

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

CINAIRA ELLEN QUEIROZ GOMES

**O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO UM FATOR INFLUENCIÁVEL
DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2018

CINAIRA ELLEN QUEIROZ GOMES

**O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO UM FATOR INFLUENCIÁVEL
DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso de especialização
apresentado como requisito parcial para a obtenção
do título de especialista em MBA em Gestão
Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Tonon

CURITIBA

2018

TERMO DE APROVAÇÃO

O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO UM FATOR INFLUENCIÁVEL DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Esta monografia foi apresentada no dia 13 de agosto de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata Cinaira Ellen Queiroz Gomes apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Leonardo Tonon
Orientador

Esp. Egon Bianchini Caldelari
Banca

Prof^a Dr^a. Luciana Vieira de Lima
Banca

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A folha de aprovação assinada encontra-se na coordenação do curso.

DEDICATÓRIA

Ao meu esposo, André Luis Fernandes Leonel, pela paciência, força e incentivo que me dá diariamente.

À minha filha, Maria Fernanda Queiroz Tavares, por intensificar a minha responsabilidade na busca em ser alguém sempre melhor.

Aos meus pais, Francisco Edgar Gomes (*in memoriam*) e Cicera Maria Santos Queiroz, por me proporcionarem dar o orgulho por mais essa conquista.

Aos meus avós maternos, Maria Cicera Santos Queiroz (*in memoriam*) e Elizeu Jacinto de Queiroz, pelo exemplo de vida que são para mim.

AGRADECIMENTOS

Certamente não cabe neste pequeno espaço as pessoas a quem quero agradecer e que se fazem importantes em minha vida. Todavia, essas pessoas sabem que as tenho em elevada consideração, respeito e gratidão. Agradeço a toda a minha família pela força de seguir adiante. Em especial, ao meu esposo André Luiz Fernandes Leonel, por sempre acreditar em mim e em minhas escolhas e pela paciência que teve nos momentos em que desanimei. Reverencio o Professor Dr. Leonardo Tonon, pela orientação e empenho na dedicação do seu valioso tempo em prol deste trabalho. Agradeço a todos os professores do curso de MBA de gestão empresarial, pela transmissão de conhecimento, dedicação e paciência nas questões de difícil compreensão. Agradeço aos meus fiéis amigos que de uma forma ou outra me ajudaram, apoiaram e ficaram felizes com a minha felicidade, em especial à Marcelly Nunes de Araújo, que além de rir e chorar junto a mim, me cedeu o seu acesso acadêmico para que eu pudesse realizar minhas pesquisas bibliográficas. E por fim, aqueles que direta ou indiretamente, contribuíram com o meu curso de MBA, na realização deste trabalho e no meu crescimento pessoal e profissional, a todos minha imensa gratidão.

RESUMO

GOMES, Cinaira Ellen Queiroz. **O Clima Organizacional como um Fator Influenciável da Motivação no Ambiente de Trabalho**. 2018. 62 f. Monografia (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

Este estudo de caso objetivou analisar como o clima organizacional pode interferir na motivação de um grupo de trabalho de uma empresa da construção civil. De modo específico, procurou ainda identificar os fatores ligados ao clima organizacional no ambiente de trabalho; investigar os fatores de desmotivação e motivação entre os trabalhadores do grupo; e, analisar quais fatores do clima organizacional interfere na motivação do pessoal. Para tanto, foi utilizada, inicialmente, a pesquisa bibliográfica, contemplando os temas de gestão de pessoas, clima organizacional, motivação e a construção civil na economia brasileira. Por meio do método de estudo de caso, utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário aplicado aos colaboradores da empresa. A partir da análise de dados foi possível perceber que o clima organizacional é um fator que influencia na motivação das pessoas. Além disso, percebeu-se que existem ainda outros fatores, por ora não identificados, mas que precisam ser melhor estudados para que se possa obter maior aproveitamento do potencial produtivo dos profissionais. Enfim, por meio de todo o estudo realizado foi possível confirmar que o clima organizacional interfere, de forma positiva ou negativa, na motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente, na obtenção dos resultados esperados pela empresa.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Clima Organizacional. Motivação. Construção civil.

ABSTRACT

GOMES, Cinaira Ellen Queiroz. **The organizational climate as an influential factor of motivation in the work environment**. 2018. 62 f. Monografia (Specialization in MBA in Business Management) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

The aim of the study is to analyze how the organizational climate can interfere in the motivation of a work group of a civil construction company. In specific way, we aimed to identify the factors linked to the organizational climate in the work environment; investigate the factors of demotivation and motivation among the workers of the group; and, analyze which factors of the organizational climate interferes in the motivation of personnel. To the study we used the bibliographic research, in this themes: human resource, organizational climate, motivation and civil construction in the Brazilian economy. After that, the case study method used as an instrument of data collection a form applied to the employees of the company. From the data analysis we perceived that the organizational climate is a factor that influences the motivation of people. Beside that, there are factors that need to be better studied and worked on so that one can get more out of the productive potential of professionals. Finally, we confirmed that the organizational climate interferes in a positive or negative way in the motivation of personnel and, consequently, in obtaining the results expected by the company.

Keywords: Resource Management. Climate Organizational. Motivation. Civil construction.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PROCESSOS BÁSICOS DE GESTÃO DE PESSOAS	15
FIGURA 2 – EFEITOS DA COMBINAÇÃO DE FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS NO TRABALHO	17
FIGURA 3 – RELAÇÕES À INSATISFAÇÃO NO TRABALHO	19
FIGURA 4 – OUTROS QUESTIONAMENTOS ABORDADOS NO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	40

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – DEPARTAMENTO	30
GRÁFICO 02 – IDADE	30
GRÁFICO 03 – GÊNERO.....	31
GRÁFICO 04 – LIBERDADE PARA FAZER O SEU TRABALHO DA FORMA COMO CONSIDERA MELHOR.....	31
GRÁFICO 05 – PROCEDIMENTO PARA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES PERTINENTES	32
GRÁFICO 06 – DESEMPENHO DO TRABALHO E RESULTADOS ESPERADOS	32
GRÁFICO 07 – COMPROMETIMENTO	33
GRÁFICO 08 – SENTIMENTO DE REALIZAÇÃO	33
GRÁFICO 09 – MUDANÇAS NO TRABALHO	34
GRÁFICO 10 – COMUNICAÇÃO ENTRE DIREÇÃO E FUNCIONÁRIOS.....	34
GRÁFICO 11 – SEGURANÇA NA COMUNICAÇÃO/PARTICIPAÇÃO.....	35
GRÁFICO 12 – ABERTURA DA EMPRESA EM RECEBER E RECONHECER AS CRÍTICAS, OPINIÕES E CONTRIBUIÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS.....	35
GRÁFICO 13 – SATISFAÇÃO COM SALÁRIO.....	36
GRÁFICO 14 – COERÊNCIA ENTRE REMUNERAÇÃO E FUNÇÕES DESEMPENHADAS.....	37
GRÁFICO 15 – RESPEITO PERCEBIDO	37
GRÁFICO 16 – VALORIZAÇÃO.....	37
GRÁFICO 17 – CONSIDERA A EMPRESA UM BOM LUGAR PARA TRABALHAR?.....	38
GRÁFICO 18 – VOCÊ INDICARIA UM AMIGO PARA TRABALHAR NA SUA EMPRESA?.....	38

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – FATORES QUE GERAM MAIS INSATISFAÇÃO NO TRABALHO	39
TABELA 2 – RAZÕES PELAS QUAIS VOCÊ TRABALHAM NA EMPRESA	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	14
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	14
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
2.3 MOTIVAÇÃO	20
2.4 CONSTRUÇÃO CIVIL E A ECONOMIA BRASILEIRA	23
3 METODOLOGIA.....	25
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	29
4.1 A EMPRESA.....	29
4.2 PESQUISA COM OS COLABORADORES DA EMPRESA	29
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICES	49

1 INTRODUÇÃO

As pessoas passam grande parte do seu tempo se dedicando as organizações e por este motivo este é um fator importante a ser levado em consideração. Elas não conseguem desmembrar sua vida profissional de sua vida pessoal, uma está interligada a outra e, neste contexto, Chiavenato (2010, p.4) destaca que:

As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas [...]. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, se não quase impossível, diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca. Assim, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. (CHIAVENATO, 2010, p.4)

No entanto, se faz necessário motivar e engajar as pessoas extraindo delas os melhores resultados no desempenho de suas funções, e para isso Chiavenato (2010, p. 11), afirma que “as pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários”.

Há tempos a administração científica não dava muita ênfase à motivação, acreditavam que se encontrassem as condições ideais de trabalho, estas seriam o suficiente. Porém, Lacombe (2011, p. 157) afirma que “desde a década de 1920, Mary Parker Follet, já publicava estudos e fazia palestras sobre [...] motivação”.

Ainda, Lacombe (2011, p. 158), afirma que “a partir da década de 1930, foram efetuados estudos importantes sobre o que leva uma pessoa a se motivar. Surgiu, na ocasião, a Teoria das Relações Humanas, com ênfase nas pessoas, especialmente em sua satisfação”.

Dentre os fatores que motivam as pessoas Lacombe (2011, p. 284) afirma que “o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa”, ainda destacando Lacombe (2011, p. 284):

Um bom administrador prioriza a criação de um ambiente na organização tal que as pessoas trabalhem de forma eficaz num esforço comum, desenvolvam suas competências, realizem suas aspirações profissionais e atinjam reconhecimento apropriado e recompensas. (LACOMBE, 2011, p. 284)

E é no contexto do clima organizacional e motivacional que este vem desenvolver um estudo de caso da empresa TBT Ltda., (nome fictício dado à empresa real que foi objeto de estudo para este trabalho), pois para enfrentar a crise, foi obrigada a demitir alguns colaboradores e repassar suas funções para aqueles que continuavam empregados, tendo em vista as consequências provocadas pelo estresse e sobrecarga de trabalho o estudo buscou responder a seguinte questão: quais as influências que o clima organizacional provoca na motivação de um grupo de trabalho em uma empresa da área da construção civil?

Como este setor, desde meados de 2014 até então, enfrenta a recessão econômica que se instalou no país, esses fatores externos tendem a provocar grande conflito na gestão de pessoas, uma vez que os gestores buscam manter suas empresas no mercado e não encontram outra solução a não ser reduzir seus custos, o que impacta na redução de pessoal, acarretando sobrecarga de função e alto nível de estresse aos colaboradores que ainda permanecem. Em uma publicação realizada pelo jornal da Universidade de São Paulo (USP), escrita por Vitor Neves e pelo professor Luciano Nakabashi relata que a construção civil foi o único setor que não houve progresso socioeconômico, eles afirmam que “é o último setor que não apresentou recuperação, todos os outros vêm criando empregos, porém a construção civil continua com índices negativos” (NEVES & NAKABASHI, 2018, p. 01).

Dado isso, o objetivo geral do presente trabalho é identificar e analisar as influências que o clima organizacional provoca na motivação de um grupo de trabalho em uma empresa da área da construção civil localizada em Curitiba-PR. Para atender a este objetivo, os objetivos específicos traçados para esta pesquisa são: identificar os fatores ligados ao clima organizacional no ambiente de trabalho; identificar os fatores de desmotivação e motivação entre os trabalhadores do grupo; e, analisar quais fatores do clima organizacional interferem na motivação do grupo de trabalho.

O que justificou a realização deste trabalho foi poder compreender quais fatores, provocados pelo clima organizacional, estão ligados à motivação ou desmotivação de um grupo de trabalho, onde seu resultado pode impactar diretamente em seu grau de rendimento. Via de regra, esses assuntos são tratados didaticamente separados. No entanto, aproximá-los por meio de uma investigação empírica mostra-se como uma atividade de grande relevância.

A realização deste trabalho se deu através de uma pesquisa exploratória realizada através de um estudo de caso da empresa TBT Ltda., baseado no conhecimento científico, e em pesquisas bibliográficas enfatizando o que os grandes autores e estudiosos falam a respeito do tema abordado. Posteriormente foi possível realizar uma pesquisa através de um questionário contendo 50 questões objetivas e 1 questão aberta para buscar fatores que pudessem explicar os motivos relacionados ao problema que resultou este trabalho. O questionário, aplicado em junho de 2018, a 25 respondentes de um total de 30 colaboradores dos níveis tático e operacional, permitiu a estruturação de uma pesquisa qualitativa realizada por meio de entrevistas com 5 colaboradores da empresa e objetivou entender de forma mais clara qual o sentimento gerado frente aos problemas identificados no questionário aplicado.

