



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus “José Santilli Sobrinho”

LAIS CRISTINA BENELLI

**FIDELIZAR COLABORADORES:
COM ÊNFASE NA MOTIVAÇÃO DESSES FUNCIONÁRIOS**

ASSIS
2012

LAIS CRISTINA BENELLI

**FIDELIZAR COLABORADORES:
COM ÊNFASE NA MOTIVAÇÃO DESSES FUNCIONÁRIOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração.

Orientador:

Maria Beatriz Alonso do Nascimento

ASSIS
2012

FICHA CATALOGRÁFICA

BENELLI, Lais Cristina.

Fidelizar Colaboradores: com ênfase na motivação desse funcionário/ Lais Cristina Benelli. Fundação Educacional do Município de Assis- FEMA- Assis- 2012.
46 páginas.

Orientadora: Maria Beatriz Alonso do Nascimento
Trabalho de Conclusão de Curso- Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

1. Fidelização. 2. Motivação.

CDD: 658
Biblioteca da FEMA

**FIDELIZAR COLABORADORES:
COM ÊNFASE NA MOTIVAÇÃO DESSES FUNCIONÁRIOS**

LAIS CRISTINA BENELLI

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Ms Maria Beatriz A. do Nascimento

Examinador (a): Ms Sarah Rabelo de Souza

Assis
2012

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais e à minha família que sempre me incentivaram e ajudaram para que eu chegasse ao fim deste curso.

AGRADECIMENTOS

À professora, Maria Beatriz, pela orientação e pelo constante estímulo transmitido durante o trabalho.

Às amigas, Anna Carolina, Manuella, Bruna, Carla, Ana Luiza, Ana Carolina e a todos que colaboraram de alguma forma na execução deste trabalho.

Aos familiares, Andréia, Cleucir, Nathalia e Pedro, pelo apoio e compreensão, pois vocês são minha base.

RESUMO

Este trabalho descreve a importância da fidelização de colaboradores a empresas e a eles próprios. A organização consegue um melhor serviço, um melhor atendimento aos seus clientes e uma redução de custos com demissão e admissão de novos colaboradores, considerando também a dificuldade na contratação de colaboradores capacitados. Sendo assim, para que consiga fidelizá-los é preciso motivá-los, já que a mudança de comportamento dos seres humanos vem alterando suas necessidades, e esses, diante desta realidade, não buscam somente salário no ambiente de trabalho, mas também satisfação pessoal e autoestima elevada. Mostrando essa realidade através de dados atuais, esse trabalho apresenta uma pesquisa realizada com colaboradores que trabalham no comércio de uma cidade de porte médio do interior do estado de São Paulo.

Palavras-chave: fidelizar; colaboradores; motivação.

ABSTRACT

This work describes the importance of the fidelization from the workers to the company and themselves. The clients and a reduction of costs with demission and admission of new employees, also considering the difficulty in hiring capacited employees. So, to fidelize them it is needed to motivate then, as the change of the human being keeps changing their needs, and those, inside this reality, don't look after just money inside the work environment, but also personal satisfaction and a higher self- esteem. Showing this reality trough current data, this work shows a research elaborated with employees who work at retail stores in a medium size city at the country side of the state of SainPaul.

Keywords: fidelize; employees; motivation.

RESUMEN

Este artículo se describe la importancia de la fidelización de los empleados a la empresa y de sí mismos. La organización puede obtener un mejor servicio, un mejor tratamiento a los clientes y una reducción de costos con la dimisión y la admisión de nuevos empleados, considerando también la dificultad en la contratación de empleados capacitados. Así, para que la empresa pueda fidelizar a los empleados es necesario motivarlos, como el cambio del comportamiento humano va cambiando sus necesidades, y aquellos, dentro de esta realidad, no miran solo el dinero en el ambiente de trabajo, sino también satisfacción personal y una mayor autoestima. Mostrando esta realidad con datos actuales, este artículo presenta una investigación hecha con empleados que trabajan en tiendas de una ciudad de tamaño mediano en el interior del estado de São Paulo.

Palabras clave: Fidelización; Empleados; Motivación.

LISTA DE FIGURAS E QUADRO

Figura 01: Ações para um bom atendimento.....	19
Figura 02: Pirâmide de Maslow	29
Quadro 01: Comparação entre os paradigmas de Boog (1999).....	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Idade.....	38
Gráfico 02: Sexo	38

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	12
2.FIDELIZAR COLABORADORES.....	14
2.1 REDUÇÃO DE CUSTOS.....	23
2.2 QUALIFICAÇÃO DOS COLABORADORES	25
3. MOTIVAÇÃO	27
3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	32
4. PESQUISA.....	37
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS.....	43

1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem por finalidade mostrar a importância de manter os colaboradores nas organizações, ou seja, fidelizá-los. A falta de pessoas fiéis e adequadas para exercer determinadas funções, tem se mostrado tão grande quanto a rotatividade entre empresas. Como os funcionários são “peças” essenciais em qualquer empresa, e são eles que estão em contato direto com os clientes, e um bom atendimento é o resultado de bons colaboradores fiéis e que gostam do seu local de trabalho, e por isso é preciso levar em conta as mudanças de pensamentos e atitudes do ser humano, que até bem pouco buscava somente bons salários, porém agora busca também autoestima, qualidade no trabalho e valorização do trabalho prestado.

Diante da dificuldade de encontrar funcionários qualificados, as organizações passaram a investir na qualificação daqueles que já fazem parte de seu quadro, especialmente nos casos onde já existe a confiança entre empregado e empregador, faltando a melhoria na execução do serviço, atingindo o aumento da produtividade.

Outro ponto a ser destacado é que com a fidelização dos colaboradores a empresa consegue diminuir custos com contratação e demissão.

Como foi citado acima, que nos tempos modernos houve uma mudança de pensamento, a motivação dos colaboradores é considerada um importante elemento e que afeta diretamente a produtividade. Motivação é uma ação que depende dos interesses de cada indivíduo e que será apresentada no terceiro capítulo, com foco na interferência que exerce sobre a produtividade, e como a autoestima de um colaborador depende do suprimento das suas necessidades e de como as pessoas e o meio em que convivem as enxergam. Quando essas relações não são agradáveis podem ocasionar baixa autoestima e conseqüentemente redução no rendimento do trabalhador.

O clima organizacional deve ser bom, ou seja, o convívio e as relações existentes na empresa devem acontecer de forma positiva e saudável, o ambiente físico é outro que também influencia no desempenho do colaborador e deve ser observado.

No último capítulo será apresentado uma pesquisa de campo e os resultados obtidos, feita com colaboradores que trabalham no comércio, em diversos segmentos, na cidade de Assis-SP, com o intuito de mostrar a veracidade da teoria apresentada nos primeiros capítulos.

2. FIDELIZAR COLABORADORES

Quando se fala em fidelizar colaboradores, refere-se à ação de manter os colaboradores pertencentes ao quadro de uma empresa.

Aqueles colaboradores que apresentam um bom desempenho, muitas vezes abandonam a organização por falta de reconhecimento, de motivação, de qualidade de vida no trabalho, e com a saída desses, a empresa perde capital humano. Existem também aqueles funcionários que não apresentam um desempenho tão bom em determinada função, mas têm qualidades consideradas importantes no que se refere a relacionamento com clientes internos e externos, bom caráter e disposição em aprender. Em casos como esses que a qualificação do profissional pela empresa, se torna mais necessária, para que a empresa possa manter este colaborador em seu quadro. Salienciamos que a qualificação é de grande importância para o crescimento pessoal e profissional de qualquer indivíduo, ou seja, de todos os colaboradores.

Nos dois casos é grande a importância dos colaboradores gostarem do local em que trabalham e se sentirem satisfeitos, e se for o caso, gostar e acreditar nos produtos que vendem, para que assim sejam colaboradores fieis.

