

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE OBRAS**

**SAMANTHA DALLPOSSO MACHADO**

**MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL NUMA  
INCORPORADORA E CONSTRUTORA DO PARANÁ**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**CURITIBA**  
**2016**

**SAMANTHA DALLPOSSO MACHADO**

**MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL NUMA  
INCORPORADORA E CONSTRUTORA DO PARANÁ**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gerenciamento de Obras, ao Programa de Pós-Graduação em Gerenciamento de Obras, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Egídio José Romanelli

**CURITIBA  
2016**

**SAMANTHA DALLPOSSO MACHADO**

**MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL NUMA INCORPORADORA E  
CONSTRUTORA DO PARANÁ**

Monografia aprovada como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Obras, Departamento Acadêmico de Construção Civil, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Curitiba, pela comissão formada pelos professores:

Orientador: Prof. Dr. Egídio José Romanelli  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR.

Banca: Prof.  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR.

Prof.  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR.

Curitiba, 30 de março de 2016.

## **RESUMO**

Esta monografia apresenta um estudo sobre motivação e clima organizacional em uma empresa de engenharia, aspecto muito importante em uma época de crise no setor. Caracteriza várias teorias de motivação desde referências mais antigas, como Maslow, até estudos mais recentes como LawlerIII. Também apresenta quais os itens que influenciam no clima organizacional. Descreve como estes fatores podem melhorar a produtividade dos profissionais da empresa. Estuda uma empresa de engenharia quanto à estes fatores. Apresenta a estrutura da empresa. Complementa com uma pesquisa de avaliação de clima organizacional e motivação com uma parte dos profissionais da empresa. Descreve os resultados da pesquisa, avalia as respostas e identifica os resultados com as teorias apresentadas.

Palavras-chave: Ambiente organizacional. Motivação no trabalho. Clima organizacional. Empresa de engenharia.

## **ABSTRACT**

This monograph presents a review about motivation and work environment in a civil construction company, as it is a very important task for the actual conjuncture. Distinguish various motivational theories in time, from Maslow to Lawler III. Presents which factors actuate in organizational environment. Describe how these items may improve workers performance. Studies how an civil construction company presents these factors. Presents the company model. Accomplish with an investigation about motivation and organizational environment applied in part of the workers. Describe the investigation's result, evaluate the answers and match with reference theories.

Keywords: Organizational environment. Work motivation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de necessidade de Maslow .....	11
Figura 2 – Organograma.....	20
Figura 3 – Metodologias.....	23
Figura 4 – Motivação na colocação profissional .....	27
Figura 5 – Motivação na empresa.....	27
Figura 6 – Desmotivação na empresa.....	28
Figura 7 – Desmotivação aberta na empresa .....	29
Figura 8 – Produtividade na empresa .....	29
Figura 9 – Satisfação com funções .....	30
Figura 10 – Reconhecimento.....	31
Figura 11 – Clima organizacional .....	32
Figura 12 – Clima organizacional entre setores .....	33
Figura 13 – Clima Organizacional criado pelos gestores .....	34
Figura 14 – Melhoria para produtividade .....	35
Figura 15 – Melhorias abertas para produtividade .....	35

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	07
1.1 OBJETIVO GERAL.....	08
1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	08
1.3 JUSTIFICATIVA .....	08
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	09
2.1 MOTIVAÇÃO.....	09
2.1.1 TEORIAS.....	10
2.1.1.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW .....	10
2.1.1.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG .....	11
2.1.1.3 TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS DE MCCLELLAND .....	12
2.1.1.4 TEORIA DOS PROCESSOS .....	12
2.1.1.4.1 TEORIA DA EXPECTANCIA DE VROOM - CONTINGENCIAL.....	13
2.1.1.4.2 TEORIA DA EXPECTAÇÃO DE LAWLER III .....	14
2.1.1.4.3 TEORIA DO ESTABELECIMENTO DE METAS DE LOCKE .....	14
2.1.2 CONSIDERAÇÕES .....	14
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	14
2.2.1 FATOR HUMANO.....	15
2.2.2 PESQUISA E AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	15
2.2.3 IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	17
2.2.4 LIDERANÇA E O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	17
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>17</b>
3.1 ESTUDO DE CASO – ESTUDO DA MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA.....	17
3.1.1 EMPRESA .....	18
3.1.2 ORGANOGRAMA.....	19
3.1.3 METODOLOGIA.....	20
3.1.3.1 METODO DE PESQUISA .....	21
3.1.3.2 ESTUDO DE CASO .....	23
3.1.4 QUESTIONARIO .....	23
3.1.4.1 APLICAÇÃO DO QUESTIONARIO.....	25
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>25</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>40</b>





## 1 INTRODUÇÃO

Mesmo sendo uma das principais ferramentas para maximizar o resultado da construção civil, a motivação dos funcionários é negligenciada pelos executivos. O investimento em novas tecnologias, planejamento estratégico e processos produtivos não são eficazes se os responsáveis pela execução não estão comprometidos. Uma das principais vantagens competitivas das empresas é obtida através das pessoas que trabalham nela, que estão engajadas pelo mesmo objetivo.

Foi-se o tempo em que a mão de obra era apenas mecânica, matricial e servil. Hoje em dia, o trabalho não é apenas uma atividade para sustento. A relação que o ser humano estabelece com o trabalho é muito complexa e diretamente atrelada ao ambiente gerado pela empresa: o comportamento, a forma como agem, pensam, trabalham, tratam os clientes e desenvolvem atividades varia muito de pessoa para pessoa. As diretrizes da empresa também influenciam na forma como o colaborador age e reage.

“O mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade. Todas essas tendências influenciam poderosamente as organizações e seu estilo de administrar com as pessoas. O mundo dos negócios ficou completamente diferente, exigente, dinâmico, mutável e incerto. E as pessoas sentem o impacto dessas influências e necessitam de um apoio e suporte por parte dos seus líderes e gerentes.” (CHIAVENATO, 2005, p.42)

Manter o funcionário motivado e satisfeito é um dos requisitos essenciais para reter o talento profissional e esse é o grande diferencial das empresas competitivas. Para que isso ocorra, o estilo de gerência, a relação estabelecida com os funcionários, processos de qualidade, cuidados com a segurança e higiene, devem gerar um local agradável de trabalho, tanto fisicamente quanto socialmente. No entanto, são poucas as organizações que tem essas preocupações.

Em maior escala, o que ocorre é o descaso com a motivação, satisfação e manutenção do colaborador. Baseado na padronização mecânica, sistemática e sem levar em consideração a individualidade, a rotatividade e insatisfação dos funcionários é alta. Quando a gerência de uma empresa foca apenas na parte técnica o rendimento é comprometido, já que o envolvimento deve ser mais abrangente para uma produção efetiva.

Conforme Chiavenato (1999, p. 3), as pessoas passam boa parte de suas vidas dentro das empresas trabalhando. Os trabalhadores são seres humanos repletos de sentimentos, são

complexos, e não os deixam de ser por estarem dentro da empresa. Sem ânimo, sem motivação e sem um ambiente agradável, o funcionário não produz com eficiência e eficácia.

Katz (1955, p. 33) afirma que o sucesso do gerenciador de pessoas depende mais de como ele administra e lida com as pessoas, do que com suas próprias características. Ou seja: a habilidade de transformar o anseio da organização em realidade com a diversidade apresentada pelos funcionários através do seu conhecimento e tato.

O tema deste trabalho surgiu após a observação do ambiente motivacional atípico na empresa estudada, onde mesmo com a produção mantida, apresentou casos de atrasos salariais e demissões. Desenvolveu-se, então, um estudo para entender os fatores motivacionais e o clima nessa empresa e o que faz a produtividade se manter, levantando aspectos que possam elevar a estima dos colaboradores e sua satisfação, tornando o ambiente de trabalho agradável.

### 1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é identificar a motivação e fatores que criam o clima organizacional numa empresa de construção civil de Curitiba.

### 1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Caracterizar motivação e clima organizacional;
- Levantar as motivações e o clima organizacional na empresa de construção estudada;
- Identificar os aspectos mais representativos da análise.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Há pouco mais de um ano, muito influenciada pela crise socioeconômica do país, a empresa encontra-se em dificuldade. Muitos funcionários foram demitidos, os atrasos salariais são constantes e medidas como o custo da coparticipação em exames e mensalidade

no plano de saúde dos dependentes serem do colaborador, foram tomadas para manter a empresa funcionando. Com isto, o número de demissões aumentou, assim como os de processos trabalhistas.

