

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA
FACULDADE AMADEUS-FAMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ANTONIO CARLOS DOS SANTOS JÚNIOR
BELMIRO NASCIMENTO DE SANTANA**

**A IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL COMO
INSTRUMENTO MOTIVACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO**

**Aracaju – SE
2018**

**ANTONIO CARLOS DOS SANTOS JÚNIOR
BELMIRO NASCIMENTO DE SANTANA**

**A IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL COMO
INSTRUMENTO MOTIVACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO**

**Relatório Científico de Estágio apresentado
à Faculdade Amadeus como requisito para
aprovação final e obtenção do grau de
bacharel em Administração.**

Orientador. MSc. Maurício Cajazeira.

**Aracaju – SE
2018**

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA
FACULDADE AMADEUS-FAMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ANTONIO CARLOS DOS SANTOS JÚNIOR
BELMIRO NASCIMENTO DE SANTANA**

**A IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL COMO
INSTRUMENTO MOTIVACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Relatório Científico de Estágio Supervisionado apresentado a Faculdade Amadeus com
requisito para aprovação final e a obtenção do grau de bacharel em Administração

Prof. MSc. Paulo Sérgio Melo dos Santos – Coordenador do Curso

Prof. MSc. Mauricio de Oliveira Cajazeira – Orientador

Prof. Esp. Lângesson Lopes da Silva – (Avaliador I)

Prof. Esp. Renato Morais Silva– (Avaliador II)

Prof. Esp. Iêdo Flávio de Andrade Filho – (Avaliador III)

Aprovado com média _____

Aracaju (SE), _____ de _____ de _____

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Teoria dos fatores Herzberg e Maslow.....	29
--	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Amostra Probabilística.....	32
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Hierarquia das necessidades (Maslow).....	28
Figura 02 - Organograma Gerencial.....	35

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - Valorização no trabalho.....	40
GRÁFICO 02 - Fator motivacional.....	40
GRÁFICO 03 -Fator de desmotivação.....	41
GRAFICO 04 -Benefícios como forma de motivar	41
GRÁFICO 05 -Recompensa financeira e a valorização do comportamento do colaborador .	42
GRÁFICO 06 -A eficiência e a motivação do colaborador no atendimento ao cliente	43

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por ter nos dados saúde e forças para suportar os desânimos e as dificuldades.

A esta renomada faculdade, seu corpo docente, direção e administração que nos deram a oportunidade de hoje deslumbrar do nível superior, nos elevando na mais centrada confiança no mérito aqui presente.

Ao nosso orientador Prof. MSc. Mauricio Cajazeira, pelo apoio no pouco tempo que lhe coube, pelas suas orientações e incentivos.

Aos nossos familiares, pelo amor, incentivo e apoio, em especial as nossas esposas e filhas que também compartilharam incondicionalmente do nosso sonho.

E a todos que fizeram parte direta ou indiretamente da nossa formação, o nosso muitíssimo obrigado.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Gestão de pessoas, contextualização e fundamentos	13
2.1.1 Clima Organizacional	13
2.1.2 Interação de Pessoas	14
2.1.3 O significado das relações humanas	15
2.1.4 Administração de Conflitos	15
2.2 Relações humanas na família e no trabalho	16
2.2.1 O Grupo	16
2.2.3 Relações Humanas entre Pessoas Industriais	17
2.2.4 Os Problemas de Relações Humanas.....	17
2.2.4.1 “A Distância Social”	17
2.3 Relações humanas interpessoais	18
2.3.1 Inclusão, Controle e Afeto nos Grupos	18
2.3.2 Sociabilidade	18
2.3.3 Utilidade da Convivência	19
2.3.4 A interação entre pessoas e organização	19
2.3.5 As organizações e o ambiente	19
2.3.6. As organizações como um sistema aberto	20
2.3.6.1 As pessoas.....	20
2.3.6.2 Clima organizacional	21
2.3.6.3 As pessoas e as organizações.....	21
2.3.7. Os sistemas de administração de recursos humanos	22
2.3.7.1 Avaliação do desempenho humano	22
2.3.7.2 Subsistema de desenvolvimento de recursos humanos	24
2.4 Ética, cultura organizacional e gestão	25
2.4.1 Ética e Valores.....	25
2.4.2 Competências Interpessoais.....	26
2.4.3 Cultura Organizacional.....	26
2.5 Motivação	27
2.5.1 Como motivar pessoas.....	29
2.5.1.1. Valorize as pessoas e reconheça os avanços	29
2.5.1.2. Encorajar iniciativas	30
2.5.1.3. Ofereça incentivos	30
2.5.1.4. Enriquecer as funções.....	30
2.5.1.5. Delegue autoridade	31
2.5.1.6. Promover mudanças	31
2.5.2 O que realmente é motivação	31
3 METODOLOGIA	32
3.1 Objeto de estudo	33
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	39
4.1 Apresentação	39
4.2 Questões norteadoras e resultados	39
4.2.1 Valorização no trabalho.....	39
4.2.2 Fator motivacional.....	40
4.2.3 Fator de desmotivação	40
4.2.4 Benefícios como forma de motivar	41

4.2.5 O diálogo, na relação de conflitos como forma motivacional	42
4.2.6 Recompensa financeira e a valorização do comportamento do colaborador (Gestor)	42
4.2.7 A eficiência e a motivação do colaborador no atendimento ao cliente	42
4.2.8 Valor do colaborador	43
4.3 Análise.....	43
5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	45
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS.....	48
Apêndice A- Questionário Respondido pelos Colaboradores.....	50
Apêndice B – Questionário Respondido pelos Sócios Gestores.....	53
Apêndice C- Questionário Respondido pelos Clientes	56
Apêndice D – Tabulação dos Dados dos Questionários Respondido pelos Colaboradores	58
Apêndice E – Tabulação dos Dados do Questionário Respondido pelos Gestores.....	63

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho vem apresentar a importância do relacionamento interpessoal como instrumento motivacional no ambiente de trabalho, juntamente com a gestão de pessoas, onde as organizações e as relações humanas devem se encontrar, envolvendo a ética, cultura organizacional e a tão almejada motivação. A motivação é a consequência direta do modelo de gestão, do estilo de liderança e do desempenho do indivíduo. Por isso, deve ser trabalhado nas organizações, já que influencia diretamente na qualidade de vida do indivíduo e com isso o ambiente ganha espaço para a criatividade e produtividade, o que traz vantagem para a organização e para o indivíduo ou grupo em particular (KNAPIK, 2006). Dessa forma, cada grupo ou organização que atuam e se relacionam de forma pessoal com o seu próximo ou subordinado imediato, a estes podem adotar comportamento diversos em função da sua atuação. Se positivo, esses comportamentos podem levar o grupo ou organização a alcançar bons resultados.

Apresenta como justificativa para sua realização que o relacionamento interpessoal, tem sido a grande preocupação, tanto nos grupos quanto nas organizações. Visa também identificar o papel das organizações e grupos, analisando como suas características pessoais, podem definir a forma de lidar com o indivíduo ou grupo dentro das organizações, e tendo como objetivo geral, identificar o relacionamento interpessoal e motivacional nas organizações. Para alcançá-lo, foram necessários os seguintes objetivos específicos: Entender o nível de engajamento colaborador x empresa; como as recompensas podem proporcionar motivação para o trabalho; A falta de motivação prejudica no desempenho do colaborador; como motivar os colaboradores para o trabalho. Diante de constantes mudanças no relacionamento interpessoal e motivacional nas organizações verificou-se a necessidade de melhorar os aspectos negativos que isso traz para as organizações. A falta de reflexão sobre todos os modos que utilizamos para se relacionar com outras pessoas, na maioria das vezes não os conhecemos. Assim se faz necessário a interação entre pessoas na busca de um melhor relacionamento dentro de qualquer grupo ou organização onde o indivíduo está inserido.

A presente pesquisa, possui característica de investigação metodológica, pesquisa bibliográfica, exploratória, descritiva e documental.

Como fruto dessa pesquisa bibliográfica, este trabalho se configura em quatro capítulos. O primeiro capítulo está relacionado ao clima organizacional que o ambiente psicológico que existe dentro de um departamento ou empresa. Que está ligada a motivação da equipe, ao aspecto interno da organização. O segundo capítulo é tratado o relacionamento em

grupo e como vencer os conflitos. Já no terceiro e quarto capítulo é abordado a temática, ética e moral, bem como a forma que as empresas se relacionam com seus colaboradores externos e internos. E a motivação como algo que pode influenciar diretamente e indiretamente no resultado de uma organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta uma revisão crítica da literatura existente sobre a importância do relacionamento interpessoal como instrumento motivacional no ambiente de trabalho. Para tanto os seguintes tópicos serão abordados:

- 1º Gestão de pessoas e contextualização e fundamentos
- 2º As organizações e as relações humanas
- 3º ética, cultura organizacional e gestão
- 4º Motivação

Os tópicos acima serão abordados neste capítulo com o intuito de entender o nível de engajamento colaborador x empresa; como as recompensas podem proporcionar motivação para o trabalho; A falta de motivação prejudica no desempenho do colaborador; como motivar os colaboradores para o trabalho.

2.1 Gestão de pessoas, contextualização e fundamentos

2.1.1 Clima Organizacional

O clima organizacional é o ambiente psicológico que existe dentro de um departamento ou empresa. É aquela condição interna percebida pelas pessoas e que influencia seus comportamentos. Está ligada a motivação da equipe, aos aspectos internos da organização que conduzem a diferentes níveis ou tipos de motivação e dão origem a comportamentos que podem ser favoráveis e benéficos ou desfavoráveis e prejudiciais ao trabalho (KNAPIK, 2006).

Segundo Knapik (2006), o relacionamento interpessoal nas organizações se dá de acordo com o clima organizacional, onde as pessoas interagem entre si. Partindo do princípio em que a interação entre diferentes pessoas num meio competitivo, faz-se necessário que as pessoas se conheçam dentro das organizações para compreender a importância da socialização no ambiente de trabalho. Visto que é um grande desafio ao indivíduo conciliar um bom relacionamento com pessoas de diferentes comportamentos. Notadamente, quando há um clima na organização de forma satisfatória ao indivíduo e empresa, deixa claro de que é importante essa interação social e psicológica. Caso o indivíduo se sinta hostilizado pela organização e excluído pelos demais gera nesse, certa insatisfação e desmotivação pelo trabalho, podendo até desmotivar o seu grupo o que causaria prejuízo para a organização.

2.1.2 Interação de Pessoas

O tempo todo às pessoas estão interagindo umas com as outras, por meio de um olhar, de um sorriso, da postura corporal de aproximação ou de defesa, de um gesto espontâneo ou intencional. Toda interação passa uma mensagem, comunica algo aos outros, seja em linguagem verbal ou não verbal. É comum alguém se deixar levar pela primeira impressão quando conhece uma pessoa. Esse contato inicial está condicionado por diversas experiências, fatores psicológicos e conceitos internalizados que criam um clima favorável ou desfavorável para ambos os lados da interação e condicionam a um comportamento de aceitação ou de afastamento (KNAPIK, 2006).

Os seres humanos são seres sociais, é aí que nasce a necessidade de comunicação, não importa de que lado está, se existem emissores ou receptores, quando em uma conversa, o que de fato se faz necessário em um meio social ou em um sistema de signos de forma organizada para que tudo funcione. Através das mensagens pode ser traçado uma forma adequada de acordo com seu funcionamento. Na faculdade, se estuda a teoria da comunicação, aprende-se logo o básico, os pontos cruciais para se estabelecer todos os tipos de comunicação. Todos sabem que isso não é desejável: se somente as palavras tivessem valor, por que haveríamos de nos preocupar em manter entrevistas e conferências, por que não executaria todo o trabalho por meio de memorando? A resposta é que a indústria continua utilizando comunicações pessoais que tomam tempo porque nada pode substituir este processo. A expressão do locutor, seu tom, gesto e postura, podem reforçar, ampliar ou mesmo contradizer suas palavras. Ouvir sem observar é como escutar as palavras de uma canção sem ouvir a música (CHIAVENATO, 1994).

