

Revista da Graduação

Vol. 4

No. 1

2011

31

**Seção: FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E
INFORMÁTICA – CAMPUS URUGUAIANA**

Título: A valorização do capital humano e sua
relação com a motivação e o comprometimento

Autor: Jordana Morais Dallosto

Este trabalho está publicado na Revista da Graduação.

ISSN 1983-1374

<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/graduacao/article/view/8826/6188>

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL – PUCRS
CAMPUS URUGUAIANA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E INFORMÁTICA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JORDANA MORAIS DALLOSTO

**A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO E SUA RELAÇÃO COM A
MOTIVAÇÃO E O COMPROMETIMENTO**

Uruguaiana

2010

JORDANA MORAIS DALLOSTO

**A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO E SUA RELAÇÃO COM A
MOTIVAÇÃO E O COMPROMETIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Informática, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Campus Uruguaiana.

Orientador: Profº Celso Both
Co-Orientador: Profº Rudi Hermann

Uruguaiana
2010

Dedico este trabalho aos meus pais,
que não puderam ter estudo
e priorizaram a minha educação.
Pelo carinho, amor, atenção
e pela confiança em mim depositada.

Agradecimento Especial

Ao meu namorado Cândido Teixeira de Souza,
Por ser minha vida, minha luz, pela compreensão e carinho,
Sempre ao meu lado nos momento mais difíceis e nos mais felizes,
Motivando-me para que seguisse em frente.

Te Amo.

AGRADECIMENTOS

Considero impossível listar todas as pessoas a quem eu gostaria de agradecer sem cometer a injustiça de esquecer-me de alguém, portanto, sou grata a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho:

Em especial aos meus colegas e Amigos de toda hora, Marina Ribas e Roberto Dalongaro, por estarem comigo a todo instante, e juntos vivenciarmos momentos incríveis. Estará sempre em minha lembrança: as nossas apresentações, os trabalhos em grupo e principalmente os nossos teatros.

À todos os professores que fizeram parte do processo de minha formação, em especial aos meus mestres:

Celso Both, José Elder, Mauro Sopena, Olga Blauth e Rudi Hermann, o que seria dos alunos sem os seus mestres?! Vocês são excelentes referenciais!

À responsável pela gestão de pessoas da cooperativa, que me recebeu de portas abertas para a realização desta pesquisa, cedendo todas as informações que precisei, pelo seu carinho e atenção.

A todos aqueles que passaram por minha vida, deixando um pouco de si e levando um pouco de mim, a minha gratidão por tornarem-se parte de minha história e deste sonho comigo.

E, por fim, ao meu Pai Celestial, por ter guiado meus caminhos de forma que eu conseguisse chegar até aqui e por ter me dado o privilégio de conviver com pessoas tão especiais.

Aproxime-se das pessoas,
Aprenda com elas, ame-as.
Comece com o que elas já sabem,
Aproveite o que elas possuem.
E, para o melhor dos líderes,
quando a tarefa estiver concluída e o trabalho realizado,
“Fizemos isso sozinhos”, todas as pessoas dirão.
Poema chinês, de 23 AC

“No dia em que deixarmos
de exercer ao máximo a nossa capacidade,
matamos uma parte do Cristo,
do Einstein e do da Vinci que temos em nós”.
Henry Miller

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão mostra a importância da Valorização do Capital Humano e a sua relação com a Motivação e o Comprometimento, pois é do senso comum afirmar que a educação e a formação das pessoas são essenciais para o crescimento e o desenvolvimento econômico. E que o investimento em capital humano, como muito mais produtivo que o investimento em capital físico, tem a capacidade de gerar rendimentos crescentes através do conhecimento e que pode ser conservado, aumentado e transmitido e se assim valorizado gerará um ambiente positivo dentro da organização.

Este trabalho foi fundamentado em levantamento bibliográfico e através dos resultados da pesquisa. Para tanto, utilizou-se um questionário elaborado com base em perguntas que os autores consideram importantes. O questionário conta com 12 questões sobre a valorização do capital humano dentro da organização e mais dez questões sobre a motivação e o comprometimento do colaborador em relação à empresa. Os dados foram cruzados com a idade das pessoas, o gênero, a escolaridade e o tempo de serviço dos respondentes. Os dados das duas variáveis foram analisados pelo Teste do Qui-Quadrado para verificar a significância e analisados pela Correlação do coeficiente por postos de Kendall para verificar a dependência da variável independente (Motivação e Comprometimento), com a variável dependente (Valorização do Capital Humano).

Palavras-chave: Capital Humano. Motivação. Comprometimento. Valorização.

ABSTRACT

Conclusion this work shows the importance of human capital and its relationship with the Motivation and Commitment, it is common sense to say that education and training of those are critical for growth and economic development. And that investment in human capital, how much more productive than investment in physical capital, has the ability to generate increasing returns through knowledge and can be preserved, enhanced and transmitted and is thus valued generate a positive environment within the organization.

This work was based on literature review and through the search results. To this end, we used a questionnaire based on questions that the authors consider important. The questionnaire includes 12 questions about the human capital within the organization and more than ten questions about the motivation and commitment of the employee in relation to the company. The data were crossed with sex, age, education and length of service of respondents. The data of the two variables were analyzed by Chi-Square for the verifier and analyzed by the significance of correlation coefficient by ranks, Kendall to check the dependence of the independent variable (Motivation and Commitment), as the dependent variable (human capital).

Key Words: Human Capital. Motivation. Commitment. Recovery.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Valor Adicionado versus facilidade de reposição segundo Mayo.....	28
Figura 2: Valor Adicionado versus facilidade de reposição, segundo Stewart.	28
Figura 3: Hierarquia das necessidades, segundo a teoria de Maslow	32
Figura 4: Cultura e Clima.....	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Motivação e Comprometimento de Pessoas.....	35
Quadro 2: O efeito da cultura e do clima sobre os fatores motivacionais.....	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero dos Respondentes	48
Gráfico 2: Idade dos Respondentes	48
Gráfico 3: Escolaridade dos Respondentes	49
Gráfico 4: Tempo de Serviço como colaborador na organização.....	49
Gráfico 5: Materiais e Equipamentos	50
Gráfico 6: Opiniões	51
Gráfico 7: Oportunidades de Aprender e Crescer	52
Gráfico 8: Autonomia	53
Gráfico 9: Realização Profissional com o trabalho que executa	54
Gráfico 10: Idéias e Sugestões	55
Gráfico 11: Reconhecimento pelo Trabalho	56
Gráfico 12: Treinamento	57
Gráfico 13: Oportunidades de Crescimento	58
Gráfico 14: Estabilidade no Emprego.....	59
Gráfico 15: Participação nas Decisões	60
Gráfico 16: Ser Valorizado e Reconhecido	61
Gráfico 17: Oportunidade de Fazer o que faz Melhor	62
Gráfico 18: Reconhecimento ou Elogio.....	63
Gráfico 19: Se Importar como Pessoa	64
Gráfico 20: Encorajar o Desenvolvimento.....	65
Gráfico 21: Missão/Propósito da organização.....	66
Gráfico 22: Colegas de Trabalho Comprometidos	67
Gráfico 23: Amigo no Trabalho	68
Gráfico 24: Progresso nos últimos seis meses	69
Gráfico 25: Salário somado a benefícios	70
Gráfico 26: Instalações Físicas	71
Gráfico 27: Probabilidade de aceitar um nova oportunidade	72
Gráfico 28: Frequência das Variáveis	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: N° de Respostas e % de Materiais e Equipamentos.....	50
Tabela 2: Cruzamentos dos Dados de Materiais e Equipamentos	50
Tabela 3: N° de Respostas e % de Opiniões.....	51
Tabela 4: Cruzamentos dos Dados de Opiniões	51
Tabela 5: N° de Respostas e % de Oportunidades de Aprender e Crescer	52
Tabela 6: Cruzamentos dos Dados de Oportunidades de Aprender e Crescer	52
Tabela 7: N° de Respostas e % de Autonomia.....	53
Tabela 8: Cruzamentos dos Dados de Autonomia	53
Tabela 9: N° de Respostas e % de Realização Profissional.....	54
Tabela 10: Cruzamentos dos Dados de Realização Profissional	54
Tabela 11: N° de Respostas e % de Idéias e Sugestões.....	55
Tabela 12: Cruzamentos dos Dados de Idéias e Sugestões	55
Tabela 13: N° de Respostas e % de Reconhecimento pelo Trabalho	56
Tabela 14: Cruzamentos dos Dados de Reconhecimento pelo Trabalho.....	56
Tabela 15: N° de Respostas e % de Treinamento.....	57
Tabela 16: Cruzamentos dos Dados de Treinamento	57
Tabela 17: N° de Respostas e % de Oportunidades de Crescimento	58
Tabela 18: Cruzamentos dos Dados de Oportunidades de Crescimento	58
Tabela 19: N° de Respostas e % de Estabilidade no Emprego	59
Tabela 20: Cruzamentos dos Dados de Estabilidade no Emprego.....	59
Tabela 21: N° de Respostas e % de Participação nas Decisões.....	60
Tabela 22: Cruzamentos dos Dados de Participação nas Decisões	60
Tabela 23: N° de Respostas e % de Ser Valorizado e Reconhecido.....	61
Tabela 24: Cruzamentos dos Dados de Ser Valorizado e Reconhecido	61
Tabela 25: N° de Respostas e % de Oportunidade de Fazer o que faz Melhor.....	62
Tabela 26: Cruzamentos dos Dados de Oportunidade de Fazer o que faz Melhor ..	62
Tabela 27: N° de Respostas e % de Reconhecimento ou Elogio	63
Tabela 28: Cruzamentos dos Dados de Reconhecimento ou Elogio.....	63
Tabela 29: N° de Respostas e % de Se Importar como Pessoa.....	64
Tabela 30: Cruzamentos dos Dados de Se Importar como Pessoa	64
Tabela 31: N° de Respostas e % de Encorajar o Desenvolvimento	65

Tabela 32: Cruzamentos dos Dados de Encorajar o Desenvolvimento	65
Tabela 33: N° de Respostas e % de Missão/Propósito da organização	66
Tabela 34: Cruzamentos dos Dados de Missão/Propósito da organização.....	66
Tabela 35: N° de Respostas e % de Colegas de Trabalho Comprometidos.....	67
Tabela 36: Cruzamentos dos Dados de Colegas de Trabalho Comprometidos	67
Tabela 37: N° de Respostas e % de Amigo no Trabalho.....	68
Tabela 38: Cruzamentos dos Dados de Amigo no Trabalho	68
Tabela 39: N° de Respostas e % de Progresso nos últimos seis meses.....	69
Tabela 40: Cruzamentos dos Dados de Progresso nos últimos seis meses	69
Tabela 41: N° de Respostas e % de Salário somado a benefícios	70
Tabela 42: Cruzamentos dos Dados de Salário somado a benefícios	70
Tabela 43: N° de Respostas e % de Instalações Físicas.....	71
Tabela 44: Cruzamentos dos Dados de Instalações Físicas	71
Tabela 45: N° de Respostas e % da Probabilidade de aceitar nova oportunidade...	72
Tabela 46: Cruzamentos dos Dados da Probabilidade de aceitar uma nova oportunidade	72
Tabela 47: Freqüências Observadas das Respostas	73

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE	16
1.2	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA OU OPORTUNIDADE	17
1.3	OBJETIVOS.....	17
1.3.1	Objetivo Geral	17
1.3.2	Objetivos Específicos	17
1.4	JUSTIFICATIVA.....	18
1.4.1	Importância do Projeto	18
1.4.2	Oportunidade do Projeto	19
1.4.3	Viabilidade do Projeto	19
2	REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1	CAPITAL HUMANO	20
2.2	AS PESSOAS COMO ATIVOS.....	22
2.3	A ADIÇÃO DE VALOR AOS COLABORADORES	24
2.4	A COMBINAÇÃO DO CAPITAL HUMANO DOS INDIVÍDUOS	25
2.5	MAXIMIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO.....	26
2.5.1	Categorização do Capital Humano	26
2.5.2	O Registro do Ativo Humano	29
2.5.3	Retenção dos Talentos	30
2.6	MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO	31
2.6.1	Teorias Motivacionais	32
2.6.2	Motivação, Comprometimento e o Capital Humano	35
2.6.3	Condições para Maximizar a Motivação	38
2.6.4	Cultura e Clima	40
2.6.5	A Eficácia da Liderança	43
3	METODOLOGIA	46
3.1	TIPO DE PESQUISA	46
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	46
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	47

4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	48
4.1	PERFIL DA AMOSTRA.....	48
4.2	VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO	49
4.3	MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO	62
4.4	ANÁLISE DOS DADOS ATRAVÉS DO MÉTODO DO QUI-QUADRADO	73
4.5	ANÁLISE DOS DADOS ATRAVÉS DO COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO POR POSTOS DE KENDALL	74
5	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
	ANEXO A	81

1 INTRODUÇÃO

As empresas, os governos e outras instituições são marcadas pelas pessoas. As pessoas que atuam numa organização, seja ela pública, privada ou do terceiro setor compreendem o 'DNA' daquela organização. É o capital humano que é o principal combustível para movimentar uma organização.

O capital humano é determinado pelo conjunto de qualidades, aptidões e saúde de um indivíduo. O capital humano representa o estoque de qualidade intrínseca aos indivíduos que deve ser visto como uma forma de investimento.

As organizações passam por um momento de mudanças no que diz respeito à importância dada aos capitais humanos, mais valorizados a cada dia.

Quando bem trabalhados, esses ativos gerados pelo esforço humano podem impulsionar uma organização para o sucesso. Atualmente, esses recursos, tidos como parte do subjetivo humano, representam a nova fronteira a ser ultrapassada para quem deseja obter vantagem competitiva.

Essa tendência de crescente valorização daquilo que não pode ser mensurado simplesmente em dinheiro é algo que deve se acentuar com o passar do tempo. Cada vez mais, as organizações irão buscar as melhores maneiras de criarem ambientes que possibilitem a seus funcionários pensar e criar conhecimento. Mayo (2003) afirma que o capital humano das organizações é muito mais importante do que o balanço tradicional, o que importa é o valor, e apenas pessoas podem entregar e criar valor para os acionistas de qualquer organização.

A motivação e o comprometimento das pessoas apenas são obtidos por vontade própria, por doação. Ainda que as pessoas aceitem cumprir ordens nas quais não acreditam e com as quais não aceitem se comprometer, elas sempre poderão decidir se darão ou não o que possuem de melhor. Por isso, o verdadeiro grande desafio do líder é como transformar o Capital Humano em vantagem proprietária, pois como afirma Stewart (1998, p.90) "(...) podemos alugar as pessoas, mas não podemos possuí-las." Mas para isso precisamos encontrar modos de monitorar, medir e administrar o recurso mais decisivo da organização, o seu capital humano.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

Para efeito do presente trabalho a organização a que se referem as informações coletadas e análises, será denominada: Cooperativa de Serviços da Fronteira Oeste.

A cooperativa, foi criada no início da década de 90, é uma organização, jurídica e administrativamente autônoma, sem fins lucrativos com capital fechado, constituídos em conformidade com a Lei 5764 de novembro de 1971, que regulamenta o setor cooperativista brasileiro.

A Cooperativa tem como principal objetivo a geração e valorização do trabalho para seus cooperados, os quais representa perante pessoas físicas e jurídicas na subscrição de contratos de serviços relativos à sua atuação.

É importante destacar que a organização atua de forma totalmente independente, no seu ramo de trabalho, Cada singular possui autonomia total, tanto administrativa, econômica e jurídica, havendo uma interligação apenas na prestação do atendimento ao cliente em outras cidades (intercâmbio), desta forma possibilitando o atendimento em todo território nacional.

A Cooperativa é considerada de pequeno porte de acordo com a classificação pela Federação das cooperativas do ramo, no estado do Rio Grande do Sul.

Tem como principal área de ação os municípios da Fronteira Oeste do Estado do Rio Grande do Sul.

A Cooperativa, pela característica de seu produto, interage praticamente com 100% da comunidade onde está inserida e tem em sua história uma rica tradição de envolvimento com a sociedade e, por consequência um forte senso de responsabilidade com o desenvolvimento humano e social.

O relacionamento com a comunidade é embasado nas suas necessidades e com vistas ao bem comum e a construção de um mundo melhor.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA OU OPORTUNIDADE

Projetos que não andam, equipes que não se integram, onde um empurra para o outro, atraso nas entregas... tudo isso vem com a comunicação que não funciona, relações interpessoais truncadas, falta de motivação e comprometimento, ambiente ruim na empresa, perda de competitividade... Para tudo isto funcionar devemos considerar o FATOR HUMANO da empresa. A pessoa deve ser o centro da solução. O ser humano com toda a sua potencialidade é a figura principal na formação destes novos tempos e efetivamente pode fazer a diferença no sentido de construir empresas mais ágeis e lucrativas, pois “são as pessoas os maiores ativos das organizações”.

Por isso o presente trabalho pretendeu verificar se os colaboradores estavam sendo valorizados e mostrar a relação dessa valorização com a motivação e o comprometimento.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Mostrar a importância da valorização do capital humano e sua relação com a motivação e o comprometimento.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Verificar o grau de satisfação dos colaboradores em relação às ações da empresa frente o capital humano;
- ✓ Avaliar o grau de motivação e comprometimento dos colaboradores da empresa;

- ✓ Verificar a influência da Valorização do Capital Humano sobre o grau de motivação e comprometimento dos colaboradores
- ✓ Associar a valorização do capital humano, grau de motivação e comprometimento com as variáveis, gênero, idade, escolaridade e tempo de serviço.

1.4 JUSTIFICATIVA

1.4.1 Importância do estudo:

O tema desse estudo tem grande relevância e prestígio à organização estudada, pois a pesquisa irá mostrar a importância da valorização do capital humano que se assim valorizado gera um ambiente de trabalho positivo onde profissionais talentosos podem se desenvolver e crescer, e com isso alcançarão vantagem competitiva, pois o capital humano configura-se como um grande referencial de sucesso no meio empresarial, o que vai determinar o futuro da organização. Pois sem uma importância adequada a este elemento, nenhuma empresa terá sucesso em suas metas e objetivos e, conseqüentemente, não alcançará os resultados esperados. Muito menos poderá pretender manter-se competitiva no mercado.

Assim, é inevitável que os líderes que almejam o melhor para suas organizações, trabalhem incansavelmente na busca da valorização do seu capital humano. Pois como afirma Stewart (1998, p. 5) “o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente - mais importante que a matéria-prima; mais importante muitas vezes, que o dinheiro”.

Pois só o Capital Humano pode fazer a diferença no sentido de construir empresas mais ágeis e lucrativas, pois quando bem trabalhados, impulsionam uma organização para o sucesso.