O site <<http://www.breginski.com.br/?pg=verartigo&id=12>>, traz o seguinte artigo:

Mantenha seus bons funcionários

As empresas com as melhores chances de atrair os melhores funcionários estão pensando muito além do dinheiro. Elas estão pensando nos vínculos psicológicos que os empregados fazem com seus empregadores. E querem que seus funcionários trabalhem de maneira energética e criativa como membros dedicados de um time.

Nunca um cérebro valeu tanto como hoje. Funcionários com conhecimentos técnicos, inteligentes, cultos, dedicados e motivados nunca foram tão difíceis de serem encontrados! Se você tem funcionários assim, na empresa, sabe a dor de cabeça que seria ter de substituí-los (principalmente se eles fossem trabalhar para a concorrência).

Por isso, melhorar a qualidade de vida dos seus funcionários ainda traz um benefício extra: a diminuição do índice de rotatividade (turn over), na sua empresa.

Como o custo de mandar um funcionário embora é altíssimo, sem falar nos custos de contratar os substitutos e treiná-los, vale muito mais a pena investir um pouco nessa área e trabalhar para que esses talentos sejam motivados e mantidos.

Confira algumas idéias e dicas que você mesmo pode colocar em prática aí na sua empresa e fazer com que trabalho se torne sinônimo de prazer e realização pessoal:

* Ofereça reconhecimento.

* Melhore a interação.

* E não esqueça que simples detalhes valem muito. (E-zine Venda Mais)

A palavra FIDELIZAR tem o significado de manter, cativar, conquistar, tornar fiel, esse encaixa não só na ação de fidelizar clientes, como também na de fidelizar colaboradores de uma empresa.

Willians Rezende (www.pensandomarketing.com/home/id78.htm/), em seu artigo, cita que uma pessoa fiel é aquele que é digno de fé, cumpre aquilo a que se propõe, sendo leal, honrado, verdadeiro, íntegro e amigo.

Fidelização é necessária no que se refere a clientes, levando em consideração a concorrência.

Tendo como referência os colaboradores de uma empresa, devemos considerar que a sua fidelização se faz necessária para que o ambiente seja de segurança e confiança de todos os envolvidos neste contexto.

Quando falamos em fidelizar, lembramos também dos jovens aprendizes, estagiários, pois esses são colaboradores que a empresa pode esculpir da maneira como queira e necessitem, e depois torná-los fieis, significando um ganho para a organização, eles trazem benefícios, como a facilidade em aprender e muitas vezes não apresenta vícios, que pode ser a maneira de fazer determinada tarefa, um exemplo simples é quando o colaborador fala ou se porta de maneira inadequada diante de um cliente e apresentar resistência em mudar esse jeito de se comportar, é uma demonstração de vício adquirido em outros trabalhos ou ao longo da vida.

Algumas técnicas ajudam o empresário a fazer com que os seus colaboradores trabalhem e cresçam a favor da empresa.

Como Orientar, Avaliar e Motivar seus Funcionários

Técnicas para fazer o pessoal trabalhar e crescer a favor da empresa

Uma empresa, seja qual for seu tamanho ou área de atuação, ergue-se sempre sobre um elemento básico, que a sustenta e faz crescer - seus funcionários. As grandes idéias não se concretizam, os grandes empreendedores não se realizam, se não puderem contar com a atividade de profissionais capazes de dar vida a um bom negócio. O sucesso de qualquer empreendimento passa pelo desempenho de seus funcionários, e, por isso, é muito importante manter um grupo de pessoas competentes e altamente estimuladas, que se sintam reconhecidas, valorizadas e encontrem espaço e oportunidade de crescimento e realização pessoal dentro da estrutura à qual dedicam seu potencial e seu talento. Se um profissional sente que só poderá crescer em outro lugar, seu conhecimento acumulado e o capital investido nele passam a beneficiar a concorrência. Portanto, procure fazer com que o fator humano de sua empresa trabalhe e cresça a seu favor. Lembre-se que você está lidando com seres humanos, não com peças de uma engrenagem. Estão em jogo emoções e suscetibilidades, que não podem ser desprezadas. De fato, podem e devem ser muito bem aproveitadas.

Para tanto, é necessário, em primeiro lugar, preparar os profissionais que você contrata para que possam, no menor período de tempo possível, começar a dar o retorno que deles se espera. Uma vez integrados à estrutura, é preciso avaliá-los, de forma a identificar suas potencialidades e definir como elas podem ser aplicadas em benefício da empresa. Em seguida, é interessante direcioná-los para que atuem da forma mais conveniente - tanto para eles quanto para a organização. E, por fim, estimulá-los para que continuem aperfeiçoando-se e levando a empresa a crescer na velocidade do desenvolvimento pessoal de cada um deles. (<http://www.empresario.com.br/orientador/edicoes/1999/motivacao/motivacao.html>)

Colaboradores são “peças” necessárias para que as organizações funcionem. Há um tempo era comum empresários se referirem aos colaboradores como uma “peça”, como “empregados”, na página <www.dicio.com.br/empregado/>, empregado é a pessoa que exerce funções em estabelecimento público ou particular. E para os administradores eram somente pessoas que exercem suas funções, mas que não têm pensamentos próprios, não interagem, não opinam e não têm necessidades pessoais.

Por isso hoje a palavra mais utilizada para nos referirmos às pessoas que “ajudam” a fazer com que a organização funcione e cresça, é COLABORADOR, uma pessoa que exerce suas funções, mas que também interage com a empresa e cresce com ela. Segundo o site <www.dicio.com.br/colaborador/>: “um colaborador é aquele que

colabora, que ajuda outro em suas funções”. Já em www.lexico.pt/colaborador/: colaborador é aquele que faz parte de um grupo que presta serviço ou é contratado por uma empresa.

Se uma empresa pretende crescer, conquistar clientes necessita da união dessas duas palavras “fidelizar” e “colaboradores”, que juntas podem formar, a receita para o sucesso, pois se acredita que essa relação de cumplicidade é um dos passos para que a empresa se desenvolva.

Os colaboradores são aqueles que desenvolvem funções que podem colocar ou não a empresa em contato com clientes.

Os colaboradores tendo ou não uma relação direta com clientes podem ser considerados pela empresa como trabalhadores fiéis, responsáveis pelas suas atitudes. Porém aqueles que estão mais em contato com a clientela podem torná-la fiel, pois esta se sente próxima da empresa se tiver alguém que seja o responsável pela relação entre as duas partes, empresa e cliente.

Considerando as afirmações acima, sabemos que muitas empresas têm a preocupação de organizar um quadro de funcionários que participe de seu crescimento. Porém hoje, um número grande de organizações se preocupa com a formação profissional de seus colaboradores, pois se sabemos que eles são parte importante na relação com os clientes, devemos pensar que eles devem estar preparados para esta relação, no que se refere à formação pessoal, ou seja, como é sua vida pessoal, como são suas atitudes no trabalho quando passam por situações inesperadas ou complicadas no âmbito familiar, e também na formação profissional.

