

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade em Diferentes Setores

**MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO NA GAMA
ESCOLA DE IDIOMAS DE SANTA MARIA – RS**

**MOTIVATION OF EMPLOYEES: A CASE STUDY IN THE RANGE OF
LANGUAGE SCHOOL SANTA MARIA – RS**

Raquel Dalvit Flores, Andreas Dittmar Weise, Flaviani Souto Bolzan Medeiros e Patrícia Schrippe

RESUMO

A Gestão de Pessoas (GP) tem um papel significativo na organização atual, e que é a parte que trata da dimensão “pessoas”. Toda organização é constituída por pessoas e esse estudo visa contribuir com a gestão da empresa, apontando seus pontos fortes e fracos e proporcionando um possível aproveitamento de um melhor desempenho à organização. Um dos maiores desafios da área de Gestão de Pessoas é captar funcionários adequados às funções e motivá-los a fim de que eles desenvolvam adequadamente suas funções com qualidade de vida. Partindo desses princípios foi desenvolvida na área de GP empresa Gama Escola de Idiomas com objetivo conhecer a realidade organizacional, o contexto na qual a empresa está inserida e a maneira como a organização lida com as interferências do meio externo e interno na área específica de Gestão de Pessoas. Os resultados apontam que existe uma lacuna no que o empregado deseja a fim de manter-se motivado e o que a empresa está proporcionando.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Motivação, Escola de Idiomas.

ABSTRACT

Human Resource Management (HRM) has a significant role in the current organization, and that is the part that deals with the dimension "people." Every organization consists of people and this study aims to contribute to the management of the company, pointing its strengths and weaknesses and providing a possible advantage of better performance organization. One of the biggest challenges in the area of people management is adequate to capture staff functions and motivate them so that they develop properly their duties with quality of life. Based on these principles has been developed in the area of HRM in the company Gama Language School in order to meet organizational reality, the context in which the company operates and the way the organization deals with the interference of the external and internal environment in the specific area of HRM. The results show that there is a gap in the employee want to keep yourself motivated and that the company is providing.

Keywords: People Management, Motivation, Language School.

1 INTRODUÇÃO

Recursos Humanos consistem em recursos chave na determinação do sucesso de uma organização. Isso explica que as organizações atualmente investem vigorosamente na motivação, treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. Em decorrência a esse cenário, o estudo referente às dimensões humanas e pesquisa social aplicada está cada vez mais reconhecido como indispensável para a gestão, conservação e política em todo o mundo (KOEHN et al., 2013).

Os gerentes assumem que os seus funcionários têm conhecimentos e habilidades suficientes para identificar com sucesso, não só óbvio, mas também riscos emergentes (BAHN, 2013). Os empregadores encontram-se preocupados com a garantia da manutenção de funcionários que disponham de características como: competência, flexibilidade, bem como possuem o conjunto de habilidade e motivações corretas a fim de adquirir e manter a vantagem competitiva crucial para a sobrevivência organizacional (VAN EMMERIK et al., 2012).

A área de Gestão de Pessoas (GP) tem como objetivo geral levantar e analisar os recursos humanos dentro da empresa e suas funções. Como objetivos específicos, analisar como é feito o processo de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, desligamento, benefícios e salários da empresa e principalmente verificar o processo de motivação dentro da empresa.

A administração de GP tem um papel significativo na organização atual, e que é a parte que trata da dimensão “pessoas”. Toda organização é constituída por pessoas e esse estudo visa contribuir com a gestão da empresa, apontando seus pontos fortes e fracos e proporcionando um possível aproveitamento de um melhor desempenho à organização. Além de servir como incentivo aos funcionários a desenvolver suas habilidades, também busca ferramentas que os tornem motivados e alcancem alto nível de desempenho, tem o intuito de proporcionar boa comunicação entre os mesmos transformando suas ações em resultados positivos tanto para empresa quanto para as pessoas inseridas no contexto organizacional.