1.4.2 Oportunidade do estudo

No valorizar o capital humano, irá permitir à organização, um maior desenvolvimento da empresa, o que representa um passo importante dela na busca por maior inserção no cenário competitivo. A organização necessita de pessoas competentes e criativas para enfrentar as dificuldades do mercado. E a valorização do capital humano constitui-se como um elemento alavancador de resultado da organização. Constitui a vantagem que representa o “algo mais” que ela pode oferecer ao mercado e mostrar-se competitiva. É ainda, o que faz a diferença e a personaliza, fazendo-a distinguir-se das demais. E o resultado é um ambiente de trabalho positivo onde profissionais talentosos podem se desenvolver e crescer.

1.4.3 Viabilidade do estudo

O presente estudo justifica sua viabilidade a partir do momento em que a organização em questão, disponibilizou-se a cooperar com o projeto em todas as tarefas possíveis.

Não se pretende desdobrar processos administrativos, uma vez que, o que ocorrerá, é a aplicação de um questionário com os colaboradores e líderes, sendo esta senão a única, maior contribuição da organização.

Também é de interesse da empresa, e principalmente é viável a obtenção dos dados, e o tempo de execução é compatível com os objetivos, pois a pesquisa a ser realizada não depende de uma decisão da empresa de estar sendo implementada, e se caso tiver interesse no mesmo, será de fácil adequação dos diagnósticos conquistados a partir destas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CAPITAL HUMANO

Paiva (2001), em seu artigo sobre o conceito de “capital humano”, publicado no caderno de pesquisa, diz que o conceito de capital humano aparece pela primeira vez na década de 1950, a partir de estudos de Theodore Schultz, que destacava a importância da educação para o crescimento econômico. A educação, como fator de desenvolvimento, é transformada no tema central do período e passa a ser vista, simultaneamente, como o motor das “etapas do crescimento econômico” e do atendimento aos planos de desenvolvimento.

Schultz (1967), avaliando seu conceito inicial de Capital e Trabalho, viu que estavam sendo revelados inadequados e observando, viu que muitas pessoas estavam investindo, fortemente, em si mesmas, como ativos humanos, e que estes investimentos humanos estavam constituindo uma penetrante influência sobre o crescimento econômico, e que o percebeu que o investimento básico no capital humano é a educação.

Paiva (2001), diz que deriva dos conceitos de "capital fixo" (maquinaria) e "capital variável" (salários). O "capital humano" (capital incorporado aos seres humanos, especialmente na forma de saúde e educação) seria o componente explicativo fundamental do desenvolvimento econômico desigual entre países.

Conforme Chiavenato (1999, p. 30):

As pessoas eram vistas como meros recursos, mas com o avanço tecnológico um novo conceito surgiu em relação às pessoas que por sua vez passaram a serem reconhecidas como o mais precioso recurso de uma organização. Antes o ativo principal era a parte financeira e as pessoas eram passivas na organização, hoje elas fazem parte do ativo, pois, o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento.

Por isso nesse sentido Kanaane (1999, p. 45), diz que “a administração contemporânea terá que abdicar de tradicionais valores, em detrimento da abordagem humanística que traz entre outros pontos, a valorização do potencial humano associado aos fatores locais do contexto organizacional”.

Entretanto, a idéia de aplicar a palavra "capital" a seres humanos, no sentido de transformar pessoas em capital para as empresas, feriu frontalmente o pensamento humanista que marcou a esquerda no pós-guerra, diz Paiva (2001).

O capital humano é o local onde tudo começa: a fonte de inovação, a home page do insight. Se o capital intelectual fosse uma árvore, (umas das metáforas de Leif Edvinsson, apud STEWART, 1998), os seres humanos seriam a seiva – em algumas empresas, as seivas – que a fazem crescer.

Capital humano seria então “A capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos clientes” (SAINT-ONGE1, 1996, apud STEWART, 1998, p.68) como sendo “a fonte de inovação e renovação” dentro da empresa (Stewart, 1998, p.68).

O Capital Humano de uma organização, um ativo intangível pertencente ao próprio indivíduo, contempla todos seus conhecimentos, idéias, aptidões, tecnologias, competências, expertise, e outros bens intelectuais, constituindo, portanto, todo um cabedal das mais diversas capacidades, manifestas ou potenciais, das diferentes pessoas que integram uma organização, incluindo também, a criatividade e a inovação organizacional como afirma Stewart, (1998).

Chiavenato, (1999) diz que o ser humano é o melhor negócio que qualquer empresa possa utilizar para superar seus próprios desafios.

“O capital humano é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a atividades que resultam em inovação”. Stewart, (1998, p. 77 e 78).

Xavier (1998) aponta como podemos administrar este ativo tão importante para nossa vida pessoal e profissional.

- ✓ Jamais negligenciar no trabalho, no atendimento do cliente e no desenvolvimento com suas necessidades e objetivos. O cliente sabe ou intui que o conhecimento e as credenciais, por si sós, não são a solução: conhecimento aplicado com negligência ou não aplicado não tem nenhum valor.
- ✓ Jamais acomodar-se com o que aprendeu na faculdade e parar de estudar. Em cada campo do conhecimento a evolução hoje é rápida e intensa - e acompanhá-la não é tarefa das mais fáceis. Quando um profissional se concentra em trabalhar, premido pelas necessidades

de ganho mais imediato, sua carreira vai sofrer com certeza. A escolha é sua: pode deixar que seu conhecimento se deteriore.

- ✓ Buscar credenciais mais elevadas, de acordo com as demandas do mercado. Por exemplo: houve um tempo no Brasil em que alguém com o segundo grau completo facilmente chegava à gerência em uma multinacional; depois, tornou-se necessário o terceiro grau; hoje exige-se mestrado e até doutorado.
- ✓ Concluindo: ou o profissional se conscientiza de que o conhecimento é uma necessidade de sua carreira, e aí torna-se capaz de geri-lo bem, ou não se conscientiza e abre mão da evolução na carreira. Uma das maneiras de proteger o capital Intelectual é registrar a propriedade industrial, ou seja, efetuar um registro formal e legal de propriedade de patentes, de desenhos, das marcas, etc.

2.2 AS PESSOAS COMO ATIVOS

Ativo vem de um termo da linguagem dos contadores, que por isso chamamos de ativo humano por gerarem valor para outros.

Segundo Mayo, (2003, p. 15): “o conceito de valor pode ser aplicado de dois modos distintos: o que eles valem para nós e o valor que adicionaram para outros”.

Com o desenvolvimento tecnológico, emerge um novo estilo de empresa com poucos investimentos financeiros em ativos físicos, mas repleta de pessoas talentosas que criam valor organizacional diante dos clientes e dos investidores e que, entretanto, não compõem o balanço patrimonial oficial.

Mas Stewart, (1998, p.75) diz:

“Todos enchemos a boca para falar sobre a importância do ativo humano; porém, a verdade é que alguns funcionários realmente são ativos valiosíssimos, mas outros são apenas custos, muitas vezes altamente irritantes. É preciso descobrir quem é quem”.

O ativo humano é um capital invisível composto de ativos intangíveis, considerado como a fonte propulsora das organizações, ou ainda um diferencial competitivo na era da informação. Que de acordo com Mayo, (2003, p. 15):

O capital é rotulado como deficiência, porque tem que ser reembolsado em algum momento, mas o capital humano não necessita ser “restituído”. Podemos considerá-lo realmente como propriedade das pessoas, as quais estão “emprestadas” para a organização, pelo tempo que queiram ficar ou pelo tempo que decidirmos retê-las. Assim como investimos e cuidamos de nosso capital financeiro, parece lógico que devamos fazer o mesmo com nossos funcionários.

“Uma empresa que se pauta somente pela lógica e pelo que é material e visível e se esquece de olhar além, de vislumbrar o funcionário em suas emoções, desejos e fraquezas, está lidando mal com sua principal riqueza, que é o ser humano”, diz o consultor empresarial Jair Moggi (2003) em uma entrevista para a Folha de São Paulo.

Os verdadeiros agentes criadores de valor na empresa são as pessoas, pois todos os seus demais ativos e estruturas são resultados das ações humanas. Mayo, (2003, p. 16), destaca: “Os conceitos de “ativos humanos” e de “capital humano” são complementares. É o valor intrínseco de nosso pessoal que compõe o capital humano disponível para nós, e, ao mesmo tempo, esse valor é um ativo criador de valor”.

Segundo Stewart, (1998, p. 76): “o valor marginal do investimento em capital humano é cerca de três vezes maior do que o valor do investimento em equipamentos”. E ainda completa perguntando, porque as empresas o gerenciam de forma tão aleatória? Pois para ele, o motivo seja a dificuldade de diferenciar o custo de se remunerar os funcionários do valor de investir neles.

O “valor” esta no olho do observador. Pois de acordo com Mayo, (2003), o valor oscila para cima e para baixo, dependendo das percepções. Há valor para os clientes ao receberem serviços com qualidade diferenciada e na continuidade de relacionamentos com nosso pessoal; assim valor para os funcionários na forma de desafios estimulantes no trabalho e oportunidades para o desenvolvimento pessoal. Mas caso as suas necessidades relativas a valor não sejam atendidas, as partes interessadas podem começar a se desligar do compromisso de trabalho com a organização, o que seria péssima notícia para os acionistas.

Mayo, (2003, p. 16 e p. 17) destaca que:

Os custos deveriam ser considerados (mas nem sempre são) como um insumo no processo de distribuição de um resultado chamado valor. Quando os custos precisam ser reduzidos, a administração deve buscar aqueles que não são criadores de valor. Entretanto, como é difícil contar com esse tipo de informação, os ativos adicionadores de valor podem ser perdidos, o que só se percebe mais tarde.

O capital humano de qualquer organização é o principal ativo, o bem intangível com maior valor, pois é por meio destas pessoas que os objetivos propostos são perseguidos, como também o foco na melhoria contínua, do aprendizado, da experiência adquirida ao longo dos anos, é o que afirma Valter de Abreu (2009) em um artigo publicado nos site dos Administradores.

2.3 A ADIÇÃO DE VALOR AOS COLABORADORES

As pessoas emprestam seu capital humano para uma organização porque esperam receber algum valor, sob diferentes formas, como retorno.

Segundo Mayo, (2003, p. 17):

As pessoas se tornam ambas as coisas, um ativo – capaz de gerar valor para outros – e um interessado. E supondo que as selecionamos acertadamente, não vamos querer perdê-las. Assim, o princípio de que um cliente só mantém negócios com a empresa quando se encontra satisfeito também, se aplica aos funcionários. Eles não são um mero recurso, como a eletricidade, que pode ser ligada e desligada conforme necessário. As pessoas são os elementos geradores de valor decisivos que temos, qualquer que seja a natureza da organização; e, se esta se baseia exclusivamente no conhecimento – como acontece com muitas –, então as pessoas são, na verdade, os únicos elementos que têm importância.

Para que o Capital Humano cumpra sua função como elemento criador de valor organizacional, é necessária a presença de certas estruturas dentro da empresa como: sistemas de informação, laboratórios, processos, organização gerencial, etc., as quais constituem o Capital Estrutural (Stewart, 1998), ou seja, tudo aquilo que representa a infra-estrutura que apóia o Capital Humano.

A maioria das pessoas buscam algo mais do que simples recompensas financeiras. Assim Mayo, (2003) destaca exemplos do que as pessoas se mostram interessadas: trabalhos interessantes e desafiadores; estar associado a uma organização com boa reputação; status e auto-estima; reconhecimentos; oportunidades de crescimento pessoal e de desenvolvimento de carreira, etc.

Mayo, (2003, p. 17) contribui dizendo que:

O modo pelo qual provemos valor às pessoas irá condicionar sua motivação, seu comprometimento e sua lealdade – e conseqüentemente a contribuição desses funcionários na adição de valor a outros interessados.

Quando a concepção de valor se restringe a termos exclusivamente financeiros, a compreensão do equilíbrio de que tanto necessitamos fica seriamente comprometida. Nesse ponto, vale a pena uma pausa para observar as deficiências dos sistemas contábeis que dominam o modelo atual de negócios e que podem até mesmo atuar contra a maximização da criação de valor.

As organizações têm que estar comprometidas com as pessoas, mostrando-lhes sua principal necessidade, por isso Kanaane (1999, p.25) afirma:

Elas necessitam adotar posturas mais flexíveis com relação às concepções sobre poder e influência, o que implica a adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos trabalhadores, possibilitando a valorização do potencial humano.

Como Stewart (1998, p.90) diz “(...) podemos alugar as pessoas, mas não podemos possuí-las.” E Schultz (1967, p. 20) completa: “(...) o capital humano, não pode ser negociado conforme ocorre com o capital comum”. Nas empresas baseadas em conhecimento, este capital é devidamente valorizado e o seu compartilhamento é estimulado para que possa se multiplicar.

2.4 A COMBINAÇÃO DO CAPITAL HUMANO DOS INDIVÍDUOS

As pessoas trazem seu próprio capital humano até as organizações e por meio do trabalho são capazes de criar um valor maior para a mesma do que como colaboradores isolados. E que a partir disso, Mayo, (2003) afirma que eles criam o capital estrutural, e que para descrevê-lo, apareceram vários termos:

Capital social: as pessoas são mobilizadas em equipes para criar novo capital intelectual. Se há confiança entre elas e se há entusiasmo pelo trabalho, elas terão prazer em trabalhar juntas e em compartilhar e trocar conhecimento e idéias. Construir essa confiança pode, por si só, tornar-se um investimento, ao propiciar oportunidades para que as pessoas se encontrem. Equipes de projeto, grupos de trabalho, seminários de intercâmbio – são todas as atividades que promovem o capital social.

Capital emocional: Os ativos, como paixão, obsessão, motivação, desejo, inovação e conhecimento, são elementos críticos para criar produtos, serviços e

relacionamentos que produzem lealdade vitalícia dos clientes e dos colegas simultaneamente.

Capital relacional: descreve a rede de relacionamentos que acontece dentro e fora da organização e que faz com que ela funcione eficazmente. A importância dos relacionamentos, tanto internos como externos, é tamanha que as empresas deveriam estar sempre atentas a eles e usar de toda cautela antes de rompê-los.

Capital de conhecimento: é o principal responsável pelo valor da corporação. Trata de componentes relativos ao cliente, componentes humanos e estruturais, todos trabalhando conjuntamente em um ambiente positivo de aprendizagem organizacional para produzir o capital do conhecimento. Ele surge diariamente, por meio da solução de problemas, experimentação, erros, mudança de ambiente e de mercado, projetos, novas idéias, e assim por diante. Cada pessoa envolvida se enriquece por meio da extensão de seu próprio conhecimento.

2.5 MAXIMIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

2.5.1 Categorização do Capital Humano

Os sistemas tradicionais de agrupamento de pessoas são baseados em níveis e estruturas funcionais, e muitas vezes, apenas em termos de números de funcionários ou custo. Mas Mayo, (2003) diz que em uma organização de criação de valor, no entanto, não estão preocupados com fronteiras desse tipo, já que guardam pouca relação com todos os interessados ou com o processo de adição de valor. E de acordo com Mayo, (2003, p. 95):

As categorias que poderiam ser de interesse incluem:

- ✓ Aquelas baseadas nos componentes do “Multiplicador do Ativo Individual” – qual é distribuição dos diferentes tipos de potencial? Quem são as pessoas mais alinhadas com nossos valores? Quem são as pessoas mais flexíveis, capazes de ser empregadas numa variedade de funções? Quem são os maiores contribuidores do valor adicionado?
- ✓ Equipes dedicadas a um objetivo dos interessados.
- ✓ Aquelas pessoas que seriam mais difíceis de substituir.

Stewart (1998) afirma que nem todas as habilidades contidas nos indivíduos possuem igual valor para a organização e oferece uma distinção interessante entre 3 tipos de habilidades que podem ser demandas em qualquer tarefa, processo ou negócio.

- ✓ Habilidades do tipo commodity: habilidades que não são específicas de um negócio, que podem ser adquiridas e cujo valor é praticamente igual para qualquer empresa.
- ✓ Habilidades alavancadas: trata de conhecimentos que, embora não sejam específicas a uma determinada empresa, são mais valiosos para ela do que para outras. São habilidades mais específicas a um determinado setor, mas não a uma determinada empresa.
- ✓ Habilidades proprietárias: são os conhecimentos e talentos específicos a uma empresa em torno dos quais ela constrói seu negócio.

Stewart (1998, p. 78), diz: “O capital humano cresce de duas formas: Quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem, e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização”.

Para liberar o Capital Humano já existente na organização é preciso minimizar as tarefas irracionais, o trabalho burocrático, inútil, e as competições internas. Segundo Stewart (1998), o capital humano se dissipa com facilidade e para evitar que isto aconteça é necessário gerenciá-lo de acordo com uma estratégia e visão organizacional claramente definidas, de forma a transformá-lo em ações que agreguem valor ao negócio da empresa. Mayo, (2003), acrescenta que podemos combinar a contribuição do valor adicionado com a facilidade de reposição. Quanto mais ênfase se dá às exigências de conhecimento específico na empresa, mais difícil será repor esse conhecimento. E que utilizando o “valor adicionado” e a “facilidade de reposição” como parâmetros, a população pode ser distribuída graficamente em quatro quadrantes, obedecendo a um critério de categorização por funções ou combinação de funções e, também, por pessoas-chave como indivíduos ou equipes.

Já Stewart (1998) propõe que o capital humano seja classificado de acordo com os quatro quadrantes e que receba tratamento diferenciado: Isso está mostrado nas figuras abaixo:



Figura 1: Valor Adicionado versus facilidade de reposição.
Fonte: Mayo, (2003, p. 96)

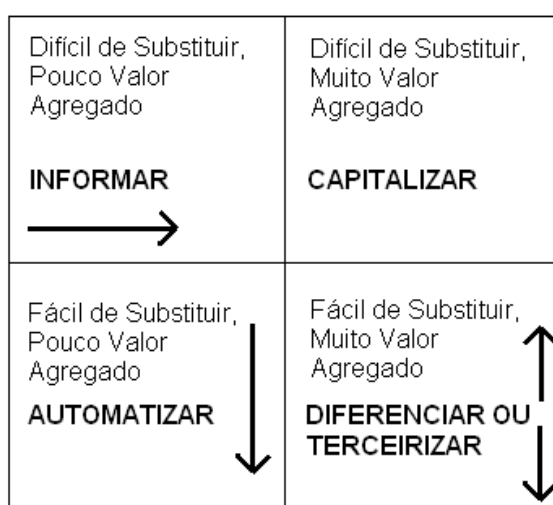


Figura 2: Valor Adicionado versus facilidade de reposição.
Fonte: Stewart (1998, p. 82)

Alto Valor adicionado/difícil de repor: são pessoas cujo talento e experiência criam produtos serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não as concorrentes. Essas pessoas poderiam vir de qualquer nível na hierarquia, mas cada uma representa uma perda real de ativo, por isso têm a mesma importância que qualquer relatório financeiro. O capital Humano de uma empresa fica concentrado neste quadrante. A prioridade aqui seria a retenção. Nessa categoria encontram-se os melhores vendedores, gerentes experientes, especialistas técnicos, além de outros.

