

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE PARA O DESENVOLVIMENTO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM
MARKETING**

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS: UM
ESTUDO DE CASO DA LOJA INSINUANTE FILIAL 206.** **JANE MACEDO ALVES**

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS: UM
ESTUDO DE CASO DA LOJA INSINUANTE FILIAL 206.**

Orientador: Rosângela Cortez, Dra.

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM
MARKETING.**

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
ESTUDO DE CASO NA LOJA INSINUANTE FILIAL 206.**

JANE MACEDO ALVES

**Monografia apresentada como requisito para Conclusão de Curso.
Apresentado e aprovado em ____ de _____ de 200_, pela banca
examinadora composta pelos seguintes membros:**

**Rosângela de Menezes Cortez Bezerra
Orientador**

**Flavio Emílio Monteiro Cavalcante
Examinador**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que em meio às tribulações por alguns momentos o esqueço, mas sei que ele jamais me esquece me abençoando com sua graça e sempre iluminando meu caminho.

A toda minha família, em especial a minha tia Vólia que com sua paciência foi meu alicerce me ajudando a criar minha filha nos momentos em que não pude estar presente. Ao meu pai e minha mãe que são grandes pessoas e responsáveis por boa parcela da concretização desse trabalho. Aos meus padrinhos que mesmo distante consigo sentir a energia emanada por eles. A minha filha Tainá por fazer meus dias mais iluminados me acariciando com seu olhar e seu sorriso, me ensinando que tudo é possível.

A minha orientadora Rosângela de Menezes que foi peça fundamental nesse trabalho, pelo seu carinho e disponibilidade me ajudando sempre que eu precisava. Fica aqui meu respeito e minha admiração por essa orientadora inigualável que foi pra mim como um combustível nas horas em que o tanque estava preste a secar, ou seja, nas dificuldades.

Aos meus companheiros de curso e em especial a uma pessoa que conheci nesses anos de faculdade chamada Daiane, onde pretendo tê-la sempre por perto como uma grande amiga.

Aos meus verdadeiros amigos por sempre estarem ao meu lado em bons momentos e também naqueles em que estamos precisando de uma força pra levantar o astral, em especial Daniel e Janaína.

Infelizmente não dá pra mencionar tantas pessoas que me cercam, me apóiam e fazem com que tudo dê certo. Todos estão e ficaram sempre na minha memória. Por fim, obrigado a todos vocês que me fortaleceram para tornar realidade esse trabalho de monografia.

Dedico ao meu pai e a minha
mãe que, ao seu modo, me
ensinaram a dar meus
primeiros passos. A minha
filha Tainá o melhor presente
que Deus me deu e que a
cada dia me inspira a
lutar para que eu possa
entender melhor as riquezas
de Deus.

RESUMO

O presente trabalho gira em torno de um estudo de caso realizado na Loja Insinuante Filial 208, a fim de contribuir para um melhor desenvolvimento na sua área de Recursos Humanos além de tomar conhecimento da realidade organizacional. O trabalho foi desenvolvido com base em pesquisa de campo, utilizando a investigação exploratória. O universo desta pesquisa compreende todo o quadro funcional da Insinuante Filial 208 que representa a população em questão no total de 41 colaboradores. A coleta de dados foi realizada mediante aplicação de questionário segundo um roteiro de questões mistas e com perguntas abertas acompanhada de entrevistas pessoais com alguns colaboradores. A pesquisa adotou os seguintes procedimentos: nível de instrução, cargo para o qual foi contratado e como está registrado formalmente; função que exerce atualmente; fatores que provocam insatisfação no trabalho e insatisfação no trabalho. Para atender aos objetivos específicos do presente estudo, o instrumento de coleta de dados buscou obter as seguintes informações: Descrever a população de pesquisa segundo as variáveis características de interesse do estudo, enfatizando as características e aspectos diferenciais dos indivíduos; conhecer e analisar os motivos de insatisfação e insatisfação dos funcionários. Concluiu-se com isso que a Insinuante Filial 208 possui clima organizacional satisfatório com relação às funções exercidas, porém percebeu-se que a falta de motivação dos funcionários é a cobrança de resultados. Portanto, algumas recomendações foram dadas em torno da revisão das atribuições de cada funcionário, visando suas respectivas competências, um contínuo acompanhamento dos resultados de vendas, ações motivacionais, entre a loja administração e os vendedores, e uma mudança na estrutura dos relacionamentos para um layout mais agradável, melhorando assim.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação, Satisfação, Comportamento do cliente interno.

Dedico ao meu pai e a minha mãe que, ao seu modo, me ensinaram a dar meus primeiros passos. A minha filha Tainá o melhor presente que Deus me deu e que a cada dia me aprimora me lapidando para que eu possa entender melhor as riquezas de Deus.

RESUMO

O presente trabalho gira em torno de um estudo de caso realizado na Loja Insinuante filial 206, a fim de contribuir para um melhor desenvolvimento na sua área de Recursos Humanos além de tomar conhecimento da realidade organizacional. O trabalho foi desenvolvido com base em pesquisa de campo, utilizando a investigação exploratória. O universo desta pesquisa compreende todo o quadro funcional da Insinuante Filial 206 que representará a população em estudo, num total de 41 colaboradores. A coleta de dados foi realizada mediante aplicação de questionários seguindo um roteiro de questões mistas e com perguntas abertas acompanhada de entrevista pessoal semi-estruturada. A pesquisa espontânea irá contatar as seguintes questões: Nível de instrução, cargo para o qual foi contratado e como está registrado formalmente; função que exerce atualmente; fatores que provocam satisfação no trabalho e insatisfação no trabalho. Para atender aos objetivos específicos do presente estudo, o instrumento de coleta de dados buscou coletar as seguintes informações: Descrever a população de pesquisa; selecionar e caracterizar as áreas vitais para recorte do estudo, enfatizando as características e aspectos diferenciais das opiniões coletada; descrever e analisar os motivos de satisfação e insatisfação dos funcionários. Conclui-se de modo geral que a Insinuante filial 206 possui clima organizacional satisfatório com relação as funções exercidas, porém percebeu-se que a maior insatisfação dos funcionários é a cobrança de resultados. Portanto, algumas recomendações feitas giram em torno da revisão das atribuições de cada funcionário, visando suas respectivas competências um contínuo acompanhamento dos resultados de vendas, ações motivadoras, entre a lata administração e os vendedores, e uma mudança na estrutura dos refeitórios para um layout mais agradável, melhorando assim.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação, Satisfação, Comportamento do cliente interno.

Motivation, Satisfaction, Behavior of the internal customer

ABSTRACT

The present funny work around a study of case carried through in the Insinuante Store branch office 206, in order to contribute for one better development in its area of Human resources besides taking knowledge of the organizacional reality. The work was developed on the basis of field research, using the exploratória inquiry. The universe of this research all understands the functional picture of the Insinuante Branch office 206 that it will represent the population in study, in a total of 41 collaborators. The collection of data was carried through by means of application of questionnaires having followed a script of mixing questions and with open questions folloied of half-structuralized personal interview. The spontaneous research will go to contact the following questions: Level of instruction, position for which was contracted and as he is registered formal; function that exerts currently; factors that provoke satisfaction in the work and insatisfação in the work. To take care of to the specific objectives of the present study, the instrument of collection of data searched to collect the following information: To describe the research population; to select and to characterize the vital areas for clipping of the study, being emphasized the characteristics and distinguishing aspects of the opinions collected; to describe and to analyze the reasons of satisfaction and insatisfação of the employees. It is concluded in general way that the Insinuante branch office 206 possessss satisfactory organizacional climate with relation the exerted functions, however perceived that the biggest insatisfação of the employees is the collection of results. Therefore, some done recommendations turn around the revision of the attributions of each employee, aiming at its respective abilities a continuous accompaniment of the results of vendas, motivadoras actions, between the can administration and the salesmen, and a change in the structure of the refectories for a more pleasant layout, thus improving.

Motivation, Satisfaction, Behavior of the internal customer

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE MASLOW.....	25
GRÁFICO 01 - TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA.....	39
GRÁFICO 02 - FUNÇÃO PARA QUAL FOI CONTRATADO (A).....	40
GRÁFICO 03 - SATISFEITO COM SUA POSIÇÃO DENTRO DA EMPRESA.....	41
GRÁFICO 04 - COMO COSTUMA SER NA ROTINA DE TRABALHO.....	42
GRÁFICO 05 - ATIVIDADES CORRELATAS COM A PROFISSÃO.....	43
GRÁFICO 06 - AMBIENTE INTERNO DA EMPRESA.....	44
GRÁFICO 07 - RELACIONAMENTO COM SEUS COLEGAS.....	45
GRÁFICO 08 - SEXO.....	46
GRÁFICO 09 - IDADE.....	47
GRÁFICO 10 - ESTADO CIVIL.....	48
GRÁFICO 11 - ESCOLARIDADE.....	49
GRÁFICO 12 - RENDA FAMILIAR.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA.....	39
GRÁFICO 02 - FUNÇÃO PARA QUAL FOI CONTRATADO (A).....	40
GRÁFICO 03 - SATISFEITO COM SUA POSIÇÃO DENTRO DA EMPRESA.....	41
GRÁFICO 04 - COMO COSTUMA SER NA ROTINA DE TRABALHO.....	42
GRÁFICO 05 - ATIVIDADES CORRELATAS COM A PROFISSÃO.....	43
GRÁFICO 06 - AMBIENTE INTERNO DA EMPRESA.....	44
GRÁFICO 07 - RELACIONAMENTO COM SEUS COLEGAS.....	45
GRÁFICO 08 - SEXO.....	46
GRÁFICO 09 - IDADE.....	47
GRÁFICO 10 - ESTADO CIVIL.....	48
GRÁFICO 11 - ESCOLARIDADE.....	49
GRÁFICO 12 - RENDA FAMILIAR.....	50
2.4.1 Comportamento Humano nas Organizações.....	22
2.5 FASES QUE MARCAM TRANSFORMAÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	23
2.6 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS, UMA REVOLUÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO.....	23
2.7 MOTIVAÇÃO.....	24
2.7.1 Motivação dos Recursos Humanos.....	24
2.7.2 Fatores Motivadores.....	25
2.7.3 Motivação no Trabalho.....	27
2.8 SATISFAÇÃO.....	28
2.8.1 O que é a satisfação e como se mede?.....	30
2.8.2 Satisfação no Trabalho.....	31
2.9 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	31
2.9.1 O Clima Organizacional e a Qualidade do Atendimento.....	32
2.10 O QUE É QUALIDADE.....	33
3 METODOLOGIA.....	34
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	34
3.1.1 Quanto aos Objetivos da Pesquisa.....	34

3.1.2 Quanto aos Procedimentos Teóricos.....	35
3.1.3 Quanto ao Método.....	35
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	36
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 CRATERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	14
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Objetivo Geral.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.4 JUSTIFICATIVAS.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 ETIMOLOGIA E CONCEITUAÇÃO.....	18
2.2 OBJETIVO DAS ORGANIZAÇÕES.....	19
2.2.1 As Diferenças Internas nas Organizações.....	20
2.3 AS ORGANIZAÇÕES COMO EMPREENDEMENTOS HUMANOS.....	20
2.4 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	21
2.4.1 Comportamento Humano nas Organizações.....	22
2.5 FASES QUE MARCARAM TRANSFORMAÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	23
2.6 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS, UMA REVOLUÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO.....	23
2.7 MOTIVAÇÃO.....	24
2.7.1 Motivação dos Recursos Humanos.....	24
2.7.2 Fatores Motivadores.....	26
2.7.3 Motivação no Trabalho.....	27
2.8 SATISFAÇÃO.....	29
2.8.1 O que é a satisfação e como se mede?.....	30
2.8.2 Satisfação no Trabalho.....	31
2.9 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	31
2.9.1 O Clima Organizacional e a Qualidade do Atendimento.....	32
2.10 O QUE É QUALIDADE.....	33
3 METODOLOGIA.....	34
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	34
3.1.1 Quanto aos Objetivos da Pesquisa.....	34

3.1.2 Quanto aos Procedimentos Técnicos.....	35
3.1.3 Quanto ao Método.....	35
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	36
3.3 COLETA DE DADOS.....	37
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	38
4 RESULTADOS.....	39
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	51
5.1 Conclusão.....	51
5.2 Recomendações.....	51
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE	

1 INTRODUÇÃO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O Trabalho de pesquisa ora apresentado, além de atender a obrigatoriedade pela realização do estágio curricular supervisionado, tem também como finalidade um estudo de caso realizado na Loja Insinuante filial 206, a fim de contribuir para um melhor desenvolvimento na sua área de Recursos Humanos.