Para formação profissional, uma base para compreender o gestor de pessoas nas organizações é conhecer as melhores práticas na Administração da GP e possuir visão estratégica, com conhecimentos, habilidades e atitudes para exercer de maneira criativa as funções dessa área.

Dessa forma, o desempenho individual de qualquer pessoa é o efeito resultante de três fatores: (1) Motivação: A intenção de fazer o trabalho; (2) Habilidade: A capacidade de realizar esse trabalho; e (3) Ambiente de trabalho: Recursos e condições necessárias para fazer o trabalho (ATHER; KHAN; HOQUE, 2011). É importante salientar que, caso falte ao colaborador recursos ou habilidade o processo de desenvolvimento costuma ser menos complexo e desafiador do que quando existe um problema motivacional. Sendo que os pressupostos de motivação incluem pessoas que tenham a capacidade de ações responsáveis, uma aspiração natural para aprender e compreender as coisas, e o desejo de fazer o bem no trabalho e lazer (ANKLI; PALLIAM, 2012).

Tendo em base esses conceitos, o presente artigo foi desenvolvido na empresa Gama Escola de Idiomas e tem como objetivo conhecer a realidade organizacional, ou seja, a motivação dos colaboradores. Com esta pesquisa, a empresa consegue verificar o contexto na qual está inserida e a maneira como a organização lida com as interferências do meio externo e interno na área específica de Gestão de Pessoas.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Milkovich e Boudreau (2002), administração de Gestão de Pessoas pode ser entendida por uma série de decisões interligadas que formam as relações de trabalho, sua qualidade influencia diretamente a capacidade de organização e de seus empregados em atingir seus objetivos.

Conforme Batitucci (2000), a função da GP deve ser estruturada sob uma visão sistêmica, mais ampla e interdependente, onde cada uma de suas partes específicas esteja em perfeita ligação de dependência e complementaridade com as demais, tanto internamente em relação à própria função, como em relação às demais funções da empresa e as condicionantes situacionais de mercado.

Os desejos e necessidades das pessoas da organização quando corretamente identificados e utilizados na definição das estratégias, dos planos e das práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, a atração e retenção de talentos humanos, bem como um clima organizacional participativo, possibilitando o alcance do alto desempenho da organização e o crescimento das pessoas.

2.1 Recrutamento e seleção

De acordo com Marras (2002), recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de RH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

O recrutamento determina a composição dos recursos humanos em uma organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2002). Quantas pessoas devemos empregar? Quais habilidades, capacidades e experiências devem possuir? Quando e como as pessoas devem ser recrutadas, transferidas ou demitidas? Estamos selecionando os indivíduos corretos para cada caso?

O processo utilizado pela Gama em Santa Maria, para o recrutamento de pessoal no que se refere aos estagiários, é feito por pesquisa externa através do Centro de Integração Empresa, de modo que quando necessário, a Gama que já é filiada ao Centro de Integração, requisita um recrutamento de acordo com as necessidades que a Escola precisa. Se não forem encontrados candidatos com os pré-requisitos pedidos, o recrutamento é feito através de Curriculum Vitae que são deixados na empresa.

Para o recrutamento de professores a Gama conta com um banco de dados do qual estão os *Curriculum Vitae* que são normalmente deixados na escola ou se necessário, a própria direção da empresa contata professores que já são conhecidos pela qualidade de seu trabalho.

Na compreensão de Marras (2002) seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de RH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para atendimento das necessidades internas da empresa.

O método de seleção adotado pela Gama para os estagiários é feito através de entrevista, cada candidato é entrevistado individualmente pelos diretores, depois de feita esta entrevista e o candidato selecionado, ele ainda fica uma semana em adaptação e avaliação para depois ser efetivado.

2.2 Treinamento e desenvolvimento

O desenvolvimento das pessoas e as atividades de treinamento estão entre as atribuições mais comuns e mais caras da administração de RH. Tais atividades têm por finalidade ensinar novas habilidades, melhorar as já existentes, afetando as atitudes dos empregados (MILKOVICH; BOUDREAU, 2002).

Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que, sendo treinamento um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes é esperado que o resultado seja visto através da melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

A Gama conta com um bom sistema de treinamento, os instrutores, que são os professores de idioma, passam por um processo que dura cerca de uma semana de treinamento, onde são passadas para eles as metodologias da escola, como deve ser estruturada e passada uma aula e como deve ser mais bem aproveitado o método de ensino Gama.

Para os outros funcionários como a recepção, são repassadas as principais tarefas e como proceder em relação ao atendimento ao público, atendimento ao telefone e como realizar matrículas, que neste caso quem ocupava o antigo cargo da recepção é instruído a repassar todo o conhecimento que tem para quem está entrando para ocupar o cargo. A Gama no quesito treinamento utiliza o procedimento de quem sabe mais repassa as informações a quem for necessário aprender.

Marras (2002) explica que o treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento oferece ao treinado uma macrovisão do *business*, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazo.

A Gama Idiomas tem como seu principal serviço, o ensino de idiomas, tais como: inglês, francês, espanhol, alemão e italiano e para isso desenvolve seus funcionários para que eles estejam sempre atentos às exigências dos seus clientes e do mercado de um modo geral. Depois que são treinados para aprimorar o desenvolvimento, há uma constante interação entre a empresa para que ela possa estar à frente dos acontecimentos e se tornar mais competitiva perante seus concorrentes.

2.3 Incentivo e prêmios salariais

Na palavra de Maximiano (2000), no final da cadeia de causas e consequências, encontra-se a recompensa. O valor ou importância da recompensa é relativo e depende de cada pessoa. Para alguém, entrar na universidade pode ser uma recompensa muito atraente. Para outra, ainda, pode ser um aumento no salário. Para outra, a acumulação de dinheiro. A importância percebida da recompensa depende da satisfação associada a sua obtenção e representa o atrativo que vai desencadear o esforço inicial. Recompensas muito desejadas têm a probabilidade de produzir altos níveis de desempenho, que, por sua vez requer grande esforço para ser alcançado.

Para que se possa avaliar o desempenho de seu funcionário a área de Gestão de pessoas conta com a Avaliação de Desempenho que cita Carvalho e Nascimento (1997) consistem na determinação de um valor relativo a cada cargo, com o propósito de se construir uma escala hierárquica para os mesmos. Essa hierarquia estabelece a ordem de importância proveniente da comparação e análise dos cargos conseqüentemente, estando em condições de elaborar a estrutura salarial, base fundamental para a fixação dos salários a serem pagos.

A avaliação do desempenho pode ser feita através de métodos qualitativos por escalonamento de cargos, que é o mais simples dos métodos e consiste em se estabelecer uma ordem hierárquica de acordo com o grau de dificuldade e/ou responsabilidade. A comparação

dos cargos é global e o resultado dessa avaliação sofre, muitas vezes, influência dos salários pagos.

Outro método pode ser o quantitativo de avaliação por pontos, que é o mais conhecido e aplicado método, tem em vista a objetividade, precisão, além de analítico e de fácil aplicação (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

Os diretores da Gama Idiomas sempre estão pensando em alguma maneira para incentivar os seus colaboradores, de forma que eles possam se empenhar ao máximo para mais perfeito desenvolvimento de seu trabalho e da própria Escola. Para isso promove mensalmente um almoço entre todos os funcionários da Escola onde são pautados assuntos informais e de relevância para o melhoramento de desempenho dos funcionários, também são feitas dinâmicas organizacionais procurando aproximar e descontrair o grupo. A Escola procura estar sempre incentivando, observando e aprimorando as técnicas de venda para melhor atender os clientes, dando assim um incentivo para os seus colaboradores trabalharem melhor.

Marras (2002), explica que cargo é um grupo de funções idênticas na maioria ou em todos os aspectos mais importantes das tarefas que as compõem. A Gama trabalha com o método de descrição de cargos bem definidos do qual cada funcionário é responsável por suas tarefas. Porém apesar disso, a empresa procura trabalhar integrada onde cada setor ajuda o outro quando se fizer necessário e para isso é preciso que se tenha o mínimo de conhecimento de outro departamento. O organograma apesar de se apresentar de forma verticalizada na teoria, na prática essa realidade se modifica e os departamentos se integram e se ajudam fazendo com que a hierarquia tradicional se apresente de forma mais amena.