Mesmo com as baixas e a provável degradação no nível motivacional dos funcionários, a produtividade se manteve. O que será que mantém as pessoas produtivas? Será uma motivação interna ou externa, por exemplo, gerada pelos gestores ou pelos próprios colaboradores? Como é e como o ambiente gerado pela empresa tem influenciado no desempenho dos funcionários?

Devido a esses questionamentos desenvolveu-se um estudo para compreender como a produtividade se manteve mesmo no cenário aparentemente adverso e como o clima influencia as pessoas. Para isso, é importante, determinar quais os fatores relevantes a serem questionados.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 MOTIVAÇÃO**

Determinar exatamente o que é motivação é muito difícil, varia de acordo com cada autor. Podemos afirmar que é um conjunto de fatores que determina a ação de cada indivíduo. Fatores esses que influenciam a conduta de cada pessoa de forma diferente.

“... a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta e cumpra determinados objetivos” ROBBINS (1998, p.112)

O conceito de motivação flutua desde a resposta a estímulos externos até atitudes e comportamentos desencadeados por estímulos originados no inconsciente mental. Distintas linhas de pensamento acreditam que a motivação pode ser criada e aumentada por recompensas – como o aumento salarial, ao passo que alguns defendem que nenhuma pessoa pode motivar outra.

“Motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores” FIORELLI (2004, p.118)

Essas diferentes interpretações justificam-se pela diversidade de fatores que desencadeiam os comportamentos e ações de diferentes pessoas, entre os quais podemos considerar as informações e conhecimentos armazenados no nível mental consciente, como

as carências físicas e afetivas, os estímulos do meio em que se vive, os impulsos originados no nível mental inconsciente, entre outros.

Devido as várias origens do comportamento, podemos utilizar variadas teorias a respeito da motivação, conforme Bergamini (1997, p. 38) as diferentes interpretações decorrem do fato de que “não existe uma única teoria que seja capaz de desvendar todas as características próprias da psicodinâmica motivacional de uma só vez”.

Satisfazer alguma necessidade é o que move o ser humano, isso pode ser considerado motivação. Assim que suprir uma carência, de imediato surgirá outra, pois as individualidades fazem com que cada pessoa seja incitada de forma distinta, conseqüentemente certas atitudes influenciam mais algumas pessoas do que outras.

Mesmo que as reações e motivações das pessoas sejam distintas, certos anseios são equivalentes. Perante esta perspectiva, as teorias sobre motivação procuram apontar as que são comuns entre elas.

### 2.1.1 TEORIAS

Desde os primeiros filósofos – primeiros pensadores da humanidade – nota-se uma preocupação em compreender e explicar o comportamento humano. É um dos indicativos pelo interesse na motivação pois até mesmo para entender o comportamento é necessária a motivação.

Até o século XVII, antes da Revolução Industrial, a forma conhecida de motivação era a punição, acarretando medo generalizado nos trabalhadores, além de repressões psicológicas, sofriam detrimento físicos e restrições economicas. Interrompendo esta fase, a Revolução Industrial proporcionou os investimentos necessários na eficácia da produção, passou a ser exigido maior retorno para o trabalhador, deixando as punições para trás e então surgiram os estudos sobre motivação.

#### 2.1.1.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Abraham Maslow foi um psicólogo norte americano, famoso nas décadas de 40 e 50 devido suas pesquisas sobre as necessidades humanas e a motivação. Sua teoria associa que parte do comportamento humano está vinculado às necessidades e desejos. Quando uma vontade surge, vira automaticamente a motivação para a ação, moldando assim o indivíduo.

Maslow (1970) defendia a existência de uma hierarquia nos fatores motivacionais. As necessidades básicas são as primeiras a se manifestarem e até que se satisfaça não se preocupa com os próximos níveis. Essas necessidades são hierarquizadas com uma pirâmide.

Na base estão as necessidades fisiológicas – fome, respiração, sede, sono, sexo. Em seguida viria a necessidade de segurança – segurança do corpo, emprego, recursos, moralidade, saúde, família, propriedade. Na parte central estariam as necessidades sociais – de relacionamento, amor, pertencer ao grupo, amizade, família. O penúltimo nível seria a necessidade de estima – autoestima, reconhecimento, status, prestígio, confiança. E no topo, a necessidade auto realização – criatividade, espontaneidade, aceitação dos fatos, o indivíduo se torna aquilo que deseja ser. Esta última só é atingida após todos os outros níveis estarem satisfeitos.

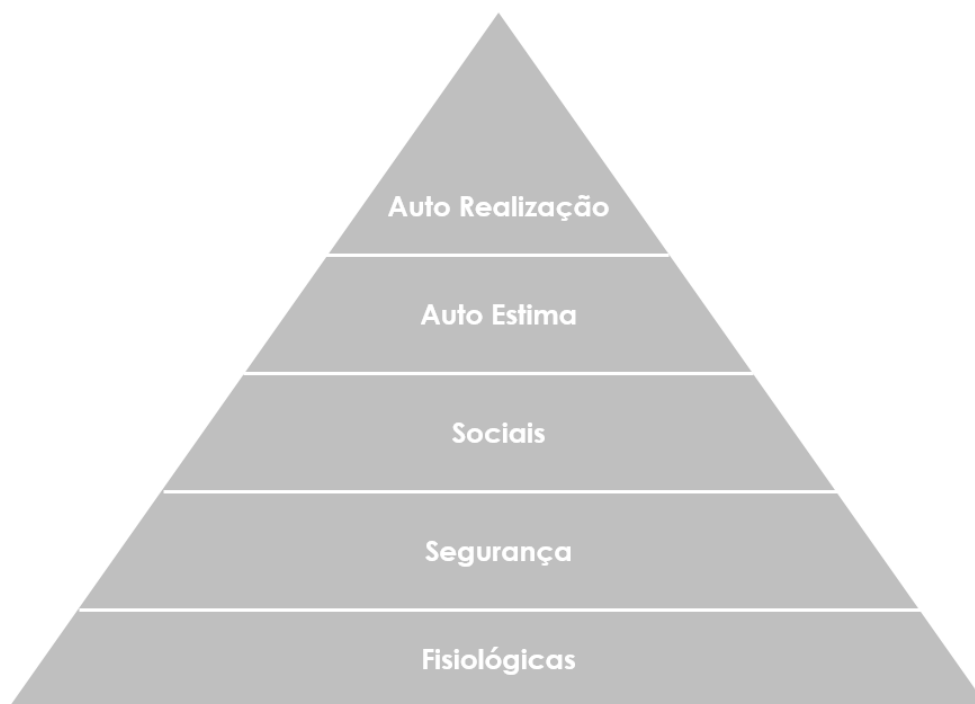


Figura 1 – Pirâmide de necessidade de Maslow

Fonte: elaborado pela autora

Porém, nem sempre essa hierarquia proposta por Maslow é obedecida, pois como já foi dito anteriormente, os seres humanos são complexos e distintos.

### 2.1.1.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Na década de 60, Frederick Herzberg discorreu sobre o que gerava satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho. Herzberg indicou que fatores relacionados ao conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas desenvolvidas pelo indivíduo são fatores de satisfação - motivadores, enquanto os determinados pelo ambiente que rodeiam o indivíduo e ligados a condições dentro das quais desempenha seu trabalho, ou seja, são fatores extrínsecos (HERZBERG, 1968, p.8 e 9), apenas previnem a insatisfação - manutenção ou higiênicos.

Dentro de sua linha de pensamento e com perspectiva do comportamento humano, a não manifestação de insatisfação não necessariamente significa satisfação do indivíduo. O mesmo é válido para a satisfação que pode ter como oposto não satisfação não manifestada.

### 2.1.1.3 TORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS DE MCCLELLAND

David McClelland, também na década de 60, identificou as necessidades como fatores motivacionais, assim como Maslow. Porém, para McClelland (PEREZ-RAMOS, 1990, p.130) as necessidades podem ser adquiridas socialmente, não nascemos com elas.

As necessidades, segundo McClelland, são: poder, afiliação e realização.

“Necessidade de realização – pessoas que apresentam elevados índices na necessidade de realização tendem a esforçar-se para alcançar altos níveis no seu desenvolvimento, maior autonomia no seu desempenho e melhor aceitação de responsabilidades no seu trabalho, assumindo desafios realísticos;

Necessidade de afiliação – as pessoas tendem a ter mais preocupação de desenvolver e manter um adequado relacionamento social do que em melhorar seu desempenho. Desempenham com eficiência as funções que envolvem contatos interpessoais.