Para facilitar o entendimento, o presente estudo está estruturado em cinco seções: na primeira seção há a introdução expondo a motivação para a pesquisa, apresentando a delimitação do tema, problemática, objetivos e justificativa; na segunda seção é apresentando o referencial teórico, embasador da análise obtida no estudo de caso, destacando-se os conceitos de gestão de pessoas, clima organizacional e motivação; na terceira seção são expostos os procedimentos metodológicos para o estudo de caso; na quarta seção são demonstrados os resultados obtidos com a pesquisa de campo; na quinta seção são apresentadas as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Aqui iniciam as pesquisas bibliográficas abordando os principais assuntos relacionados ao tema deste trabalho, desta forma foi pesquisado sobre o tema de gestão de pessoas de uma forma geral dentro do convívio profissional, clima organizacional que foi o fator que resultou na abordagem sobre a motivação e seu impacto junto às dificuldades enfrentadas pela construção civil, que é o último assunto tratado nesta sessão. Essas pesquisas foram cruciais, pois ressaltam a opinião dos grandes estudiosos, que comprovam a importância de cada assunto dentro do contexto empresarial bem como as consequências pertinentes a presença ou a ausência das mesmas.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

É possível observar nas empresas que o fator humano muitas vezes é considerado um recurso, como recursos materiais e financeiros e desta forma a Administração de Recursos Humanos acabou modificando sua nomenclatura para Gestão de pessoas, pois de acordo com (Gil, 2001, p. 18), “os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo”.

Com isso, passou-se a entender que “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas (...) para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2001, p. 17).

Chiavenato (2010, p. 5), ainda complementa:

Gestão de pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Sem organizações e sem pessoas não haveria a gestão de pessoas. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. (CHIAVENATO, 2010, p. 5)

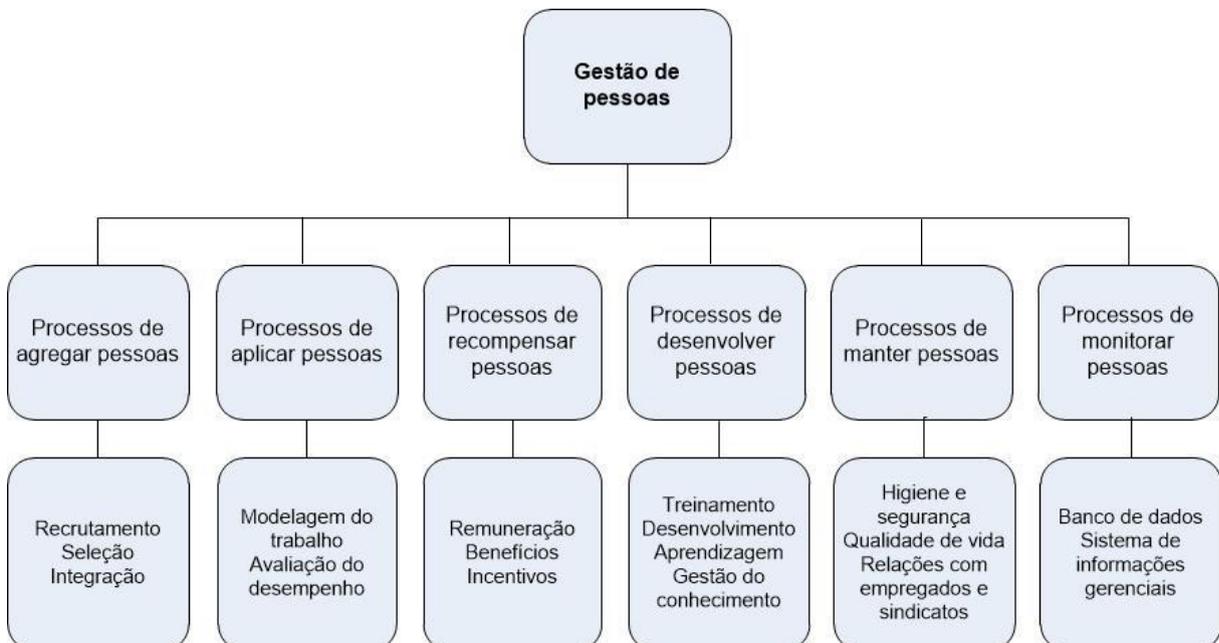
Daí entende-se que um não sobrevive sem o outro. Na verdade há a necessidade de complementação para que os objetivos, tanto pessoais quanto profissionais, sejam atingidos.

Com a globalização e a necessidade de se adequar a elas, as empresas começam a ver seus funcionários, não apenas como contratados, mas como seu capital intelectual e essencial na organização. Frente a essa realidade, Gil (2001, p. 23) salienta que:

Como tais, passariam a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência. Entendidas desse modo, as pessoas constituiriam o capital intelectual da organização, devendo, portanto, tratar seus empregados como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados. (GIL, 2001, p. 23)

A gestão de pessoas passa a ser um conjunto de processos que visa assegurar a sinergia tanto da empresa quanto dos colaboradores que dela fazem parte e Chiavenato (2014, p.14) demonstra através da figura 1 os processos básicos da Gestão de pessoas.

Figura 1 – Processos básicos de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2014, p.14).

Nesse contexto não há um processo mais importante do que o outro, segundo Chiavenato (2014, p.14), “todos os processos de Gestão de pessoas são igualmente importantes e atuam como vasos comunicantes entre si. O importante é tratá-los como uma totalidade”.

Com toda a abrangência que envolve a gestão de pessoas, um dos principais fatores que vêm trazendo consigo vários desafios para manter seus colaboradores alinhados e focados nos objetivos organizacionais é o clima organizacional. Compreender e atuar no clima pode ser crucial nos resultados aos quais a empresa busca alcançar, conforme será apresentado na próxima seção.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional vem sendo temática constante de vários pesquisadores, pois é através dele que se torna possível aumentar a eficiência no trabalho, assim afirma Ferreira (2017, p. 47).

A identificação do clima organizacional pode ajudar a aumentar a eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos integrantes de seu quadro funcional, ao mesmo tempo que canaliza os comportamentos em direção ao atingimento dos objetivos organizacionais. (FERREIRA, 2017, p. 47)

Dentre os estudos já realizados, Luz (1995) *apud* Ferreira (2017 p.47), define “o clima como o resultado do estado de espírito ou ânimo das pessoas, que predomina em um ambiente organizacional em um determinado período”. E dentro deste aspecto o clima organizacional toma espaço para um fator em que as organizações necessitam constante atenção.

O clima organizacional está relacionado a vários fatores, e de encontro com a teoria de Herzberg *apud* Maximiano (2011, p. 244), “quanto melhores as relações entre colegas, o tratamento recebido do supervisor e o ambiente físico de trabalho, melhor será o clima”. Mas, não só esse fator tem influência com o clima organizacional, a combinação de fatores higiênicos e motivacionais também fazem referência ao clima organizacional e Herzberg *apud* Maximiano (2011, p. 244) ainda afirma que “é a combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo do trabalho que

faz funcionar o motor interno – um sem o outro tende a ser ineficaz”. E para isso ele demonstra através da figura 2 os efeitos da combinação de fatores higiênicos e motivacionais no trabalho:

Figura 2 – Efeitos da combinação de fatores higiênicos e motivacionais no trabalho

		Totalmente ausente ↔ Totalmente presente	
		Fatores higiênicos ausentes	Fatores higiênicos presentes
Totalmente ausente ↑ Totalmente presente	FATORES MOTIVACIONAIS AUSENTES <ul style="list-style-type: none"> Trabalho sem desafio Não há oportunidade de avanço Não se oferecem programas de capacitação Não há recompensas pelo desempenho 	Ausência de fatores motivacionais e higiênicos é a pior situação, que só se aceita na absoluta falta de alternativa. O desempenho só pode ser resultante do senso de responsabilidade ou do receio da perda do emprego. Exemplos: atividades realizadas por imigrantes ilegais ou por pessoas sem qualificações profissionais.	Satisfação com as condições de trabalho, mas insatisfação com o trabalho em si, devida a falta de desafio ou, em outro extremo, à tensão inerente. O desempenho pode tender à mediocridade ou levar a aposentadoria precoce ou a problemas de conduta.
	FATORES MOTIVACIONAIS PRESENTES <ul style="list-style-type: none"> Trabalho que envolve desafio, responsabilidade e tomada de decisão. Possibilidades de crescimento na carreira. Reconhecimento pelo desempenho. 	A ausência de fatores higiênicos, com presença de fatores motivacionais, é exemplificada pelos missionários e socorristas voluntários que trabalham em condições de extrema penúria. O desempenho é resultante da motivação inerente à tarefa. Numa empresa, essa situação compromete o desempenho.	Motivação com o trabalho e satisfação com as condições formam a melhor combinação possível. Em tese, podem-se esperar os melhores níveis de desempenho quando o trabalho se encontra nessa situação.

Fonte: Maximiano (2011, p. 245).

Nesse contexto o profissional necessita identificar os fatores que o levam a motivação no ambiente de trabalho e Herzberg *apud* Maximiano (2011, p. 244) ainda salienta que “para que os fatores de motivação sejam eficazes, é preciso haver uma base de segurança psicológica e material representada pela presença dos fatores

extrínsecos”. Herzberg *apud* Maximiano (2011, p. 244), ainda afirma que “é preciso que o trabalho ofereça algum grau de desafio ou interesse para o trabalhador”.

Em conjunto com os fatores já apresentados, há também outro fator que dificulta que o clima organizacional seja favorável no ambiente de trabalho e Barbieri (2016, p. 20) explana que “um dos principais obstáculos para a melhoria do clima organizacional de uma empresa é a vasta distância que frequentemente separa o presidente, e os níveis mais altos da hierarquia, dos colaboradores”.

Corroborando com a óptica de Barbieri, Chiavenato (2014, p.167) acrescenta:

A pessoa precisa sentir que tem influência na organização, no seu trabalho, na qualidade dos produtos/serviços, nos processos de produção. Esse clima proporciona segurança ao funcionário de poder discordar da opinião dos superiores sem que isso lhe cause problemas. Do ponto de vista monetário, nada disso custa um centavo a organização; e do ponto de vista psicológico, não há o que pague. (CHIAVENATO, 2014, p.167)

Já para Sirota, Mischkind e Meltzeri (2005) *apud* Araújo (2014, p. 4), existem três fatores que os colaboradores almejam nas organizações e estes proporcionam um clima altamente positivo, que são eles:

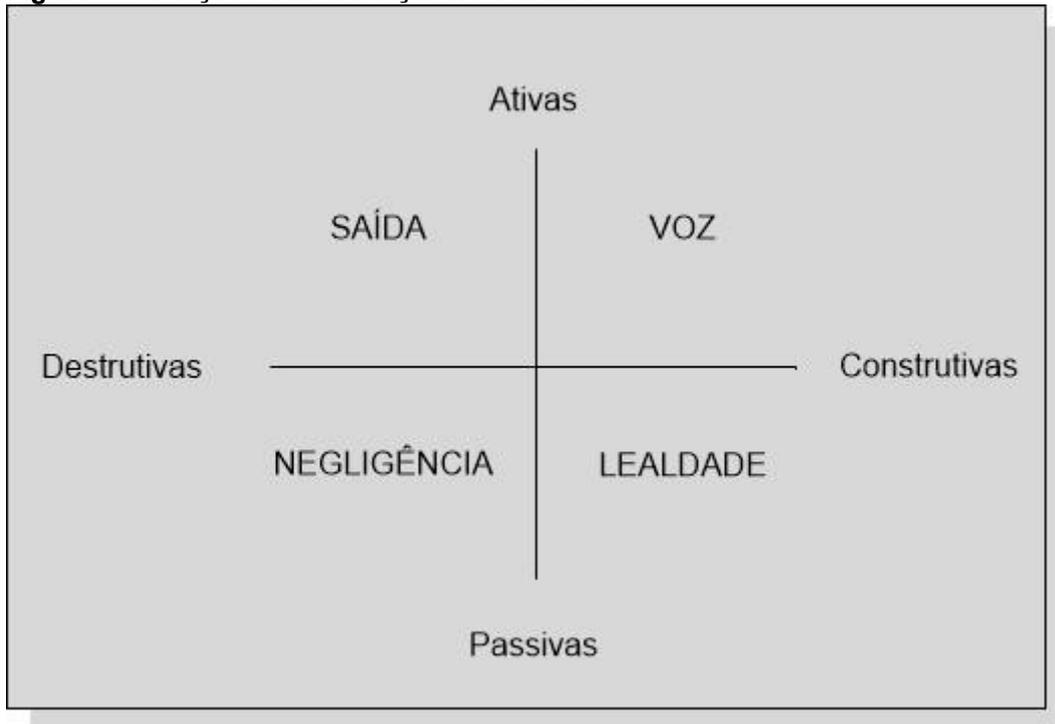
Equidade: no sentido de perceber que os superiores de qualquer nível são justos na sua relação com a estrutura social, seja com relação à remuneração, seja com relação às avaliações realizadas ou a eventuais conflitos interpessoais;

Realização: há estudos que colocam a realização como sendo fator altamente relevante para as pessoas que ocupam posições superiores e não para as pessoas que têm atribuições de pequeno, quando têm algum, poder decisório. Isso pode ser verdade se entendermos que realização significa crescer na carreira, na empresa, ter salários com reajustes acima de percentuais inflacionários etc.