Em um relatório apresentado no mês de dezembro de 2005 pela acadêmica, do qual foi aplicada uma pesquisa sobre clima organizacional, demonstrou que 41,66% dos funcionários da Gama sentem-se pouco satisfeitos em relação ao crescimento de cargo já que a empresa tem sua estrutura organizacional pequena e não há planos de crescimento. Essa insatisfação pode gerar desmotivação em relação à função exercida.

Uma organização sem conflitos e completamente perfeita está longe de existir, pois nela trabalham e convivem pessoas, isso faz com que se torne mais difícil de satisfazer plenamente essas pessoas quando se trata de dinheiro, salários e benefícios, pois normalmente as pessoas se julgam muito melhores do valor monetário que ganham.

2.4 Motivação

De acordo com Chiavenato (1994), o conceito de motivação tem sido utilizado com diferentes sentidos. De um modo genérico, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico.

Segundo Marras (2002), a motivação humana é um tema que vem polarizando as atenções dos cientistas e estudiosos desde o início do século XX, quando oficialmente se tem notícias das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área.

Inicialmente este estudo tinha como intuito averiguar se havia alguma relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga por parte dos funcionários, no entanto, as conclusões desse estudo comprovaram que a atenção que é dada ao trabalhador conseguia influenciar na sua produtividade e conseqüentemente aumentava o rendimento da empresa.

Então, a partir desse estudo começou-se a estudar mais seriamente o fator motivacional e como ele influencia as pessoas.

Lincando a ideia de Vernor, Abraham H. Maslow, professor de psicologia tornou-se conhecido pela sua teoria da hierarquização das necessidades humanas que segundo ele, a motivação os indivíduos objetiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias

(fisiológicas) que são as mais simples, até as mais complexas ou psicológicas (auto realização). O Quadro 1 demonstra como Maslow fundamentou sua teoria.

Quadro 1 – Necessidades de Maslow

Tipo de Necessidade	O que ela representa
Fisiológica	São necessidades físicas como: sexo, bebida, comida, sono, etc.
Segurança	A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção, livre do perigo, um abrigo, uma estrutura, uma ordem, etc.
Social	A necessidade endógena de amar e ser amado, ter amigos, vínculos familiares, intimidade, etc.
Estima	O sentimento das pessoas de sentirem-se valorizadas pelos que as rodeiam, sua auto-estima, o desejo de sentir-se importante, competente e valorizado.
Auto-Realização	O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser.

Fonte: MARRAS (2002)

Todas as pessoas têm necessidades, cada uma delas com peculiaridades e intensidades distintas. Isso faz com que elas sempre estejam tentando satisfazer essas necessidades. A motivação é uma força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação. Enquanto perdura a situação perdura a motivação.

Ao satisfazer a necessidade, acaba a motivação e no mesmo instante, nasce uma nova necessidade criando um ciclo, já que todas as necessidades representam carências ou falta de alguma coisa que vem do meio externo para completar o indivíduo, com exceção do último estágio que é apresentado como a auto realização (MARRAS, 2002).

Um dos principais problemas no estudo do comportamento organizacional refere-se à pergunta de como se pode influenciar o funcionário para que ele dê o melhor de si na organização, é tema de muito debate, pois se sabe que as pessoas são completamente diferentes entre si no que se refere à motivação.

De fato, a questão de como motivar as pessoas permanece como uma das áreas mais fascinantes e da atividade gerencial, pois algumas linhas teóricas acreditam que a motivação é uma força intrínseca, ou seja, a ação parte de dentro para fora do indivíduo e não de fora para dentro. Quando ocorre o contrário, ou seja, a ação ocorre de fora para dentro do indivíduo, muitas vezes contrariando sua vontade, diz-se que existe estímulo ou incentivo.