O Interesse que direciona esse projeto deve-se ao fato de acreditar-se que o primeiro passo para implantar melhorias é tomar conhecimento da realidade organizacional.

Raras são as empresas que se dão conta dos riscos acarretados pela vulnerabilidade dos seus ativos humanos. A razão disso é que os sistemas contábeis não captam os ganhos ou prejuízos decorrentes do maior ou menor grau de satisfação das pessoas no trabalho.

Recursos Humanos são recursos fundados a qualquer empresa, quer sejam empresa industrial, comercial ou prestadora de serviço. Independente de serem grandes ou pequenas empresas, em todas, devem receber grande atenção.

É crescendo o número de empresas que se mostram conscientes da necessidade de implantação de melhorias, entretanto, atribui-se à ausência de treinamento dos funcionários e ao clima motivacional desfavorável no ambiente de trabalho como os maiores obstáculos que enfrentam.

A Insinuante filial 206 é uma empresa de perfil jovem em seu quadro funcional e jovem também em sua jornada como empresa sendo inaugurada no dia 07 de Junho de 2004. O que desperta interesse é a busca do seu diferencial procurando trilhar caminhos que possam se destacar sem que passem por cima das normas internas da administração geral do Grupo IN, donde é subordinada. Tendo a oportunidade de conhecer seus pontos fortes e seus pontos fracos, através do estudo direcionado a seus funcionários podendo assim trabalhar ambos da melhor forma chegando assim a satisfação, motivando assim seu quadro funcional.

Diante desse contexto, deseja-se alcançar os melhores resultados, propondo mecanismos efetivos para melhorar os valores comportamentais esperados pela organização, será o objeto de pesquisa o estudo que tem por objetivo principal conhecer a real situação do quadro de funcionários da Loja Insinuante Filial 206, procurando responder a seguinte questão:

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A Urbanização, as novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida são fatores que contribuem para o crescimento perante a comunidade na qual está inserida, mas é preciso gostar do que se faz. Todos sentem necessidade de trabalho, mas o que faz com que cada indivíduo exerça seu labor diário com interesse e dedicação é a satisfação. A satisfação é o que faz com que as pessoas sintam-se felizes em seu ambiente de trabalho, conduzindo, realmente, o profissional a desenvolver todo o seu potencial de trabalho.

Conhecer os fatores que provocam satisfação e insatisfação torna-se uma das vias que possibilita criar situações motivadoras em atividades e departamentos. A outra via seria conhecer os fatores que provocam satisfação e insatisfação aos seus funcionários.

Cabe salientar que em cada organização desenvolvem-se pessoas diferentes, com anseios únicos e individuais e objetivos distintos, que não podem ser estimulados através de um modelo único de administração dos Recursos Humanos.

O trabalho de pesquisa será realizado na Loja Insinuante filial 206, buscando analisar o nível de satisfação de seus funcionários. Voltando seu olhar para dentro da empresa, irá procurar a existência de fatores distintos, o que possibilitará estudos direcionados, visto que o comportamento organizacional das empresas do comércio vem sofrendo alterações devido à competitividade cada vez mais acirrada, que impõe mudanças interiores para quem pretende manter-se no mercado. Exigências de aprimoramento dos processos é uma necessidade real.

Baseando-se na importância dos Recursos Humanos para as empresas de comércio como pressuposto para alcançar a qualidade, deve-se conhecer os fatores que provocam satisfação e insatisfação no trabalho. Esse projeto se desenvolverá a partir de uma questão ampla de pesquisa buscando descobrir quais os fatores que provocam satisfação e insatisfação no trabalho.

Diante desse contexto, detectar oportunidades de melhores resultados, propondo mecanismos efetivos para melhoria dos valores comportamentais esperados pela organização, será o objeto do presente estudo que tem por objetivo principal conhecer a real situação do quadro de funcionários da Loja Insinuante Filial 206, procurando responder a seguinte questão:

Qual o nível de satisfação dos funcionários da Loja Insinuante Filial 206?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa eleita para esta pesquisa foi a Loja Insinuante filial 206, localizada na Avenida Engenheiro Roberto Freire, 2917 Capim Macio, Natal /RN.

A Loja Insinuante filial 206 faz parte do Grupo IN, formado pelas empresas Loja Insinuante, Insinuante.com, lojas Dukel Brasil Ltda., Apoio Serviços Ltda., Coluna Patrimonial Ltda., BPN Soluções Financeiras e INDADOS Soluções em Tecnologias Ltda., que foi criado a partir de uma visão estratégica de aproveitamento e ampliação das novas oportunidades de negócios geradas com as transformações de mercado e de tecnologia em âmbito mundial e da necessidade de criação de outras empresas para o desenvolvimento dessas ações.

O Grupo IN atua nas áreas de varejo, financeira, de serviços de informática, imobiliária e de logística, objetivando atender e satisfazer as necessidades dos seus clientes. Com a sua estrutura abrangente está presente em nove estados brasileiros – Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará. O Grupo IN possui 250 (duzentos e cinquenta) lojas, que geram mais de 3.500 (três mil e quinhentos) empregos diretos e comercializam mais de 6.000 (seis mil) itens, entre eletrodomésticos, móveis equipamentos de telefonia celular, de informática e de utilidades para o lar. Além dos serviços citados acima, conta ainda com parcerias que auxiliam no desenvolvimento das empresas e aumentam a sua eficiência no mercado.

Com origem no estado da Bahia, a primeira loja Insinuante foi fundada em 1959. Comercializava móveis, eletrodomésticos e utilidades para o lar, seus principais produtos e venda até hoje. O trabalho desenvolvido e direcionado para esse segmento representa hoje a base de sustentação e crescimento de toda a organização.

A Insinuante filial 206 foi escolhida para esse estudo por ser uma empresa de grande expressão no mercado e um ótimo laboratório para o estudo proposto, além de ser uma organização que está sempre à procura de melhorias para os seus funcionários.

A loja Insinuante filial 206 tem 41 (quarenta e um) funcionários, assim distribuídos: 01 (um) gerente, 01 (um) subgerente, 01 (um) assistente administrativo, 06 (seis) caixas, 01 (um) pôs-venda, 02 (dois) estoquistas, 02 (dois) montadores, 03 (três) auxiliares de serviços gerais e 24 (vinte e quatro) vendedores.

Na empresa também trabalham 02 (duas) funcionárias terceirizadas: 01 (um) funcionário da BPN Soluções Financeiras, fazendo empréstimos pessoais e 01 (um) funcionário da empresa Losango Promotora de Vendas na análise de crédito.

Todos na loja estão subordinados as regras e normas impostas pelo escritório administrativo localizado em Salvador /BA.

A empresa foca muito o plano de carreira de seus funcionários dentro da organização, por isso a importância deste estudo na organização.

1.3. OBJETIVOS DO ESTUDO

Considerando que a tendência do mercado é tornar-se cada vez mais competitivo, é mister que todos os processos relacionados à gestão de pessoas estejam adequados às necessidades impostas pelo cenário atual. Em Natal o comércio de varejo é bem pulverizado, entretanto as principais lojas distribuem-se entre o Centro da cidade, o bairro do Alecrim e aparecendo também em alguns shoppings de Natal /RN. O grande diferencial mercadológico apresentado pelos lojistas é um conjunto de fatores, dentre eles, o preço, as instalações e o atendimento ao cliente. Pela necessidade de reduzir ao mínimo o quadro de funcionários e atender às exigências do mercado consumidor, faz-se necessário estudar a melhor maneira de gerenciamento dos Recursos Humanos. Nesse sentido, deve-se atentar para o nível de satisfação do quadro funcional, administrando bem esses recursos e apresentando soluções viáveis em caso de conflitos.

A investigação científica se inicia quando se descobre que os conhecimentos existentes são para explicar os problemas surgidos. A partir deste instante é que o homem sai de uma posição passiva, de testemunha dos fenômenos, para uma atitude racionalista e lógica, que busca entender o mundo através de questionamentos. Aparece oriundo desse processo, a necessidade de propor uma investigação para poder assim chegar a uma compreensão da realidade e lançar

1.3.1. Objetivo Geral

Identificar nível de satisfação dos funcionários da Insinuante filial 206.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar o perfil profissional dos funcionários e quais fatores que levam ao estado de satisfação.
- b) Conhecer as necessidades primárias para a satisfação dos funcionários.
- c) Identificar fatores que gerem insatisfação.

1.4. JUSTIFICATIVA

Em relação à justificativa empírica, a escolha do tema *Satisfação* foi impulsionada pelas grandes mudanças ocorridas no cenário econômico nos últimos anos. É também um tema que tem gerado uma série de questionamentos do graduando no âmbito da vida profissional e acadêmica.

O homem é um ser que faz questionamentos existenciais, e que tem que interpretar a si e ao mundo em que vive atribuindo-lhes significado. Cria representações significativas da realidade, às quais chamam conhecimentos. O conhecimento depende da forma pela qual se chega a essa representação. O conhecimento científico é oriundo do que é produzido pela investigação científica através de seus métodos. Surgem não apenas da necessidade de encontrar soluções para problemas de ordem prática da vida diária, mas do desejo de fornecer explicações sistemáticas que possam ser testadas e criticadas através de provas empíricas.

A investigação científica se inicia quando se descobre que os conhecimentos existentes são para explicar os problemas surgidos. A partir deste instante é que o homem sai de uma posição passiva, de testemunha dos fenômenos, para uma atitude racionalista e lógica, que busca entender o mundo através de questionamentos. Aparece oriunda desse processo, a necessidade de propor uma investigação para poder assim chegar a uma compreensão da realidade e lançar

princípios explicativos que sirvam de base para a organização. Sendo a competição acirrada, o que evidencia a necessidade de avaliar a melhor maneira de gestão dos Recursos Humanos, para melhorar o nível de satisfação dos funcionários, pois é notório que o funcionário satisfeito torna-se mais competitivo e competente. O segredo do sucesso de uma empresa é saber agregar valores humanos e integrá-los em suas atividades.

Na medida em que o presente projeto possibilita consolidar os conhecimentos teóricos, bem como colocar em prática os mesmos, de modo supervisionado e para fins de aprendizagem, torna-se importante para ser investigado pela academia, pois o espírito científico consiste, justamente, em não dogmatizar os resultados de uma pesquisa, mas em tratá-los como eternas hipóteses que merecem constante investigação. Embora não se possa alcançar todas as respostas, o esforço por conhecer e a busca da verdade continuam a ser as razões mais fortes da investigação científica. Além disso, é igualmente importante para a organização na qual se realizará o estudo, pois a mesma terá retorno das atividades desenvolvidas pelo estagiário.

