

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL
FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC FLORIANÓPOLIS
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Marlene Maria Raimann dos Santos

Silvane Belatto

Valdete Machado Lemos

Valdirene do Nascimento

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO SC
PROJETO SOBRE PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Florianópolis, dezembro de 2009

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL
FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC FLORIANÓPOLIS
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Marlene Maria Raimann dos Santos

Silvane Belatto

Valdete Machado Lemos

Valdirene do Nascimento

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO SC
PROJETO SOBRE PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Pós Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Departamento Regional de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção ao título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Florianópolis, dezembro de 2009

Marlene Maria Raimann dos Santos

Silvane Belatto

Valdete Machado Lemos

Valdirene do Nascimento

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO SC
PROJETO SOBRE PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Projeto aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de especialista, no curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas na Faculdade de Tecnologia SENAC Florianópolis/SC

Banca Examinadora:

Orientadora:

Andresa Darosci Silva Ribeiro

Faculdade de Tecnologia SENAC Florianópolis/SC

Membro: Mônica Justino

Membro: Claudia Petrus

Florianópolis, dezembro de 2009

RESUMO

O objetivo deste projeto foi identificar aspectos que podem influenciar na satisfação dos colaboradores. A amostra foi formada por 18 colaboradores efetivos tendo como principais dados o questionário e documentos. O estudo baseou-se em algumas teorias sobre motivação para compreender a pesquisa e validar possíveis estratégias. As respostas apresentadas possibilitaram identificar como os colaboradores percebem a organização, levando-nos a constatar que, apesar da satisfação ser, basicamente, intrínseca, o ambiente tende a influenciar nas ações e percepções relativas ao trabalho, como a criatividade e as relações interpessoais. Desta forma podem-se supor, mais nitidamente, possíveis interferências referentes à motivação.

Palavras-chaves: *mudanças, motivação, comportamento, satisfação, cultura organizacional e liderança.*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	8
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 objetivo geral.....	8
1.2.2 objetivos específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVA.....	8
1.4 FUNDAMENTAÇÕES TEÓRICAS.....	9
1.5 METODOLOGIA	21
1.5.1 Caracterização da Pesquisa	22
1.5.2 Técnica de Coletas de Dados	22
1.5.3 Forma e Análise dos Dados	23
1.5.4 Apresentação da Estrutura Analítica.....	23
1.6 OBJETO DO ESTUDO.....	24
1.6.1 Apresentação da Empresa.....	24
2. DIAGNÓSTICO	27
2.1 AMBIENTE EXTERNO.....	27
2.1.1 Mercado de trabalho	27
2.1.2 Mercado de Recursos Humanos	28
2.1.3 Principais Tendências Relacionadas à Gestão Estratégica de Pessoas...29	
2.2 AMBIENTE INTERNO	31
2.2.1 Desenho do Organograma, dos Cargos e dos Perfis Profissionais.....31	
2.2.2 Práticas de Recrutamento e Seleção.....	32
2.2.3 Programas de Treinamento e Desenvolvimento	33
2.2.4 Métodos de Avaliação de Desempenho.....	34
2.2.5 Sistema de Remuneração e Benefícios	34
2.2.6 Rotação de Pessoal	35
2.2.7 Absenteísmo	35
2.2.8 Estilos de Liderança e Utilização do Poder	36
2.2.9 Clima Organizacional	37
2.2.10 Cultura Organizacional.....	39
2.2.11 Administração de Conflitos	40
2.2.12 Comunicação Endomarketing	41

2.2.13 Legislações Trabalhistas	41
2.2.14 Política de Retenção de Capital Intelectual	41
2.2.15 Avaliação de Equipes.....	44
2.3 ANÁLISE	45
3. ANÁLISE, DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA FECOMÉRCIO.....	48
3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES	48
3.2 FATORES HIGIÊNICOS	51
3.2.1 Fatores Higiênicos de Baixa Satisfação	51
3.2.2 Fatores Higiênicos de Alta Satisfação.....	54
3.3 FATORES MOTIVACIONAIS.....	59
3.3.1 Fatores Motivacionais de Baixa Satisfação.....	59
3.3.2 Fatores Motivacionais de Alta Satisfação.....	60
4. FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	66
4.1 DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL	67
4.2 GESTÃO DE PESSOAS E RESULTADOS	67
4.3 PLANO DE PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	67
4.4 PLANO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	67
4.5 PLANO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	68
4.6 PLANO DE REMUNERAÇÃO.....	68
4.7 PLANO DE BENEFÍCIOS	69
4.8 PLANO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	69
4.9 ARQUITETURA ORGANIZACIONAL	69
4.10 CONSIDERAÇÕES DAS ESTRATÉGIAS.....	70
5. ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	70
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS.....	74
ANEXO (Questionário de Satisfação).....	77

1. INTRODUÇÃO

O mundo organizacional cada vez mais exige pessoas dedicadas e comprometidas para acompanhar as constantes mudanças que ocorre no mercado de trabalho. Para que isso seja possível o desafio das organizações é proporcionar ambientes que favoreçam a satisfação das equipes de trabalho. As pessoas são responsáveis por grande parte da capacidade produtiva das organizações; e pessoas descontentes e desmotivadas não conseguem despende toda sua capacidade e energia para o trabalho.

Como a busca pela competitividade está se fortalecendo, as organizações estão buscando mais pesquisas com a finalidade de entender como o ser humano tende a se comportar no trabalho, bem como sugerir ferramentas que auxiliem na motivação dos profissionais.

A Federação do Comércio de Bens, de Serviços e de Turismo de Santa Catarina é uma entidade representativa do sindicato patronal Catarinense. A Fecomércio está passando por significativas mudanças, como ampliação e renovação do seu quadro funcional, criando setores especializados, readequando o *layout*, modernizando seus equipamentos e criando o programa de incentivo ao estudo e a qualificação. Estas mudanças foram implementadas a partir da implantação do Plano de Cargos e Salários (PCS).

No decorrer deste projeto serão apresentadas as possíveis interferências das mudanças da organização no comportamento dos colaboradores, influenciando de maneira positiva ou não em suas motivações, o que, por consequência, pode interferir diretamente nos resultados da organização.

A Fecomércio tornou-se objeto de estudo por se tratar de uma organização promissora, baseada na busca pela excelência no relacionamento com clientes, bem como com os colaboradores, visando entender melhor este processo de mudanças pela qual a organização passa atualmente. Buscou-se fazer uma análise das pessoas e processos de trabalho para uma melhor compreensão da sua evolução, identificando as perspectivas traçadas, focando na correlação de algumas teorias apresentadas em aula e na prática adotada pela organização. A relevância de realizar uma pesquisa sobre satisfação

possibilita compreender ainda mais a organização de maneira a ajudá-la na gestão de pessoas, lembrando que um dos fatores que interfere no sucesso ou fracasso de uma organização é o seu grupo de colaboradores.

1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Quais os aspectos que podem influenciar na satisfação dos colaboradores efetivos da Fecomércio?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar o grau de satisfação dos colaboradores da Fecomércio.

1.2.2 Objetivos específicos

Identificar o grau de satisfação dos colaboradores perante a atual mudança estrutural que a organização vem passando.

Identificar fatores que podem interferir na satisfação quanto à execução das tarefas diárias na Fecomércio.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com a evolução das teorias administrativas, que servem de base e referência para a gestão das organizações, percebe-se gradativamente uma preocupação com as pessoas e com suas necessidades profissionais e pessoais, constatando-se, por decorrência, a importância do capital humano no contexto organizacional e o impacto causado nos resultados, sejam eles positivos, quando as pessoas sentem-se parte integrante da organização, ou negativos, quando decorrentes da falta de valorização sentida pelo profissional.

Diante da atual situação das organizações fica claro que as pessoas são o principal fator de crescimento. Hoje as melhores tecnologias estão à disposição, porém muitas vezes subutilizadas por falta de um efetivo treinamento no capital humano, que neste caso é sem dúvida critério de destaque para o sucesso organizacional. Por meio desta constatação cabe refletir que é necessário que exista uma preocupação constante com os fatores que influenciam no comportamento dos colaboradores, pois conhecendo as necessidades, e o que mais influencia seu desempenho no trabalho, pode-se fazer uso destas informações para tentar motivá-los e aumentar seu grau de comprometimento com a entidade.

De acordo com ZANELLI et. al. (2004, p. 146)

A satisfação no trabalho se refere ao nível de contentamento com as relações de chefes e colegas, com o sistema de recompensa e remuneração e com o trabalho realizado; o envolvimento no trabalho diz respeito ao nível de identificação e de afinidade com o trabalho realizado; e o comprometimento organizacional se refere aos afetos dirigidos à organização, ao trabalho ou à carreira.

A relevância social de nossa pesquisa está pautada em dados obtidos na organização acerca do comportamento dos colaboradores sobre os aspectos que influenciam na motivação e satisfação. Para melhor chegar a estes resultados fizemos a pesquisa por meio de um questionário. Desta forma podemos de alguma maneira contribuir na melhoria contínua da política de recursos humanos, que está em fase de reestruturação.

1.4 FUNDAMENTAÇÕES TEÓRICAS

Cada vez mais se constata que as organizações tendem a perceber a importância da satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, como uma das principais causas interligadas a motivação laboral. Faz-se necessário realizar um estudo, mesmo que breve e superficial, sobre a motivação laborativa. Segundo ZANELLI et. al. (2004, p. 146) “motivação pode ser definida como uma

ação dirigida a objetivos, sendo auto-reguladora, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções valores, metas e expectativas.”

Com o objetivo de identificar aspectos que impactam, direta ou indiretamente, na motivação e, conseqüentemente, nos resultados obtidos, faz-se necessário conhecer um pouco como iniciou o processo industrial. Tendo em vista que todo processo industrial se deu pela Revolução Industrial, é possível perceber desde esta época, o quanto que as mudanças estruturais nas organizações refletem diretamente no comportamento laborativo das pessoas e nas suas motivações.

Na Revolução Industrial, com início no século XVIII, ocorreu o momento em que o processo de produção passou de manufaturada para mecanizadas. Com o crescimento do número de indústrias na época da Revolução a produção passou a ser em massa, com isso proporcionou um significativo aumento de produtos. Com o aumento das grandes indústrias surge também um significativo crescimento populacional que foi fruto do contexto econômico comercial da Época Contemporânea (iniciada em 1789, com a Revolução Francesa). Considerando o aumento de produtos e serviços um dos fatores que influenciaram na mão-de-obra em crescente abundância, a produtividade vinha sempre em primeiro lugar, causando dominação nos trabalhadores por meio de longas jornadas e míseras condições de higiene e segurança.

As consequências maléficas vindas da produção em massa fazem com que os trabalhadores, aos poucos, percebessem que estavam arriscando sua segurança por causa da carga de trabalho exagerada e por não terem restrições no número de horas a se trabalhar. Após um período de mais de meio século em condições desumanas surgem, paulatinamente, a partir de 1847 na Inglaterra os sindicatos, que conseguiram fazer com que o governo britânico promulgasse algumas leis que resguardava e limitava as horas diárias de trabalho.

Segundo Coradi (1986, p.13) “as pressões dos trabalhadores, já organizados, obrigaram, o governo britânico a promulgar uma série de leis protegendo-os; estas leis limitaram a jornada de trabalho.” O filósofo Karl Marx observa que a troca de trabalho é um reflexo da divisão social do mesmo, porque cada homem necessita do esforço alheio para satisfazer suas necessidades, pois ninguém produz tudo que necessita. O homem, ao não

conseguir perceber as causas e efeitos globais de seus atos laborativos, alienação de suas funções, tendendo a não ter satisfação no ambiente de trabalho.

Marx apud Coradi (1986, p.13) “revolucionou o pensamento econômico mundial. O autor desejava encontrar uma teoria que resolvesse os problemas dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, servisse de instrumento de mudança social.”

Segundo Marx apud ZANELLI et. al. (2004, p.33)

Não somente trabalhos parciais são repartidos entre diferentes indivíduos; o próprio indivíduo é dividido, transformado em mecanismo automático de um trabalho parcial (...). No início, o operário vende sua força de trabalho ao capital porque lhe faltam os meios materiais necessários para produção de uma mercadoria; e agora sua força de trabalho individual recusa qualquer serviço, a menos que seja vendida ao capital. Ela não funciona mais senão na oficina do capitalista.

Com o passar dos tempos surge a Administração Científica de Taylor (1896), um dos primeiros defensores dos processos administrativos nas organizações focados no controle comportamental do empregado por meio de atividades rotineiras e incentivos financeiros, a fim de produzirem cada vez mais em larga escala. Segundo Stoner, (1999 p.322), “os administradores determinavam o modo mais eficiente de realizar tarefas repetitivas e em seguida motivavam os empregados com um sistema de incentivos salariais – quanto mais produzissem, mais ganhavam.” Segundo Leboyer (1974, p.17) “o pensamento dominante era de que os trabalhadores seguiriam à risca tudo aquilo que estivesse previsto e claramente especificado.”

Taylor (1911) destacou como principal aspecto de motivação para o indivíduo o fato de a organização estar com seus processos relativos à função do funcionário bem definidos, numa espécie de autoridade funcional, baseando-se, principalmente, de Taylor apud Coradi (1986, p.39) “trabalhos de racionalização, economia industrial e eliminação de desperdícios”. Por meio destas teorias é possível perceber as contribuições que este teórico trouxe para as Indústrias da aquela época. Com base no comportamento humano nas organizações, destacou técnicas de racionalização de trabalho, seleção e

treinamento especializado, departamentalização e atribuindo responsabilidade, entre outros.

Outro famoso teórico da Administração, Fayol (1925) entendia que não eram as habilidades técnicas as mais importantes para o negócio, mas sim as atividades de gestão, que estavam espalhadas pela organização, eram a chave para sucesso do negócio, apesar das atividades de gestão para um operário não eram as mesmas do diretor. Ele defendia ainda que estas habilidades de gestão deveriam ser aprendidas metodicamente com a intenção de formar administradores competentes. “A autoridade consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer. Não se concebe autoridade sem responsabilidade, isto é, sem a sanção que acompanha o exercício do poder.” (FAYOL,1990, p.45).

Segundo Coradi (1986, p.37),

Fayol entendia as funções administrativas como planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar (...) O autor dividia as atividades industriais em seis categorias distintas, qualquer que fosse a natureza do negócio, como, atividades técnicas, comerciais, financeira, segurança, contábeis e atividades administrativas (...) os elementos mais importantes eram divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, unidade de comando e unidade de direção.

Foi com a evolução das Indústrias que começaram a surgir estudos sobre o comportamento humano no trabalho. Mayo (1924) defendia uma filosofia administrativa que considerava a pessoa na sua totalidade. Pressupunha-se que a melhor maneira de motivar os colaboradores era dar ênfase no comportamento social dos mesmos. A partir disso os administradores procuraram agir de maneira com que os colaboradores passassem a sentir-se úteis e importantes, promovendo assim o reconhecimento do valor de cada um, buscando a satisfação das suas necessidades. Para Del Fiaco (2006), Mayo defende que “a tarefa básica da administração é formar uma elite capaz de compreender e de comunicar, com chefes democráticos, persuasivos e simpáticos a todo o pessoal.”

Muitas teorias foram desenvolvidas para estudar o comportamento humano no trabalho e por meio destes estudos é possível perceber como as

organizações podem proporcionar um ambiente agradável e motivador. Pessoas motivadas tendem a produzir mais.

Uma das teorias que nos faz compreender o indivíduo no trabalho é a teoria das Necessidades, de Abraham Maslow (1954). Com esta teoria, também conhecida como a Pirâmide de Maslow, o autor conseguiu perceber que as necessidades humanas estão divididas em níveis demonstrados em uma pirâmide, intitulados em fisiológicas, segurança, sociais, estima e realização.

Para Maslow (1954), as Necessidades Fisiológicas estão ligadas, diretamente, à saúde do organismo, como alimentação, sono, sexo, saúdes. As de Segurança estão ligadas às necessidades de proteção, estabilidade no emprego, salário, moradia, benefícios. As duas iniciais consideradas como primárias, são responsáveis pela manutenção do organismo; já as três seguintes são consideradas como secundárias, sendo necessárias para a satisfação do indivíduo. Assim, os desejos de amizade, de amor e de pertencer a um grupo e estão ligadas às Necessidades Sociais. A Estima está relacionada ao desejo de respeito por si mesmo, a sensação de sucesso individual e o reconhecimento dos demais, fazendo com que o indivíduo busque oportunidades de realização, ascensão e status. Por fim, a Auto-realização que são os desejos de crescimento pessoal e realização do potencial individual, tende a fazer com que a pessoa aceite a si mesma e aos demais, tendo, assim, maiores condições de utilizar sua liberdade e aproveitar seus potenciais criativos para ação.

Maslow (1954) afirma que as motivações dos seres humanos estão interligadas, de modo que ao atingir e satisfação de um objetivo ou de um desejo, a motivação volta-se ao nível da necessidade imediatamente superior, com o propósito de satisfazê-la. Maslow apud Sampaio (2009) “o homem é um animal desejante e raramente atinge um estado de completa satisfação exceto por um curto período de tempo. Assim que um desejo é satisfeito, outro explode e assume o seu lugar.”