O foco deste estudo está na motivação que a Gama exerce sobre seus colaboradores e os métodos que a empresa se utiliza são:

- a) Realização de encontros de confraternização com os funcionários;
 - b) Comemoração de datas especiais (como páscoa, natal e aniversários) com cartões, presentes, amigos secretos, entre outros;
 - c) No período de matrículas, os funcionários são remunerados pelo número de matrícula realizadas e/ou pelo número de aulas demonstrativas resultantes de matrículas; e
 - d) São também oferecidos cursos, para os professores de aprimoramento do método da escola.
- Todos esses procedimentos que a Escola oferece são para formar a base de motivação no seu funcionário e o torna-lo mais satisfeito e que renda mais como profissional e pessoal. Depois de captadas informações sobre a empresa, esse estudo teve como objetivo identificar, analisar e avaliar o grau de motivação dos funcionários da Gama Idiomas e como a empresa lida com esta questão.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa em relação à natureza pode ser descrita como qualitativa e quantitativa, no que tange aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva e quanto aos procedimentos técnicos classifica-se como bibliográfico e de estudo de caso.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário com questões estruturadas do qual foi respondido por funcionários (estagiários e professores) da empresa. Posteriormente, essas informações foram tabuladas. Inicialmente foram aplicados 15 questionários, dos quais foram respondidos por 10 funcionários, sendo esta uma amostra por adesão da qual totalizou 66,67% da população. A pesquisa foi analisada questão por questão demonstrando os resultados obtidos através do questionário.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Primeiramente, a pesquisa procurou conhecer o perfil dos funcionários quanto ao sexo, estado civil e faixa etária dos funcionários. Dos questionários respondidos, 40% são homens e 60% são mulheres, conforme a Tabela 1. Esses dados indicam uma pequena diferença, demonstrando a igualdade de sexos dentro da organização.

Tabela 1 – Sexo

Sexo	Quantidade	Percentual
Masculino	4	40%
Feminino	6	60%
Total	10	100%

A Tabela 2 conta com um percentual alto no que refere ao estado civil quesito solteiro, do qual atinge 70%. Já o estado civil casado e divorciado apresenta baixos índices que são de 10% e 20% respectivamente.

Tabela 2 - Estado civil

Estado civil	Quantidade	Percentual
Solteiro(a)	7	70%
Casado(a)	1	10%
Divorciado(a)	2	20%
Total	10	100%

De acordo com a Tabela 3, a maioria dos colaboradores da Gama, são jovens que encontram-se na faixa etária dos 21 aos 26 anos representado por 40% e dos 27 aos 35 anos que indicam 50% dos funcionários que responderam o questionário.

Tabela 3 - Faixa etária

Faixa etária	Quantidade	Percentual
Até 20 anos	0	0%
De 21 a 26 anos	4	40%
De 27 a 35 anos	5	50%
Mais que 35 anos	1	10%
Total	10	100%

O resultado do tempo de trabalho demonstrado na Tabela 4 indica que a empresa por atuar com seu quadro profissional na faixa etária de 21 a 26 anos e sendo estes estagiários, conta com uma grande rotatividade de seus colaboradores que é indicada como índice de 40% de funcionários que trabalham a menos de 6 meses na Gama.

Tabela 4 - Tempo de trabalho na Gama Idiomas

Tempo de trabalho	Quantidade	Percentual
Menos de 6 meses	4	40%
De 6 meses a 1 ano	2	20%
De 1 ano a 3 anos	2	20%
Mais de 3 anos	2	20%
Total	10	100%

A Tabela 5 indica que a maioria dos funcionários (70%) avalia como sendo bom a motivação que eles possuem para trabalhar na empresa; e 30% deles como muito bom. Já no quesito ruim este índice é de 0%.

Tabela 5 - Motivação do funcionário em trabalhar na empresa

Motivação trabalhar na empresa	Quantidade	Percentual
Ruim	0	0%
Bom	7	70%
Muito bom	3	30%
Total	10	100%

A Tabela 6 torna-se o alvo da presente pesquisa, pois através dela é indicada a maneira como o funcionário da Gama Idiomas percebe a motivação e quais métodos e meios podem ser usados pela empresa para participar do processo de motivação do seu funcionário. Salienta-se que as respostas foram elencadas por ordem de prioridade.