Baixo valor adicionado/difícil de repor: são aquelas pessoas que têm um conhecimento especial da organização e seus sistemas, aqueles responsáveis pela manutenção e administração interna e que são especialmente leais e dedicados, ainda que em funções com baixa adição de valor. A prioridade da gerência, nesse caso, é motivar o comprometimento de longo prazo e manter o desempenho.

Alto valor adicionado/fácil de repor: são os profissionais cujas aptidões não são específicas do setor, aqueles que podem cruzar com facilidade as fronteiras organizacionais e, ainda assim, contribuir com um valor significativo. Possuem tanto talento e experiência, porém estas características não estão concentradas no “core business” da organização, são aqueles profissionais autônomos, e a gerência tem a opção de subcontratar seus serviços ou de utilizar recursos temporários ou ainda consultores.

Baixo valor adicionado/fácil de repor: as pessoas desse grupo exercem tarefas de rotina comuns a muitas outras organizações. Tais grupos geralmente propiciam as clássicas oportunidades para a terceirização. As empresas inteligentes, segundo Stewart (1998, p.82) investem o menos possível nos trabalhos que os clientes não valorizam e cujas habilidades dos funcionários podem ser facilmente substituídos ou automatizados, pois trata-se de uma pessoa contratada, não de uma mente contratada. E diz que “na era da informação, não podemos nos dar ao luxo de usar o capital humano de forma tão ineficiente”. Stewart, (1998, p. 78).

Assim, o conhecimento contido em cada um dos quadrantes deve sofrer tratamento diferenciado e a empresa deve tomar ações específicas quanto a eles: informar, capitalizar, automatizar, terceirizar ou diferenciar, como sugere Stewart (1998).

2.5.2 O Registro do Ativo Humano

Assim como temos um “registro de ativos” mais tradicionais, também precisamos nos manter informados sobre o que está acontecendo como nosso “estoque” de capital humano.

Segundo Mayo, (2003, p. 97):

Uma função-chave na gestão de RH, em parceria com colegas operacionais, consiste na manutenção e no crescimento desse estoque de capital humano. Há três tarefas distintas:

- ✓ Recrutamento das melhores pessoas;
- ✓ Manutenção delas;
- ✓ Crescimento dessas pessoas.

A revista Fortune, citado por Mayo, (2003), cria listas anuais onde se considera a habilidade de empresas norte-americanas de atrair, desenvolver e

manter pessoas com talento. E as empresas dessas listas sempre são conhecidas por sua postura positiva em relação ao uso de práticas avançadas de recursos humanos.

Stewart (1998, p. 78) diz que:

Programas como o Work - Out funcionam porque oferecem um lugar seguro onde as pessoas podem trocar idéias sobre o trabalho sem que chefes e burocratas lhe mandem calar a boca. Para usar mais o que as pessoas sabem, as empresas precisam criar oportunidades de tornar público o conhecimento privado.

2.5.3 Retenção dos Talentos

No momento em que as empresas despontam para a valorização do capital humano, muitas iniciativas são desenvolvidas para reter os talentos corporativos e fazer com que esses não migrem para a concorrência.

O teórico gerencial Charles Handy apud Stewart, (1998, p. 90 e 91) diz:

Acredito que as empresas deveriam ser comunidades de membros, pois acredito que as empresas não são coisas, são as pessoas que a administram. Para manter as pessoas dentro da empresa, não podemos mais considerá-las funcionários. Para manter as pessoas na empresa, é preciso haver algum tipo de continuidade e uma noção de pertencimento.

Segundo Stewart (1998) existe um paradoxo no âmago da era da informação, pois enquanto os empregadores enfraquecem os laços de segurança no emprego e da lealdade, mais eles dependem do capital humano; por outro lado, como os trabalhadores do conhecimento levam para o trabalho não só seus corpos, mas também suas mentes – até suas almas –, eles são muito mais leais ao trabalho (embora não o sejam ao empregador). E para agravar o problema, os trabalhadores do conhecimento mais valiosos são também os mais prováveis de sair da empresa, levando junto seu talento e seu trabalho.

Mas para manter um bom profissional é necessário muito mais que motivação ou alta remuneração, é preciso desenvolver o comprometimento que é o entusiasmo a satisfação pelo trabalho, é fazer com que o funcionário se sinta envolvido com a organização, saber quais são seus objetivos e principalmente, qual é o papel dele para que seja possível a realização dos mesmos e o alcance do sucesso empresarial é o que afirma o artigo Motivação, Engajamento Ou Comprometimento.

Assim Stewart (1998, p. 94) “lembra que a acelerada popularidade das opções sobre ações e os planos de propriedade acionaria por parte dos funcionários são formas óbvias nas quais as empresas podem segurar seu capital humano associando-o ao capital financeiro”. E esse é um exemplo profundo de como a era da informação mudou a natureza da empresa.

Você sabe por que Gates e Allen se deram ao trabalho de montar uma sociedade e abrirem o capital da empresa, se não precisavam levantar capital? Segundo Michael Brown da Microsoft apud Stewart (1998) diz que para empresas da era da informação, a principal barreira à entrada é a capacidade de concentrar propriedade intelectual. Então elas abrem seu capital para monetizar o valor dos programas de aquisição de ações de seus funcionários. Porque foram os funcionários que haviam criado a principal propriedade da empresa – linhas e mais linhas de código de software – e possuíam seu ativo mais importante para o futuro – o conhecimento de como escrever mais códigos.

Stewart (1998) aborda a necessidade organizacional de conter e reter o conhecimento – um capital intangível e o principal fator de produção na Economia do Conhecimento. Stewart (1998, p. 79), também conclui que “os líderes precisam focalizar e acumular talento onde necessários seja por meio da contratação ou do ensino”.

2.6 MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO

Antes de falar-se em motivação humana dentro de capital humano, faz-se necessário apresentar uma breve conceitualização da mesma.

É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos.

A motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. A conclusão é que o nível de motivação varia entre as pessoas, e dentro de uma mesma pessoa através do tempo. Assim, a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais (CHIAVENATO, 2000, p.128). É também o que afirma

Robbins (2009, p. 48) que descreve a Motivação como “(...) a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo”.

Assim Maximiano (2000, p.299) diz que a “Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa”.

2.6.1 Teorias Motivacionais

Existem diversas teorias, mas as mais antigas e citadas por Robbins (2009) e Chiavenato (2004) são: a Teoria de Herzberg, que sugeriu uma distinção entre fatores higiênicos e fatores de motivação no trabalho. A Teoria de Maslow, que por sua vez, organizou a hierarquia das necessidades, partindo das necessidades mais básicas em relação ao ato de sobreviver, chegando até a necessidade de auto-realização. A Teoria proposta por McGregor, de duas visões distintas do ser humano: uma delas, basicamente negativa, chamada de Teoria X e outra, basicamente positiva, chamada Teoria Y.

Para Chiavenato (2004, p.429), “A teoria da hierarquia das necessidades é a mais conhecida de todas as teorias a respeito de motivação humana”, cuja hipótese consiste no fato de que cada pessoa comporta uma hierarquia de cinco necessidades humanas. A figura a seguir apresenta a hierarquia das necessidades proposta por Maslow:

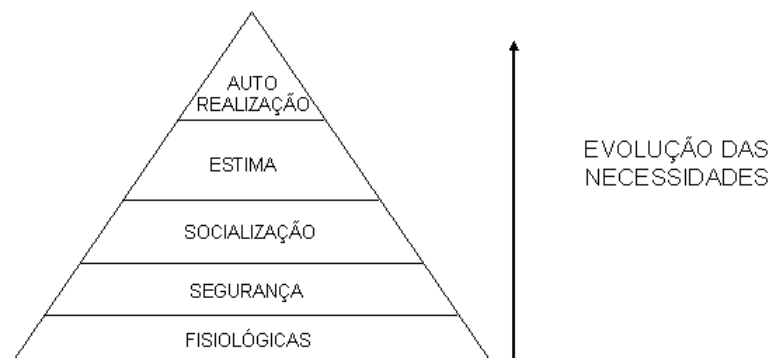


Figura 3: Hierarquia das necessidades, segundo a teoria de Maslow
Fonte: Maximiano (2000, p. 311)

Essas necessidades citadas por Maslow apud Chiavenato (2004, p.479) são

assim delimitadas:

- ✓ Necessidades fisiológicas: incluem a fome, o sono, a sede, o sexo e outras necessidades corporais, básicas da sobrevivência biológica;
- ✓ Necessidades de segurança: incluem a proteção e segurança contra ameaça ou perigo físico e buscam assegurar a estabilidade das pessoas;
- ✓ Necessidades sociais: incluem afeição, filiação, aceitação social e amizade e envolve a necessidade de amor, de pertencer e de relacionamento humano;
- ✓ Necessidades de estima: incluem fatores internos de estima, auto-respeito, autonomia, senso de competências e fatores externos, incluindo status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração;
- ✓ Necessidades de auto-realização: constitui o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar aptidões e capacidades potenciais. Incluem crescimento pessoal e o alcance da plena potencialidade da pessoa.

A respeito da Teoria de dois Fatores Robbins (2009, p. 50), diz que “a teoria proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, parte da idéia de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica e que essa atitude pode muito bem determinar o seu fracasso ou sucesso”.

Chiavenato (2004) diz que na Teoria dos dois Fatores a motivação é resultado de fatores que se dividem em duas categorias. Uma delas consiste dos fatores higiênicos, que se associam ao contexto do trabalho, ou seja, “com aqueles aspectos relacionados com o ambiente de trabalho. A insatisfação está ligada mais com o ambiente no qual a pessoa trabalha do que com a natureza do trabalho em si” (CHIAVENATO, 2004, p. 479).

Chiavenato (2004) diz que os fatores higiênicos envolvem o salário, as políticas e diretrizes da organização, o estilo de supervisão, as condições ambientais de trabalho, a segurança na empresa e as relações com os colegas, superiores e subordinados. Trata-se de fatores de entorno que se relacionam com as fontes de insatisfação no trabalho. Quanto à segunda categoria proposta por Herzberg, os fatores motivacionais ou satisficentes, relacionam-se com o conteúdo do trabalho e envolvem o trabalho em si, a responsabilidade, o crescimento e progresso, e a

realização pessoal. Relacionam-se esses fatores com as fontes de satisfação no trabalho.

Maximiliano (2000, p.138) a respeito da Teoria Herzberg diz:

A teoria dos dois fatores, em essência, afirma que a motivação pelo trabalho é diferente da satisfação com o ambiente de trabalho. O trabalho em si atende à necessidade e produz satisfações completamente diferentes das que estão associadas ao ambiente ou as condições de trabalho.

Assim, essa teoria explica a razão pela qual alguns profissionais valorizam mais a atividade realizada do que propriamente as vantagens materiais que dela possam auferir. Os fatores motivacionais suprem as necessidades estabelecidas no topo da hierarquia, enquanto que os fatores higiênicos atendem àquelas que se localizam na base da pirâmide proposta por Maslow. Por fim, Maximiano, (2000, p. 319) diz “Quanto mais se sobe na hierarquia das necessidades, maior é a importância dos fatores motivacionais. Quanto mais se desce na hierarquia de Maslow, mais importantes se tornam os fatores higiênicos”

Algumas teorias contemporâneas sobre a motivação são citadas por Robbins (2009), como a Teoria das necessidades de McClelland, que propôs três principais motivos ou necessidades no trabalho que são: necessidade de realização, de poder e de associação. A teoria da fixação de objetivos que propõe que as intenções – expressas como metas – podem ser uma das principais fontes de motivação, que é uma abordagem cognitiva, sugerindo que os propósitos de uma pessoa orientam suas ações. Já a Teoria dos Reforços, é uma abordagem comportamentalista, segundo a qual o reforço condiciona o comportamento.

Robbins (2009), ainda cita outras teorias, como a teoria do Planejamento do Trabalho, que fala que a maneira como os elementos do trabalho são organizados pode aumentar ou reduzir a motivação e propõe cinco dimensões essenciais para o trabalho:

- 1.A Variedade de Habilidades;
- 2.Identidade da Tarefa;
- 3.Significância da Tarefa;
- 4.Autonomia;
- 5.Feedback.

Robbins (2009) ainda fala da Teoria da Equidade, que os trabalhadores fazem comparações, e a Teoria da Expectativa, que é a mais abrangente explicação sobre a Motivação, que sustenta que a intensidade da tendência para agir de uma

determinada maneira depende da intensidade da tendência de que essa ação trará um dado resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo.

2.6.2 Motivação, Comprometimento e o Capital Humano

As pessoas trazem seu capital humano pessoal, em toda a sua diversidade, para a organização, e a mesma tem a possibilidade de nutri-lo e desenvolvê-lo. Mas o que influência e possibilita que algumas pessoas tenham desempenho superior?

Segundo Mayo (2003, p. 120):

Nós podemos ter funcionários altamente capacitados e que ainda assim não conseguem realizar a contribuição de que são capazes. Talvez falte a eles comprometimento ou motivação. Talvez seus esforços estejam mal direcionados ou estejam seguindo sua própria agenda pessoal. Nas organizações, as pessoas operam em um ambiente que pode ser comparado ao *solo* – a cultura básica e subjacente – e ao *clima*, que é mais transitório e local. Juntos, eles afetam, como acontece com as plantas, o resultado e o crescimento das pessoas.

Ainda segundo Mayo (2003) ele fala que é necessário examinar a questão da motivação e os indicadores que determinam o seu nível. Que podemos obter através da figura abaixo:

O Monitor do Capital Humano	
Motivação e comprometimento das pessoas	Quão bem-sucedidos nós somos?
Medidas – Quão bem-sucedidos nós somos?	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Porcentagens de atrito ♦ Níveis de absentismo ♦ Níveis de qualidade, refugo e retrabalho ♦ Volume de sugestões para aperfeiçoamento ♦ Níveis de satisfação de serviços ao cliente ♦ Pesquisas de satisfação do funcionário e estado de espírito ♦ Por que as pessoas decidem sair/ficar

Quadro 1: Motivação e Comprometimento de Pessoas.
Fonte: Mayo (2003, p. 120)

De acordo com Thomas Davenport, no *Human Capital* (1999) apud Mayo (2003), ele vê os trabalhadores como investidores de seu próprio capital humano e usa a seguinte fórmula para o investimento no capital humano.

Investimento do capital humano = (habilidade + comportamento) x esforço x tempo

Esta é a combinação que conduz ao desempenho, e grande parte do livro de Davenport examina as condições que levarão ao esforço máximo por meio do comprometimento.

Segundo Davenport (1999) apud Mayo (2003):

“Esforço” é descrito como “a aplicação consciente de recursos físicos e mentais na direção de um determinado fim... pela aplicação ou retenção do esforço, nós controlamos quando, onde e como da contribuição do capital humano”.

Quem desempenha a parte principal na determinação do comprometimento e da motivação: a organização ou o funcionário? Às vezes problemas pessoais, não relacionados ao trabalho, podem pesar sobre as pessoas e afetar o comprometimento. Geralmente, essas são situações temporárias que demandam sensibilidade por parte da administração.

Mayo (2003), lembra ainda da Teoria X e da Teoria Y da abordagem de Douglas McGregor, que Frederick Herzberg deu seqüência com seu famoso artigo “One More Time – How do You Motivate Employees” (Uma vez mais – como você motiva os funcionários?), que protestava contra uma postura caracterizada por ele como KITA – Kick in the Ass (um puxão de orelha). O KITA negativo tem a ver com pressionar e, sutilmente, ameaçar os funcionários e; o KITA positivo é exemplificado por incentivos, oferecimento de mais benefícios e bom relacionamento. Então Herzberg demonstrou que os motivadores de maior relevância eram realização, reconhecimento, o trabalho em si e responsabilidade e destacou que o crescimento pessoal e o progresso também eram importantes. E por sua vez os desmotivadores tinham a ver principalmente com a supervisão e o ambiente de trabalho. E apontou como solução o enriquecimento do trabalho das pessoas. E assim Robbins (2009, p. 52) completou dizendo que:

“apesar das críticas a Teoria de Herzberg, (...) muito do entusiasmo inicial em valorizar o trabalho, permitindo que os funcionários tenham mais responsabilidade no planejamento e controle do próprio trabalho, pode ser em boa parte atribuído às descobertas e recomendações de Herzberg”.

Stewart (1998), diz que para que os colaboradores permaneçam comprometidos com a organização devemos dar os recursos necessários para trabalharem em projetos interessantes, e que caso isso não ocorrer eles irão procurar outros espaços. E que para serem eficazes, os colaboradores precisam ter laços com a empresa.

Além disso, o comprometimento dos funcionários com a empresa pode tornar-se sua vantagem competitiva, uma vez que a mesma não reside apenas em

máquinas ou patentes, por exemplo, mas sim em pessoas capazes de inovar e investir em si mesmas para o progresso da organização (DESSLER, 1997).

Mayo (2003, p. 122) destaca que:

Existem muitos efeitos visíveis decorrentes do alto comprometimento e da motivação: pessoas trabalhando com empenho, preparadas para assumir tarefas extras e dispostas a se envolver em vários aspectos da organização. Mas como podemos quantificar os níveis de motivação? Nós podemos ver seu efeito tanto nos resultados do negócio quanto no modo como as pessoas se comportam. É muito mais fácil fazer uma avaliação coletiva do que rastrear indivíduo por indivíduo.

Mayo (2003), sugere indicadores de resultados especialmente afetados pela motivação do funcionário:

Satisfação do cliente: a satisfação do cliente esta diretamente vinculada à satisfação do funcionário, em especial os diretamente envolvidos com os clientes.

Níveis de qualidade e retrabalho: o nível da qualidade do seu trabalho mede o seu comprometimento.

Sugestões e melhorias: a qualidade e a quantidade de sugestões e melhorias feitas, especialmente as feitas de forma voluntária, podem ser um indicador do envolvimento das pessoas com seu trabalho.

Pesquisas: as pesquisas sobre os empregados podem nos dar sinais claros e criar “estado de espírito”.

Absenteísmo excessivo e perdas de pessoal: as pessoas que são altamente motivadas pelo seu trabalho são menos ausentes que aquelas que estão insatisfeitas com seu trabalho.