Esse projeto tem a pretensão de contribuir com a organização, fornecendo subsídios para que a empresa possa otimizar seus processos, pois o objetivo da gerência de Recursos Humanos de uma organização, seja ela pública ou privada sempre é, antes e acima de tudo, elevar o nível de satisfação de seus empregados. Ao desenvolver estratégias orientadas aos Recursos Humanos, torna-se mais competitiva no mercado que está inserida, uma vez que o objetivo de toda organização depende diretamente do seu corpo funcional, portanto do preparo dos colaboradores para se tornar uma organização vencedora.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ETIMOLOGIA E CONCEITUAÇÃO

Na linguagem portuguesa, gestão significa ação de gerir, gerência, administração, direção. É originária do latim *gestio*, *onis* que é igual à ação de gerir. Recursos Humanos por sua vez tem um conceito acumulativo gerando por duas palavras da língua portuguesa, *Recuso* efeito de recorrer e *Humano* o que vem do homem FERREIRA (1997). Em seu sentido representa a unidade operacional que funciona como elemento prestador de serviço nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança no trabalho. Simboliza o capital intelectual, representa acima de tudo a importância do fator humano dentro de uma organização. A função do administrador da área de Recursos Humanos é gerir o modo como as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam e melhoram suas atividades, bem como, a forma que cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas, pois as ações variam em enormes dimensões. A Gestão de Recursos Humanos tem sido a responsável pela excelência de organizações bem sucedidas. Não pode haver organização sem pessoas. Segundo MAXIMINIANO (2000) "Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar objetivo o conjunto de objetivos". Na verdade, uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Organizações estão por toda parte, pode ser uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações, são muito diversificadas quanto ao tamanho e forma, produtos e serviços, recursos e áreas de atuação. Uma organização é formada pela soma de pessoas, máquinas e recursos financeiros.

A organização, então, é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um objetivo comum. Organização conforme FERREIRA (1993) "são associações ou instituições com objetivos definidos". "Ao se falar de organizações, forçosamente se fala de pessoas que as representam. Que as vivificam e que lhes dão personalidade própria" CHIAVENATO (1999). As organizações são sistemas

extremamente complexos e dentro desta complexidade podem assumir sentidos diferentes, como diferentes são os tipos de organizações que se apresentam conforme o ambiente em que estão inseridas. Toda organização tem uma cultura própria, mesmo que não saibam.

2.2 OBJETIVO DAS ORGANIZAÇÕES

As Organizações se constituem, pois, como um conjunto de competências com vista para atender objetivos próprios estabelecidos seguindo um planejamento previamente elaborado, surgindo assim a administração.

Já MAXIMINIANO (2000), alega que “A administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, direção e controle também chamados de funções administrativas”. São os fins que uma organização procura realizar, por meio de suas atividades, operações e aplicações de recursos.

Fazendo uso dos recursos disponíveis para alcançar os objetivos organizacionais, a administração irá proporcionar aos Recursos Humanos as ferramentas para controlar os esforços dos membros da organização. Dentro dessa percepção, o planejamento, a organização, a direção e o controle se configuram como as funções básicas da Administração. CHIAVENATO (1999) conceitua:

- Planejamento: “define o que a organização pretende fazer no futuro e como deverá fazê-lo”. É estabelecer metas e objetivos para alcançar uma situação desejada, de um modo mais eficiente e efetivo.
- Organização: “visa estabelecer os meios necessários para possibilitar o planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos”. Envolve a alocação dos recursos da empresa, de maneira a otimizar a consecução das metas.
- Direção: “representa a colação em marcha daquilo que foi planejado e organizado”. É a execução, o realizar utilizando os recursos existentes para atingir os objetivos.
- Controle: “representa o acompanhamento, monitoração e avaliação do desempenho organizacional para verificar se as coisas estão acontecendo de

acordo com o que foi planejado, organizado e dirigido". É o acompanhamento dos resultados, de modo a permitindo assim ajustes necessários.

2.2.1. As Diferenças Internas nas Organizações

Como resultado da combinação de Recursos Humanos e de outros recursos, as organizações geram resultados diferentes, de acordo com seu ramo de atividade.

Dentro da complexidade das organizações existem as voltadas para produção de bens ou produtos; para comercialização e para prestação de serviços, todas exercem influencia na vida dos indivíduos.

- **Empresas Industriais:** são as que produzem bens de consumo ou bens de produção mediante a transformação de matérias-primas em mercadorias ou produtos acabados;
- **Empresas Comerciais:** são as que vendem mercadorias ou produtos acabados diretamente ao consumidor (comércio varejista) ou aquelas que compram do produtor para vender ao varejista (comércio atacadista);
- **Empresas de Prestação de Serviços:** são aquelas que oferecem trabalhos especializados como transporte, educação, saúde, comunicação, informação/conhecimento, lazer, serviços de manutenção etc. Essas empresas não produzem mercadorias, mas atividades profissionalizadas.

2.3 AS ORGANIZAÇÕES COMO EMPREENDIMENTOS HUMANOS

As organizações para funcionarem, requerem um conjunto de recursos, dentre os quais está os Recursos Humanos. Este em especial é um recurso com características bastante exclusivas. Na opinião de CHIAVENATO (1999), "a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas". Essa definição estabelece a pura necessidade de formar um grupo de pessoas para formar uma organização.

Para KANNANE (1995) "As organizações não existem por si própria. São pessoas representando um órgão social que visa à realização de uma tarefa social".

Assim se compreende a organização como uma entidade formada por pessoas voltadas para uma finalidade social e que desenvolve habilidades coletivas para atingir um objetivo comum.

A cada dia as organizações vêm sofrendo transformações significativas, provocando constantes impactos na sociedade, na vida das pessoas e, conseqüentemente, mudanças ambientais. Pode-se concluir com isso que uma organização nunca se constitui uma unidade pronta e acabada, mas instituições sociais, vivas e sujeitas a mudanças.

No ambiente interno de uma organização há uma enorme quantidade de relações entre as pessoas, formando assim a chamada rede de relacionamentos nos processos de apoio ao processo principal da organização. A seleção dos processos é uma fase importante para priorizar os trabalhos de identificação. Alguns processos são vitais à organização, são processos dos quais a empresa depende para o seu sucesso. A aplicação de melhorias visando atender melhor a satisfação dos clientes e os benefícios para empresa é um processo considerado vital para a organização.

2.4 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos é um assunto fascinante, pois, além de sua importância, influência e capacidade da organização e de seus empregados a atingir os seus objetivos. É primordial a necessidade do setor de Recursos Humanos, pois auxilia a criatividade dos funcionários, onde eles planejam, produzem, vendem produtos e estabelecem as estratégias para organização. A análise dos fatores psicosociais do comportamento humano têm sido amplamente estudados no âmbito da Teoria Geral da Administração. Fundada por Taylor e seus seguidores nos meados de 1900, representa a primeira tentativa de criar uma Ciência da Administração.

O que mais influencia os resultados dos negócios são os fatores sociais, mais até que os fatores técnicos. Nesse sentido, sendo as pessoas com suas respectivas necessidades o recurso que mais influencia os resultados da empresa, acredita-se que a administração desses recursos deva ser prioritária, quando comparada à Administração dos recursos técnicos, para assim permitir atingir os objetivos empresariais.

➤ A administração surge como a ciência que busca humanizar as condições de trabalho, e consequentemente adequarem o comportamento do trabalhador ao contexto organizacional. Como ciência é capaz de ajustar os Recursos Humanos e técnicos numa combinação adequada.

➤ Pode-se concluir que a organização é um sistema social, e que o trabalhador é o mais importante elemento desse sistema. Experiências nesse campo mostraram que o trabalhador não é uma simples ferramenta, mas uma personalidade complexa interagindo numa situação grupal de difícil compreensão. Dessas observações possibilitou o surgimento da Escola das Relações Humanas.

2.3 FASES QUE MARCARAM TRANSFORMAÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES

2.4.1 Comportamento Humano nas Organizações

➤ Em Industrial Clássica (1900 a 1950): com a intensificação do trabalho

Ao conhecimento de como as pessoas agem dentro das organizações chamamos de comportamento organizacional e aplica-se amplamente em todos os tipos de organizações.

“Pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam suas satisfações através dos grupos com os quais interagem, a supervisão e liderança influenciam o comportamento das pessoas e, as normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros” (CHIAVENATO, 1983).

Existem três razões fundamentais que determinam o comportamento: a Percepção, as Atitudes, e os Mecanismos de defesa.

- Percepção: maneira pela qual o indivíduo sente os estímulos que são absorvidos;
- Atitudes: reação ou maneira de ser, em relação a pessoa; relacionado com as opiniões e valores;
- Mecanismos de defesa: processo de comportamento usado quando o feedback do comportamento original indica expectativas não alcançadas.

É preciso considerar a existência de diferentes concepções inerentes ao indivíduo e sua conduta no contexto organizacional;

- Comportamento individual: retrata as reações inerentes ao indivíduo e sua conduta no contexto organizacional;

- Comportamento grupal: as ações emergentes do comportamento grupal retratam as múltiplas influências decorrentes da dinâmica existente, incluindo as pessoas, a interação, o sentimento, as atividades (tarefas), a comunicação e os objetivos;
- Comportamento organizacional: refere-se a manifestações emergentes no contexto das organizações, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnico-administrativos assumidos num dado momento organizacional.

2.5 FASES QUE MARCARAM TRANSFORMAÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES

2.5.1 MOTIVAÇÃO

- Era Industrial Clássica: (1900 a 1950) com a intensificação do fenômeno de industrialização, que se iniciou com a revolução industrial;
- Era Industrial Neoclássica: (1950 a 1990) teve início no final da segunda Guerra Mundial;
- Era da informação: é a que vivemos atualmente, teve início por volta de 1990. Um período de grandes transformações mundiais, e mudanças cada vez mais constantes e imprevistas.

A Insinuante teve a sua primeira loja inaugurada no ano de 1959, assim fazendo parte da Era Industrial Neoclássica, porém a fase no qual foi mais marcante para sua história foi a Era da Informação com a expansão de suas lojas formando assim o Grupo IN, composto pelas empresas: Lojas Insinuante, Insinuante.com, Lojas Dukel Brasil Ltda., Apoio Serviços Ltda., Coluna Patrimonial Ltda., BPN Soluções Financeiras e INDADOS Soluções em Tecnologias Ltda.

2.6 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS, UMA REVOLUÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO.

2.6.1 Motivação dos Recursos Humanos

A teoria das Relações Humanas representa uma nova concepção sobre a natureza do homem. Sob essa concepção os trabalhadores são pessoas sociais complexas, com sentimentos, desejos e temores.

A Administração Científica citava o salário como a única fonte de motivação do trabalhador. Enquanto desenvolvia-se a Administração Científica nos Estados Unidos, na França, Fayol desenvolvia as chamadas Teorias Clássicas da Administração, caracterizando-se pela ênfase na estrutura organizacional.

Na verdade, ambas as teorias tinham por preocupação a busca da eficiência das organizações. Buscava corrigir a forte tendência à desumanização à qual os trabalhadores deviam se submeter.

As diferenças departamentais são componentes ativos do comportamento dos Recursos Humanos e, conseqüentemente, da motivação destes no trabalho.