Companheirismo: embora que reconheçamos que a competição entre pessoas de mesma posição seja algo previsível, não podemos deixar de reconhecer que, no geral, as pessoas buscam uma relação amistosa, porque assim têm maiores possibilidades de manutenção na posição. “Uma mão lava a outra” é um ditado conhecido e uma realidade nas organizações. (MISCHKIND e MELTZERI, 2005 *apud* Araújo, 2014, p. 4)

É possível compreender, então, que o clima organizacional pode contribuir com a satisfação ou insatisfação dos funcionários e, portanto, Robbins (2010, p.78) explica de forma sucinta, através da figura 3, o impacto da presença de funcionários satisfeitos e insatisfeitos no ambiente de trabalho.

Figura 3 – Relações à insatisfação no trabalho



Fonte: Robbins (2010, p. 78).

A relação demonstrada indica o que acontece quando os funcionários gostam ou não gostam do trabalho. O autor atrela cada atitude a sua forma destrutiva e construtiva, ou seja, ele afirma que a saída no âmbito destrutivo indica o abandono do emprego; a voz em “resposta dirigida para a busca de melhoria das condições de trabalho” de maneira ativa e construtiva; lealdade com relação à espera passiva e otimista, acreditando em condições melhores e por fim, a negligência que se resume em “absenteísmo, redução de desempenho e aumento do índice de erros” (ROBBINS, 2010, p.78).

Dado aos estudos abordados é possível analisar e entender o quão evidente fica a satisfação no trabalho em relação aos resultados esperados pela empresa e, atrelando esses aspectos ao clima organizacional, Ferreira (2017, p. 47) conclui que “o clima organizacional é a percepção dos funcionários em relação a diversos fatores presentes nas organizações e estes os satisfazem ou não”.

Várias empresas, preocupadas com os resultados, buscam meios para avaliar o nível do clima organizacional no ambiente de trabalho e a pesquisa de clima torna-se o mais requisitado, neste contexto Ferreira (2017, p. 47), retrata como “uma

ferramenta de gestão estratégica, pois possibilita à empresa identificar como os colaboradores sentem e percebem o clima organizacional”.

Por fim, torna-se totalmente perceptível que o clima organizacional está diretamente atrelado a motivação dos funcionários, e Ferreira (2017, p.47) ainda aponta que “se as pessoas não estão motivadas ou felizes em pertencer a uma organização, seu clima deve ser estudado”. Nesse sentido, aspectos ligados à motivação humana serão considerados na sequência.

2.3 MOTIVAÇÃO

Com as mudanças constantes que vem acontecendo no mundo inteiro, as empresas necessitam acompanhá-las e se adequar a elas. Uma análise intrigante é poder observar que as décadas vão passando e o mundo vai ficando cada vez mais ligado à globalização. Entretanto o cenário para o Brasil e a necessidade das empresas se adaptarem as constantes mudanças, reinventando ou trazendo conceitos de tempos remotos dar-se-á a impressão de que o mercado vive em círculos, pois em 1998 Bergamini (1998, p.09) já ressaltava que:

A partir do momento em que se torna possível perceber uma certa estabilidade econômica, como o que se começa a viver no Brasil atual, aliada ao desafio da mudança ocasionada principalmente pela quebra do hábito de viver sob o ritmo da dança inflacionária, há que se admitir o nascimento de uma nova era para a administração. (BERGAMINI, 1998, p.09)

Diante do exposto, a motivação é sempre um tema pautado entre os administradores que buscam meios aos quais possam permitir que sua equipe alcance os objetivos predispostos pela empresa e para isso, ter pessoas motivadas torna-se fundamental frente a essas oscilações. Com isso, Gil (2012, p. 202) destaca que “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. E ainda afirma que “empregados motivados para realizar o seu trabalho (...) tendem a proporcionar melhores resultados” (GIL, 2012, p. 201).

Entretanto, saber os fatores que estimula a motivação nas pessoas tende a ser um dos motivos que fazem as organizações transferirem esforços na busca por meios que proporcionem a motivação necessária aos seus colaboradores, porém

“motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos” (BERGAMINI, 2002, p.63).

Corroborando com Bergamini, Maximiano (2011, p.237) destaca que a “motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta”. Todavia, a motivação é um fator intrínseco, pois Vergara (2016, p.44) ressalta que “ninguém motiva ninguém. Nós é quem nos motivamos, ou não”. A autora ainda explica que a única coisa que os outros podem fazer é “estimular, incentivar, provocar nossa motivação”. Bergamini (2002, p.64), ainda acrescenta que “o potencial motivacional já existe dentro de cada um. O importante é não desperdiçá-lo”.

Há várias teorias e pensamentos inerentes a motivação, entretanto Sirota, Mischkind, e Meltzer (2006, p.1-4) *apud* Bergamini (2013, p.12) salientam que “na verdade, talvez não exista mais poderosa tática de motivação do que dar liberdade para que as pessoas competentes façam seu trabalho da maneira que acharem melhor”.

De fato, a motivação não possui caráter único, ou seja, não é possível que a motivação seja despertada apenas uma única vez, é necessário um estímulo contínuo, pois assim afirma Gil (2012, p. 203), quando diz que “os motivos tendem a perder sua força ao serem satisfeitos. Quando isso ocorre, outras necessidades competitivas se tornam mais intensas”.

Gil (2012, p.210) ainda salienta que “os motivos têm origem em necessidades que variam [...]”, desta forma ele descreve algumas recomendações que objetivam contribuir com a motivação das pessoas para o trabalho (GIL, 2012, p. 210):

- Valorize as pessoas: um gerente interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer ninguém.
- Reconheça os avanços: os empregados costumam ser incentivados a progredir de acordo com um padrão de metas a serem alcançadas.
- Encoraje iniciativas: a iniciativa das pessoas ou da equipe é um dos mais claros sinais de motivação.
- Ofereça incentivos: incentivos são recursos importantes para ajudar na motivação das pessoas.
- Enriqueça as funções: o interesse pelo trabalho tem muito a ver com a sensação obtida com sua realização.
- Delegue autoridade: a divisão de autoridade ajuda a despertar e a desenvolver os talentos individuais.

- Faça avaliações: as avaliações mais corretamente realizadas devem ser entendidas como parte de um plano de desenvolvimento de pessoas. São elas que proporcionam aos empregados formar uma visão objetiva de seus desempenhos anteriores e assumir maiores responsabilidades no futuro. Por outro lado, as avaliações possibilitam medir o nível de motivação da equipe. Assim, ao notar sinais de desinteresse, pode-se procurar tomar medidas voltadas a reverter esse processo e reacender a motivação.
- Promova mudanças: o ânimo dos empregados se eleva à medida que são introduzidas mudanças nas condições de trabalho. (GIL, 2012, p. 210)

Em um dos pontos abordados por Gil (2012), no que se refere ao incentivo, Kohn (1995, p.12) salienta que “as recompensas têm sucesso em assegurar, de forma ampla, apenas uma coisa: submissão temporária”. Ligando os incentivos com fatores motivacionais, o pesquisador Ernest Archer (1978) *apud* Bergamini (2002, p. 64) afirma que “a motivação nasce somente das necessidades humanas e não das coisas que satisfazem essas necessidades”.

Rattner (1966, p.19) relata em seu artigo que em 1950 foi realizado uma pesquisa entre engenheiros e gerentes nos Estados Unidos perguntando “o que é importante para aumentar a produtividades dos operários”, eis as respostas:

- | | |
|---|-------------|
| • “o dinheiro é a única solução” | 44% |
| • “o dinheiro é o principal, mas alguma importância cabe também a coisas menos tangíveis” | 28% |
| • “dinheiro não é importante, mas a partir de certo ponto não produzirá resultados” | 28% |
| | <u>100%</u> |

O autor ainda indaga diante da pesquisa que “várias pesquisas semelhantes, realizados nos últimos anos, revelam que a atitude dos operários em face da racionalização do trabalho não é determinada exclusivamente por estímulos financeiros” (RATTNER, 1966, p.19).

Todavia, Herzberg *apud* Bergamini (2002, p.66) destaca que a “amizade com os pares e superiores, condições físicas do ambiente de trabalho, recompensa salarial e segurança em não perder o emprego” configuram-se como os fatores responsáveis pela motivação intrínseca.

Compreendendo que a motivação surge de fatores intrínsecos alguns estudiosos apostam que a “auto-estima é a grande meta”, pois adentrando aos sentimentos que estimulam as pessoas Bergamini (1998, p.15), evidencia que:

Alguém que se engaja em uma determinada atividade que faça sentido para si mesmo espera ser recompensado no sentido de fazer jus ao prazer de uma reputação. Isso significa reconhecimento, independência e acesso a um mundo melhor que possa ser considerado como um tipo de necessidade diretamente ligado ao potencial criativo já existente no interior de cada um. O desejo de trabalhar passa a representar uma necessidade de ordem afetiva que continuamente se submete ao império dos valores que representam o objetivo almejado. (BERGAMINI, 1998, p.15)

Desta forma é possível observar que motivação é um processo simples e ao mesmo tempo complexo, todavia é um fator importante dentro das organizações, pois ela pode contribuir com o sucesso ou com o fracasso da mesma. Os fatores externos que são causados pelas mudanças que vem acontecendo no mundo inteiro podem afetar diretamente na motivação do pessoal, pois ele pode elevar o nível de estresse provocando um clima organizacional desagradável e conseqüentemente com piores resultados.

2.4 CONSTRUÇÃO CIVIL E A ECONOMIA BRASILEIRA

A atual crise no Brasil vem preocupando milhões de brasileiros. Segundo Oliveira e Coronato (2016, p. 01), “o cenário atual não dá espaço para nenhum otimismo. A produção do país, medida pelo PIB, diminuiu em 2015 e deverá recuar novamente neste ano”.

Uma publicação feita pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2016, p. 01), em 13/05/2016, diz que “um dos maiores problemas do país é o desequilíbrio das contas públicas, que deverão encerrar 2016 com déficit superior a R\$ 96 bilhões”.

Neste cenário, encontra-se a construção civil que se torna um dos setores mais afetados pela crise. “A rentabilidade do setor caiu de 11,2% em 2013 para 2,3% em 2014.” (AMORIM, 2016, p. 01)

Já no ano de 2015, alerta Menezes (2016, p. 01), a construção civil apresentou queda de 5,2%, levando o PIB a uma queda de 3,8%. “Segundo os empresários, um dos principais problemas enfrentados hoje pelo setor são as taxas de juros, seguindo por demanda interna insuficiente, inadimplência, elevada carga tributária e falta de capital de giro”. (CBIC, 2016, p. 01)

Menezes (2016, p. 01) afirma que,

A velocidade em que a indústria da construção civil sairá da atual situação está diretamente ligada à atual crise política, vivenciada no país, e a expectativa dos investidores do setor. Não foi fácil criar uma crise do tamanho atual. Sair dela também não há de ser. (MENEZES, 2016, p. 01)

Não muito diferente da situação macroeconômica do País, o Paraná como um todo, também é afetado com a crise.

O Sindicato da Indústria da Construção Civil no Paraná (Sinduscon-PR) apresentou os resultados da pesquisa de sondagem sobre as perspectivas para o setor, em 2015, quanto à contratação de mão de obra e o nível de atividade empresarial. Segundo o trabalho, a expectativa de contratações pelas empresas para esse ano é de 12,8%, cinco pontos percentuais a menos do que a expectativa para 2014. Quanto ao nível de atividade para 2015, 51% das empresas afirmaram que pretendem aumentá-la (contra 67% em 2014); 42% que pretendem mantê-la (contra 30% em 2014) e 7% diminuí-la (contra 3% em 2014). (STACZUK, 2014, p. 01)

Pode-se entender que a crise oscilante não tem data para acabar e que a construção civil, por ser um dos segmentos mais afetados, precisa buscar equilíbrio dentro das suas organizações para que o clima organizacional, provocado por esses fatores externos, não afetem a motivação dos seus colaboradores e conseqüentemente prejudiquem o clima do ambiente organizacional.

3 METODOLOGIA

Metodologia, segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p.27), é o estudo dos métodos que por sua vez, “é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir certo fim ou um resultado desejado. O método depende fundamentalmente do objetivo da pesquisa”. Assim, a metodologia proposta para este trabalho é baseada no conhecimento científico, pois visa explicar a conduta de fenômenos em determinada área.

Como afirmam Lakatos e Marconi (2014, p.92), “conhecimentos estritamente científicos consistem em conseguir e publicar acumulativamente novas informações, visando explicar e predizer a conduta de fenômenos em determinadas áreas”.

Para Cervo, Bervian e Silva (2007, p.7), “o conhecimento científico procura compreender, além do ente, do objetivo do fato e do fenômeno, sua estrutura, sua organização e funcionamento, sua composição, suas causas e leis”.

“A escolha do método é um passo de fundamental importância no projeto de pesquisa e depende do problema de pesquisa a ser investigado, dos objetivos propostos e também da disponibilidade de recursos para a realização do projeto.” (SAMARA, 2007, p.109)

Com base nas afirmações dos autores acima, para este trabalho foram realizadas pesquisas bibliográficas, definidas por Gil (2010, p.29), da seguinte forma: “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado que inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e canais de eventos científicos”. Em decorrência, estas proporcionaram ao presente trabalho a cobertura de fenômenos que permitiram a realização de um estudo de caso, o qual é definido por Yin (2005) *apud* Gil (2010, p.37), “na investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde o limite entre os fenômenos e o contexto não são claramente percebidos”.