A empresa deve preocupar-se com o comprometimento do colaborador por isso Dessler (1997) lista um série de exemplos específicos de ações, tais como:

- ✓ Lembrar continuamente seus supervisores que os funcionários vêm em primeiro lugar e que toda ação que realizam deve ser baseada nesse padrão;
- ✓ Eliminar símbolos, como relógio ponto, que dizem “não confio em você”, e como vagas especiais no estacionamento e refeitórios diferenciados, que dizem “sou mais importante que você”;
- ✓ Realizar pesquisas de opinião periódicas, como as de clima organizacional ou feedback, para auxiliar a administração a identificar e resolver problemas;

- ✓ Monitorar as reações do grupo, principalmente através da observação ou pesquisas informais, de acordo com as ações de seus supervisores;
- ✓ Manter comunicações abertas, através do uso de diálogos de mão dupla e franca, para auxiliar na formação da confiança mútua. Para tanto, a empresa deve instalar canais formais de comunicação para que os funcionários possam expressar suas dúvidas e angústias, bem como, obter as respostas para questões que os interessam (os tipos de canais mais utilizados são: murais, panfletos e jornais internos, caixa de sugestões e reuniões rápidas para transmissão de informações);
- ✓ Instituir procedimentos que garantam tratamento justo de todos os funcionários em todas as queixas e questões disciplinares; garantir que os procedimentos sejam fáceis de usar e sejam apoiados pela alta administração e que os funcionários sejam estimulados a usar tais procedimentos quando necessário;

2.6.3 Condições para Maximizar a Motivação

Robbins (2009, p.50) diz que”

McGregor acreditava que as premissas a Teoria Y são mais válidas que as da Teoria X. Por isso, ele propôs idéias, tais como o processo de tomada de decisão participativo, tarefas desafiadoras que demandam muita responsabilidade e um bom relacionamento em grupo, como formas de maximizar a motivação do funcionário.

Davenport apud Mayo (2003, p. 125) sugere “que o foco sobre o valor de um empregador para um indivíduo pode ser mais importante que a preocupação sobre o valor do indivíduo para o empregador”. E define quatro fatores que devem ter importância para um funcionário:

- ✓ Realização intrínseca – o que faz com que as pessoas sintam mais entusiasmo pelo trabalho em si e pela cultura e a vida da organização;
- ✓ Recompensas financeiras – uma combinação do salário-base e outros benefícios;

- ✓ Oportunidades de crescimento – para desenvolvimento e promoção.
- ✓ Reconhecimento – recompensas não-monetárias.

Buckingham e Coffman apud Mayo (2003) em um estudo que fizeram para determinar o que os funcionários consideravam como um ambiente positivo, chegaram a conclusão que se pudermos criar um local de trabalho onde todas as questões abaixo forem sim, estaremos próximos de maximizar a motivação e o comprometimento.

1. Eu sei o que é esperado de mim no trabalho?
2. Eu disponho de materiais e equipamentos necessários para realizar adequadamente meu trabalho?
3. No trabalho tenho a oportunidade de fazer o que faço melhor todos os dias?
4. Nos últimos sete dias recebi reconhecimento ou elogio por bom trabalho?
5. Meu supervisor, ou alguém no trabalho, parece se importar comigo como pessoa?
6. Há alguém no trabalho que encoraja meu desenvolvimento?
7. No trabalho, minhas opiniões são consideradas?
8. A missão/propósito de minha empresa faz com que eu sinta que meu trabalho é importante?
9. Meus colegas de trabalho estão comprometidos em fazer um trabalho de qualidade?
10. Tenho um grande amigo no trabalho?
11. Nos últimos seis meses tenho conversado com alguém sobre meu progresso?
12. Tenho tido oportunidades de aprender e crescer no trabalho?

Stewart (1998), diz que para termos um ambiente positivo devemos dar os recursos de que eles precisam, como por exemplo, uma intranet. E que esses sistemas de comunicação ajudam a compartilhar problemas e idéias. E que devemos permitir que as pessoas trabalhem durante algum tempo em outras unidades ou departamentos, pois pode ser útil para a empresa trazendo grandes benefícios com a conexão das pessoas.

Assim, como sugere Kanaane (1999, p. 106),

O fato de o indivíduo perceber-se como portador de qualidades e atributos, e ao mesmo tempo, pertencer a ambientes facilitadores, pelos demais membros, no tocante às relações colaborativas e participativas, amplia seu campo de ação, sua participação e as prováveis interações sócio-profissionais

Abreu (2009) diz que uma empresa é o retrato fiel do que é o seu corpo de colaboradores, se tem um plantel treinado, motivado, capacitado, pensando sempre em contribuir, agregar, terá como resultado uma imagem de empresa competitiva, focada nos resultados, na excelência, no servir o cliente da melhor maneira, conhecedora do seus pontos fortes e fracos, do seu lugar, posicionamento no mercado, lucrativa e o mais importante mantendo boas práticas, iniciativas, conquistando cada vez mais seu espaço, mais clientes, novos mercados e criando, inovando na forma de fazer.

Ainda Abreu (2009), completa sugerindo que se transforme a sua equipe, ofereça ferramentas para realizarem bem o seu trabalho, mantenha-se sempre aberto a sugestões e críticas, crie momentos diários para descontração, motive-os, faça do trabalho uma atividade prazerosa, retenha talentos, será muito bom para você como gerente, para a empresa de forma sistêmica e para todos os colaboradores.

2.6.4 Cultura e Clima

Segundo Mayo (2003, p. 127), “a cultura se refere aos sistemas, processos e expectativas comportamentais – construídos através do tempo – que afetam todas as partes da organização”. Poderíamos citar como exemplo a estrutura de recompensa, os valores corporativos ou os processos padronizados.

Cada organização e subgrupo dentro dela desenvolve sua própria cultura, a qual não pode ser mudada com facilidade. E segundo Mayo (2003, p. 127), “a cultura pode ser uma barreira para quaisquer aspirações, bloqueando mudanças vitais ou transformando os processos de fusão em fracasso. Mas pode, também, por sua vez, ser a força motora da empresa”.



Figura 4: Cultura e Clima
 Fonte: Mayo (2003, p.127)

Stewart (1998), diz que para termos um ambiente positivo devemos dar status semi-oficial, disponibilizando recursos, criando sistemas de comunicação transorganizacionais e fazendo rodízio de funcionários entre as unidades de negócios para que eles conheçam outras pessoas que realizam trabalhos afins.

Para um clima favorável ao comprometimento Machado (2008) sugere: O fator comunicação transparente significa estabelecer uma relação amistosa, visando a aproximação de todos para o mesmo propósito. Os objetivos devem ser transmitidos de forma clara e devem inspirar os envolvidos. A falta da comunicação transparente gera conflitos, desentendimentos, "panelinhas e organização informal", e principalmente, "achismo" para tudo. O fator aprendizagem é indispensável. Quanto mais uma empresa educa corretamente seus colaboradores, mais equipados eles ficarão, e desta forma fica mais fácil dar respostas diante os desafios diários. O treinamento apropriado é aquele que forma o conhecimento, ou seja, é quando a informação se adapta a realidade e produz soluções.

Mayo (2003, p. 127), diz que "o clima inclui todas as influencias locais que coexistem com a cultura mais ampla, podendo ter inúmeras variações. Ele é afetado em especial pelas pessoas – por sua geografia e história – e pela liderança local".

Investir em um ambiente de trabalho de alta performance, com autoconfiança, aprendizado e bom-humor, pode garantir desempenhos maiores e contínuos para as organizações. É o que afirma o consultor na área de mudança organizacional Pedro Mandelli (2006) em um informativo do site dos Administradores.

Cada vez mais, as organizações irão buscar as melhores maneiras de criarem ambientes que possibilitem a seus funcionários pensar e criar conhecimento, assim, Mayo (2003) lembra de um famoso exemplo, onde pode ser vista a imensa diferença que a cultura pode provocar na produtividade. O exemplo de Southwest Airlines, que é uma cultura centrada nas pessoas, repleta de cuidados, entretenimentos para os funcionários. E que em 1993, o número de passageiros trazidos por funcionário era de 2318, resultado superior comparado a media de 848 para as demais empresas aéreas americanas. E a Lufthansa levava apenas 470 passageiros por funcionário. Então não se trata de falta de competência ou de qualquer outro capital intelectual da respeitada companhia área alemã, mas de seus métodos de trabalho, que eram radicalmente diferentes, e limitavam a capacidade da empresa de aproveitar, e alavancar o seu capital humano, embora hoje isso já tenha mudado consideravelmente.

E completando a historia da Southwest Airlines, O'Reilly (2001) diz que muitas empresas tentaram imitar o sucesso da Airlines, mas fracassaram, tinham os mesmos equipamentos, serviços, processos, locais, forças de marketing e o mesmo valor baixo, mas esqueciam do principal, de valorizar os colaboradores. Então Kelleher lembra uma velha charada de negócios: Quem vem primeiro? Os funcionários, os clientes, ou os acionistas? E responde: isso nunca foi problema para mim. Os funcionários vêm em primeiro lugar. Se estão felizes e satisfeitos, se são dedicados e cheios de energia, tratarão os clientes muito bem. Quando os clientes ficam felizes, eles voltam. E isso deixa os acionistas satisfeitos. Assim comprometemo-nos a proporcionar aos funcionários um ambiente de trabalho estável, com oportunidades iguais de aprendizagem e crescimento profissional.

Então de acordo com Mayo (2003) a combinação de cultura e clima inclui os seguintes tipos de características:

- ✓ Normas de comportamento – o que é esperado, o que está certo e o que não está certo;
- ✓ A dosagem de “entretenimento” que acompanha o trabalho;
- ✓ O que é recompensado;
- ✓ Graus de liberdade e empowerment em oposição á burocracia e à restrição;
- ✓ O ajuste entre autoridade e responsabilidade;
- ✓ A medida e a eficácia da comunicação;

- ✓ A quantidade de confiança na organização;
- ✓ O nível de respeito e flexibilidade para com o indivíduo.

Mayo (2003) recomenda cinco fatores que influenciam para o sucesso da motivação e que foram escolhidos porque fazem a maior diferença, e que para os quais precisamos de indicadores do grau de nosso sucesso:

- ✓ Direção de liderança e estilo de gerenciamento;
- ✓ Ambiente físico;
- ✓ Grupo de trabalho;
- ✓ Oportunidades para aprender e desenvolver;
- ✓ Recompensa e reconhecimento.

Um grande Exemplo de uma cultura organizacional que valoriza o capital humano é o Google, que de fato o que faz a diferença é o engajamento de cada funcionário com a companhia. A liberdade que se tem o clima informal e a vontade de querer prosperar e fazer o negócio dar certo.

Acho que vale a pena refletir um pouco sobre as empresas que, ao contrário do Google, valorizam mais o capital financeiro do que o capital humano. Será que elas ainda terão espaço? Qual será o modelo de gestão que se sobressairá melhor diante da nova economia e dos novos mercados?

2.6.5 A Eficácia da Liderança

Aqueles que se dedicam ao estudo dos altos e baixos das empresas não têm dúvidas de que uma liderança de alta qualidade é o maior ativo de uma organização. Assim Mayo (2003, p.128) acrescenta que:

Uma liderança deficiente não apenas pode acarretar problemas de baixo moral, absenteísmo e atrito, mas também pode dar origem à complacência, ao fracasso em responder ao mercado e aos clientes, à escolha de estratégias ruins e a muitos outros efeitos desagradáveis. O valor das ações em geral responde de forma notável quando os líderes-chave deixam ou se juntam às organizações; isto pode ser medido em termos do valor real do acionista.

FATORES INFLUENCIADORES	PRINCIPALMENTE CULTURAIS	PRINCIPALMENTE RELACIONADOS AO CLIMA
Estilo de Liderança e de gerenciamento	Relativamente baixo - influenciado pela visão e pelos valores partilhados pela liderança	Alto
Ambiente Físico	Médio - sujeito a políticas da corporação e a alocação de recursos	Alto - geralmente modelado pelos líderes e pelas equipes
O Grupo de Trabalho	Muito Baixo	Alto
Oportunidades de aprender e de desenvolver	Alto - influenciado pela ênfase da organização em aprendizagem, investimento em crescimento e potencial e processos da corporação	Alto - no local de trabalho e aprendizagem prática, mais dinheiro, tempo e recomendações para o desenvolvimento pessoal
Recompensa e reconhecimento	Alto - esquemas e processos da corporação provavelmente significantes	Médio - em especial no escopo para reconhecimento

Quadro 2: O efeito da cultura e do clima sobre os fatores motivacionais.

Fonte: Mayo (2003, p.128)

Mayo (2003, p. 129) afirma que, “(...) quando se trata do clima local, o líder de um grupo de alguma parte remota da organização terá uma influência maior sobre o resultado de uma determinada equipe, do que as decisões da alta administração”.

As grandes equipes vitoriosas já demonstraram que o comprometimento faz diminuir as deficiências técnicas e também permite ampliar a força do grupo criando o trabalho de equipe com fortes características de time unido e motivado na direção dos mesmos propósitos, é o que destaca Cersi Machado (2008) em seu artigo intitulado Comprometimento é fundamental para conquistas que diz que é importante destacar que o tipo de liderança existente numa empresa, pois pode facilitar o comprometimento dos indivíduos, ou não. Já é conhecido o fato que, o tipo de liderança exercida numa organização pode prejudicar o clima organizacional, e que por sua vez interfere diretamente nos resultados. Por isso, os gestores devem ficar atentos sobre como eles estão atuando junto de suas equipes.

Assim Mayo (2003) completa dizendo que o papel da liderança na maximização da eficácia do capital humano tem sido um tema constante de estudo. E que em uma organização de criação de valor, estes são os comportamentos que queremos ver:

- ✓ Propiciar direção e visão claras, possibilitando às pessoas tomarem decisões por si mesmas.
- ✓ Assegurar que as pessoas claramente assumam um papel responsável.

- ✓ Ser um modelo de função visível para os valores da organização.
- ✓ Demonstrar preocupação prioritária e equilibrada relativa ao valor do interessado.
- ✓ Sustentar o crescimento da capacitação das pessoas por meio da orientação e de designações do trabalho.
- ✓ Construir e manter um ambiente de aprendizagem e de compartilhamento.
- ✓ Propiciar reconhecimento pelas realizações.
- ✓ Dar poder às pessoas que possam inovar e tomar decisões.
- ✓ Banir a cultura de “culpa” de decisões.
- ✓ Estar continuamente aberto ao feedback.
- ✓ Manter as pessoas totalmente informadas do que está ocorrendo e ouvir com regularidade suas opiniões.

Uma das formas de se liberar o capital humano como sugere Xavier (1998) é manter o grau de satisfação dos funcionários e estimulá-los a opinar, dar idéias, sugestões para inovações e melhorias. Isto requer atitudes positivas das lideranças e da própria empresa quanto ao reconhecimento pelas conquistas e pelos esforços das equipes e individualmente, a manutenção de ambientes de competição saudável, rodízio de funções, sistemas de informações entre setores, divisões e até mesmo trans-organizacionais.

Mayo (2003) ainda sugere uma medida de capital humano, que é também chamado de índice de empowerment, que é um índice construído a partir de uma pesquisa independente de como as pessoas se sentem em relação ao controle sobre seu trabalho diário. Trata-se de prover o funcionário com tempo, treinamento e recursos necessários, e com isso a autoridade ou arbítrio para fazer o que sente que sua responsabilidade requer. Claro que isto exige um nível elevado de confiança e segurança por parte do líder. Estabelecidos o conhecimento e as habilidades, e conseqüentemente a confiança pessoal, as evidências mostram que as pessoas apresentam desempenho e crescimento mais satisfatórios sob essas condições. Parece, de fato, um resultado valioso de uma liderança eficaz.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste Trabalho de Conclusão de Curso foi escolhida a partir das necessidades criadas através dos objetivos pré-definidos no projeto, assim foi buscado tornar o mais próximo possível o referencial teórico e os dados coletados a partir do questionário.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Como a proposta era demonstrar a importância da valorização do Capital Humano e a sua relação com a motivação e o comprometimento, foram seguidos os seguintes passos:

1. Realização de uma pesquisa bibliográfica para buscar melhor definição e conceituação para o tema e os fatores que o cercam.
2. Execução de uma pesquisa de campo, de caráter quantitativo, que foi respaldado pela aplicação de um questionário com questões objetivas e fechadas e que buscavam verificar em que nível a empresa valoriza o capital humano, e o quanto é perceptível por parte dos colaboradores.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados adotado foi o questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha para obter dados quantitativos. Dentre as vantagens apresentadas por Cooper e Schindler (2001, p. 261) na aplicação destes surveys auto-administrados, as principais são: o custo mais baixo, permissão de contato com respondentes inacessíveis de outra forma, possibilidade de maior cobertura geográfica sem aumento significativo nos custos, percepção de anonimato e o respondente ter mais tempo para pensar sobre a pergunta.

O questionário foi elaborado de acordo com o referencial teórico pesquisado pela autora.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O trabalho de levantamento de dados foi realizado em uma Sociedade Cooperativa de prestação de serviços, jurídica e administrativamente autônoma, sem fins lucrativos, a organização, conta hoje com 52 pessoas divididas entre colaboradores e líderes. A pesquisa só foi possível aplicar com 50% das pessoas, ou seja, uma amostra de 26 pessoas.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Dos 26 questionários entregues para serem respondidos pelos colaboradores da organização, todos retornaram preenchidos. O que corresponde a 50% dos colaboradores da empresa.

4.1 PERFIL DA AMOSTRA

Pelos dados coletados na Pesquisa, observou-se principalmente o seguinte sobre o perfil dos respondentes:

- a. Quanto ao Gênero: 77% são mulheres e 23% são homens.

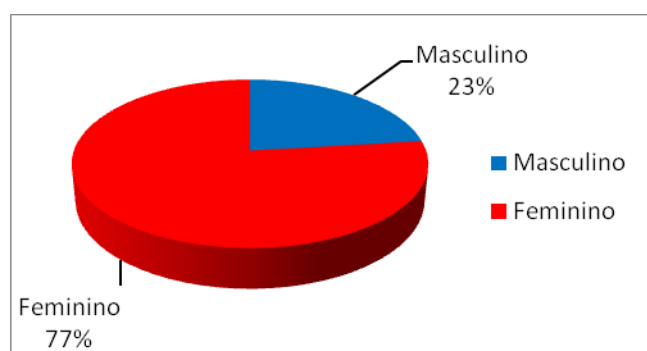


Gráfico 1 – Gênero dos Respondentes

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

- b. Quanto à Idade: 54% têm entre 25 e 40 anos, 27% têm mais de 40 anos e 19% têm até 24 anos.

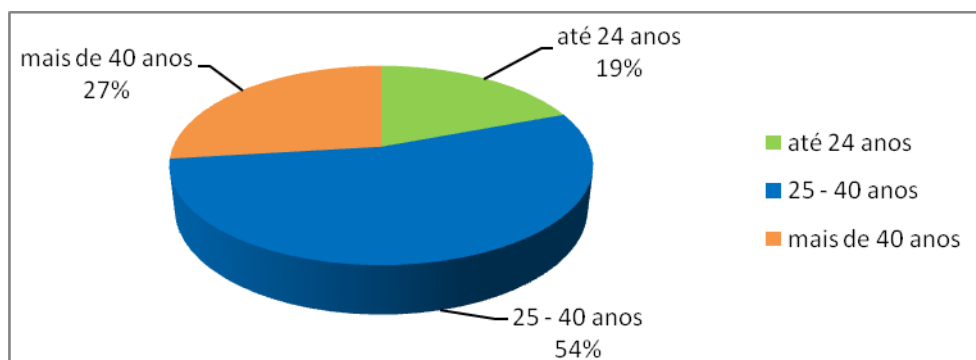


Gráfico 2 – Idade dos Respondentes

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

- c. Quanto à Escolaridade: 42% têm curso Superior sem pós graduação, 31% têm apenas o Médio e 27% tem curso Superior mais Pós Graduação.