De acordo com Hoffman(<http://blog.1to1.com.br/category/categorias/engajamento-dos-funcionarios/>):

Os clientes usam múltiplos canais para se conectar com as empresas e têm pouca paciência com as companhias que não podem solucionar os seus problemas rapidamente. Esperam por experiências perfeitas em todos os canais. Isso inclui as expectativas que os clientes têm ao lidar com um funcionário da empresa — eles esperam que os funcionários saibam quem são, seu histórico na empresa e querem interagir com funcionários que se preocupam ostensivamente com as suas necessidades. Empresas líderes,

que realmente quebraram regras, estão criando culturas onde os funcionários podem realmente conquistar a fidelidade do cliente. Não apenas os funcionários da linha de frente que atendem os clientes, mas também os gerentes de marketing e de produto. Líderes de marketing e produto, não tomam essa decisão somente como um objetivo, mas como forma de demonstrar sua liderança, coaching, e feedback diário para suas equipes. Essas ações funcionam como uma espécie de “GPS” que dá aos funcionários um senso de direção e propósito, guiando-os nos que deveriam seguir. Elas estão preparando seus funcionários com um sentido claro de missão e uma liberdade de conduzir, inovar e criar por conta própria. Dar aos funcionários algum nível de autonomia para tomar decisões é importante por várias razões. Para começar, isso demonstra aos funcionários que a gestão confia em suas habilidades de tomar decisões certas em nome dos clientes e da empresa. Dotar de uma equipe com um nível de independência dá aos funcionários um maior senso de ligação com a empresa, diz Don Peppers, sócio-fundador do Peppers & Rogers Group. Tudo começa engajando e incentivando os funcionários corretamente para entregarem seus melhores esforços aos clientes. “Empresas com funcionários engajados terão clientes mais felizes, mais satisfeitos” diz Peppers. O funcionário com mais autonomia também pode fortalecer relacionamentos com os clientes, particularmente quando ele precisa resolver um problema rapidamente e o agente de atendimento ao cliente não precisa colocá-lo em espera enquanto aguarda a aprovação do seu supervisor.

As atitudes de uma pessoa têm papel importante nas organizações. Quando se refere à atitude de um colaborador dentro da empresa com o intuito de atrair ou manter clientes, o seu papel ganha importância ainda maior. Nessa ótica, fica claro que os funcionários da empresa devem ter conhecimento sobre o trabalho que desempenham, serem ambiciosos, atingirem metas, se qualificarem e principalmente serem comprometidos e fiéis, para que assim possam oferecer confiança aos clientes.

Colaborador qualificado e motivado é importante para o cliente devido à busca constante dos administradores por clientes fiéis e pelo aumento dos resultados financeiros, não podemos deixar de falar da necessidade do colaborador para que essa busca seja atingida. Considerando um colaborador que atua na área de vendas, sabemos ser ele o responsável pela fidelização de clientes, pois o atendimento é um dos principais atrativos nos dias de hoje no que se refere a área comercial.

Um bom atendimento é o resultado de algumas ações, e algumas delas são:

- **Motivação:** é essencial, pois um colaborador desmotivado, mesmo sendo qualificado, não consegue atingir as metas impostas pelas empresas ou por si mesmo, não tendo oportunidade de crescimento e não dando oportunidade para que a empresa cresça.
- **Qualificação:** a necessidade por colaboradores que conheçam o que estão vendendo, desde a fabricação e materiais utilizados, assim como o consumidor daquele produto e a maneira de abordar clientes.
- **Afinidade:** para que um vendedor consiga desempenhar bem sua função e convencer o seu cliente da necessidade de determinado produto, ele precisa acreditar e se possível ser consumidor do mesmo, para que o seu poder de convencimento seja aguçado e surta efeito. Afinidade também está ligada à qualificação e a motivação, pois sem ela, as outras ações se tornam mais difíceis.



Figura 01: Ações necessárias para um bom atendimento.

As ações citadas acima são algumas das ferramentas para que um colaborador desempenhe bem a sua função, e com isso consiga fidelizar clientes.

No livro, Encantando Clientes externos e internos, Júlio Lobos (1993)relata uma situação vivenciada por ele próprio em visita ao Estado da Bahia,onde teve um atendimento totalmente contrário ao que esperava. Por aquele estado ser conhecido como tendo um povo alegre e acolhedor, as expectativas do referido autor eram de que o atendimento oferecido seguiria os mesmos moldes, porém já no primeiro dia, a garçonete que atendia no café da manhã, não fez questão nenhuma de fazê-lo se sentir bem, não respondendo nem mesmo ao seu cumprimento desejando-lhe bom dia.

O erro desta garçonete é cometido por inúmeros colaboradores que atendem a clientes e não sabem a importância que tem um “bom dia” ou um sorriso. A somatória do produto e do atendimento é o que resulta em clientes fiéis, e para que o ato de atender não seja uma ação regrada e proporcionar bem estar aos clientes, os funcionários devem estar satisfeitos e serem fiéis a empresa.

Dave Wilmer, (computeworld/EUA), mostra o que foi citado acima, que colaboradores satisfeitos, que são fiéis a organização tem influência na produtividade e na retenção de clientes e talentos:

Boston - A satisfação dos funcionários tem influência direta na produtividade da empresa e na retenção de talentos.

Em tempos de incerteza econômica, até mesmo os gestores de companhias consideradas estáveis encontram dificuldades em manter as equipes motivadas. Mas a satisfação dos funcionários ao desempenhar suas funções tem influência direta na produtividade. Por isso, os líderes devem dispensar atenção especial a comportamentos e ações que motivem seus colaboradores e garantam a retenção de talentos.

Mais do que promover a realização de tarefas em conjunto e a integração entre os funcionários, o gestor deve entender os anseios e as aspirações do grupo para, então, conseguir satisfazê-lo. A seguir, seis dicas práticas de como manter o ambiente de trabalho em harmonia e garantir que a companhia continue sendo um bom lugar para se trabalhar:

1. Não esconda a verdade: Certamente a comunicação aberta é mais eficiente do que o silêncio; portanto, discuta a situação da organização com a equipe e mostre como cada colaborador se encaixa na estratégia de atuação da companhia nos próximos anos;

2. Ouça os funcionários: Reúna o time e convide-o a contar quais foram as lições aprendidas em outras crises e como cada um acha que poderia aplicá-las no momento atual. Além disso, é importante observar o ambiente de trabalho de sua equipe: no dia-a-dia, você escuta algumas risadas de

vez em quando ou somente o silêncio? Os funcionários parecem empolgados com as tarefas que lhe são passadas? O comportamento rotineiro mostrará importantes dicas sobre o real clima organizacional do grupo;

3. Distribua tarefas de forma estratégica: Avalie o papel de cada membro da equipe e ajuste a distribuição do trabalho de acordo com as habilidades individuais e o temperamento do funcionário. Peça que o time colabore nessa divisão de tarefas e tente atribuir responsabilidades que desafiem os empregados;

4. Não sobrecarregue as pessoas: Seja realista quanto à capacidade de trabalho de cada funcionário. Se perceber que algum deles está sobrecarregado, mude a estratégia da equipe antes que esse colaborador atinja um nível muito alto de stress;

5. Recompense os colaboradores: Muitas vezes pequenos gestos, como elogios e agradecimentos, são mais significativos do que aumentos salariais. Faça o exercício de incorporar palavras como "Parabéns" e "Obrigado" na rotina de trabalho. Além disso, peça e ouça a opinião da equipe antes de tomar algumas decisões;

6. Desenvolva um plano de carreira: Embora o momento não seja o mais adequado para firmar compromissos de longo prazo, converse com cada colaborador sobre os planos que a empresa tem para ele. Discuta os pontos nos quais ele deve melhorar e quais devem ser valorizados. (<http://www.dimixus.com/satisfacao-dos-funcionarios-tem-influencia-direta-na-productividade-da-empresa-e-na-retencao-de-talentos>)

Pensando na dificuldade em encontrar profissionais que se encaixem nas vagas, que são muitas, mas que os administradores não conseguem preencher, devido à falta de qualificação ou até mesmo de profissionais dispostos a aprender, é que a fidelização dos colaboradores que já fazem parte do quadro das organizações se torna uma vantagem, que não apresenta tantas facilidades, mas que é possível.

Várias pesquisas realizadas nos últimos anos apontam que a rotatividade de profissionais é grande no Brasil, e com isso os empresários devem achar uma maneira de fidelizar os colaboradores que já têm, para que a organização possa permanecer estável.

A escassez de profissionais no Brasil, segundo a Consultoria Right Management, é a seguinte:

De acordo com a consultoria a escassez de talentos é cada vez mais um grande desafio para as empresas em todo o mundo.