Necessidade de poder – os comportamentos mais frequentes são aqueles que abrangem o desejo de ser prestigiado, de dominar e de controlar as atitudes e ações dos demais. Os indivíduos com alto nível dessas necessidades procuram desempenhar tarefas de liderança nas atividades de grupo, contando frequentemente com apreciável fluência verbal que utilizam para persuadir os outros.” PEREZ-RAMOS (1990, p.130 e 131)

Essas necessidades variam de intensidade nas pessoas, conforme seu perfil psicológico e processos sociais que passam pela vida, sendo absorvidos no decorrer dela.

#### 2.1.1.4 TEORIA DOS PROCESSOS

As teorias de processo analisam como as pessoas se motivam. Buscam explicar o comportamento através da compreensão dos processos cognitivos ou de pensamentos das pessoas. Essas teorias defendem que através de suas percepções e perspectivas o indivíduo estabelece suas metas e objetivos, ou seja, decide se realiza ou não determinada atividade conscientemente.

“compreendem, entre outros, a análise da auto percepção, da tomada de decisões, dos conceitos de consonância e dissonância, da atribuição de valores e da influência das variáveis relacionadas com o indivíduo, o ambiente e o trabalho.”  
PEREZ-RAMOS (1990, p. 137)

As teorias de processo são: teoria da expectancia Vroom, a teoria da expectativa de Lawler III e a teoria do estabelecimento de metas de Locke.

##### 2.1.1.4.1 TEORIA DA EXPECTANCIA DE VROOM - CONTINGENCIAL

O modelo proposto por Victor H Vroom diz que o nível de motivação depende de três forças, são elas: expectativas, recompensas e relação entre expectativa e recompensa.

“ - Expectativas: são os objetivos individuais, que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e uma infinidade de combinações e objetivos;

- Recompensas: é a relação entre a produtividade e alcance dos objetivos individuais;

- Relações entre expectativas e recompensas: é a capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas. ”  
CHIAVENATO (2003, p. 537)

Conforme esta teoria, a expectativa de sucesso é o que motiva a pessoa para se esforçar para atingir seu objetivo. Cada pessoa tem preferência por determinados resultados, chamados de valências. Quando a valência é positiva se relaciona ao objetivo de alcançar o resultado final e quando é negativo ao desejo de evita-lo.

Conforme Robins (2005, p. 148) a teoria destaca três relações:

“ - Relação esforço-desempenho: a probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho;

- Relação desempenho-recompensa: o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado;

- Relação recompensa-metas pessoais: o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.”

Esta teoria distingue porque algumas se esforçam mais do que outras na mesma atividade.

#### 2.1.1.4.2 TEORIA DA EXPECTAÇÃO DE LAWLER III

Lawler relacionou a teoria de Vroom com dinheiro. Segundo Lawler III (1997, p.132) “o dinheiro pode ser um importante motivador quando um alvo existe para os indivíduos” e ainda “recompensas extrínsecas, tais como salário e promoções, podem desempenhar papel muito importante em influenciar a motivação”.

#### 2.1.1.4.3 TEORIA DO ESTABELECIMENTO DE METAS DE LOCKE

Conforme Robbins (2005, p. 141), Locke afirma que “objetivos específicos melhoram o desempenho; que objetivos difíceis, quando aceitos, melhoram mais o desempenho do que aqueles mais fáceis; e que o feedback também conduz a melhores desempenhos.” - As pessoas se esforçam mais quando tem objetivos a alcançar.

#### 2.1.2 CONSIDERAÇÕES

Todos os estudos, de alguma forma, enriquecem as teorias motivacionais. Levando em consideração todos os aspectos relevantes das organizações e de seus colaboradores as empresas podem adotar medidas estratégicas para a melhora da produtividade.

### 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

De maneira abrangente, pode-se dizer que clima organizacional é a maneira como a empresa se encontra em determinado momento. A forma como os funcionários interagem entre si, com cliente e fornecedores, para Bergamini e Coda (1997, p. 98) “ nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”.

Conforme Chiavenato (1999, p. 440) “o clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo. ”



Para que o clima seja considerado favorável ao desenvolvimento da empresa, é importante que o empresário e seus funcionários estejam trabalhando em sinergia, assim a empresa alcança o sucesso e o funcionário a satisfação na sua atividade. Levando em consideração que o clima não é estático, é importante que os gestores estejam atentos a todos os acontecimentos.

“Clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ou interno à empresa, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas.” OLIVEIRA (1995 p. 47)

### 2.2.1 FATOR HUMANO

As empresas dependem das pessoas para funcionarem. Cada indivíduo tem suas características, vivências e personalidade que altera a forma como se comporta em determinadas situações. E parte desta variação depende das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas e suas individualidades.

Os funcionários requerem atenção e acompanhamento, pois enfrentam várias eventualidades internas e externas. As pessoas estão sujeitas a diversas eventualidades, problemas variados, como familiares, financeiros, de saúde, de segurança e outras diversas. Problemas pessoais que não dizem respeito a empresa podem afetar o comportamento e rendimento do funcionário. É de interesse da empresa auxiliar este funcionário para que ele volte a produzir de maneira eficiente.

“As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar.” CHIAVENATO (2002, p. 73).

“ A pessoa traz à organização sua ‘bagagem psicológica’, conhecimentos, características, preconceitos, experiências anteriores. O indivíduo afeta a organização e recebe sua influência, modificando seus comportamentos, atitudes e visão de mundo, como consequência do desempenho de papéis e das experiências compartilhadas nas diversas interações.” FIORELLI (2000, p.112 e 113)

## 2.2.2 PESQUISA E AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Uma das melhores formas de medir o clima organizacional é através de pesquisa. Conforme Oliveira (1995, p. 70) “ As pesquisas de clima são feitas geralmente por meio de questionário e/ou entrevistas, tentando-se obter as opiniões dos empregados acerca de vários itens sobre os quais a empresa tem interesse em saber o que seu pessoal pensa. ”

“A pesquisa de clima organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho. “ BERGAMINI E CODA (1997, p. 99)

É um instrumento importante para mapear as dificuldades, pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações dos colaboradores em relação a empresa. Vários são os fatores que tornam as pesquisas de clima organizacional importantes, são eles:

- Porque o clima afeta positivamente e negativamente o comportamento/rendimento dos funcionários;
  - Porque pode ser decisivo na capacidade da organização em atrair e reter talentos;
  - Porque pode ser modificado;
  - Porque é um importante indicador da satisfação dos membros da empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como as políticas de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa;
  - Porque pode apontar tanto as origens de problemas já constatados, permitindo, dessa forma, uma intervenção corretiva, quanto o surgimento de problemas potenciais, permitindo uma ação proativa e evitando, assim, a ocorrência dos mesmos;
  - Porque não há como traçar diagnósticos a respeito do ambiente construído pelas pessoas, por suas crenças e valores, sem uma pesquisa para fundamentar, de maneira científica, a realidade organizacional;
  - Porque o clima é mais perceptível conforme as fontes que o originam;
  - Porque tanto as organizações como as pessoas variam intensamente.
- É instrumento que possibilita um diagnóstico preciso e mapeia a satisfação, fidelidade e compromisso dos funcionários com a empresa.

### 2.2.3 IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES

A atitude da empresa de fazer a pesquisa de clima organizacional eleva bastante o índice de motivação dos funcionários. Sentem-se participando, ouvidos e respeitados por suas opiniões. A crença na empresa se eleva sensivelmente.

Para que as pesquisas sejam efetivas, devem ser levadas a sério, revelando o resultado para todos os colaboradores e agindo para modificar os pontos críticos indicados pela pesquisa. Caso nada seja feito, a empresa será desacreditada, levando os colaboradores a desconfiar da organização e não participarem de pesquisas futuras.

A pesquisa, além de um mecanismo de diagnóstico é um elemento motivador, se bem aplicado. O sentimento do funcionário, com relação a pesquisa, deve ser de conforto: escutaram meus anseios, comunicaram os resultados, agiram para aprimorar o que não estava contribuindo para um bom desempenho da empresa e eu participei destas melhorias.

### 2.2.4 LIDERANÇA E O CLIMA ORGANIZACIONAL

Cabe ao gestor criar oportunidades de desenvolvimento para os colaboradores. Reconhecer o trabalho bem executado, criar desafios e motivar a equipe são alguns dos desafios do líder.

As lideranças das empresas devem ter consciência de seu papel perante a motivação de seus subordinados. O gestor é responsável de criar condições favoráveis a motivação dos subordinados. Fiorelli (2000) ressalta que o líder transforma um grupo desarticulado em uma equipe solida. Ele possui poder de fortificar ou debilitar as conexões emocionais que dão solidez a equipe. Ao líder cabe harmonizar diferentes pontos de vista, evitando a hostilidade entre os membros e encabeçar o trabalho para atingir os objetivos.