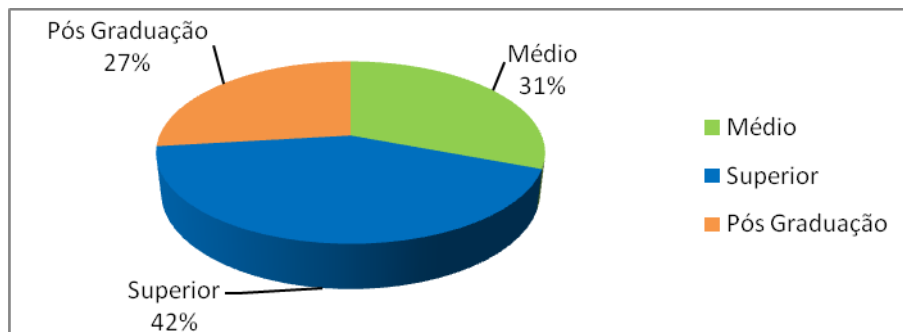


Gráfico 3 – Escolaridade dos Respondentes

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

- d. Quanto ao Tempo de Serviço na organização: 38% são colaboradores com até 3 anos de serviço, 35% são colaboradores entre 3 e 10 anos de serviço, 27% já tem mais de 10 anos de serviço na organização.

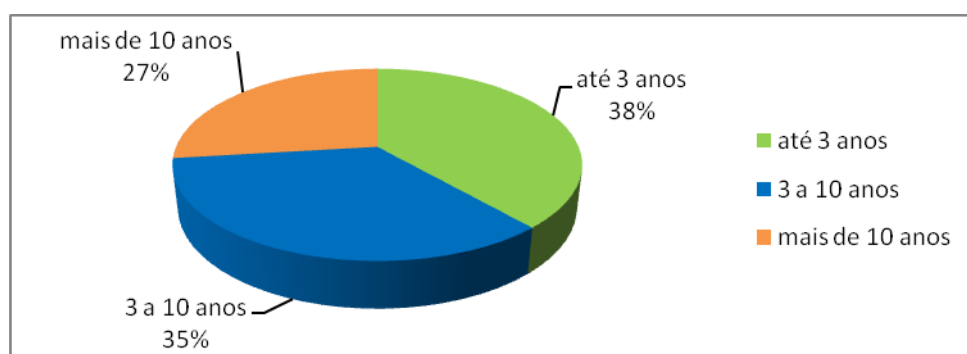


Gráfico 4 – Tempo de Serviço como colaborador na organização

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

4.2 VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

As perguntas de números 5, 10, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 e 24 do questionário em Anexo, serviram para avaliar a valorização do capital humano na empresa sentidos pelos colaboradores da organização na época da realização da pesquisa.

Através das respostas coletadas, dos gráficos nelas baseados e dos cruzamentos, observou-se principalmente que, com relação nas perguntas:

a. Você dispõe de materiais e equipamentos necessários para realizar seu trabalho?

Tabela 1: Nº de Respostas e % de Materiais e Equipamentos

Alternativas	%	Nº
SIM	96,15%	25
Em parte	3,85%	1
NÃO	0,00%	0
Total	100,00%	26

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

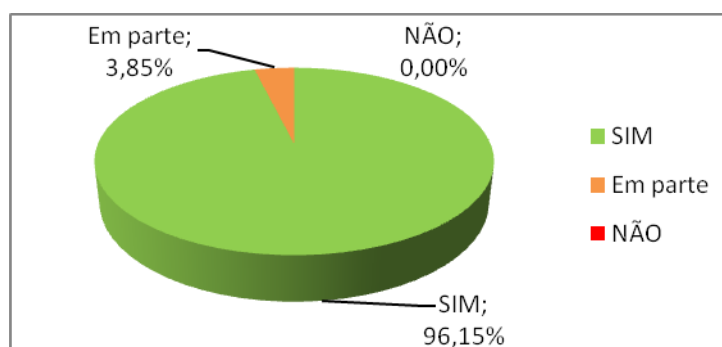


Gráfico 5 – Materiais e Equipamentos

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Tabela 2: Cruzamentos dos Dados de Materiais e Equipamentos

	Gênero			Idade		
	Total	Masc	Fem	18 - 24	25 - 40	+ de 40
SIM	96,2%	100,0%	95,0%	100,0%	92,9%	100,0%
Em parte	3,8%	0,0%	5,0%	0,0%	7,1%	0,0%
NÃO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Escolaridade				Tempo de Serviço		
	Total	Médio	Superior	Pós Grad	até 3	3 a 10	+ de 10
SIM	96,2%	100,0%	90,9%	100,0%	90,0%	100,0%	100,0%
Em parte	3,8%	0,0%	9,1%	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%
NÃO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Com relação a disporem de materiais e equipamentos, 96,2% disseram que dispõem SIM de materiais e equipamentos necessários para a realização do trabalho, o que leva a empresa ao primeiro passo para a valorização do colaborador, iniciando assim um ambiente positivo e propício para a motivação e o comprometimento, conforme Mayo (2003) sugere através da pesquisa de Buckingham e Coffman. E apenas 3,8% disseram que dispõem, mas em parte.

b. No trabalho, suas opiniões são consideradas?

Tabela 3: N° de Respostas e % de Opiniões

Alternativas	%	Nº
SIM	57,69%	15
Em parte	42,31%	11
NÃO	0,00%	0
Total	100,00%	26

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

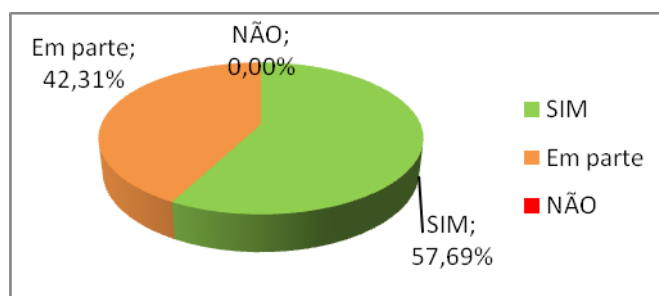


Gráfico 6 – Opiniões

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Tabela 4: Cruzamentos dos Dados de Opiniões

	Gênero			Idade		
	Total	Masc	Fem	18 - 24	25 - 40	+ de 40
SIM	57,7%	66,7%	55,0%	60,0%	57,1%	57,1%
Em parte	42,3%	33,3%	45,0%	40,0%	42,9%	42,9%
NÃO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Escolaridade				Tempo de Serviço		
	Total	Médio	Superior	Pós Grad	até 3	3 a 10	+ de 10
SIM	57,7%	62,5%	54,5%	57,1%	60,0%	55,6%	57,1%
Em parte	42,3%	37,5%	45,5%	42,9%	40,0%	44,4%	42,9%
NÃO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Em relação às opiniões no trabalho, 57,7% disseram que SIM, suas opiniões são consideradas pelos seus líderes, contra 42,3% que dizem que são consideradas, mas em parte. Observa-se que os homens percebem melhor a consideração de suas opiniões pelos seus líderes, do que as mulheres.

As opiniões também fazem parte de um grupo de perguntas sugeridas por Mayo (2003), para maximizar a motivação, que sugere que quanto mais alto for o percentual, mais os colaboradores estão sendo valorizados.

Xavier (1998) diz que para manter o grau de satisfação dos funcionários é preciso estimulá-los a opinar, dar idéias, sugestões para inovações e melhorias.

c. Você tem tido oportunidades de aprender e crescer no trabalho?

Tabela 5: Nº de Respostas e % de Oportunidades de Aprender e Crescer

Alternativas	%	Nº
SIM	76,92%	20
Em parte	23,08%	6
NÃO	0,00%	0
Total	100,00%	26

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

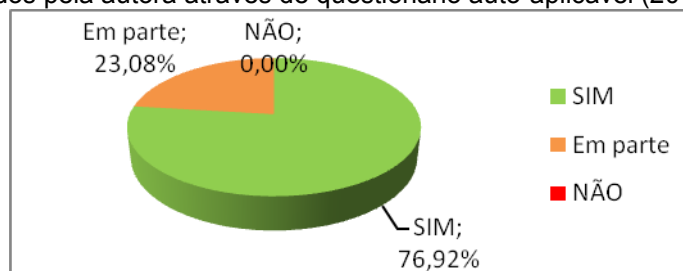


Gráfico 7 – Oportunidades de Aprender e Crescer

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Tabela 6: Cruzamentos dos Dados de Oportunidades de Aprender e Crescer

	Gênero			Idade		
	Total	Masc	Fem	18 – 24	25 – 40	+ de 40
SIM	76,9%	83,3%	75,0%	80,0%	71,4%	85,7%
Em parte	23,1%	16,7%	25,0%	20,0%	28,6%	14,3%
NÃO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Escolaridade				Tempo de Serviço		
	Total	Médio	Superior	Pós Grad	até 3	3 a 10	+ de 10
SIM	76,9%	75,0%	81,8%	71,4%	70,0%	77,8%	85,7%
Em parte	23,1%	25,0%	18,2%	28,6%	30,0%	22,2%	14,3%
NÃO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Em relação as oportunidades de aprendizagem e crescimento oferecidas pela organização no trabalho, 76,9% disseram que estão tendo SIM oportunidades, contra apenas 23,1% que disserem que estão tendo oportunidades, mas em parte. Assim a empresa está no rumo para a motivação do seu colaborador, porque os fatores motivacionais geralmente estão ligados a sentimentos de crescimento individual. Mas percebe-se de novo que o percentual de Homens é maior do que o das mulheres. Vale ressaltar que os funcionários mais antigos percebem melhor as oportunidades do que os de menos tempo de serviço.

d. Considerando a autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho, você está:

Tabela 7: Nº de Respostas e % de Autonomia

Alternativas	%	Nº
Satisfeito	50,00%	13
+ ou - Satisfeito	50,00%	13
Nada Satisfeito	0,00%	0
Total	100,00%	26

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

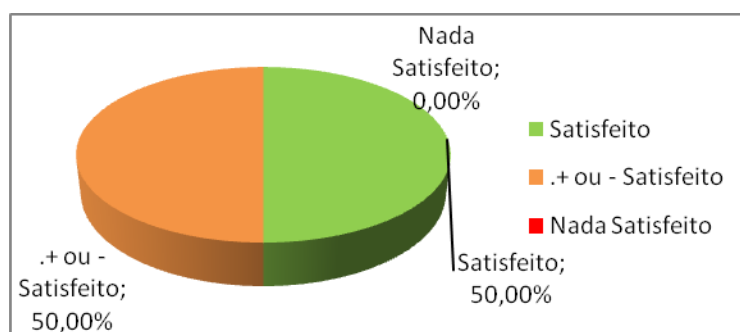


Gráfico 8 – Autonomia

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Tabela 8: Cruzamentos dos Dados de Autonomia

	Gênero			Idade		
	Total	Masc	Fem	- 24	25 a 40	+ de 40
Satisfeito	50,0%	66,7%	45,0%	20,0%	57,1%	57,1%
+ ou - Satisfeito	50,0%	33,3%	55,0%	80,0%	42,9%	42,9%
Nada Satisfeito	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Escolaridade				Tempo de Serviço		
	Total	Médio	Superior	Pós Grad	até 3	3 a 10	+ de 10
Satisfeito	50,0%	50,0%	36,4%	71,4%	50,0%	44,4%	57,1%
+ ou - Satisfeito	50,0%	50,0%	63,6%	28,6%	50,0%	55,6%	42,9%
Nada Satisfeito	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Sobre a autonomia para propor melhorias no trabalho, 50% estão satisfeitos, e os outros 50% dizem estar + ou – satisfeitos, mas verifica-se que a população da amostra dos de até 24 anos é de 80% dos + ou - satisfeitos, o que mostra que por serem jovens e por estarem a menos tempo na empresa, não estão tendo autonomia igual aos de maior idade, ao contrário na opinião dos que tem pós graduação, que dizem estar satisfeitos com a autonomia recebida. Percebe-se também de novo que os Homens estão mais satisfeitos do que as mulheres.

e. Considerando em termos de realização profissional com o trabalho que executa, você está:

Tabela 9: Nº de Respostas e % de Realização Profissional com o Trabalho que executa

Alternativas	%	Nº
Satisfeito	50,00%	13
+ ou - Satisfeito	46,15%	12
Nada Satisfeito	3,85%	1
Total	100,00%	26

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

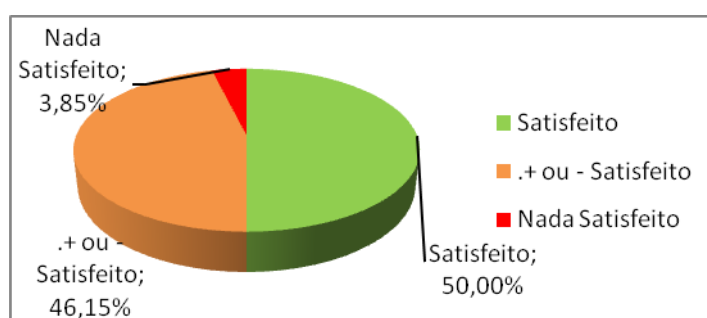


Gráfico 9 – Realização Profissional com o trabalho que executa

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Tabela 10: Cruzamentos dos Dados de Realização Profissional com o Trabalho que executa

	Gênero			Idade		
	Total	Masc	Fem	- 24	25 a 40	+ de 40
Satisfeito	50,0%	50,0%	50,0%	80,0%	35,7%	57,1%
+ ou - Satisfeito	46,2%	50,0%	45,0%	20,0%	57,1%	42,9%
Nada Satisfeito	3,8%	0,0%	5,0%	0,0%	7,1%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Escolaridade				Tempo de Serviço		
	Total	Médio	Superior	Pós Grad	até 3	3 a 10	+ de 10
Satisfeito	50,0%	50,0%	45,5%	57,1%	40,0%	55,6%	57,1%
+ ou - Satisfeito	46,2%	50,0%	54,5%	28,6%	60,0%	44,4%	28,6%
Nada Satisfeito	3,8%	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%	14,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Em relação a realização profissional com o trabalho que executa, 50% disseram que estão satisfeitos, 46,2% disseram que estão + ou – satisfeitos e apenas 3,8% disseram estar nada satisfeitos. Mas percebe-se que os de até 24 anos, 80%, disseram se sentirem realizados com o trabalho que executam, já que os que têm mais de 10 anos de serviço, 14,3% disseram estar nada satisfeitos, o mesmo acontece com os de Pós Graduação. Será que o trabalho tornou-se monótono, muito automático, talvez com pouca chance de inovar ou de criar? Ou a empresa preparou talentos com capacidade acima das exigências?

f. Em termos de sentir que suas idéias e sugestões são ouvidas pela instituição, você está:

Tabela 11: Nº de Respostas e % de Idéias e Sugestões

Alternativas	%	Nº
Satisfeito	57,69%	15
+ ou - Satisfeito	34,62%	9
Nada Satisfeito	7,69%	2
Total	100,00%	26

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

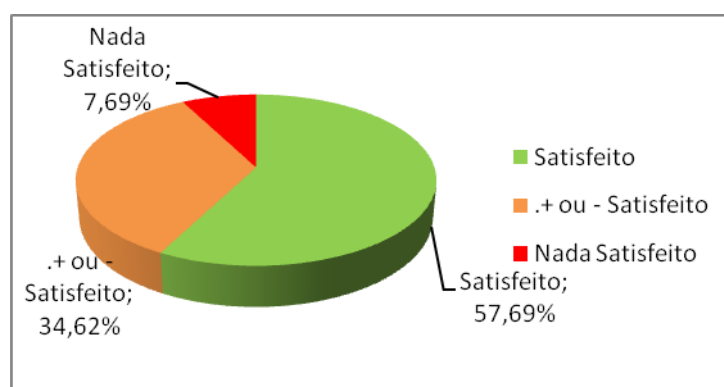


Gráfico 10 – Idéias e Sugestões

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Tabela 12: Cruzamentos dos Dados de Idéias e Sugestões

	Gênero			Idade		
	Total	Masc	Fem	- 24	25 a 40	+ de 40
Satisfeito	57,7%	83,3%	50,0%	80,0%	42,9%	71,4%
+ ou - Satisfeito	34,6%	16,7%	40,0%	20,0%	42,9%	28,6%
Nada Satisfeito	7,7%	0,0%	10,0%	0,0%	14,3%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Escolaridade				Tempo de Serviço		
	Total	Médio	Superior	Pós Grad	até 3	3 a 10	+ de 10
Satisfeito	57,7%	62,5%	54,5%	57,1%	70,0%	44,4%	57,1%
+ ou - Satisfeito	34,6%	37,5%	36,4%	28,6%	20,0%	44,4%	42,9%
Nada Satisfeito	7,7%	0,0%	9,1%	14,3%	10,0%	11,1%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Em termos de sentir que as idéias e sugestões estão sendo ouvidas pela organização, 57,7% disseram que se sentem satisfeitos, 34,6% disseram estar + ou – satisfeitos, e apenas 7,7% disseram se sentirem nada satisfeitos. Mas em relação ao Gênero, os Homens com 83,3% sentem-se mais ouvidos. Então, será que ainda há discriminação? Ou as mulheres são mais exigentes, ou gostariam de ser mais valorizadas e estão buscando seu merecido espaço, querem ter mais voz ativa?

g. Em termos de reconhecimento pelo trabalho que você executa na organização, você está:

Tabela 13: Nº de Respostas e % de Reconhecimento pelo Trabalho

Alternativas	%	Nº
Satisfeito	57,69%	15
+ ou - Satisfeito	38,46%	10
Nada Satisfeito	3,85%	1
Total	100,00%	26

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

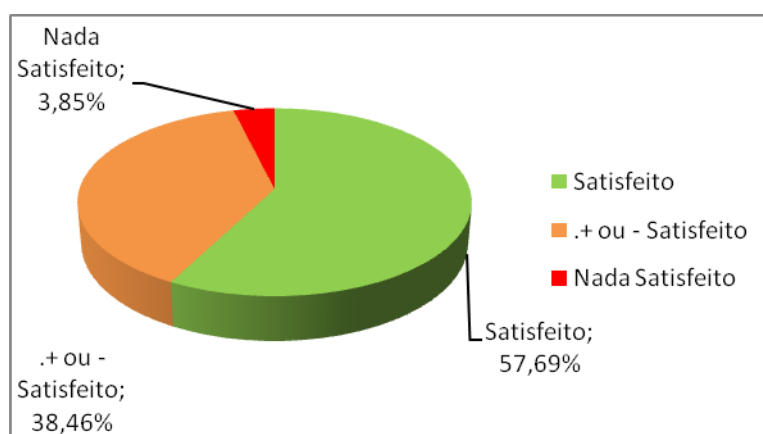


Gráfico 11 – Reconhecimento pelo Trabalho

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Tabela 14: Cruzamentos dos Dados de Reconhecimento pelo Trabalho