Segundo Lakatos e Marconi (2011, p.276),

O estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado. (LAKATOS e MARCONI. 2011, p.276)

O estudo de caso pretendido avaliou a motivação e o clima organizacional da empresa TBT Ltda, (nome fictício), dentro do universo da pesquisa, segmento da construção civil, em Curitiba, Estado do Paraná.

Para tal, foi desenvolvido com base no referencial, e aplicado um questionário que, de acordo com Vieira (2009, p. 15), “é um instrumento de pesquisa constituído por uma série de questões sobre determinado tema”, o qual foi “apresentado aos participantes das pesquisas, chamados respondentes, para que respondam as questões e entreguem o questionário preenchido ao entrevistador”. (VIEIRA, 2009, p.15)

O levantamento de dados é fundamental, como salientam Lakatos e Marconi (2014, p.43):

Toda pesquisa implica o levantamento de dados de várias fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. Os dois processos pelos quais se podem obter os dados são a documentação direta e a indireta. A primeira constitui-se, em geral, no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Esses dados podem ser conseguidos de duas maneiras: através da pesquisa de campo ou da pesquisa de laboratório. A segunda serve-se de fontes de dados coletados por outras pessoas, podendo constituir-se de material já elaborado ou não. Desta forma divide-se em pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. (LAKATOS e MARCONI, 2014, p.43)

Com base na afirmação do autor acima, a realização do trabalho se deu através da pesquisa de campo utilizando métodos de pesquisa qualitativa que, de acordo com Teixeira (2013, p.137), “procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, usando a lógica da análise fenomenológica, isto é, da compreensão dos fenômenos pela sua descrição e interpretação”.

Já para Vieira (2009, p. 5), “na pesquisa qualitativa, o pesquisador busca, basicamente, levantar as opiniões, as crenças, o significado das coisas nas palavras dos participantes da pesquisa”.

Outro método utilizado foi à pesquisa quantitativa, medindo as informações de natureza numérica, onde o pesquisador buscar classificar, ordenar ou medir as variáveis para apresentar estatísticas, comparar grupos ou estabelecer associações. (VIEIRA, 2009, p. 5)

Para Sabino (1966) *apud* Lakatos e Marconi (2011, p. 286), “a análise quantitativa se efetua com toda informação numérica resultante de investigação, que

se apresentará como um conjunto de quadros, tabelas e medidas”. Possuindo como objetivo “medir e permitir o teste de hipóteses, uma vez que os resultados são definidos e menos passíveis de erros de interpretação”. (LAKATOS e MARCONI, 2011, p. 290)

Seguindo o mesmo raciocínio, Rodrigues (2015, p.95), afirma que “a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados. Ela busca evidência conclusiva, que toma por base amostras grandes e representativas e, de alguma forma, aplica análise estatística”.

A pesquisa também possui características exploratórias, pois “com o objetivo de compreender o fenômeno ocorrido, à pesquisa exploratória tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses.” (GIL, 2010, p. 27)

Ademais, o estudo de caso proporcionou a realização da pesquisa aplicada, pois de acordo com Perovano (2016, p. 39), “é adotada para o estudo de problemas e a resolução de determinadas demandas organizacionais”.

A coleta de dados teve início em Junho de 2018 e finalizou em Julho do mesmo ano. Foi utilizado um questionário, contendo questões fechadas e uma pergunta aberta sendo esta opcional, visando à obtenção de informações relevantes sobre o tema da pesquisa. A população utilizada para o estudo foi de 25 respondentes, do total de 30 colaboradores, dos níveis tático e operacional, que trabalham na empresa TBT Ltda. Dentre os entrevistados estão os gerentes de três departamentos. Buscando aprofundar o máximo possível, foram apresentadas 50 questões objetivas e 1 questão aberta (opcional) para os colaboradores da empresa, além de entrevistas com 5 colaboradores, dos 25 respondentes, com o objetivo de compreender melhor os problemas identificados no questionário.

Desta forma, após a realização das pesquisas constantes no referencial teórico a cerca dos assuntos que abordariam este trabalho, foi realizado uma pesquisa na internet dos tipos de questionários disponíveis e dentre as opções encontradas foi desenvolvido um questionário que melhor se enquadraria a empresa e ao que se buscava identificar.

Com a definição do questionário, os colaboradores que se submeteram participar da pesquisa, 25 respondentes, receberam de forma impressa para que pudessem, espontaneamente, colaborar com os levantamentos dos dados, conforme

consta no apêndice deste trabalho. Levou em média uma semana para que os respondentes devolvessem a pesquisa que tão logo pôde ser tabulado e analisado.

Diante das respostas obtidas na tabulação dos dados, tornou-se importante entrevistar pessoas estratégicas da empresa a fim de compreender melhor a análise dos dados, então foi possível entrevistar 5 colaboradores, dos 25 que haviam respondido o questionário.

Para a escolha dos entrevistados foi considerado gerentes e colaboradores que se enquadravam mais a nível estratégico, pois para que se pudesse compreender as informações obtidas com a coleta de dados, seria necessário que essas pessoas pudessem ter uma visão sistêmica da empresa em questão.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

4.1 A EMPRESA

A TBT Ltda., nome fictício dado à empresa real que foi o objeto de estudo, é uma empresa de grande porte que desenvolve trabalhos no segmento da construção civil com sede em Curitiba, Estado do Paraná. Com serviços realizados no Brasil e no exterior, a TBT Ltda., foi criada por Ronaldo Souza, nome fictício para ilustrar o fundador da empresa, no ano de 1976, um homem visionário e completamente dedicado ao trabalho. Com o passar do tempo à empresa foi se tornando cada vez mais conhecida no Brasil.

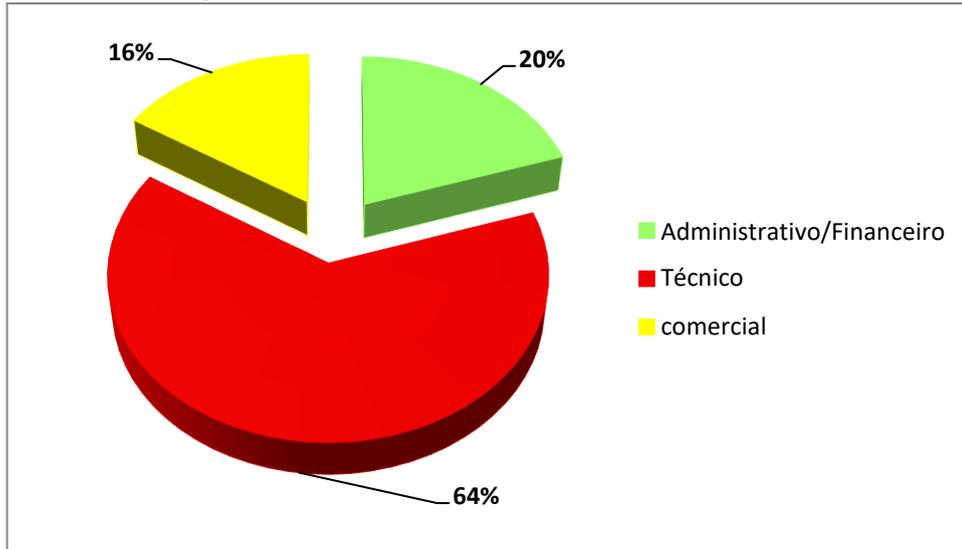
A TBT Ltda. tem um faturamento que gira em torno de 10 milhões por ano e atualmente está desenvolvendo trabalhos em Curitiba/PR, Olinda/PE, Vitória/ES, São Paulo/SP, Rio de Janeiro/RJ e Fortaleza/CE, proporcionando emprego para quase 100 pessoas.

Em face da crise econômica brasileira e da concorrência acirrada, a empresa teve uma redução no seu faturamento em torno de 50% de 2015 para 2018, tendo que diminuir custos imediatamente. Com isso foi obrigada a demitir profissionais delegando mais funções aos colaboradores que permaneciam. Entretanto o nível de estresse entre eles foi aumentando e com isso às reclamações de insatisfação e a saída espontânea de outros também foram sendo visíveis.

4.2 PESQUISA COM OS COLABORADORES DA EMPRESA

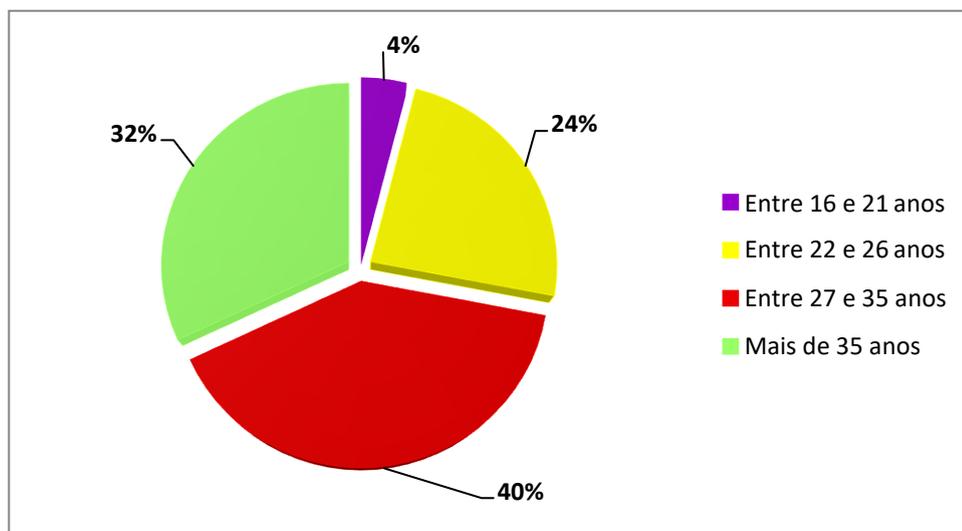
Os resultados obtidos são apresentados nos gráficos a seguir.

No gráfico 1, verificou-se que 64% dos colaboradores trabalham no departamento técnico, 20% dos colaboradores no administrativo/financeiro e 16% no departamento comercial.

Gráfico 01 – Departamento.

Fonte: Autoria própria.

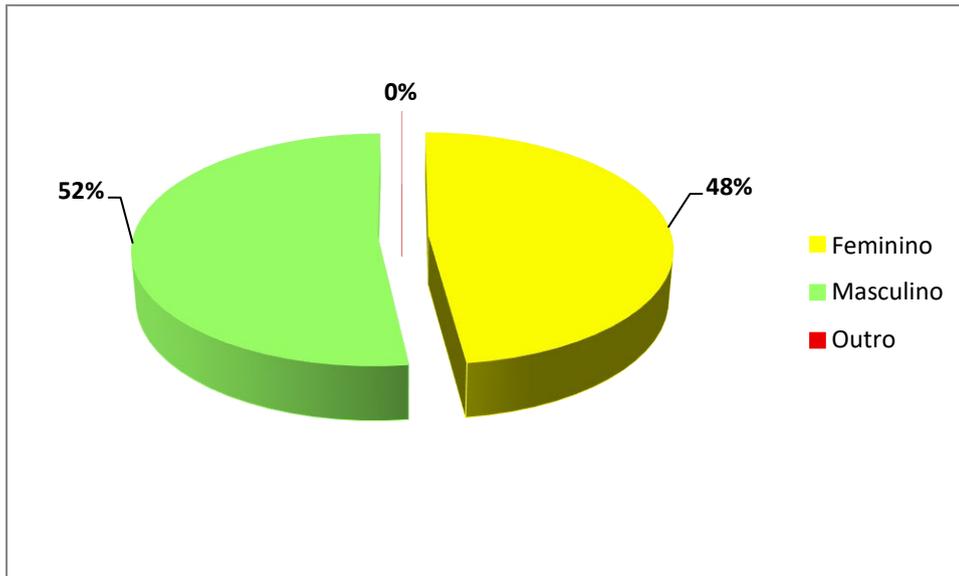
No gráfico 2, mostra que 4% dos entrevistados tem de 16 a 21 anos, 24% tem de 22 a 26 anos, 40% tem de 27 a 35 anos e 32% tem mais de 35 anos.

Gráfico 02 – Idade

Fonte: Autoria própria.

No gráfico 3, observa-se que 48% da amostra correspondem ao gênero feminino e 52% ao gênero masculino.