Quando uma necessidade não é suprida surge insatisfação, fazendo com que o indivíduo mude alguns de seus comportamentos. Para o autor o comportamento é motivado pelas necessidades e é explicado pelos desejos a serem supridos, e a motivação é resultado dos estímulos que agem sobre o indivíduo. Estes estímulos estão referenciados nas etapas da pirâmide e são decorrentes de fatores que exercem total influência no comportamento que

podem estar ligados com o meio social em que estão inseridos, bem com suas expectativas acerca da vida profissional.

Sabe-se que o processo da motivação se dá por meio de um conjunto de fatores que analisa o comportamento humano fora e dentro do ambiente organizacional, sendo possível, assim, proporcionar ambientes que sejam mais propícios a motivação. Afinal mesmo a motivação sendo inerente a cada ser humano deve-se considerar o meio em que está inserido, bem como as necessidades individuais.

Na figura da pirâmide é possível perceber a hierarquia dos níveis estudado por Maslow, citados acima.



Figura 1 – Pirâmide de Maslow
Fonte: NOVO MUNDO, 2009.

Bergamini (1997, p.23),

A partir de então, as pessoas, dentro das organizações, passaram a ser vistas como depositárias de talentos potenciais, cabendo à administração encontrar estratégias capazes de desbloquear a saída de tais recursos, para que, objetivamente, se transformassem em ações eficazes e produtivas.

Com a “exploração” dos talentos surge os avanços tecnológicos, que fizeram com que outras ferramentas administrativas fossem implementadas, novos estudos sobre gestão surgem em grande escala, postos de trabalho somem, e novos aparecem. Toda esta evolução tecnológica trouxe consigo significativas mudanças no perfil das forças de trabalho. Além da adequação as modernidades tecnológicas, as organizações precisam também treinar e manter motivados seus colaboradores, tarefa esta que exige por parte da organização uma visão voltada ao desenvolvimento.

Outro teórico que segue a corrente de Maslow é Frederick Herzberg (1959), com a teoria dos Dois Fatores, Higiênicos e Motivacionais. Os fatores que causam insatisfação são chamados de Higiênicos e são extrínsecos ao indivíduo. Os motivacionais são intrínsecos ao indivíduo, são subjetivos, e estão relacionados a próprias percepções de crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, reconhecimento, liberdade, criatividade, realização e, principalmente, prazer. Se a presença destes fatores causa satisfação, a sua falta não causa, necessariamente, insatisfação, mas sim uma ausência de satisfação. O autor salienta que o contrário de satisfação é não-satisfação e, conseqüentemente, o contrário de insatisfação é não-insatisfação.

Os Fatores Higiênicos, por serem extrínsecos, são verificáveis no ambiente de trabalho, estando fora do controle direto do colaborador. Se a ausência de fatores higiênicos pode causar insatisfação nos colaboradores, a presença tende a diminuir a insatisfação, facilitando a sua atenção para o cargo. Como exemplos destes Fatores pode-se relacionar a política da empresa, comunicação interpessoal, insalubridade, benefícios, chefia, equipamentos, salário, ergonomia.

Quando Herzberg (1959) pesquisava as fontes de motivação relacionadas com a realização do trabalho, constatou que, à medida que as pessoas progredem profissionalmente, elas passam a dar mais importância aos fatores

como estima e auto-realização. É possível perceber, por meio desta teoria, que um grande número de fatores higiênicos não proporciona necessariamente satisfação ao colaborador. Uma pessoa vivendo num bom ambiente de trabalho terá maiores condições para focar a sua atenção nas tarefas, ao invés de “sofrer” com as insatisfações.

Com a teoria dos Dois Fatores é possível identificar situações e estímulos que podem facilitar a motivação e outros que tendem a deixar as pessoas insatisfeitas. Tanto o ambiente, como o trabalho, são fatores importantes para motivação, sendo que alguns itens podem facilitar, ou dificultar, o envolvimento de cada um com as suas atividades.

Por um lado, se o ambiente inadequado pode causar insatisfação, e um ambiente propício tende a diminuí-la, a satisfação no trabalho dependerá principalmente da percepção que o indivíduo tem do ambiente e de si mesmo. Logo a satisfação, e por consequência a motivação, dependerá, principalmente da pessoa. Por este princípio pode-se afirmar aquela “velha” máxima das empresas “ninguém motiva ninguém”, pois a motivação depende mais da pessoa do que do ambiente.

Herzberg apud Davis e Newstrom (1992), “coloca que os fatores motivacionais tais como realização e responsabilidade estão diretamente relacionados com o trabalho em si, enquanto que o desempenho do trabalhador, o seu reconhecimento e crescimento estão por ele assegurados”. Os fatores de motivação, na sua maior parte, estão centrados no conteúdo do trabalho, isto é, nos significados que o colaborador tem dele.

Entretanto, mesmo que “ninguém motive ninguém”, a organização pode propor um ambiente mais adequado, mais salutar para que o colaborador possa executar seu trabalho de maneira mais adequada. Portanto, pode-se dizer que a organização é responsável pela satisfação do colaborador se ela adequar o ambiente, por meio de bons fatores higiênicos. Afinal, se organização não consegue motivar, ela tende a desmotivar se o ambiente não estiver adequado.

Ao estudar Maslow e Herzberg é possível considerar que as duas etapas iniciais da Pirâmide correspondem aos Fatores Higiênicos e os Fatores Motivacionais relacionam-se as três etapas finais. O ser humano tende a ficar mais motivado quando procura satisfazer as necessidades relacionadas às

etapas sociais estima e de auto-realização. A motivação sempre será facilitada quando as duas primeiras etapas, fisiológica e segurança, estão satisfeitas.

Lévy-Leboyer apud BERGAMINI, (1997, p. 89),

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos.

O teórico McClelland apud Vergara (2005), também é um defensor da teoria das necessidades conforme Maslow. Porém McClelland identificou três necessidades: Poder, Afiliação e Realização, argumentando que não nascemos com elas, mas as adquirimos socialmente. Podem referir-se a relações com pessoas, status, prestígio, posições de influência, sendo a afiliação relativa ao que Maslow chamou de afeto e Realização às necessidades de estima e auto-realização.

O teórico McGregor (1960) repensa a motivação por meio das idéias da teoria X e Y. A Teoria X é relacionada a uma administração dura e rígida, fazendo as pessoas trabalharem dentro dos padrões. A Teoria Y é um processo de criação de oportunidades, de encorajamento ao crescimento individual, moderna e sem preconceitos.

Mcgregor apud Schermerhorn (1999, p.35),

Um trabalhador X ou um trabalhador visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar só o faz quando é compelido. Não gosta de assumir responsabilidades, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança. Um trabalhador Y, ou um trabalhador visto por um gerente de visão Y, é alguém que, pelo contrário, sente-se bem no trabalho e busca atingir os objetivos que lhe são colocados; é alguém criativo e com potencialidade que podem e devem ser explorados.

Mcgregor (1960) acredita que o modo como o chefe e a organização agem com o funcionário são tidas como exemplo para o mesmo e ele tende a agir de maneira correspondente. Ou seja, se eu, como chefe, participo da Teoria X, os meus funcionários estão trabalhando por obrigação, pois não gostam do que fazem. Logo, eu, como chefe, deverei achar formas de obrigá-los a trabalhar, por meio do controle e repressão. Entretanto, se eu sou um chefe de Teoria Y, acredito que os seres humanos gostam de se sentir responsabilizados e que também gostam de encontrar um significado naquilo que fazem. Logo, procurarei que os meus funcionários encontrem satisfação no ambiente de trabalho, apostando em seus potenciais.

Geralmente, no Brasil ao menos, funcionários “chão de fábrica” são encarados, em muitos casos, por meio da Teoria X, enquanto que profissionais de força intelectual são vistos por meio da Teoria Y. Esta teoria, entre outros esclarecimentos, veio reforçar ainda mais a maneira de ver as pessoas na sociedade industrial não somente como membros de grupos, mas, principalmente como indivíduos. A Teoria X é relacionada a uma administração dura e rígida, fazendo as pessoas trabalharem dentro dos padrões. Na Teoria Y o processo é de criação de oportunidades, de encorajamento ao crescimento individual, moderna e sem preconceitos.

Para Bergamini, (1997 p.31) “as diferentes necessidades que coexistem no interior de cada um são comparadas àquilo que se denomina como desejos ou expectativas e têm como origem carências dos mais diferentes tipos, tanto no tocante ao componente físico, como ao psíquico da personalidade.”

Segundo Soto (2002 p.118), “a motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.”

Para Montana (1999, p. 203) “motivação é o processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada.”

Conforme de várias destas descrições, entendemos que a motivação, por meio da ação, busca satisfazer as necessidades e desejos. Alguns autores defendem o conceito de motivação como algo inerente as pessoas,

relacionando-se com a característica natural do ser humano gostar de se sentir importante e de ser reconhecido. Por ser intrínseca, torna-se tanto difícil influenciar na motivação humana, quanto não inibi-la, sendo de extrema importância as organizações descobrir, cada vez mais, as características pessoais de seu quadro de colaboradores.

Ao possibilitar que os colaboradores expressem e realizem seus desejos e necessidades, os mesmos tenderão a produzir mais e melhor, impactando diretamente nos resultados da organização, tendendo a ficarem mais motivados e a se sentirem mais pertencidos á organização, pois suas aspirações pessoais são valorizadas.

Leboyer apud Bergamini (1997, p.146)

A motivação para o trabalho aparece como um fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação, quer dizer, o indivíduo (suas características e experiências), o trabalho (sua natureza e restrições) e a organização com suas regras, seus objetivos, bem como o clima que lhe é próprio.

Buscar no colaborador sua total contribuição para os bons resultados da organização é sem dúvida o desejo de todo gestor, porém conquistar isto de forma natural e duradoura é tarefa árdua e exige do gestor um profundo conhecimento de sua equipe. Isto começa a ocorrer a partir do momento em que as necessidades e aspirações de cada colaborador passam a ser conhecidas e respeitadas por todos, causando um sentimento de reconhecimento de seu valor e de sua importância na organização.

Normalmente as organizações traçam planos gerais de motivação, chamados planos de incentivo e gratificações, que até certo ponto causam nos colaboradores maiores interesses em permanecer nas organizações. Os reflexos que tais ações causam não são os mesmos para todos, pois, como já falamos anteriormente, as necessidades são únicas e, como tais, são de difícil mensuração. As organizações que conseguem identificar alguns pontos que podem motivar o colaborador beneficiam-se destas informações para tentar manter as forças que proporcionam um melhor engajamento, pois o indivíduo

sente-se reconhecido quando suas necessidades são valorizadas pela organização, ficando mais fácil, para ambas as partes, elaborarem um plano em que, ao final do processo, sejam beneficiadas. Lembrando que motivação e resultados são uma constante, tendo em vista que haverá a contrapartida destas partes, é um processo contínuo e mutável, onde a organização, de acordo com suas possibilidades, retribui ao colaborador por seu empenho e o mesmo, por sua vez, se dedica para que as metas organizacionais sejam conquistadas.

Cada vez mais se reforça a ideia de que manter alguém motivado é um processo contínuo e mutável, pois as aspirações dos colaboradores vão ao longo dos tempos mudando, bem como as metas e perspectivas organizacionais se moldam com o meio e contexto em que estão inseridas.

A cultura organizacional¹ e sua influência direta sobre as pessoas, normas, valores e crenças que constituem a cultura de uma Organização são fatores que estão diretamente ligados ao desempenho dos colaboradores.

Segundo ZANELLI et. al. (2004, p. 412)

As organizações são fenômenos culturais, encontra sustentação no fato de que vivemos em uma sociedade organizacional. Ou seja, o cotidiano em uma sociedade organizacional é permeado por crenças, rotinas e rituais que a caracterizam como distinta quando comparada com os modos típicos de uma sociedade considerada mais tradicional.

A cultura organizacional tende a facilitar a motivação, pois é por meio dela que podemos influenciar as pessoas. A teoria de McGregor nos remete a ideia de que a cultura organizacional se dá, também, pelo comportamento da liderança, fazendo com que a cultura seja um fator potencial para a motivação do trabalhador, se consideramos que a liderança é um reflexo da cultura da organização.

Algumas teorias citadas neste trabalho, como a de Maslow e Herzberg, pode-se sugerir, também, que existem, basicamente, dois tipos de motivação, intrínseca e extrínseca. A extrínseca é relacionada ao modo como o meio

¹ Cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que forma o núcleo de identidade de uma organização.

ambiente pode influenciar no comportamento. Já a motivação intrínseca depende diretamente do indivíduo, da maneira como percebe e sente o ambiente.

Pode-se distinguir motivação em intrínseca e extrínseca. Para Bowditch e Buono (1992, p.53), “motivações intrínsecas são mais intangíveis por natureza e compreendem coisas como a realização pessoal e profissional, a estima de outras pessoas ou o interesse que um trabalho possa despertar numa pessoa”. As pessoas realizam atividades pelo simples prazer que sentem em tais atividades. Segundo Bowditch e Buono (1992, p.53), “motivações extrínsecas são os resultados que nos vêm à mente quando pensamos genericamente sobre recompensas”. Por exemplos, uma criança realiza tarefas domésticas para ganhar sua mesada, o empresário vai a um almoço pelo simples fato de “agradar” o cliente para fechar um contrato de negócio. As teorias aqui vista sobre a motivação humana no trabalho não são as únicas, apenas algumas, das mais tradicionais, que são pertinentes no desenvolvimento deste Projeto.

O ser humano não corresponde de maneira satisfatória quando produz por imposição. Com isso a motivação depende muito da importância que cada pessoa dá às atividades que desenvolve, entendendo-se, assim, que a motivação é um fenômeno comportamental único e natural. Alguns teóricos também colocam que é importante saber os objetivos motivacionais que as pessoas perseguem.

Com este breve estudo foi possível perceber por meio de algumas teorias que “a motivação refere-se às forças dentro de uma pessoa responsável pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho.” (Schermerhorn 1999,p.89). Sabemos que a motivação, mesmo sendo intrínseca, é influenciado pelo ambiente, por meio de suas carências e oportunidades, contribuindo no comportamento das pessoas. Assim sendo, a organização, por meio de sua cultura, tende a influenciar na motivação das pessoas.

1.5 METODOLOGIA

A Fecomércio é composta por um quadro funcional de 25 (vinte e cinco) pessoas, sendo 22 (vinte e dois) com contratações definidas pela Consolidação

das Leis do Trabalho (CLT) e 03 (três) estagiários. O procedimento adotado para elaboração deste trabalho constituiu-se em uma pesquisa quantitativa por meio de questionário, e indireta por meio da revisão bibliográfica, e de documentos da organização. Foi elaborado um questionário e aplicado um pré-teste em cinco pessoas, de outra organização, para assegurar quanto ao entendimento e a clareza das perguntas. Em seguida foi aplicado nos 25 (vinte e cinco) colaboradores, porém somente 18 (dezoito) responderam, na ocasião foi enfatizado que se tratava de uma pesquisa sigilosa e que seria utilizada para estudar as teorias vistas em sala de aula, e elaborar um projeto em formato de monografia. Apesar de não ficar definido que daríamos um retorno do resultado da pesquisa não nos negaríamos caso solicitado. Após finalizar o processo de tabulação e análise os resultados estarão disponíveis no setor de Recursos Humanos da Federação.

1.5.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa pode ser caracterizada como quantitativa e qualitativa, pois o questionário utilizado foi elaborado, principalmente, em acordo com as teorias sobre motivação que mais utilizamos em nossa análise. A pesquisa qualitativa tem caráter exploratório, estimula os entrevistados a pensar e falar livremente sobre o tema, tendo determinado método teórico de compreensão. Quanto à quantitativa é mais adequada para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, utilizando-se métodos pragmáticos e instrumentos padronizados, como questionários.

1.5.2 Técnica de Coletas de Dados

As fontes de informação foram coletas de dados de maneira indireta, por meio de questionários e documentos da instituição.

1.5.3 Forma e Análise dos Dados

Quantitativa por meio da coleta e análise dos dados e qualitativos pela revisão bibliográfica.

1.5.4 Apresentação da Estrutura Analítica

Esta pesquisa tem como foco analisar a satisfação e motivação dos colaboradores e é composta pela revisão da literatura e construção do modelo, conforme roteiro.

1. Revisão da literatura
2. Construção do modelo
3. Aplicação do modelo
4. Discussão e análise dos dados

Na primeira fase foi realizada uma revisão da literatura sobre os pontos que podem influenciar na satisfação e motivação dos colaboradores. A base da revisão é a teoria das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria X e Y de McGregor.

Num segundo momento ocorreu o desenvolvimento do questionário, que teve como objetivo responder a pergunta do projeto.

O terceiro momento foi de aplicação do questionário, posterior a isso ocorreu à tabulação e análise dos dados. Com esta informação foi possível identificar os pontos que impactam na satisfação e motivação dos colaboradores.

Ordem do trabalho

- Inúmeros são os temas quando nos propomos a desenvolver um projeto. Após formação da equipe, cada uma descreveu um pouco a empresa que trabalha, com a exposição da colega da Fecomércio. Todas concordaram ser a Fecomercio a organização mais adequada para aplicar os conhecimentos adquiridos em nossos estudos, devido às mudanças atuais citadas anteriormente.
- Reunimo-nos e decidimos por fazer uma pesquisa de satisfação com os colaboradores.