	Gênero			Idade			
	Total	Masc	Fem	- 24	25 a 40	+ de 40	
Satisfeito	57,7%	50,0%	60,0%	80,0%	50,0%	57,1%	
+ ou - Satisfeito	38,5%	50,0%	35,0%	20,0%	42,9%	42,9%	
Nada Satisfeito	3,8%	0,0%	5,0%	0,0%	7,1%	0,0%	
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Escolaridade				Tempo de Serviço		
	Total	Médio	Superior	Pós Grad	até 3	3 a 10	+ de 10
Satisfeito	57,7%	62,5%	54,5%	57,1%	70,0%	44,4%	57,1%
+ ou - Satisfeito	38,5%	37,5%	45,5%	28,6%	30,0%	44,4%	42,9%
Nada Satisfeito	3,8%	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	11,1%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Com relação ao reconhecimento pelo trabalho executado na organização, 57,7% disseram estar satisfeitos, 38,5% disseram estar + ou – satisfeitos, e apenas 3,8% disseram estar nada satisfeitos. Mas mais uma vez os de até 24 anos estão se sentindo mais reconhecidos pelo trabalho. Só que agora inverteu, as mulheres estão mais satisfeitas. Será que tem a ver com níveis salariais recebidos?

h. Em relação a quantidade de treinamento que você vem recebendo para melhor executar o seu trabalho, você está:

Tabela 15: Nº de Respostas e % de Treinamento

Alternativas	%	Nº
Satisfeito	46,15%	12
+ ou - Satisfeito	50,00%	13
Nada Satisfeito	3,85%	1
Total	100,00%	26

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

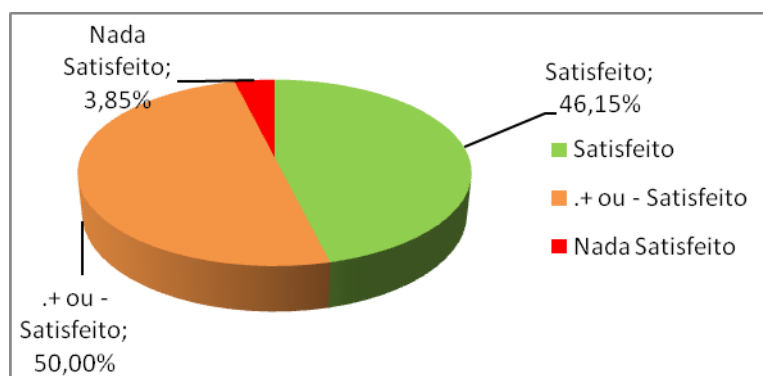


Gráfico 12 – Treinamento

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Tabela 16: Cruzamentos dos Dados de Treinamento

	Gênero			Idade		
	Total	Masc	Fem	- 24	25 a 40	+ de 40
Satisfeito	46,2%	33,3%	50,0%	20,0%	71,4%	14,3%
+ ou - Satisfeito	50,0%	66,7%	45,0%	80,0%	21,4%	85,7%
Nada Satisfeito	3,8%	0,0%	5,0%	0,0%	7,1%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Escolaridade				Tempo de Serviço		
	Total	Médio	Superior	Pós Grad	até 3	3 a 10	+ de 10
Satisfeito	46,2%	25,0%	45,5%	71,4%	40,0%	44,4%	57,1%
+ ou - Satisfeito	50,0%	75,0%	54,5%	14,3%	60,0%	55,6%	28,6%
Nada Satisfeito	3,8%	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%	14,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Com relação a quantidade de treinamento que a organização oferece para melhor executar o trabalho, 46,2% disseram estar satisfeitos, 50% disseram estar + ou – satisfeitos, e 3,8% disseram estar nada satisfeitos. Mas percebe-se que somente 14,3% das pessoas com mais de 40 anos estão plenamente satisfeitas com o treinamento recebido. Parece se sentirem parados no tempo e gostariam de atualização!

i. Considerando as Oportunidades de Crescimento oferecidas pela organização, você está:

Tabela 17: Nº de Respostas e % de Oportunidades de Crescimento

Alternativas	%	Nº
Satisfeito	57,69%	15
+ ou - Satisfeito	38,46%	10
Nada Satisfeito	3,85%	1
Total	100,00%	26

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

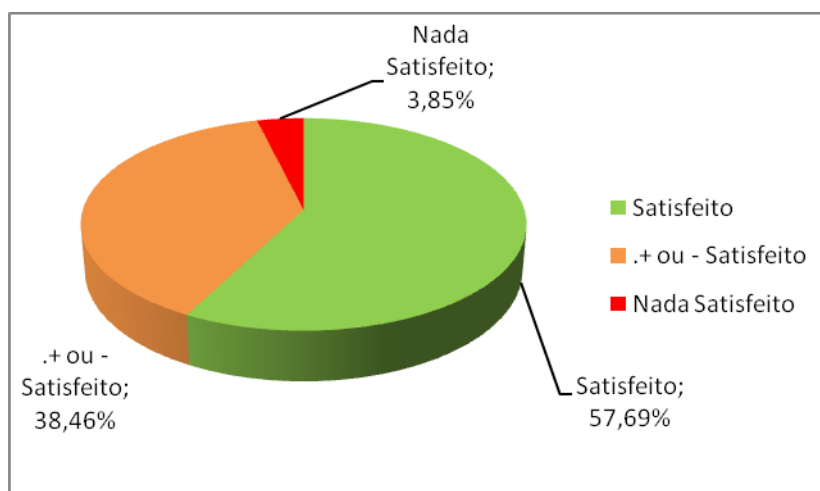


Gráfico 13 – Oportunidades de Crescimento

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Tabela 18: Cruzamentos dos Dados de Oportunidades de Crescimento

	Gênero			Idade			
	Total	Masc	Fem	- 24	25 a 40	+ de 40	
Satisfeito	57,7%	66,7%	55,0%	60,0%	50,0%	71,4%	
+ ou - Satisfeito	38,5%	33,3%	40,0%	40,0%	42,9%	28,6%	
Nada Satisfeito	3,8%	0,0%	5,0%	0,0%	7,1%	0,0%	
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Escolaridade				Tempo de Serviço		
	Total	Médio	Superior	Pós Grad	até 3	3 a 10	+ de 10
Satisfeito	57,7%	37,5%	63,6%	71,4%	60,0%	44,4%	71,4%
+ ou - Satisfeito	38,5%	62,5%	36,4%	14,3%	40,0%	44,4%	28,6%
Nada Satisfeito	3,8%	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	11,1%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Com relação as oportunidades de Crescimento dentro da organização, 57,7% disseram estar satisfeitos, 38,5% disseram estar + ou – satisfeitos, e 3,8% disseram estar nada satisfeitos. Os pós-graduados, 71% estão satisfeitos, certamente a empresa proporciona subsídios para crescimento.

j. Em termos de Estabilidade no emprego oferecida pela organização, você está:

Tabela 19: Nº de Respostas e % de Estabilidade no Emprego

Alternativas	%	Nº
Satisfeito	73,08%	19
+ ou - Satisfeito	23,08%	6
Nada Satisfeito	3,85%	1
Total	100,00%	26

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

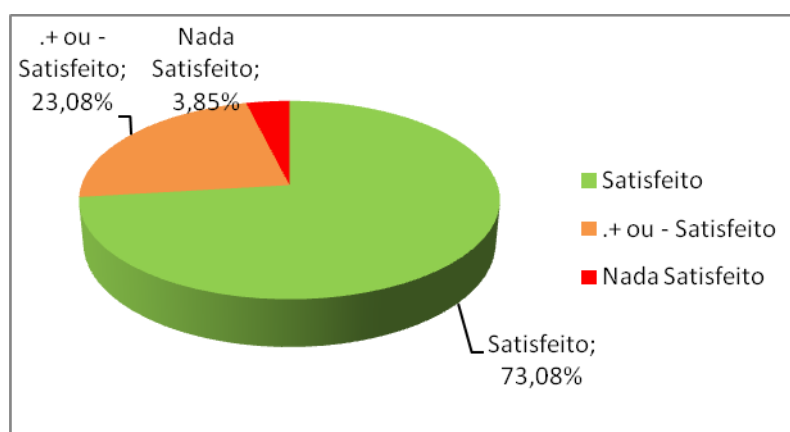


Gráfico 14 – Estabilidade no Emprego

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Tabela 20: Cruzamentos dos Dados de Estabilidade no Emprego

	Gênero			Idade		
	Total	Masc	Fem	- 24	25 a 40	+ de 40
Satisfeito	73,1%	66,7%	75,0%	100,0%	64,3%	71,4%
+ ou - Satisfeito	23,1%	33,3%	20,0%	0,0%	28,6%	28,6%
Nada Satisfeito	3,8%	0,0%	5,0%	0,0%	7,1%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Escolaridade				Tempo de Serviço		
	Total	Médio	Superior	Pós Grad	até 3	3 a 10	+ de 10
Satisfeito	73,1%	62,5%	81,8%	71,4%	80,0%	55,6%	85,7%
+ ou - Satisfeito	23,1%	37,5%	18,2%	14,3%	20,0%	33,3%	14,3%
Nada Satisfeito	3,8%	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	11,1%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Com relação a estabilidade no emprego, 73,1% disseram estar satisfeitos, 23,1% disseram estar + ou – satisfeitos e 3,8% disseram estar nada satisfeitos. Verificou-se também que os de até 24 anos todos estão satisfeitos com a estabilidade. Neste caso, as mulheres levam vantagem sobre os homens, pois se sentem mais estáveis no emprego.

k. Com relação as Participação das decisões, você está:

Tabela 21: Nº de Respostas e % de Participação nas Decisões

Alternativas	%	Nº
Satisfeito	46,15%	12
+ ou - Satisfeito	53,85%	14
Nada Satisfeito	0,00%	0
Total	100,00%	26

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

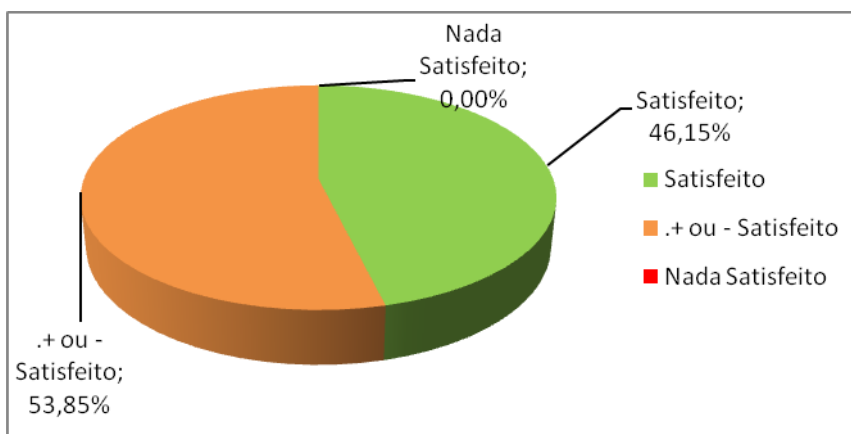


Gráfico 15 – Participação nas Decisões

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Tabela 22: Cruzamentos dos Dados de Participação nas Decisões

	Gênero			Idade		
	Total	Masc	Fem	- 24	25 a 40	+ de 40
Satisfeito	46,2%	66,7%	40,0%	40,0%	42,9%	57,1%
+ ou - Satisfeito	53,8%	33,3%	60,0%	60,0%	57,1%	42,9%
Nada Satisfeito	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Escolaridade				Tempo de Serviço		
	Total	Médio	Superior	Pós Grad	até 3	3 a 10	+ de 10
Satisfeito	46,2%	37,5%	54,5%	42,9%	40,0%	22,2%	85,7%
+ ou - Satisfeito	53,8%	62,5%	45,5%	57,1%	60,0%	77,8%	14,3%
Nada Satisfeito	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Com relação as participações nas decisões, 46,2% disseram estar satisfeitos contra 53,8% que disseram estar + ou – satisfeitos. Porém 85,7% dos com mais de 10 anos de serviço disseram estar satisfeitos com as participações nas decisões.

I. Com relação a Ser valorizado e reconhecido pela organização, você está:

Tabela 23: Nº de Respostas e % de Ser Valorizado e Reconhecido

Alternativas	%	Nº
Satisfeito	50,00%	13
+ ou - Satisfeito	46,15%	12
Nada Satisfeito	3,85%	1
Total	100,00%	26

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

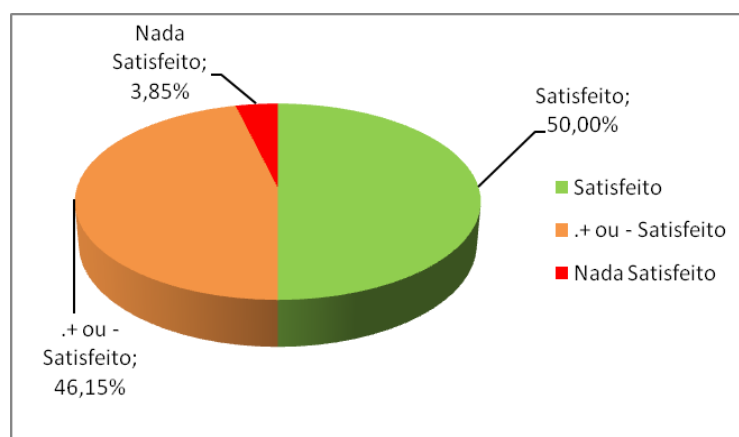


Gráfico 16 – Ser Valorizado e Reconhecido

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Tabela 24: Cruzamentos dos Dados de Ser Valorizado e Reconhecido

	Gênero			Idade		
	Total	Masc	Fem	- 24	25 a 40	+ de 40
Satisfeito	50,0%	50,0%	50,0%	80,0%	35,7%	57,1%
+ ou - Satisfeito	46,2%	50,0%	45,0%	20,0%	57,1%	42,9%
Nada Satisfeito	3,8%	0,0%	5,0%	0,0%	7,1%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Escolaridade				Tempo de Serviço		
	Total	Médio	Superior	Pós Grad	até 3	3 a 10	+ de 10
Satisfeito	50,0%	50,0%	45,5%	57,1%	60,0%	33,3%	57,1%
+ ou - Satisfeito	46,2%	50,0%	54,5%	28,6%	40,0%	55,6%	42,9%
Nada Satisfeito	3,8%	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	11,1%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Em relação a ser valorizado e reconhecido pela organização, 50% disseram estar satisfeitos, 46,2% disseram estar + ou – satisfeitos e 3,8% disseram estar nada satisfeitos. Mas 80% dos de até 24 anos disseram se sentirem satisfeitos pelo reconhecimento e valorização da organização. Será que por serem mais antigos, estão ficando esquecidos?

4.3 MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO

As perguntas de números 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 25 e 26 do questionário em Anexo, serviram para avaliar a Motivação e o Comprometimento dos colaboradores da organização na época da realização da pesquisa.

Através das respostas coletadas, dos gráficos nelas baseados e dos cruzamentos, observou-se principalmente que, com relação nas perguntas:

a. No trabalho você tem a oportunidade de fazer o que faz de melhor todos os dias?

Tabela 25: N° de Respostas e % de Oportunidade de Fazer o que faz Melhor

Alternativas	%	Nº
SIM	69,23%	18
Em parte	30,77%	8
NÃO	0,00%	0
Total	100,00%	26

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

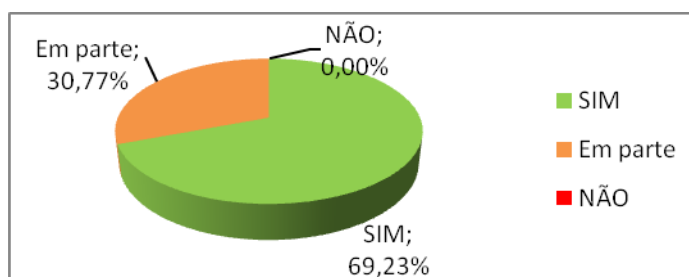


Gráfico 17 – Oportunidade de Fazer o que faz Melhor

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Tabela 26: Cruzamentos dos Dados de Oportunidade de Fazer o que faz Melhor

	Gênero			Idade			
	Total	Masc	Fem	18 - 24	25 - 40	+ de 40	
SIM	69,2%	83,3%	65,0%	60,0%	57,1%	100,0%	
Em parte	30,8%	16,7%	35,0%	40,0%	42,9%	0,0%	
NÃO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Escolaridade			Tempo de Serviço			
	Total	Médio	Superior	Pós Grad	até 3	3 a 10	+ de 10
SIM	69,2%	75,0%	63,6%	71,4%	60,0%	66,7%	85,7%
Em parte	30,8%	25,0%	36,4%	28,6%	40,0%	33,3%	14,3%
NÃO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Com relação a oportunidade de fazer o que faz melhor 69,2% disseram, que tem oportunidades contra 30,8% que disseram ter mas em parte. Percebe-se que quanto mais idade e há mais tempo trabalhando mais satisfeitos ficam em relação as oportunidades de fazer o que faz melhor.

b. Nos últimos sete dias recebeu algum reconhecimento ou elogio pelo bom trabalho?

Tabela 27: Nº de Respostas e % de Reconhecimento ou Elogio

Alternativas	%	Nº
SIM	34,62%	9
Em parte	15,38%	4
NÃO	50,00%	13
Total	100,00%	26

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

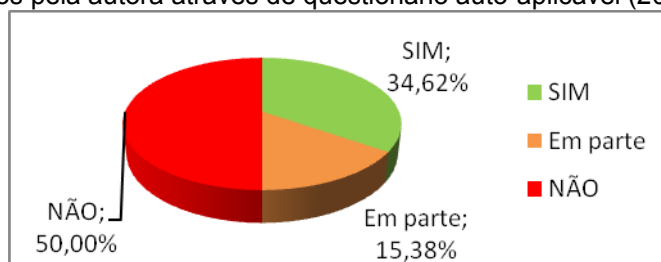


Gráfico 18 – Reconhecimento ou Elogio

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Tabela 28: Cruzamentos dos Dados de Reconhecimento ou Elogio

	Gênero			Idade		
	Total	Masc	Fem	18 – 24	25 – 40	+ de 40
SIM	34,6%	16,7%	40,0%	40,0%	35,7%	28,6%
Em parte	15,4%	33,3%	10,0%	20,0%	7,1%	28,6%
NÃO	50,0%	50,0%	50,0%	40,0%	57,1%	42,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Escolaridade				Tempo de Serviço		
	Total	Médio	Superior	Pós Grad	até 3	3 a 10	+ de 10
SIM	34,6%	25,0%	45,5%	28,6%	30,0%	33,3%	42,9%
Em parte	15,4%	25,0%	18,2%	0,0%	20,0%	22,2%	0,0%
NÃO	50,0%	50,0%	36,4%	71,4%	50,0%	44,4%	57,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Com relação se recebeu algum elogio ou reconhecimento nos últimos sete dias, 34,6% disseram que SIM, 15,4% disseram que receberam em parte, contra 50% que disseram que NÃO receberam nenhum elogio ou reconhecimento. Será que os líderes não estão mais preocupados em apontar erros do que elogiar

resultados é o que pergunta Buckingham e Coffman apud Mayo (2003). Experimente elogiar e ganhar sua equipe.

c. Seu supervisor, ou alguém no trabalho, parece se importar com você como pessoa?