No Brasil, porém, o estudo demonstra que essa dificuldade de encontrar profissionais é maior, já que o percentual de empregadores no mundo que indicaram dificuldade para preencher uma vaga é de 31% e no Brasil, esse percentual sobe para 64%.

(<http://megaminas.globo.com/2010/10/29/pesquisa-aponta-10-profissionais-mais-dificeis-de-achar-no-mundo>)

Essa posição só acentua a importância em fidelizar colaboradores. Fidelizando-os a empresa evita o grande trabalho na busca de novos colaboradores e também recebe benefícios e evita gastos. Como:

- Colaborador já conhece a empresa, e sabe como ela funciona.
- Colaborador que já conhece os clientes.
- Evita gastos tributários com demissão e contratação.
- Evita gasto de tempo ensinando todas as tarefas novamente.
- Já existe confiança entre empregado e empregador.
- O colaborador já está adaptado ao ambiente de trabalho e com a equipe, facilitando o desempenho.

Conhecendo os benefícios que fidelizar os colaboradores proporciona para a organização, é preciso encontrar maneiras de como conseguir isso, tendo a importância de conhecer e atender as necessidades que esse colaborador busca, pois sabemos que ele é o maior valor dentro da empresa, é o seu capital humano, e este não busca somente salário, mas também realização pessoal, reconhecimento, benefícios (como plano de saúde), plano de carreira, ele precisa sentir que tem credibilidade dentro da organização que trabalha.

É importante que o empresário acredite e invista no seu trabalho, que tenha um ambiente saudável para sua vida profissional e pessoal, ou seja, qualidade de vida no trabalho.

2.1 REDUÇÃO DE CUSTOS

Ao falar da grande rotatividade de funcionários entre as empresas, e as vantagens de fidelizar os colaboradores que a organização já possui, apresentamos abaixo alguns dos gastos que a empresa pode reduzir com essa retenção de mão de obra.

CALCULE OS CUSTOS DA DEMISSÃO

Antes de demitir funcionários, coloque no papel os custos da rescisão de contrato. Devem-se somar a isso os gastos com contratação e treinamento de novo pessoal no futuro, quando as condições permitirem. Se o plano for trocar empregados antigos por mais jovens, também se deve considerar o tempo que estes levarão para chegar ao nível de expertise daqueles demitidos. “E, se os processos de trabalho não forem bem registrados, aqueles que deixam a empresa poderão levar embora o conhecimento construído”, diz Liana Bittencourt, diretora de marketing do Grupo Bittencourt. (<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI125197-17171,00-MANEIRAS+DE+CORTAR+CUSTOS.html>)

Como a grande rotatividade de funcionários gera custos a empresa, com a diminuição de demissões e contratações pode-se reduzir gastos, como por exemplo:

Demissão sem justa causa: quando a demissão é imposta pelo empregador ao colaborador sem uma causa justa, a empresa se torna responsável por:

- 13º salário proporcional.
- férias vencidas.
- férias proporcionais.
- adicional de 1/3 sobre férias.
- salário proporcional.
- horas extras, adicional noturno, etc. (se houver).
- FGTS, 8% sobre os dias trabalhados.

- 13º salário.
- 40% sobre o total dos valores referentes ao FGTS.

Demissão por justa causa: essa demissão se dá quando a empresa tem um motivo que torna inviável a permanência do colaborador no quadro da empresa. Por exemplo, roubo. A empresa então pagará ao funcionário:

- férias vencidas.
- férias proporcionais + 1/3.
- saldo de salário.
- horas extras, adicional noturno, etc. (se houver).

Pedido de demissão: quando o colaborador é quem pede demissão, se torna responsável por:

- 13º salário proporcional.
- férias vencidas.
- adicional de 1/3 sobre as férias.
- férias proporcionais.
- saldo salário.
- horas extras, adicional noturno, etc. (se houver).

Após ver os custos de uma demissão seja ela de qualquer natureza, é fácil notar que não é uma ação com custos baixos, e evitá-la, quando desnecessária, é uma boa maneira de diminuir custos dentro da organização.

A demissão de um funcionário necessário dentro do quadro da empresa logo gera outros custos, o da admissão de um novo colaborador para preencher a vaga disponível, e estes geralmente são gastos com:

- recrutamento e seleção.

- exames adimensionais.
- custos de registros e documentação.
- treinamentos.

Existem também alguns custos indiretos quando se trata de rotatividade de funcionários dentro da empresa, como perda de produtividade, tempo gasto pelo recurso humano, desmotivação dos colaboradores, diminuição de credibilidade da empresa com os funcionários e clientes, entre outros.

2.2 QUALIFICAÇÃO DOS COLABORADORES

A qualificação dos funcionários envolve todos os cargos descritos em uma empresa, colocando-os em um processo de reciclagem, transformação e mudança de comportamento.

Segundo o site: www.dicio.com.br/qualificacao/, a palavra qualificação significa um ato ou efeito de qualificar uma pessoa, atribuir qualidade à ela, são as condições referentes à formação profissional e experiência que são sugeridas ao exercer um cargo, ou uma função.

Devido à concorrência acirrada que o mercado apresenta em contratar colaboradores que sejam engajados nos objetivos da empresa que estejam preparados para a função ou ao menos dispostos a se qualificar e aprender constantemente, é que vem a importância de reter, fidelizar os colaboradores que a empresa já possui, preparando-os.

A capacitação protege a empresa da perda de qualidade, da baixa produtividade e da falta de habilidade perante as novas tecnologias. O profissional se sente mais motivado e com maior auto-estima. (www.infoescola.com/administracao_/capacitacao-de-funcionarios/)

Ao qualificar um funcionário a organização não está investindo somente nele, mas também em seu próprio negócio, pois terá um colaborador capacitado e motivado, fazendo com que sua produtividade cresça gerando um retorno positivo à empresa, e isso vem crescendo cada vez mais dentro das organizações, como explica a citação abaixo:

Atualmente muitas empresas estão investindo na formação profissional de seus funcionários, pois se trata de uma exigência do próprio mercado. Em tempos de revolução tecnológica e de uma série de fatores que colocam as empresas em permanente conforto, é imprescindível contar com profissionais qualificados, que estejam prontos para atender as suas necessidades. (www.sisnema.com.br/materias/idmaT001710.htm)

Um ponto importante a se destacar é que para que o investimento traga o retorno esperado, ou seja, um colaborador capacitado é preciso que haja interesse e disposição deste em aprender, é função do empresário oferecer oportunidades ou não, mas o colaborador também tem sua função, a de querer aprender, se interessar pelo seu crescimento, e buscar sua melhoria, até mesmo fora da empresa através de cursos e reciclagens.

3. MOTIVAÇÃO

Motivação é uma ação dependente dos interesses e necessidades de cada indivíduo, levando-o a agir de forma a alcançá-los. No caso das organizações, um colaborador pode estar motivado a aumentar sua produção, o que será mais simples se este conseguir enxergar nessa ação um motivo e assim superar obstáculos, enfrentar barreiras.

Segundo Roberto Recinella, motivação é:

Afinal o que é motivação? É ser feliz, é enxergar o mundo com outros olhos, é conquistar resultados, é superar obstáculos, é ser persistente, é acreditar nos seus sonhos, é o que?

Motivação segundo o dicionário é o ato de motivar; exposição de motivos ou causas; conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que determinam um certo tipo de conduta em alguém. Sendo assim Motivação está intimamente ligado aos Motivos que segundo o dicionário é fato que levar uma pessoa a algum estado ou atividade. Diante destas definições podemos supor que motivação é muito mais do que imaginamos inicialmente, ou seja, é tudo isso e nada disso, talvez seja na realidade a origem de tudo isso. (<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-motivacao/11360/>)

Atualmente podemos afirmar que a motivação afeta diretamente a produtividade do funcionário baseado no que diz Sueli Brusco:

Sem motivação não há aumento expressivo de produtividade, nem tampouco resultados excepcionais. Um bom exemplo é a formação da equipe de futebol para competir na Copa do Mundo. A paixão pelo esporte e a determinação em buscar os melhores resultados embalam equipes do mundo todo. Assim como nas seleções, é preciso despertar o sentimento de desafio, incentivar a capacidade de superação e enfatizar a conquista e sensação de realização.