- A primeira etapa do pré-projeto foi apresentada no dia 25/04/09.
- Com a aprovação do pré-projeto, foi desenvolvido o questionário.
- Aplicado em 28/08/2009.
- A análise dos dados foi feita por meio das teorias abordadas no projeto.
- A análise nos permitiu fazer o diagnóstico.
- Apresentado no dia 10/10/2009 o diagnóstico organizacional.
- Posterior a esta etapa foi desenvolvida uma breve análise do planejamento, onde sugerimos algumas estratégias que se aplicadas poderão contribuir na gestão de pessoas da entidade.
- Com as estratégias já desenvolvidas, finalizamos a viabilidade financeira do projeto e a conclusão.
- Apresentamos o projeto finalizado em 12/12/2009.

1.6 OBJETO DO ESTUDO

1.6.1 Apresentação da Empresa

Entidade representativa do sindicalismo patronal catarinense, a Federação do Comércio de Bens, de Serviços e de Turismo de Santa Catarina, constituída pelos Sindicatos do Comércio Atacadista e Varejista de Florianópolis, Representantes Comerciais de Florianópolis, Despachantes Aduaneiros de São Francisco do Sul.

Os Representantes Comerciais de Joinville foram os fundadores da Federação, o objetivo fundamental destes era promover a união do empresariado comercial catarinense para fortalecer a classe. Federação representa, orienta e defende o empresariado, em parceria com seus sindicatos filiados. O objetivo central é a busca da harmonia nas relações trabalhistas.

A Entidade no decorrer de sua trajetória contou com quadro de dirigentes que passaram pela presidência. Charles Edgar Moritz foi o primeiro presidente assumindo o mandato de 1948 a 1962 e também no período de 1974 a 1992, Haroldo Soares Glavan atuou de 1958 a 1962 e também de 1962 a 1974; Eduardo Matiewicz foi presidente de 1992 a 1998 e por último o presidente,

Antônio Edmundo Pacheco, que foi eleito presidente nas gestões 1998 a 2001 e reeleito para 2001 até 2004 e ainda assumiu mais um mandato, que terminou no começo de 2009 devido ao seu falecimento.

O último e atual presidente Fecomércio é o empresário Bruno Breithaupt, que ficará à frente da Federação até agosto de 2010.

Com o tempo a Federação aumentou a sua representatividade e também ampliou a abrangência de categorias, ao agregar no seu quadro o seguimento de turismo. Por meio do seu trabalho, a Fecomércio possibilita um maior intercâmbio de conhecimentos e interesses entre os seus sindicatos filiados.

a) Segmento

Sindicato do Comércio de Bens, de Serviços e de Turismo.

b) Abrangência de atuação

Sua abrangência é de nível estadual, por meio de representações junto aos sindicatos filiados em toda Santa Catarina.

c) Produto/serviços

Presta assessoria aos sindicatos nas áreas jurídica, econômica, administrativa e tecnológica, a federação é responsável pela realização de pesquisas de mercado e, em parceria com os sindicatos filiados, pela diligência das relações trabalhistas o serviço que a Federação do Comércio presta, possibilita maior intercâmbio de conhecimentos e interesses entre os sindicatos filiados.

d) Porte

Sua representatividade atual chega a 80% no estado SC. São no total 62 sindicatos filiados. À medida que o comércio catarinense se expande, a Federação aumenta sua representatividade. Além do comércio de bens e serviços, também ampliou a abrangência de categorias ao agregar o segmento

de turismo.

e) Data criação

A presente entidade atua no mercado desde 10 de agosto de 1948, data em que foi registrada e reconhecida como entidade representativa de comércio.

f) Perfil do cliente

São empresas de várias categorias do comércio de Santa Catarina, Comércio Atacadista, Varejista e Supermercadista; Comércio Atacadista de Madeiras; Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos; Comércio Varejista de Veículos; Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis; Institutos de Beleza, Cabeleireiros, Esteticistas e Similares; Centros de Formação de Condutores; Representação Comercial; Despachantes Revendedores e GLP.

g) Missão

Representar o empresário do comércio de bens, serviços e turismo para o desenvolvimento catarinense.

h) Visão

Até 2010, ser referência na representação do comércio de bens, serviços e turismo.

i) Valores

Transparência

Qualidade

Inovação

Comprometimento

Empreendedorismo

Ética.

2. DIAGNÓSTICO

O Diagnóstico é a avaliação do comportamento de uma organização. Por meio deste é possível verificar os processos internos. Um dos objetivos é possibilitar o entendimento da organização, a fim de sugerir ações orientadas, apontando soluções para melhoria dos processos. Para Costa, (2004, p.51) “o diagnóstico organizacional procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização em relação ao andamento de transformações para a construção do seu futuro.” Para ter um melhor resultado é necessário fazer um mapeamento de todos os pontos a serem avaliados, antes do início do processo de diagnóstico.

2.1 AMBIENTE EXTERNO

2.1.1 Mercado de trabalho (relação de empresas do segmento, vagas disponíveis, formas de contratação mais utilizadas)

O mercado de trabalho está se tornando cada vez mais exigente, as vagas disponíveis requerem pessoas com qualificação especializada. Muitos setores hoje sofrem por falta de mão de obra no mercado. Existem vagas disponíveis, porém nem sempre há candidato qualificado. Segundo, Milkovich e Boudreau (2006, p.161), “mesmo quando os candidatos estão disponíveis suas qualificações frequentemente não são adequadas.”

As formas de contratação são as mais variadas. A competência é uma das formas que pode determinar o tipo de relação que você vai ter com a organização.

Segundo Milkovich e Boudreau (2006, p.303),

Os empregados precisam assumir um papel de maior destaque na construção de suas próprias carreiras, acumulado os conhecimentos e outras credenciais que os tornem atraentes para futuros papéis funcionais, e identificando as experiências certas para a aquisição dessas credenciais.

Cada segmento de mercado apresenta suas necessidades específicas, porém aqui estamos nos referindo as vagas que a maioria das empresas dispõe. São áreas responsáveis pela parte administrativa do negócio, estas áreas seguem um perfil, as diferenças podem estar nas leis e regras que regem o segmento em questão.

A Fecomércio possui alguns cargos que exigem pessoas com competências técnicas, apesar de não ter nenhum cargo que seja distinto de outras organizações. Sabe-se que qualquer organização, ao contratar, necessita qualificar seu colaborador para que o mesmo atenda as expectativas. As demais instituições a ela vinculadas trabalham de maneira similar e a mão-de-obra não é de difícil acesso, sendo as vagas normalmente administrativas.

A forma de contratação mais utilizada é pela Consolidação das leis do Trabalho (CLT). Esta é uma forma que assegura ao empregado alguns direitos trabalhistas, dando segurança para o contratado e ao contratante. As contratações são por projeto na maioria das vezes e por meio de um contrato ou por Recibo de Pagamento de Autônomo (RPA).

2.1.2 Mercado de Recursos Humanos (candidatos reais e potenciais disponíveis no mercado, qualificação dos profissionais, mecanismos de recrutamento mais utilizado)

Fala-se muito na saturação do mercado de trabalho e a falta de profissional qualificado para suprir as demandas de um mercado cada vez mais competitivo. Percebe-se uma discrepância entre a demanda de mercado e a qualidade da mão de obra disponível, em decorrência de sua pouca qualificação geral.

As organizações buscam sempre pessoas com o perfil mais adequado ao cargo, porém em um mercado competitivo as pessoas precisam ser recicladas em relação às novas tecnologias e ao mercado que atua.

Segundo Dutra (2002 pg. 71),

O mercado de trabalho é constituído por relações complexas entre pessoas que ofertam sua capacidade de trabalho e organizações que oferecem oportunidades de trabalho. Essas relações são dinâmicas em si, já que as partes têm suas necessidades e expectativas alteradas pela relação estabelecida e são influenciadas pela dinâmica do contexto em que se inserem como mudanças tecnológicas, globalização e transformações econômicas, sociais, culturais e demográficas.

A presente organização utiliza-se do banco de dados de currículos para buscar seus possíveis colaboradores, bem como, entrevistas e indicações de pessoas conhecidas.

2.1.3 Principais Tendências Relacionadas à Gestão Estratégica de Pessoas

Como principal capital de uma organização são as pessoas que nela trabalham, podemos apontar que a tendência das organizações é trabalhar cada vez mais com pessoas especialistas em suas funções.

Ao longo dos anos as organizações passaram por sensíveis adaptações e grandes mudanças na gestão de pessoas, em função da evolução que ocorreu no mercado de trabalho e da grande competitividade que enfrentam. Essas transformações têm relação direta entre consumidores, clientes internos, tecnologia e concorrência, ou seja, todos os fatores que se relacionam de alguma forma com a organização devem ser considerados como moderadores e influenciadores no processo de gestão. O cuidado com todos os aspectos influenciadores implicam em constantes ajuste e redefinições de diretrizes. Segundo Lucena (1990 p. 22) “às exigências das organizações em relação à competência de sua força de trabalho. Somam-se as exigências sociais e trabalhistas, originárias da organização dos trabalhadores e da sociedade como um todo.”

Podemos destacar as organizações tradicionais que insistem em manter os mesmos parâmetros arcaicos para gerir sua equipe. Outro conjunto de

organizações são as consideradas modernas que focam sua gestão na valorização do novo, buscam alternativas inovadoras e readaptam-se sempre que necessário. Destaca-se ainda o conjunto de organizações consideradas avançadas, onde as pessoas são consideradas seu principal ativo, entendendo que o segredo do sucesso se atribui a elas. Ao falarmos em organizações devemos ter ciência de que tudo está interligado.

De acordo com Lucena (1990 p.27) "ambiente externo, ambiente empresarial e pessoas compõem uma sinergia, uma rede de relações, interações e interdependências tão fortes que a abordagem de uma dessas variáveis terá, necessariamente, que considerar as demais, no mesmo nível de importância."

Como todas as outras organizações, a Fecomércio também deseja que seus processos de contratação sejam rápidos e precisos. Para que isto aconteça necessita de ferramentas que proporcione tal resultado, beneficiando-se das novidades do setor de RH.

2.2 AMBIENTE INTERNO

2.2.1 Desenho do Organograma, dos Cargos e dos Perfis Profissionais, Vagas em Aberto.

Organograma:

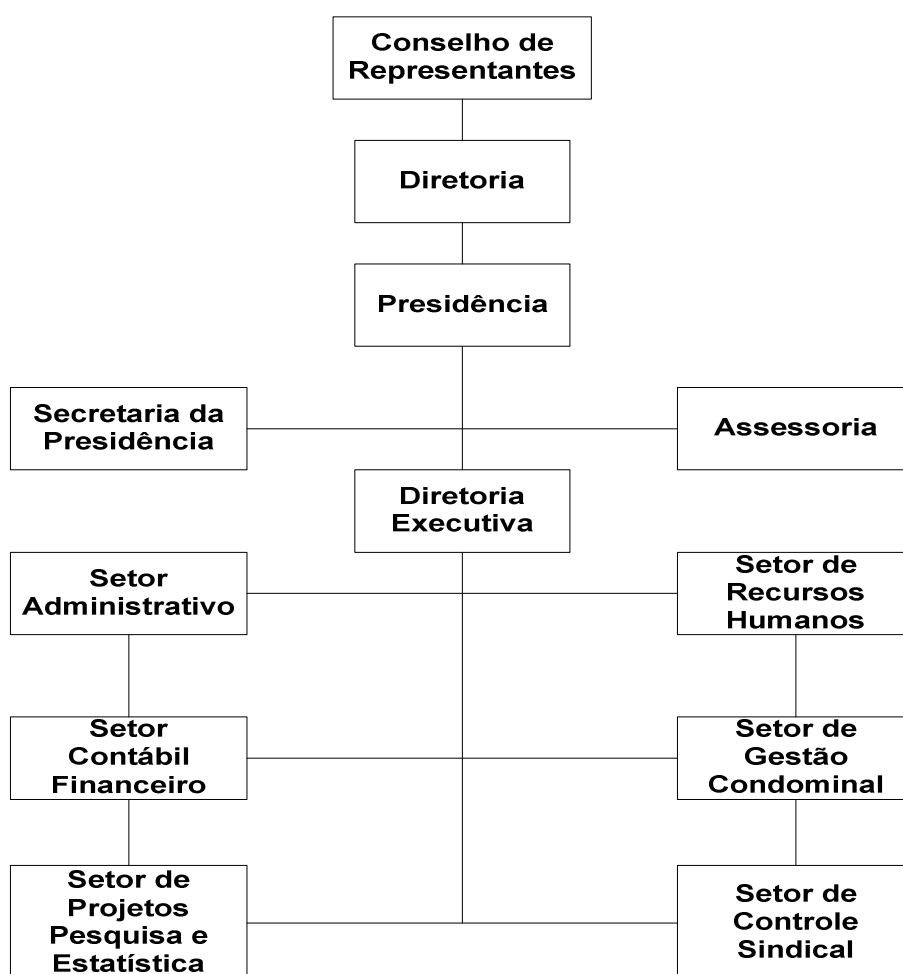


Figura 2 – Organograma
Fonte: Regimento Interno da Entidade

Identificação dos Cargos:

Estes são os cargos que a Fecomércio dispõem, conforme tabela a baixo:

NOME	CARGO	FUNÇÃO	VAGAS
Apoio	Administrativo	Copa e Serventia	2
Gestão Condominial	Auxiliar administrativo	Logística, Motorista e Porteiro	4
Administração	Assistente Administrativo	Compras, Financeiro, Patrimônio, Pesquisa, Recursos Humanos, Sindical	4
Administração	Analista JR 1º, Analista JR 2º, Analista SR	Administração, Projetos, Secretaria da Presidência, Assessor de Comunicação, Assessor de Econômico, Assessoria Jurídica, Assessoria Parlamentar	9
Gestão	Analista SR	Diretoria Executiva	1

Quadro 1 – Nome, cargo, Função e Vagas
Fonte: Plano de Cargos e Salários

2.2.2 Práticas de Recrutamento e Seleção

O recrutamento e a seleção é uma das principais práticas de recursos humanos da organização. Este é o momento de selecionar a pessoa com o perfil mais adequado a vaga. A pessoa ao trabalhar na função que gosta e estudou para isso, tende a produzir com mais satisfação.

A Fecomércio usa de práticas similares as de muitas organizações e para fazer contratações, beneficia-se do seu banco de dados para buscar o perfil necessário para a vaga. O banco de dados por sua vez é formado a partir do site da entidade, onde é disponibilizado um campo para que as pessoas se cadastrem e enviem seus currículos; outro recurso de contratação é por meio de indicação. Todos os candidatos serão avaliados pela análise do currículo,

entrevista individual e alguns questionamentos técnicos, neste caso para cargo de analistas.

Para Dutra (2002 p. 76),

Toda organização tem de forma explícita ou não, linhas de conduta para a gestão de pessoas. Essas linhas de conduta transparecem nos processos de comunicação, na forma como a empresa trata a remuneração, no tipo de investimento que faz no desenvolvimento de pessoas, na maneira como encara os processos de movimentação.

2.2.3 Programas de Treinamento e Desenvolvimento

A Fecomércio tem estipulado em portaria que a mesma se compromete oferecer o plano de incentivo a educação e a qualificação. Este programa o colaborador precisa solicitar por meio de um formulário de requerimento que está disponível no setor de recursos humanos ou solicitar via e-mail, a solicitação passa por uma análise do setor de recursos humanos e autorizado pelo diretor executivo. O treinamento e o desenvolvimento são importantes e contribuem na preparação das pessoas para melhor exercer suas funções.

Segundo Milkovich e Boudreau (2006 p. 338)

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultam em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. *Desenvolvimento* é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiência.

2.2.4 Métodos de Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho é uma importante ferramenta de gestão que define a sistemática do desempenho de cada colaborador em relação à função que exerce, julgando ou sistematizando o valor, a excelência, qualidades e contribuições de cada pessoa na organização. Com o resultado desta avaliação é possível estabelecer programas de treinamento para manter ou melhorar o desempenho dos colaboradores.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p.207)

Em geral, trata-se de um conjunto de técnicas visando a obter e analisar informações que possibilitem estimar a qualidade da contribuição prestada pelo empregado à Organização. Para tanto é necessário identificar as causas de eventuais deficiências e os meios de superá-las. Cumpre também examinar os aspectos positivos, a fim de maximizá-los, incentivando assim o potencial de crescimento dos empregados.

Entende-se que a avaliação de desempenho é uma importante ferramenta para as organizações que buscam um diferencial competitivo, pois, as pessoas são as principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso da mesma.

A Federação no momento não desenvolve avaliação de desempenho, sistematizada, porém o desempenho da organização é na maioria das vezes reflexo de seu quadro funcional.

2.2.5 Sistema de Remuneração e Benefícios, Custos com Folha de Pagamento

O sistema de remuneração é a forma de pagamento pelo trabalho prestado a empresa, é uma contrapartida financeira. Os benefícios são também conhecidos como remuneração indireta que é composta por benefícios legais estabelecidos por lei ou em acordos com sindicatos. Para implantar um sistema de benefícios que agrade a maioria dos colaboradores é fundamental fazer um breve diagnóstico. Segundo Milkovich e Boudreau (2006 p. 338) a remuneração

inclui o retorno financeiro e pelo serviço e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho.

O sistema de remuneração da Fecomércio tem como base o Plano de Cargos e Salários (PCS) que é composto pelo salário mensal e os benefícios como assistência médica com desconto que varia entre 50 a 70% do valor gasto, auxílio farmácia de 50%, seguro de vida de 100%. Os benefícios são pontos fortes que contam a favor da empresa quando se trata de aceitar uma vaga de emprego.