Tabela 29: N° de Respostas e % de Se Importar como Pessoa

Alternativas	%	Nº
SIM	73,08%	19
Em parte	26,92%	7
NÃO	0,00%	0
Total	100,00%	26

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

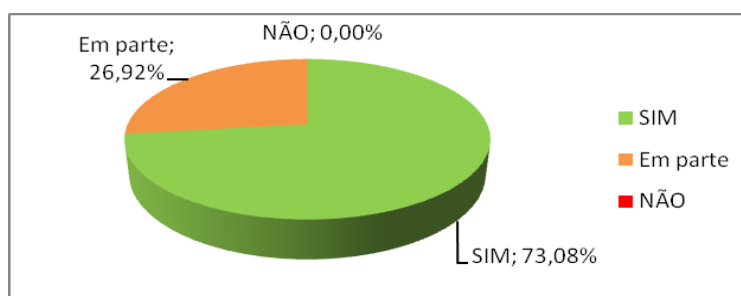


Gráfico 19 – Se Importar como Pessoa

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Tabela 30: Cruzamentos dos Dados de Se Importar como Pessoa

	Gênero			Idade		
	Total	Masc	Fem	18 – 24	25 – 40	+ de 40
SIM	73,1%	83,3%	70,0%	80,0%	64,3%	85,7%
Em parte	26,9%	16,7%	30,0%	20,0%	35,7%	14,3%
NÃO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Escolaridade				Tempo de Serviço		
	Total	Médio	Superior	Pós Grad	até 3	3 a 10	+ de 10
SIM	73,1%	62,5%	81,8%	71,4%	80,0%	55,6%	85,7%
Em parte	26,9%	37,5%	18,2%	28,6%	20,0%	44,4%	14,3%
NÃO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Com relação a se alguém ou o supervisor se importa com o colaborador como pessoa 73,1% disseram que SIM, alguém se importa, contra 26,9%, que disseram que alguém se importa, mas em parte. Os homens levaram vantagem sobre as mulheres.

d. Há alguém no trabalho que encoraja seu desenvolvimento?

Tabela 31: N° de Respostas e % de Encorajar o Desenvolvimento

Alternativas	%	Nº
SIM	80,77%	21
Em parte	19,23%	5
NÃO	0,00%	0
Total	100,00%	26

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

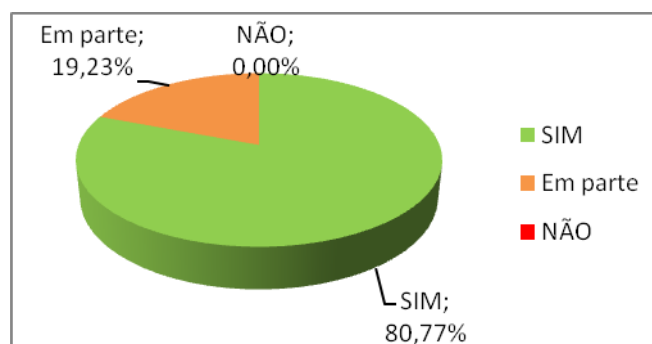


Gráfico 20 – Encorajar o Desenvolvimento

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Tabela 32: Cruzamentos dos Dados de Encorajar o Desenvolvimento

	Gênero			Idade		
	Total	Masc	Fem	18 – 24	25 – 40	+ de 40
SIM	80,8%	66,7%	85,0%	100,0%	78,6%	71,4%
Em parte	19,2%	33,3%	15,0%	0,0%	21,4%	28,6%
NÃO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Escolaridade				Tempo de Serviço		
	Total	Médio	Superior	Pós Grad	até 3	3 a 10	+ de 10
SIM	80,8%	75,0%	90,9%	71,4%	70,0%	88,9%	85,7%
Em parte	19,2%	25,0%	9,1%	28,6%	30,0%	11,1%	14,3%
NÃO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Com relação a se alguém encoraja o desenvolvimento na organização, 80,8% disseram que SIM, são encorajados, contra apenas 19,2%, que disseram que são encorajados, mas em parte. As mulheres levaram vantagem sobre os homens dizendo que são mais encorajadas que eles. Percebe-se também que os mais jovens, levaram vantagem sobre o grupo com mais de 40 anos, pois com 100% disseram que estão recebendo SIM, encorajamento para o seu desenvolvimento. Será que por serem trabalhadores mais antigos, não estão recebendo igual encorajamento para mais desenvolvimento?

e. A missão/propósito da organização faz com que você sinta que seu trabalho é importante?

Tabela 33: Nº de Respostas e % de Missão/Propósito da organização

Alternativas	%	Nº
SIM	88,46%	23
Em parte	11,54%	3
NÃO	0,00%	0
Total	100,00%	26

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

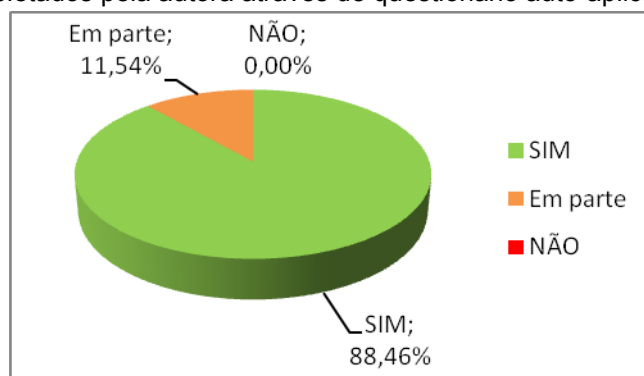


Gráfico 21 – Missão/Propósito da organização

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Tabela 34: Cruzamentos dos Dados de Missão/Propósito da organização

	Gênero			Idade		
	Total	Masc	Fem	18 - 24	25 - 40	+ de 40
SIM	88,5%	100,0%	85,0%	80,0%	85,7%	100,0%
Em parte	11,5%	0,0%	15,0%	20,0%	14,3%	0,0%
NÃO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Escolaridade				Tempo de Serviço		
	Total	Médio	Superior	Pós Grad	até 3	3 a 10	+ de 10
SIM	88,5%	87,5%	81,8%	100,0%	70,0%	100,0%	100,0%
Em parte	11,5%	12,5%	18,2%	0,0%	30,0%	0,0%	0,0%
NÃO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Com relação se a Missão ou Propósito da organização faz sentir o trabalho importante, 88,5% disseram que SIM, contra apenas 11,5%, que disseram que faz sentir o trabalho importante, mas em parte. Percebe-se que todos os homens, todos os que tem + de 40 anos e todos os que estão há mais tempo na organização, disseram que SIM, o trabalho faz se sentirem importantes. As mulheres nem tanto, querem algo mais.

f. Seus colegas de trabalho estão comprometidos em fazer um trabalho de qualidade?

Tabela 35: Nº de Respostas e % de Colegas de Trabalho Comprometidos

Alternativas	%	Nº
SIM	46,15%	12
Em parte	53,85%	14
NÃO	0,00%	0
Total	100,00%	26

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

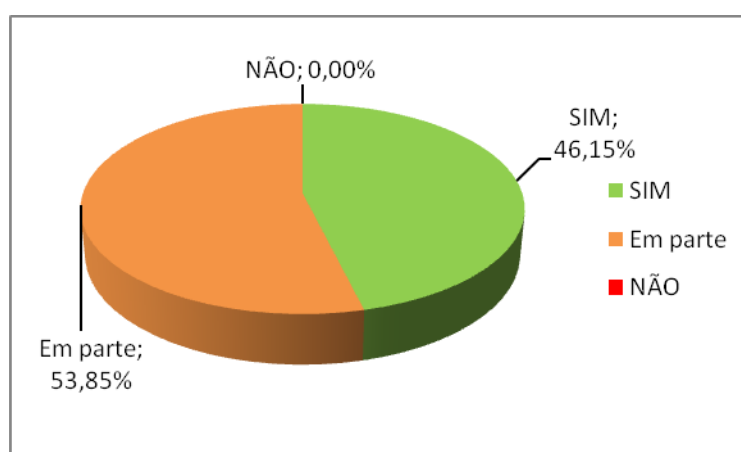


Gráfico 22 – Colegas de Trabalho Comprometidos

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Tabela 36: Cruzamentos dos Dados de Colegas de Trabalho Comprometidos

	Gênero			Idade		
	Total	Masc	Fem	18 – 24	25 – 40	+ de 40
SIM	46,2%	33,3%	50,0%	40,0%	42,9%	57,1%
Em parte	53,8%	66,7%	50,0%	60,0%	57,1%	42,9%
NÃO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Escolaridade				Tempo de Serviço		
	Total	Médio	Superior	Pós Grad	até 3	3 a 10	+ de 10
SIM	46,2%	37,5%	45,5%	57,1%	10,0%	77,8%	57,1%
Em parte	53,8%	62,5%	54,5%	42,9%	90,0%	22,2%	42,9%
NÃO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Com relação a se os colegas estão comprometidos em fazer um trabalho de qualidade, 46,2% disseram que SIM, contra 53,8% que disseram que os colegas estão se comprometendo, mas em parte. Mas percebe-se que os que tem até 3 anos de serviço, 90% que disseram que os colegas estão se comprometendo em parte. Parece que quanto mais antigo na empresa, mais diminui o comprometimento.

g. Você tem um grande amigo no trabalho?

Tabela 37: Nº de Respostas e % de Amigo no Trabalho

Alternativas	%	Nº
SIM	53,85%	14
Em parte	23,08%	6
NÃO	23,08%	6
Total	100,00%	26

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

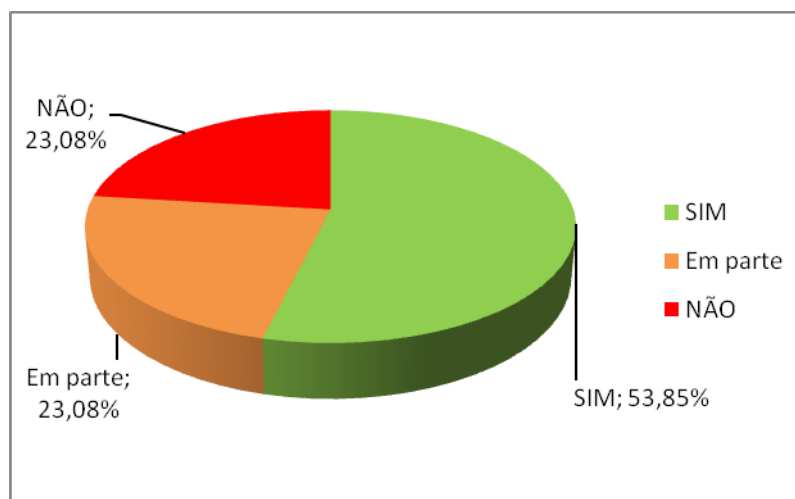


Gráfico 23 – Amigo no Trabalho

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Tabela 38: Cruzamentos dos Dados de Amigo no Trabalho

	Gênero			Idade		
	Total	Masc	Fem	18 - 24	25 - 40	+ de 40
SIM	53,8%	50,0%	55,0%	40,0%	57,1%	57,1%
Em parte	23,1%	50,0%	15,0%	40,0%	14,3%	28,6%
NÃO	23,1%	0,0%	30,0%	20,0%	28,6%	14,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Escolaridade				Tempo de Serviço		
	Total	Médio	Superior	Pós Grad	até 3	3 a 10	+ de 10
SIM	53,8%	50,0%	45,5%	71,4%	30,0%	77,8%	57,1%
Em parte	23,1%	12,5%	45,5%	0,0%	30,0%	11,1%	28,6%
NÃO	23,1%	37,5%	9,1%	28,6%	40,0%	11,1%	14,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Com relação a se tem algum amigo no trabalho, 53,8% disseram que SIM, tem algum amigo no trabalho, 23,1% disseram ter mas em parte, contra 23,1% que disseram NÃO ter amigos no trabalho. Essa questão é muito importante para se criar um ambiente propício para a motivação e comprometimento, como sugere Mayo (2003).

h. Nos últimos seis meses você tem conversado com alguém sobre seu progresso?

Tabela 39: Nº de Respostas e % de Progresso nos últimos seis meses

Alternativas	%	Nº
SIM	65,38%	17
Em parte	15,38%	4
NÃO	19,23%	5
Total	100,00%	26

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

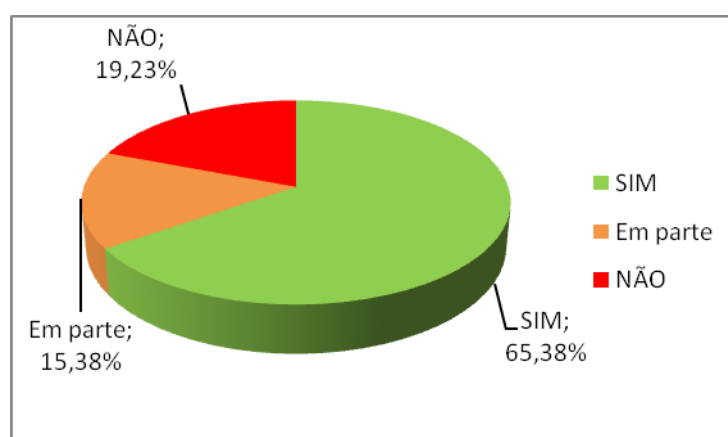


Gráfico 24 – Progresso nos últimos seis meses

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Tabela 40: Cruzamentos dos Dados de Progresso nos últimos seis meses

	Gênero			Idade		
	Total	Masc	Fem	18 – 24	25 – 40	+ de 40
SIM	65,4%	83,3%	60,0%	60,0%	71,4%	57,1%
Em parte	15,4%	0,0%	20,0%	40,0%	0,0%	28,6%
NÃO	19,2%	16,7%	20,0%	0,0%	28,6%	14,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Escolaridade				Tempo de Serviço		
	Total	Médio	Superior	Pós Grad	até 3	3 a 10	+ de 10
SIM	65,4%	62,5%	72,7%	57,1%	60,0%	66,7%	71,4%
Em parte	15,4%	12,5%	18,2%	14,3%	0,0%	33,3%	14,3%
NÃO	19,2%	25,0%	9,1%	28,6%	40,0%	0,0%	14,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Com relação a se conversou com alguém nos últimos seis meses sobre seu progresso, 65,4% disseram que conversaram com alguém a respeito, 15,4% disseram que conversam em parte, e 19,2% disseram que não conversaram com ninguém sobre seu progresso.

i. Com relação ao Salário somado a benefícios oferecidos pela organização, você está:

Tabela 41: Nº de Respostas e % de Salário somado a benefícios

Alternativas	%	Nº
Satisfeito	57,69%	15
+ ou - Satisfeito	42,31%	11
Nada Satisfeito	0,00%	0
Total	100,00%	26

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

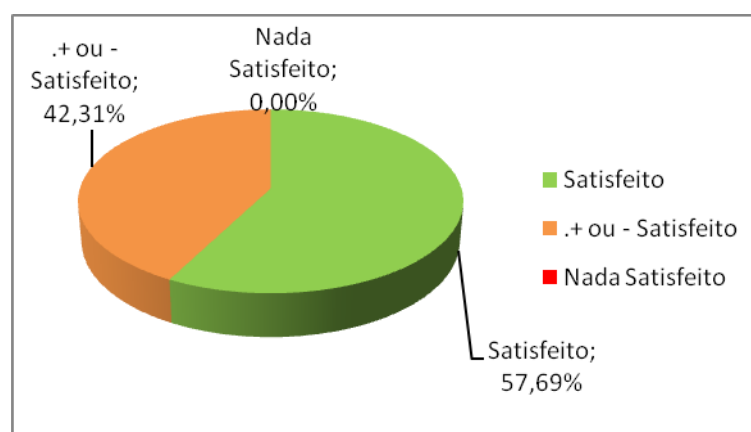


Gráfico 25 – Salário somado a benefícios

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Tabela 42: Cruzamentos dos Dados de Salário somado a benefícios

	Gênero			Idade		
	Total	Masc	Fem	- 24	25 a 40	+ de 40
Satisfeito	57,7%	16,7%	70,0%	60,0%	57,1%	57,1%
+ ou - Satisfeito	42,3%	83,3%	30,0%	40,0%	42,9%	42,9%
Nada Satisfeito	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Escolaridade				Tempo de Serviço		
	Total	Médio	Superior	Pós Grad	até 3	3 a 10	+ de 10
Satisfeito	57,7%	37,5%	54,5%	85,7%	40,0%	55,6%	85,7%
+ ou - Satisfeito	42,3%	62,5%	45,5%	14,3%	60,0%	44,4%	14,3%
Nada Satisfeito	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Com relação ao Salário somado aos benefícios, 57,7% disseram estar satisfeitos, contra 42,3% que estão + ou – satisfeitos. Percebe-se uma variação grande em relação as mulheres pois elas estão bem mais satisfeitas que os homens.

j. Considerando as Instalações Físicas oferecidas pela organização, você está:

Tabela 43: Nº de Respostas e % de Instalações Físicas

Alternativas	%	Nº
Satisfeito	61,54%	16
+ ou - Satisfeito	30,77%	8
Nada Satisfeito	7,69%	2
Total	100,00%	26

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

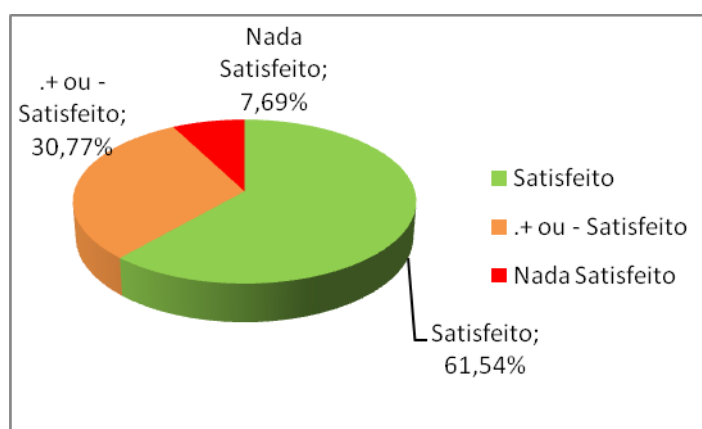


Gráfico 26 – Instalações Físicas

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Tabela 44: Cruzamentos dos Dados de Instalações Físicas

	Gênero			Idade		
	Total	Masc	Fem	- 24	25 a 40	+ de 40
Satisfeito	61,5%	50,0%	65,0%	80,0%	64,3%	42,9%
+ ou – Satisfeito	30,8%	33,3%	30,0%	20,0%	28,6%	42,9%
Nada Satisfeito	7,7%	16,7%	5,0%	0,0%	7,1%	14,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Escolaridade				Tempo de Serviço		
	Total	Médio	Superior	Pós Grad	até 3	3 a 10	+ de 10
Satisfeito	61,5%	50,0%	63,6%	71,4%	50,0%	66,7%	71,4%
+ ou – Satisfeito	30,8%	37,5%	36,4%	14,3%	40,0%	22,2%	28,6%
Nada Satisfeito	7,7%	12,5%	0,0%	14,3%	10,0%	11,1%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Sobre as Instalações Físicas 61,5% estão satisfeitos, 30,8% estão + ou – satisfeitos, e 7,7% estão nada satisfeitos. Percebe-se que as mulheres estão mais satisfeitas do que os homens, percebe-se também que os mais jovens estão o dobro mais satisfeitos que os mais antigos.