### 3 MÉTODO

#### 3.1 ESTUDO DE CASO – ESTUDO DA MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

A partir de uma conversa casual com os demais funcionários, surgiu o tema estudado neste trabalho. A “crise” que atinge a empresa, o aumento de trabalho devido a diminuição do número de empregados, a motivação e a satisfação, ou não, dos colaboradores e a relação destes fatores foi questionada.

##### 3.1.1 EMPRESA

Iniciou suas atividades em 1978 na cidade de Curitiba, no estado do Paraná, construindo residências para particulares, pequenas obras públicas, conjuntos de sobrados e posteriormente condomínios de casa para classe média. A partir de 1986, com maior conhecimento imobiliário, passou a construir grandes edifícios.

Dez anos depois, avançou para a construção de grandes condomínios fechados, visando incorporar às residências melhorias para seus clientes, através de projetos bem pensados e executados.

No ano de 2009, passou a atuar no programa Minha Casa Minha Vida, do governo federal e ganhou licitações para construção de creches em todo o país. Devido a isto, passa por constantes auditorias, avalia e seleciona seus fornecedores e parceiros através do ministério das cidades, possui programas de qualidade e análise de processos e tem como principais pilares a excelência e o cumprimento de prazos.

Atua em âmbito nacional, com sede em diversos estados do Brasil, para melhor atender seus clientes. Construindo empreendimentos que aliam qualidade a preços reduzidos, a construtora dedica-se a atender de melhor maneira as necessidades da sociedade, adaptando-se as constantes mudanças do mercado. Como resultado desta dedicação e do respeito ao consumidor a empresa vivencia um grande crescimento, consagrando-se entre as maiores construtoras do país em volume de metros quadrados construídos.

Na base deste desenvolvimento estão as pessoas mais importantes: Seus colaboradores, que atualmente são mais de mil entre escritórios regionais e obras. Com base na sua responsabilidade social, a empresa dedica-se a construir empreendimentos que transpareçam os valores edificados ao longo de sua trajetória. Sua missão é: Construir nas áreas de moradias, educação e saúde com soluções inteligentes, gerando qualidade, eficiência e crescimento sustentável.

### 3.1.2 ORGANOGRAMA

Na próxima página segue o organograma, baseado na matricial forte, da empresa em estudo. Nele estão presentes todas as áreas e setores da empresa, para seu funcionamento nas mais diversas áreas da construção em que atua.

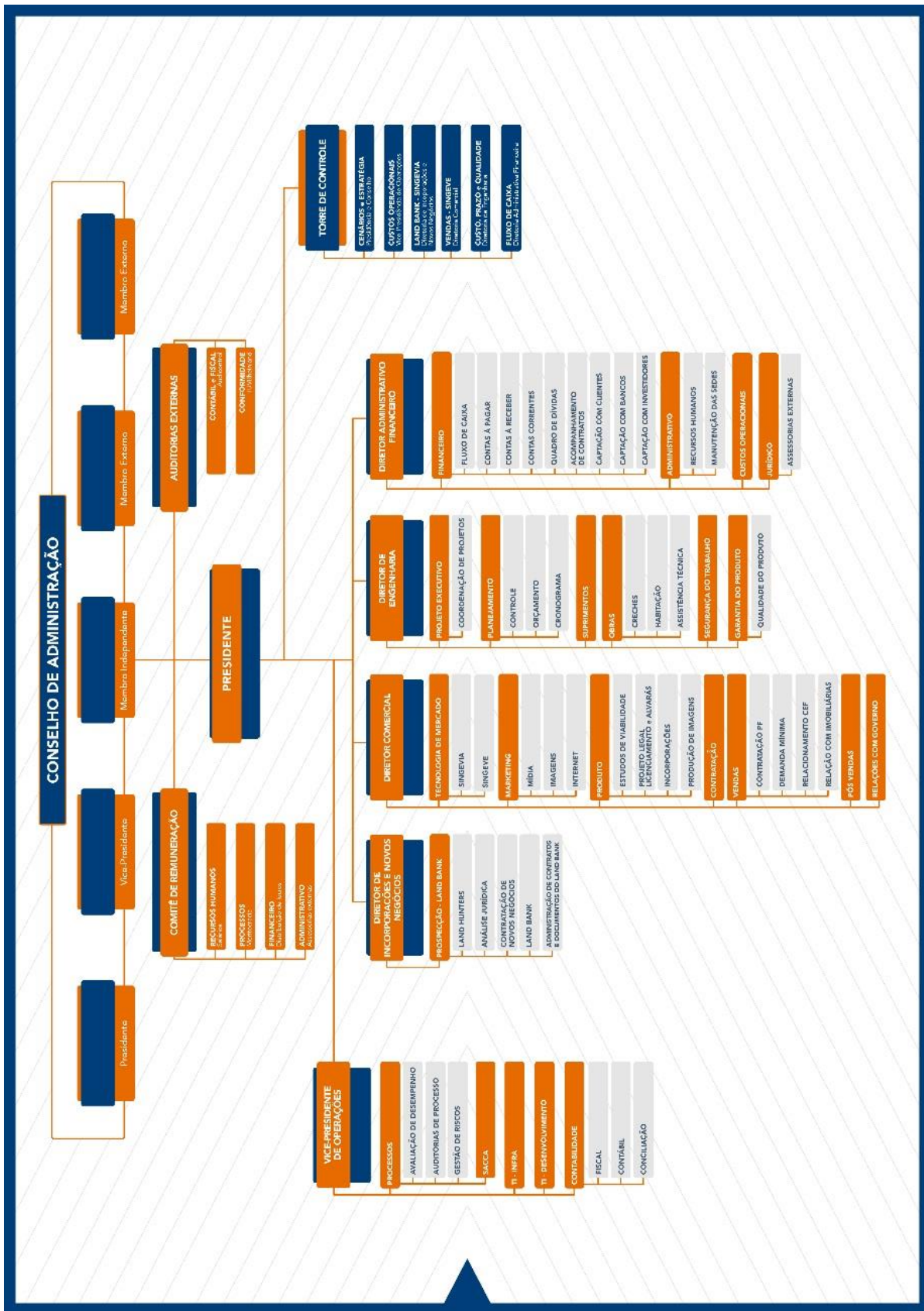


Figura 2 – Organograma

Fonte: MQ – Manual da qualidade da empresa

O conselho de administração é um corpo de membros designados, que conjuntamente supervisiona, pondera e toma as decisões estratégicas da empresa, estabelecendo metas e prazos para as demais diretorias. Procura consolidar um modelo de gestão com excelência, inovação e diferenciação, ajustando sua realidade atual a situação futura desejada.

O comitê de remuneração, como o próprio nome já diz, determina e analisa a remuneração dos colaboradores. Sendo composto pelas áreas de recursos humanos, processos, financeiro e administrativo, busca analisar, implementar e definir os planos de carreiras.

As auditorias externas acompanham todas as mudanças que a empresa passa ao longo do tempo, na área contábil e fiscal conhecendo a posição patrimonial, financeira, a capacidade de gerar lucros e capital social, já na área de conformidades audita os procedimentos, qualidade, fornecedores e obras.

O presidente tem a função mais importante, pois as decisões finais são dele e todas as consequências sofridas por todos os membros da empresa são de sua responsabilidade. Todas as diretorias se reportam diretamente a ele.

A torre de controle ocorre uma vez por mês. É reunião das diretorias, superintendências regionais, conselho e presidência. A análise de resultados, aplicações de diretrizes determinados pelo conselho de administração e assuntos pontuais são tratados nestas reuniões.

O vice-presidente de operações é responsável pelo andamento e avaliações dos processos, atendimento aos clientes, coordenações de informática – tanto da parte de infraestrutura de equipamentos, como desenvolvimento de softwares utilizados pela empresa e a contabilidade.

A diretoria de incorporações e novos negócios desenvolve seu trabalho a partir de conhecimento de mercado, realizando estudo de renda, classe econômica e padrão de consumo, além de avaliar a capacidade de compra e poder decisório dos consumidores, utilizando informações no desenvolvimento da marca e produto.

A diretoria comercial é responsável pelas coordenações de tecnologia de mercado, marketing, produto, contratação, vendas, pós-venda e relações com o governo. As principais atividades destas áreas são:

Tecnologia de mercado: administra a interface entre as imobiliárias, responsáveis pelas vendas dos empreendimentos e a empresa.

Marketing: atende as necessidades de imagens para publicidade, administra as redes sociais, o site, malas diretas e campanhas.