Cada indivíduo tem seu valor, sua crença, desejos, necessidades, motivações independentes, este por sua vez, possui sua história, sua forma de perceber as coisas e agir em certas situações. Somos motivados pela emoção, conhecimentos e talentos que decorrem de situações. O tempo todo recebe influência social, familiar, interferindo no seu comportamento direto e indiretamente. Isso mostra, que o indivíduo precisa estar em grupo ou em sociedade para mostrar suas habilidades e assim transmitindo claramente gestos de atenção respeito, e reconhecimento para que possa se sentir motivado no meio em que vive. No passado, o indivíduo era visto como produtor que não pensava e nem sentia, só produzia para maior lucratividade das organizações, sem ser valorizado e nem tão pouco reconhecido em seus talentos. O bem-estar desses indivíduos era deixado de lado, sem interesse por parte das organizações. Isso vem mudando com o passar dos tempos, tem sido percebido pelo indivíduo

que precisa ser motivado e reconhecido, por parte da gestão, para melhor desempenho produtivo, com isso ganha o indivíduo e a organização (KNAPIK, 2006).

2.1.3 O significado das relações humanas

O homem tem diferentes necessidades: as pessoas são motivadas por uma desigualdade de necessidades. Um fator pode motivar o comportamento de uma pessoa hoje e não pode ter potência suficiente para determinar seu comportamento no dia seguinte. Por outro lado, o comportamento das pessoas é simultaneamente influenciado por um grande número de necessidades. O homem pensa e escolhe: O comportamento humano é proposital, proativo e cognitivamente ativo. Pode ser analisado em termos de planos comportamentais que escolhe, desenvolve, executa para lidar com estímulos com que se defronta e para alcançar seus objetivos pessoais. As diferenças individuais fazem com que as pessoas tenham comportamentos variados (CHIAVENATO, 1994).

O campo das relações humanas é bastante importante no meio empresarial, levando em conta a capacidade, produtividade e a eficiência das empresas. Dessa forma os diretores devem-se esforçar no sentido de construir boas equipes de trabalho, assim criando boas relações humanas entre seus subordinados para um ambiente sem conflitos. Esta abordagem foi aplicada sobre os conceitos principais do comportamento organizacional atrelados a todos os colaboradores. Assim, feita a análise, chegaram a teoria que defendem um sistema aberto e interligado sendo aberto, corre risco de influência externa por isso pode mudar o resultado do trabalho designado aos trabalhadores e assim, desenvolver em harmonia suas relações no ambiente de trabalho. Logo, a motivação e a necessidade estão vinculadas e o indivíduo tem um comportamento motivado quando possui alguma necessidade que não foi suprida. Essa visão é importante para a organização no momento em que as pessoas são orientadas a influenciar no desempenho da empresa (CHIAVENATO, 1994).

2.1.4 Administração de Conflitos

Os conflitos acontecem quando existem divergências ou insatisfações no grupo. É um processo em que ocorrem choques de interesse e uso do pôr no confronto e que afeta de formas diferentes as relações entre os integrantes, podendo desfazer ou fortalecer um grupo. Toda equipe está sujeita a conflitos; a concordância permanente pode ser agradável, mas é fator de estagnação. A experiência do conflito não é agradável, traz dor, mas não tem,

necessariamente, uma conotação negativa, depende de como é administrada. Se pensarmos em grandes mudanças que acontecem na vida, muitas acontecem depois de períodos conflitantes, como a adolescência, as separações, as perdas significativas – Situações nas quais um conflito trouxe com o resultado amadurecimento (KNAPIK, 2006).

Segundo o mesmo autor Knapik (2006), quando há por parte do gestor uma boa liderança, os conflitos tendem a ser positivos e isso pode ser transformador e inovador na equipe. Um bom gestor pode transformar as diferenças entre indivíduos em ações positivas e criativas. Este por sua vez precisa transformar os conflitos em aprendizagem e oportunidades dentro de um clima organizacional, onde gere satisfação e motivação aos seus subordinados. Quando um gestor ou líder de uma organização ou grupo exerce um papel positivo e interage no meio organizacional, isso traz para as empresas bons resultados, pois os conflitos existentes são transformados em desafios e ideias que estava estagnada, promove consenso, o que traz à tona as energias positivas que os conflitos acabaram deixando latentes. O gestor ou líder tem o poder de influenciar os grupos, de educar e orientar seus subordinados, proporcionando um sentimento de segurança, quando este possui carisma.

2.2 Relações humanas na família e no trabalho

2.2.1 O Grupo

O grupo pode forma-se espontaneamente, como é o caso de crianças num parque de jogos, que se procuram sem se conhecerem para brincar juntas, é o caso também de alguns homens que se reúnem no campo, para apagar o fogo da casa de um vizinho ou ajudar na colheita de um deles ou ainda, no escritório ou oficina, para conseguir dar direção superior, aumento ordenado (WEIL, 2005).

Segundo Weil (2005), fica claro que não há grupo aceito por todos. Cada um em particular, exerce uma influência e o grupo exerce influência diferente para cada indivíduo. Quando o grupo entra em conflito, isso pode representar desequilíbrio por parte do líder o que não é bom para empresa ou grupo. Quando o grupo entra em harmonia, o trabalho torna-se eficaz e a empresa lucra com isso, quando a organização vê o talento, o desempenho e a interação entre os indivíduos causa harmonia contendo lucro para o grupo e a organização. Quando acontece o contrário o indivíduo se sente desmotivado e com isso gera o desânimo, frustração, decepção, contudo traz prejuízo para a organização.

2.2.2 As organizações e as relações humanas

É possível que as relações interpessoais e o clima psicológico do grupo influenciem o ambiente de trabalho, criando uma esfera agradável e estimulante, ou desagradável e inibidora, ou mesmo neutralizando a criatividade. Sem dúvida! E os gestores da empresa e a equipe de trabalho dependem dessas competências relacionadas para conquistar a sinergia de esforços na busca do sucesso dos resultados da organização. As implicações da personalidade e das emoções das pessoas na prática dos gestores são descritas por Robbins. Estes não devem negligenciar as emoções, precisam descobrir nas pessoas suas características de personalidade, adequando-as aos postos de trabalho, a fim de inserir a pessoa certa no lugar certo. A personalidade, para Robbins, é o resultado de estímulos que recebem do ambiente (família, sociedade, escola, igreja etc.) e, ainda, dos fatores hereditários, que são moderados e modificados pelas situações e pelo autoconhecimento (Knapik, 2006, p. 57).

2.2.3 Relações Humanas entre Pessoas Grupos

A Organização das relações humanas entre os grupos é muito mais difícil que entre as pessoas; as forças em jogo só começaram a ser estudadas no início do século passado.

Antes de promover e estreitar as relações entre os grupos é indispensável pensar, na medida do possível em todas essas forças, mas que podem umas favorecer a cooperação, outras impedir ou mesmo destruí-las em caráter definitivo (WEIL, 2005).

Segundo Weil (2005), a possibilidade de conflito entre as partes é básica, a cada um é dado um crédito que facilita o desenvolvimento da relação entre patrão e indivíduo na relação humana, por um lado é manifestada a prática e por outro lado o humanismo e com isso é claramente perceptível que não haverá conflito entre empresa, grupo e indivíduo e sim, trará bons resultados.

2.2.4 Os Problemas de Relações Humanas

2.2.4.1 “A Distância Social”

Quanto mais a distância social, frequentes poderão ser os problemas de relações humanas, entre dirigentes e dirigidos, pois uns recebem notícias dos outros e através terceiros que os interpretam mal, deformam-nos, ou escondem a verdade. O maior problema atual aos

grandes grupos e organizações, forçados a uma hierarquia cada vez mais complexa, é o aumento da distância social entre a direção e os empregados (WEIL, 2005).

Segundo Weil (2005), a distância social entre dirigidos e dirigentes, faz com que o empregado seja visto apenas como um aglomerado de pessoas, tratando apenas com ordens, repreensões, demissões, não levando em conta os problemas que cada um traz sobre si. Quanto maior for a distância dos dirigentes com seus subordinados, maiores serão os problemas nos grupos e nas organizações.

2.3 Relações humanas interpessoais

2.3.1 Inclusão, Controle e Afeto nos Grupos

Quando as preocupações de uma fase forem suficientes resolvida e o grupo tiver ainda suficiente energia para outras coisas, passará a seguir, para a próxima fase. Quando o grupo termina a sequência final será afeto – controle – inclusão (FRITZEN, 2005).

Segundo Fritzen (2005), todos precisam viver em sociedade, porém cada um tem suas próprias necessidades, onde se satisfaz em convívio com outras pessoas. A inclusão, por sua vez, nos faz ver se somos aceitos, valorizados e integrados nessa sociedade ou grupo. Assim, o indivíduo busca se socializar, a controlar, a postar as nossas responsabilidades num grupo de como e quem lidera se isso pode influenciar nas decisões gerais para o crescimento do grupo. O afeto é necessidade que define o querer pelo outro e como expressar esse querer. Enfim, o convívio é uma busca diária para nos tornar melhores em nossos grupos.

2.3.2 Sociabilidade

As relações são muitas, como também são muitas as pessoas com os quais se relacionam. Todas, porém têm um denominador comum, onde consiste em ser resposta a uma necessidade humana. A Sociabilidade e a necessidade são as duas formas básicas da natureza humana que torna possível a abertura até o mundo exterior (FRITZEN, 2005).

Segundo Fritzen (2005), é a adaptação do indivíduo no processo de aprendizagem durante sua passagem pelo grupo em que está inserido e ou na sua vida.

O grau de necessidade não está ligado diretamente sobre como este indivíduo vive, isso pode ser mudado ao longo de sua passagem pelo grupo ou organização ou viva em sociedade. Apesar das diferenças exercerem forte influência na construção do indivíduo no

grupo ou em sociedade em que vive o livre arbítrio a individualidade toma parte da formação da identidade deste indivíduo, e está é fundamental na construção do caráter de um sujeito, já que é construída através dela a particularidade de cada um, como crenças, valores, nacionalidade e orientação sexual (FRITZEN, 2005).

2.3.3 Utilidade da Convivência

Em todo o grupo humano constituído, existe a necessidade de conviver, melhor ainda, aprender a conviver. Isso supõe um processo. Geralmente, usa-se a convivência para grupos de jovens que já tiveram algum conhecimento, embora superficial, ou para grupos que iniciam uma caminhada juntos. O conhecimento neste caso, é fundamental como ponto de partida, todos têm uma necessidade de agrupamento, de estar com, de estar em relação com. Observasse que os meios de comunicação social e a sociedade atualmente, procuram formar o homem egoísta (FRITZEN, 2005).

Para o autor Fritzen (2005), o que hoje em dia falta no indivíduo é a de socialização, o individualismo é o que afasta um ser do grupo ou meio em que viver. É uma coisa básica e rara, hoje, é o porque desse jeito que se deve utilizar como atos de gentileza, respeito pelo próximo, reconhecimento das ações recebidas, isso faz o referencial na convivência no grupo e ou em sociedade onde está inserida.

2.3.4 A interação entre pessoas e organização

Segundo Chiavenato (2005), neste contexto as organizações devem estar preparadas e atentas para seus colaboradores e, conseqüentemente, para suas motivações e percepções, pois eles devem ser parceiros capazes de conduzi-las para o sucesso, mas para tanto, as pessoas devem ser tratadas como pessoas. Em contrapartida, os colaboradores devem ter inteligência emocional para saber lidar consigo, com os outros e principalmente com as organizações onde atuam, onde os objetivos, muitas vezes, são contrários aos seus.

2.3.5 As organizações e o ambiente

São criadas pelo homem para se adaptarem a circunstâncias ambientais, a fim de alcançar objetivos. Se essa adaptação é conseguida e os objetivos alcançados, então a organização será considerada eficaz e terá condições de sobrevivência e de crescimento e o

resultado é proveniente da obtenção e aplicação dos recursos. O ambiente representa todo o universo que envolve externamente uma organização e tudo aquilo que está situado fora da organização. O ambiente é a própria sociedade maior, construída de outras empresas, organizações, grupos sociais e etc. (CHIAVENATO, 2005 p 48).

