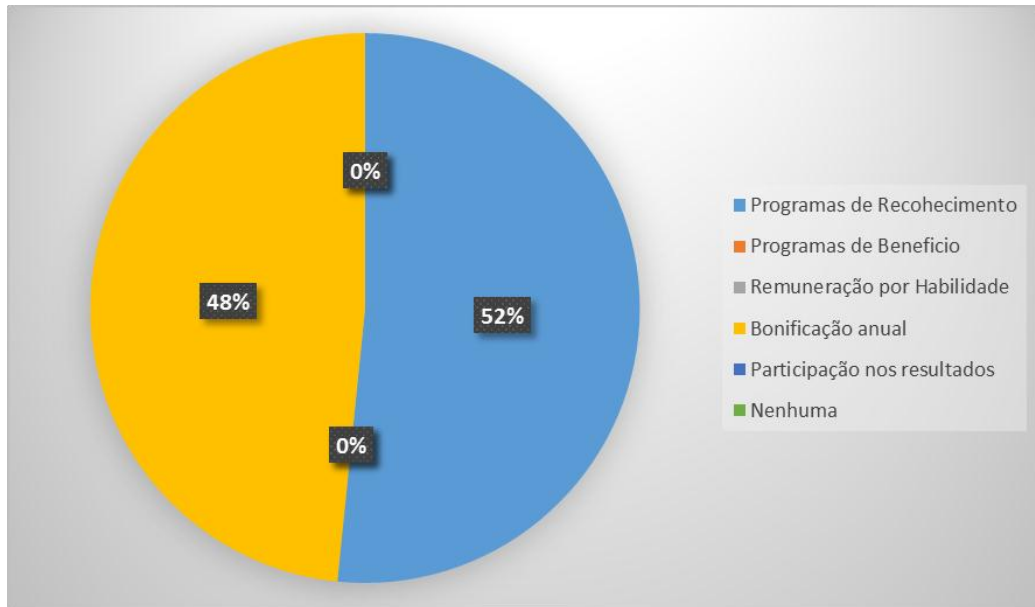
Verifica-se que o sexo dos funcionários encontra-se em equilíbrio, sendo distribuídos 50% do sexo masculino e 50% do sexo feminino. Importante informação uma vez que mesmo nos dias contemporâneos, relatam-se a todo momento situações de desigualdades sociais, no quais na maioria das vezes o sexo feminino é menos favorecido.

**Figura 3- Idade**

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2014.

O gráfico acima vem a representar a idade dos colaboradores pertencentes a organização em questão, evidenciando que a maior parte dos funcionários são pertencentes a faixa etária de 24 a 29 anos de idade, correspondendo a 31% da população. Logo, nota-se que a organização prioriza os colaboradores de faixa etária mais jovens, com o intuito de alcançar máxima produtividade devido a fatores como a força de trabalho e a facilidade de aprendizado de funcionários pertencentes a novas gerações.

É importante observar também, que 19% desses colaboradores estão classificados na faixa etária de 18 a 23 anos, mais 19% com 30 a 45 e a menor parte apresentam-se acima dos 40 anos de idade, sendo apenas 2 funcionários, confirmando o fato da organização priorizar a força jovem.

**Figura 4 - Ferramentas motivacionais**

Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Pode-se confirmar de acordo com a representação gráfica, que 52% reafirmam o fato do emprego da ferramenta motivacional dos programas de reconhecimento, atentando-se ao fator motivacional classificado nas palavras de uma das funcionárias “ é bom ver a data de aniversário no mural do mercado, trabalhamos mais felizes no nosso dia, pois ninguém esquece de dar os parabéns , até mesmo os patrões”.