Produto: Avalia a rentabilidade dos empreendimentos – quantidade de unidades e aproveitamento de terrenos, aprovação de projetos e alvarás juntamente as prefeituras, incorporações junto aos cartórios e imagens para vendas.

Contratação: É responsável pelo relacionamento com os agentes financiadores dos empreendimentos, assim como orçamento, cronograma, certidões e documentações gerais para a contratação.

Vendas: Responsável pelos contratos de pessoas físicas, demanda mínima (vendas por empreendimento), relacionamento do financiamento dos clientes com os agentes bancários, principalmente a Caixa Econômica Federal e descontos e comissões dos corretores das imobiliárias parceiras.

Pós-venda: relacionamento com os clientes após a entrega da obra.

Relações com Governo: Relações com as prefeituras onde estão sendo executadas creches.

Diretoria de engenharia é responsável pelas coordenações relacionadas as obras. Atualmente a empresa administra e gerencia mais de 60 obras, dentre elas residenciais e creches. Esta diretoria é responsável pelos projetos executivos, planejamentos, compras de suprimentos, qualidade de materiais e técnicas construtivas, segurança dos trabalhadores e execução de obras.

Diretoria administrativa e financeira gerencia os setores financeiro, administrativo, jurídico e os custos operacionais das sedes e obras.

### 3.1.3 METODOLOGIA

O método científico é um fator de grande importância nas pesquisas sociais, uma vez que, sem ele, os resultados das investigações seriam de difícil aceitação. Segundo Richardson (1999), o método científico é estabelecido na forma identificada pela sociedade para validar um conhecimento aprendido experimentalmente, ou seja, quando um conhecimento é obtido através deste método, qualquer pesquisador que vier a repetir a investigação, sob as mesmas circunstâncias, encontrará frutos muito semelhantes.

Para Yin (2001) o método científico de pesquisa pode ser descrito com um conjunto de etapas específicas e claramente definidas para a obtenção de um conhecimento.



### 3.1.3.1 MÉTODO DE PESQUISA

No que diz respeito ao tipo de pesquisa, pode-se classificá-la como qualitativa e quantitativa. O objetivo da primeira é obter compreensão da qualidade das razões e motivações focadas, enquanto a outra quantifica as informações e apresenta aos interessados. O método qualitativo se restringe a um universo reduzido ao passo que o outro procura validar as hipóteses possíveis mediante a utilização de dados estruturados, através da análise de um elevado número de casos.

Mattar (1997) define os tipos de pesquisa como: exploratórias, descritivas e causais. Para ele, as pesquisas exploratórias buscam encontrar novas relações e também compreender as razões de um dado evento, enquanto que as pesquisas descritivas são realizadas para permitir aos pesquisadores escolher uma das várias vias de ação possíveis.

Sobre pesquisas causais, Gil (1999) aponta que seu objetivo essencial é descrever as características de uma população ou fenômeno ou identificar a relação entre variáveis. Neste tipo de pesquisa, é indispensável a relação de causa e efeito entre os objetos analisados.

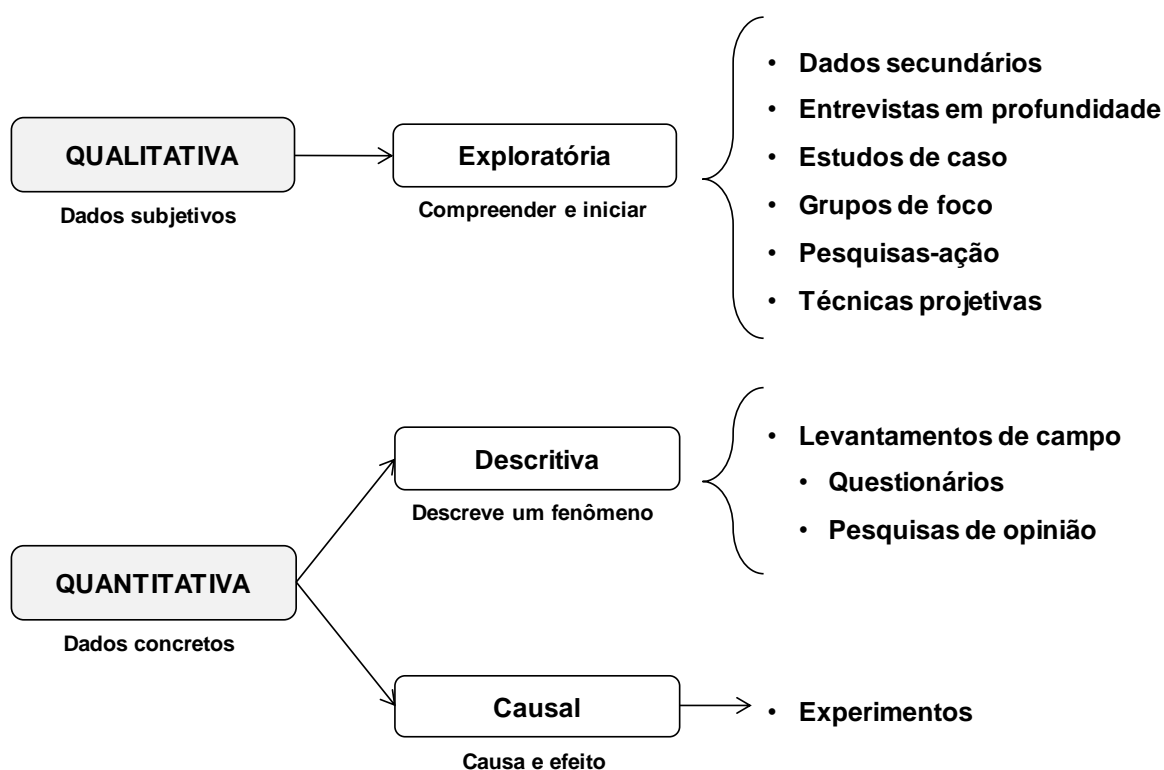


Figura 3 – Metodologias

Fonte: elaborado pela autora

### 3.1.3.2 ESTUDO DE CASO

Um das várias maneiras de realizar uma pesquisa nas ciências sociais é através de estudo de caso.

“Como primeira parte de uma definição em duas partes, um estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo (o ‘caso’) em seu contexto no mundo real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto puderem não estar claramente evidentes. A segunda parte da definição aponta para o projeto e a coleta de dados – por exemplo, como a triangulação de dados ajuda a tratar a condição técnica distintiva, por meio da qual um estudo de caso terá mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Dentre as variações em estudos de caso, um estudo de caso pode incluir casos únicos ou múltiplos, pode ser limitado a evidências quantitativas e pode ser um método útil para fazer uma avaliação” YIN (2001, p. 32)

Após o estudo sobre a motivação e clima organizacional, foi desenvolvido um questionário com cinco perguntas fechadas e outras cinco perguntas abertas. Este questionário foi elaborado visando compreender o que motiva, conseqüentemente aumenta a produtividade dos funcionários, o que desmotiva, como está o clima organizacional da empresa e o que pode ser feito de melhorias.

### 3.1.4 QUESTIONÁRIO

1 – O que motiva você para o trabalho (de forma geral, na busca de nova colocação profissional)?

- Salário e benefícios
- Relacionamento social
- Desenvolvimento profissional
- Ambiente agradável
- Outro: \_\_\_\_\_

2 - O que motiva você nesta empresa?

- Salário compatível com a função
- Benefícios (assistência médica/educação)
- Novos desafios – Desenvolvimento de competências
- Reconhecimento profissional
- Igualdade de tratamento por todos

- Fácil acesso a diretoria
- Ambiente agradável – Salubridade e recursos para o trabalho (Ex.: salas limpas e materiais disponíveis)
- Colegas solícitos
- Atividades sociais no horário de intervalo
- Outro: \_\_\_\_\_

3 – O que desmotiva você nesta empresa?

- Salário incompatível com a função
- Coparticipação na assistência médica/ Auxílio educação restrito
- Rotina e falta de desafios – não desenvolvimento de competências
- Não reconhecimento profissional
- Tratamento ríspido por parte das pessoas
- Indecisão por parte da diretoria
- Ambiente desagradável (Ex.: banheiros e salas sujas/ Impressoras com problemas constantes)
- Falta de empenho dos colegas
- Falta de interatividade social no horário de intervalo
- Atraso salarial
- Outro: \_\_\_\_\_

4 – Nesta empresa, sua produtividade é maior quando:

- A tarefa é desafiadora e explicada como deve ser executada
- A tarefa é desafiadora e é necessário desenvolver a forma de ser executada
- É rotineira e não precisa necessariamente de muito raciocínio para executá-la
- É rotineira e precisa de muito raciocínio para desenvolvê-la
- Outro: \_\_\_\_\_

5 – Você está satisfeito com suas funções e responsabilidades na empresa? Porque?