A primeira coisa que se deve ter em mente é que a organização é importante. Por isso é necessário manter organizado o ambiente de trabalho. É muito importante para qualquer empresa que deseja ter maior produtividade e qualidade em seus processos internos e garantir melhor condições de trabalho a seus colaboradores. Desafios ambientais são forças externas às organizações. Eles influenciam significativamente no seu desempenho, mas estão em boa parte fora de seu controle. Os administradores precisam, no entanto, estar permanentemente atentos ao ambiente externo com vista em aproveitar suas oportunidades e superar suas ameaças. Entre os principais desafios ambientais estão: a revolução da informação e da comunicação, a globalização, a participação do Estado, a ampliação do setor de serviços, a alteração da jornada de trabalho, a ampliação do nível de exigência do mercado e responsabilidade social (GIL. 2001.P.71).

2.3.6. As organizações como um sistema aberto

Por essa razão, o sistema aberto é também chamado sistema orgânico. O melhor exemplo de sistemas abertos são as organizações em geral e as empresas em particular, todos os sistemas vivos e, principalmente, o homem. Nas organizações não existe uma separação muito nítida entre o sistema e o seu ambiente. O sistema é aberto à medida que efetua transações ou intercâmbios (entrada e saída) como o ambiente que envolve. Em outros termos, o sistema aberto apresenta uma grande interdependência com seu ambiente (CHIAVENATO 2005 P 28).

Os acontecimentos do meio externo podem facilmente afetar a empresa e vice-versa, ao ponto que as organizações não podem mais ser consideradas como sistema fechados, mas como sistema aberto. Assim as organizações devem ser permeáveis às mudanças do ambiente externo, ou seja, o ambiente externo deve ser mais considerado quando as empresas desenvolvem suas atividades (CHIAVENATO, 2005).

2.3.6.1 As pessoas

Os sistemas apresentados são bastante amplos, de forma que qualquer um deles envolve grande número de atividades. Assim, o sistema de suprimentos ou de agregação refere-

se a todas as atividades realizadas com a finalidade de incluir novas pessoas na empresa, abrangendo, entre outras, as atividades de recrutamento e seleção. O sistema de aplicação envolve as atividades relacionadas ao desenho das atividades que as pessoas irão realizar na empresa, bem como para orientar e acompanhar seu desempenho. O sistema de capacitação ou de desenvolvimento trata das atividades destinadas a capacitar e desenvolver profissionalmente as pessoas que atuam na organização (GIL. 2001. P 25).

Segundo Gil (2001), as pessoas são de extrema importância para o sucesso de uma organização, pois são elas que gerenciam e comandam a empresa. São elas que executam, controlam atividades e processos, são as pessoas também que consomem os produtos de uma determinada empresa.

2.3.6.2 Clima e Cultura organizacional

Dado o ambiente interno existente entre os membros da organização, o clima organizacional está intimamente relacionado como o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração. Ele também é favorável, quando proporciona satisfação das necessidades pessoais (CHIAVENATO 2005).

O clima organizacional é o ambiente psicológico que existe dentro de um departamento ou empresa, é aquela condição interna percebida pelas pessoas e que influencia seus comportamentos. Está ligado a motivação da equipe, aos aspectos internos da organização que conduzem a diferentes níveis ou tipos de motivação e dão origem a comportamentos que podem ser favoráveis e benéficos ou desfavoráveis e prejudiciais ao trabalho. Dessa forma o clima organizacional é o indicador de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização (KNAPIK, 2006).

2.3.6.3 As pessoas e as organizações

Reciprocidade entre indivíduos e organização, se dá através da interação psicológica entre empregado e organização é um processo de reciprocidade, a organização realiza certas coisas para e pelo participante, remunera-o, dá-lhe segurança e status; reciprocamente, o participante, responde trabalhando e desempenhando suas tarefas. A organização espera que o empregado obedeça à sua autoridade, e, por seu turno, o empregado espera que a organização se comporte corretamente com ele e opere com justiça. Ambas as

partes da interação estão orientadas por diretrizes que definem o que é correto e equitativo e o que não é. Dessa maneira, se percebe que os valores são imprescindíveis para que possam guiar suas compreensões de mundo, e assim, pode servir de parâmetros a partir dos quais fazem escolhas e orientam suas funções. Para que não haja conflitos a ponto de prejudicar o desenvolvimento de ambas as partes (CHIAVENATO 1994 p 92).

2.3.7. Os sistemas de administração de recursos humanos

O conceito de recursos humanos remete a todas as práticas e políticas que objetivam administrar comportamentos dentro de uma organização. E não somente isto, mas guiar e orientar os profissionais quanto aos objetivos e metas da empresa, proporcionando um ambiente de comunicação aberta. Passa a ser também um departamento limitador do profissional, o RH deveria buscar novas estratégias e oportunidades internas e externas para expandir as possibilidades da equipe de funcionários dentro de uma organização. Os Recursos humanos, estão distribuídos no nível institucional da organização (direção), no nível intermediário (gerência e assessoria), e no nível operacional (técnicas, funcionários e operários, além dos supervisores de primeira linha). Constitui o único recurso vivo e dinâmico da organização, aliás, o recurso que decide manipular os demais, que são inertes e estáticos por si. Além disso, constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento (CHIAVENATO 1994 p 103).

2.3.7.1 Avaliação do desempenho humano

Para o autor Wagner Siqueira (2002), a melhor forma de demonstrar que o gestor está de olho no trabalho do seu funcionário, valorizando suas decisões, métodos, conhecimento técnico etc. é através do acompanhamento de perto das atividades realizadas. A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que visa analisar o desempenho do indivíduo ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa.

Segundo Wagner Siqueira (2002), o processo de avaliação de desempenho de um colaborador inclui, dentre outras, as expectativas desejadas e os resultados reais. Sendo dividida em algumas etapas:

Apreciação diária do comportamento do colaborador, seus progressos e limitações, êxitos e insucessos com oferecimento permanente de feedback instantâneo;

Identificação e equacionamento imediato dos problemas emergentes, procurando

manter continuamente um alto padrão de motivação e de obtenção de resultados;

Entrevistas formais e periódicas de avaliação de desempenho em que avaliador e avaliado analisam os resultados obtidos no período considerado e redefinem novas orientações, compromissos recíprocos e ações corretivas.

Neste processo, o gestor precisa avaliar as fraquezas e limitações dos funcionários, buscando identificar pontos de melhora, necessidade de treinamento ou, até mesmo remanejamento do indivíduo para outras funções em que poderia render melhor, buscando sempre equilibrar as metas estabelecidas pela empresa com o comportamento de seus colaboradores, a fim de manter o sistema funcionando em harmonia, atingindo sempre os objetivos traçados. As práticas de avaliação de desempenho não são novas desde que um homem dê emprego a outro, o seu trabalho passa a ser avaliado. Mesmo os sistemas formais de avaliação de desempenho não são recentes (CHIAVENATO, 1998).

Atualmente, o termo avaliação está presente em quase todas as organizações, onde cada organização avalia e interpreta à sua maneira e de acordo as suas necessidades. Para Chiavenato (1998), a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desempenho.

Todo colaborador precisa receber feedback a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho. Segundo Ribeiro (2005), diz que “a avaliação de desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho”. Assim demonstra seu desempenho diante da organização.

Segundo Chiavenato (2006), coloca que: Em resumo, a avaliação do desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações. Além do mais, a avaliação de desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa.

Transmissão de informações: O elemento essencial em muitos programas de treinamentos é o conteúdo: repartir informações entre os treinados como um corpo de conhecimentos. Normalmente as informações são genéricas, de preferência as informações sobre o trabalho: como informações sobre a empresa, seus produtos e serviços, sua organização e políticas, regras e regulamentos etc.

Desenvolvimento de habilidades: principalmente aquelas habilidades, destrezas e conhecimentos diretamente relacionados com desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras. Trata-se de um treinamento comumente orientado diretamente para as tarefas e operações a serem executadas (CHIAVENATO 1994. P. 417).

Desenvolvimento ou modificação de atitudes: geralmente mudança de atitudes

negativas para atitudes mais favoráveis entre os trabalhadores, aumento de motivação, desenvolvimento do pessoal de gerência e de supervisão quanto aos sentimentos e reações das outras pessoas. Desenvolvimento de conceito. O treinamento pode ser conduzido ou sentido de elevar o nível de abstração e conceitualização de ideias e de filosofias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos (CHIAVENATO 1994. P. 41).

Segundo Chiavenato (1994), a avaliação do desempenho é um tema constante e corriqueiro na vida particular do indivíduo. O mesmo ocorre nas organizações, elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: financeiros, operacional, técnico, em vendas de marketing. Como está a qualidade dos produtos, a produtividade da empresa, o atendimento ao cliente. E, principalmente, como está o desempenho humano. A final, são as pessoas que dão vida à organização. O desenvolvimento humano precisa ser excelente em todas os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e sair-se bem no mundo globalizado de hoje.

O desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica. Em uma situação na qual os objetivos e metas foram devidamente explicitadas. Esse esforço pessoal e eficaz na medida em que a pessoa possua as habilidades adequadas para a execução da tarefa e, se as condições ambientais não provocarem restrições ou limitações. A base para o desenvolvimento de habilidades está na identificação de talento. Voltar o foco para aquilo que se faz bem, treinar seus instintos e percepções. A tendência para a intercomunicação com os outros é tão natural, que sua satisfação condiciona o equilíbrio de toda a personalidade (CHIAVENATO 2005).

2.3.7.2 Subsistema de desenvolvimento de recursos humanos

Segundo Chiavenato (2005), desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. No fundo, o principal interessado na avaliação do desempenho é o próprio funcionário. E também a organização. Quase sempre as organizações criam sistemas de avaliação que são centralizados em um único órgão que monopoliza o assunto, DRH (CHIAVENATO, 2005. P. 227).

O aparecimento da administração de recursos humanos deve-se à introdução de conceitos originários da teoria geral dos sistemas à gestão de pessoal. O conceito de sistema,

que é fundamental para essa abordagem, pode ser definido de diversas maneiras: como um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou independência; uma combinação de partes, formando um todo unitário; um conjunto de elementos materiais ou ideais, entre os quais se possa encontrar uma relação; uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada. Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode, portanto, ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco da atenção (GIL, 2001. P. 21).

Como foi lembrado, o que caracteriza a administração de recursos humanos é a adoção do enfoque sistêmico. Isto não significa, entretanto, que as empresas, ao manterem um departamento com o nome de recursos humanos desenvolvem, de fato, a gestão sistêmica de seu pessoal. Muitas vezes, essa designação é dada unicamente para conferir ares de modernidade às empresas, ficando as atividades de pessoal restritas praticamente às rotinas trabalhistas e disciplinares (GIL, 2001. P. 21).

Segundo Gil (2001), diante disso, nos tempos atuais uma gestão que coloque o ser humano e seu desenvolvimento com início, meio e fim dos objetivos e práticas organizacionais. Desta maneira, as organizações poderão propiciar uma cultura de valorização, satisfação, comprometimento e aprendizagem de todos os colaboradores, em busca de um serviço mais qualificado e voltado integralmente para o bem-estar social.

2.4 Ética, cultura organizacional e gestão

2.4.1 Ética e Valores

Este capítulo aborda a definição da temática ética e moral. Uma questão bastante relevante nos dias atuais, definir ética como uma disciplina ou campo de conhecimento que trata da definição e da avaliação do comportamento de pessoas e organizações. A abordagem dessa definição nos faz refletir sobre nosso comportamento dentro das relações humanas, bem como a forma que as empresas se relacionam com seus colaboradores externos e internos, segundo Machado (2007).

Desde a infância, o indivíduo apresenta a sua ética, através do seu comportamento único, a isso é dado o nome de valores, que o indivíduo traz da família, o indivíduo desde cedo vem estruturando a sua personalidade. O homem, através dos seus valores, adquire a ética comportamental, o que norteiam sua atitude ou sociedade ou grupo no qual está inserido. O

valor ético conduz ao homem a escolher fazer o que julga importante para sua vida (MACHADO, 2007).

2.4.2 Competências Interpessoais

As competências interpessoais são aquelas usadas pelo líder no seu relacionamento com os subordinados, superiores, colega, clientes, enfim, com todas as pessoas que fazem parte da sua rotina. Existem algumas competências interpessoais que são bastante relevantes para os administradores, como a capacidade de aceitar as diferenças e entender que as pessoas podem ser diferentes, por isso possuem qualidades e defeitos que a fazem única (MACHADO, 2007).