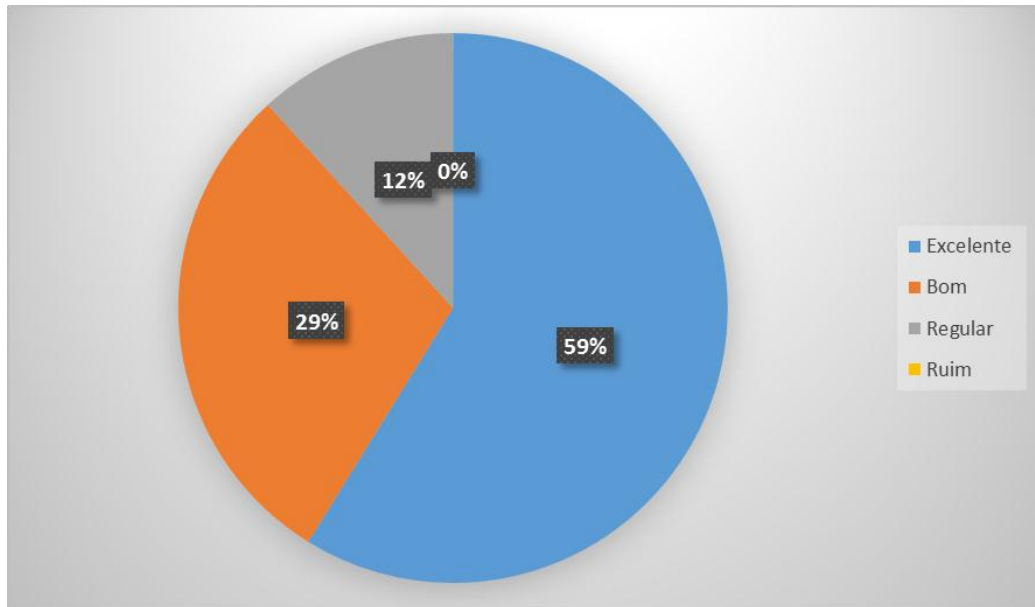
Para tanto, 48% dos colaboradores afirmam que a organização utiliza as bonificações anuais, demonstrando a veracidade dos elementos informados pelo gestor. Deve-se classificar também como gratificações anuais os brindes oferecidos aos funcionários na época junina e nas semana Santa.

Vale ressaltar as teorias motivacionais citadas nos tópicos acima, comprovando as teses dos estudiosos Herzberg, McClelland e Maslow, nos quais os mesmos alertam quanto a atenção as necessidades dos indivíduos , comprovando através dos dados obtidos que os mesmos possuem necessidades sociais, fisiológicas, de realização, dentre outras que buscam a todo momento ser supridas.

Diante das informações um outro ponto merece ser enfatizado. Trata-se de observar o grau de satisfação dos funcionários quanto ao ambiente de trabalho.



**Figura 5** - Grau de satisfação dos funcionários quanto ao ambiente de trabalho.



**Fonte:** Pesquisa de campo, 2014.

O gráfico de número 2 retrata este grau, destacando que a maioria dos indivíduos mas precisamente 59% destes, classificam seu local de trabalho como sendo excelente. Como afirma uma funcionária ao entregar o questionário, explicando que “ não pode reclamar de um trabalho que cumpre suas obrigações e valoriza o trabalhador”.

De acordo com o gráfico nota-se também que 29% destes colaboradores classificam seu ambiente de trabalho como bom e uma minoria distribuída em 12 % qualificam como ruim. É importante ressaltar que mesmo sendo minoria, deverá a organização atentar-se ao grau de satisfação destes funcionários para que os mesmos possam trabalhar ainda mais satisfeitos e motivados. Como afirma a autora Canete (2001) ao instigar que na visão inovadora, as organizações tem como principal objetivo atender aos diversos interesses de todos participantes do processo, sejam eles acionistas ou funcionários.