2.2.6 Rotação de Pessoal (índice de rotação de pessoal, levantamento das causas de rotação de pessoal, custos da rotação de pessoal)

A rotatividade está relacionada com o desligamento dos funcionários da organização. Este processo, quando é muito freqüente, pode se transformar em um problema, pois envolve custo para a rescisão e para novas contratações, além da perda do conhecimento da função e dos processos de trabalho. A alta rotatividade pode ser por vários motivos, como: descontentamento com a organização, melhores propostas e aposentadoria. Não podemos afirmar que a rotatividade traz benefícios ou prejuízo, para se ter uma visão real e necessária avaliar a situação atual da empresa, pois muitas vezes a própria organização toma a decisão de mudar o quadro funcional para fazer o alinhamento estratégico, redução de custo, entre outros.

A Fecomércio, nestes dois últimos anos, teve alteração no quadro funcional, pois como já dito anteriormente, a organização passou por algumas mudanças e se fez necessário o realinhamento dos cargos e funções. Segundo Milkovich e Boudreau (2006, p.303), “as atitudes e as opiniões dos empregados oferecem uma sinalização clara e antecipada sobre seus comportamentos futuros.” Por este motivo é bom estar atento quando o índice de rotatividade está aumentando.

2.2.7 Absenteísmo (Índice, causas e custos)

Os dois casos que estamos ressaltando sobre o absenteísmo nas organizações é a falta ao trabalho por motivo de doença (absenteísmo-doença)

no que rompe o equilíbrio entre a saúde do trabalhador e a produtividade, o que inviabiliza o desenvolvimento do profissional.

Para o autor Miguez (1988, pág. 101)

O absenteísmo por motivo de saúde e absenteísmo-doença, compreende episódios distintos. O absenteísmo por motivos de saúde compreende as ausências decorrentes de problemas de saúde próprios ou de dependente, caracterizando uma condição potencialmente questionável no tocante à necessidade de interromper o exercício laborativo. No caso do absenteísmo-doença, a ausência seria devido à falta de capacidade para exercer as atividades de trabalho em razão de doença ou lesão acidental, configurando uma condição justa e necessária e, portanto, inquestionável.

O absenteísmo-doença e o absenteísmo-saúde identificado na organização são de 0,22% é relativo aos meses de junho a novembro de 2008, não acarretando custos para organização.

2.2.8 Estilos de Liderança e Utilização do Poder

Os líderes são aquelas pessoas que inspiram os seus seguidores, por meio de idéias e comportamentos. Bergamini (1994 p. 103) "Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influencia exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores".

Existem vários enfoques sobre a liderança e seus estilos, para tanto iremos dar ênfase as seguintes classificações, autocrático, consultador, diplomático e democrático, como salienta a liderança situacional. Entendendo aqui estilo de liderança como o padrão comportamental manifestado ao se procurar influenciar as idéias e as atividades de outras pessoas.

O líder *autocrático* está mais voltado para as tarefas do que para os indivíduos que a executam. Sendo assim, sua atenção volta-se mais para os resultados e erros decorrentes da tarefa, tendendo a diminuir a comunicação com os liderados. Ao enfraquecer a qualidade de suas relações interpessoais, focando mais na produção, do que no indivíduo a satisfação será dificultada.

O *líder consultador* tem comportamento semelhante ao do autocrático, em relação às tarefas, porém tem melhor comunicação com seus liderados, consultando-os, por exemplo, sobre estratégias futuras, mesmo tendo já decidido, previamente, suas ações.

O *líder diplomático* já demonstra melhor qualidade em sua relação interpessoal, atento mais para os acertos e contribuições da equipe, tende a acatar com mais facilidade as melhores ideias.

O *líder democrático* demonstra maior interesse em sua relação interpessoal com os membros de sua equipe, ficando mais focado nos resultados gerais e metas. Para exercer este estilo de liderança é necessário ter uma equipe mais, madura e eficiente, como o foco é as relações afetivas, acaba promovendo maior motivação em todos. Concentra-se menos nas tarefas, pois supõe que os integrantes saibam fazer o que é necessário. Percebe-se que a utilização do poder, por meio deste enfoque, está na relação com os integrantes e na atenção com as tarefas. Estes estilos de lideranças apresentados se enquadram na liderança situacional, pois o líder se molda conforme a equipe, ou seja, o líder precisa usar vários estilos sempre se adaptando as situações. Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 353) “os que defendem a tese da liderança situacional advogam que o comportamento do líder é o previsto na curva de maturidade, isto é, o comportamento do líder deve variar conforme a maturidade dos liderados.”

Na Fecomércio o estilo de liderança que mais se aproxima dos exemplos citados é o consultador, pois são voltadas as tarefas, mas em alguns momentos possibilita uma comunicação mais aberta sobre as ações da organização.

2.2.9 Clima Organizacional

Clima Organizacional, segundo Robbins (2002, p. 498) “se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização, e que a difere de uma para outra.”

Aktouf (1996, p. 21) também coloca que “é necessário que o administrador do futuro compreenda que os instrumentos de administração, as técnicas econômicas e contábeis, as tecnologias sofisticadas não são nada sem

a existência de um clima social e humano propício à adesão, à colaboração e ao desempenho.” Com o estudo da Entidade foi possível observar que a cultura é fechada, estruturada e orientada para as tarefas, porém a cada semestre a Fecomércio faz uma pesquisa de Clima Organizacional, conforme tabela a baixo. Estes dados são referentes às pesquisas feitas no segundo semestre de 2008 e no primeiro semestre de 2009, com todos os colaboradores da Fecomércio.

Pesquisa	Controle	
	2008	2009
Relacionamento	Pontos	Pontos
Comunicação com os colegas	66	61
Comunicação geral	61	61
Ambiente de trabalho no setor	70	66
Ambiente de trabalho geral	69	54
Condições para realização dos serviços	68	53
Relacionamento com a Diretoria Executiva	78	43
Relacionamento com a Presidência e Diretoria	76	51
Relacionamento com Colegas	74	82
Entidade		
Pagamento (pontualidade)	89	91
Pagamento (avaliação salarial)	75	70
Horários (entrada, almoço e saída)	86	83
Facilidades (transporte)	77	84
Facilidades (plano de Saúde)	89	81
Facilidades (plano Odontológico)	71	77
Atendimento geral na entidade	74	72
Equipamentos disponibilizados para trabalhar	71	72
Segurança no trabalho e Ergonomia	63	67
Avaliação Geral	74%	70%

Quadro 2 – Pesquisa
Fonte: Fecomércio – 2008 e 2009

2.2.10 Cultura Organizacional (descrever a história da organização, rituais e cerimônias mais utilizadas e identificar o tipo de cultura subjacente aos rituais: rígidas ou flexíveis, hostil ou apoiadora, inovadora ou observadora).

A cultura tem uma forte influência nas organizações, pois, determina alguns comportamentos que são capazes de determinar um estilo próprio de adaptar-se aos ambientes. “Cultura é a parte ou o aspecto da vida coletiva, relacionados à produção e transmissão de conhecimentos, à criação intelectual e artística” (dicionário Aurélio versão nº 5, ano 2004). Segundo ZANELLI. et. al Zanelli, (2004 p.408), “a cultura é a influência que exerce no comportamento humano não varia somente entre diferentes agrupamentos ou sociedades humanas. A diversidade cultural pode coexistir dentro de um mesmo grupo, em princípio considerada homogênea.”

A Organização tem como prática divulgar as suas informações e comunicados por meio do mural, cartazes, telefone e e-mail. Uma das práticas que reúne todos os colaboradores é a confraternização no final de cada mês em função dos aniversariantes, fazendo com que todos se sintam valorizados e lembrados. A cada bimestre ocorre uma reunião, relacionada ao projeto de Sistema de Excelência em Gestão Sindical (SEGS), para cada encontro é escolhido pelos membros um tema para ser debatido com a presença de um especialista no assunto, algumas vezes são apresentados vídeos, filmes ou dinâmicas de grupo, para finalizar o encontro é feita uma confraternização com *coffee-break*. Outra prática que a organização tem é de fazer anualmente uma confraternização com os colaboradores dos Departamentos Regionais (DR) das três Entidades que compõem o Sistema, Fecomércio, Sesc e Senac este encontro tem como prática distribuir brindes, fazer sorteio de viagens, em resumo é uma grande confraternização envolvendo aproximadamente duzentas (200) pessoas. A Federação busca uma cultura inovadora, que causa reflexo no dia-a-dia do trabalho.

2.2.11 Administração de Conflitos (Identificar os tipos de conflitos mais comuns na empresa. Como se lida com estes conflitos: há repressão ou estímulos)

No ambiente organizacional os conflitos são inevitáveis, pois temos diferenças de percepções, opiniões, enfim, diferenças individuais são naturais. Os conflitos quando bem administrados podem contribuir positivamente na organização. Para ter sucesso na administração de um conflito é importante conhecê-los, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles.

Robbins (2005 p. 326),

Podemos definir conflito, então, como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa considerada importante (...) engloba um amplo escopo de conflitos experimentados pelas pessoas nas organizações – incompatibilidade de objetivos, diferenças de interpretação dos fatos, desacordos baseados em expectativas de comportamento e assim por diante.

Foi possível perceber que na organização existem três tipos de conflitos. Segundo Chalvin, e Eyssette (1989) o chamado *conflito sentido*, que é aquele que já atinge as partes, e em que há emoção e forma consciente. Outro tipo é o *conflito percebido*, cujos elementos envolvidos percebem racionalmente e existência do conflito, embora não haja ainda manifestação abertas dos mesmos. O *conflito manifesto* é quando está declarado e é percebido por todos. Por meio da pesquisa e dos estudos realizados na Organização foi possível perceber que existe conflitos, pois quando perguntados sobre a existência de administração de conflitos a maioria respondeu de forma insatisfatória. Conflitos como já mencionados são divergências de ideias, segundo Bateman e Snell (1998 pg. 94), “o tomador de decisões tem que reconhecer que existe um problema e deve acreditar que os recursos e habilidade para resolver o problema existem.”

2.2.12 Comunicação Endomarketing (recursos utilizados, fluxo da comunicação)

O *Endomarketing*, conjunto de ações de marketing interno é um importante facilitador do sistema de gestão, pois procura visar valores e objetivos que são importantes para o sucesso da organização.

Segundo Mattos (1993), o objetivo principal do *endomarketing*, é fazer com que todos trabalhem sintonizados com o objetivo final da organização, pois é dali que resultará a sinergia organizacional. O *endomarketing* da Federação não é sistematizado, porém existe uma comunicação interna que facilita conhecer os serviços prestados pela organização e algumas diretrizes.

2.2.13 Legislações Trabalhistas (atendimento à legislação, formas de acesso à legislação pelos colaboradores)

Conforme descrito no breve relato da revolução industrial, podemos entender um pouco mais como foi o processo que hoje nos assegura alguns direitos trabalhistas por meio da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

As contratações da entidade são feitas pelo regime da CLT, e também com base no acordo coletivo que é feito todo ano no mês de julho com o Sindicato de Entidades Sindicais (SINDES) este acordo fica a disposição para que todos os colaboradores tenham conhecimento. Outra lei que é seguida para contratação é a lei 11.788 de 25/09/2008, que regulamenta a contratação dos estagiários.

2.2.14 Política de Retenção de Capital Intelectual (Programa de desenvolvimento de lideranças, Plano de Sucessão, Coaching, Mentoring)

O conhecimento é valorizado cada vez mais nas organizações, é importante manter pessoas que detém conhecimentos específicos da função, o capital humano exerce uma grande força quando falamos de um mercado cada vez mais competitivo que exige pessoas preparadas para superar a concorrência acirrada.

Segundo Stewart, (1998 p.118),

É a guerra da concorrência, pois as corporações de sucesso fomentarão o crescimento pessoal para atrair as melhores e mais brilhantes pessoas. Administrar os talentos tornou-se a mais importante e desafiadora das tarefas, pois com competitividade as organizações buscam cada vez profissionais bem qualificados e que se destacam em suas funções.

A Fecomércio, não dispõe de política de retenção de Capital Intelectual. Entende-se que é muito importante reter pessoas que tem potencial para acompanhar o desenvolvimento da organização e a competição do mercado.

Programa de Desenvolvimento de Lideranças

O desenvolvimento de lideranças é um programa que objetiva capacitar e treinar os líderes sobre o negócio e os domínios das ferramentas existentes na organização. Os líderes são as pessoas que tomam decisões, constroem projetos estratégicos e comunicam as ideias com eficácia, sobretudo, conseguem construir relações de confiança com os colaboradores e o subordinado. De acordo com Bateman e Snell (1998 pg. 337) “liderança pode ser ensinada e aprendida” os autores relatam ainda que “os verdadeiros líderes administram com eficácia e dedicam-se à orquestração da mudança.”

Um programa de desenvolvimento é importante para que o gestor esteja alinhado aos objetivos estratégicos da empresa e possa com isso administrar os recursos e as pessoas com eficácia. Para que o líder tenha sucesso ele precisa ter uma equipe que trabalhe com ele e para ele, se a organização dispuser de um programa de desenvolvimento de lideranças esta aproximação será facilitada, pois, assim o gestor terá treinamento e técnicas que podem facilitar a aproximação com sua equipe. A Fecomércio não dispõe de um programa de desenvolvimento de liderança, o que existe são encontros promovidos pela Confederação Nacional do Comércio – (CNC), onde participam os dirigentes das Federações do Comércio dos estados, este encontro reúne também dirigentes de sindicatos, na ocasião são discutidas diretrizes das Entidades e processos administrativos. Trata-se de uma orientação para os líderes no que diz respeito a

processos, não é sobre como ser um gestor de pessoas, mas sim de processos e recursos.

Plano de Sucessão

O Plano de Sucessão é um plano de carreira que objetiva o futuro da organização, sua continuidade e inovação. Este plano oferece oportunidades para as pessoas conforme seus talentos, mas vale salientar que não basta só o talento a pessoa tem que querer o cargo oferecido. Para aplicar um plano de sucessão à organização precisa definir o perfil dos cargos, por meio disso é possível construir uma carreira, o plano de sucessão não deixa de ser o planejamento de Recursos Humanos. Este plano é um bom reforço motivador, pois possibilita as pessoas conquistarem posições na organização. A Fecomércio no momento não dispõe de plano de sucessão bem definido para o corpo técnico. Na alta direção o plano de sucessão é feito por meio de uma eleição, pois o presidente da Organização é eleito por um conselho constituído pelos presidentes dos sindicatos filiados a Federação.

Coaching

De acordo com Rabaglio (2006, p.04),

Coach é alguém que colabora com as pessoas, equipes, empresas, de forma que estes encurtem *gaps* (lacunas) relativos a objetivos, tanto pessoal, como organizacional. Seu papel é dar suporte a outras pessoas, por meio de várias ferramentas e eficácia na comunicação interpessoal, para que se tornem melhores observadores de si mesmos, de seu mundo de relações, de forma que eles possam obter o máximo de rendimento em suas competências. O *coach* é um apoiador, um facilitador, um orientador, que se compromete a ajudar o outro a atingir suas metas, com a maior objetividade e eficácia possível. É um "desenvolvedor" de pessoas. *Coaching* é um processo com início, meio e fim definindo metas claras e desenhando ações para alcançar os resultados desejados.

No momento não identificamos a necessidade da Organização dispor de um *coaching*.

Mentoring

O *mentornig* é a pessoa que adquiriu muita experiência e reconhecimento profissional, e “adota” um jovem que tenha potencial para orientá-lo em sua carreira dando apoio e conselhos.

O *mentoring* envolve discussões amplas, que pode não se limitar apenas ao contexto de trabalho, o mentor tem uma grande experiência profissional no campo de trabalho de seu cliente. Segundo (dicionário *Babylon, online*) Mentor (guia) - pessoa que guia outra em seu aprendizado. A Fecomércio não dispõe de um profissional com características de um mentor.

2.2.15 Avaliação de Equipes

A avaliação de equipes é um importante balizador de resultados, pois trabalhando com uma equipe motivada os resultados melhoram. Com a evolução das teorias administrativas é possível observar como as organizações vem se transformando, para acompanhar as constantes mudanças que ocorrem no mercado de trabalho, e para que a empresa esteja competitiva as suas equipes precisam trabalhar com cumplicidade, isso irá ocorrer se estas pessoas tiverem um ambiente de trabalho agradável e com pessoas integradas.

Neste cenário de mudanças, se faz necessário uma gestão de pessoas mais participativa e flexível, o gestor tem um papel fundamental perante a equipe, pois é ele quem deve ser capaz de analisar e acompanhar as habilidades técnicas e comportamentais de sua equipe, para que o gestor tenha clareza em suas análises é fundamental que exista uma avaliação da equipe sistemática.

De acordo com ZANELLI. et. al. (2004 p. 376), “é possível identificar que se trata de um conjunto de indivíduos que, mantendo um esquema dinâmico de interações, caminha para um objetivo que lhe é comum.” A Federação do Comercio não dispõem neste momento de a avaliação de equipes.

2.3 ANÁLISE

a) Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos são variáveis e áreas que tem uma relevância no cumprimento de metas e objetivos da organização.