Segundo Knapik (2006 pag. 120), o modelo de gestão por competência promove um direcionamento para o desenvolvimento das competências dos colaboradores, porque são as pessoas que desenvolve as tecnologias e as fazem funcionar, que constroem relacionamentos, que transformam as metas em uma ação realizada com sucesso.

2.4.3 Cultura Organizacional

A cultura organizacional ocupa papel fundamental dentro de uma organização, pois ela direciona um comportamento dos seus componentes, as meta e objetivos, enfim, orienta a própria finalidade da organização. É possível afirmar que a cultura organizacional se constrói pelo processo de socialização, o que possibilita a transmissão dos padrões culturais para os futuros membro da organização. Não existe cultura organizacional igual, por mais que sejam parecidas em determinado pontos, cada uma delas fundamenta-se mediante sua própria trajetória, história, sistema, valores e finalidades enquanto organização (MACHADO, 2007).

Cultura organizacional é o que envolve a rotina e como funcionam as diretrizes que guiam o comportamento mental do indivíduo. Sua habilidade, valores, pratica crenças, políticas, entre outros. Observando que a cultura organizacional estabelece como a organização pode ser, e como deve ser vista pelo seu grupo em particular. Isso se dá primeiramente como é visto e apresentada pelos seus primeiros integrantes, o que não significa que não possa ser molhada por cada membro que entra neste grupo ou organização (MACHADO, 2007).

O líder precisa apresentar a cultura para seus subordinados, pois cada organização possui a sua própria. Assim, todos os funcionários estarão claramente cientes de como funciona a cultura da organização e assim trabalha dentro dos padrões culturais da organização (MACHADO, 2007).

2.5 Motivação

Existem vários conceitos de motivação, motivação é um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos. A motivação envolve fenômenos emocionais, biológicos e sociais e é um processo responsável por iniciar, direcionar e manter comportamentos relacionados com o cumprimento de objetivos. A motivação é um tema que chama a atenção de várias pessoas e estudiosos, desde o século xx, quando deu início as primeiras pesquisas e estudos sobre o assunto. A expressão motivo e emoção vêm do latim: (mover), são as emoções que impulsionam as pessoas para atingir determinados objetivos e que também influenciam nas maneiras de compreender os fatos (MACÊDO, 2010).

Já para Ferreira (2013), a motivação não é um produto acabado, pode ser compreendida como uma força, energia, que impulsiona na direção de alguma coisa. É algo intrínseco, isto é, nasce das necessidades interiores de cada um.

No entanto, Chiavenato (2006, p.63) afirma que: “A motivação pode ser considerada como fator capaz de conduzir alguém para determinado comportamento”. Enquanto isso, Ferreira (2013, p 15) revela que “ é possível ainda que, em alguma situação, a necessidade não seja satisfeita nem frustrada, mas transferida ou compensada”.

Na realidade, a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas aos indivíduos ou pelo próprio trabalho na empresa. A motivação intrínseca e a extrínseca devem se completar por meio do trabalho gerencial. Ambas não podem ser deixadas ao acaso, simplesmente à mercê dos acontecimentos. Elas podem e devem ser perfeitamente compreendidas pelo gerente e utilizadas como ponto de apoio para potencializar a alavancar a satisfação das pessoas (CHIAVENATO, 2006 p.277).

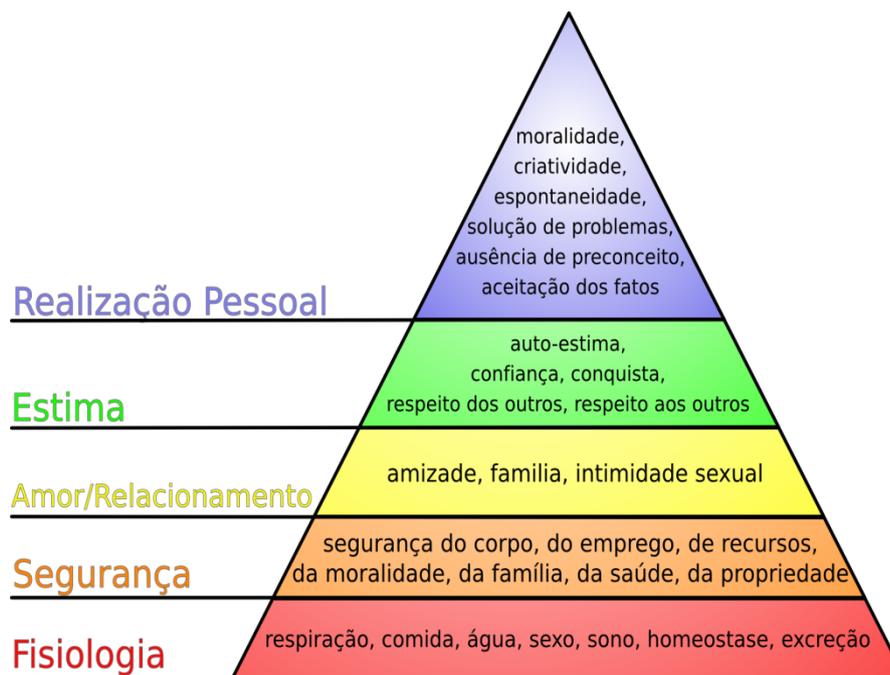
Segundo Maslow in Chiavenato (2006), motivação são necessidades humanas que estão organizadas em forma de pirâmide de importância e influência do comportamento humano.

Diante desse contexto, vale mais firmeza e interesse as atividades que lhe são transmitidas, se houver uma boa motivação (RIBEIRO, 2005).

A motivação é uma filosofia que deve ser emanada de cima e espalhada para toda a organização. Essa filosofia parte do princípio de que o indivíduo responsável tem mais criatividade sem sofrer pressão e administra bem o tempo (KWASNICKA 2004, p 76).

A teoria de ABRAHAM e MASLOW é estruturada em cinco níveis: necessidade fisiológicas; necessidades de segurança; necessidade sociais; necessidades do ego; e por fim, necessidades de auto – realização, conforme retratada na figura abaixo.

Figura 01 - Hierarquia das necessidades (Maslow)



Fonte: <https://www.google.com/search?q=imagem+da+piramide+de+maslow>(2018)

Normalmente, a maioria das pessoas satisfaz em primeiro lugar suas necessidades fisiológicas e somente após, procuram satisfazer as demais, respeitando a ordem da pirâmide – das necessidades fisiológicas estão inseridas; alimento, abrigo, repouso, exercício, sexo e outras necessidades básicas. Enquanto as necessidades de segurança estão relacionadas com proteção, como perigo de perder o emprego ou lesão física. Já o social está voltado para o afeto, carinho, aceitação em grupo ou sociedade. Além disso, temos a necessidade de estima por parte de outros. Por fim a de auto-realização onde as pessoas sentem necessidade de utilizar o potencial de aptidões e habilidades que é a realização pessoal e fisiológicas e de segurança predominam sobre as demais, o que não ocorre em países menos favorecidos (ANDRADE E AMBONI 2009).

Outro autor que também contribuiu relacionado a motivação foi Herzberg, que desenvolveu a teoria dos dois fatores, na qual alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Entretanto, Frederick Herzberg oferece pontos diferentes. Enquanto para Maslow a motivação são necessidades humanas, para Herzberg o comportamento humano é influenciado pelo ambiente de trabalho e considera as necessidades fisiológicas e de segurança como fatores higiênicos (MAXIMIANO, 2009).

Tabela 01 - Teoria dos fatores Herzberg e Maslow

HERZBERG	MASLOW
FATORES MOTIVACIONAIS	AUTO – REALIZAÇÃO
Trabalho em si	ESTIMA
Desafio	
Responsabilidade	SOCIAIS
FATORES HIGIÊNICOS	SEGURANÇA
Grupo de trabalho	
Carreira	NECESSIDADES BÁSICAS
Emprego e salário	
Ambiente físico de trabalho	

Os fatores relacionados ao próprio trabalho eram considerados como fatores motivacionais intrínsecos e quando se tratava de condições de trabalho considera como fatores higiênicos extrínsecos. Dessa forma, o funcionário mostrava-se satisfeito com fatores intrínsecos e insatisfeitos com fatores extrínsecos (MAXIMIANO 2007).

2.5.1 Como motivar pessoas

2.5.1.1. Valorize as pessoas e reconheça os avanços

As pessoas entre si são diferentes e cada uma com sua personalidade, cada uma com uma forma de pensar e com motivações diferentes. Com isso motivar pessoas é uma tarefa muito difícil. Apesar das dificuldades na tarefa de motivar pessoas, existem métodos e recomendações que, se aplica para os gestores como uma forma de motivar os seus funcionários (GIL, 2001).

O gestor interessado no verdadeiro espírito de equipe, não deve favorecer a ninguém e dar atenção a todos. De fato, todos pensam diferentes, cada cabeça seu mundo, mas o gestor precisa de sabedoria para lidar com cada um. Sempre vai ter aquele de que gosta mais, que tem mais afinidade, mas o gestor tem que reconhecer o trabalho de todos (GIL, 2001).

A importância do feedback seja positiva ou negativa, faz com que o colaborador entenda a importância dele na companhia. O gestor precisa apoiar o colaborador até mesmo quando ele erra, apontando-lhe as falhas e indicando como melhorar, sem culpá-los ou humilhá-los. Fazendo críticas construtivas para que eles desempenhem melhor suas atividades futuramente (GIL, 2001).

Segundo Knapik (2006 pag. 197), diante de contesto como o incentivo dentro das organizações está inserida a remuneração, que vem sendo construída como base nas competências e no desempenho para atingir os seus objetivos e assim satisfazer ao colaborador. O reconhecimento tem como objetivo de aumentar a autoestima, a motivação e o desejo de fazer parte da organização.

2.5.1.2. Encorajar iniciativas

A iniciativa das pessoas ou da equipe é um dos mais claros sinais de motivação. Para que as pessoas se sintam estimuladas é necessário que estabeleçam metas claras e objetivas. As empresas precisam estimular as pessoas a pensarem grande. Quando se pensa grande as coisas se tornam mais fáceis de serem conquistadas. O líder precisa encorajar os colaboradores a terem iniciativa para solucionar problemas e com isso se tornarem independentes, no sentido de criarem responsabilidades (GIL, 2001).

2.5.1.3. Ofereça incentivos

Segundo Taylor, o pai da Administração científica, incentivos são recursos importante para ajudar na motivação das pessoas. Mas, no entanto, não é tão simples assim como imaginava ele. Uns dos fatores que mais motivam o colaborador são os bons salários e aqueles que desempenham funções estimulantes, independente dos incentivos. De acordo com a teoria de Herzberg os benefícios financeiros por si só, não são suficientes para motivar as pessoas. De fato, é necessário que os funcionários estejam satisfeitos com o seu salário para que os outros fatores possam motivá-los (GIL, 2001).

2.5.1.4. Enriquecer as funções

A realização obtida pela execução do trabalho está ligada ao interesse que lhe é dado. À medida que se agrega maior diversidade e responsabilidade ao trabalho, obtém - se maior comprometimento dos empregados e favorece o desenvolvimento de novas habilidades.

O funcionário, quando é reconhecido pela especialidade da sua função se sente

satisfeito. Além disso, o enriquecimento das tarefas e o aumento da motivação também geram redução de custo (GIL, 2001).

2.5.1.5. Delege autoridade

Quando falamos em delegação, o que logo pensamos é delegar responsabilidade. Quando o mais importante é delegar autoridade. A divisão da autoridade ajuda a despertar e a desenvolver os talentos individuais. A delegação eficaz é um instrumento de forte motivação, que melhora a produtividade do time, porque permite ao delegado de subir na hierarquia da própria responsabilidade, por isso é vivida pelo colaborador enriquecimento do trabalho (*job enrichment*) e, ao mesmo tempo, permite ao colaborador de cavar espaço temporal para assumir, por sua vez, tarefas diferentes e mais desafiadoras (GIL, 2001).

Para Knapik (2006 pag. 188), no mundo dos negócios os desafios são diversos, porém, quando as recompensas são motivadoras, os resultados logo aparecem. A valorização é uma questão estratégica na gestão de pessoas, está atrelada aos processos de motivação.