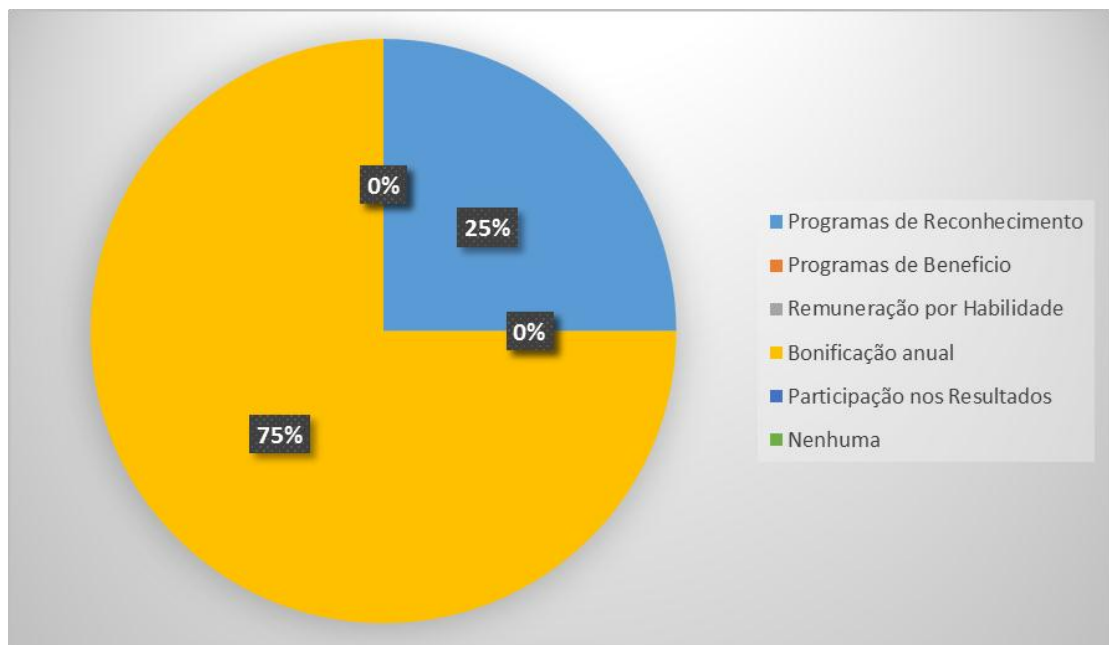
#### 4.2 AS RELAÇÕES ENTRE AS POLÍTICAS MOTIVACIONAIS DA EMPRESA E O DESEMPENHO DOS COLABORADORES

Dando continuidade a entrevista com o gestor da organização, fora questionado sobre a aplicabilidade de tais ferramentas motivacionais. O proprietário classificou como sendo boas as utilizadas pela empresa, não opinando sobre as

remunerações por habilidade, Os programas de benefício e as de participação nos resultados. Questionou-se ainda sobre as técnicas utilizadas que mais interferem no comportamento dos colaboradores, em suas palavras “acredito que os programas de reconhecimento, pois são feitos no dia a dia, até um muito obrigado que é dado já muda o comportamento do profissional.

Conforme Bergamini (2006), a satisfação no ambiente de trabalho está relacionada ao ambiente extrínseco, aos incentivos ou estímulos. Deste modo buscou-se avaliar também a percepção dos colaboradores quanto as ferramentas e quais acreditam influenciar o seu desempenho profissional.

**Figura 6 - Ferramentas que ajudam na melhoria do desempenho**



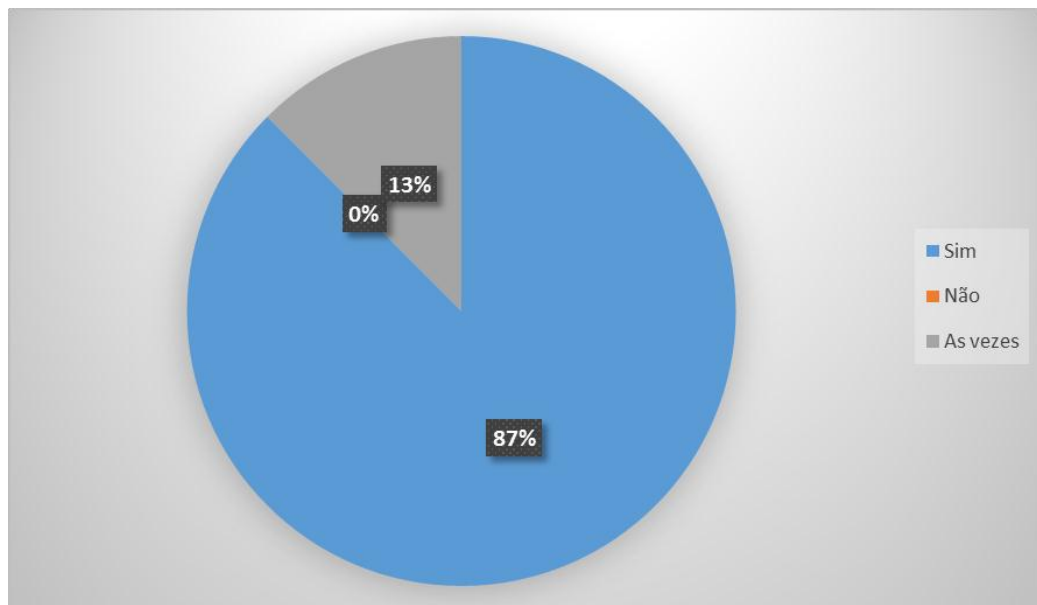
**Fonte:** Pesquisa de campo, 2014.