Aqueles que ainda não perceberam que o sucesso de um time depende da motivação estão patinando estratégias vazias. Se o discurso da empresa está calcado apenas no planejamento e no atingimento de metas, é preciso incorporar a alma nas ações com uma pitada de estímulo.

Se o único incentivo que dispõe é o salário no final do mês, certamente, o profissional vai produzir de acordo com o que ganha. Agora, se há motivação e reconhecimento, o profissional vai vestir, com orgulho, a camisa da empresa. (<http://www.administradores.com.br/informe-e/administracao-e-negocios/motivacao-para-estimular-a-produtividade/36217/>)

Há um tempo o ser humano buscava ter apenas suas necessidades básicas satisfeitas, agora busca cada vez mais realização pessoal, estima e satisfação profissional.

Segundo Boog (1999), existem dois paradigmas no mundo dos negócios, o Mecanicista que contou com várias contribuições de Taylor e Fayol e o Holístico que vem crescendo em todas as áreas onde se encontra recursos humanos. O autor faz comparações entre os dois paradigmas, abaixo apresentamos algumas delas:

Paradigma Mecanicista	Paradigma Holístico
- A empresa é uma máquina e as pessoas, as engrenagens	- A empresa é um sistema dinâmico e orgânico
- Impessoal e burocrática	- Estrutura baseada em pessoas
- Estilo centralizado e diretivo	- Comunicação em todos os sentidos
- O dinheiro é o motivador máximo das pessoas	- A motivação vem do atendimento as necessidades.

Quadro 01: Comparação entre os paradigmas de Boog (1999).

Esses paradigmas são idéias e concepções que temos, e que nos levam a analisar a forma como enxergamos o mundo. O paradigma mecanicista tenta nos mostrar o mundo com uma visão de máquina, tratando os colaboradores como seres inanimados.

Já o paradigma holístico tem uma visão mais atual, vê as pessoas como únicas, como seres pensantes, que precisam ser motivados, pois acredita-se que a interação entre os colaboradores e a valorização deles, é o que colabora com o crescimento da organização.

Fazendo uma análise da comparação feita por Boog (1999), entre os paradigmas, pode-se ver que a organização que se encaixa nas características mecanicistas irá ter dificuldades em fidelizar seus colaboradores, pois o ser humano tem passado por grandes transformações no que diz respeito a aceitar ou não o que os líderes impõem, assim como as situações, impostas pela empresa, a que são sujeitos. Empresas nas quais o colaborador não é ouvido e valorizado, corre sérios riscos de ter de lidar com o absenteísmo e com grande rotatividade de colaboradores.

Podemos citar como exemplo o filme de Charles Chaplin, “Tempos Modernos”, que apresenta a realidade do paradigma mecanicista, onde os colaboradores são considerados peças de uma máquina, não têm a liberdade de expor seus pensamentos, pois o administrador está focado apenas na produção e nos lucros. Se considerarmos os dias atuais esse pensamento está se modificando e assim as organizações começam a se encaixar no paradigma holístico que é indispensável para que a empresa cresça e fidelize seus colaboradores, oferecendo a eles qualidade de vida no trabalho e tendo como consequência maior envolvimento destes com a empresa.



Figura 02: Pirâmide de Maslow

Fonte: <http://site.suamente.com.br/a-piramide-de-maslow/>.

Abraham Harold Maslow, doutor em Psicologia, teve a sua mais conhecida obra a teoria a respeito da Hierarquia das Necessidades Humanas. Em sua teoria afirma que o ser humano tem necessidades que se apresentam em uma hierarquia, ou seja, ao alcançar uma necessidade básica, o indivíduo parte em busca da próxima, seguindo a pirâmide apresentada na figura acima.

Baseados na Pirâmide das Necessidades de Maslow, que apresenta hierarquicamente as necessidades do ser humano, pode-se entender que durante muito tempo o profissional se satisfazia suprindo apenas as necessidades apresentadas na base da pirâmide, porém nos dias de hoje, alcançar o seu topo é essencial para a satisfação do indivíduo. Sabemos também que estar motivado é necessário para que este se sinta satisfeito e traga cada vez melhores resultados para a organização em que trabalha, sendo assim o ganho acontece para ambos os lados.

Podemos perceber atualmente a dificuldade de organizações contratarem funcionários considerados “completos”, ou seja, capacitados, de confiança, motivados e felizes com o trabalho que desenvolvem.

Outro fator importante é manter a satisfação destes, através de um ambiente agradável no que se refere ao espaço físico e as relações pessoais construídas. Muitas pesquisas afirmam que estes aspectos são de grande importância no aumento da autoestima dos indivíduos.

Se observarmos e analisarmos a importância da motivação para os indivíduos, notaremos que todos necessitam dela para suas realizações, desde uma simples ação do cotidiano até grandes realizações. Pensando nisso fica claro que todo administrador, responsável por organizações ou responsável por outras pessoas, precisa do desempenho e do compromisso destas para atingir a realização que se tornará de todos.

Motivação é uma força interior que influencia as atitudes de um indivíduo. Segundo Chiavenato (2000; p.80):

A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, trazidas por palavras funciona como 'desejo' e 'receio'; o indivíduo deseja poder, deseja *status*, receia o ostracismo social, receia as ameaças à sua auto-estima. Além disso, a motivação aberta determinada meta, para cujo alcance o ser humano gasta energias.

Um colaborador motivado e focado nos objetivos da organização traz benefícios para si próprio e para a empresa. Alguns destes benefícios podem ser:

- Colaborador mais disposto e animado.
- Colaborador com melhor desempenho.
- Colaborador mais eficiente.

Como citado anteriormente, na atual realidade organizacional, os colaboradores não pensam somente no salário ao decidirem entrar ou manterem-se em uma organização, eles buscam satisfação pessoal e bem estar. Para que uma organização tenha colaboradores motivados e obtenha os benefícios que estes podem trazer, algumas atitudes são de responsabilidade do administrador, como por exemplo, suprir a necessidade de reconhecimento do trabalho realizado pelos colaboradores, seja com elogios, gratificações, ou apenas dar voz a eles, ouvi-los, etc.

A motivação é um processo como a felicidade, é preciso adquirir o hábito de certas atitudes para que ela se faça presente no cotidiano do indivíduo, algumas atitudes não dependem somente de uma pessoa, mais também dos que estão a sua volta e que são importantes para ela.

A autoestima também é um importante recurso para atingir a motivação, essa também afeta diretamente o desempenho de um colaborador. Segundo Hill (1986, p. 12): "O modo como julgamos nós mesmos pode ter efeitos profundos em cada aspecto de nossas vidas."

A autoestima é um estado de espírito, é como cada indivíduo se vê e se relaciona desde a infância, considerando as relações vivenciadas envolvendo família e grupos dos quais faz parte. Quando as relações não favorecem o crescimento e o desenvolvimento de um ser humano, pode ocasionar baixa autoestima e

insegurança no que se refere às relações profissionais e ao rendimento do trabalhador.

A busca pelo aumento da autoestima deve ser uma atividade cotidiana e pode ser alcançada através da recompensa dos seus resultados como elogios, atenção, incentivo e aprovação, pois as opiniões que as pessoas têm a respeito de um indivíduo são de grande importância para a construção de uma auto-imagem positiva. Sandra Marilize Mainardi afirma no site<<http://www.ilv.com.br/noticias/2004/11novembro/portal/autoestima/oquee.html>> que: “a auto estima fortalece, dá energia e motivação.”