Tabela 6 – Como funcionário o que considera que a empresa deve oferecer ao seu colaborador

Opções	Ordem de prioridade	Quantidade (pessoas)
Estar sempre enfatizando suas qualidades pessoais	3	3
Estar sempre reconhecendo seu desempenho	4	3
A empresa deve se preocupar com a sua vida pessoal	5	3
A empresa deve apenas preocupar-se em pagar seu salário em dia e não deve se preocupar com sua vida pessoal	7	8
A empresa deve promover atividades extras, fora do local de trabalho para que haja integração dos colaboradores	2	3
A empresa deve ter um plano de carreira definido para que você sinta que tem chances de crescer dentro da organização	1	6
A empresa deve reavaliar seu plano salarial	6	2

A pesquisa indica que o item número 1, apontado na ordem de prioridade de 6 dos 10 funcionários entrevistados, é no que se refere que a empresa deveria ter um plano de carreira definido promovendo chances de crescimento para seus colaboradores.

Em segundo lugar, para 3 funcionários entre os entrevistados, a empresa deveria promover atividades extras, fora do local de trabalho para que haja maior integração entre os funcionários.

Em terceiro lugar, para 3 funcionários entre os entrevistados, a empresa dever estar sempre enfatizando suas qualidades pessoais.

O resultado desta Tabela indica que os funcionários da Gama demonstram como prioridade, dados qualitativos, que ressaltam o funcionário que ele é e as funções que ele exerce dentro da organização além da necessidade como fator motivacional de desenvolver atividades extras fora do local de trabalho. Os itens que possuíram menor grau de prioridade

que foram em ordem 6 e 7 referem-se sobre a empresa reavaliar seu plano salarial e preocupar-se apenas em pagar o salário em dia.

A maioria dos funcionários demonstrou que os fatores motivacionais para eles estão ligados a fatores psicológicos e não dados quantitativos envolvendo remuneração.

Tabela 7 - A empresa utiliza de métodos motivacionais

Métodos motivacionais	Quantidade	Percentual
Sim	0	0%
Às vezes	8	80%
Não	2	20%
Total	10	100%

Apesar de 70% dos pesquisados acreditarem sentirem-se motivados (Tabela 5) no desempenho de suas tarefas, a Tabela 7, indica que 80% deles acreditam que a empresa às vezes utiliza métodos que proporcione o desenvolvimento da motivação dos funcionários e 20% acredita que isso nunca é feito pela empresa.

Nesse sentido, os funcionários sentem-se motivados e desempenham suas tarefas da melhor maneira possível. Porém, chega um determinado momento que esses funcionários acabam por perder a motivação existente e dados indicam que a empresa não está estimulando seu colaborador para que ele permaneça motivado.

Essa conclusão pode interferir muito no desempenho dos funcionários, pois se sabe que um funcionário motivado desempenha melhor suas tarefas e tem um melhor aproveitamento de suas atividades proporcionando ganhos para todos que fazem parte de uma organização. As respostas dos questionários indicam que os funcionários ainda encontram-se pouco satisfeitos no que se refere ao suporte dado pela empresa.

Como foi visto anteriormente, é um desafio para as empresas conseguirem motivar seus funcionários e permanecerem com eles motivados durante o processo de ligamento entre ambos, pois cada pessoa tem percepções e valores diferentes sobre o que é interessante para ela e o que a fará se sentir um colaborador de verdade para a organização.

Mais importante que focar o alvo para o cliente externo é dar atenção para seu cliente interno procurando conhecer suas necessidades e o que é estímulo de motivação para ele, pois quando um colaborador trabalha motivado o resultado se refletirá no seu desempenho e consequentemente chegará com êxito ao cliente que por sua vez também se sentirá satisfeito.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo pôde-se observar e conhecer um pouco da história da empresa Gama Idiomas, desde sua formação evidenciando quem foram seus fundadores e que objetivos tinham quando implantaram uma franquia na cidade de Santa Maria – RS. Na época era pouco conhecedora deste sistema, que era trazer uma grande marca no ramo de ensino de idiomas com qualidade e reconhecimento já conhecido. Também pode identificar-se a estrutura da empresa, como é sua composição e a sugestão de mudança de estrutura organizacional.