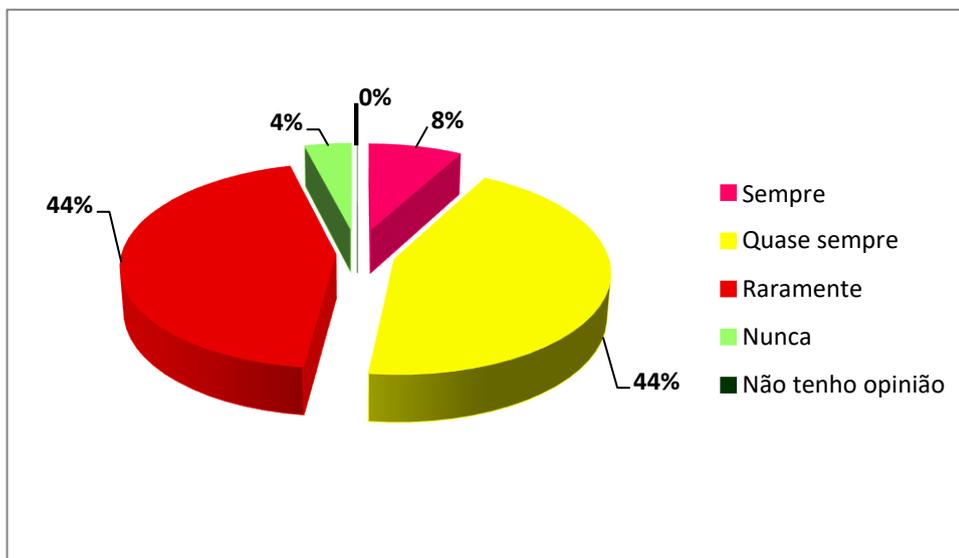
Gráfico 03 – Gênero



Fonte: Autoria própria

No gráfico 4, foi constatado que 8% dos colaboradores sempre tem liberdade para desenvolver seus trabalhos da forma como considera melhor, 44% quase sempre tem liberdade, 44% raramente tem liberdade e 4% nunca tem liberdade para fazer o seu trabalho como considerar melhor.

Gráfico 04 – Liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor

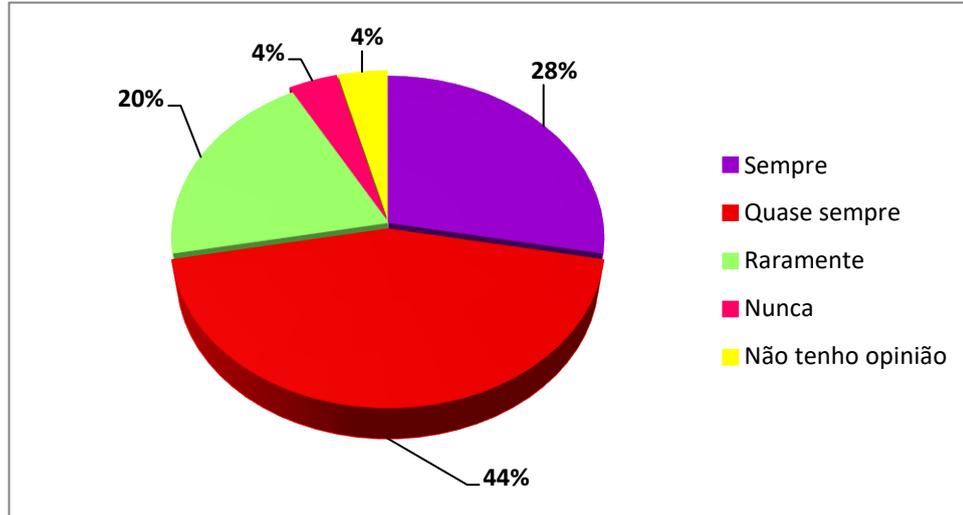


Fonte: Autoria própria.

No gráfico 5, observa-se que 28% afirmam que a empresa sempre exige um procedimento rígido para a execução das atividades pertinentes as suas funções, 44%

dizem que quase sempre é exigido rigidez, 20% raramente, 4% nunca e outros 4% não tem opinião.

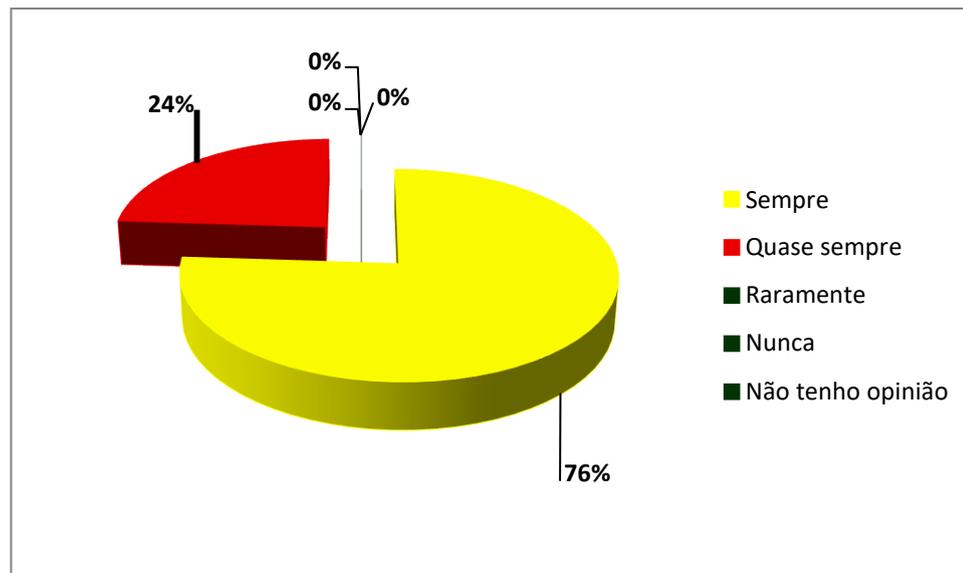
Gráfico 05 – Procedimento para execução das atividades pertinentes



Fonte: Autoria própria.

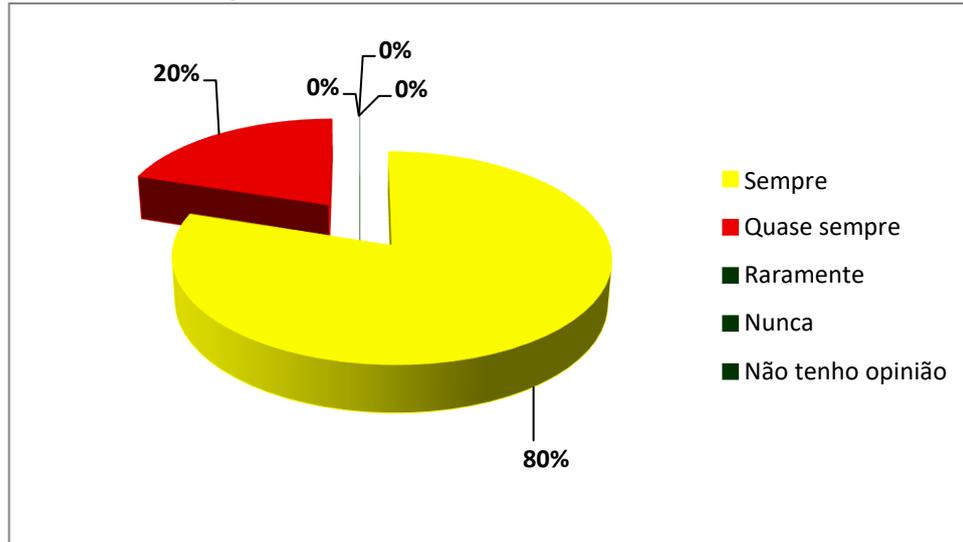
No gráfico 6, identificou-se que das empresas entrevistadas 76% sempre desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperado, já 24% quase sempre.

Gráfico 06 – Desempenho do trabalho e resultados esperados



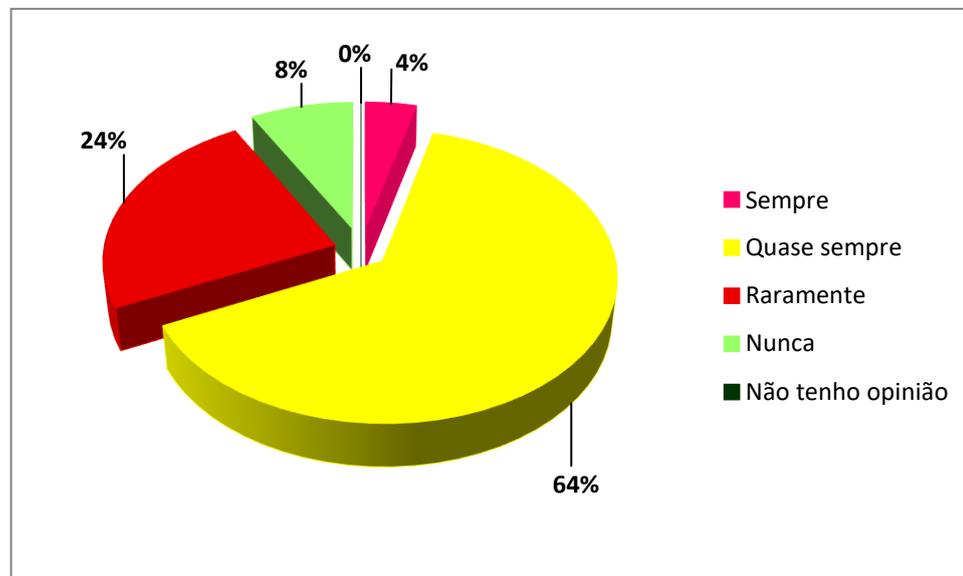
Fonte: Autoria própria.

No gráfico 7, 80% dos colaboradores alegam serem sempre comprometidos com as suas responsabilidades, quando 20% diz que quase sempre é comprometido.

Gráfico 07 – Comprometimento

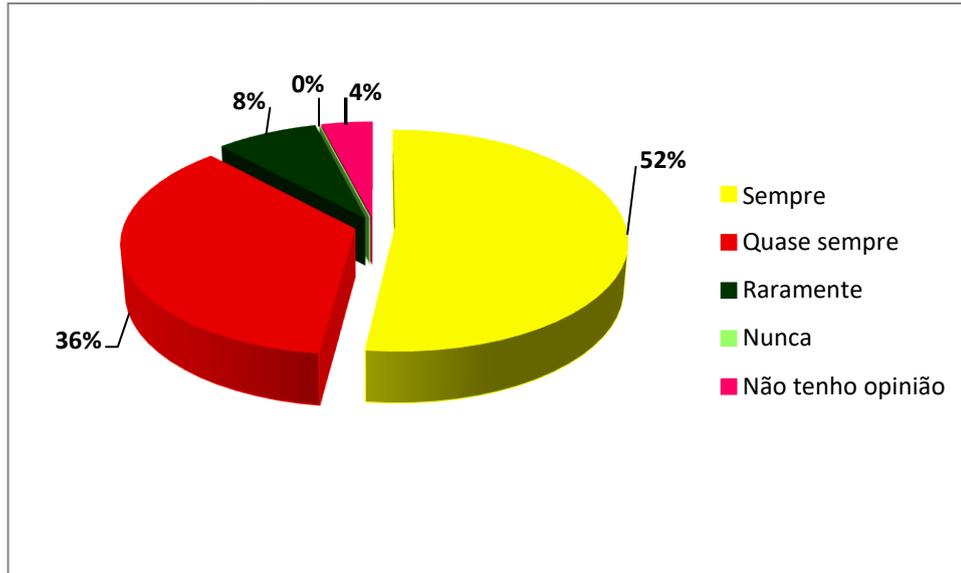
Fonte: Autoria própria.

No gráfico 8, verificou-se que 4% sempre sente realização profissional com o seu trabalho, já 64% quase sempre, 24% raramente e 8% nunca sente realização profissional.

Gráfico 08 – Sentimento de realização.

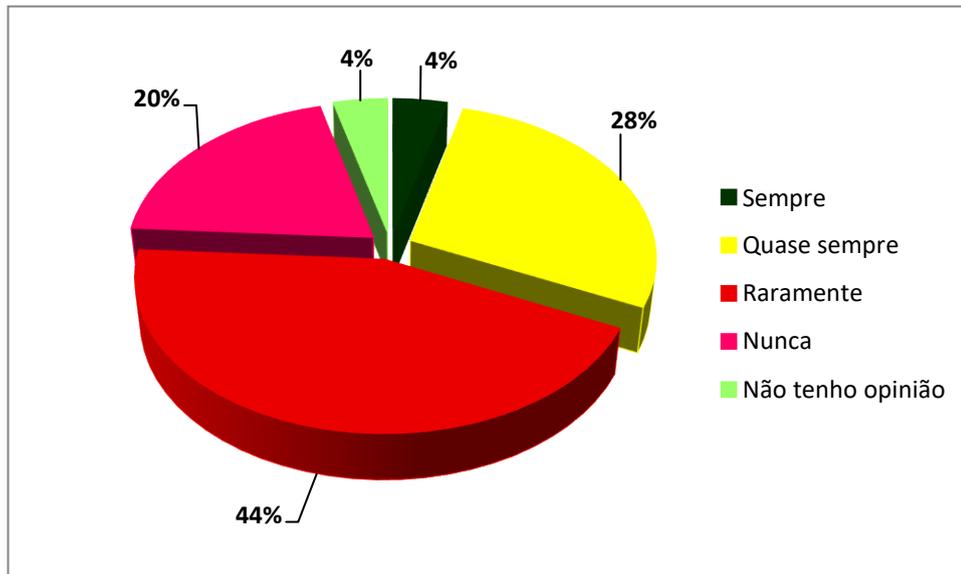
Fonte: Autoria própria.

No gráfico 9, a representação demonstra que 52% dos colaboradores sempre acreditam que suas atividades podem ser melhoradas, enquanto que 36% quase sempre acham, 8% raramente e 4% não tem opinião.