2.7 MOTIVAÇÃO

Motivação é um dos temas prediletos do comportamento, é importante compreender os mecanismos que movimentam as pessoas. O seu significado abrange as causas e motivos que impedem um determinado comportamento. "A motivação é uma função extremamente importante para a Administração" (HERSEY & BLANCHARD, 1986).

Cabe à motivação um importante papel, ser fator fundamental para a melhoria do nível de desempenho dos empregados, que, por conseqüência, influenciará o alcance dos objetivos da empresa. Para MAXIMIANO (1995) "A motivação indica o conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam, estimulam ou provocam algum tipo de ação ou comportamento".

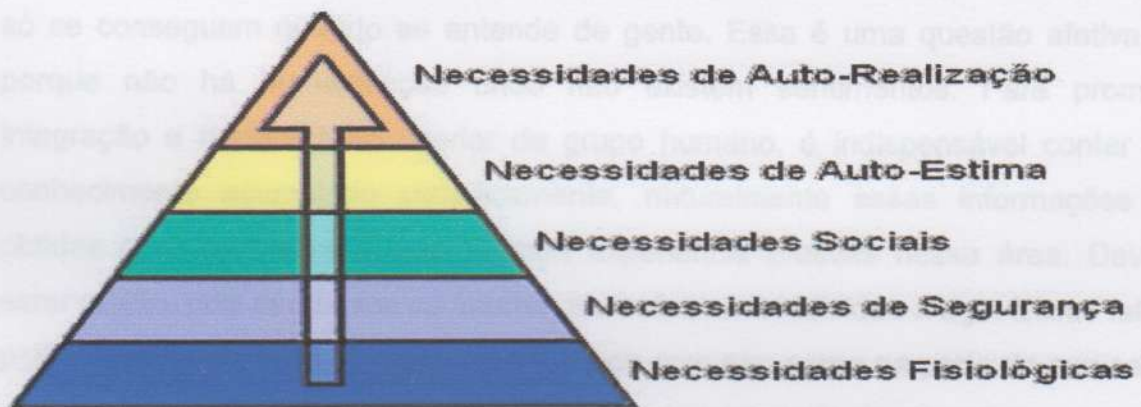
Conclui-se que é necessário otimizar a utilização dos Recursos Humanos, afirmando que a motivação é essencial ao funcionamento organizacional, pois não importa quanta tecnologia e equipamento tenha uma organização, nada será colocado em uso a menos que sejam liberada e guiadas por pessoas que estejam motivadas.

2.7.1 Motivação dos Recursos Humanos

Segundo HERSEY & BLANCHARD (1986), "a motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos". Motivação é como uma força que leva o

indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos. Motivação na verdade é uma energia interna, vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos naturais do indivíduo e direcionados para os objetivos, ou seja, são os porquês do comportamento das pessoas. Quando se pretende influenciar o comportamento de uma pessoa, deve-se buscar primeiro conhecer os motivos ou necessidades que são mais importantes para ela naquele momento.

A motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação. Ao tentar explicar a intensidade de certas necessidades, ABRAHAM MASLOW denominou de "hierarquia das necessidades humanas" o seu estudo, que é a mais conhecida das teorias, colocou essas necessidades na seguinte ordem de prioridade.



QUADRO 01: Hierarquia de necessidades de Maslow

Fonte: Wikipédia, a enciclopédia livre

- **Necessidades Fisiológicas:** aparecem em primeiro lugar, pois são necessidades básicas para a própria subsistência. Exemplo: alimentos, roupa, moradia.
- **Necessidade de segurança:** proteção, estar livre de perigo físico e da privação das necessidades fisiológicas básicas.
- **Necessidade social ou de participação:** as pessoas são seres sociais e sentem necessidade de pertencerem a grupos e de serem aceitas.
- **Necessidade de auto estima:** é o desejo de ter o reconhecimento por parte dos outros, ficando assim adequadamente satisfeita.
- **Necessidade de Auto-Realização:** predomina a necessidade de maximizar seu próprio potencial, na busca de tornarem-se aquilo de que realmente são capazes.

Seguindo essa ordem de conhecimento, a natureza humana passa a ter valor para empresas. HAMPTOM (1973) acrescenta que "a distinção entre os fatores responsáveis pela motivação dos Recursos Humanos, e os que servem somente para evitar a insatisfação, formam a base dos novos conceitos na motivação e suas implicações para a empresa".

2.7.2 Fatores Motivadores

A falta de motivação tem conseqüências graves no nível da produtividade de uma empresa, sobretudo quando o "mal" atinge vários elementos de uma mesma equipe. As palavras chave nas empresas desta era são: Motivação e Comprometimento, que só se conseguem quando se entende de gente. Essa é uma questão afetiva, até porque não há humanização onde não existem sentimentos. Para promover integração e harmonia no interior de grupo humano, é indispensável contar com conhecimento acumulado cientificamente, naturalmente essas informações são obtidas com profissionais que tenham experiência efetivas nessa área. Deve-se estar atento, pois são esses os fatores que induzem o indivíduo a agir. Esses fatores podem ser desde remuneração, a uma placa com seu nome na porta da sua sala, a aplausos de colegas, seguindo assim uma vasta variedade de situações, o que dá a cada pessoa uma razão de desenvolvimento. Para se prevenir desse mal, algumas atitudes devem ser adotadas no nível de gerenciamento desses fatores:

- ✓ Dê atenção: Os grandes gestores são conhecidos por darem atenção aos seus colaboradores e, efetivamente, ouvirem o que este tem a dizer. Desta forma os colaboradores não se sentirão apenas mais um "número" da empresa.
- ✓ Descubra zonas de desmotivação: A falta de interesse tem tendência a ser "contagiosa". Fique atento a situações que possam gerar algum clima de insatisfação.
- ✓ Mantenha-se a par das questões e dos problemas: Um follow-up contínuo demonstra que o trabalho individual de cada um é importante e que as conversas particulares refletem conversas mais abrangentes e importantes.

- ✓ Aumente a confiança por partilhar informação: Lembre-se que a confiança dos seus colaboradores só será conquistada através de ações. Com a partilha de informação, os colaboradores desconfiarão menos dos seus superiores.
- ✓ Promova "conversa" entre departamentos: Ao promover reuniões entre colaboradores de diversas secções poderá ser surpreendido com idéias interessantes. Somente a participação dos colaboradores na vida da empresa e não apenas nos seus departamentos.
- ✓ Não seja virtual: Não se esqueça que o contacto humano é o elemento motivador mais rápido e eficaz.
- ✓ Não use expressões que os defina como subordinados: Use antes palavras como colegas, membros, parceiros ou equipes.

2.7.3 Motivação no Trabalho

A motivação no trabalho leva os trabalhadores a buscarem satisfações pessoais e ainda a realizarem os objetivos da organização. Para MAXIMIANO (1995), "motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa".

Surge assim a teoria da motivação-higiene de HERZBERG, que tem como base uma aplicação específica para as atitudes no trabalho que podem ter relação com certos aspectos do potencial humano no trabalho. A teoria de higiene como motivação das atitudes no trabalho iniciou com um profundo estudo de entrevistas com mais de 200 engenheiros e contadores representando a indústria de Pittsburgh (Estados Unidos). HERZBERG formulou uma hipótese, na qual os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levavam à insatisfação profissional.

Os estudos realizados levaram-no a considerar que os dois sentimentos quer sejam satisfação e insatisfação, não eram contraditórias entre si. Para o autor, "o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação no trabalho" (HERZBERG, 1975). Segundo essa teoria, as pessoas têm duas categorias diferentes de necessidades e

que influenciam o trabalho de maneira diferente, são elas: os fatores de higiene e manutenção e os motivadores.

- ❖ Os fatores de higiene de manutenção: descrevem o ambiente das pessoas, são extrínsecos ao trabalho e têm função primária de prevenir a insatisfação no trabalho, precisam ser mantidos continuamente. Os fatores de higiene incluem: Supervisão Técnica, Relações Interpessoais, Condições de trabalho, Salários, Política e Administração, Vida Pessoal, Status Segurança.
- Supervisão técnica: observou-se o superior que, freqüentemente chamava a atenção e criticava os subordinados, e de forma oposta, aquele mais condescendente na maneira de conduzir sua função;
- Relações interpessoais: divididas em três categorias: superior, subordinados e pares;
- Condições de trabalho: foram relacionados os aspectos físicos do ambiente de trabalho como adequação e inadequação de ventilação, iluminação, equipamentos, espaço;
- Salários: aumento ou descumprimento de expectativas do aumento salarial;
- Política e administração: desorganização da companhia no que se refere à comunicação interna e políticas mal conduzidas;
- Vida pessoal: questões familiares como problemas de moradia, salário e outros.
- Status: mudança de posição (cargo dentro da companhia)
- Segurança: os indivíduos demonstraram preocupação com questões como tempo de serviço, estabilidade e instabilidade de emprego;
- ✓ Os fatores motivadores: intrínsecos ao trabalho em si, são eficazes, motivando as pessoas para um desempenho superior. São eles: Reconhecimento, Realização, Possibilidade de Reconhecimento, Progresso, Responsabilidade, Trabalho em si.
- Reconhecimento: a necessidade de ser reconhecido pelo seu trabalho por alguém como: o supervisor, o administrador de forma impessoal, o cliente, o colega e até pelo público em geral;

- Realização: fracasso e ausência de realização relacionada em fazer um trabalho completo e solucionar problemas;
- Possibilidade de crescimento: capacidade de superar a própria habilidade, de aprender novas técnicas e adquirir novas perspectivas profissionais;
- Progresso: mudança pessoal e profissional dentro da organização com vista à questão de status;
- Responsabilidade: relacionada com o próprio trabalho, com o trabalho de outras pessoas e aquisição de novas responsabilidades;
- Trabalho em si: situações com variação da rotina, criatividade, oportunidade de carreira.

2.8.1 O Que é a satisfação e como se mede?

A hipótese proposta por HERZBER foi estudada focalizando o máximo de experiências e comparou o apogeu negativo (insatisfação) com o positivo (satisfação). Os fatores da direita, que levaram à satisfação, contribuem muito pouco para a insatisfação profissional. Na mesma linha de raciocínio, os insatisfatórios contribuem muito pouco para a satisfação profissional.

2.8 SATISFAÇÃO

De acordo com FERREIRA (1997) é o "ato ou efeito de satisfazer". Para criar uma situação considerada satisfatória para as pessoas, deve-se descobrir quais são as necessidades de alta intensidade, buscando-se satisfazê-las ou superá-las, obtendo-se assim, a satisfação. Numa visão humanística pode-se afirmar que os objetivos básicos para a satisfação incluem uma vida condigna às pessoas com procedimentos motivacionais que atendam às suas expectativas. Condições compatíveis com sua condição de vida, o melhor para si e para sua família. Para proporcionar tais condições, necessita-se conhecer o comportamento humano.

A satisfação sempre foi uma das principais metas da sociedade. Hoje é consenso que um ambiente onde imperar relações saudáveis e transparentes passa a ser uma unidade geradora de sistemas construtivos que promovem uma melhora contínua do homem como um ser social. A satisfação não é um sentimento completo, únicos, pois se divide em várias etapas. Ao alcançar satisfação em determinada área da vida o homem pode não se um indivíduo satisfeito, pois talvez não tenha alcançado

em outra. Dentre os níveis de satisfação mais almejados pelo homem se destacam a Profissional e o Bem-estar.

- ✓ Profissionais: uma pessoa perceber ou sentir que aquilo que recebe (por ex.: dinheiro, segurança no emprego, condições de trabalho, conforto...) atende a sua expectativa.
- ✓ Bem-estar: reconhecer ser possuidor da amizade dos colegas, apreço dos parentes, autonomia no trabalho, oportunidades de formação contínua desenvolve no indivíduo a sensação de prazer.