2.5.1.6. Promover mudanças

O entendimento é que na promoção de mudanças existe o grande choque de como iremos nos adaptar. Foi feita uma pesquisa por Elton Mayo, o pai da escola das relações humanas no trabalho, que demonstraram com o ânimo dos funcionários se eleva a média que são introduzidas mudanças nas condições de trabalho. O índice de faltas, por sua vez tende a cair nos períodos em que são observadas transformações nas empresas, que com isso aumenta o interesse das pessoas e com isso desenvolve a autoestima e o espírito de equipe. Promover mudanças consiste em melhorar o aperfeiçoamento no desempenho das funções, com vista em alcançar seus objetivos finais (GIL, 2001).

2.5.2 O que realmente é motivação

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabemos que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra (GIL, 2001).

Um exemplo fantástico sobre motivação, a fome constitui uma necessidade

primária do ser humano. Não se pode afirmar que uma pessoa passe a sentir fome pelo fato de sentir o cheiro de comida. O cheiro, na realidade, é capaz de despertar a pessoa para uma necessidade não percebida até o momento, em virtude, provavelmente, de estar atento a outras necessidades. Assim, trazendo para organização, o gestor não é capaz, pelo menos diretamente, de gerar necessidade em seu colaborador. Pode, no entanto, despertar a motivação que existe em cada um deles (GIL, 2001).

3 METODOLOGIA

Este capítulo está dividido nos seguintes tópicos:

- Objetivos de estudo
- Característica da empresa
- Histórico da empresa
- Característica da loja
- Estrutura organizacional
- Organograma gerencial
- Missão, valores e princípios operacionais
- Recursos humanos
- Ramos de atividades
- Análise dos resultados
- Discussão de resultados

Para o fortalecimento da amostra e da análise de dados, em um levantamento de campo, foi levado em consideração os seguintes quadro como parâmetro.

QUADRO 01 – Amostra Probabilística

Indivíduo	Margem de erro	Intervalo de confiança
100	10%	40% a 60%
300	6%	44% a 56%
500	5%	45% a 55%
1000	3%	47% a 53%

Fonte: Lúcia (2010).

3.1 Objeto de estudo

3.2 Característica da empresa

3.3 Histórico da empresa

A empresa objeto de estudo deste trabalho é uma empresa de um grupo que possui bandeira de marca reconhecida no mercado nordestino, brasileira e mundial, que na impossibilidade de utilização do seu nome fantasia, bem como da sua razão social, aqui será representado de maneira fictícia com o nome: “ Hipermercado da Lua S/A”. A história do HIPERMERCADO DA LUA começou em 1935, com uma pequena loja de alimentos estabelecida por P.P.M. em Serra da LUA, município de Rio verde, no interior de Sergipe. Era uma mercearia pequena, porém com um sortimento adequado para as necessidades da população local. Estava lançada a semente de uma grande rede de supermercados que viria a chamar-se LUA.

Ainda em Serra da lua, nasceu J.C.P.M, filho de P. e M.P.M, que iria liderar a empresa a partir de 1959. J.C.P.M aprendeu com o pai o ofício de vender, observando como ele atendia os clientes e se antecipava a suas expectativas.

Cada vez que o sucesso parecia definitivo, P.M iniciava a construção de algo maior, num eterno recomeçar. Quando seu primeiro armazém em Aracaju já se tornara um próspero negócio, resolveu abrir uma filial em Propriá, no interior sergipano.

Anos depois, em 1965, com uma posição social invejável em Sergipe, largou tudo para dar aquele que seria o maior e mais arriscado passo de sua carreira: a mudança para o Recife com o objetivo de abrir o primeiro supermercado. A empresa chegou ao Recife, capital pernambucana, inaugurando em 2 de julho de 1966, no bairro da Casa Amarela, o primeiro supermercado com a marca LUA. Nos anos seguintes foram abertas várias outras lojas, estabelecendo-se a rede LUA de supermercados e hipermercados.

Na década de 1970, a rede começou a se expandir e, não apenas em Pernambuco, abriu supermercados e hipermercados em outros estados do Nordeste, utilizando o slogan: Orgulho de ser nordestino.

Em 1982 foi lançado o Hipercard, sendo este o cartão de crédito que assumiu uma sólida posição de liderança no Nordeste do Brasil. No ano de 1996, o grupo holandês R.W, adquiriu 50% do controle acionário, possibilitando forte crescimento do grupo ao comprar em 1997 a rede Supermercado, proprietária de diversas lojas remanescentes da antiga rede de

Supermercados P.M, que pertencera a M.P.M, tio de J.C.P.M.

Em 1998, o Lua vendeu todas as suas unidades no Estado do Pará para a rede de supermercados Líder (líder local no segmento). O grupo JCPM, do empresário J.C.P.M vendeu o resto de sua participação no Lua, passando ao grupo holandês o controle integral da empresa no ano 2000. Em virtude de dificuldades financeiras nos Estados Unidos, a Ahold decidiu se desfazer de seus negócios na América Latina no ano de 2003, concluindo a venda do Lua para a rede norte-americana W.L, em março de 2004. Nessa ocasião, a rede ocupava a terceira posição no ranking nacional, com um total de 118 lojas.

W.L informou que a empresa de *P.Q.A* Internacional vai adquirir uma participação de 80% nas operações do W.L no Brasil, enquanto a varejista vai manter uma fatia de 20%. O valor do negócio não foi informado.

Como resultado da transação, o W.M espera registrar nos Estados Unidos uma perda líquida sem efeito em caixa de aproximadamente US\$ 4,5 bilhões, a ser registrada no 2º trimestre como item extraordinário.

Característica da loja

Formato: Hipermercado

Bandeira: Hiper Lua

Região: Nordeste

Estado: Sergipe

Cidade: Aracaju

Bairro: Sol

Endereço: Av. céu, número 1520

A abertura da loja foi em 02/01/1986, sendo ela reformada em 16/06/2006, tendo uma área total de 9000m² e com uma área de venda de 5000m² com 189 associados ativos e com o prédio alugado e com um percentual sobre a venda e com um ticket médio de R\$ 62,00.

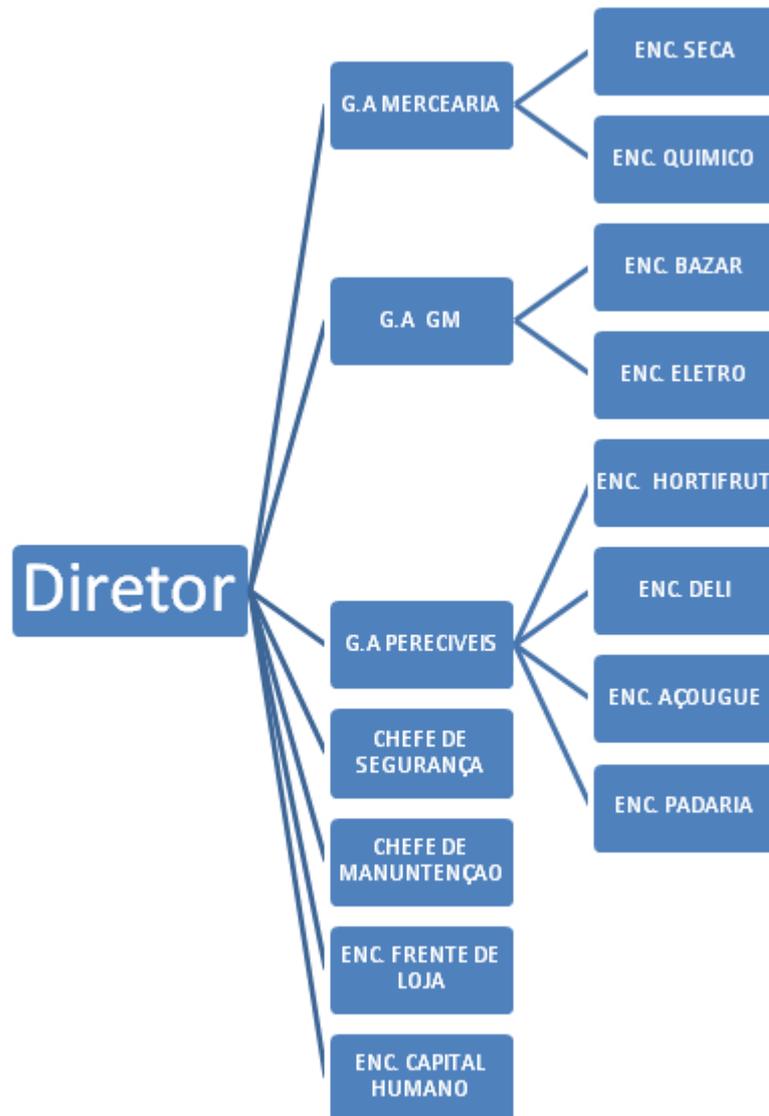
Estrutura organizacional

A empresa localiza-se na Av. do Céu, número 1520, medindo uma área total 9000 m² com uma área de venda de 5000m².

A diretoria, assim como a gerência Administrativa, é formada por 15 Gestores, 1 Diretor (gerente geral), 1 gerente de área de mercearia/ Hipel, 1 gerente de área GM (bazar,

têxtil e eletro), 1 gerente de perecíveis, sendo que dividido por departamento (HORTI, AÇOUGUE, DELI, PADARIA) 1 encarregado de mercearia, 1 encarregado de Hipel, 1 encarregado de eletro, 1 encarregado de bazar e têxtil, 1 encarregado de hortifrúti, 1 açougue, 1 deli, e 1 padaria. Cada um com suas atribuições.

Figura 02 - Organograma Gerencial



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Missão, valores e princípios operacionais

O jeito Lua de trabalhar começa com um porquê, tudo o que é feito começa com comprometimento com a missão que é vender por menos para as pessoas viverem melhor.

Os valores estão relacionados com o jeito Lua de trabalhar os valores e comprometimento os orienta como agir. É modelado o jeito de trabalhar uns com os outros, com os parceiros comerciais, com os associados e com os clientes que se faz com Respeito pelo indivíduo, Atendimento ao cliente, agir com integridade e busca pela excelência.

Os seis princípios operacionais fazem com que a Lua se diferencie dos demais concorrentes, sendo eles:

- Preço baixo todo dia
- Custo baixo todo dia
- Ser comerciante
- Talento de alto desempenho
- Liderar em questões sociais e ambientais
- Sinergia global.

Recursos Humanos

Atualmente os cargos existentes na organização são: Diretor (Gerente Geral), Gerente de mercearia e químico, Gerente de GM (bazar, têxtil e eletro), Gerente de Perecíveis, Chefe de segurança, Chefe de manutenção, Encarregada Administrativa (Capital humano), Encarregado de mercearia, Encarregado de químico, Encarregado de Bazar, Encarregado de eletro, Encarregado de perecíveis (hortifrúti), Encarregado de deli auto serviço, Encarregado de padaria e Encarregado de açougue esses são os cargos de Liderança e tendo como cargos de base repositores e vendedores fiscais e Administrativo. O sistema de contratação é feito com entrega de currículo, o treinamento é feito no próprio local e o treinamento prático é feito com os próprios funcionários mais antigos.

A remuneração depende de cada cargo e como responsabilidade social a empresa oferece plano odontológico e plano de saúde para os seus funcionários.

Ramos de atividade

A área de atuação do Hiper Lua é no ramo de supermercado varejista como atividade principal venda de mercadoria na área de alimento e não alimento, porém, além deste, atua com serviços financeiros como cartão de crédito, vale gás, recarga de celular e garantia estendida tendo como meta a satisfação do cliente.

O presente trabalho apresenta característica tipo de pesquisa: exploratória, descritiva, bibliográfica e documental, tendo em vista que é exploratória, a partir do momento que procura o aprimoramento de ideias ou descoberta de inovações com característica que envolve o planejamento mais flexível, envolvendo, de modo geral: levantamento bibliográfico entrevista com pessoas experientes; análise de exemplos e com isto feito um estudo de caso.

Segundo Gil (2001), tratando-se de uma pesquisa descritiva, descreve um determinado fenômeno ou ainda estabelece relações variáveis, com características na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados. Tais como: questionário, observação sistemática, é desenvolvido através de pesquisa bibliográfica com material já elaborado, livros e artigos científicos. Em geral toda pesquisa requer uma fase preliminar de levantamento e revisão da literatura existente.