Entende-se a partir do gráfico, que 75% dos indivíduos consideram as bonificações anuais, como sendo a principal ferramenta a motivar seus comportamentos, já 25% opinaram classificando os programas de reconhecimento como principal motivador. Diante dos elementos obtidos, percebe-se que a opinião do gestor difere das opiniões dos seus colaboradores uma vez que, a maioria classifica os sistemas de bonificações anuais, como sendo fatores fundamentais para a elevação de seu desempenho, enquanto o gestor acredita nos programas de reconhecimento como ponto de fortalecimento entre o vínculo indivíduo e organização.

É importante atentar-se mais uma vez a experiência de Hawthorne, considerada como marco principal para a observação do comportamento humano e valorização do funcionário como ser social. Como citada no referencial acima o comportamento do trabalhador e as mudanças na produção, eram ocasionadas a cada influencia na conduta dos funcionários.

Questionou-se também quanto a satisfação sobre as técnicas motivacionais utilizadas, no intuito de obter sugestões que possam acrescer as informações desta pesquisa e colaborar com investigações futuras.

**Figura 7 - Satisfação Quanto aos programas**



**Fonte:** Pesquisa de campo, 2014.

Nota-se que 87% dos funcionários estão totalmente satisfeitos com os métodos utilizados, não apresentando críticas quanto as ferramentas aderidas pela empresa. Para tanto deve-se observar, que uma pequena minoria encontra-se em desacordo com as práticas da organização, motivos esse que mais uma vez deverá ser enfatizado, a questão da observância aos comportamentos do trabalhador uma vez que o fator humano torna-se peça chave para o sucesso empresarial.

Mais uma vez é importante atentar-se a esta pequena minoria que apresenta desagrado quanto aos programas motivacionais utilizados. Desta vez os indivíduos que representam esta pequena porcentagem estão classificados como sendo os jovens de faixa etária dos 18 aos 23 anos. Logo, este fator desperta a atenção desta pesquisa, pelo fato de demonstrar a inquietação desta nova geração

classificada como geração “Y” também considerada como geração da internet.

Deverá a organização explorar as qualidades destes indivíduos, que nascidos numa época de avanços tecnológicos, poderão contribuir com a organização em termos de mudanças e melhorias numa era verdadeiramente globalizada.

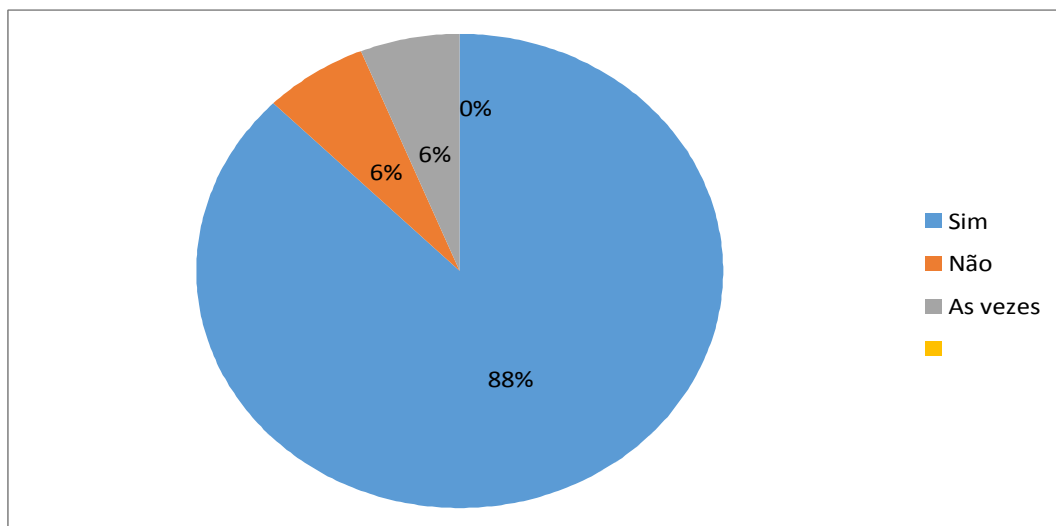
#### 4.3 A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO AS POLÍTICAS DE VALORIZAÇÃO DE PESSOAS.