Gráfico 09 – Mudanças no trabalho

Fonte: Autoria própria

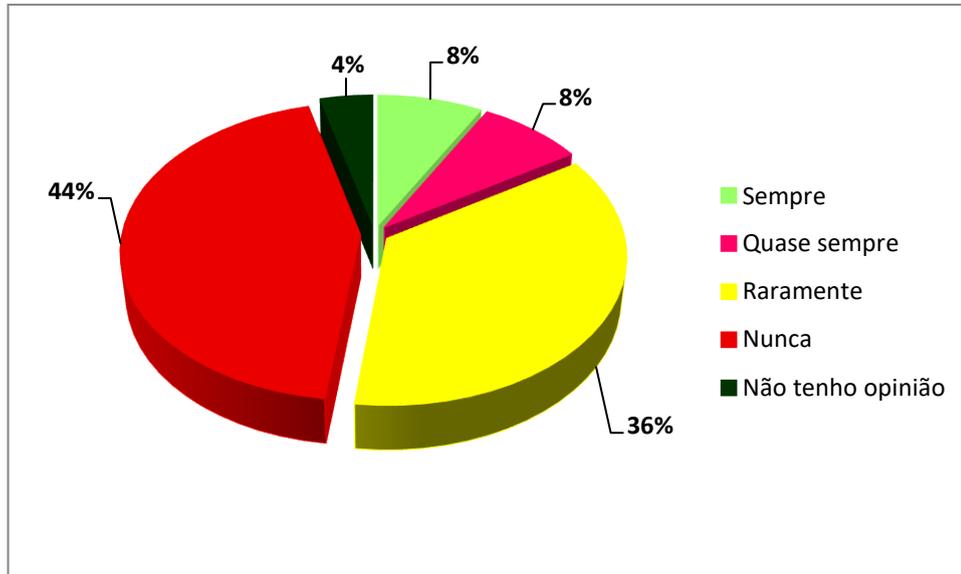
No gráfico 10, aponta que 4% afirma que sempre a direção da empresa se comunica de forma adequada com os funcionários, enquanto 28% afirma que quase sempre, 44% diz que é raramente, 20% nunca há comunicação adequada e 4% não tem opinião.

Gráfico 10 – Comunicação entre direção e funcionários

Fonte: Autoria própria.

No gráfico 11, demonstra que 8% sempre se sentem seguros em dizer o que pensa, 8% quase sempre, enquanto 36% raramente se sente seguro, 44% nunca e 4% não tem opinião.

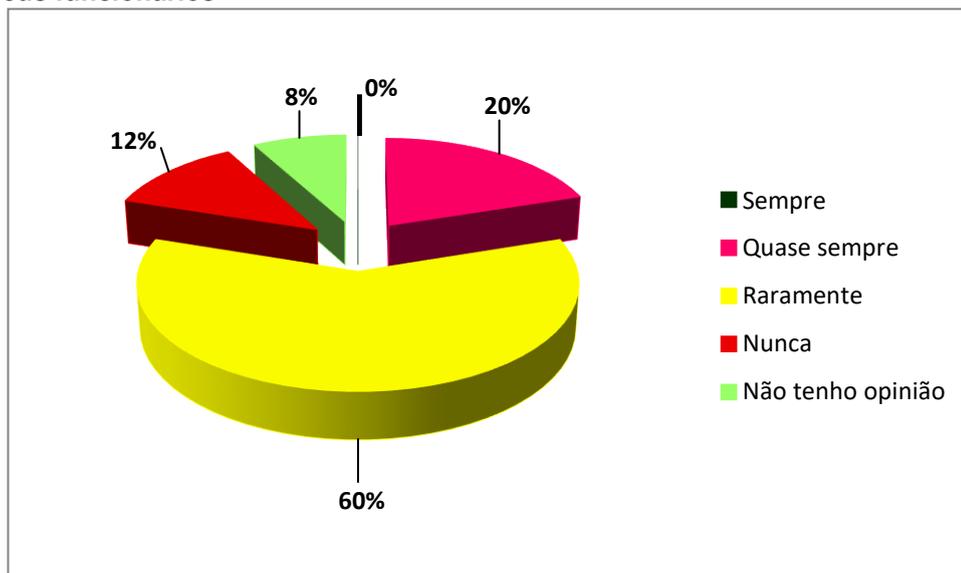
Gráfico 11 – Segurança na comunicação/participação



Fonte: Autoria própria

No gráfico 12, observa-se que 20% afirmam que quase sempre a empresa é aberta a receber críticas, opiniões e contribuições dos funcionários, 60% dizem que raramente isso acontece, 12% alegam que nunca e 8% não tem opinião.

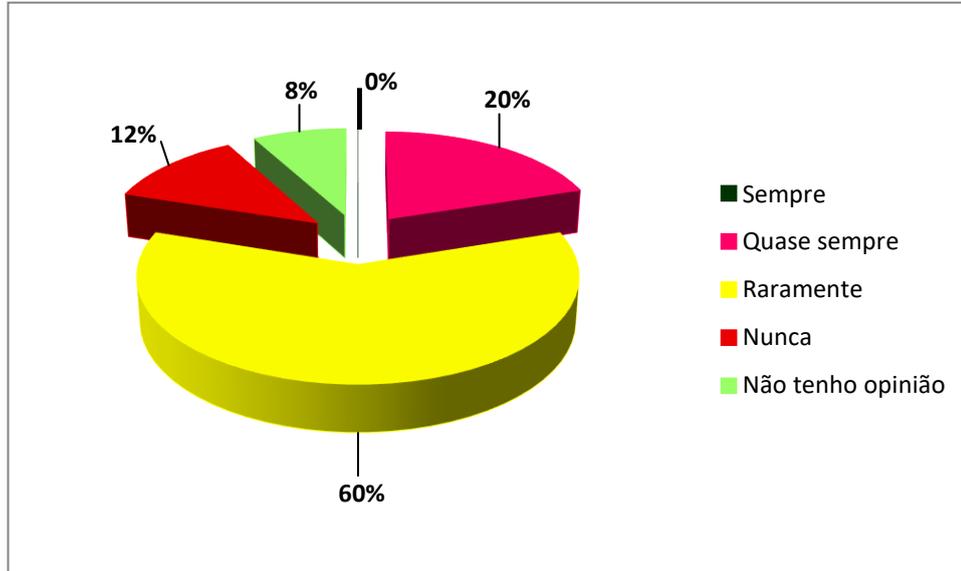
Gráfico 12 – Abertura da empresa em receber e reconhecer as contribuições dos seus funcionários



Fonte: Autoria própria

O gráfico 13 aponta que 36% dos colaboradores estão satisfeitos com os seus salários enquanto 64% não estão satisfeitos.

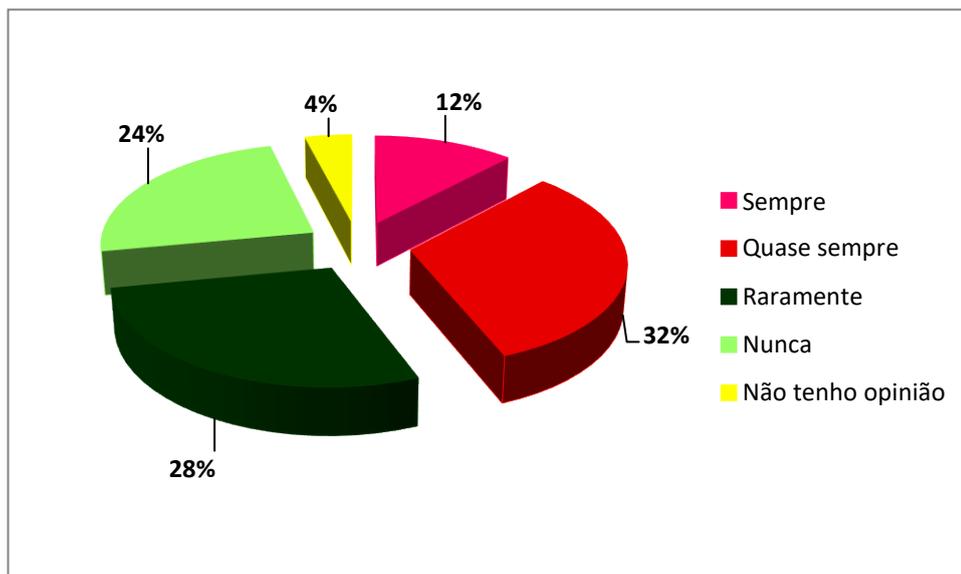
Gráfico 13 – Satisfação com salário



Fonte: Autoria própria.

O gráfico 14 demonstra que 12% dos entrevistados acreditam que seu salário é sempre adequado ao trabalho que se faz, 32% alegam que quase sempre, 28% dizem que raramente, 24% nunca é adequado e 4% não tem opinião.

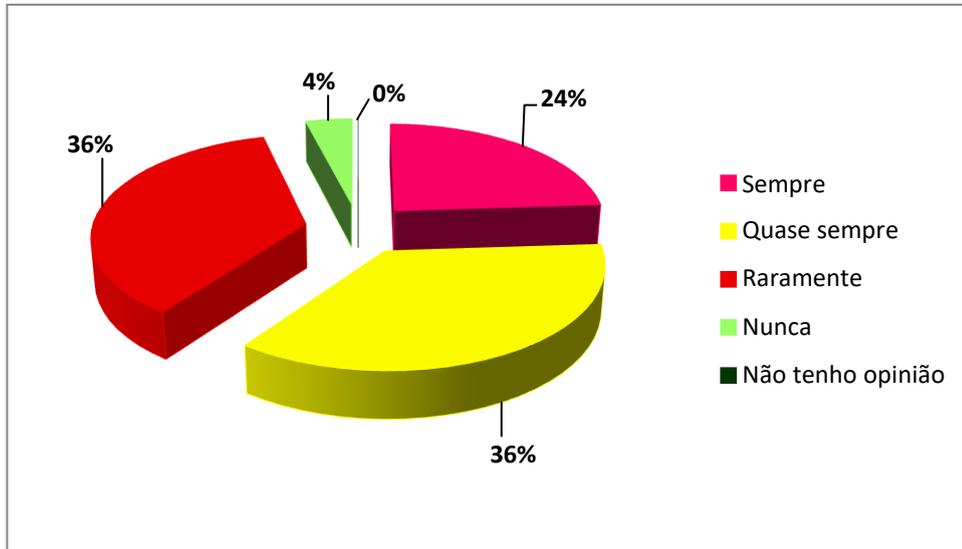
Gráfico 14 – Coerência entre remuneração e funções desempenhadas



Fonte: Autoria própria.

No gráfico 15, demonstra que 24% se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente, enquanto que 36% quase sempre é respeitado, 36% é raramente respeitado e 4% nunca é respeitado.

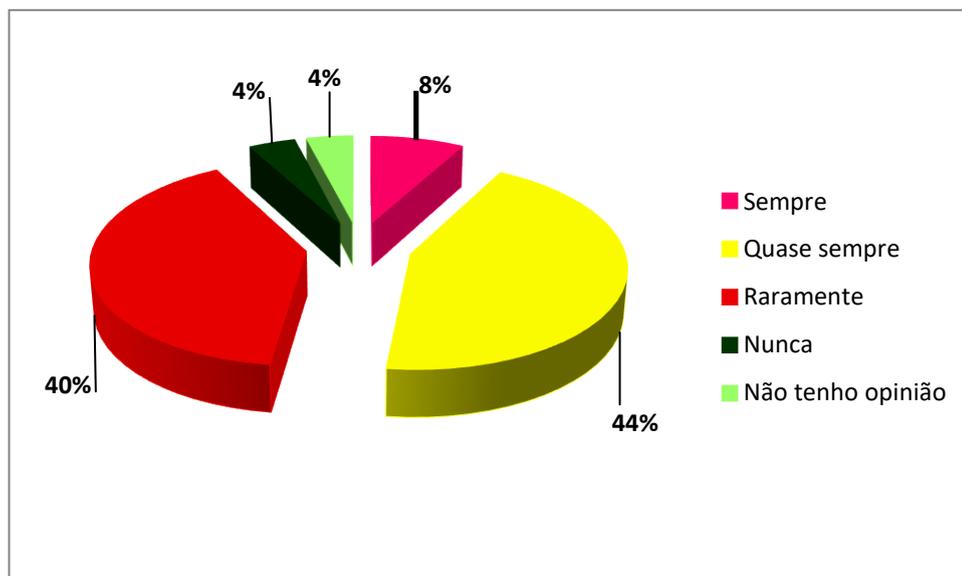
Gráfico 15 – Respeito percebido



Fonte: Autoria própria.

No gráfico 16, 8% dos entrevistados afirmam que sempre se sentem valorizados pela empresa, 44% quase sempre, 40% raramente, 4% nunca e 4% não tem opinião.