Contudo, foi dedicada maior atenção para área de Gestão de Pessoas, identificando como a empresa recruta e seleciona seus funcionários, quais os tipos de treinamento que ela oferece, como se dá a avaliação de desempenho, desligamento, salários e benefícios dos colaboradores. E, principalmente, a situação motivacional dentro da empresa averiguada pelo questionário aplicado com os funcionários permitindo com isso identificar as deficiências existentes.

Na área escolhida de GP, o item motivação, procurou mostrar a real importância desse ramo dentro organização, onde se percebe uma deficiência nessa área no que se refere à falta de incentivo para com os funcionários.

Uma sugestão que poderia ser atribuída à empresa, seria criar um departamento de GP que estivesse apto a desempenhar seu papel no intuito de colaborar na melhoria do desempenho dos funcionários dando a eles suporte psicológico, que segundo a pesquisa realizada, se julga necessário. Assim, esse departamento poderia estabelecer políticas de acompanhamento e monitoramento dos funcionários para que eles se sintam amparados e caso haja necessidade, e saibam que podem recorrer a um setor da Gama que repassará suas necessidades, sugestões e até mesmo críticas ao topo da empresa. Esse departamento poderia contribuir para a melhoria do desempenho dos funcionários.

Outro ponto de sugestão para que seja melhorado na empresa, é a aproximação da diretoria com seus funcionários, pois se pode perceber que os funcionários estão sentindo-se pouco valorizados pelos seus superiores e seu trabalho não está sendo reconhecido (tanto monetariamente, quanto psicologicamente) por seus chefes.

No que se refere ao treinamento, como é uma empresa pequena com poucos funcionários, não há necessidade de maiores alterações, o treinamento existente na empresa é suficiente para atender os objetivos da organização. Talvez quando a empresa expandir e houver cargos mais sofisticados então haja necessidade de mudanças no treinamento.

A pesquisa indicou que a maioria dos entrevistados está mais preocupada em serem reconhecidos profissionalmente por seu desempenho e suas qualidades pessoais, do que propriamente serem melhores remunerados. Com isso, como sugestão, a diretoria da empresa deveria estar mais atenta a seus funcionários e procurar estabelecer uma relação mais estreita evidenciando o bom desempenho de seu colaborador.

Com essas ferramentas, pode-se perceber que a gestão de uma empresa requer muitas atenção e cuidado. Muito mais que administradores de números e dados, o gestor é exemplo de líder para seus funcionários e tem que ser capazes de reconhecer suas necessidades e clientes olhando sempre a frente dos acontecimentos para que o êxito seja pleno.

REFERÊNCIAS

ANGELINI, A. L. **Motivação humana, o motivo da realização**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1973.

ANKLI, R. E.; PALLIAM, R. Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation. **Development and Learning in Organizations**, v. 26, n. 2, p. 7-10, 2012.

BAHN, S. Workplace hazard identification and management: The case of an underground mining operation. **Safety Science**, v. 57, p. 129-137, ago. 2013.

BATITUCCI, M. D. **Recursos humanos 100 %: a função RH no terceiro milênio**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e pratica. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOEHN, J. Z.; REINEMAN, D. R.; KITTINGER, J. N. Progress and promise in spatial human dimensions research for ecosystem-based ocean planning. **Marine Policy**, v. 42, p. 31-38, 2013.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

ROCHA, L. O. L. **Organização e métodos**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1995.

VAN EMMERIK, I. J. H. et al. The route to employability Examining resources and the mediating role of motivation. **Career Development International**, v. 17, n. 2, p. 104-119, 2012.

VERNON, M. D. **Motivação humana**. Rio de Janeiro: Vozes. 1973.