Dando continuidade a entrevista e questionário aplicado ao proprietário perguntou-se se de fato ele acreditava que a valorização de pessoal vem a otimizar os resultados da organização e o mesmo classificava como sim, pois o fato de motivá-los vem a interferir na produtividade do trabalhador e conseqüentemente com os resultados obtidos.

Concluindo a entrevista interrogou-se ao gestor a respeito de haver algum critério para a escolha da aplicabilidade das ferramentas utilizadas, e o interrogado responde que é avaliado o desempenho do colaborador de acordo com as suas funções exercidas. Por fim o gestor afirma que não há limitações na utilização das ferramentas, acreditando que a valorização de pessoal especificamente o emprego de técnicas motivacionais apenas ocasiona benefícios a toda e qualquer organização.

Mais uma vez buscou-se analisar o pensamento do funcionário diante das informações transmitidas pelo proprietário.

**Figura 8-** Influencia do rendimento devido a utilização das ferramentas

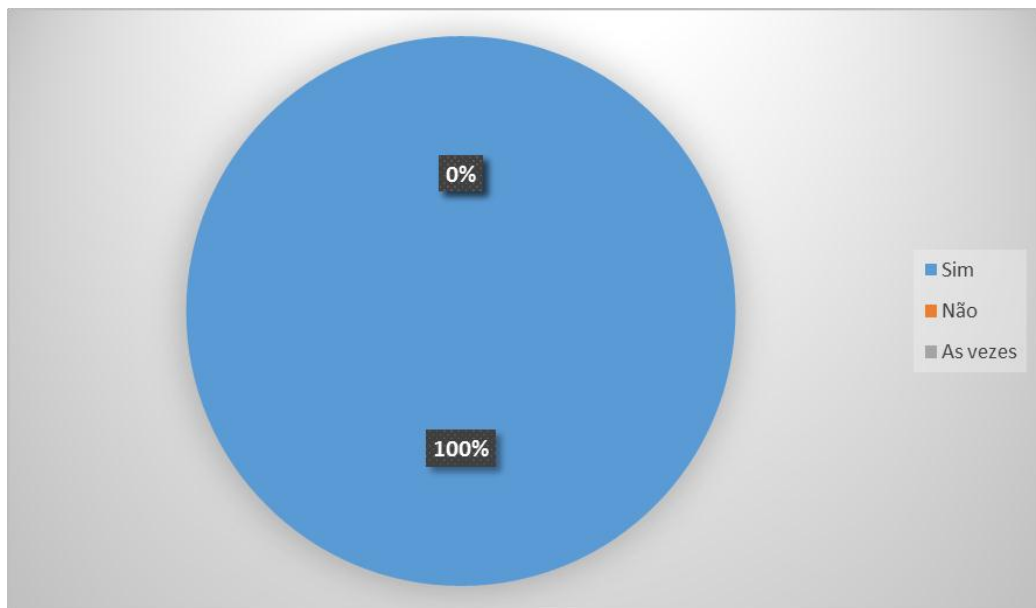


Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Quando questionado ao trabalhador se seu rendimento é diretamente afetado pelas práticas motivacionais, verifica-se que 82% afirmam que sim. Nota-se desta forma que é indiscutível a interferência das políticas motivacionais no rendimento dos funcionários. Verifica-se também que 6% não acreditam que as ferramentas melhorem seu desempenho e 6% acreditam que as vezes tais práticas podem influenciar seus comportamentos.

Observa-se que mesmo sendo uma pequena porcentagem, a existência de funcionários em desacordo com as práticas da empresa, são evidenciadas numa boa parte dos questionamentos. Desta vez, esta minoria também fora representada pelo gênero feminino, reforçando o fato da revisão das funções de tais colaboradoras para que as mesmas identifiquem-se diante de suas atividades.