6 – Você se sente reconhecido por sua chefia imediata? Porque?

7 – Você se sente bem na empresa (clima entre as pessoas e setores)? Porque?

8 – A colaboração entre os funcionários é efetiva (setores diferentes)? Porque?

9 – O relacionamento com a diretoria é favorável ao desenvolvimento do trabalho? Porque?

10 – Quais atitudes que deveriam ser tomadas para melhorar o desempenho dos colaboradores?

- Feedback dos chefes imediatos
- Remuneração adequada
- Pagamento em dia do salario
- Maior autonomia para os funcionários
- Palestras sobre desempenho da empresa como um todo
- Confraternizações
- Outro: \_\_\_\_\_

#### 3.1.4.1 APLICAÇÃO DO QUESTIONARIO

O questionário foi aplicado online, a partir do Google Docs, disponível em: <[https://docs.google.com/forms/d/1kVJPUpO0lS73hFGZAKOZBLB\\_FJHKJM-Vf9H24xrChNU/](https://docs.google.com/forms/d/1kVJPUpO0lS73hFGZAKOZBLB_FJHKJM-Vf9H24xrChNU/)>. Acessado em 23 e 24 mar. 2016.

Foi enviado por e-mail para todos os colaboradores das sedes um convite para acessar o endereço citado. Não foi possível aplicar nas obras, pois a maior parte dos funcionários não tem acesso a computadores e internet.

## 4 RESULTADOS

Apesar do elevado número de profissionais nas sedes, apenas 37 pessoas responderam aos questionamentos. Os colaboradores das sedes, em geral, possuem maior escolaridade, dado importante para analisarmos os resultados.

A primeira pergunta busca compreender como o indivíduo se comporta na sua vida, sem relacionar a empresa.

O que motiva você para o trabalho?  
(De forma geral, na busca de nova colocação profissional)

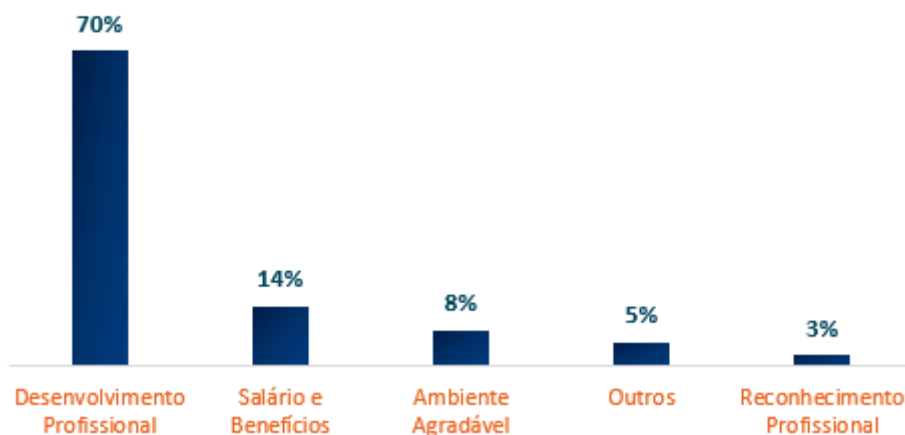


Figura 4 – Motivação na colocação profissional

Fonte: elaborado pela autora

Percebe-se claramente que as pessoas buscam desenvolvimento profissional, isso se deve ao fato de maior escolaridade das pessoas. Salários e benefícios ficaram em segundo lugar, pois trata-se das necessidades básicas dos seres humanos. E em terceiro encontra-se ambiente agradável, reforçando a necessidade social, uma vez que as pessoas passam boa parte de suas vidas no trabalho.

A partir da segunda pergunta, a análise é focada na relação da pessoa com a empresa, pois compreende como a psique da pessoa se comporta no meio em que está inserida.

O que motiva você nesta empresa?

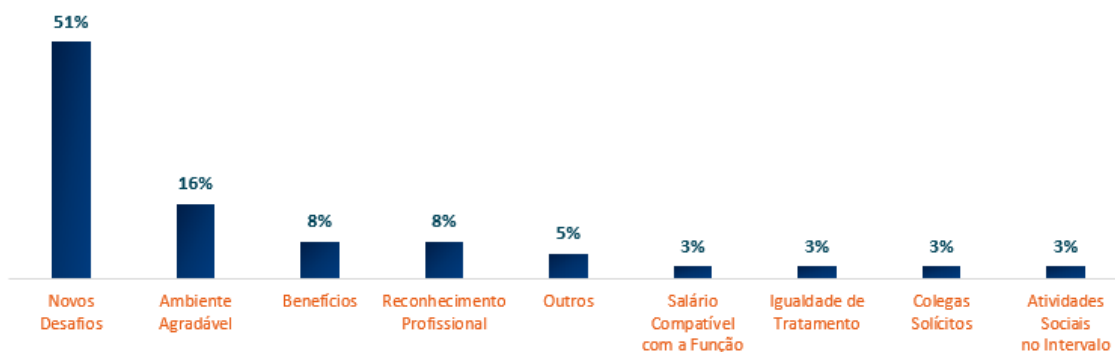


Figura 5 – Motivação na empresa

Fonte: elaborado pela autora

Para esta pergunta, novos desafios aparece em primeiro lugar como principal motivação dos colaboradores na empresa. Isso pode ser associado ao nível de instrução do público em questão, porém não na mesma proporção em que se comportam fora da empresa. Já o ambiente agradável aparece na segunda colocação e benefícios em terceiro, ou seja, inverteram de lugar dentro da empresa. Não esquecendo que salário compatível com a função foi desmembrado, aparecendo somente na quinta colocação. E empatado com os benefícios está o reconhecimento profissional, que está ligado a estima do profissional, de se sentir parte do grupo.

A terceira pergunta foi desenvolvida para avaliar os fatores desmotivadores gerados na empresa.



Figura 6 – Desmotivação na empresa

Fonte: elaborado pela autora

Retomando a teoria de Lawler, que associa a motivação ao dinheiro, o que mais desmotiva os funcionários nesta empresa é o atraso salarial em primeiro lugar e em terceiro o salário incompatível com a função. Além de estar relacionado ao desprestígio, não ter o salário compatível com suas atividades e atraso no pagamento, pode ser relacionado às necessidades descritas de Maslow, pois ambos estão ligados as necessidades fisiológicas – os funcionários precisam pagar suas contas, precisam se alimentar, e de autoestima, uma vez que a o empenho pessoal não é reconhecido e o funcionário se sente injustiçado. Assim como o segundo lugar encontra-se o não reconhecimento profissional, pois a pessoa não atingindo a auto realização.

Em terceiro lugar, temos três itens empatados: “Salário incompatível”, “tratamento rápido” e “outros”. Para uma melhor avaliação, o item outros será disposto nos itens

relacionados, pois muitas pessoas responderam outros para escolher mais de um item (Figura 7).



Figura 7 – Desmotivação aberta na empresa

Fonte: elaborado pela autora

Assim o resultado é íntegro, onde o atraso salarial permanece em primeiro lugar, o não reconhecimento profissional em segundo e em terceiro surge a rotina e falta de desafios empatado com o tratamento rápido e salário incompatível com a função.

A quarta pergunta tem como objetivo de demonstrar como o funcionário se comporta em frente ao seu desenvolvimento na empresa.

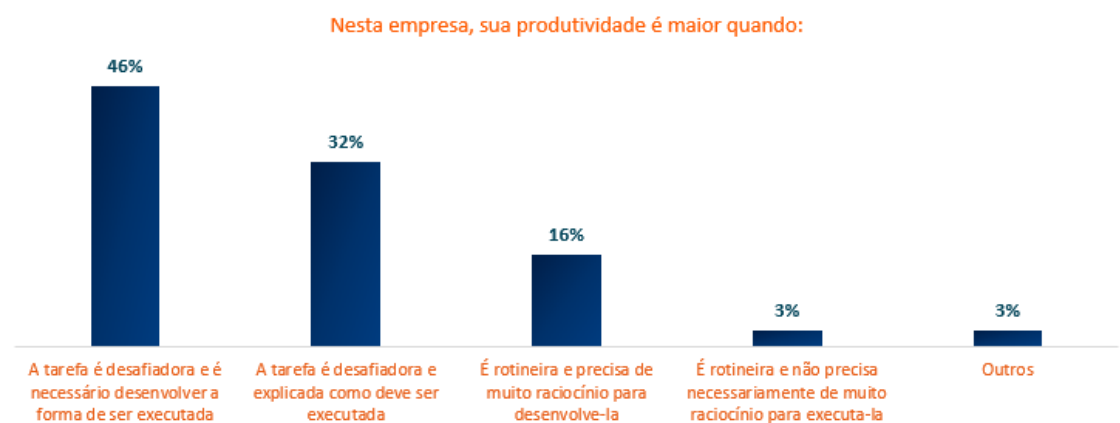


Figura 8 – Produtividade na empresa

Fonte: elaborado pela autora

Como já foi demonstrado nas questões anteriores, os funcionários desta empresa sentem-se mais realizados ao terem desafios a enfrentar e precisam colocar seus conhecimentos em prática.