2.8.1 O Que é a satisfação e como se mede?

É basicamente uma atitude que pode ser verbalizada e medida através de opiniões e percepções; como tal é distinta de um comportamento diretamente observável. Em última análise, "a satisfação pode ser medida pela discrepância (E-R) onde E= expectativas e R= resultados: Quanto menor for a discrepância E-R maior será a satisfação (ideal E-R); quanto maior for a discrepância ($E > R$), maior será a não satisfação". (GRAÇA, 1999).

Trata-se, em todo o caso, de uma atitude multidimensional: a satisfação manifesta-se não em relação a algo de abstrato e global, mas sim a algo de concreto e particular (a familiar, a carreira Profissional, o vencimento, as condições de trabalho, as relações com os colegas, etc.) que integram as ações empresariais, com procedimentos motivacionais para atender às suas expectativas.

Teremos, além disso, de saber quais são os resultados (ou recompensas) que cada indivíduo mais valoriza ou às quais dá mais importância (por ex. sucesso, performance, prestígio, dinheiro, auto-estima). Exemplificando: eu posso estar satisfeito com o fato de gostarem de mim, com a consideração que me dispensam no local de trabalho, etc.

2.8.2 Satisfação no Trabalho

No ambiente de competição extrema em que vive a empresa precisa de pessoas comprometidas com seus objetivos. E ela só consegue se for, para eles, um instrumento na busca de felicidade, a oportunidade de aspirar a melhores condições de vida. Se falarmos em felicidade, falaremos em satisfação. No mundo que vivemos, a empresa pode e precisa proporcionar um ambiente em que seu colaborador encontre respostas para sua necessidade essencial: Satisfação.

Em termos muito simples, diríamos que a satisfação no trabalho resulta da avaliação periódica que cada um de nós faz, instantânea e empiricamente, do grau de realização dos seus valores, necessidades, preferências e expectativas. Satisfação profissional é um fenômeno complexo e multivariado, vivenciado pelos indivíduos como um estado comportamental derivado de fontes internas e externas. Considerando o ambiente de trabalho como fontes geradoras de estímulos externos positivos e negativos, é essencial identificar seu nível de satisfação profissional.

2.9 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional representa uma ferramenta para mudança e crescimento da organização. É um conceito que indica uma tendência de percepção por parte dos empregados a respeito de determinadas características de percepção por parte dos empregados a respeito de determinadas características presentes no ambiente da empresa. Dentro do atual momento da Administração de Empresas e de Gestão de Pessoas o conhecimento do Clima Organizacional é de vital importância, uma vez que por meio deste garante-se uma consulta planejada, ordenada, sistemática e voltada, em última análise, para a identificação dos níveis de satisfação dos colaboradores no papel de clientes internos da organização.

Como é possível obter Clientes Externos satisfeitos, sem ter Clientes Internos igualmente satisfeitos com a organização onde trabalham?

Os Principais focos de insatisfação e de satisfação no trabalho Identificam as percepções dos empregados sobre as variáveis o aspectos considerados mais

relevantes para a formação do Clima Organizacional. Serve para indicar necessidades de treinamento ou de desenvolvimento gerencial.

2.9.1 O Clima Organizacional e a Qualidade do Atendimento

Por que alguns serviços são prestados de forma tão deficiente? Por que são tão freqüentes as reclamações dos clientes externos quanto à qualidade dos atendimentos? Somos inclinados a pensar que o problema esteja na falta de treinamento, os profissionais dessa área não buscam se qualificar, mas, além disso, existe outro ponto que se mostra mais forte, se analisarmos melhor veremos que de nada adianta as empresas saírem por aí substituindo as pessoas, e dando treinamentos como se só elas fossem as culpadas. As empresas esquecem de considerar o contexto no qual eles estão inseridos. É preciso ir mais fundo para compreender o que está por trás da qualidade de atendimentos. Para o funcionário atender bem é preciso que saiba que possa e que queira fazê-lo.

- ✓ Saber fazer é uma questão de conhecimento, habilidade ou atitude.
- ✓ Pode fazer é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários.
- ✓ Querer fazer é uma questão volitiva que depende do estado de espírito, do ânimo, da satisfação das pessoas quando realizam o seu trabalho.

Logo, o “querer fazer” está associado ao clima organizacional, que muitas vezes é onde encontramos as causas da má qualidade dos atendimentos. As empresas esquecem que a satisfação dos seus clientes externos passa antes pela satisfação dos clientes internos. Poucas são as que têm interesse em ouvir os seus clientes internos, em conhecer suas expectativas profissionais e pessoais, suas reclamações com relação ao salário; ao trabalho que realizam; à supervisão que recebem de seus superiores imediatos e mediatos; à comunicação existente na empresa; à sua estabilidade; às suas possibilidades de progresso profissional; etc.

Administrar o clima é uma responsabilidade da administração de Recursos Humanos. Conhecer o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades da sua equipe constituem um importante papel gerencial, que deverá usar esse

conhecimento para implantar melhoria do ambiente de trabalho, gerando assim qualidade dos atendimentos.

2.10 O QUE É QUALIDADE

A qualidade é hoje uma das principais estratégias competitivas nas diversas empresas e nos diversos setores. A qualidade está intimamente ligada à produtividade, à melhoria de resultados e ao aumento de lucros, através de redução de perdas e do desperdício, do envolvimento de todos na empresa que consequentemente gera a motivação que irá levar a satisfação.

A definição para qualidade da norma NBR ISO 9000:2000, é: "Capacidade de um conjunto completo de características inerentes a um produto, sistema ou processo, de atender aos requisitos dos clientes e das outras partes interessadas". Assim, se compreende que qualidade é totalidade de características, o que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícita ou implícitas. A qualidade é alcançada quando a capacidade de satisfazer as necessidades, tanto na hora da compra, quanto durante a utilização, e ainda ao menor custo possível, minimizando assim as perdas. Na verdade o que conhecemos por qualidade nada mais é do que adequação ao uso.

Conforme JURAN (1990) em seu Handbook, vemos as seguintes colocações: "Qualidade consiste nas características do produto que atendem as necessidades dos clientes e assim fornecem a satisfação em relação ao produto", e "Qualidade significa ausência de deficiências". A partir das diversas expressões entendemos qualidade como o conjunto total de atividades que permite obter um produto ou serviço dentro de requisitos que atendam às expectativas e necessidades dos clientes ou usuário, obtendo a melhor resposta, isto é, lucro e satisfação da empresa e do cliente, respectivamente.

Qualidade, para muitos, simplesmente significa comprar o melhor, seja um produto ou um serviço. Enfim, só sabe o que é qualidade quem compra e no momento que compra. Podemos buscar uma definição final na regra dos três B's, qual seja, "Qualidade é ser Bom, Bonito e Barato". A qualidade não surge do acaso. A má qualidade sim é resultado do descaso. Qualidade não acontece sem Planejamento.

3 METODOLOGIA

3.1. TIPOS DE PESQUISA

Segundo ROESCH (1999), "Na avaliação formativa, há um desenho formal para pesquisa, os dados são coletados pelo pesquisador e o foco da pesquisa centra-se em maneiras de melhorar a efetividade de um programa, política ou organização".

Partindo-se deste conceito pode-se concluir que: Uma vez que o ato ou efeito de pesquisar trata-se de uma investigação, o que é uma forma de estudo minuciosa e sistemática com intuito de descobrir fatos relativos a um campo do conhecimento e ação no qual estão inseridos os indivíduos, e que tem um valor essencial para se obter a compreensão mais clara de suas atividades, e nesse sentido, por reunir e envolver em si elementos diferentes, que são caracteres distintos duma classe, compreende-se a necessidade de que haja diferentes tipos de pesquisa.

Em razão da necessidade de identificar os pontos que diferenciam, permitindo assim conhecer melhor os fatores que geram satisfação aos funcionários de uma empresa, foi desenvolvida uma pesquisa observando Quanto aos Objetivos, Quanto aos Procedimentos Técnicos e Quanto ao Método.

3.1.1. Quanto aos Objetivos da Pesquisa

A pesquisa foi criada com o intuito de proporcionar melhor visão da empresa, caracterizando, assim, um estudo inicialmente ESPLORATÓRIO. A obtenção de informações deu-se mediante pesquisa DESCRITIVA através de observação e coleta de dados por meio de questionário e entrevista individual junto aos participantes. O foco de atenção se orienta no sentido de identificar os pontos fracos e fortes, partindo daí para procurar meios de aprimorar a efetividade da área de Recursos Humanos dessa empresa.

A pesquisa segundo MARTINS (1994) é EXPLORATÓRIA, pois "trata-se de abordagem adotada para a busca de maiores informações sobre determinado

assunto", ou seja, visa identificar fatores ou variáveis que determinam a ocorrência, as causas, as razões de um determinado problema, esta pesquisa nos levou a busca das razões, do porquê da ocorrência do problema.

A pesquisa segundo mesmo autor é DESCRITIVA, pois "tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos". Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário, formulário e entrevistas.

3.1.2. Quanto aos Procedimentos Técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos foi BIBLIOGRÁFICA e de CAMPO, PESQUISA BIBLIOGRÁFICA, porque se fez necessária pesquisa em material publicado por diversos autores como embasamento teórico no decorrer do projeto, e PESQUISA DE CAMPO porque neste tipo de pesquisa suas fontes de dados serão pessoas, grupos, comunidades, das quais foi colhidas informações a respeito delas mesmas, que ajudaram a compreender o problema.

"A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicação em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser primário ou secundário". (VERGARA, 1990).

Segundo mesmo autor "A PESQUISA DE CAMPO é investigação empírica realizada no local onde ocorre um fenômeno ou que dispões de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicações de questionários, teste e observação participante ou não".

3.1.3. Quanto ao Método

Segundo VERGARA (1998), "MÉTODO é estudo que se refere aos instrumentos de capacitação ou manipulação da realidade. Portanto está associado a caminhos, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim...".

Segundo SILVA (1999), "MÉTODO é uma forma de conhecer e explicar um fenômeno dentro de determinados critérios".

Segundo LAKATOS e MARCONI (1995), MÉTODO é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista".

Partindo dessas conceituações pode-se apontar método como o modo de agir, ou proceder. Método é um procedimento organizado que com técnica levará a um resultado com regularidade e coerência na ação. Quanto ao Método de pesquisa utilizado foi o QUALITATIVO E O QUANTITATIVO.

QUALITATIVO: "Que exprime ou determina a qualidade" (FERREIRA, 1993) tem como característica fundamental a compreensão de relações, respondendo a questões do tipo "como?", "por quê?". Sua análise permite identificar pontos em comuns e distintos, que não são obtidos a partir de critérios estatísticos. É o tipo de pesquisa que possibilita a abordagem direta ou indireta. Foi analisada cada situação a partir dos dados levantados pelo instrumento de pesquisa.

QUANTITATIVO: "relativo à, ou indicativo de quantidade" (FERREIRA, 1993) busca uma análise quantitativa das relações, respondendo "quanto" para cada objetivo de pesquisa, considera-se que tudo possa ser quantificado, Isto é, as informações foram traduzidas em números para assim permitir a análise técnica e estatística dos dados obtidos.

3.2. UNIVERSO E AMOSTRA

De acordo com VERGARA (1998), Universo "é um conjunto de elementos (elementos, produtos, pessoas) que possuam as características que foram objetos de estudos".