De modo que a vantagem da pesquisa permite uma maior amplitude na economia de tempo e possibilita o levantamento de dados histórico, com importância que a limitação produz os erros fontes consultadas e com isso o pesquisador deve analisar a forma como foram colhidos os dados e confrontá-los com outras fontes. A fim de reduzir a possibilidade de erro (TRIVINOS, 1987).

Semelhante à pesquisa bibliográfica será utilizada pesquisa documental, que utilizará de material que ainda não recebeu tratamento analítico ou que pode ser elaborado. Consiste basicamente em documentos de segunda mão, ou seja, relatórios de pesquisa de empresas, dados estatísticos etc.

Nesse sentido, será apresentada a seguinte hipótese para esse trabalho:

O relacionamento estimula a aquisição de conhecimento, colabora com desenvolvimento profissional. É a base para o sucesso das organizações e para o sucesso profissional, de fato, como resolver os conflitos nas empresas? Será que os problemas dos conflitos poderão ser resolvidos através de dinâmicas diárias de grupos?

O universo juntamente com amostra do presente trabalho, será construído na pesquisa a ser realizada na empresa objeto de estudo conforme abaixo. Segundo Lakatos (2011), este tipo de amostra permite tratamento estatístico e pode compensar erros de amostra.

Empresa não identificada com área 2800m², com 35 anos de existência, no ramo de alimentos e não alimentos (supermercados) com uma gama de produtos e com alguns serviços financeiros, exemplos: vale gás, recarga de celular, garantia estendido, cartão de crédito etc.

Com um total de 208 funcionários, sendo 12 líderes e 196 associados de base. Para levantamento de dados serão aplicados questionários. A pesquisa será direcionada a todos os

funcionários para identificar se o relacionamento interpessoal influencia na produtividade do colaborador.

As perguntas fechadas indicam opções que devem ser assinadas pelo entrevistado enquanto as abertas permitem a resposta livre por parte do entrevistado.

Segundo Mota (2003), a finalidade da ciência é a busca da verdade no trato da realidade, de maneira teórica e prática. Para alcançar esse fim colocam-se vários caminhos e desses trata a metodologia. Através da metodologia estudam-se os passos através dos quais pretende conhecer a respeito de um determinado assunto. A palavra método significa o conjunto de etapas e processos a serem ultrapassados ordenadamente na investigação dos fatos ou procura da verdade. Propicia, portanto o controle da busca do conhecimento, ou seja, é o que permite na ciência delimitar o campo da pesquisa.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Apresentação

Apresentação neste capítulo são apresentados os seguintes resultados encontrados, bem como a análise e interpretação estatística dos dados assim, este capítulo está estruturado da seguinte forma: para cada tópico exigem os resultados encontrados por meio de tabelas e gráficos e em seguida passa-se à análise dos mesmos

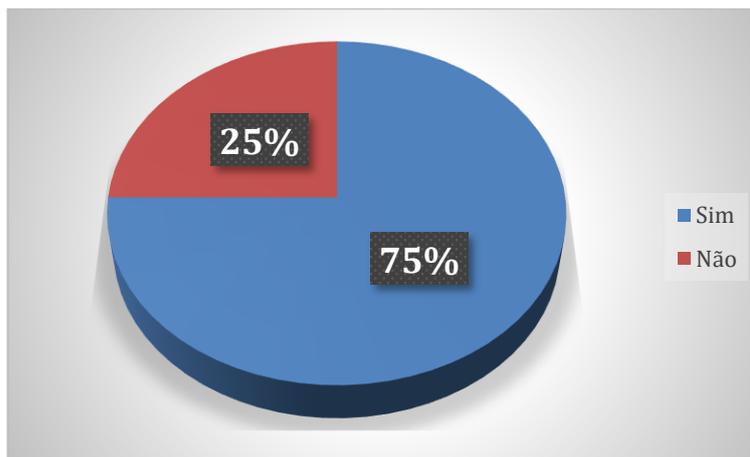
4.2 Questões norteadoras e resultados

As questões que se nortearam a investigação deste capítulo são:

- a) A falta de motivação prejudica no desempenho do colaborador?
- b) Como as recompensas podem proporcionar motivação para o trabalho?
- c) Como motivar os colaboradores para o trabalho?
- d) Os colaboradores têm a mesma concepção de motivação que os gestores?
- e) Entender o nível de engajamento colaborador x empresa.
 - a) Sim
 - b) Sim
 - c) Sim
 - d) Sim
 - e) Sim

4.2.1 Valorização no trabalho

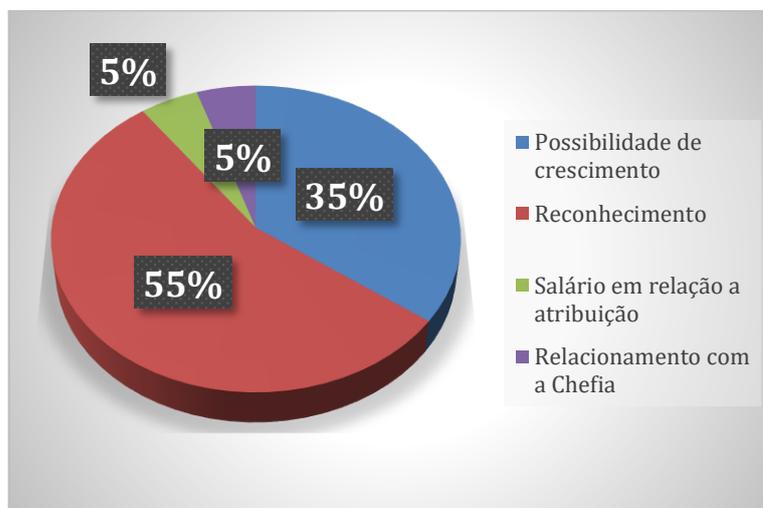
Ao serem questionados se a empresa reconhecia e valorizava o trabalho dos colaboradores, nota-se no gráfico 01, 75% dos colaboradores responderam que sim, já 25% responderam que não.

GRÁFICO 01 - Valorização no trabalho

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

4.2.2 Fator motivacional

Os colaboradores ao serem questionados sobre quais fatores podem causar a motivação no trabalho, de acordo com o gráfico 02 pode-se observar que 35% responderam que a possibilidade de crescimento é um dos fatores principais para a motivação, 55% responderam que reconhecimento, 5% salário justo em relação à atribuição e 5% respondeu que o relacionamento com a chefia é um dos fatores para a motivação.

GRÁFICO 02 - Fator motivacional

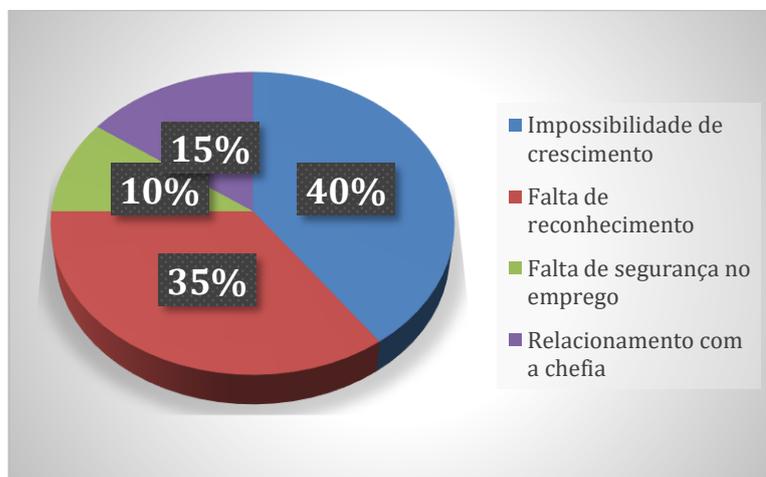
Fonte: Pesquisa de campo (2018).

4.2.3 Fator de desmotivação

Os colaboradores ao serem questionados sobre quais fatores podem causar a desmotivação no trabalho, de acordo com o gráfico 03, pode-se observar que 40% responderam

que a impossibilidade de crescimento é o principal fator de desmotivação, 35% respondeu que a falta de reconhecimento, 10% respondeu que a falta de segurança no emprego e 15% respondeu o relacionamento com a chefia.

GRÁFICO 03 -Fator de desmotivação

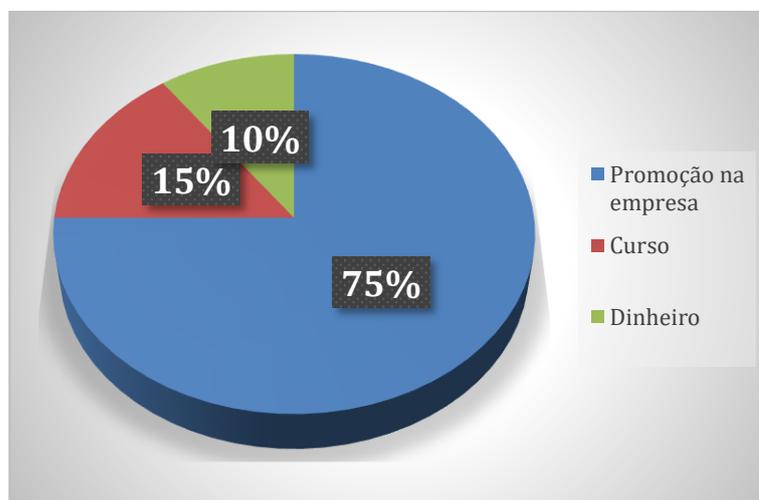


Fonte: Pesquisa de campo (2018).

4.2.4 Benefícios como forma de motivar

Os colaboradores ao serem questionados sobre qual recompensa gostariam de receber da empresa pelo bom desempenho no trabalho, nota-se no gráfico 04 que 75% gostariam de ser promovido na empresa, 15% curso, 10% dinheiro.

GRAFICO 04 -Benefícios como forma de motivar



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

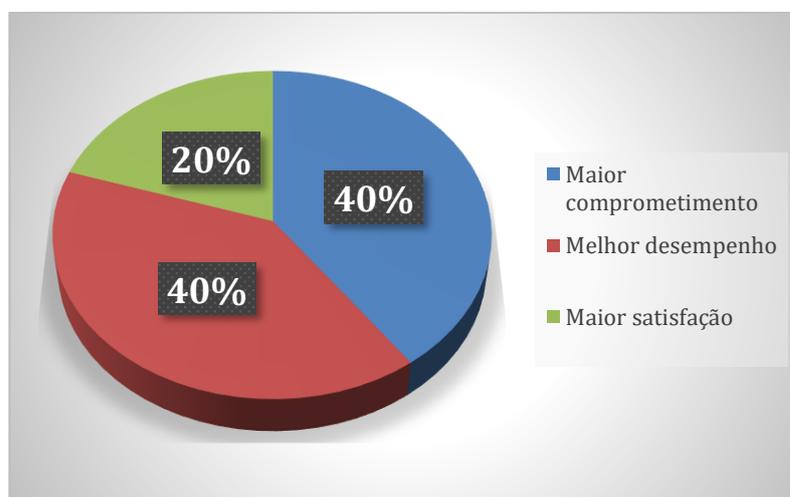
4.2.5 O diálogo, na relação de conflitos como forma motivacional

Os Gestores ao serem questionados se o diálogo na relação de conflitos teria um diferencial e ajudaria na motivação do colaborador, 100% responderam que sim. Isto mostra que a comunicação e o diálogo são fatores importante na relação do colaborador com o gestor e com a empresa.

4.2.6 Recompensa financeira e a valorização do comportamento do colaborador (Gestor)

Ao serem questionados sobre qual seria o comportamento dos colaboradores ao receberem uma recompensa financeira, pode-se observar no gráfico 06 que 40% dos gestores responderam maior comprometimento, 40% melhor desempenho e 20% maior satisfação no trabalho.