Esta é mais uma necessidade que temos da boa convivência em sociedade e da empatia e satisfação com o líder, e que este também veja seus colaboradores não somente como parte de um contexto, mais sim uma pessoa que tem sentimentos e necessidades pessoais e profissionais.

Em uma análise geral desse tema concluímos que a necessidade de motivar os colaboradores trazendo qualidade de vida e dando a devida importância para as suas necessidades internas e/ou externas é de grande importância, tanto para o colaborador em si, como para os resultados satisfatórios da empresa como um todo.

3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional é como os colaboradores enxergam a empresa, analisando-a como um todo, essa imagem pode ser boa, ou não, afetando assim a motivação e o grau de satisfação dos funcionários.

A análise do clima organizacional é importante para que a empresa consiga manter e atrair colaboradores, quando o resultado da análise for negativo é necessário ações modificadoras, buscando sempre o bom clima organizacional.

Clima organizacional é:

A definição mais usada de Clima Organizacional é a de um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas. (http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=cjh8hedkz)

Então, clima organizacional bom, ou seja, um ambiente agradável, também é um dos itens a serem observados e buscados para que se eleve a motivação dos colaboradores e que conseqüentemente haja aumento na produtividade.

Ribeiro(www.portalbrasil.net/2006/colunas/administração/otubro_16.htm) afirma que:

Conceitua-se como “clima organizacional” a ferramenta administrativa, integrante do Sistema de qualidade, utilizada para medir e apurar o grau de satisfação dos colaboradores diretos da empresa perante determinadas variáveis.

O ambiente físico influencia também no desempenho do colaborador. A maneira como é organizada a empresa, mesas, armários, devem seguir critérios para que auxiliem e não atrapalhem. Todo ser humano precisa de um local saudável e agradável para que possa estar motivado. É só imaginar uma situação de ambiente de trabalho onde o colaborador tenha a sua mesa ao lado de uma máquina barulhenta ou em uma sala desorganizada ou sem ventilação, em uma dessas situações dificilmente este colaborador conseguirá ter um bom desempenho e se sentir motivado.

Segundo Fitzsimons (2004, p 222):

(...) o ambiente físico ou servicescape da instalação de apoio do serviço influencia tanto o comportamento do cliente quanto o dos empregados, e deve ser projetado com uma imagem e um sentimento que sejam coerentes com o conceito do serviço (...)

A relação entre as pessoas também exerce grande importância na motivação dos colaboradores. O ser humano tem a necessidade do próximo, da convivência em grupo ou comunidade, de afeto e atenção, o individualismo não é considerado um comportamento saudável. Por isso, a boa convivência dentro da empresa se faz necessária para o bem estar de cada colaborador e também da empresa.

Funcionários que interagem de forma positiva, têm grande oportunidade de estar motivados e conseqüentemente de produzirem mais participando do desenvolvimento da organização.

Ações e sentimentos saudáveis são necessários para que uma empresa fidelize seu colaborador, e que este esteja sempre motivado.

Podem-se considerar algumas condições indicativas de qualidade de vida no trabalho. Segundo Kanaane (1999, p. 58) alguns dos fatores abaixo podem ajudar as empresas a ter a participação dos colaboradores.

Compensação adequada e clara: salário justo; Ambiente seguro e saudável: com o intuito de preservar a saúde e o bem-estar do empregado; Crescimento e segurança: valorização do indivíduo, considerando as oportunidades e a expansão de suas potencialidades, planos de carreira e de sucessão; Autenticidade: o indivíduo auto dirigir-se plenamente, a partir de disseminação da proposta que assinale o autocontrole; Relevância social: empenho por parte da alta administração e da gerencia no sentido de valorizar o trabalho realizado por diferentes categorias e níveis profissionais, como a profissão escolhida pelos indivíduos pertencentes à organização; Total espaço de vida do indivíduo: vida extra- organização, tempo de lazer, recreação e dedicação à família; Meta para a auto- realização: o indivíduo caminha para o encontro consigo próprio, com o ajuste de suas potencialidades.

Podemos considerar que os colaboradores podem enxergar estas afirmações como:

- Compensação adequada e clara: remuneração justa pelos serviços prestados é que todo colaborador busca, mesmo com a necessidade, por exemplo, de

autorealização, reconhecimento, o salário, é a necessidade para a sobrevivência. Todos esperam que ele seja justo, compatível com o serviço prestado.

- Ambiente seguro e saudável: é importante para que o colaborador se sinta disposto a trabalhar, pode ser um grande motivador ou não, especialmente quando é desagradável nos aspectos físicos e emocionais. Sabendo que o ambiente interfere na motivação do colaborador, e essa influencia diretamente a produção, fica claro a necessidade de a empresa oferecer um ambiente seguro e saudável para seus funcionários.

- Crescimento e segurança: Lembrando da Pirâmide de Maslow apresentada anteriormente nesse capítulo, a valorização do indivíduo pela organização e seus superiores é um incentivo para o aumento da autoestima, e esta se encontra no topo da pirâmide, almejada por todas as pessoas. A possibilidade de um plano de carreira dentro da empresa motiva os seus colaboradores a sempre buscarem qualificação e a melhorar os seus serviços, trazendo benefícios para eles, como também para a empresa.

- Autenticidade: O ser humano deve confiar, acreditar no seu potencial, no seu controle pessoal, nos seus valores e assim conseguir mostrar a empresa que tem controle próprio e pode tomar suas próprias decisões.

- Relevância social: Segundo o que foi apresentado nesse capítulo uma relação saudável entre os envolvidos na organização é de grande importância, seja qual for a posição de cada um dentro de uma hierarquia. Os superiores devem valorizar seus colaboradores, reconhecendo seu empenho e sua produtividade, seja através de elogios ou de benefícios que possam trazer segurança.

- Total espaço de vida do indivíduo: As organizações e seus superiores precisam entender a necessidade que o ser humano tem de uma vida pessoal fora da empresa, de participar de grupos e comunidades, de ter um convívio saudável com outras pessoas e ter seu tempo de lazer, pois o indivíduo que não tem vida fora do trabalho tem maior possibilidade de se sentir sobrecarregado e cansado, ocasionando uma redução de produção.

- Meta para autorealização: As pessoas quando iniciam atividades ou um novo projeto no trabalho ou na vida particular, esperam ter benefícios para sua vida e sua

evolução. E quando essas ações caminham e chegam ao lugar esperado, o indivíduo sente que tem potencial próprio e conseqüentemente se sente mais motivado.

Portanto a necessidade de um colaborador motivado já está se tornando indiscutível para fidelizá-lo, como também para fidelizar clientes, e para que haja um aumento na produtividade, já que vimos que a motivação do indivíduo o leva a buscar qualidade e produtividade, e que para isso algumas atitudes da empresa, como disponibilizar um ambiente agradável e valorizar o funcionário são necessárias, fazendo com que assim colaborador e organização tenham vantagens e sucesso .

4. PESQUISA

Para ilustrar os aspectos apresentados no texto sobre fidelização de colaboradores e como a motivação destes, interfere diretamente na sua retenção na empresa, foi feito uma pesquisa de campo.

Para Gil (2002), questionário é a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc. (http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/10375/10375_7.PDF)

A realização desta pesquisa ocorreu no município de Assis- SP no 1º semestre de 2012, em forma de questionário do qual participaram 40 pessoas que atuam como comerciários nesta cidade, em diversos segmentos.

O referido questionário é composto de 09 perguntas com o propósito de avaliar a rotatividade de colaboradores nas empresas, se esses estão motivados e o que os leva a serem ou não fiéis às organizações nas quais atuam.

O questionário manteve em sigilo a identificação dos participantes e das empresas nas quais atuam, para que se sintam a vontade em suas respostas.