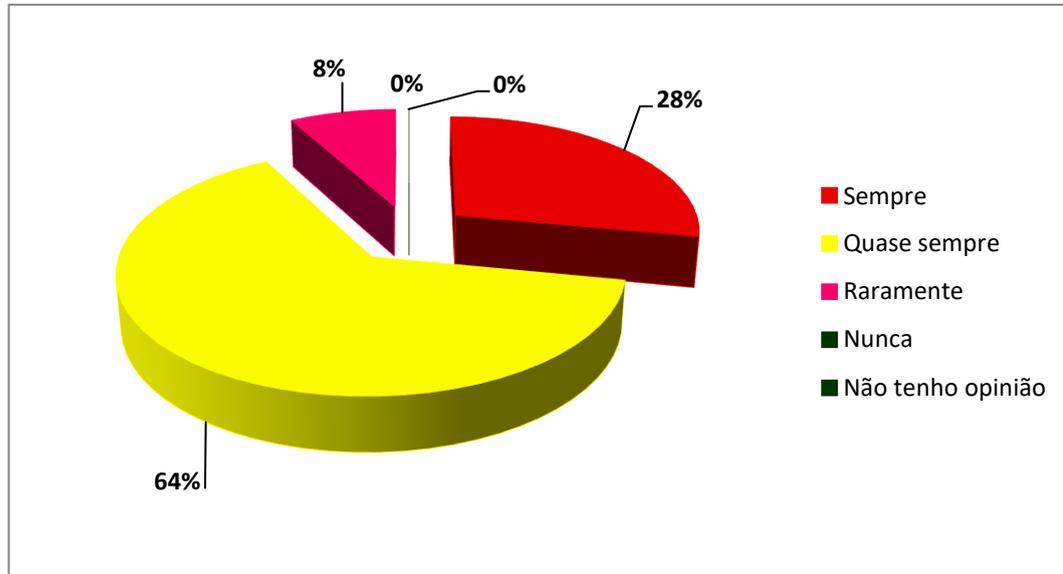
Gráfico 16 – Valorização



Fonte: Autoria própria

No gráfico 17, 64% dos entrevistados disseram que quase sempre consideram a empresa um bom lugar para trabalhar, já 8% afirmaram que raramente consideram, enquanto 28% sempre consideram.

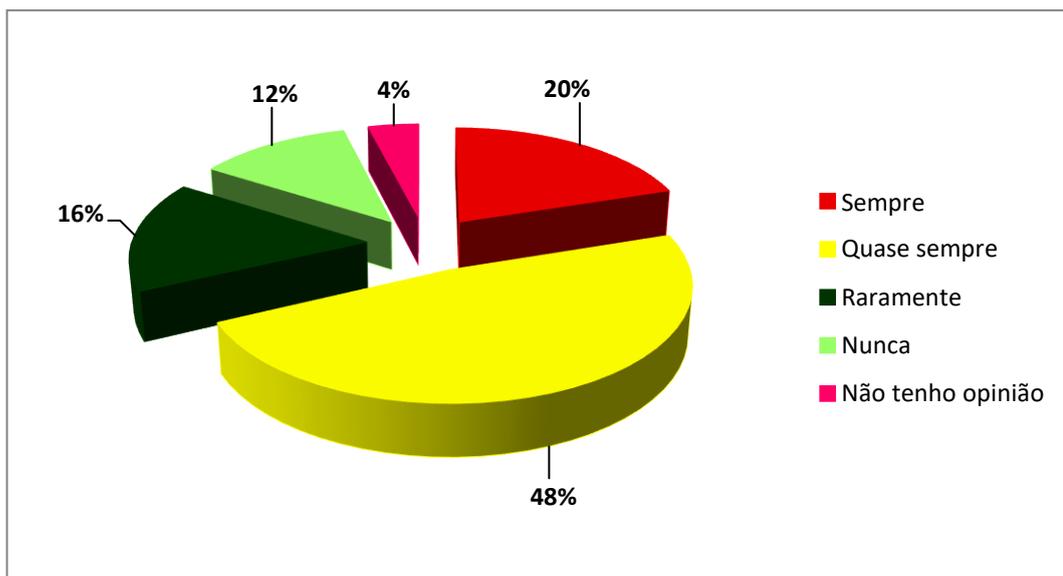
Gráfico 17 – Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?



Fonte: Autoria própria.

No gráfico 18, 20% dos entrevistados alegaram que sempre indicariam um amigo para trabalhar em sua empresa, enquanto que 48% afirmaram que quase sempre, 16% raramente, 12% nunca e 4% não tem opinião.

Gráfico 18 – Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa?



Fonte: Autoria própria.

Tabela 1 – Indique três principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho

Fato Gerador	Mais gera insatisfação	Segundo maior gerador de insatisfação	Terceiro maior gerador de insatisfação	Somatória
	1	2	3	
Falta de reconhecimento	3	1	3	7
Falta de segurança no emprego	-	1	2	3
Impossibilidade de crescimento profissional	3	2		5
Falta de autonomia	3	4	1	8
Ambiente de trabalho ruim	1	-	1	2
O trabalho que realizo	-	1	-	1
Relacionamento com a chefia	5	5	5	15
Falta de treinamento	3	1	1	5
Sobrecarga de trabalho	4	8	2	14
Instalações inadequadas	-	-	3	3
Salário	3	2	7	12

Fonte: Autoria própria.

Tabela 2 – Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha nesta empresa

Fato Gerador	Principal razão	Segunda mais importante	Somatória
	1	2	
Salário	2	1	3
Benefícios oferecidos pela empresa	1	2	3
Estabilidade no emprego	5	2	7
Relacionamento com a chefia	-	2	2
O trabalho que realizo	8	4	12
A falta de opção de outro emprego	3	2	5
Ambiente de trabalho	1	5	6
Prestígio da empresa	-	2	2
Autonomia no trabalho	-	-	0
Possibilidade de treinamento	1	1	2
Reconhecimento	-	1	-
As chances de progresso profissional	4	3	7

Fonte: Autoria própria.

Figura 4 – Outros questionamentos abordados no questionário de pesquisa

Perguntas	Respostas em %					Total
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tem opinião	
Você toma decisões pela empresa?	0%	16%	36%	48%	0%	100%
Até que ponto você cumpre as responsabilidades que são destinadas à sua função?	56%	44%	0%	0%	0%	100%
Você considera que é de sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?	68%	32%	0%	0%	0%	100%
Você está satisfeito com o seu cargo atual?	12%	52%	32%	4%	0%	100%
Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?	20%	36%	36%	4%	4%	100%
A qualidade do trabalho é considerado mais importante do que a sua quantidade?	44%	36%	8%	8%	4%	100%
Você acha que o seu trabalho, realizado atualmente, poderia ser melhorado?	52%	36%	8%	0%	4%	100%
As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?	20%	56%	24%	0%	0%	100%
Você acha que a empresa remunera adequadamente os funcionários?	0%	36%	40%	8%	16%	100%
Você acredita na oportunidade de crescimento em sua empresa?	16%	40%	28%	16%	0%	100%
Você se sente apto a assumir maiores ou mais responsabilidades?	28%	68%	4%	0%	0%	100%
Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?	0%	12%	24%	52%	12%	100%
A empresa oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?	12%	40%	24%	16%	8%	100%
Você respeita seu chefe/gestor/gerente?	72%	28%	0%	0%	0%	100%
Você considera seu chefe/gestor/gerente um bom profissional?	28%	60%	12%	0%	0%	100%
Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa?	16%	52%	24%	4%	4%	100%
Você considera adequado o relacionamento entre os funcionários da empresa?	24%	48%	20%	4%	4%	100%
Você considera que o seu potencial de realização tem sido adequadamente aproveitado?	8%	40%	52%	0%	0%	100%
A empresa reconhece os bons funcionários?	0%	36%	44%	12%	8%	100%
Você recebeu o devido treinamento para a execução de seu cargo?	8%	28%	44%	20%	0%	100%
A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus funcionários?	0%	24%	36%	28%	12%	100%
O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?	12%	54%	13%	4%	17%	100%
A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?	0%	16%	60%	20%	4%	100%
Você se sente seguro em relação à estabilidade de emprego?	24%	20%	44%	12%	0%	100%
Os funcionários da empresa sentem-se seguros quanto à estabilidade no emprego?	0%	24%	36%	8%	32%	100%
As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias?	0%	68%	32%	0%	0%	100%
Você considera a empresa ética com seus funcionários/clientes/parceiros?	20%	44%	32%	0%	4%	100%
Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?	4%	56%	28%	8%	4%	100%
Assuntos importantes são debatidos em equipe?	20%	44%	28%	8%	0%	100%
A empresa estimula o trabalho em equipe?	16%	44%	28%	4%	8%	100%

Fonte: Autoria própria.

A pergunta aberta proporcionou aos colaboradores da empresa a oportunidade de expressarem as suas opiniões, fornecendo sugestões para que pudesse melhorar seu local de trabalho. Nos apêndices do presente trabalho constam, na íntegra, as respostas de cada colaborador, todavia vale ressaltar que o que mais foi observado entre as respostas se refere ao respeito e a valorização dos gestores para com os colaboradores.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa realizada com os 25 colaboradores da empresa TBT Ltda., constatou que 48% dos entrevistados, ou seja, quase metade, nunca ou raramente tem liberdade para fazer o seu trabalho como considera melhor, e Sirota, D., Mischkind, L. A. e Meltzer, M. I. (2006, p.1 - 4) *apud* Bergamini (2013, p.12) salienta que “na verdade, talvez não exista mais poderosa tática de motivação do que dar liberdade para que as pessoas competentes façam seu trabalho da maneira que acharem melhor”.

Não proporcionar liberdade ao funcionário para exercer sua função pode elevar seu grau de insatisfação, ainda mais quando se atrela as exigências necessárias ao cumprimento das mesmas, que de acordo com a pesquisa, 72% afirmam que sempre ou quase sempre a empresa exige um procedimento rígido para a execução das atividades.

Apesar da pesquisa ter apontado que 76% dos entrevistados afirmam que sempre desempenha seu trabalho buscando obter melhores resultados, 80% se considera comprometido com suas responsabilidades e 68% alegaram que sempre ou quase sempre sentem um sentimento de realização profissional; 88% afirmam que sempre ou quase sempre acham que seus trabalhos poderiam ser melhorados.

Nesses dois últimos parágrafos é possível destacar dois pontos em que mais da metade dos respondentes alegam que seus trabalhos poderiam ser melhorados e que a empresa exige um procedimento rígido na execução das atividades. Se a rigidez pode provocar insatisfação aos funcionários e esta por sua vez está atrelada a motivação dos mesmos, “a motivação pode ser considerada também como um dos fatores que determina o comportamento do indivíduo no trabalho, sendo que este

comportamento se relaciona com o comprometimento organizacional” (ZANATTO, SILVA, & GONÇALVES, 2018). Essa afirmação vai facilmente de encontro ao que Porter, Steers, & Mowday (1974 *apud* ZANATTO, SILVA & GONÇALVES 2018, p. 171), afirma quando diz que “o comprometimento de trabalhadores se refere à crença em aceitar metas e valores da organização, disposição de exercer esforço em favor desta e realizar suas atividades de acordo com as decisões da empresa”.

Um fato relevante na pesquisa realizada foi o apontamento em que 64% dos colaboradores entrevistados alegaram que raramente ou nunca a direção da empresa se comunica de forma adequada com os funcionários. Neste aspecto já é possível observar que existe um fator que vai contra a teoria de Herzberg *apud* Maximiano (2011, p. 244), que salienta que “quanto melhores as relações entre colegas, o tratamento recebido do supervisor e o ambiente físico de trabalho, melhor será o clima”.

Dar “segurança ao funcionário de poder discordar da opinião dos superiores sem que isso lhe cause problemas” (Chiavenato, 2014, p. 167) pode proporcionar satisfação aos mesmos, no entanto 80% dos entrevistados afirmam que raramente ou nunca se sentem seguros em falar o que pensa enquanto que 72% responderam que a empresa raramente ou nunca é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições dos seus funcionários, diante desse cenário o autor ainda completa à sua afirmação, do início deste parágrafo, dizendo que “do ponto de vista monetário, nada disso custa um centavo a organização; e do ponto de vista psicológico, não há o que se pague”.

Quando se pergunta aos funcionários sobre ser respeitado pelos seus superiores, 36% afirmam que quase sempre são respeitados, 36% já dizem que raramente isso acontece, enquanto que 4% informou que isso nunca acontece. Todavia, “cabe ao líder conhecer seus empregados, identificar o que estimula cada um e zelar para que seja estabelecido um clima de trabalho positivo, que haja respeito, confiança e comunicação.” (FERREIRA, 2017, p.178).

Consequentemente, 44% dos colaboradores entrevistados afirmam que quase sempre se sentem valorizados pela empresa, enquanto que 40% raramente se sentem valorizados e 4% nunca.

Do ponto de vista salarial, 64% afirmaram que não estão satisfeitos com seus salários atuais. Ainda, 28% afirmaram que o seu salário raramente é adequado aos

trabalhos que desenvolvem e 24% consideram que seu salário nunca é adequado as suas atividades de trabalho.

Mesmo diante deste cenário, 28% afirmaram que sempre consideram a empresa um bom lugar para trabalhar e 64% quase sempre consideram. 20% sempre indicaria a empresa para um amigo trabalhar e 48% quase sempre indicaria. 16% disseram que a empresa sempre estimula o trabalho em equipe, enquanto que 44% afirmam que isso acontece quase sempre.