**Figura 9** - A motivação dos trabalhadores como fator influenciável de ganhos para a organização



**Fonte:** Pesquisa de campo, 2014.

O gráfico acima vem a demonstrar a pergunta para a inquietação dessa pesquisa. Demonstrando que todos os indivíduos que fazem parte do quadro de funcionários consideram como sendo verdadeira a tese que o fator motivacional representa ganhos para a organização. Nas palavras de uma funcionária “Claro que trabalhamos com mais vontade, com mais garra, quando percebemos que tratam

agente melhor, final de ano chegando eu sei que não vou precisar comprar meu queijo, só isso ai já trabalho mais feliz (risos).”

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescente processo de globalização vem a ocasionar diversas mudanças nos âmbitos sociais e econômicos, de modo a interferir diretamente nas políticas mercadológicas. Logo, as organizações, buscam a todo momento acompanhar essas transformações, aderindo cuidados voltado a gestão de pessoas, afim de obter poder de competitividade, no intuito de alcançar seus objetivos através da satisfação e realização do seu corpo de funcionários.

A Presente pesquisa avaliou a aplicação das ferramentas motivacionais numa organização comercial na cidade de Conceição do Almeida. Desta forma foram atingidos os objetivos gerais e específicos, uma vez que a pesquisa investigativa possibilitou o alcance de informações que respondem a toda inquietação deste trabalho. Para tanto percebe-se que a organização utiliza processos de gestão de pessoas mas, uma pequena porcentagem encontra-se em desacordo com as políticas da empresa.

Ao avaliar a introdução das ferramentas motivacionais na organização, aplicadas aos colaboradores , percebeu-se que mesmo uma minúscula porcentagem não estando satisfeita com os parâmetros da empresa, nota-se que a maioria dos funcionários encontram-se em total grau de satisfação, demonstrando assim que a organização em questão vem a agir de forma eficiente quanto a aplicabilidade das políticas motivacionais.

Vale ressaltar os dados obtidos quanto a influência do rendimento do colaborador, nos quais os indivíduos, especificamente 82%, comprovaram que o seu rendimento e diretamente influenciado pela valorização de pessoas, evidenciado que o profissional vem a agir de forma motivadora e satisfatória quando valorizado. Notou-se que os 18% que não estão totalmente em acordo quanto as ferramentas motivacionais, são pertencentes ao gênero feminino, demonstrando que as mesmas merecem atenção para que sejam direcionadas a atividades que se identifiquem. Mesmo com uma pequena parte em desagrado, nota-se que as políticas motivacionais ainda assim alcançam resultados positivos baseados nos dados desta pesquisa.

De acordo com as afirmações acima, os denominadores obtidos através dos questionamentos, observações e entrevistas aplicadas, vieram a colaborar para o direcionamento teórico desta pesquisa. Vale ressaltar que os resultados obtidos

reforçam a tese quanto as políticas motivacionais, confirmando que a valorização de pessoal pode modificar o comportamento do trabalhador, induzindo a sua conduta de modo a estar em parceria com os objetivos organizacionais sendo assim de suma importância para toda e qualquer organização, independentemente de tamanho, políticas e quantidade de funcionários,

Desta forma, os objetivos descritos ao introduzir esta pesquisa foram completamente alcançados, Identificando quais ferramentas de motivação são utilizadas pela organização; Avaliando quais técnicas motivacionais são relevantes para o desempenho destes funcionários juntamente com a percepção dos colaboradores, afim de ocasionar uma maior visibilidade quanto a valorização de pessoal para a organização, comprovando que a mesma corresponde não apenas a um artifício da gestão de pessoas, mas sim como uma ferramenta estratégica inserida nas política organizacionais.

Por fim, vale ressaltar que, mesmo a maioria dos colaboradores apresentando um alto grau de concordância quanto a satisfação no trabalho e com as políticas de motivação, pode ser necessário ainda ao gestor ocasionar mudanças nos parâmetro da empresa, aderindo a outros métodos ou reformulando os existentes, de modo a atender as exigências de todos os colaboradores em conjunto com os clientes, que são afetados positivamente se interagem com funcionários motivados e satisfeitos.



## REFERENCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada a administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BOHLANDER, George W. **Administração de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

BOWDITCH, James L. **Elementos do Comportamento Organizacional**. 1. ed, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CANETE, Ingrid. **Humanização: desafio da empresa moderna**. 2. ed, São Paulo: ícone, 2001.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos, v.1**. SÃO PAULO: Pioneira Thomson Learning, 1993.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FARIA, José Carlos. **Administração: Teorias e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**.

GIANESI, I. G. N. e CORREIA, H.L. **Administração Estratégica de Serviços – Operações para a Satisfação do Cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LUCENA, Maria diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas 2009.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**. 4a edição: São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução a Administração**. 7a edição: São Paulo: Atlas, 2007.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MUCHINSKY, Paul.M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo. 7 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

NÉRICI, Imídeo Giuseppe. **Didática**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1993.

PORTER, Michael E. **Competição=on competition**: estratégias competitivas essenciais. 16.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.

STERN, W. Carl; Deimler, S. Michael; **Fala de estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

STONER, James A. Freeman. **Administração**. 5ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STEWART, Thomas A.. **Capital intelectual**. 17.ed. RIO DE JANEIRO: Elsevier, 1998.

SCHULTZ, T. W. **O valor econômico da educação**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1964. [ Links ]

\_\_\_\_\_. **O capital humano**: investimentos em educação e pesquisa. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973. [ Links ]

\_\_\_\_\_. **Investindo no povo**: O segredo econômico da qualidade da população. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1987. [ Links ]

WOOD Jr; V; PICARELLI F.V. **Remuneração e Carreira por Habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 5.ed.São Paulo: Atlas,2006.

# APÊNDICE

## ENTREVISTA AO GESTOR

1- Qual a quantidade de colaboradores existentes na empresa?

---

2- Quais ferramentas motivacionais são utilizadas pela organização?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Programas de reconhecimento | <input type="checkbox"/> Programas de Benefício |
| <input type="checkbox"/> Remuneração por habilidade  | <input type="checkbox"/> Bonificação anual      |
| <input type="checkbox"/> Participação nos resultados | <input type="checkbox"/> Outras                 |

Se marcou outras, especifique:

---

---

2- Como considera a aplicabilidade dos programas de reconhecimento?

- Ruim       Regular       Bom       Ótimo

3- Como considera a aplicabilidade dos programas de benefício?

- Ruim       Regular       Bom       Ótimo

4- Como considera a aplicabilidade dos programas de remuneração por habilidade?

- Ruim       Regular       Bom       Ótimo

5- Como considera a aplicabilidade dos programas de bonificação anual?

- Ruim       Regular       Bom       Ótimo

6- Como considera a aplicabilidade dos programas de participação nos resultados?

- Ruim       Regular       Bom       Ótimo

7- Das técnicas motivacionais apresentadas, quais sofrem maior interferência no comportamento dos colaboradores?

---

---

8-Você acredita que a valorização de pessoal otimiza os resultados da organização?

---



---

9-Quais os critérios de seleção são utilizados pela empresa para a aplicabilidade dessas ferramentas motivacionais?

---



---

10-Quais as limitações da utilização dessas ferramentas motivacionais?

---



---

### QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

1-Sexo

Masculino

Feminino

2-Idade

18 a 23

24 a 29

30 a 35

36 a 41

Acima de 40

3-Como considera seu local de trabalho?

Excelente

Bom

Regular

Ruim

4-Quais ferramentas motivacionais são aplicadas pela organização?

Programas de reconhecimento

Programas de Benefício

Remuneração por habilidade

Bonificação anual

Participação nos resultados

Nenhuma

5-Quais você acredita que ajudam a melhorar seu desempenho?

Programas de reconhecimento

Programas de Benefício

Remuneração por habilidade

Bonificação anual

Participação nos resultados

Nenhuma

6-Voce concorda com os métodos de seleção aderidos pela empresa? EXPLIQUE MELHOR

Concordo plenamente  Concordo parcialmente

Apenas concordo  Discordo

7-Voce está satisfeito com os PROGRAMAS MOTIVACIONAIS utilizados pela organização?

Sim  Não  AS VEZES

8-Voce concorda que a utilização das ferramentas motivacionais USADAS PELA EMPRESA melhora seu rendimento?

sim  Não  As vezes

9-Acredita que o trabalhador motivado pode representar ganhos para a organização?

sim  Não  As vezes