A seguir, um modelo do questionário utilizado:

Idade:
Sexo:
Segmento da loja:

- 1- Há quanto tempo trabalha no comércio?
- 2- Há quanto tempo trabalha nessa empresa? O que mantém você nessa empresa?
- 3- Você se considera um bom profissional?

- 4- Você se preocupa em estar qualificado para o mercado de trabalho? Faz cursos de capacitação?
- 5- Se sente motivado para o trabalho?
- 6- Gostaria de exercer outra função? Qual?
- 7- A empresa dá oportunidade de você expressar sua opinião sobre atendimento e produtos? O que você acha dessa oportunidade?
- 8- Você e seu trabalho são valorizados pelos seus superiores?
- 9- Você é fiel a sua empresa? Ajuda ela a crescer?

Após a tabulação e análise dos dados obtidos através das respostas foi facilmente percebida a relação entre a realidade e a teoria apresentada anteriormente nesse trabalho.

Na pesquisa 52,5% dos entrevistados tinham entre 21 e 35 anos, com uma elevada quantidade de colaboradores do sexo feminino.

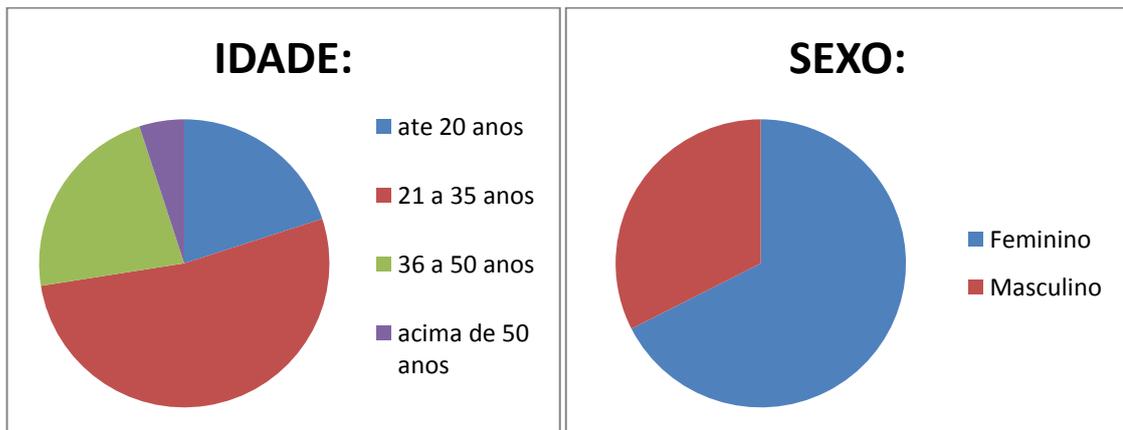


Gráfico 01: IDADE; Gráfico 02: SEXO.

Como essa faixa de idade é considerada produtiva, e é aquela em que o ser humano está em busca do bem estar, da realização profissional, a maioria desses profissionais apresenta uma média de um ano na atual empresa, e muitos deixam claro que buscam uma empresa onde se sintam valorizados e que sejam tratados de forma digna. Talvez seja esse o motivo de apenas 47,5% terem por volta de cinco anos de carteira assinada como colaboradores do comércio, esse dado comprova a

alta rotatividade entre empresas, causando também baixo comprometimento e fidelização.

No decorrer da pesquisa foi ouvido, especialmente das mulheres, que gostam de trabalhar no comércio, mas que acreditam que muitas pessoas ainda buscam essa opção de trabalho por não exigir alto grau de escolaridade.

Ao serem abordados sobre o assunto da qualidade no trabalho sem um curso específico, 82,5% acredita serem bons profissionais, em consequência da prática. Ressaltam que este trabalho tem como exigência a facilidade em se relacionar com pessoas, pois essa função apresenta uma ligação direta com os clientes.

Apesar da facilidade em entrar no comércio sem um curso de graduação, muitos salientam que para conseguir crescer profissionalmente nesta área é necessário qualificação. Boa parte (60%) dos entrevistados se preocupa com a qualificação, em contra partida somente 47,5% faz cursos em busca dessa melhoria, e boa parte em áreas não relacionadas ao comércio.

Muitos ainda afirmam que pretendem atuar no comércio somente até o término da graduação, pretendendo atuar na área para a qual se preparam, o que mostra que a dificuldade em encontrar funcionários será sempre um problema a ser enfrentado.

Atualmente 67,5% dos funcionários sabem da importância de expressar sua opinião dentro da organização, pois acreditam que são eles que conhecem o que o seu público alvo busca, já que são eles que estão diretamente ligados aos clientes. Sabendo disso é sempre bom lembrar-se da importância dos colaboradores gostarem e acreditarem no que vendem e na empresa que trabalham e se sentirem valorizados, pois como foi mostrado no terceiro capítulo, quando o colaborador sente que é importante, trabalha em um ambiente agradável, onde tem voz ativa, acaba se sentindo mais motivado e com isso produz mais e faz uma boa propaganda boca a boca da empresa, e assim se torna bem mais fácil mantê-lo no quadro de funcionários.

Os dados apresentados na pesquisa também nos mostram que 70% dos funcionários são fiéis a empresa em que trabalha, desde que sejam bem tratados e com o reconhecimento merecido, alguns dos entrevistados ainda ressaltam que o ambiente organizacional bom é um ponto importante para que eles sejam ou não

fiéis a empresa, e alguns destes ainda colocam que quando o clima é bom e as pessoas são agradáveis, o ambiente de trabalho se torna uma segunda família para eles, já que muitas vezes passam mais tempo do dia no trabalho do que em casa. Já 20% dos entrevistados dizem que são fiéis enquanto o emprego for bom para eles, ou seja, se encontrarem uma proposta melhor mudarão de emprego, pois não podem perder as oportunidades de crescimento, mas deixam bem claro que fazem de tudo pela empresa em que estão no momento “vestem a camisa” de verdade, e o que estiverem ao alcance deles para ajudar no crescimento da organização com certeza será feito.

Quando muitos colocaram essa questão de crescimento, perguntei se eles não acreditavam que era possível crescer dentro da empresa que já trabalhavam, e a resposta foi que na cidade de Assis a maioria das empresas ainda é de pequeno porte e familiar, dificultando assim um crescimento, já que as altas funções ainda pertencem aos donos do negócio.

Essas respostas nos trouxeram a tona outra questão que afeta indiretamente o crescimento profissional dos colaboradores, que é o porte da cidade em que trabalham, pois se a cidade tem um porte médio, como é o caso de Assis- SP, as dificuldades de crescimento profissional são menores em comparação a uma cidade de grande porte, onde é facilmente encontrado empresas grandes, com maior descentralização de poder, facilitando assim um melhor plano de carreira.

Alguns dos entrevistados possuem um pensamento positivo em relação ao crescimento da cidade em que atuam (Assis-SP), e juntamente a isso uma esperança de um mercado de trabalho mais atrativo, fazendo com que tenham possibilidade de mudança de empresa ou até mesmo de crescimento dentro da organização que já atuam, pois com mais concorrentes atrás de mão de obra os empresários valorizaram mais os colaboradores que já possuem, para que consiga fidelizá-los ou até mesmo porque se a cidade cresce o seu comércio local também cresce fazendo com que os empresários expandam seus negócios, precisando assim descentralizar um pouco o poder.

A pesquisa com o intuito de mostrar como a organização pode fidelizar seus colaboradores, devido ao grande retorno positivo financeiramente como também

produtivamente, e se a motivação destes, ajuda realmente nesse processo, nos trouxe resultados satisfatórios, comprovando assim que o que foi mostrado nesse trabalho é válido, pois os funcionários tem sim buscado o bem estar, a valorização e que estão dispostos a serem fieis a empresa que os oferecerem isso como contra partida a um trabalho bem feito. Ao decorrer da pesquisa outras questões foram sendo expostas, como a dificuldade de um crescimento, ou seja um plano de carreira dentro do comercio da cidade, devido a cultura e ao seu médio porte.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fidelização dos colaboradores é uma alternativa eficaz para a organização, como também para o funcionário. A fidelização permite que a empresa fique fora do atual cenário, que mostra a dificuldade em preencher o quadro de funcionários, às vezes pela falta de capacitação ou de mão de obra mesmo e pela alta rotatividade.