Alguns dos fatores que podemos citar como críticos de sucesso na Federação é o desempenho dos colaboradores, a imagem da marca, qualidade do serviço prestado, agilidade nos processos, equipe técnica competente, credibilidade e confiança no mercado de pesquisas. O que faz com que a organização mantenha-se competitiva são os seus fatores críticos de sucesso.

b) Identificação de Cargos Críticos

Para identificar os cargos críticos é necessário verificar a estrutura organizacional, descrição dos cargos e o perfil profissional, isso confrontado com os objetivos e metas da organização. Mesmo sem uma análise detalhada podemos apontar que o cargo crítico que podemos apontar na Federação é o de natureza gerencial.

c) Oportunidade e Ameaças (externas)

Oportunidades	Ameaças
<p>Sindicatos</p> <p>Mídia</p> <p>Ampliação da representatividade</p> <p>Ampliação de serviços com parceiros, Confederação Nacional do Comércio (CNC), Sindicatos, e outros co-parceiros)</p> <p>SESC e SENAC.</p> <p>Governo municipal, estadual e federal</p> <p>Conselho das Federações Empresarias. (COFEM)</p> <p>Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE)</p> <p>Instituições financeiras</p> <p>Assentos representativos</p> <p>Universidades para capacitação</p> <p>Setor terciário</p> <p>Feiras e eventos</p> <p>Demandas de Responsabilidades Sociais</p> <p>Reforma tributária e trabalhista</p> <p>Estabilidade Econômica</p> <p>Fórum econômico e social do Mercosul</p> <p>Banco de dados da Secretaria da Fazenda</p> <p>Banco de dados do Ministério do Trabalho e emprego</p> <p>Prefeituras exigirem a quitação de contribuição sindical</p> <p>Federação Catarinense dos Municípios. (FECAM)</p> <p>Outras federações do comércio</p> <p>Saúde e segurança do trabalhador</p> <p>Existe público e profissionais no mercado necessitando de apoio classista</p> <p>Convênio com Unimed – Plano empresarial no associativismo</p> <p>Ação de cobrança nos artigos 607 e 608 CLT</p> <p>Visitas periódicas de representantes da Fecomércio nos sindicatos para participarem de reuniões junto a associados, ajudando na solução de assuntos mais complexos e contribuir para o associativismo local das representações</p> <p>Presença ativa nos Conselhos Municipais de Trabalho e Emprego de Trânsito</p>	<p>Sindicatos não ativos</p> <p>Governo Federal (MPs, tributos e outros)</p> <p>Centrais Sindicais</p> <p>Outras entidades empresariais</p> <p>Sistema financeiro brasileiro</p> <p>Extinção do imposto sindical</p> <p>Imprensa</p> <p>Informalidade</p> <p>Não fiscalização do Ministério do trabalho e emprego /Delegacia Regional do Trabalho (MTE/DRT) nas contribuições sindicais</p> <p>Falta de controle da arrecadação sindical (Caixa Econômica Federal)</p> <p>Dirigentes políticos despreparados e sem envolvimento com a categoria empresarial</p> <p>Falta de interesse de comerciantes a se associarem</p> <p>Falta de apoio dos contadores e repassar dados de empresas</p>

Quadro 3 – Oportunidades e ameaças
Fonte: Planejamento Estratégico da Fecomércio

d) Pontos Fracos e Fortes (interno)

Pontos Fortes	Aspectos a Melhorar (pontos fracos)
<p>Representatividade Legal, representatividade na CNC, Liderança com visão empreendedora, Força viva e atuante no meio empresarial. Instalações da sede Número de sindicatos filiados Investimento em capacitação Comitê jurídico, Práticas sindicais voltadas cada vez mais para a valorização da negociação Recursos financeiros (receita tributária e serviços) Relacionamento com outros atores de representação, assentos de representatividade Instituto de pesquisas Meios de comunicação, Imagem institucional, visão de sistema, patrocínios Pronto atendimento às empresas e contadores quando solicitada Apoio às causas comunitárias, tornando-se parceiros nas reivindicações, intermediando os pleitos junto às autoridades competentes e cobrando soluções</p>	<p>Estrutura organizacional Política de recursos humanos Comunicação interna e externa (sistema) Sistema de TI> sindical, contábil, pessoal, patrimônio e outros ligados a gestão Ampliação dos serviços oferecidos Visão de equipe Profissionais das áreas tributárias, econômica e de articulação política Marca do Sistema (visibilidade) Diretoria mais atuante na representatividade Relacionamento com contadores Apoio e mais integração junto aos sindicatos Identificações dos representantes legais da Fecomércio (cartão, carteira, adesivos,...) Representatividade das câmaras nas áreas de turismo, hospitalidade, importação e exportação</p>

Quadro 4 – Oportunidades e ameaças

Fonte: Planejamento Estratégico da Fecomércio

3. ANÁLISE, DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA FECOMÉRCIO

O objetivo do presente capítulo é apresentar informações sistematizadas obtidas junto aos participantes da pesquisa, com base no referencial teórico utilizado. A apresentação dos dados é por meio de gráficos, por entender que esta forma demonstra de maneira visual e resumida, os principais dados de cada pergunta.

Esta parte do trabalho corresponde à análise dos gráficos, a referência teórica usada como base serão as teorias de Herzberg (1959) Maslow (1954) e McGregor(1960). Deste princípio, caracterizamos as perguntas em quatro categorias, a saber: Fatores Higiênicos de baixa satisfação e Fatores Higiênicos de alta satisfação; Fatores Motivacionais de baixa satisfação e Fatores Motivacionais de alta satisfação. A fim de facilitar o entendimento prático dessas ideias, considerou-se uma breve explanação teórica a respeito de cada um dos agrupamentos.

Uma das teorias motivacionais mais estudadas surgiu da preocupação de Herzberg (1959) em pesquisar, no contexto de trabalho, quais os fatores que influenciam na produção e na satisfação do trabalho.

Ressalta-se que os gráficos iniciais de 1 a 5, correspondentes ao perfil dos participantes.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Nas tabelas que seguem estão distribuídas as características gerais dos participantes da pesquisa com relação ao sexo, idade, nível de escolaridade, cargo e tempo de trabalho na organização.



Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil

Gráfico 1: Autoras, 2009

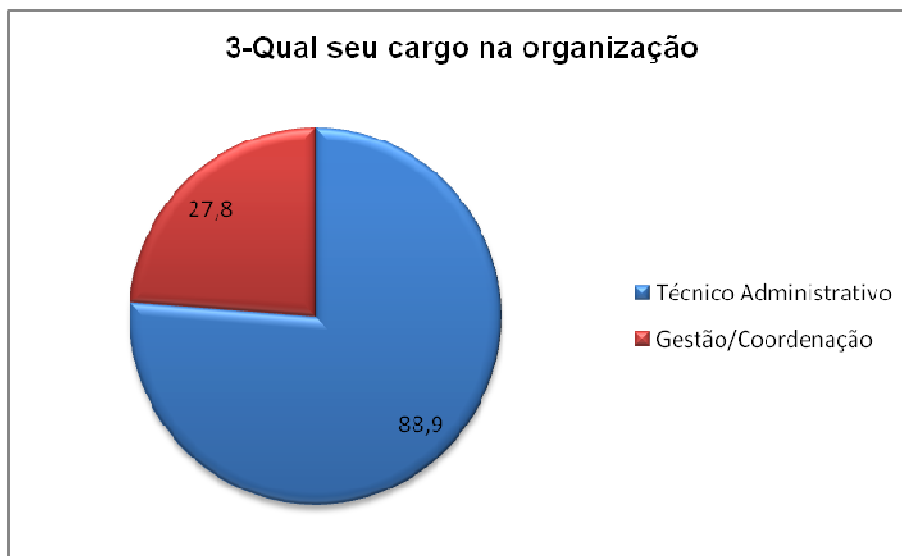
Por meio do gráfico é possível perceber que a maioria dos colaboradores apresenta idade entre 18 a 26 anos, representado 38,9% e com idade entre 27 a 33 anos representam 27,8% e entre 34 a 42 anos e acima de 43 representam 16,7% participantes.



Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil

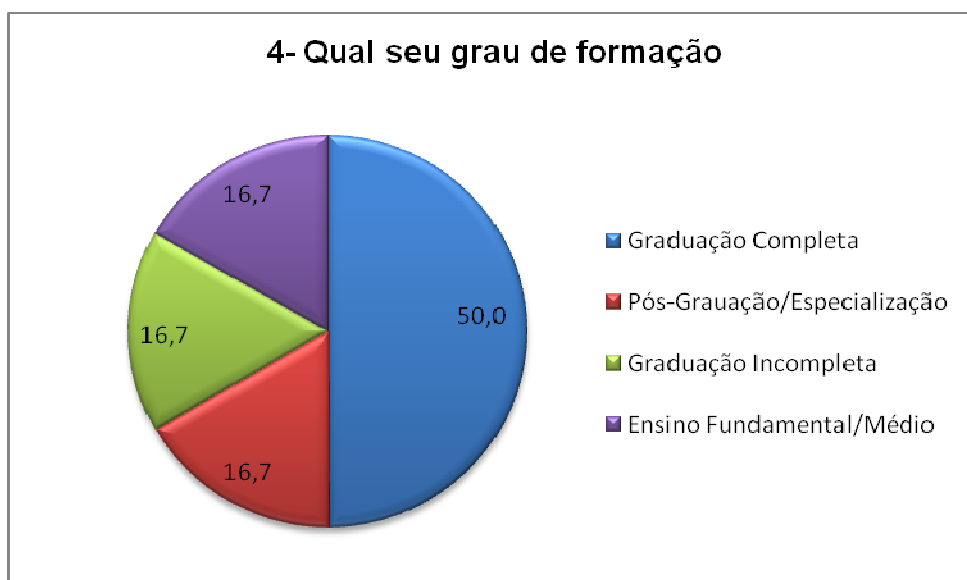
Gráfico 2: Autoras, 2009

Na amostra do gráfico é possível perceber que 72,2% é composto por mulheres e que 27,8% são homens.



Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil
Gráfico 3: Autoras, 2009

Os cargos que a Federação dispõe são na sua maioria Técnico Administrativo com 88,9% dos colaboradores e 11,1% são os cargos de Gestão/Coordenação.



Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil
Gráfico 4: Autoras, 2009

Quanto ao nível de escolaridade a maioria tem Graduação Completa representado 50% dos participantes, e os demais com 16,7%, tem Pós-

Graduação/Especialização, Graduação Incompleta e Ensino Fundamental/Médio.



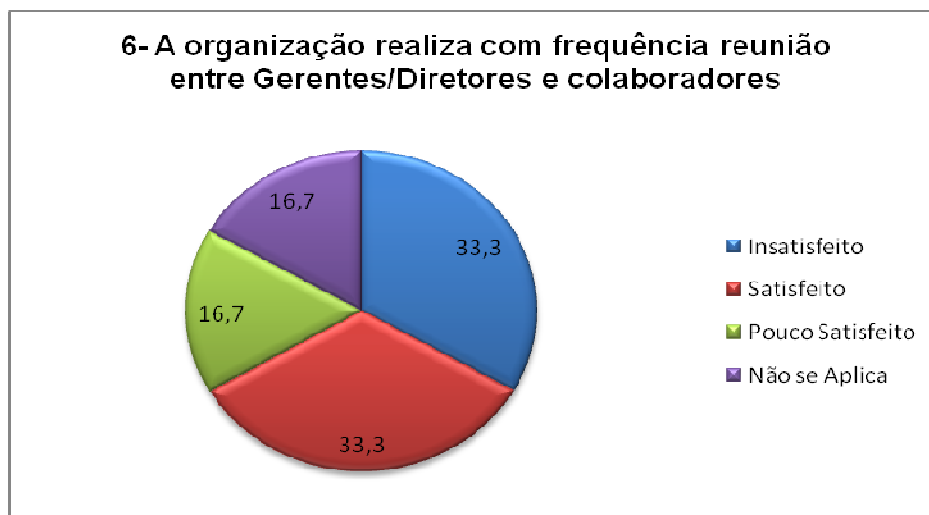
Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil
Gráfico 5: Autoras, 2009

A maioria dos colaboradores tem um ano de tempo de trabalho na organização, já os que têm mais de 5 anos representam 27,8% e entre 1 a 4 anos, representam 11,1% dos participantes.

3.2 FATORES HIGIÊNICOS

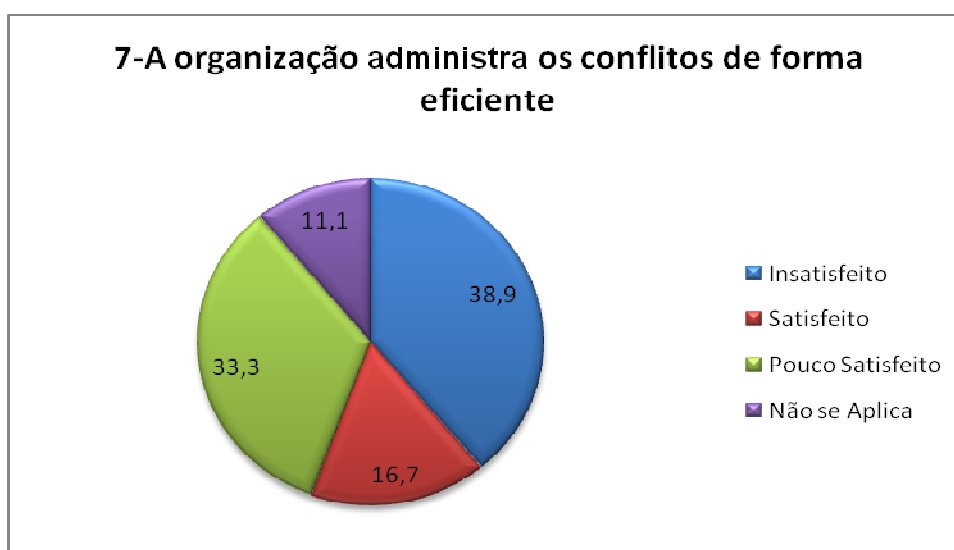
3.2.1 Fatores Higiênicos de Baixa Satisfação

A seguir são apresentados, por meio dos gráficos de 6 a 8 os fatores higiênicos que tiveram resposta, em sua maioria de baixa satisfação.



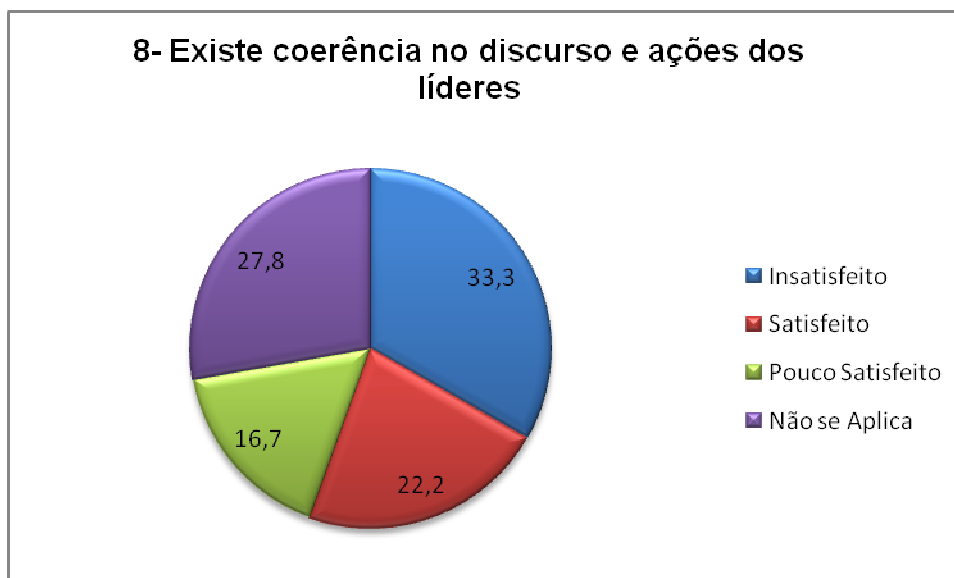
Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil
Gráfico 6: Autoras, 2009

Por meio do gráfico é possível perceber que 33,3% representam os que estão Satisfeitos e os Insatisfeitos e com 16,7% correspondem aos que responderam Pouco Satisfeitos e Não se Aplica.



Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil
Gráfico 7: Autoras, 2009

Com relação à administração de conflitos é possível perceber pelo gráfico que 38,9% estão Insatisfeitos, 33,3% Pouco Satisfeito, 16,7% Satisfeito e que 11,1% Não se Aplicam.



Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil
Gráfico 8: Autoras, 2009

No que diz respeito à coerência no discurso e ações dos líderes, representados no gráfico são 33,3% Insatisfeitos, 27,8% Não se Aplica 22,2% Satisfeitos e 16,7% Pouco Satisfeitos.

Fatores Higiênicos de Baixa Satisfação

Nos aspectos relacionados a reuniões entre gerência e colaboradores, os resultados mostram igualdade entre *Satisfeito* e *Insatisfeito*, este resultado demonstra divergências, podendo com isso influenciar ou ter reflexo nas atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho.

Na administração de conflitos é possível perceber que os colaboradores estão Insatisfeitos com a forma que está sendo conduzida esta questão pela liderança. Este fator pode interferir na produção, pois quando os conflitos não são administrados tendem a causar desgaste e desperdício de energia.