A quinta questão tem como objetivo medir o grau de satisfação dos funcionários perante suas funções e responsabilidades.



Figura 9 – Satisfação com funções

Fonte: elaborado pela autora

Os 57% dos que responderam sim a perguntar justificaram que se sentem desafiados em suas atividades – também evidenciando as respostas da pergunta anterior.

Algumas respostas obtidas foram:

“Sim, aceitei o desafio de reestrutura o setor que estou e isso tem sido muito satisfatório.”

“Sim. É um meio pra eu me desenvolver profissionalmente e ser, quem sabe, reconhecida em outras áreas, se necessário for.”

“Sim, pois vejo que estou aprendendo muito com as atividades desenvolvidas.”

Já os outros 43% não se sentem desafiados ou valorizados, algumas respostas:

“Não. Porque é um setor não valorizado pela empresa.”

“Não, gostaria de ter mais assuntos sob minha responsabilidade.”

“Não, as funções poderiam ser mais desafiadoras.”



Numa empresa onde seus funcionários, na maioria, têm formação superior, a valorização e o desenvolvimento profissional satisfazem mais do que a remuneração, por exemplo.

A sexta pergunta foca a satisfação e relacionamento entre o colaborador e seu gestor.

Você se sente reconhecido por sua chefia imediata?

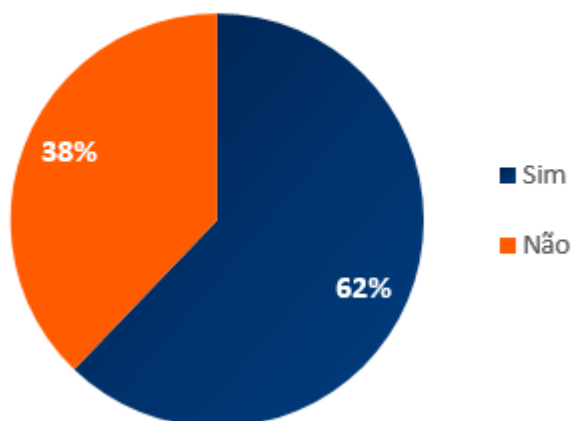


Figura 10 – Reconhecimento

Fonte: elaborado pela autora

Dos 62% que se sentem reconhecidos por suas chefias imediatas alegam:

“Sim. Tenho sempre o feedback de como estou indo e também tenho liberdade para expor o que não está legal. “

“Sim. Tiveram muitas demissões na empresa e meu chefe podia facilmente ter me demitido. Ele confia no meu trabalho. “

“Sim, minha chefia imediata é muito boa. A anterior era desestimulante e não agregava nada ao desempenho profissional. ”

São pessoas que demonstram que tem um bom relacionamento com seus chefes. Já os 38% que estão insatisfeitos dizem:

“Não. Não somos reconhecidos por nenhuma liderança. “

“Não. Parece que tudo que faço não é mais que a obrigação. “

“Não. Meu trabalho é visto de forma muito simplificada, sendo que preciso de muitas variáveis para concluir a maioria das minhas tarefas. “

Pessoas que se sentem desprestigiadas e injustiçadas perante seus superiores.

A sétima pergunta está focada no clima organizacional. Como as pessoas se comportam no ambiente gerado.



Figura 11 – Clima Organizacional

Fonte: elaborado pela autora

Dos 68% que se sentem bem na empresa dizem:

“Sim. Trabalhamos numa boa equipe, onde visamos melhorar e aprimorar os trabalhos. “

“Sim, pessoas estão acreditando na empresa e no desafio de sair da crise.“

“Sim, no meu setor conseguimos manter um clima descontraído e manter o trabalho como item primordial “

São pessoas que sentem-se unidas, fazem parte do todo. Possuem objetivos em comum.

Os demais 32% que não se sentem bem na empresa alegam:

“Não. Às vezes, a empresa tem uma cultura de não companheirismo, tem muitas pessoas que nos tratam mal e não tem espírito de equipe. ”

“Não, existe uma discrepância ENORME entre alguns setores, não existe respeito e educação mutuo. Sendo a arrogância, falta de educação e até falta profissionalismo predominante em várias situações, geralmente devido ao cargo. “

“Não, a empresa não pratica uma cooperação entre setores e não valoriza o serviço de muitas pessoas e setores importantes para o desenvolvimento do negócio. “

Estes indivíduos se julgam injustiçados, desprestigiados, não se sentem parte do todo nem da equipe. Demonstrem insatisfação na forma com a empresa lida com as pessoas e situações.

A oitava pergunta também foca no clima organizacional, em como os funcionários se relacionam.

A colaboração entre os funcionários é efetiva?  
(Setores diferentes)

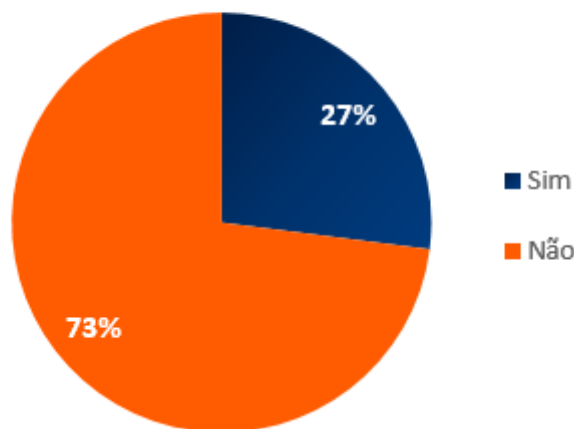


Figura 12 – Clima Organizacional entre setores

Fonte: elaborado pela autora

Nota-se que a relação entre os funcionários de setores diferentes não é boa. Dos 73% que alega que a colaboração não é efetiva, justifica:

“Não existe muita colaboração, devido a extrema competitividade”

“Não. Todo ‘favor’ solicitado só é atendido se for pedido por alguma chefia. ”

“Nem todos os setores, faltando uma interação melhor e esclarecimento do objetivo comum para o crescimento da empresa. “

Aqui os próprios colaboradores ao argumentarem suas insatisfações fazem sugestões do que pode ser mudado a cultura da empresa: Criar uma visão de grupo, de crescimento e colaboração.

Já os 27% que acreditam na efetiva colaboração entre os setores alegam:

“Sim. Todos nós nos empenhamos em nossas atividades. “

“Me parece que há um estreitamento nas relações entre os setores, pois para que o processo seja efetivo deve-se haver esta relação. “

“Sim. Entre os setores de contratação, projetos, planejamento recebo sempre ajuda e retorno dos colegas. “

Aqui nota-se que as pessoas sentem-se parte da equipe, porém a última, restrita, não engloba toda a empresa como uma única unidade.

A nona pergunta foca no clima organizacional criado pelos gestores.

O relacionamento com a diretoria é favorável ao desenvolvimento do trabalho?

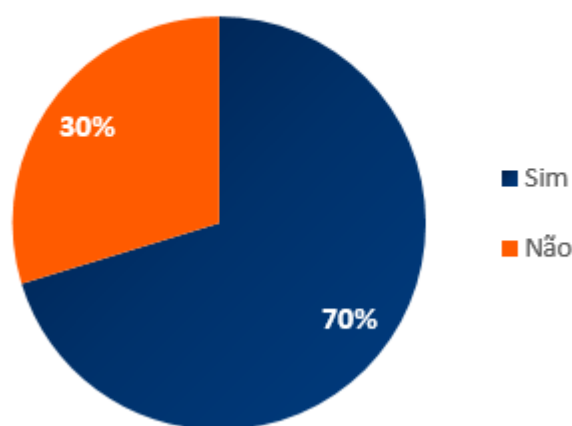


Figura 13 – Clima Organizacional criado pelos gestores

Fonte: elaborado pela autora

70% dos colaboradores vêm com bons olhos a forma como a diretoria interfere em suas funções e seu tratamento:

“Sim. Sempre recebi um tratamento muito agradável. “

“Sim. São deles que recebemos a direção de como proceder em diversas circunstâncias. “

“Sim. Creio que estão muito interessados com o trabalho que está sendo desenvolvido pelos colaboradores da empresa e procuram ajudar na resolução dos problemas. “

Porém, 30% dos funcionários não identificam um bom relacionamento com a gerência:

“Não, depende muito da rotina em questão, mas nem sempre existe uma boa comunicação quando é necessário contato direto. “

“Não porque a diretoria só sabe cobrar. “

“Não, uma parte da diretoria entende bem as relações entre setores, suas necessidades, porém outra parte não dá importância aos mesmos itens. E não percebe claramente o desempenho de muitos funcionários que estão comprometidos com a empresa. “

A décima pergunta enfoca nas sugestões dos funcionários para melhoria de produtividade, logo estariam mais satisfeitos.