Ao fidelizar um funcionário a empresa reduz gastos com demissões e admissões, e para que consiga reter esses colaboradores é válido capacitá-los, pois o retorno será benéfico na produtividade da empresa e na motivação dos funcionários, porque com isso, eles se sentem mais valorizados, aumentando a autoestima, ocasionando um ambiente de trabalho mais agradável, e todos esses fatores juntos, formam um conjunto satisfatório para as partes envolvidas.

Verificou-se através da pesquisa de campo que a proposta é positiva e importante nos dias de hoje, já que como mostrado, o ser humano tem buscado o bem estar e a valorização do trabalho desempenhado, não mais somente o salário, e a partir do momento em que a empresa possui colaboradores satisfeitos e motivados, se torna mais fácil fidelizá-los, gerando um resultado positivo para ambas partes. Uma questão analisada e com resultados positivos, é que as empresas começam a notar essa importância de motivar seus colaboradores e de dar voz ativa para eles, ou seja, dar valor nas opiniões e necessidades de seus funcionários e também de retê-los.

Outra questão exposta foi a de como a cultura e o porte da cidade em que o comércio está instalado influencia indiretamente no crescimento profissional do colaborador, fazendo com que busquem alternativas ao se qualificarem.

Neste trabalho, buscamos mostrar a importância de reter funcionários devido à dificuldade de encontrar bons colaboradores no mercado, e que com a fidelização destes, os dois lados saem ganhando, empregado e empregador, e uma das alternativas é a de motivá-los e fazer com que se sintam felizes e satisfeitos na organização que atuam, para que assim sejam fieis a ela.

REFERÊNCIAS

AMATO, Luciano. **Atendimento ao Cliente - Um diferencial para sua empresa.** Disponível em: <www.atendimentoaocliente.com.br>. Acesso em: 13 fev. 2012

(apud GIL, p 88, 2002) **Métodos e técnicas da pesquisa e pesquisa de campo.** PUC- Rio-Certificação Digital Nº 0510332/CA. Disponível em:<http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/10375/10375_7.PDF>. Acesso em: 22

BOOG Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD.** 3. Ed – São Paulo: Makron Books, 1999.

BRUSCO, Sueli. **Motivação para estimular a produtividade.** Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/informe-se/administracao-e-negocios/motivacao-para-estimular-a-produtividade/36217/>>. Acesso em: 22 fev. 2012.

CABRAL, Gabriela. **Autoestima.** Disponível em:<www.brasilecola.com/psicologia/autoestima.htm>. Acesso em: 14 fev. 2012

CAMPOS, Nicole Faria de. **PARADIGMAS: visão do mundo e suas influências na empresa.** Disponível em: <http://www.viannajr.edu.br/site/menu/publicacoes/publicacao_tecnologos/artigos/edicao2/200715902.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** Ed. Compacta, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Colaborador, Significado de Colaborador. Disponível em:<www.dicio.com.br/colaborador/>. Acesso em: 03 dez. 2011.

Consultoria Right Management (apud G1). **Pesquisa aponta 10 profissionais mais difíceis de achar no mundo.** Disponível em: <<http://megaminas.globo.com/2010/10/29/pesquisa-aponta-10-profissionais-mais-dificeis-de-achar-no-mundo>>. Acesso em: 28 jan. 2012.

EMPRESAS INVESTEM NA QUALIFICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS. Disponível em: <www.sisnema.com.br/materias/idmaT001710.htm>. Publicado em: 24 set. 2003, SISNEMA. Acesso em: 07 fev. 2012.

Empregado, Significado de Empregado. Disponível em: <www.dicio.com.br/empregado/>. Acesso em: 03 dez. 2011.

ERVILHA, A. J. Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2003.

FITZSIMONS, James. **A Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação**. 4. Ed., 2004.

HERINGER, Kaio De Brito. **A Motivação dos Funcionários em Benefício da Empresa**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-motivacao-dos-funcionarios-em-beneficio-da-empresa/53613/>>. Acesso em: 22 fev. 2012.

Hill, Norman C. ,1951-**Como melhorar o desempenho dos empregados**. Trad. de Margarida D. Black. São Paulo: EPU, 1986.

HOFFMAN, Tom. **O Elo Perdido em Customer Centricity: Uma Equipe Engajada e Motivada**. Disponível em: <<http://blog.1to1.com.br/category/categorias/engajamento-dos-funcionarios/>>. Acesso em: 27 abr. 2012.

IWAKURA, Mariana. **50 maneiras de cortar custos**. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI125197-17171,00-MANEIRAS+DE+CORTAR+CUSTOS.html>>. Acesso em: 22 mai. 2012.

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

LOBOS, Julio. 1945-. **Encantando o cliente: externo e interno**. São Paulo: 1993.

MAINARDI, Sandra Marilize. **O Que é Auto-Estima**. Disponível em: <<http://www.ilv.com.br/noticias/2004/11novembro/portal/autoestima/oquee.html>>. Acesso em: 14 fev. 2012.

MARAÑÓN, Gregório. **Colaborador, Significado de Colaborador**. Disponível em: <www.lexico.pt/colaborador/>. Acesso em: 03 dez. 2011.

Pesquisa indica falta de profissionais qualificados no mercado de trabalho. por Edição do dia 06/04/2011. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2011/04/pesquisa-indica-falta-de-profissionais-qualificados-no-mercado-de-trabalho.html>>. Acesso em: 08 set. 2011.

Piramide de Maslow – A Hierarquia das Necessidades de Maslow. Disponível em: <<http://site.suamente.com.br/a-piramide-de-maslow/>>. Acesso em: 19 ago. 2011.

Qualificação, Significado de Qualificação. Disponível em: <www.dicio.com.br/qualificacao/>. Acesso em: 07 fev. 2012.

REBOUÇAS Fernando. **Capacitação de Funcionários**. Disponível em: <www.infoescola.com/administracao/_capacitacao-de-funcionario/>. Acesso em: 07 fev. 2012.

RECINELLA, Roberto. **O que é motivação.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-motivacao/11360/>>. Acesso em: 05 jun. 2012

REZENDE, Willians. **Por Que Marketing de Relacionamento?** Disponível em: <www.pensandomarketing.com/home/id78.html/>. Acesso em: 25 ago. 2011.

RIBEIRO, Antonio Carlos Evangelista. **O QUE É CLIMA ORGANIZACIONAL** Disponível em: <www.portalbrasil.net/2006/colunas/administracao/outubro_16.htm>. Acesso em: 06 fev. 2012.

SERRANO, Daniel Portillo. **Maslow – Biografia.** Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow_Biografia.htm>. Acesso em: 27 abr. 2012.

_____. **Teoria de Maslow - A Pirâmide de Maslow.** Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow.htm>>. Acesso em: 27 abr. 2012.

Tempos modernos (*Modern Times*). Direção: Charles Chaplin. Elenco: Charles Chaplin, Paulette Goddard, 87 min. Preto e branco, continental, EUA 1936.

WILMER, Dave. **Satisfação dos funcionários tem influência direta na produtividade da empresa e na retenção de talentos.** Disponível em: <<http://www.dimixus.com/satisfacao-dos-funcionarios-tem-influencia-direta-na-produtividade-da-empresa-e-na-retencao-de-talentos>>. Acesso em: 13 fev. 2012.

.<http://www.infoescola.com/administracao_/clima-organizacional/>. Acesso em: 22 fev. 2012.

<www.rztcomunicacao.com.br>. Acesso em: 07 fev. 2012.