GRÁFICO 05 -Recompensa financeira e a valorização do comportamento do colaborador

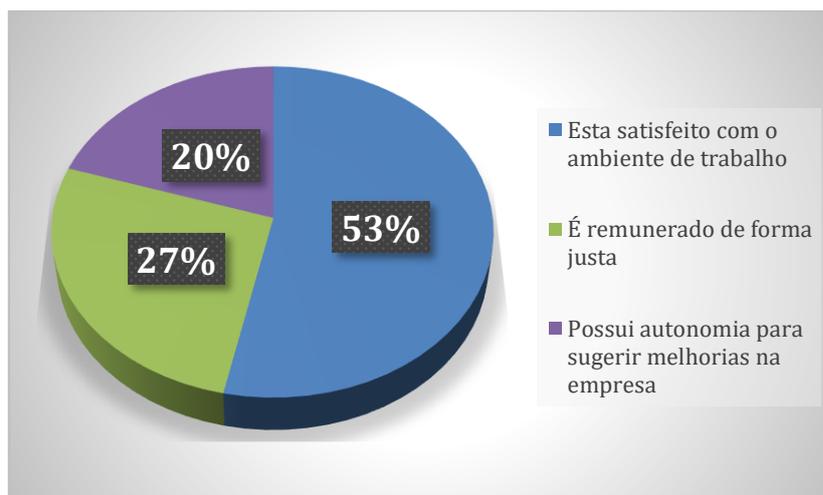


Fonte: Pesquisa de campo (2018).

4.2.7 A eficiência e a motivação do colaborador no atendimento ao cliente

Os clientes foram questionados se o atendimento ao cliente é feito de forma eficiente e que estado o colaborador precisa estar, nota-se que no gráfico 07 que 53% dos clientes responderam que o colaborador precisa estar satisfeito com o ambiente de trabalho, 0% responderam que seu desempenho é valorizado, 20% possui autonomia para sugerir melhorias na empresa e 27% é remunerado de forma justa.

GRÁFICO 06 -A eficiência e a motivação do colaborador no atendimento ao cliente



Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

4.2.8 Valor do colaborador

Os clientes foram questionados se os funcionários desempenham melhor suas atividades quando são valorizados e as respostas obtidas foram unânimes, dando um percentual de 100% para sim. Isto mostra que a valorização dos funcionários é importante para empresa, pois valorizados eles darão o melhor de si no trabalho.

4.3 Análise

Os dados tabelados significam que a comunicação interpessoal como instrumento motivacional no ambiente de trabalho é importante para os colaboradores, gestores e clientes. Entretanto, a estatística descritiva mostra que na visão dos colaboradores 75%, acreditam que seu trabalho é valorizado pela empresa. Quando se fala de um bom relacionamento com as pessoas dentro da organização como forma de motivar 100%, responderam que o bom relacionamento com a equipe influencia na motivação sim. Para os gestores os principais fatores na busca de recursos motivacionais 60%, responderam que a queda na produção/rendimento, e 40%, responderam que a queda na qualidade nos produtos e serviços prestados. As modalidades com o índice menor interesse em receber como recompensas pelo bom desempenho na empresa foram: Cursos, viagem 0%, e as que receberam o maior índice foram 80%, dinheiro 20% promoção. Já para o comportamento do colaborador baseado na recompensa financeira e qual o fator pode motivar a atingir metas organizacionais 40% responderam que maior comprometimento, 40% melhor desempenho e 20% maior satisfação.

Dessa forma, identificamos que o colaborador é valorizado e reconhecido pela empresa e que a maior forma da empresa pode reconhecer o colaborador é em dinheiro e tratando de oferecer recompensas para motivar o colaborador o comportamento dele é um maior comprometimento com a empresa.

5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O objeto deste capítulo é comparar os resultados obtidos com o referencial teórico revisado neste trabalho e discutir tais resultados.

É interessante ressaltar que 50% dos colaboradores tem uma faixa etária de trinta e seis a quarenta anos, ou seja é uma classe mais velha, sendo ela formada por 60% mulheres e 40% homens. E com funcionários a grande maioria com mais de 5 anos de empresa. Dos vinte funcionários entrevistados, quinze afirmaram que o trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa, uma vez que a organização reconhece o funcionário ela acaba exercendo influência sobre sua produtividade e motivação no trabalho.

A motivação é a consequência direta do modelo de gestão, do estilo de liderança e do desempenho do indivíduo. Por isso, deve ser trabalhado nas organizações, já que influencia diretamente na qualidade de vida do indivíduo e com isso o ambiente ganha espaço para a criatividade e produtividade o que traz vantagem para a organização e para o indivíduo ou grupo particular (KNAPIK, 2006).

Assim, é importante entender qual o estímulo que motiva ou não o empregado, passando a ser um diferencial para as empresas que buscam se destacar das suas concorrentes, pois é fundamental perceber que uma pessoa é distinta da outra e para poder alcançar a satisfação e aumentar a produtividade precisam ser motivadas de maneiras diferentes (FERREIRA, 2013).

A possibilidade de conflitos entre as partes é básica, a cada um é dado um crédito que facilita o desenvolvimento da relação entre patrão e indivíduo na relação humana, por um lado é manifestado a prática e por outro lado o humanismo e com isso é claramente perceptível que não haverá conflitos entre empresa, grupo e indivíduo e sim, trará bons resultados (WEIL 2005).

Vale destacar que 100% dos gestores afirmaram que o bom relacionamento tem o papel importante para a motivação da equipe, fazendo com que minimizem os ruídos da comunicação e ter uma equipe motivada para que tenha um grande diferencial na organização.

A cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas. A cultura significa o comportamento convencionalizado e aceito pela sociedade e provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamentos das pessoas. Sob um ponto de vista genérico, a cultura consiste de padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo e que constituem uma característica própria de

cada sociedade. Através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros condicionando-os a se comportarem da maneira socialmente aceitável aos seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais (CHIAVENATO, 1994).

Conforme o questionário feito aos funcionários, vinte deles afirmaram que a cultura influencia diretamente no comportamento dos funcionários. A cultura organizacional expressa à identidade da organização por meio de um pensamento socialmente construído e partilhado entre os colaboradores. Ela serve como um guia composto de normas formais e informais que orientam o modo de agir, pensar e de se comportar dos funcionários.

Ressaltamos que a valorização do colaborador é imprescindível para que as empresas tenham pessoas comprometidas e engajadas com os objetivos e a missão da empresa. Observa-se que das vinte pessoas que responderam o questionário, quinze responderam que o trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa e que desempenham melhor as suas atividades quando isso acontece.

“A valorização e o reconhecimento aumenta o ego e conseqüentemente se sente mais motivados para desempenhar suas funções” (EDM, 31 anos, cliente).

“Porque quando são valorizados motivam eles e mostra a todos os outros que também podem ter oportunidades na empresa” (JH, 29 anos, cliente).

“Sempre estou recebendo incentivo por parte da empresa” (BN, 35 anos, funcionário).

Entretanto, a principal função da gestão de pessoas é a de identificar as competências individuais das pessoas e direcioná-las para cargos que estejam de acordo com o perfil de cada uma delas, dessa maneira, estimular a motivação para o trabalho visando o alcance dos objetivos da empresa. As organizações que buscam um diferencial competitivo no mercado valorizam as pessoas que nelas estão inseridas (CHIAVENATO, 2004).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do trabalho é identificar o relacionamento interpessoal e motivacional nas organizações. Para alcançar este objetivo foi imprevisível que em primeiro momento, a literatura sobre o tema fosse analisada e em segundo momento, dados primários fossem levantados e analisados. Assim, as conquistas deste trabalho podem ser assim resumidas.

Descrevem o comportamento de um grupo de funcionários; entender o nível de engajamento colaborador x empresa; como as recompensas podem proporcionar motivação para o trabalho; a falta de motivação prejudica no desempenho do funcionário; como motivar os colaboradores para o trabalho;

Comprovou que a maior parte dos comportamentos descritivo no referencial teórico foi semelhante a aqueles realizados pelos elementos da amostra.

O relacionamento interpessoal envolve toda a organização de maneira muito intensa. Assim, também como a cultura organizacional, a missão, a visão e as relações existente dentro da organização.

Segundo Vergara (2014), motivação é intrínseca, não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação. Antes de qualquer coisa, vale a pena conceituar que cada pessoa possui suas características, ou seja, são diferentes. Em virtude disso, a motivação também se torna individual, coisas que podem elevar a motivação de um indivíduo, pode muito bem ter o efeito contrário em outro. Para o mesmo autor, as pessoas possuem valores diferentes, necessidades diferentes, interesses diferentes, estrutura familiar diferentes, formação e cultura diferentes, enfim, possuem histórias de vida divergentes que condicionam suas motivações.

Dentro das organizações, o relacionamento interpessoal e motivacional é o que leva a empresa ao sucesso e ao mesmo tempo pode levar essa mesma empresa ao fracasso.

Pode-se verificar que as organizações não são simples locais de recebimento de pessoas e sim locais onde as pessoas tanto internas quanto externas possam construir um ambiente agradável para o seu convívio.

Foi observado também que, este assunto é de fundamental importância para o exercício profissional de todo ser humano, para que possamos garantir o êxito dos procedimentos de convivência no meio em que vive para que se tenha uma melhor qualidade de vida.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; Amboni. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto, edição compacta 3ª São Paulo 1994. **Recursos humanos**

_____ **Gestão de pessoas**. 2.ed..São Paulo, Campus, 2005.

_____ **Gestão de pessoas. Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8ªed. São Paulo Atlas, 2006

_____ **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, Campus, 1994

_____ **Teoria Geral da Administração**. 7.ed..Rio de Janeiro, Campus, 1998

_____ **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, Campus, 2004

CORDEIRO, LAERTE. **Comportamento humano na empresa**. 2. ed. Fundação G. V. 1975. P. 250.

CUNHA, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). **MANUAL DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO**. (5.ª Edição – Revista e Atualizada). Lisboa: Editora RH.

FERREIRA, Yolanda & Cordeiro, Laert. **O Comportamento Humano na empresa**. 2ª edição 3ª triagem 2013.

FERREIRA, Yolanda & Cordeiro, Laert. **O Comportamento Humano na empresa**. 2ª edição 3ª triagem 2013.

FRITZEN, Silvino. Jose. **Relações humanas interpessoais**: 7. ed. Petrópolis. Vozes, 2005. P. 46.

_____ **Relações humanas interpessoais: nas convivências grupais e comunitárias**. 15ª edição. Petrópolis: Editoras Vozes, 2005.

GIL, ANTONIO. C. **Gestão de pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo. Atlas. 2001.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Editora IbpeX, 2006

_____. **Gestão de pessoas e talentos**. EDITORA IBPEX ANO 2006 P. 57.

KWASNICKA Eunice Lacava, Atlas, **Introdução à administração**, 6ª edição, 2004

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**, Ed. Atlas, 2011.

LUCIA, Vera Novaes Provincial. **Métodos e técnicas de Pesquisas em Administração: Como elaborar um trabalho de pesquisa em administração.** São Cristóvão: UFS. 2010.

MACHADO, Regina Maria. **Relacionamento interpessoal.** Editora Ibipex, 2007

MAXIMIANO, Antônio César. **Introdução a Administração.** Ed. São Paulo, Atlas 2009.

MAXIMIANO, Antônio César. **Teoria Geral da Administração.** 6ª edição, São Paulo, Atlas 2007.

MOTA, Fernando C. P. 22ª edição. **Teoria geral da administração uma introdução.** Pioneira. Geraldo Gomes da Silva, Fábio Gomes da Silva, Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.

RIBEIRO, Antônio de Lima: 2005; Editora Saraiva; **Gestão de Pessoas.**

ROBBINS, S. P. **Administração mudanças e perspectivas.** São Paulo. Saraiva. 2004. P. 342.

_____. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo. Prentice Hall, 2002. P. 277.

SIQUEIRA, Wagner: 2002; Editora: Reichmann Afonso; **Avaliação de Desempenho.**

_____. **Avaliação de Desempenho,** 2002; Editora: Reichmann Afonso.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa. São Paulo, Editora Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia. **Gestão de pessoas.** 2014 edição 15ª

WEIL, Pierre. **Relações humanas na família e no trabalho.** 53ª edição. Editoras vozes 2005.

_____. **Gestão de Pessoas,** 2005; Editora Saraiva; 2005.

Apêndice A- Questionário Respondido pelos Colaboradores

Este questionário será utilizado para fins acadêmico correspondente ao TCC intitulado “A importância do relacionamento interpessoal como instrumento motivacional no ambiente de trabalho”, sob orientação do prof. M. Sc. Maurício Cajazeira. Visando a aprovação final e obtenção do grau de bacharel em Administração. É importante que responda com o máximo de honestidade, pois só assim será possível a organização apostar numa melhoria dos serviços que presta. Desde já agradecemos a colaboração. Garantindo total profissionalismo no uso de suas contribuições.