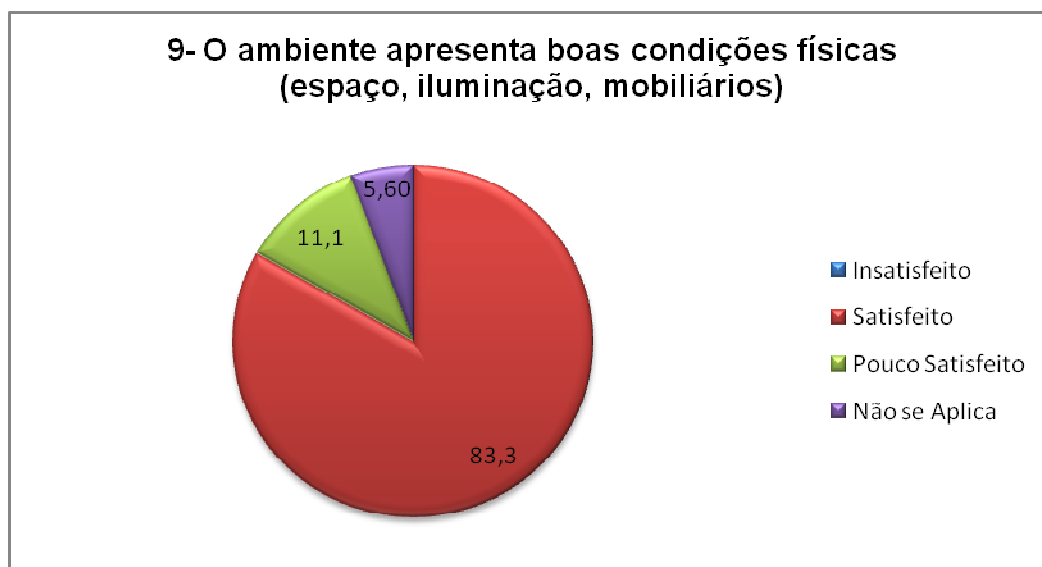
Na coerência entre o discurso e ações dos líderes, o gráfico demonstrou que a maioria dos colaboradores estão Insatisfeitos, podendo indicar falhas na comunicação e interrelacionamento, pois quando as pessoas deixam de acreditar em determinadas ações que conduz a organização as mesma desenvolvem suas tarefas para fugir de um desprazer.

McGregor (1960), em sua "Teoria X e Y", explica que, quando existem: desmotivação, acomodação, subutilização, inadaptação e desorientação, os gerentes, em vez de buscarem a causa em si próprios, vão atribuírem-nas aos empregados. A teoria pode ainda ser fonte de estudos para aprimorar os recursos humanos utilizados até os dias atuais.

Com a baixa satisfação dos fatores apresentados podemos supor que os colaboradores percebem que a organização esta deixando de propor um ambiente adequado ao desenvolvimento das atividades diárias.

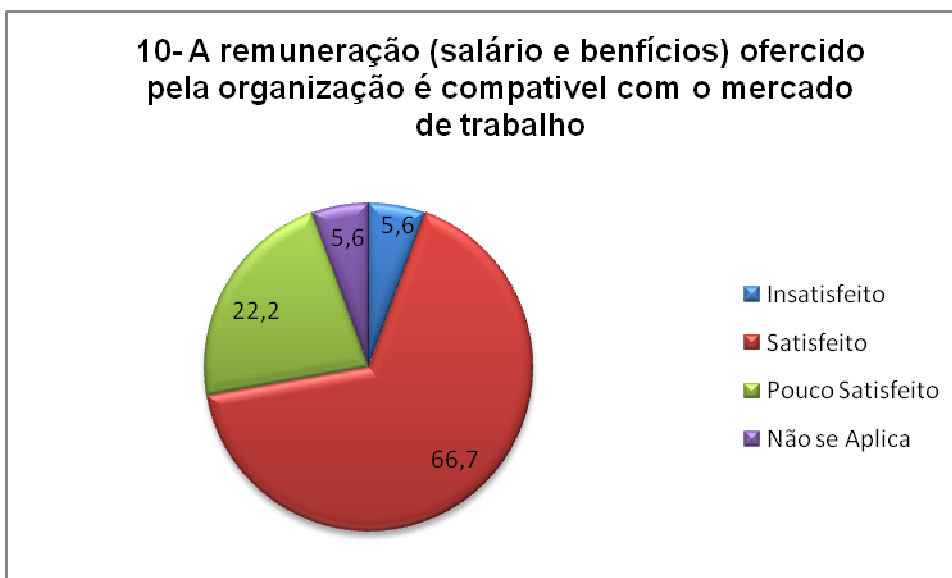
3.2.2 Fatores Higiênicos de Alta Satisfação

Por meio dos gráficos abaixo podemos identificar a alta satisfação dos colaboradores da Fecomércio. Os dados estão relacionados entre os gráficos de 6 a 16.



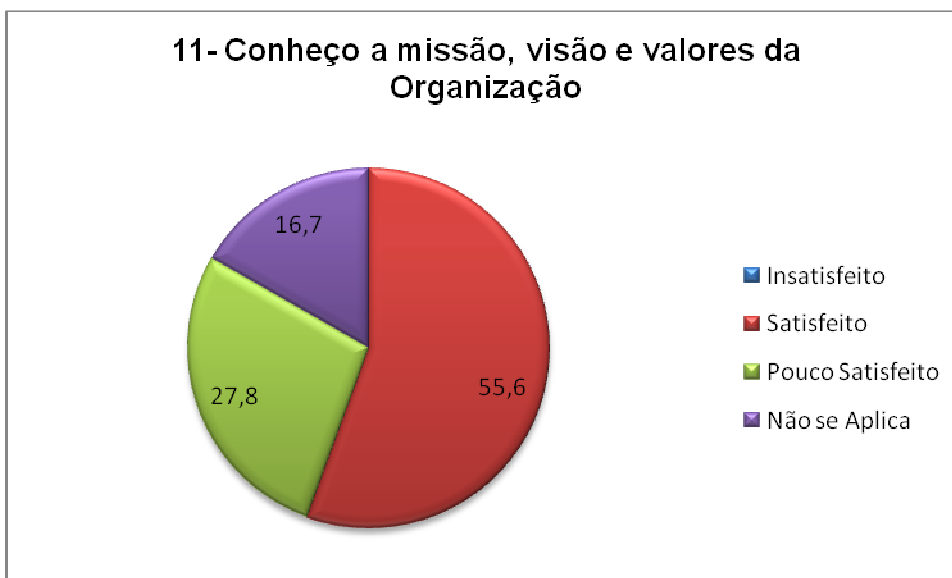
Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil
Gráfico 9: Autoras, 2009

Verificando os dados que correspondem às condições físicas do ambiente de trabalho é possível perceber, por meio do gráfico que 83,3% estão Satisfeitos, Pouco Satisfeito são 11,1% e Não se Aplica corresponde a 5,6% isso demonstra que a maioria dos colaboradores está satisfeito.



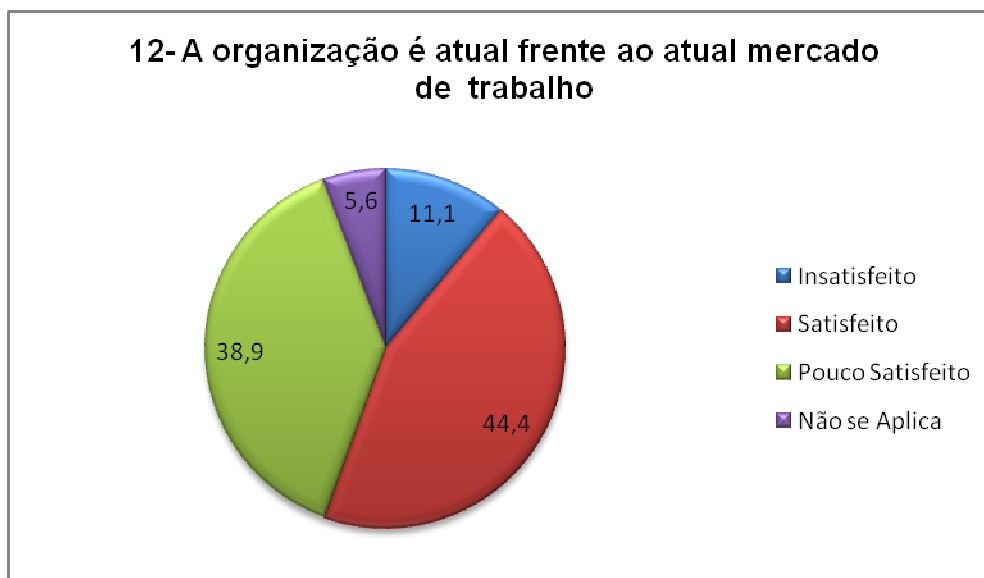
Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil
Gráfico 10: Autoras, 2009

No comparativo entre a Remuneração interna e externa, 66,7% estão Satisfeitos com o salário e os benefícios, 22,6% estão Pouco Satisfeito e 5,6% corresponde aos Insatisfeitos e Não se Aplica.



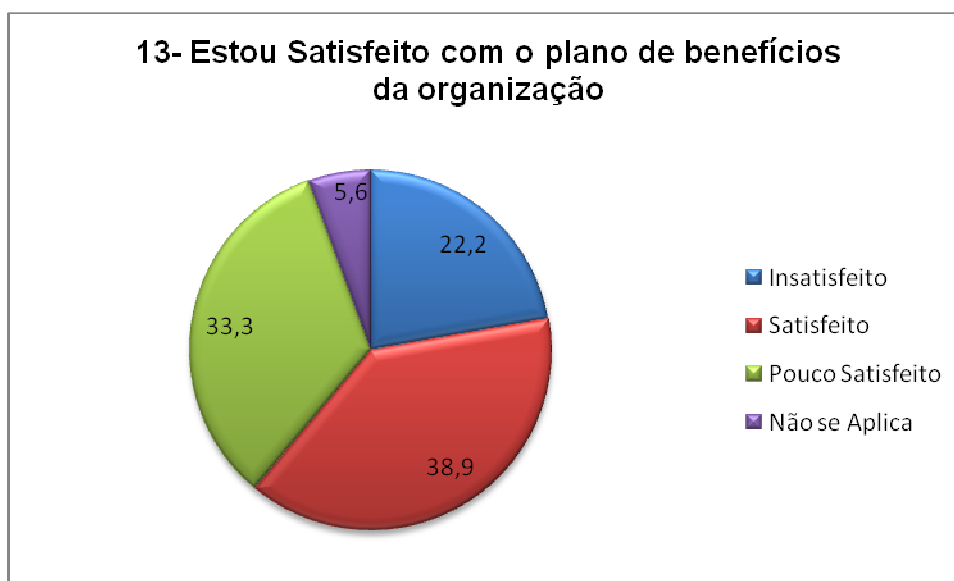
Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil
Gráfico 11: Autoras, 2009

Na obtenção das respostas o gráfico apresenta que 55,6% estão Satisfeitos, pois conhece a Missão, Visão e Valores da Federação, 27,8% Pouco Satisfeitos e 16,7% Não se Aplica.



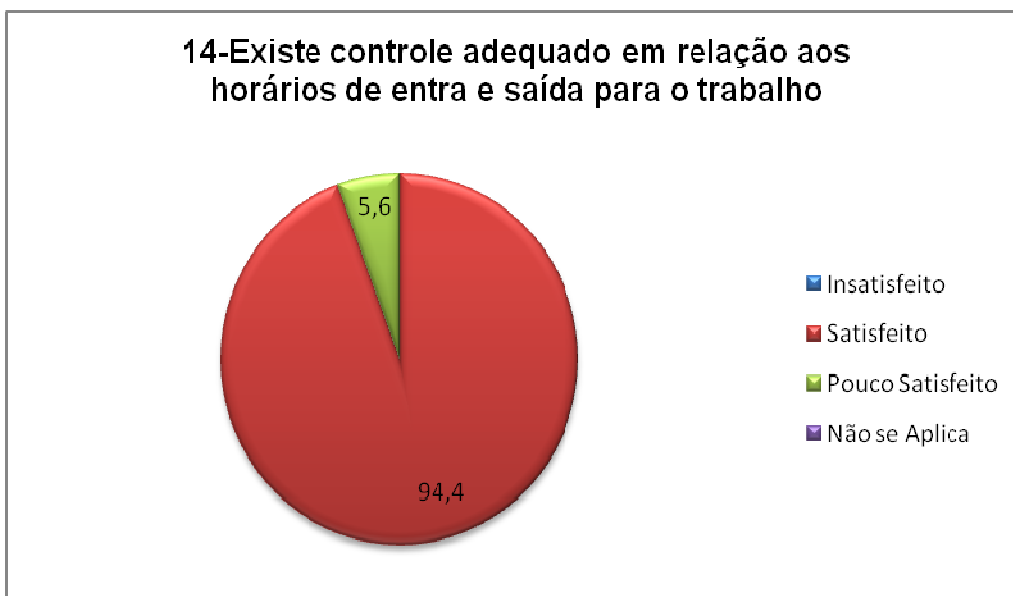
Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil
Gráfico 12: Autoras, 2009

Conforme o gráfico são 44,4% dos colaboradores Satisfeitos, 38,9% estão Pouco Satisfeitos, 11,1% Insatisfeito e 5,6% Não se Aplicam.



Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil
Gráfico 13: Autoras, 2009

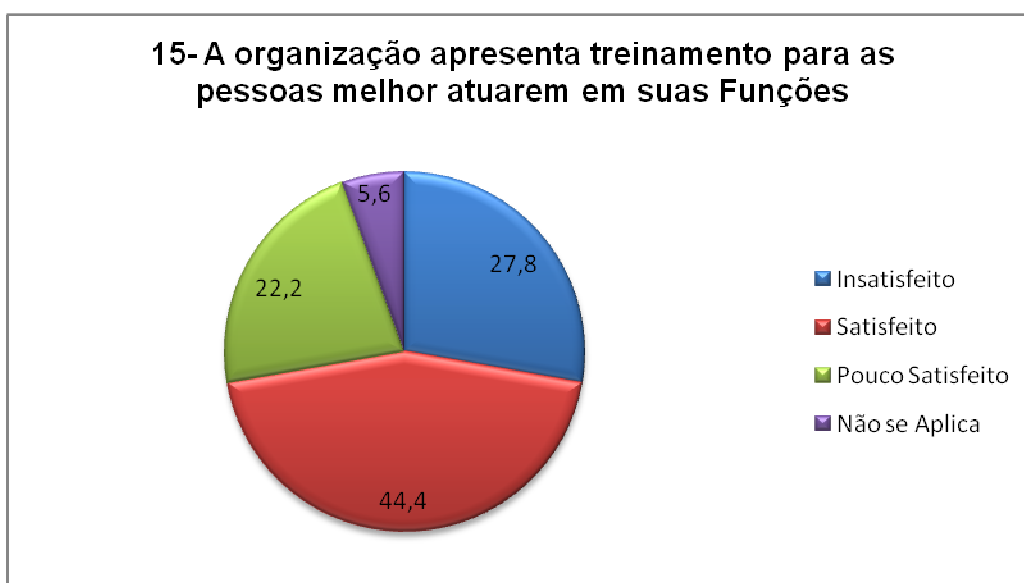
Dos 18 (dezoito) colaboradores que responderam a pesquisa 38,9% estão Satisfeitos com o plano de benefícios que a organização dispõe e 33,3% Pouco Satisfeito, 22,2% Insatisfeitos e 5,6% Não se Aplicam.



Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil

Gráfico 14: Autoras, 2009

O gráfico pontua que 94,4% estão Satisfeitos com o controle dos horários, nota-se um percentual considerável comparando com os demais resultados, quanto aos outros índices somente Pouco Satisfeitos pontuou com 5,6%.



Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil

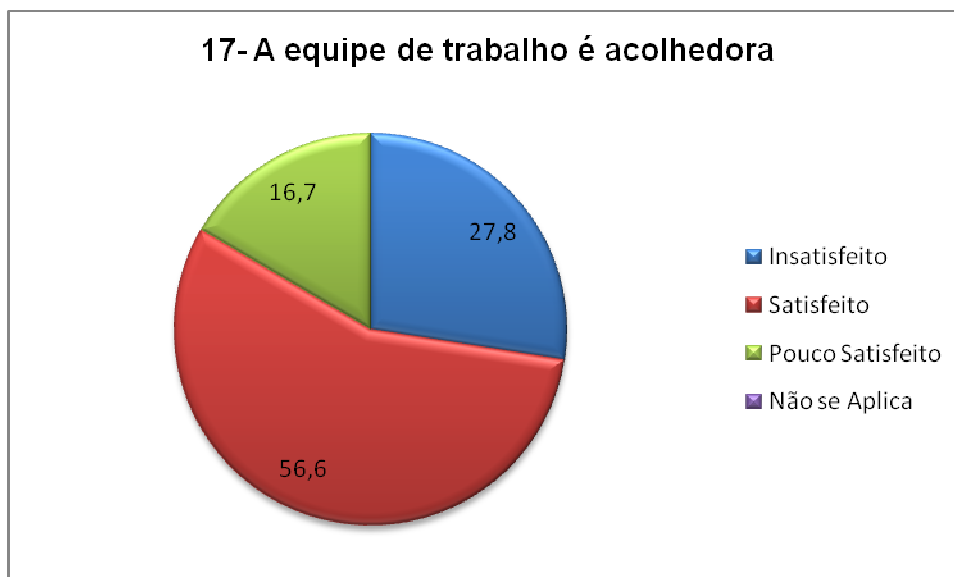
Gráfico15: Autoras, 2009

Na demonstração são 44,4% dos colaboradores Satisfeitos, 27,8% Insatisfeitos, 22,2% Pouco Satisfeito e 5,6% Não se Aplica.



Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil
Gráfico 16: Autoras, 2009

O gráfico apresenta que 55,6% estão Satisfeitos, com as ferramentas e informações recebidas para desenvolver suas tarefas diárias e 22,2% correspondem a Pouco Satisfeito e Insatisfeito.



Fonte : Tabulação Softwer SPHINX Brasil
Gráfico 17: Autoras, 2009

A maioria dos colaboradores considera a equipe de trabalho acolhedora, deste 55,6% estão Satisfeitos, 27,8% Insatisfeitos e 16,7% Pouco Satisfeito e Não se Aplica não foi mencionada.

Fatores Higiênicos de Alta Satisfação

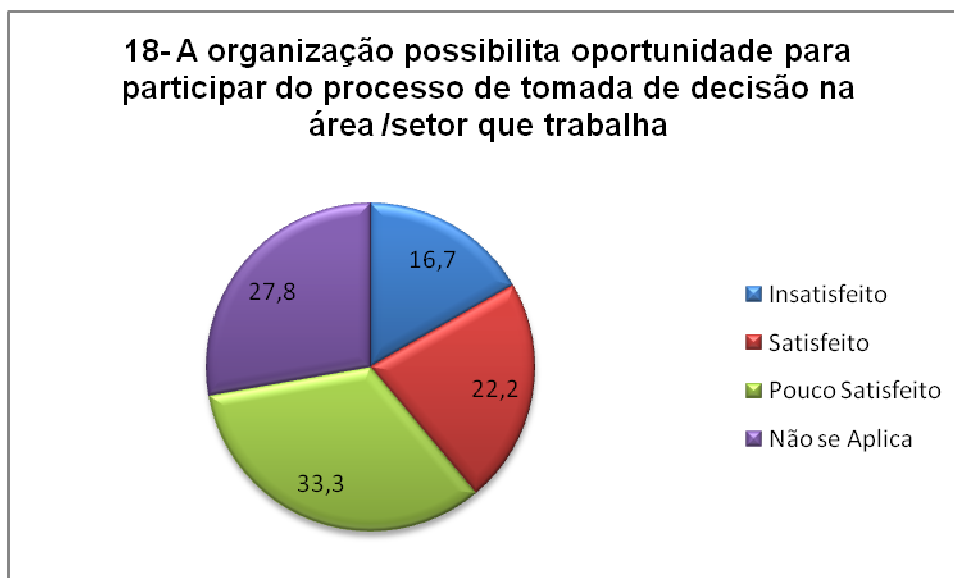
As questões que indicam satisfação acima da média sugerem que a organização oferece meios que facilitam a execução das tarefas e funções, por meio de bons aspectos como a remuneração, benefícios, horários e ambiente físico. Este contexto tende a facilitar uma boa associação com a organização, incentivando ainda mais os colaboradores a se vincularem de maneira prazerosa e produtiva com as suas funções. No geral a organização aponta boas condições para que os colaboradores desenvolvam suas atividades laborais de maneira adequada, promovendo um ambiente profissional, propício a satisfação e a qualidade da produção.

De acordo com Maslow (1971), as necessidades tomam formas e expressões que variam entre as pessoas. Sua intensidade ou manifestação também são variadas, obedecendo às diferenças individuais, e somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o nível mais elevado surge. Podemos destacar aqui as necessidades de segurança, proteção, perigo, doenças, incertezas desemprego, quando supridas a tendência é não ter insatisfação. De acordo com as pesquisas de Herzberg (1959), quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam insatisfação.

3.3 FATORES MOTIVACIONAIS

3.3.1 Fatores Motivacionais de Baixa Satisfação

O gráfico 18 representa os fatores motivacionais de baixa satisfação.



Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil

Gráfico 18: Autoras, 2009

Por meio do gráfico é possível perceber que são 33,3% dos colaboradores Pouco Satisfeitos com as oportunidades que a organização possibilita na tomada de decisão, 27,8% Não se Aplica 22,2% Satisfeito e 16,7% Insatisfeito.

Fatores Motivacionais de Baixa Satisfação

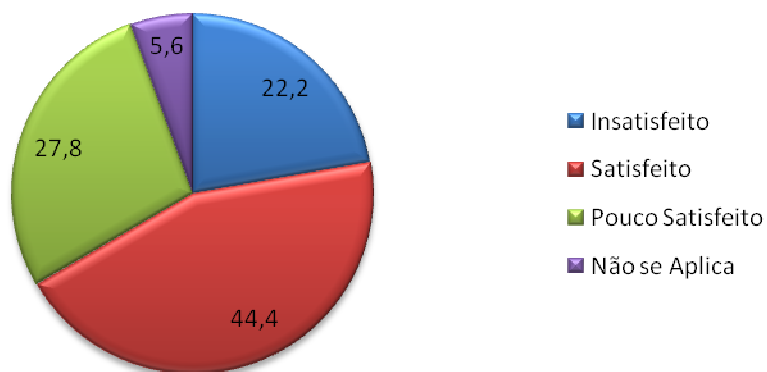
É possível perceber que os colaboradores estão pouco satisfeitos com as oportunidades que a organização possibilita de participar das tomadas de decisões que a norteia.

Quando a organização oferece ao indivíduo oportunidade, cabendo a ele decidir como agir, e não como o meio exige isso pode proporcionar maior cumplicidade com a organização. Afinal, suas opiniões e decisões serão avaliadas no que diz respeito às pessoas e aos processos de trabalho e é neste momento que elas podem socializar suas ideias.

3.3.2 Fatores Motivacionais de Alta Satisfação

Na análise dos gráficos abaixo pode-se verificar os que indicam que os colaboradores estão com um índice de Satisfação acima da média.

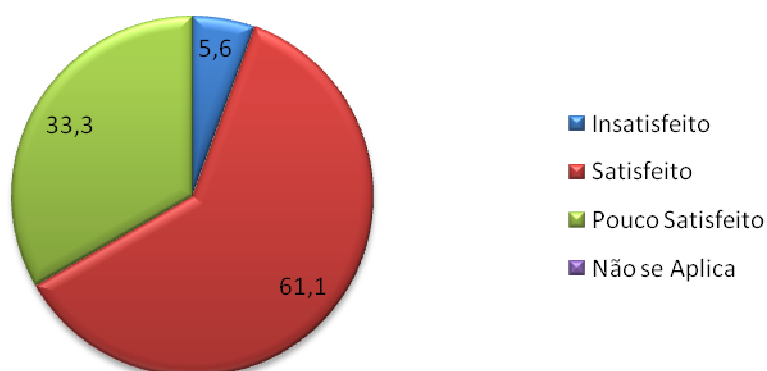
19- A organização apresenta perspectiva de crescimento profissional para seus funcionários



Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil
Gráfico 19: Autoras, 2009

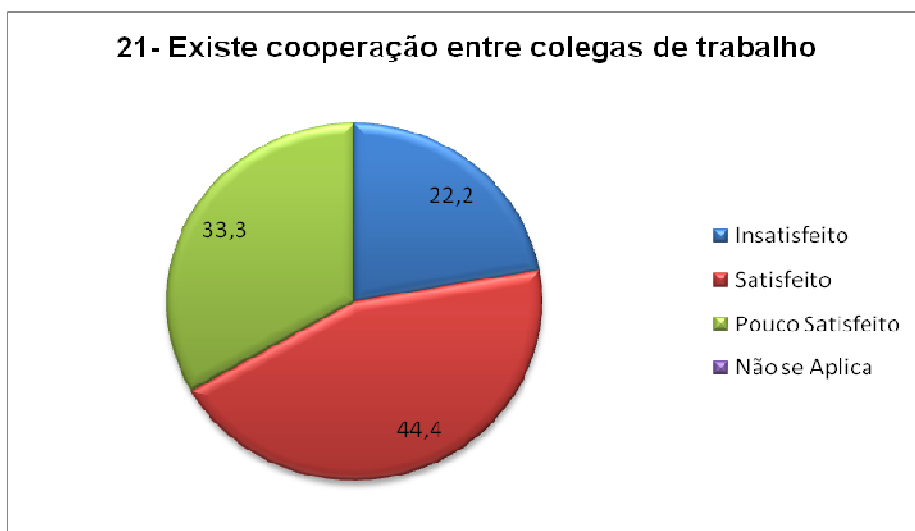
No gráfico é possível perceber que 44,4% estão Satisfeitos com a perspectiva de crescimento profissional e 27,8% Pouco Satisfeito, 22,2% estão Insatisfeito e 5,6% Não se Aplicam.

20- Sinto-me orgulho em fazer parte do quadro funcional desta Organização



Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil
Gráfico 20: Autoras, 2009

Por meio, do gráfico se percebe que há um número considerável de colaboradores que sentem orgulho de fazer parte do quadro funcional e estes representam 61,1% de Satisfação. E dos demais participantes consideram que 33,3% estão Pouco satisfeito e 5,6% Insatisfeitos.



Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil

Gráfico 21: Autoras, 2009

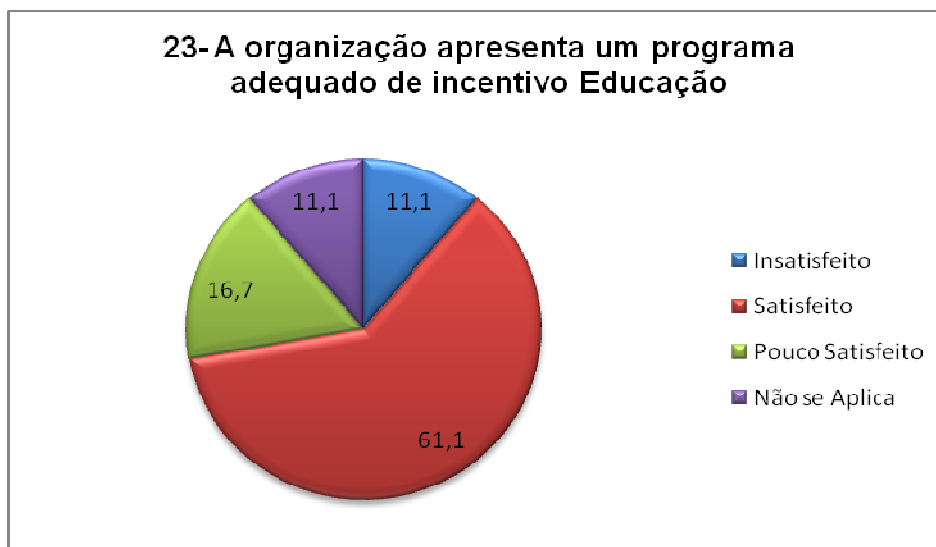
No gráfico se observa a cooperação entre as equipes de trabalho, é possível identificar que 44,4% estão Satisfeitos, 33,3% Pouco Satisfeitos e 22,2% Insatisfeitos.



Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil

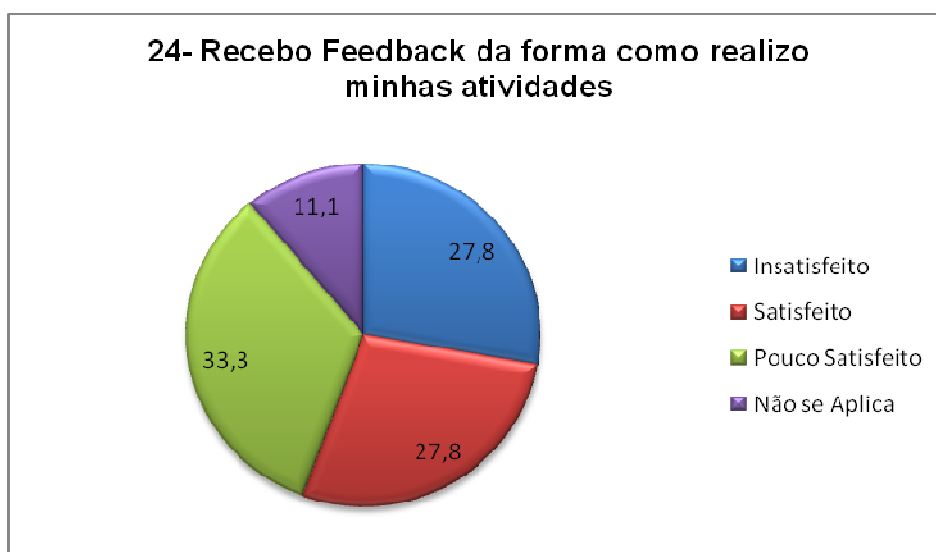
Gráfico 22: Autoras, 2009

No que diz respeito ao espaço que a organização possibilita para sugerir melhorias e mudanças, 44,4% estão Satisfeitos, 22,2% Pouco Satisfeito e também 22,2% Insatisfeitos e 11,1 Não se Aplicam.



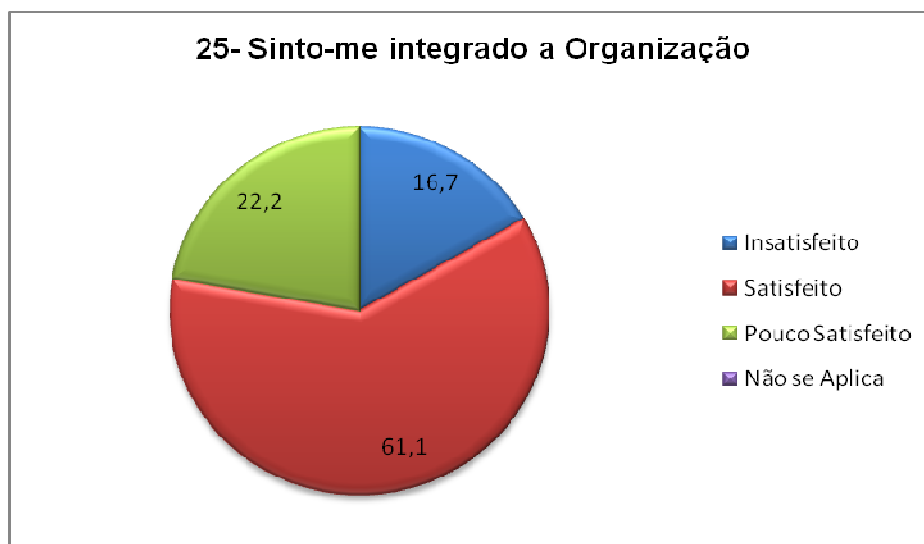
Fonte : Tabulação Softwer SPHINX Brasil
Gráfico 23: Autoras, 2009

A maioria dos colaboradores estão Satisfeitos com o programa de incentivo a educação, destes 61,1% estão Satisfeitos, 16,7% Pouco satisfeito e 11,1% correspondem aos Insatisfeitos e os que Não se Aplica.



Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil
Gráfico 24: Autoras, 2009

O gráfico demonstra que 33,3% dos colaboradores estão Pouco Satisfeito com retorno recebido pelas atividades executadas e 27,8% corresponde aos Insatisfeitos e Satisfeitos e 11,1% Não se aplica.



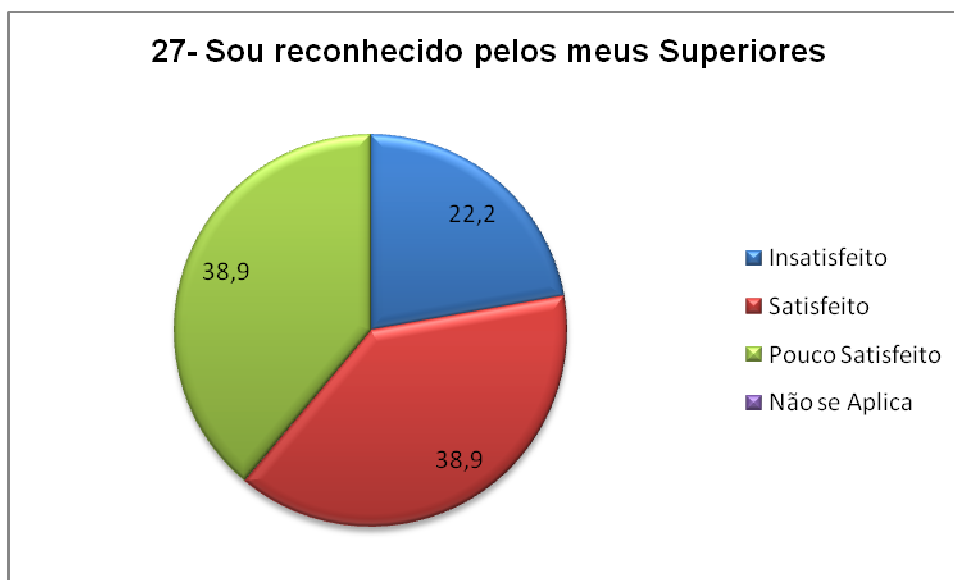
Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil
Gráfico 25: Autoras, 2009

A questão que pergunta se as pessoas se sentem integradas na organização foram respondidas como 61,1% de Satisfeito, 22,2% Pouco Satisfeito e 16,7% Insatisfeito.



Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil
Gráfico 26: Autoras, 2009

A maioria dos colaboradores se sente satisfeito com o que desenvolvem profissionalmente na organização são, 47,1% Satisfeitos, 35,3% Pouco Satisfeito e 17,6% Insatisfeito.



Fonte: Tabulação Softwer SPHINX Brasil
Gráfico 27: Autoras, 2009

Na demonstração do gráfico podemos perceber que Pouco Satisfeito e Satisfeito obtiveram o mesmo percentual de 38,9% e 22,2% estão Insatisfeitos, no que diz respeito ao reconhecimento que recebem dos seus superiores.

Fatores Motivacionais de Alta Satisfação

Com base nos gráficos de 19 a 27 segue a análise dos fatores de alta satisfação. Estes fatores geralmente estão relacionados a aspectos que são benéficos ao comportamento, como a liberdade, a integração e o *feedback*, e tendem a favorecer o ânimo, influenciando, diretamente, no comportamento produtivo dos colaboradores, contribuindo, assim, para a satisfação e motivação no ambiente de trabalho.

Herzberg (1959) formulou uma abordagem da motivação no trabalho em dois fatores. Esta teoria estuda fatores relacionados com o conteúdo do trabalho,

sendo a insatisfação atribuída a fatores relacionados com o contexto do trabalho. Seriam, por exemplo, *fatores motivadores* intrínsecos, neste caso, como a pessoa percebe o contexto de seu trabalho, como reconhecimento, responsabilidade, progresso e desenvolvimento; e *fatores de higiene* são *extrínsecos* ao trabalho, se encontram no ambiente e pertencem a política da empresa, as condições do trabalho, relações no trabalho, status, salário e segurança.

A pesquisa aplicada possibilitou-nos perceber que, no geral, os colaboradores indicam satisfação. Entretanto, sugere que a organização se atenha mais à comunicação e ao relacionamento entre os colaboradores e líderes, a fim de proporcionar uma melhor eficácia de todos.

De acordo com as ideias de Herzberg, a insatisfação no cargo decorre ou está, geralmente, no ambiente, na supervisão, na relação com os colegas, no contexto geral do cargo e são chamados fatores higiênicos. A satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são chamados fatores motivadores.

Em resumo a maioria dos colaboradores está satisfeito com o ambiente que a Federação proporciona para realizar as tarefas do dia-a-dia.

4. FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Segundo Oliveira (2004, p.210),

Formulação estratégica é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico. O autor ainda define, que planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizar o grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O que irá nortear as estratégias serão os resultados da pesquisa, e os estudos feitos na organização, pois entendemos que as sugestões devem ser pautadas em resultados que mais retratam a realidade da organização.

4.1 DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

A Federação não dispõe de um programa de desenvolvimento de capital intelectual, porém no momento não identificamos esta necessidade. A organização ainda está em fase de reestruturação parcial, por este motivo sugerimos que a mesma desenvolva um plano de retenção de talentos, posterior a fase de reestruturação.

4.2 GESTÃO DE PESSOAS E RESULTADOS

Sugere-se um programa que possibilite medir o desempenho dos colaboradores por meio da definição de indicadores. A sistematização no acompanhamento irá subsidiar a organização na tomada de decisão e por meio deste os colaboradores poderão identificar com mais clareza onde precisam focar as suas atenções, para que os resultados se mantenham ou melhorem.

Este programa contribuiu para que as pessoas se sintam mais integradas e por consequência, a organização passaria a ter maior controle dos resultados da sua força de trabalho, possibilitando ao líder ser mais assertivo na tomada de decisão.

4.3 PLANO DE PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento e a seleção são os principais processos de qualquer organização e com base na pesquisa e no estudo de alguns documentos foi possível identificar que a organização utiliza métodos eficazes e resultados satisfatórios.

4.4 PLANO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Uma estratégia que consideramos importante desenvolver na Fecomércio é um programa de treinamento e desenvolvimento voltado a cada função sem exceção de cargo.

Com base nos dados coletados, foi possível identificar que a organização tem alguns pontos que podem ser melhorados para que os colaboradores desempenhem suas atividades com satisfação. Pessoas treinadas tendem a apresentar melhores resultados, este é um dos motivos para que todos sejam treinados e capacitados.

Para as novas contratações sugerimos um programa de treinamentos direcionado a conhecer a função as sistemáticas e as diretrizes da organização, o objetivo é proporcionar uma adaptação eficaz e que não demande desperdício de tempo. Sugerimos treinamentos tanto na admissão, bem como no decorrer do seu desenvolvimento profissional.

4.5 PLANO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Indica-se para a organização desenvolver a cada ano uma a avaliação de desempenho, para fazer uma análise sistêmica do desempenho do profissional com relação às atividades que cada um realiza. O objetivo é contribuir com as pessoas e a organização, pois a avaliação possibilita elaborar um plano de ação para evitar falhas e fazer correções quando necessários, com relação a todos os níveis hierárquicos.

Para que a avaliação seja um instrumento balizador para a gestão de pessoas é importante ter metas claras e bem definidas, proporcionando maior engajamento dos colaboradores.

4.6 PLANO DE REMUNERAÇÃO

Com base nos dados obtidos junto aos colaboradores, foi possível perceber que a maioria está satisfeita com o plano de remuneração, entendemos que neste momento a organização não tem necessidade de se preocupar com a remuneração. Porém vale ressaltar que para manter um adequado e competitivo plano de remuneração é necessário que se faça periodicamente uma pesquisa salarial externa que os salários não fiquem abaixo do mercado.

4.7 PLANO DE BENEFÍCIOS

Com base nos dados coletados na organização, foi possível identificar que a maioria dos colaboradores está satisfeito com os benefícios oferecidos pela Fecomércio. Sugerimos que a organização reveja seu plano de benefícios a cada ano e, se necessário, substituir aqueles que não atendem a maioria.

Os benefícios hoje são usados por muitas organizações, para despertar interesse das pessoas em trabalhar na organização, a maioria dos benefícios está relacionada com a base da Pirâmide de Maslow, isso pode significar que a organização oferece bons fatores higiênicos.

4.8 PLANO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Consideramos importante a Fecomércio desenvolver uma ferramenta que possibilite ter um banco de dados detalhado com perfil, faixa etária, nível de escolaridade, experiências, resultados das avaliações de desempenho, registro de *feedbacks*, indicadores enfim tudo o que diz respeito ao colaborador e as suas atividades. O objetivo é ter o máximo de dados possíveis em uma mesma ferramenta, facilitando assim o trabalho do RH e por consequência contribuindo na tomada de decisão tanto no caso de novas contratações, como na necessidade de treinamentos e capacitações. Hoje as novas tecnologias estão cada vez mais modernas, possibilitando agilidade na busca por informações. A facilidade na obtenção de informações possibilita as pessoas trabalharem mais nas funções estratégicas, que por sua vez é o que defini o rumo da organização.

4.9 ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

Atualmente a organização trabalha com uma estrutura centralizada onde todos os colaboradores se reportam a um Diretor. Sugerimos reestruturar o organograma e algumas funções, criando diretorias com foco em uma divisão que consiste em dar autonomia às equipes, fazendo com que haja maior

integração dos colaboradores aos processos. A reestruturação por sua vez vem dar maior atenção as políticas organizacionais contribuindo para melhorar as relações entre os colaboradores e os líderes.

4.10 CONSIDERAÇÕES DAS ESTRATÉGIAS

As estratégias têm o propósito de estabelecer os objetivos organizacionais focados na Gestão de Pessoas, e tendem a apresentar melhorias no funcionamento da organização, com base na reestruturação interna parcial. Propõe-se que algumas estratégias sejam realinhadas conforme o desempenho da organização, ou quando necessário.

5. ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Algumas sugestões estratégicas estão focadas no direcionamento da organização, na forma de gestão dos processos e pessoas as estratégias que necessitam de investimento são Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e o Sistema de Remuneração, estes programas demandam um investimento médio de R\$ 90.000,00 reais. Para definir o valor de cada estratégia pesquisamos em uma empresa que vem realizando estes trabalhos na prática e usamos os valores como base para definir o valor das estratégias sugeridas. A empresa pesquisada pediu sigilo do nome. Os valores também foram pesquisados em outras empresas similares de forma informal para nos certificarmos que estávamos fazendo o calculo mais próximo do real possível.

Os investimentos ficariam distribuídos da seguinte forma:

Plano de Treinamento e Desenvolvimento R\$ 30.000,00

Avaliação de Desempenho R\$ 10.000,00

Sistema de Informação R\$ 50.000,00

O valor total do investimento poderá sofrer alterações, pois tudo irá depender das diretrizes que a Fecomércio deseja nortear no exercício que as estratégias forem executadas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um cenário que está em constante mudança, as organizações precisam se preocupar com a sua força de trabalho. Partindo deste pressuposto, o projeto buscou identificar o que pode influenciar na motivação dos colaboradores da Federação do Comércio de Santa Catarina. Os itens que buscamos identificar para realizar a pesquisa de satisfação estão ligados ao ambiente de trabalho, liderança, política da empresa, entre outros. Com isso realizamos a pesquisa e conseguimos identificar que, no geral, a Federação proporciona um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento das tarefas. Entretanto, no que diz respeito à gestão de pessoas, existem pontos que necessitam de um plano de ação para suprir a carência apontada pela maioria dos colaboradores.

É possível perceber que o mercado de trabalho está cada vez mais dinâmico e competitivo e o que tem contribuído muito é a constante evolução tecnológica, responsável pela distribuição e agilidade das informações. Toda esta evolução tem proporcionado avanços significativos no mundo dos negócios. Porém esta competitividade acirrada impõe um ambiente de trabalho muito mais dinâmico, exigindo maior dedicação e atualização das equipes de trabalho.

Quando as pessoas permanecem muito tempo em um ambiente que demanda alto nível de dedicação, corre-se o risco de aumentar o nível de estresse, podendo ocasionar insatisfação profissional e pessoal. Entendemos que uma pesquisa de satisfação é um importante balizador para os gestores, pois possibilita entender melhor como está o ambiente e sua gestão. Partindo disso os planos de ações podem ser focados nos pontos que mais requerem atenção, proporcionando um resultado melhor para as pessoas e a organização. Este raciocínio dual referente à satisfação ser intrínseca, mas a insatisfação ser extrínseca nos leva a refletir de maneira básica, sobre os importantes aspectos que influenciam no ambiente de trabalho, fazendo com que as organizações pensem na motivação.

A motivação, por ser intrínseca, respeitará as características de cada indivíduo, denotando um caráter qualitativo, pois cada um se motivará de maneira única, dependendo de sua percepção. Porém, a insatisfação, por ser

relativa ao ambiente, contém um aspecto quantitativo que merece atenção, por se tratar de aspectos mais fáceis de trabalhar. Afinal, se o que causa insatisfação nos funcionários está no ambiente, é possível de se quantificar ou ao menos, de perceber mais facilmente.

Em tese, ao se diminuir as insatisfações o indivíduo tende a ficar mais confiante para buscar a satisfação por conta própria, aumentando a confiança em suas ações e promovendo uma maior satisfação individual, adquirindo, assim a confiança em si mesmo.

Portanto, se a empresa não consegue fomentar a motivação, por esta ser subjetiva, ela pode, ao menos, agir nas possíveis causas das insatisfações de seus colaboradores, repensando políticas organizacionais mais adequadas, como salário justo e políticas claras, promovendo ações que facilitem os funcionários a descobrir e vivenciar a sua individualidade, facilitando, assim, a criatividade e o prazer relativo ao crescimento laborativo, social e individual.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, A. Scott. **Administração: Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CORADI, Daniel Carlos. **O Comportamento Humano em Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira 1986.
- CHALVIN, Dominique; EYSSETTE, François. **Como resolver pequenos conflitos no trabalho**. São Paulo: Nobel, 1989.
- DAVIS, Keith. NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. 1º Vol. São Paulo : Pioneira, 1992.
- DEL FIACO, J.L.M. Título: das relações humanas a importância do fator humano nas instituições de ensino superior. Agosto, 2006. Centro Universitário de Anápolis. Disponível em:
www.unievangelica.edu.br/gc/imagens/file/revistaadministracao/pdf3/DAS_RELACOES_HUMANAS.PDF.
- DUFFY, M. E. Methodological triangulation: a vehicle for merging quantitative and qualitative research methods. In: Journal of Nursing Scholarship, 19 (3), p.130-133, 1987.,
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas, modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas 2002.
- FAYOL, Henri. Administração Industrial e Geral. 10.ed. São Paulo : Atlas, 1990.
- FERREIRA, A.B.H.- Dicionário Eletrônico Positivo. Disponível em:
www.aureliopositivo.com.br. Acesso em: 16 jul de 2009.
- Dicionário *Babylon online*. Disponível em:
<http://dicionario.babylon.com/MENTOR>. Acesso em: 08 jun de 2009
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN Gilberto. **Administração Princípios e Tendências**. Rio de Janeiro, 2003.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas 1990.

MEGGINSON, C. Leon, Mosley C. Donald, Paul H. Pietri, JR. **Administração Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Harbra 1998.

MIGUEZ J. **Questões e Perspectivas de Análise dos Comportamentos de ausência**. Rev Assoc Portuguesa Psicol Est. 1988; 101-8.

MILKOVICH, T. George, BOUDREAU, W. John. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: editora Atlas S.A, 2006

MONTANA, P. J. Administração. São Paulo: Saraiva, 1999.

MORRIS, Charles G. **Introdução à psicologia**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MATTOS, Francisco Gomes. **Estratégia de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

Novo Mundo. Disponível em: <http://novo-mundo.org>. Acesso em: 23 set. 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

ROBBIN, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo, Prentice -Hall, 2002.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SAMPAIO, J.R. O Maslow Desconhecido: Uma Revisão de seus Principais Trabalhos sobre Motivação. R.Adm., São Paulo, v.44, n.1, p.5-16, jan./fev./mar. 2009. Disponível em: www.rausp.usp.br/download.asp?file=v4401005.pdf
Acesso em: 15 jul 2009.

SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999. 328 p. ISBN 8573075392

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

STONER, James A. F. e FREEMAN, Edward R. **Administração**. São Paulo: Santuário, 1999.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A nova Vantagem Competitiva das Empresas**. Rio de Janeiro Elsevier 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. *Gestão de Pessoas. Uma abordagem Aplicada as Estratégias de Negócios*. Atlas: Rio de Janeiro.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2005.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo e BASTOS, Antonio VIRGÍLIO, Bittencourt. **Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed Editora S.A 2004.

ANEXO

Questionário de Satisfação

Identificação da Organização: Federação do Comércio de bens Serviços e Turismo de Santa Catarina

Instruções de resposta ao questionário

Este questionário é composto de perguntas relativas a sua visão com relação a organização e os procedimentos de trabalho, buscamos com esta pesquisa identificar seu grau de satisfação. Os dados de identificação dos participantes serão mantidos em sigilo. Dessa forma, **assinale com X** os campos abaixo para caracterização dos participantes da pesquisa.

Data: ____/____/____.

Qual sua idade		Qual seu sexo		Qual seu cargo na organização		Qual seu grau de formação		Qual seu tempo de trabalho na organização	
Entre 18 a 26 anos	<input type="radio"/>	Feminino	<input type="radio"/>	Técnico Administrativo	<input type="radio"/>	Ensino Fundamental/ Ensino Médio	<input type="radio"/>	Menos 1 ano	<input type="radio"/>
Entre 26 a 33 anos	<input type="radio"/>					Graduação Incompleta	<input type="radio"/>	Entre 1 e 2 anos	<input type="radio"/>
Entre 34 a 42 anos	<input type="radio"/>	Masculino	<input type="radio"/>	Gestão/ Coordenação	<input type="radio"/>	Graduação Completa	<input type="radio"/>	Entre 2 e 4 anos	<input type="radio"/>
Acima 43 anos	<input type="radio"/>					Pós-Graduação/Especialização	<input type="radio"/>	Mais de 5 anos	<input type="radio"/>

Indique o grau de satisfação com um X para cada afirmação abaixo:

	Indicador	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Não se Aplica
1	O ambiente apresenta boas condições físicas (espaço, iluminação, mobiliários).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	A remuneração (salário e benefícios) oferecidos pela Organização é compatível com o oferecido pelo mercado de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	A organização apresenta perspectiva de crescimento profissional para seus funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Conheço a história, missão, visão e valores da Organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Sinto-me orgulhoso em fazer parte do quadro funcional desta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	A organização realiza com frequência reuniões entre Gerentes/Diretores e colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Existe cooperação entre colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	A Organização é inovadora frente ao atual mercado de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Estou satisfeito com o plano de benefícios da Organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	A organização administra os conflitos de forma eficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Existe controle adequado em relação aos horários de entrada e saída para trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Existe liberdade para sugestões de melhorias e participação em projetos de mudança na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	A organização apresenta um programa adequado de incentivo a educação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	A organização proporciona treinamento adequado para as pessoas melhor atuarem em suas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	A organização possibilita oportunidade para participar do processo de tomada de decisão na área ou setor no qual trabalha.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Recebo as informações e as ferramentas necessárias para realizar meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Existe coerência no discurso e ações dos líderes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Recebo <i>feedback</i> da forma como realizo minhas atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Sinto-me integrado à organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	A equipe de trabalho é acolhedora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Sou reconhecido pelos meus superiores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Sinto-me realizado profissionalmente na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A Equipe do Projeto de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas do Senac - Florianópolis agradece sua participação.

Muito Obrigado!