O universo de abrangência desta pesquisa compreende especificamente todo o quadro funcional da Insinuante Filial 206 que representa a população em estudo, um total de 41 (quarenta e um) funcionários. Dentre os funcionários, se encontra desde chefias, até auxiliares e contínuos. Todos serão entrevistados pessoalmente e individualmente, independentes de cargo, função ou nível de instrução.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada mediante aplicação de questionários seguindo um roteiro de questões mistas e com perguntas abertas acompanhada de entrevista pessoal semi-estruturada, cujas respostas foram anotadas pelo graduando.

De acordo com LAKATOS (1999) "o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas". A pesquisa espontânea irá contatar as seguintes questões:

- ✓ Nível de instrução
- ✓ Cargo para o qual foi contratado e como está registrado formalmente;
- ✓ Função que exerce atualmente;
- ✓ Fatores que provocam satisfação no trabalho;
- ✓ Fatores que provocam insatisfação no trabalho.

Para atender aos objetivos específicos do presente estudo, o instrumento de coleta de dados buscará coletar informações que possibilitem:

- ✓ Descrever a população de pesquisa; selecionar e caracterizar as áreas vitais para recorte do estudo, enfatizando as características e aspectos diferenciais das opiniões coletada.
- ✓ Descrever e analisar os motivos de satisfação e insatisfação dos funcionários.
- ✓ Identificar os fatores de satisfação e insatisfação mais citados pelos funcionários.

Objetivando colher dados, buscou-se levantar algumas idéias que foram analisadas e embasadas pelo conhecimento teórico, para estudar a indicação de possíveis mudanças. O instrumento de coleta de dados está no Anexo I.

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

A análise de dados consistiu em uma combinação das evidências coletadas. Foi analisada cada situação a partir dos dados descritos, buscando identificar relações, causas, efeitos, conseqüências e opiniões consideradas necessárias para esclarecer, compreender, e validar os objetivos iniciais do estudo, a partir de instrumentos como observação direta, entrevista formal por meio de questionários junto aos funcionários da loja Insinuante filial 206, e depoimentos pessoais. Foi feita a comparação com o referencial teórico. Esta etapa precisou de bastante tempo do pesquisador juntamente com o tratamento dos dados subjetivos coletados.

GRÁFICO 01: Tempo de trabalho na empresa.

Fonte: Pesquisa realizada com os funcionários da Insinuante em 2006.

Em uma maioria os entrevistados afirmaram que trabalham na empresa há menos de um (01) ano. Mas esta situação se justifica pelo tempo em que a filial foi inaugurada (07/06/04) e também pelas possíveis transferências de setores e de filiais. No quadro funcional de outras filiais existem funcionários com mais de dez anos atuando dentro da Insinuante, nos levando a crer não há a rotatividade de funcionários.

4 RESULTADOS

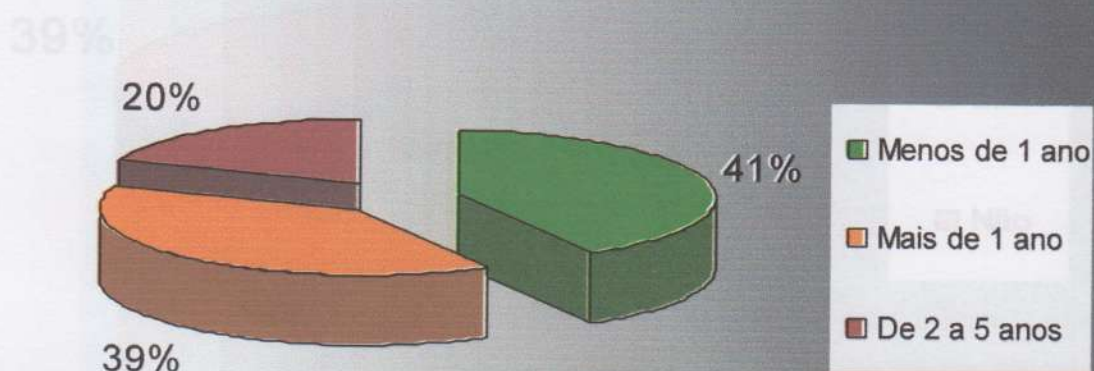


GRÁFICO 01: Tempo de trabalho na empresa.

Fonte: Pesquisa realizada junto aos funcionários da Insinuante em out/2006.

Em uma maioria os entrevistados afirmaram que trabalham na empresa a menos de um (01) ano. Mas essa situação se justifica pelo tempo em que a filial foi inaugurada (07/06/04) e também pelas possíveis transferências de setores e de filiais. No quadro funcional de outras filiais existem funcionários com mais de dez anos atuando dentro da Insinuante, nos levando a crer na baixa rotatividade de funcionários.

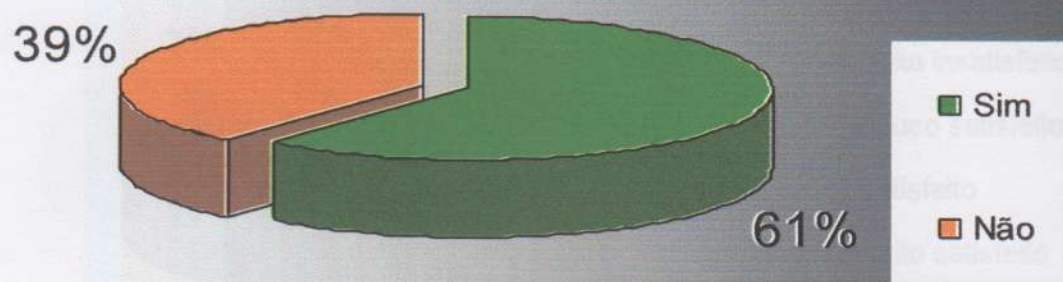


GRÁFICO 02: Exercício do qual foi contratado (a)

Fonte: Pesquisa realizada junto aos funcionários da Insinuante em out/2006.

Apesar de existir uma grande mudança no quadro de funcionários, 61% dos entrevistados informam que exercem as funções para as quais foram contratados. Ressaltando que o rodízio de funções é fruto do plano de carreira que a empresa oferece. Os funcionários que se destacam mostrando competência e comprometimento são indicados a testes para cargos de chefia dentro do Grupo IN.

"O oposto de satisfeito no trabalho não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação no trabalho" (HERZBERG, 1975).

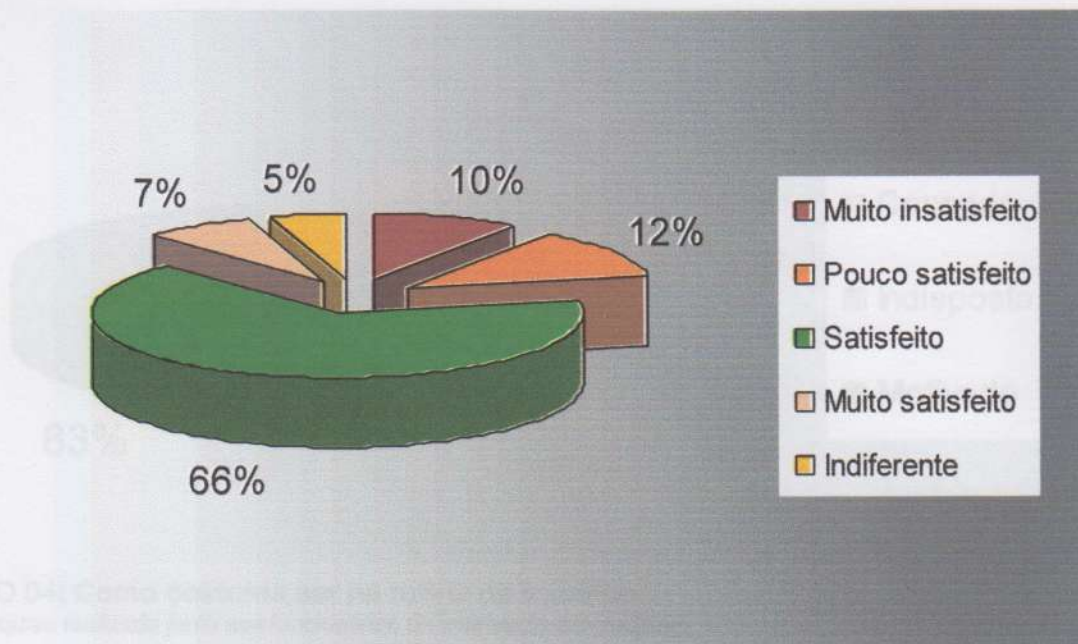


GRÁFICO 03: Satisfeito com sua posição dentro da empresa

Fonte: Pesquisa realizada junto aos funcionários da Insinuante em out/2006.

De 100% dos funcionários entrevistados 66% deste estão satisfeitos com as suas funções dentro da empresa. E se mostram cientes da possibilidade do plano de carreira dentro da empresa, porém destacam a carência de condições para melhoria profissional através de treinamentos, cursos e opções alternativas de aperfeiçoar suas habilidades.

“o oposto de satisfeito no trabalho não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação no trabalho” (HERZEBERG, 1975).

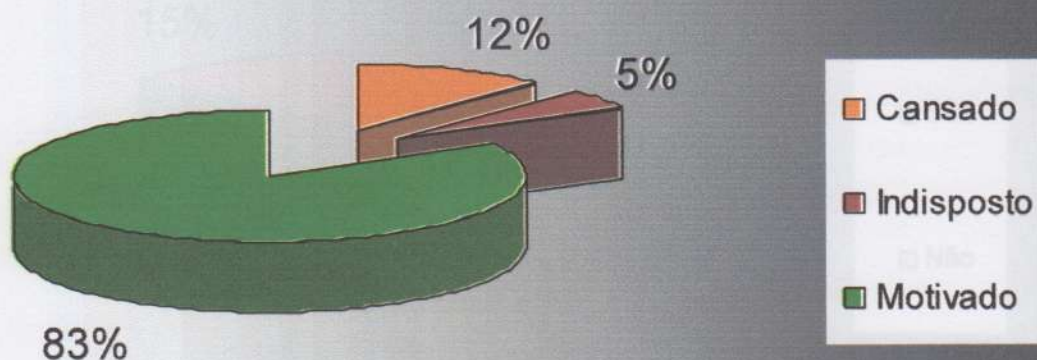


GRÁFICO 04: Como costuma ser na rotina de trabalho

Fonte: Pesquisa realizada junto aos funcionários da Insinuante em out/2006.

Dos 100% dos entrevistados 83% estão motivados com a sua rotina de trabalho, com tudo sugerem um constante aperfeiçoamento na comunicação interna.

“motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa.” (MAXIMIANO, 1995).