Identificação

Nome: _____

1 – Gênero?

() Feminino

() Masculino

2 – Escolaridade?

() fundamental

() Médio completo 1

() Médio

() Formação superior

3 – Faixa etária?

() Entre 20 e 24 anos

() Entre 25 e 30 anos

() Entre 31 e 35 anos

() Entre 36 e 40 anos

4 – Tempo de serviço?

() Menos de 1 ano

() Ente 2 a 4 anos

() Mais de 5 anos

5 – Você considera que seu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa?

() Sim

() Não

Por quê? _____

6 – Qual destes itens, você considera como fator motivacional?

() Reconhecimento

() Salário justo em relação a atribuição

() Possibilidade de crescimento

() Relacionamento com a chefia

Por quê? _____

7 – Indique qual fator pode causar a desmotivação no ambiente de trabalho?

() Falta de reconhecimento

() Falta de segurança no emprego

() Impossibilidade de crescimento

() Relacionamento com a chefia

8 – Você está satisfeito com as condições de trabalho oferecidas pela empresa?

() Sim

() Não

9 – Considerando as opções abaixo, qual recompensa gostaria de receber?

() Viagem

() Dinheiro

() Curso

() Promoção na empresa

10 – Receber recompensa financeira pode motivar seu desempenho no trabalho?

() Sim

() Não

11– Em sua opinião, a empresa deveria realizar mais investimentos em recursos motivacionais?

() Sim

() Não

12 - Você acha que o bom relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho é importante para a motivação da equipe?

() Sim

() Não

13 – A remuneração é o fator principal para motivação no ambiente de trabalho?

() Sim

() Não

Por quê? _____

14 – A cultura da empresa influencia no comportamento do funcionário?

() Sim

() não

15 – A prioridade das tarefas é definida de forma clara para toda equipe?

() Sim

() não

Apêndice B – Questionário Respondido pelos Sócios Gestores

Este questionário será utilizado para fins acadêmico correspondente ao TCC intitulado “A importância do relacionamento interpessoal como instrumento motivacional no ambiente de trabalho”, sob orientação do prof. M. Sc. Maurício Cajazeira. Visando a aprovação final e obtenção do grau de bacharel em Administração. É importante que responda com o máximo de honestidade, pois só assim será possível a organização apostar numa melhoria dos serviços que presta. Desde já agradecemos a colaboração. Garantindo total profissionalismo no uso de suas contribuições.

Identificação

Nome: _____

1 – Gênero

() masculino

() feminino

2 – Qual dos fatores a empresa considera como fator influente na busca de recursos motivacionais?

() Baixo índice de vendas () Queda de qualidade nos produtos e serviços prestados

() Queda na produção/ rendimento () Aumento de conflitos internos e externos

3 – A empresa julga que a desmotivação é fator prejudicial no desempenho do colaborador?

() Sim

() não

Por quê? _____

4 – Ter uma equipe de trabalho motivada pode ser um diferencial competitivo no mercado?

() Sim

() Não

5 – A empresa procura identificar a causa de insatisfação no ambiente de trabalho?

() Sim

() Não

6 – Oferecer recompensa pode provocar qual comportamento dos colaboradores?

() Maior comprometimento

() Maior satisfação

() Melhor desempenho

Por quê? _____

7 – Qual dessas recompensas pode motivar o colaborador a atingir as metas organizacionais?

() Viagem

() Promoção

() Curso

() Dinheiro

8 – Você acha que o bom relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho é importante para a motivação da equipe?

() Sim

() Não

9 – A cultura da empresa influencia no comportamento do funcionário?

() Sim

() Não

10 – O diálogo, na relação de conflitos no ambiente de trabalho tem o seu diferencial?

() Sim

() Não

11 – Os sócios e Gestores dão abertura para que os colaboradores e membros da equipe possam dar sugestões?

() Sim

() Não

12 – O modelo atual de gestão da empresa é inspirador para os colaboradores?

() Sim

() Não

13 – Você acredita que as pessoas envolvidas com a gestão da empresa possuem o conhecimento necessário para exercer o cargo?

() Sim

() Não

14 – O modelo de gestão dessa empresa está preocupado com questões do meio ambiente?

() Sim

() Não

15 – O modelo de gestão dessa empresa está preocupado com questões sociais?

() Sim

() Não

Apêndice C- Questionário Respondido pelos Clientes

Este questionário será utilizado para fins acadêmico correspondente ao TCC intitulado “A importância do relacionamento interpessoal como instrumento motivacional no ambiente de trabalho”, sob orientação do prof. M. Sc. Maurício Cajazeira. Visando a aprovação final e obtenção do grau de bacharel em Administração. É importante que responda com o máximo de honestidade, pois só assim será possível a organização apostar numa melhoria dos serviços que presta. Desde já agradecemos a colaboração. Garantindo total profissionalismo no uso de suas contribuições.

Identificação

Nome: _____

1 – Gênero?

() Feminino

() Masculino

2 – Faixa etária?

() Entre 18 e 25 anos

() Entre 26 e 30 anos

() Entre 31 e 40 anos

() Mais de 40 anos

3 – Em sua opinião, os funcionários desempenham melhor suas atividades quando são valorizados?

() Sim

() Não

Por quê? _____

4 – O atendimento ao cliente é feito com eficiência quando o funcionário?

() está satisfeito com o ambiente de trabalho () seu desempenho é valorizado

() E remunerado de forma justa () possui autonomia para sugerir melhorias na empresa

5 – A insatisfação do funcionário com a empresa pode prejudicar o atendimento aos clientes?

() Sim

() não

Por quê? _____

6 – No momento do atendimento é possível notar se o funcionário está insatisfeito com o trabalho que realiza?

() Sim

() Não

Por quê? _____

Apêndice D – Tabulação dos Dados dos Questionários Respondido pelos Colaboradores

Tabela 1 – Gênero

Gênero	FA	FR%
Feminino	12	60%
Masculino	8	40%
Total	20	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 2 – Escolaridade

Escolaridade	FA	FR%
Fundamental	0	0%
Ensino médio completo	20	100%
Ensino médio incompleto	0	0%
Superior	0	0%
Total	20	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 3 – Faixa etária

Faixa etária	FA	FR%
20 a 24 anos	3	15%
25 a 30 anos	2	10%
31 a 35 anos	5	25%
36 a 40 anos	10	50%
Total	20	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 4 – Tempo de serviço,

Tempo de serviço	FA	FR%
Menos de 1 ano	1	5%
Entre 2 a 4 anos	7	35%
Mais de 5 anos	12	60%
Total	20	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 5 – Você considera seu trabalho reconhecido e valorizado pela empresa?

Reconhecimento e valorização no trabalho	FA	FR%
Sim	15	75%
Não	5	25%
Total	20	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 6 – Qual desses itens, você considera como fator motivacional?

Fator motivacional	FA	FR%
Reconhecimento	7	35%
Possibilidade de crescimento	11	55%
Salário justo em relação a atribuição	1	5%
Relacionamento com a chefia	1	5%
Total	20	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 7 – Indique qual fator pode causa a desmotivação no ambiente de trabalho?

Fator de desmotivação	FA	FR%
Falta de reconhecimento	7	35%
Falta de segurança no emprego	2	10%
Impossibilidade de crescimento	8	40%
Falta de autonomia	3	15%
Total	20	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 8 – Você está satisfeito com as condições de trabalho oferecidas pela empresa?

Satisfação no ambiente de trabalho	FA	FR%
Sim	13	65%
Não	7	35%
Total	20	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 9 – Considerando as opções abaixo, qual recompensa gostaria de receber?

Recompensa pelo bom desempenho	FA	FR%
Viagem	0	0%
Curso	3	15%
Dinheiro	2	10%
Promoção	15	75%
Total	20	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 10 – Receber recompensa financeira pode motivar seu desempenho no trabalho?

Recompensa financeira como fator motivacional	FA	FR%
Sim	15	75%
Não	5	25%
Total	20	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 11 – Em sua opinião, a empresa deveria realizar mais investimentos em recursos motivacionais?

Investimento em recursos motivacionais	FA	FR%
Sim	18	90%
Não	2	10%
Total	20	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 12 – você acha que o bom relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho é importante para a motivação da equipe?

O bom relacionamento com a equipe	FA	FR%
Sim	20	100%
Não	0	0%
Total	20	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 13 – A remuneração é o fator principal para motivação no ambiente de trabalho?

fator principal para motivação	FA	FR%
Sim	3	15%
Não	17	85%
Total	20	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 14 – A cultura da empresa influencia no comportamento do funcionário?

Cultura organizacional	FA	FR%
Sim	20	100%
Não	0	0%
Total	20	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 15 – A prioridade das tarefas é definida de forma clara para toda a equipe?

Comunicação com o colaborador	FA	FR%
Sim	13	65%
Não	7	35%
Total	20	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Apêndice E – Tabulação dos Dados do Questionário Respondido pelos Gestores

Tabela 1 – Gênero

Gênero	FA	FR%
Masculino	4	80%
Feminino	1	20%
Total	5	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 2 – Qual fatores abaixo a empresa considera como fator influente na busca de recursos motivacionais?

Fator influente na busca por recursos motivacionais	FA	FR%
Baixo índice de vendas	0	0%
Queda na produção/rendimento	3	60%
Aumento de conflitos internos e externos	0	0%
Queda de qualidade nos produtos e serviços prestados	2	40%
Total	5	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 3 – A empresa julga que a desmotivação é fator prejudicial do desempenho do colaborador?

Desmotivação prejudicial para o colaborador	FA	FR%
Sim	5	100%
Não	0	0%
Total	5	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 4 – Ter uma equipe de trabalho motivada pode ser um diferencial competitivo no mercado?

Equipe motivada x diferencial competitivo no mercado	FA	FR%
Sim	5	100%
Não	0	0%
Total	5	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 5 – A empresa identifica as causas de insatisfação no ambiente de trabalho?

Identificação das causas de insatisfação	FA	FR%
Sim	5	100%
Não	0	0%
Total	5	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 6 – Oferecer recompensa financeira pode motivar o colaborador a atingir as metas organizacionais?

Comportamento do colaborador baseado na recompensa financeira	FA	FR%
Maior comprometimento	2	40%
Melhor desempenho	2	40%
Maior satisfação	1	20%
Total	5	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 7 – Qual dessas recompensas pode motivar o colaborador no ambiente de trabalho?

Recompensa como estímulo para atingir as metas organizacionais	FA	FR%
Viagem	0	0%
Curso	0	0%
Dinheiro	4	80%
Promoção	1	20%
Total	5	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 8 – você acha que o bom relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho é importante para a motivação da equipe?

O bom relacionamento tem o papel importante para a motivação	FA	FR%
Sim	5	100%
Não	0	0%
Total	5	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Apêndice C – Tabulação dos dados dos questionários respondido pelos clientes

Tabela 1 – Gênero

Gênero	FA	FR%
Feminino	4	27%
Masculino	11	73%
Total	15	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 2 – Faixa etária

Faixa etária	FA	FR%
18 a 25 anos	2	13%
26 a 30 anos	3	20%
31 a 40 anos	10	67
Mais de 40 anos	0	0%
Total	15	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 3 – Os funcionários desempenham melhor suas atividades quando são valorizados?

O reconhecimento e a valorização como motivação	FA	FR%
Sim	15	100%
Não	0	0%
Total	15	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 4 – O atendimento ao cliente é feito como eficiência quando os funcionários estão de acordo com quais princípios?

Eficiência x satisfação	FA	FR%
Está satisfeito com ambiente de trabalho	8	13%
é remunerado de forma justa	4	20%
possui autonomia para sugerir melhorias na empresa	3	67
Seu desempenho é valorizado	0	0%
Total	15	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).

Tabela 5 – A insatisfação do atendimento ao cliente pode prejudicar aos clientes?

Atendimento x satisfação	FA	FR%
Sim	15	100%
Não	0	0%
Total	15	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa de campo, 2018).