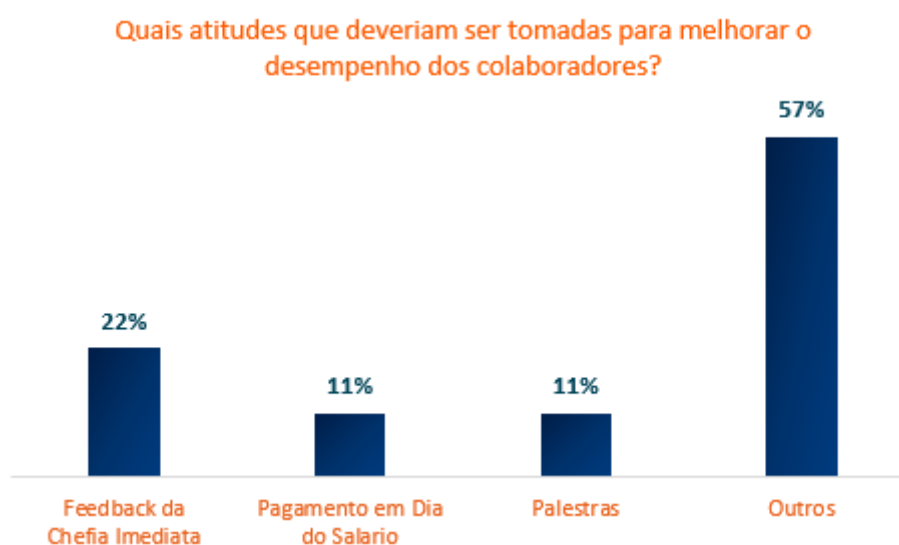


Figura 14 – Melhoria para produtividade

Fonte: elaborado pela autora

Como a alternativa “outros” foi a mais votada, será aberta, pois muitas pessoas elencaram diversas alternativas optando por ela.

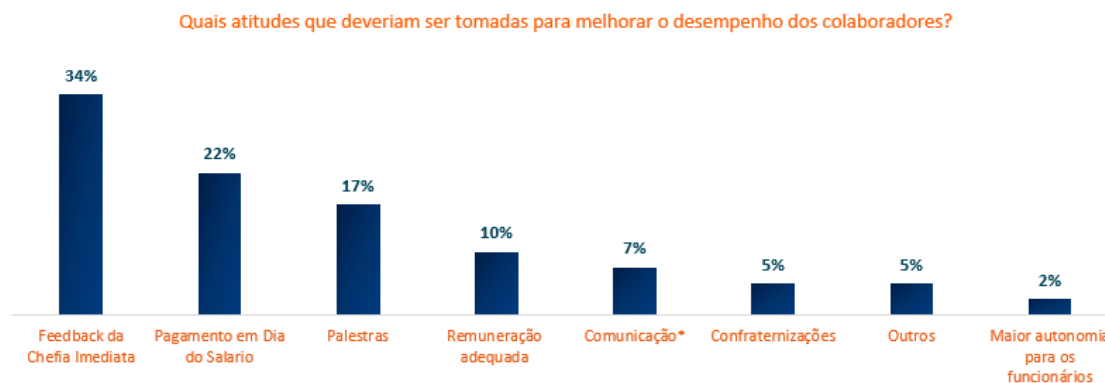


Figura 15 – Melhoria abertas para produtividade

Fonte: elaborado pela autora

Feedback da chefia imediata permanece sendo a primeira, pois o funcionário tem o desejo de sentir-se importante, saber que suas atividades são importantes para a empresa.

Pagamento em dia do salário em segundo revela a preocupação com as necessidades e compromissos que as pessoas assumem.

Palestras sobre a situação real da empresa aparece em terceiro lugar, pois isso cria uma perspectiva para o funcionário, um objetivo comum a todos.

Destaco o aparecimento espontâneo da comunicação, que surgiu em diversas respostas ficando em quinto lugar.



## 5 CONCLUSÃO

Através do estudo de motivação e clima organizacional e das respostas dos colaboradores à pesquisa, detectamos como os funcionários se sentem em relação ao momento da empresa e quais os fatores que as motivam.

Cada ser humano se motiva por razões distintas. As razões pelas quais as pessoas se motivam devem estar de acordo com a cultura da empresa e a atitude da gerencia perante os colaboradores. As pessoas precisam gostar do que fazem, ter realização pessoal e profissional.

Na pesquisa, apesar de apresentar que mais da metade dos colaboradores estejam satisfeitos com sua função e responsabilidade na empresa, é possível perceber que há aspectos que atrapalham o desenvolvimento do trabalho; seria possível melhorar sua satisfação e produtividade aliando as necessidades da empresa com as carências apontadas pelos funcionários.

A maioria dos colaboradores desta organização precisam sentir-se desafiadas, que suas funções contenham desafios a serem vencidos para que ainda possam ter motivação para executá-las. Quando sentem que não há mais desafios a superar passam a perder a vontade de fazer bem feito. Pessoas entusiasmadas, valorizadas e felizes, que vêem seu trabalho reconhecido, aumentam a produtividade da empresa.

Também ganhou destaque a questão salarial, tanto pagamento em dia quanto reconhecimento financeiro é importante para a motivação, pois está ligada intimamente as necessidades básicas dos funcionários.

Equipes funcionam bem quando têm um objetivo claro a ser atingido, ou seja, uma boa comunicação de empresa para com seus colaboradores é essencial - e solicitada por eles. Explicar o momento pelo qual a empresa está passando e suas estratégias para superá-lo poderia surtir efeito positivo perante os colaboradores no que diz respeito às incertezas geradas pela atual situação da organização.

É também notório o problema de relacionamento entre os setores, algo que deve ser “atacado” pela empresa com urgência para melhorar o rendimento. É necessário trabalhar a integração dos setores, pois a partir do momento que o colaborador é reconhecido como fator importante dentro do quadro da empresa, surge a necessidade de formar equipes unidas de forma madura. Equipes integradas ajudam a criar e manter ambientes motivadores e de grande poder competitivo.



Ambientes onde há um clima organizacional ruim, onde predomina a desmotivação dos colaboradores, a ausência de integração de setores, conflitos entre chefias e pessoas, ausência de objetivos, falta de comprometimento como um todo, falta de respeito, ausência de transparência dos gestores, comunicação deficiente, alta rotatividade, são geradores de problemas e de custos invisíveis para a empresa. Afetam de forma negativa o resultado operacional.

Clima agradável no trabalho é vantajoso para ambas as partes: funcionários e empresa. Resultando em menos estresse, mais prazer em estar e trabalhar na empresa, mais envolvimento, melhores desempenhos e resultados das pessoas.



## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo, Atlas, 4ª ed., 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 2º ed., 1997.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos – Edição compacta**. São Paulo: Atlas, 7ªed., 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2005.

FIORELLI, José O. **Psicologia para administradores: Integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

FIORELLI, José O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 118-132, 2004.

GIL, Antonio. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 5ª ed., 1999.

HERZBERG, Frederick; MAUSER, B & SNYDERMAN, B. **One More Time: How do you motivate employees?** Harvard Business Review, jan-fev, 53-62, 1968.

KATZ, Robert. **Skills of na Effective Administrator**. Harvard Business Review, jan-fev, 33-42, 1955.

LAWLER III, Edward E. **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2ª ed., 1997.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1ª ed., 1997.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. New York: Harper Row, 2ª ed., 1970.

OLIVEIRA, Marco Antonio. **Pesquisa de clima interno nas empresas: O caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

PEREZ-RAMOS, Juan. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. USP, dez, v.1, n.2, 1990.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1ª ed., 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 8ª ed., 109-142, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Printice Hall, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2ª ed., 2001.