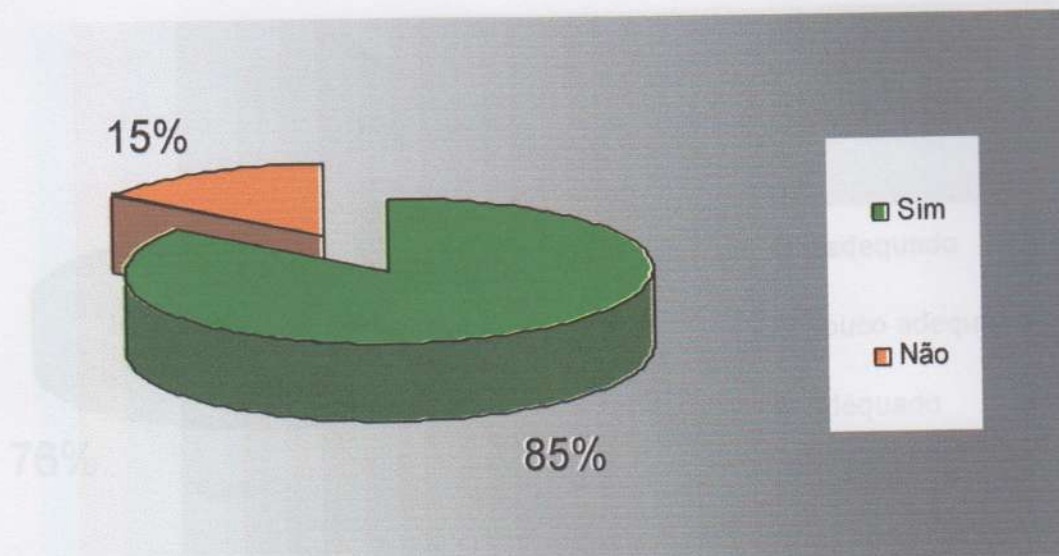


GRÁFICO 05: Atividades correlatas com a profissão

Fonte: Pesquisa realizada junto aos funcionários da Insinuante em out/2006.

Os funcionários entrevistados também informam que as atividades exercidas dentro da empresa têm correlação com a sua profissão, indicando melhorias somente para o aperfeiçoamento dos conhecimentos técnicos e atualizações dentro dos pontos de vendas.

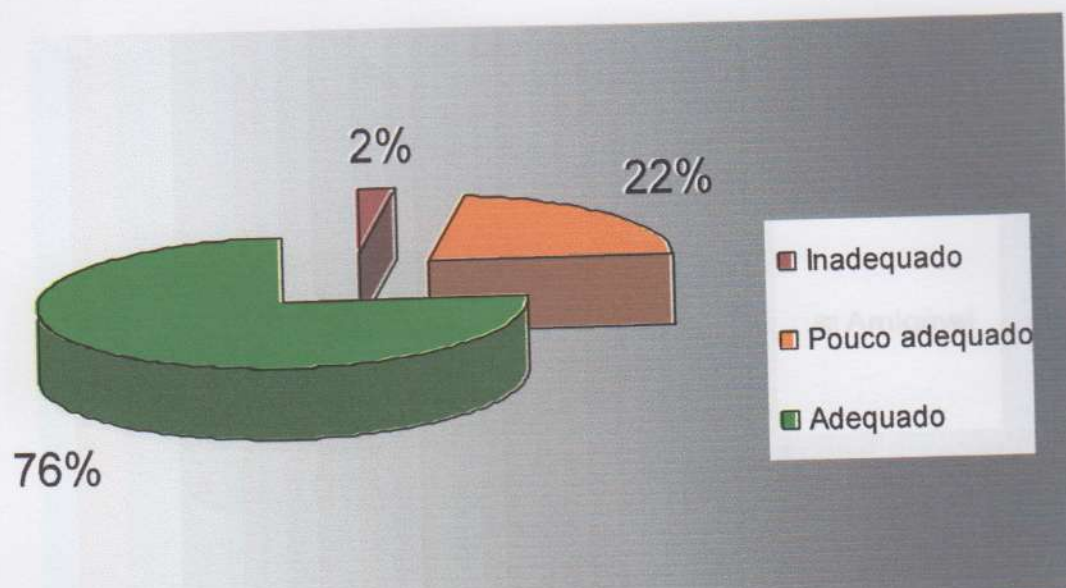


GRÁFICO 06: Ambiente interno da empresa

Fonte: Pesquisa realizada junto aos funcionários da Insinuante em out/2006.

A maioria dos funcionários está satisfeito com o ambiente interno da empresa levantando críticas apenas para a iluminação e o espaço destinado para as refeições.

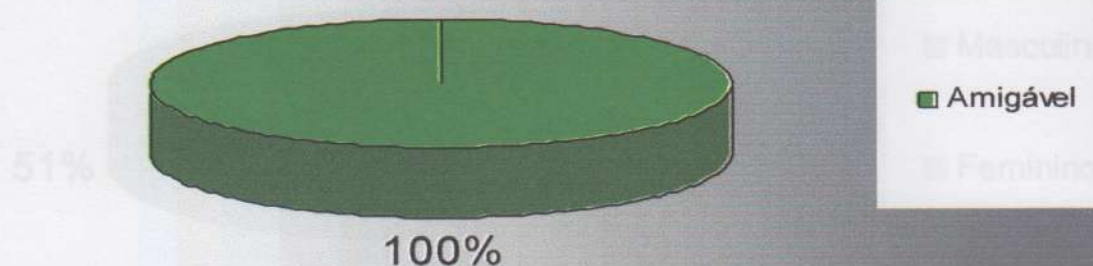


GRÁFICO 07: Relacionamento com seus colegas

Fonte: Pesquisa realizada junto aos funcionários da Insinuante em out/2006.

O relacionamento interno com os colegas de trabalho é 100% amigável, mostrando assim um dos pontos no qual mais motiva o ambiente de trabalho, tornando o relacionamento inter pessoal positivo.

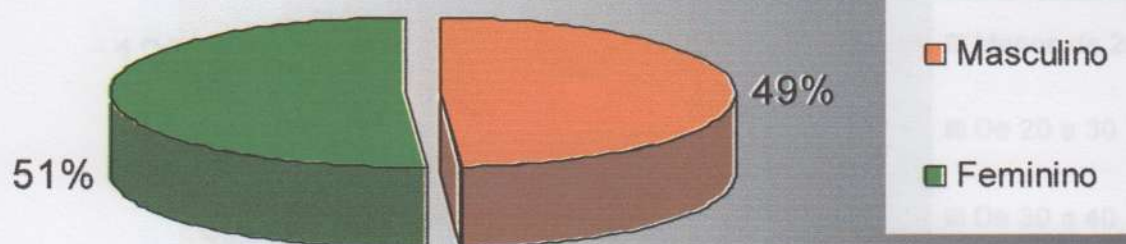


GRÁFICO 08: **Sexo**

Fonte: Pesquisa realizada junto aos funcionários da Insinuante em out/2006.

Dos funcionários entrevistados 51% são mulheres, principalmente na área administrativa e no setor de eletrinho.

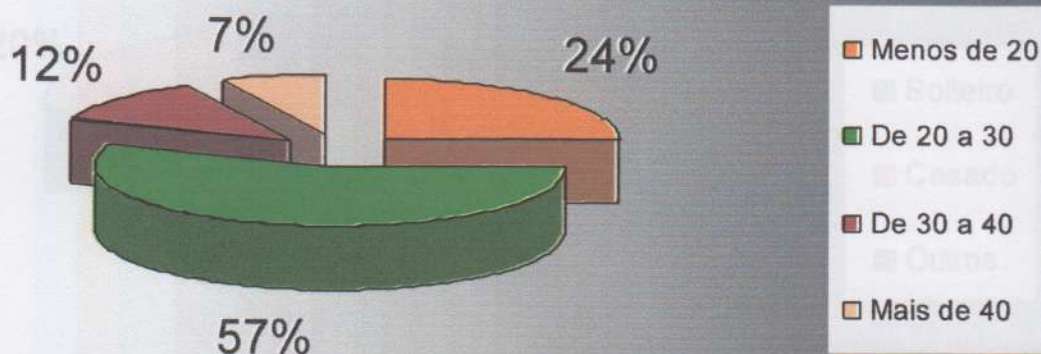


GRÁFICO 09: **Idade**

Fonte: Pesquisa realizada junto aos funcionários da Insinuante em out/2006.

Foi constatado com a pesquisa que 24% dos funcionários tem menos de 20 anos e 57% tem entre 20 a 30 anos, mostrando assim que a loja Insinuante filial 206 tem um perfil jovem em seu quadro funcional.

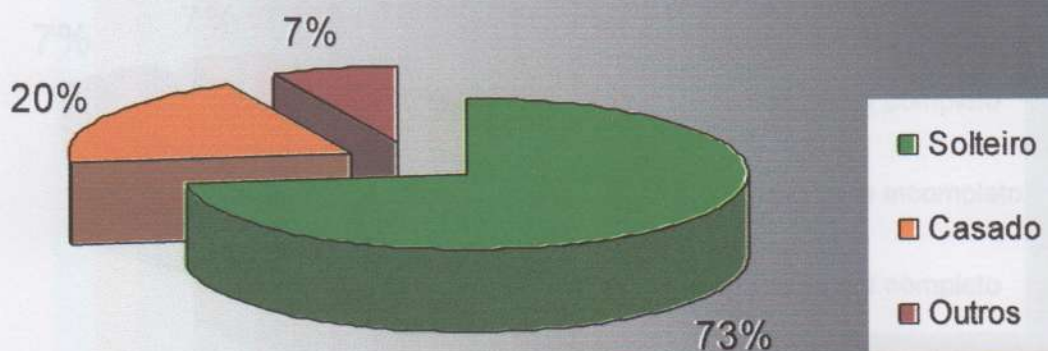


GRÁFICO 10: Estado civil

Fonte: Pesquisa realizada junto aos funcionários da Insinuante em out/2006.

De uma amostra de 42 pessoas, 73% da sua maioria são solteiros (as).

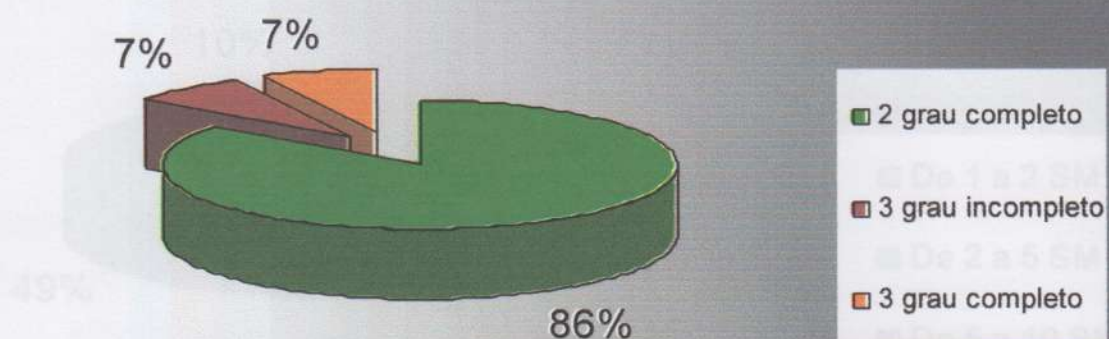


GRÁFICO 11: Escolaridade

Fonte: Pesquisa realizada junto aos funcionários da Insinuante em out/2006.