Em relação à última questão do questionário que perguntava:

Se você amanhã tivesse uma oportunidade melhor em algum outro lugar, qual seria a probabilidade de você aceita-lá?

Tabela 45: N° de Respostas e % da Probabilidade de aceitar uma nova oportunidade

Alternativas	%	Nº
Alta	19,2%	5
Média	50,0%	13
Baixa	30,8%	8
Total	100,00%	26

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

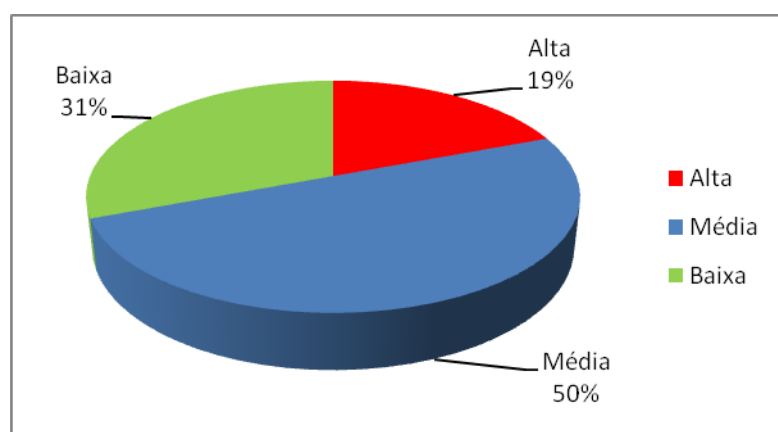


Gráfico 27 – Probabilidade de aceitar uma nova oportunidade

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Tabela 46: Cruzamentos dos Dados da Probabilidade de aceitar uma nova oportunidade

	Gênero			Idade			
	Total	Masc	Fem	- 24	25 a 40	+ de 40	
Alta	19,2%	16,7%	20,0%	0,0%	35,7%	0,0%	
Média	50,0%	50,0%	50,0%	80,0%	35,7%	57,1%	
Baixa	30,8%	33,3%	30,0%	20,0%	28,6%	42,9%	
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Escolaridade				Tempo de Serviço		
	Total	Médio	Superior	Pós Grad	até 3	3 a 10	+ de 10
Alta	19,2%	12,5%	18,2%	28,6%	10,0%	22,2%	28,6%
Média	50,0%	62,5%	45,5%	42,9%	50,0%	66,7%	28,6%
Baixa	30,8%	25,0%	36,4%	28,6%	40,0%	11,1%	42,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Em relação à probabilidade de aceitar uma nova oportunidade 19,2% disseram que é Alta, 50% disseram Média, e 30,8% disseram que é baixa, percebe-

se que as mulheres levam uma pequena vantagem sobre os homens, em aceitar a nova oportunidade. Percebe-se também que os pós graduados, os com mais de 10 anos de serviço e o grupo de 24 a 40 anos, o percentual é mais alto em aceitar a nova oportunidade em relação aos outros. Parece que por estarem mais antigos, bem estudados e há mais tempo na casa, não estão recebendo o mesmo reconhecimento que os outros.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS ATRAVÉS DO MÉTODO DO QUI-QUADRADO

Este método não paramétrico serve para verificar se há associação entre as variáveis:

Primeiramente foram atribuídas notas para cada alternativa, que foram somadas e se chegou a 26 valores que foram divididos em quartis, onde o 1º quartil corresponde ao Baixo, o 2º e 3º ao Médio e o 4º quartil corresponde ao Alto.

Tabela 47: Freqüências Observadas das Respostas

	Valorização do Capital Humano	Motivação e Comprometimento	Total
Alto	5	6	11
Médio	14	12	26
Baixo	7	8	15
Total	26	26	52

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

Para chegar ao resultado do Qui-Quadrado, aplicou-se a seguinte fórmula:

$$\chi^2 = \sum [(o - e)^2 / e]$$

Onde o resultado encontrado foi:

$$X^2 = 0,31$$

Para analisar o resultado é necessário encontrar o Grau de Liberdade, que se encontra através da fórmula:

$$GL = (\text{Número de Linhas} - 1) (\text{Número de colunas} - 1)$$

Para determinar a significância verificou-se na Tabela C do Apêndice do livro de Siegel (1977), onde o resultado encontrado de X^2 (0,31) é menor que ao correspondente da Tabela C (5,99), para uma probabilidade de 0,05. Então aceita a Hipótese de significância entre as variáveis.

4.5 ANÁLISE DOS DADOS ATRAVÉS DO COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO POR POSTOS DE KENDALL

Sabendo que há significância entre as variáveis, foi medido o grau de dependência destas. Para isto se utilizou o Coeficiente de Correlação por postos de Kendall.

Para a utilização do coeficiente de correlação por postos de Kendall, foi atribuídos postos de 1 a 26 para a variável Valorização do Capital Humano que chamaremos de X, e para a variável Motivação e Comprometimento que será o Y. Então foram ordenados os 26 indivíduos de maneira que os postos de X se apresentassem na ordem natural, assim observando a ordem de ocorrência dos postos de Y quando os postos de X se achassem na ordem natural. Determinando assim o valor de S que é igual 103.

Como houve empates nos postos de Y aplicou-se a seguinte fórmula:

$$T_y = \frac{1}{2} \sum (t - 1)$$

Assim como já encontramos o S e aplicamos a fórmula para empates para os postos de T_y , podemos encontrar o Coeficiente de Kendall através da fórmula:

$$T = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} N(N - 1) - T_x} \sqrt{\frac{1}{2} N(N - 1) - T_y}}$$

Para comprovar que o valor encontrado $T = 0,33$ indica existência de associação entre as variáveis e qual o grau, o método depende do tamanho de N que é igual a 26. Então para $N > 10$, calculou-se o valor de z associado a T pela fórmula:

$$z = \frac{T}{\sqrt{\frac{2(2N + 5)}{9N(N - 1)}}}$$

Encontrado $z = 2,36$ verificou na Tábua A da Apêndice do livro de Siegel (1977) a probabilidade associada a um valor tão grande como um z observado onde $z \geq 2,36$ tem probabilidade de $p = 0,0089$. Assim concluímos que a Valorização do Capital Humano é significativamente relacionado com a Motivação e o comprometimento com uma probabilidade de 99,9911%.

Através do Gráfico abaixo, podemos notar visualmente a relação entre as variáveis, pois as mesmas andam quase juntas:

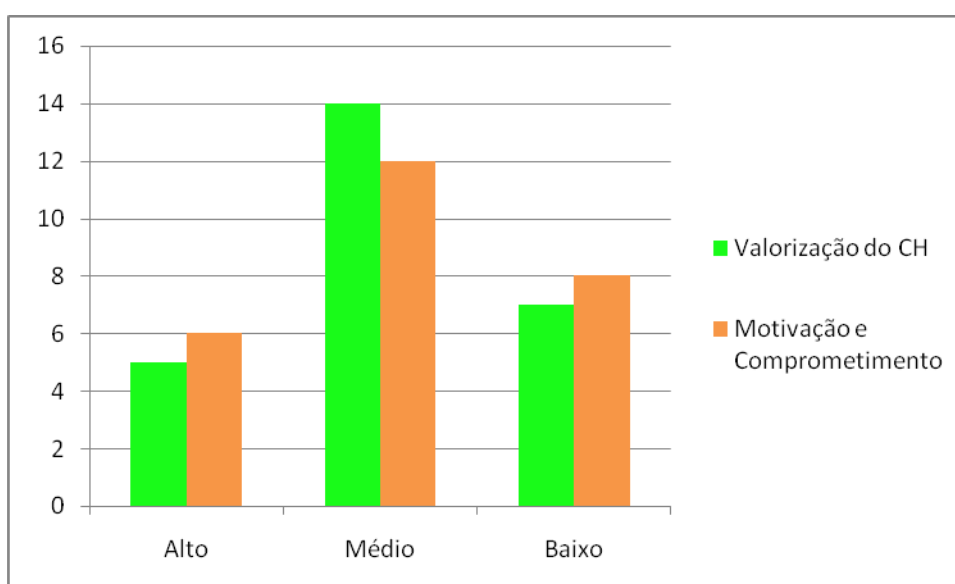


Gráfico 28 – Frequência das Variáveis

Fonte: Dados coletados pela autora através de questionário auto-aplicável (2010)

5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho baseou-se numa pesquisa de campo sobre a valorização do capital humano em que se buscou averiguar o quanto a organização valoriza o seu colaborador e mostrar a relação dessa valorização com a motivação e o comprometimento.

Inicialmente se buscou amplo referencial teórico para sustentação do trabalho o que proporcionou maior conhecimento do assunto. Inclusive para preparo dos instrumentos de coleta de dados para a pesquisa.

Num segundo momento buscou-se a aplicação dos questionários para se obter os dados necessários para a análise da situação e a comprovação da relação entre as variáveis.

Dos 26 questionários enviados, para líderes e colaboradores, todos foram considerados válidos. Assim os dados obtidos foram analisados e cruzados com o gênero, idade, escolaridade e tempo de serviço conforme já exposto e comentado no capítulo 4.

Em termos gerais a análise dos dados da pesquisa demonstra que a grande maioria dos colaboradores da empresa estão de satisfeitos à mais ou menos satisfeitos com a empresa.

Os resultados da pesquisa demonstram, de um modo geral, que os colaboradores da empresa se sentem valorizados pelos seus líderes o que resulta em motivação e comprometimento por parte dos colaboradores num grau de médio para alto, pois como foi comprovado através do cálculo do Qui-Quadrado a significância das duas variáveis e o seu grau de dependência de 99,99% através do coeficiente de correlação por postos de Kendall, a valorização do colaborador por parte da cooperativa, motiva-o e o compromete com a mesma.

O detalhamento dos quesitos aplicados permitiu constatar que existe uma colaboradora, com idade de 24 a 40 anos, com curso Superior, com Pós Graduação, que trabalha na empresa há mais de 10 anos e que demonstra insatisfação em vários quesitos, ou está nada satisfeita ou parcialmente satisfeita. A observação merece destaque, pois apenas em alguns itens está satisfeita, tais como, “dispor de materiais e equipamentos, oportunidade de fazer o que faz melhor, sente-se importante na organização está de acordo com o salário e benefícios, demonstra

comprometimento com os propósitos da empresa e sua missão, mas afirma que a probabilidade de sair é alta. Por ser única pessoa com respostas muito diferentes das demais do grupo, seria interessante descobrir quem é, para acompanhamento, e saber as razões do descontentamento, o que nos parece de grande importância, embora reconhecendo que é normal, como em qualquer outra empresa, ter colaborador que esteja descontente com a mesma.

Fazendo uma análise da situação geral através dos cruzamentos, percebeu-se que o grupo das pessoas com mais idade, há mais tempo na empresa e com Pós graduação, são os que estão mais insatisfeitos, onde se conclui que esse grupo não está sendo valorizado e reconhecido igualmente como os outros.

Também o que chama a atenção nas diversas tabelas/gráficos, as diferenças nos resultados entre mulheres e homens, colaboradores mais antigos x novatos, em que as mulheres no geral, estão satisfeitas com o salário, com o treinamento, com o encorajamento para o seu desenvolvimento e também se sentem estáveis, mas buscam mais valorização, maior consideração nas suas opiniões, mais oportunidades de crescimento, mais autonomia, mais participação nas decisões, elas querem mais igualdade. Assim como os mais antigos querem ser mais valorizados assim como os mais jovens.

É importante ressaltar o alto nível de formação dos colaboradores, a maioria com graduação superior e muitos com especializações. Isso é uma demonstração da valorização do seu colaborador, pela cooperativa, através dos incentivos para o seu crescimento e desenvolvimento.

Notou-se um dado bastante importante no gráfico 21 que pesquisa sobre a missão/propósitos da organização, em que os colaboradores demonstraram que conhecem a missão, e estão comprometidos com a consecução dos objetivos e a razão de existir da empresa e que a mesma, faz o trabalho ser importante.

Assim, deixo aqui minhas considerações finais:

A cooperativa precisa criar líderes que tenham a humildade e a inteligência para admitir que algumas coisas precisam mudar, senão as coisas continuarão como eram. Que a sua equipe precisa ser tratada de forma diferenciada, e não homogênea. E não tratar os outros como eles gostariam de ser tratados. Mas sim como os colaboradores querem ser tratados, é o que afirma Buckingham e Coffman apud Mayo (2003).

Então a cooperativa atraiu, selecionou, treinou, desenvolveu um novo talento. Porém ficou parada nessa etapa, esqueceu que precisa valorizar o trabalho que ele presta constantemente. A sinergia entre empresa e colaboradores é essencial, para que haja comprometimento e motivação nas equipes de trabalho.

A Cooperativa está no rumo certo, só precisa de mais orientação por parte dos líderes para dar mais valor ao seu Capital Humano, em igualdade para todos. Aos mais novos, continuar dando oportunidades e incentivando-os a crescer e se desenvolverem e aos mais antigos, para retê-los, a empresa precisa oferecer um trabalho desafiante que agregue continuamente novas experiências e novos conhecimentos aos seus colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Valter de. **Gerenciando o Capital Humano de uma Organização**. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gerenciando-o-capital-humano-de-uma-organizacao/27341/>. Acessado em 21 de Abril de 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COOPER, D. R. e SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7.ed. São Paulo: Editora Bookman, 2001.

DESSLER, Gary. **Conquistando Comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1997.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO, Cersi. **Comprometimento é fundamental para conquistas**. 2008. Disponível em: <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/comprometimento-e-fundamental-para-conquistas-519240.html>. Acessado em 21 de Abril de 2010.

MANDELLI Pedro. **Empresas investem no capital humano para crescer**. 2006. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/empresas-investem-no-capital-humano-para-crescer/8251/> Acessado em 21 de Abril de 2010.

MAYO, Andrew. **O valor Humano da empresa**. Tradução de Julia Maria Pereira Torres; Revisão técnica de Reinaldo O. de Silva. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOGGI, Jair. **Empresas focam desejos e valores dos funcionários**. Folha de São Paulo de 05/06/2003. Disponível em: http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos/info/artigos_050603.htm. Acessado em 06 de Maio de 2010.

Motivação, engajamento ou comprometimento? Disponível em: http://umolharinterno.blogspot.com/2009/04/motivacao-engajamento-ou_30.html. Acessado em: 21 de Abril de 2010.

O'REILLY, Charles A. **Talentos Ocultos**: Como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns. Tradução de Cristiana Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PAIVA, Vanilda. **Sobre o conceito de "Capital Humano"**. São Paulo: 2001
Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742001000200010&script=sci_arttext. Acessado em 21 de Abril de 2010.

ROBBINS, Stephen Paul, 1943. **Fundamentos do comportamento organizacional**; Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SCHULTZ, Theodore W. **O Valor Econômico da Educação**. Tradução de P. S. Werneck; Revisão técnica de Calogeras A. Pajuaba. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.

SIEGEL, Sidney. **Estatística Não-Paramétrica**: Para as Ciências do Comportamento. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 4º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Capital Intelectual**: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e organizações. São Paulo: STS, 1998.

ANEXOS

ANEXO A: QUESTIONÁRIO APLICADO A LÍDERES E COLABORADORES

Trabalho de Conclusão de Curso – Administração 2010

Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário versa clima organizacional. É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade. Não há respostas certas ou erradas.

Este questionário é de natureza **confidencial** e o anonimato é respeitado.

1. Quanto ao gênero do entrevistado?

() Masculino () Feminino

2. Qual a sua faixa etária?

() até 24 anos () 25 a 40 anos () mais de 40 anos

3. Assinale entre as alternativas abaixo qual correspondente à sua escolaridade:

() Ensino Médio () Superior () Pós Graduação

4. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

() Menos de 3 ano () 3 a 10 anos () acima de 10 anos

INDICADOR	SIM	Em parte	NÃO
5. Você dispõe de materiais e equipamentos necessários para realizar seu trabalho?			
6. No trabalho você tem a oportunidade de fazer o que faz de melhor todos os dias?			
7. Nos últimos sete dias recebeu algum reconhecimento ou elogio pelo bom trabalho?			
8. Seu supervisor, ou alguém no trabalho, parece se importar com você como pessoa?			
9. Há alguém no trabalho que encoraja seu desenvolvimento?			
10. No trabalho, suas opiniões são consideradas?			
11. A missão/propósito da organização faz com que você sinta que seu trabalho é importante?			
12. Seus colegas de trabalho estão comprometidos em fazer um trabalho de qualidade?			
13. Você tem um grande amigo no trabalho?			
14. Nos últimos seis meses você tem conversado com alguém sobre seu progresso?			
15. Você tem tido oportunidades de aprender e crescer no trabalho?			

INDICADOR	Satisfeito	+ ou - Satisfeito	Nada Satisfeito
16. Considerando a autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho, você está:			
17. Considerando em termos de realização profissional com o trabalho que executa, você está:			
18. Em termos de sentir que suas idéias e sugestões são ouvidas pela instituição, você está:			
19. Em termos de reconhecimento pelo trabalho que você executa na organização você está:			
20. Em relação a quantidade de treinamento que você vem recebendo para melhor executar o seu trabalho, você está:			
21. Considerando as Oportunidades de Crescimento oferecidas pela organização, você está:			
22. Em termos de Estabilidade no emprego oferecida pela organização, você está:			
23. Com relação as Participação das decisões, você está:			
24. Com relação a Ser valorizado e reconhecido pela organização, você está:			
25. Com relação ao Salário somado a benefícios oferecidos pela organização, você está:			
26. Considerando as Instalações Físicas oferecidas pela organização, você está:			
27. Levando em consideração tudo que foi perguntado até aqui, como você se sente em trabalhar na organização?			

28. Se você amanhã tivesse uma oportunidade melhor em algum outro lugar, qual seria a probabilidade de você aceitá-la?

() Alta () Média () Baixa

Muito obrigado pela sua colaboração!