Ainda, foi possível identificar os três fatores que mais geram insatisfação, que são: o primeiro mais votado é o relacionamento com a chefia, segundo é a sobrecarga de trabalho e a terceira é o salário, entretanto os motivos que os faz permanecer na empresa são: primeiro, o trabalho que realiza; segundo, estabilidade no emprego e em igual pontuação são as chances de progresso profissional.

Na oportunidade de conversar com 5 colaboradores, de modo geral, estes ressaltam que a maior insatisfação causada dentro da empresa é o clima de discórdia entre os superiores, a falta de respeito, a mudança constante de opinião, a falta de reconhecimento, nem sempre monetário, mas de caráter intelectual e as constantes brigas com tons elevados. Também frisaram a falta de autonomia na execução de suas atividades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou identificar e analisar as influências que o clima organizacional provoca na motivação de um grupo de trabalho do segmento da construção civil, tendo como estudo de caso a empresa TBT Ltda., na qual foi possível observar a sobrecarga de funções, a demissão espontânea de alguns funcionários e as constantes reclamações.

A pesquisa demonstrou que apesar dos aspectos positivos, existem muitos fatores a serem explorados, analisados e melhorados para que a equipe de trabalho possa se sentir satisfeita e conseqüentemente usar melhor sua capacidade produtiva.

Deste modo, o estudo possibilitou afirmar que o clima organizacional interfere na motivação do grupo de trabalho, bem como identificar alguns desses fatores, como o clima de discórdia entre os superiores, o respeito aos subordinados, a falta de confiança atrelada à autonomia para a execução das atividades e a ausência de valorização profissional.

Observou-se também, que apesar dos fatores que desmotivam os funcionários e tornam o clima organizacional desfavorável, os funcionários gostam do que fazem e acreditam que a empresa é um lugar bom para se trabalhar.

Entretanto é possível chegar à conclusão de que se faz necessário realizar uma pesquisa de clima organizacional com profissionais devidamente capacitados, pois Ferreira (2017, p.47), retrata como “uma ferramenta de gestão estratégica, que possibilita à empresa identificar como os colaboradores sentem e percebem o clima organizacional”. Além da pesquisa de clima, as avaliações, realizadas por profissionais competentes do departamento de gestão de pessoas, permitem medir o nível de motivação da equipe e Gil (2012, p.2010), afirma que “são elas que proporcionam aos empregados formar uma visão objetiva de seus desempenhos anteriores e assumir maiores responsabilidades” e além de contribuir com o desenvolvimento profissional dos colaboradores, as avaliações também ajudam a empresa a tomar decisões voltadas a motivação, pois o autor ainda afirma que “ao notar sinais de desinteresse, pode-se procurar tomar medidas voltadas a reverter esse processo e reacender a motivação”.

Ademais, os dados aqui apresentados aproximam a ideia de Ferreira (2017, p.47), ao concluir que “a identificação do clima organizacional pode ajudar a aumentar

a eficiência da organização”. O que na verdade é o que toda empresa busca quando se preocupa em maximizar seus resultados.

Como principal limitação, a pesquisa encontrou dificuldades em buscar mais colaboradores que pudessem contribuir com as entrevistas qualitativas onde se objetivo compreender melhor as fundamentações diante das opções mais críticas identificadas na pesquisa, pois havia um desconforto no que tange o risco que isso pudesse custar as suas carreiras, bem como a oportunidade de entrevistar os proprietários, partindo para uma visão holística do topo da pirâmide organizacional.

Finalizando, este trabalho propõe três sugestões para novas pesquisas: (i) repetir a pesquisa, na mesma empresa, a partir dos principais pontos identificados neste estudo; (ii) realizar uma pesquisa com o topo da pirâmide para entender qual a visão que eles têm diante do resultado da pesquisa anterior e; (iii) buscar uma empresa do mesmo porte com características semelhantes, para entender se esse comportamento é generalizado entre as empresas do mesmo segmento.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, L. **Construção civil vive crise sem precedentes no Brasil**. 16 jul. 2015. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/a-crise-e-a-crise-da-construcao/>>. Acesso em: 10 jun. 2018.
- ARAUJO, L. C. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO. Sem recuperação da confiança a economia não será retomada, afirmam economistas. **ENIC**.. Disponível em: <<https://cbic.org.br/enic-sem-recuperacao-da-confianca-a-economia-nao-sera-retomada-afirmam-economistas/>>. Acesso em: 10 jun. 2018.
- BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2016.
- BERGAMINI, C. W. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 38, n. 1, 1998, p. 6-17.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 1, n. 2, 2002, p. 63-67.
- CERVO, A. L. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.
- KOHN, A. Porque os planos de incentivo não funcionam? **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 35, n. 6, 1995, p. 12-19.
- LACOMBE, F. J. **Recursos humanos: princípios e tendências** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARCONI, M. A., & LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, M. D., & LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos.** São Paulo: Atlas, 2014.

MAXIMIANO, A. C. **Introdução à administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MENEZES, D. **Os rumos da construção civil em meio a crise do Brasil.** Disponível em: <<http://agendacapital.com.br/os-rumos-da-construcao-civil-em-meio-a-crise-do-brasil/>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

NEVES, V. Construção civil foi o único setor que não se recuperou da crise. **Jornal da USP.** Disponível em: <<https://jornal.usp.br/atualidades/construcao-civil-foi-o-unico-setor-que-nao-se-recuperou-da-crise/>>. Acesso em: 04 out. 2018.

OLIVEIRA, G., & CORONATO, M. Como o Brasil entrou sozinho na pior crise da história. **Época.** 04 abr. 2016. Disponível em: <<https://epoca.globo.com/ideias/noticia/2016/04/como-o-brasil-entrou-sozinho-na-pior-crise-da-historia.html>>. Acesso em: 21 abr. 2018.

OLIVEIRA, G., & CORONATO, M. **Como o Brasil entrou, sozinho, na pior crise da história.** Época. Disponível em: <<https://epoca.globo.com/ideias/noticia/2016/04/como-o-brasil-entrou-sozinho-na-pior-crise-da-historia.html>>. Acesso em: 09 de jun. 2018.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** Curitiba: InterSaberes, 2016.

RATTNER, H. Benefícios e motivação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 6, n. 19, 1966, p. 13-40.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, A. **Pesquisa mercadológica.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SAMARA, B. S. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

STACZUK, M. E. **Sondagem avalia perspectivas para a construção civil no Paraná em 2015.** Disponível em: <<http://piniweb17.pini.com.br/construcao/Parana/sondagem-avalia-perspectivas-para-construcao-civil-no-parana-em-2015-333931-1.aspx>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

TEIXEIRA, E. **As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa.** Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários.** São Paulo: Atlas, 2009.

ZONATTO, V. C.; SILVA, A., & GONÇALVES, M. Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 1, 2018, p. 171.

APÊNDICES

MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL.

Prezado (a) Sr./Sra.,

Você está sendo convidado para participar de uma pesquisa que visa avaliar a influência de fatores ligados à Motivação e ao Clima Organizacional no ambiente de trabalho. A proposta deste estudo concentra-se na realização de um trabalho de pesquisa para o curso de MBA em Gestão de Negócios da UTFPR, sob a orientação do Professor Doutor Leonardo Tanon (leonardotanon@utfpr.edu.br). Salienta-se que as respostas terão finalidade didática e em nenhuma hipótese serão reveladas identidades ou quaisquer informações que possam comprometer o respondente ou a empresa. A pesquisa compreende um questionário de múltipla escolha que será tratado de modo estatístico, não envolvendo casos isolados.

Abaixo algumas orientações: Fique a vontade para responder o questionário, seja o mais verdadeiro possível. A participação na pesquisa é voluntária, contudo, a sua participação é de extrema importância para a fidedignidade estatística dos dados. Leia com atenção as perguntas e marque a opção que melhor descreve a sua opinião. O tempo médio para conclusão é de 10 minutos.

O prosseguimento com as respostas indica consciência dos termos aqui apresentados e, conseqüente concordância em participar da pesquisa. Dúvidas e sugestões poderão ser encaminhadas ao e-mail: cinaira.ellen@hotmail.com.

1) Qual o seu departamento?

- Administrativo/Financeiro
- Técnico
- Comercial

2) Qual a sua idade?

- Entre 16 e 21 anos
- Entre 22 e 26 anos
- Entre 27 e 35 anos
- Mais de 35 anos

3) Qual é o seu gênero?

- Feminino
- Masculino
- Outro

AUTONOMIA

4) Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

5) A empresa exige um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes as suas funções?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

6) Você toma decisões pela empresa?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

RESPONSABILIDADE

7) Até que ponto você cumpre com as responsabilidades que são destinadas à sua função?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

8) Você considera que é de sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

9) Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

10) Você se considera comprometido com suas responsabilidades?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

11) Você está satisfeito com o seu cargo?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

12) O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

QUALIDADE E QUANTIDADE DE TRABALHO

13) Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

14) A qualidade de trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

15) Você acha que o seu trabalho, realizado atualmente, poderia ser melhorado?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

COMUNICAÇÃO

16) A direção da empresa se comunica de forma adequada com os funcionários?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

17) Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensa?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

18) A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

19) As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

REMUNERAÇÃO

20) Você está satisfeito com o seu salário atual?

- Sim
- Não

21) Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

22) Você acha que a empresa remunera adequadamente os funcionários?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

CARREIRA

23) Você acredita na oportunidade de crescimento em sua empresa?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca

Não tenho opinião

24) Você se sente apto a assumir maiores responsabilidades?

Sempre

Quase Sempre

Raramente

Nunca

Não tenho opinião

25) Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?

Sempre

Quase Sempre

Raramente

Nunca

Não tenho opinião

26) A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

Sempre

Quase Sempre

Raramente

Nunca

Não tenho opinião

RELACIONAMENTO COM A CHEFIA

27) Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?

Sempre

Quase Sempre

Raramente

Nunca

Não tenho opinião

28) Você respeita seu chefe/gestor/gerente?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

29) Você considera seu chefe/gestor/gerente um bom profissional?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

30) O seu chefe/gestor/gerente é receptivo às sugestões de mudança?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

31) Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

32) Você considera adequado o relacionamento entre os funcionários da empresa?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

33) Você se sente valorizado pela empresa?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

34) Você considera que o seu potencial de realização tem sido adequadamente aproveitado?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

35) A empresa reconhece os bons funcionários?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

36) Você recebeu o devido treinamento para a execução de seu cargo?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

37) A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus funcionários?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

38) O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

39) A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

ESTABILIDADE NO EMPREGO

40) Você se sente seguro em relação à estabilidade no seu emprego?

- Sempre

- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

41) Os funcionários da empresa sentem-se seguros quanto à estabilidade no emprego?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO

42) As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

IMAGEM DA EMPRESA

43) Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

44) Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

45) Você considera a empresa ética com seus funcionários/clientes/parceiros?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

46) Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

TRABALHO EM EQUIPE

47) Assuntos importantes são debatidos em equipe?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

48) A empresa estimula o trabalho em equipe?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente

- Nunca
- Não tenho opinião

FATORES MOTIVACIONAIS / FATORES DESMOTIVACIONAIS

49) Indique três principais fatores que geram mais satisfação no seu trabalho. Coloque o número 1 no fator que mais gera insatisfação, número 2 no segundo maior fator de insatisfação e o número 3 para o terceiro maior fator de insatisfação.

- Falta de reconhecimento
- Falta de segurança no emprego
- Impossibilidade de crescimento profissional
- Falta de autonomia
- Ambiente de trabalho ruim
- O trabalho que realizo
- Relacionamento com a chefia
- Falta de treinamento
- Sobrecarga de trabalho
- Instalações inadequadas (banheiros etc.)
- Salário

50) Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha nesta empresa. Coloque o número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante.

- Salário
- Benefícios oferecidos pela empresa
- Estabilidade no emprego
- Relacionamento com a chefia
- O trabalho que realizo
- A falta de opção de outro emprego
- Ambiente de trabalho
- Prestígio da empresa
- Autonomia no trabalho
- Possibilidade de treinamento
- Reconhecimento
-

As chances de progresso profissional

51) Quais sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar? (opcional)

RESPOSTA DOS COLABORADORES

Ambiente de trabalho mais confortável.
Buscar fazer do trabalho um lazer, pois não há outra opção.
Um ambiente melhor de trabalho, onde se é possível gerar mais segurança aos funcionários para a diminuição de reclamação.
Respeito com os funcionários, valorização dos funcionários, dar mais autonomia e confiança e permitir que aos mesmos profissionais, ao iniciar uma atividade, possam finalizar as mesmas.
Integração da equipe de trabalho.
Existir um relacionamento melhor do chefe/gestor/gerente com os seus funcionários.
Diminuir a burocracia e implementar reuniões de "lesson learned"
Começando pela valorização dos profissionais que trabalham na empresa, dando a eles o respeito merecido e o salário adequado para a função que exercem.
Valorização do funcionário através do respeito e meritocracia. Maior aproximação dos superiores aos funcionários proporcionando um ambiente saudável para se trabalhar.