Dos funcionários entrevistados 86% têm o segundo grau completo e os outros 14% estão fazendo um curso superior ou já terminaram.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusão

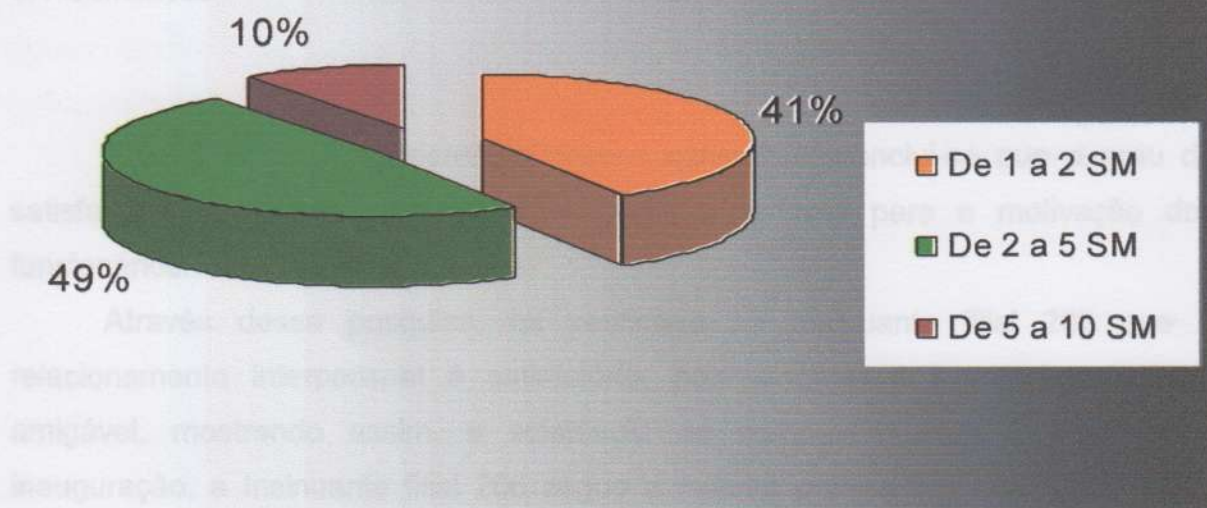


GRÁFICO 12: Renda familiar

Fonte: Pesquisa realizada junto aos funcionários da Insinuante em out/2006.

Em relação ao questionário sobre a renda familiar observa-se que 49% dos entrevistados têm a renda familiar de dois (02) a cinco (05) salários mínimos.

5.1.3 Recomendações

Recomenda-se para a empresa uma maior atenção em relação ao grau de satisfação identificada pelos vendedores. Essa insatisfação está em torno da estrutura física do ambiente de trabalho, pressão exercida pela meta designada pela loja, excesso de atribuições impostas aos vendedores, contínua cobrança de resultados e, sobretudo, o desaparecimento de muitas vezes vindo da administração loja.

Essas variáveis podem ser eliminadas através de uma revisão das atribuições de cada funcionário, visando suas respectivas competências.

Com a competitividade predominando nas organizações as empresas precisam a exigir mais de seus funcionários, sendo fundamental que se adapte ao tempo, produza e se relacione bem. Por isso, a importância de pessoas qualificadas com aptidão e dons para desempenhar suas funções. As aptidões podem permanecer ocultas quando outros fatores não favorecem sua manifestação. Podem

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

5.1 Conclusão

De acordo com o referencial teórico consultado conclui-se que o grau de satisfação da Insinuante filial 206 é muito importante para a motivação dos funcionários.

Através dessa pesquisa, foi verificado na Insinuante filial 206 que o relacionamento interpessoal é satisfatório, pois o clima é predominantemente amigável, mostrando assim, a existência de companheirismo. Desde a sua inauguração, a Insinuante filial 206 segue a mesma política em relação a todo o quadro de funcionários, sejam seus gerentes, sub-gerentes, vendedores e a alta administração, assim podemos observar a importância do plano de carreira dentro da empresa.

Contudo, durante a aplicação da pesquisa percebeu-se que a maior insatisfação dos funcionários foi a cobrança de resultados e um refeitório com uma melhor estrutura.

5.1.1 Recomendações

Recomenda-se para a empresa uma maior atenção em relação ao grau de insatisfação identificada pelos vendedores. Essa insatisfação está em torno da estrutura física do ambiente de trabalho, pressão exercida pela meta designada pela loja, excesso de atribuições impostas aos vendedores, contínua cobrança de resultados e, sobretudo, o despreparo muitas vezes vindo da administração loja.

Essas variáveis podem ser eliminadas através de uma revisão das atribuições de cada funcionário, visando suas respectivas competências.

Com a competitividade predominando nas organizações as empresas passaram a exigir mais de seus funcionários, sendo fundamental que se adeque ao cargo, produza e se relacione bem. Por isso, a importância de pessoas qualificadas com aptidões e dons para desempenhar suas funções. As aptidões podem permanecer ocultas quando outros fatores não favorecem sua manifestação. Podem

ser substituídas quando as condições psicológicas permitam ao indivíduo diversas condições de ajustamento.

Um contínuo acompanhamento dos resultados de vendas deve ser aliado por ações motivadoras, entre a administração e os vendedores, pois o resultado satisfatório depende de todos.

A questão estrutural dos refeitórios deve ser tratada através do aproveitamento do espaço, com layout mais agradável, já que esse espaço é designado para descanso e refeições.

O investimento destinado aos treinamentos voltados para a melhoria dos relacionamentos interpessoais gera para a empresa a manutenção de um grau elevado de satisfação, motivando e estimula o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da empresa.

Sugestões retiradas das entrevistas individuais.

ASPECTOS	AÇÕES	EFEITOS
MÓVEIS	• Cadeiras ergonômicas para maior conforto; • Apoio para os pés.	• Redução de desconforto e insatisfações; • Motivação para realização das atividades; • Gerar conforto.
LIMPEZA	• Campanhas de higiene no ambiente de trabalho; • Aumento do número de lixeiras, preferencialmente; • Limpezas feitas duas vezes durante o dia (manhã e tarde).	• Organização e limpeza no ambiente; • Valorização dos funcionários.

AMBIENTE FÍSICO	• Mais iluminação no setor; • Regulagem de temperatura; • Melhorias no layout do refeitório.	• Ambiente mais relaxante e agradável; • Temperatura adequada.
HORÁRIOS DE DESCANSO	• Designar horários de refeições e descanso.	• Descanso e retorno ao setor com mais disposição.
EMOCIONAIS	• Serviço psicológico disponível para os funcionários; • Implantação de técnicas de relaxamento e alongamento 5min. antes do entrar no serviço; • Terapia ocupacional para os trabalhadores.	• Relaxamento e motivação dos trabalhadores; • Satisfação no trabalho; • Ampliação do bom relacionamento entre o grupo.
RECURSOS HUMANOS	• Recrutamento e seleção de funcionários; • Treinamentos com dinâmicas de grupo; • Criação de campanhas de motivação.	• Funcionários motivados; • Diminuição do nível de estresse dos funcionários.
SALÁRIOS E	• Premiações para funcionários do mês, visto que o salário, embora não agrade a todos, é compatível com as horas trabalhadas;	• Motivação e melhoria da renda dos funcionários;

BENEFÍCIOS CHIAVENATO, Idalberto. <i>Gestão da pessoa: o novo perfil dos recursos humanos nas organizações</i> . Rio de Janeiro: Campus, 1999.	• Implantação de plano de cargos e salários; • Auxílio para pagamento de cursos • Remuneração baseada em habilidades; • Plano de saúde.	• Incentivos à educação e especialização da mão de obra, devido ao seu perfil jovem.
--	--	--

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão da pessoa: o novo perfil dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Mini-dicionário Aurélio da Língua portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

HAMPTON, Davis R. *Designing organizations for high performance*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1988.

HIEZEBERG, Frederick. *Novamente: como se faz para motivar funcionários?* Biblioteca Harvard, v. 1, n. 13, 1975.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia por administradores*. São Paulo: EPU, 1995.

JURAN, J. M. *Planejamento para a qualidade*. São Paulo: Pioneiro, 1990.

KANWANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1992.

REFERÊNCIAS

- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa, planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Markron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini-dicionário Aurélio da Língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.
- HAMPTON, Davis R. **Designing organizations for high performance**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1988.
- HEEZEBERG, Frederick. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** Biblioteca Havard, v. 1, n. 13, 1975.
- HERSEY, Paul.; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia por administradores**. São Paulo: EPU, 1996.
- JURAN, J. M. **Planejamento para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1982.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnica de pesquisa, planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografia e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NBR ISO 9000:2000, **A referencia bibliográfica** (link intranet) acessada é: http://www.tisp.petrobras.com.br/HTML/ISO/TI_RJ/Qualidade.asp Acesso em 06 de junho de 2005 as 14hs.

ROESCH, Silva Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Onildo S. **O manual de orientação monográfico**. Universidade Potiguar. Natal (s.n.), 1999.

VERGARA, Silvy Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1990.

INSTRUMENTO DE COLETA DADOS PARA MEDIÇÃO DO NÍVEL DE
SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA LOJA INSUQUANTE FILIAL 208

(2006)

Este questionário visa informações e impacto da Satisfação no ambiente de trabalho. Sua colaboração é fator indispensável. Portanto, pedimos que as questões sejam respondidas de maneira sincera. A verdade contida nas respostas dará a confiabilidade no resultado dessa pesquisa, que poderá ajudar a adquirir essas condições ou estabelecer as necessárias mudanças para favorecer a cada um em seu ambiente de trabalho. Para as respostas, observe os critérios de preenchimento.

1- Assinale a alternativa que considere verdadeira

1. A quanto tempo você trabalha na empresa?

- a) () menos de 1 ano b) () mais de 1 ano c) () de 2 a 5
d) () de 5 a 7 e) () de 7 a 10 f) () acima de 10 anos

APÊNDICE

2. Você exerce a função para qual foi contratado?

- a) () sim b) () não

3. Você está satisfeito com sua posição dentro da empresa?

- a) () muito insatisfeito b) () insatisfeito c) () pouco satisfeito
d) () satisfeito e) () muito satisfeito f) () indiferente

4. Na sua rotina de trabalho você costuma estar sempre...

- a) () desmotivado b) () insatisfeito c) () motivado

5. Suas atividades são correlatas com a sua profissão?

- a) () sim b) () não

INSTRUMENTO DE COLETA DADOS PARA MEDIÇÃO DO NÍVEL DE
SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA LOJA INSINUANTE FILIAL 206

(2006)

7. Como você se relaciona com seus colegas?

Este questionário visa informações e respeito da Satisfação no ambiente de trabalho. Sua colaboração é fator indispensável. Portanto, pedimos que as questões sejam respondidas de maneira sincera. A verdade contida nas respostas dará a confiabilidade no resultado dessa pesquisa, que poderá conduzir a implantação de possíveis mudanças para favorecer a cada um em seu ambiente de trabalho. Para as respostas, observar os critérios de preenchimento.

8. Nome

I - Assinale a alternativa que considera verdadeira

1. A quanto tempo você trabalha na empresa?

- a() menos de 1 ano b() mais de 1 ano c() de 2 a 5
d() de 5 a 7 e() de 7 a 10 f() acima de 10 anos

11. Escolaridade

2. Você exerce a função para qual foi contratado?

- a() sim b() não c() 3º grau incompleto d() 3º completo

3. Você está satisfeito com sua posição dentro da empresa?

- a() muito insatisfeito b() insatisfeito c() pouco satisfeito
d() satisfeito e() muito satisfeito f() indiferente

4. Na sua rotina de trabalho você costuma estar sempre...

- a() desmotivado b() indisposto c() motivado

5. Suas atividades são correlatas com a sua profissão?

- a() sim b() não

6. Como você vê o ambiente interno da empresa para o requerido no negócio?

a() inadequado b() pouco adequado c() adequado

7. Como você se relaciona com seus colegas?

a() amigável b() com indiferença

II - Perfil do funcionário

8. Sexo

a() masculino b() feminino

9. Idade

a() menos de 20 anos b() de 20 a 30 c() de 30 a 40 d() mais de 40

10. Estado civil

a() solteiro b() casado c() divorciado d() outros

11. Escolaridade

a() 1º grau incompleto b() 1º grau completo c() 2º grau incompleto

d() 2º grau completo e() 3º grau incompleto f() 3º completo

12. Renda familiar

a() de 1 a 2s.m b() de 2 a 5s.m c() de 5 a 10s.m