

**ANA CAROLINA DE ARAÚJO FOGAÇA  
WALDEMAR UNTAR DE OLIVEIRA**

**ESTRATÉGIAS DE MOTIVAÇÃO NA EMPRESA**

**Monografia apresentada no Curso  
de Pós-Graduação em Gestão de  
Negócios. Como requisito parcial  
para obtenção do Grau de  
Especialista.**

**Orientador: Vilson José Massuti**

**CUIABÁ  
2003**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho, resultado de cinco anos de aprendizagem, a Deus e aos meus familiares.

## **AGRADECIMENTOS**

A todos os que direta ou indiretamente, contribuíram para realização e divulgação deste trabalho.

Meu especial agradecimento a todas as pessoas que colaboraram como sujeitos da pesquisa.

Ao meu orientador, professor Wilson José Massuti, pela ajuda e ensinamentos repassados durante o processo deste trabalho.

Aos meus pais, pelos ensinamentos passados durante todo o meu processo de vida.

## **EPÍGRAFE**

**Pelos erros dos outros, o homem sábio corrige os seus.**

**OSWALDO CRUZ**

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>VIII</b>
<b>1.0 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>1.1 Hipóteses.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.1 Geral.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2 Específicos.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>12</b>
<b>2.0 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 O SER HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 MOTIVAÇÃO: UMA VISÃO GERAL.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>2.4 MOTIVAÇÃO: IMPORTÂNCIA E SIGNIFICADO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.5 A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....</b>	<b>22</b>
<b>3.0 CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>26</b>
<b>3.3 O CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA IMPORTÂNCIA.....</b>	<b>27</b>
<b>3.4 VARIÁVEIS QUE AFETAM O CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>29</b>
<b>4.0 ESTRATÉGIAS MOTIVADORAS.....</b>	<b>31</b>
<b>4.1 ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS.....</b>	<b>31</b>
<b>4.1.1 Ética, Valores e Políticas.....</b>	<b>32</b>
<b>4.1.2 Compartilhar uma Visão Comum.....</b>	<b>32</b>
<b>4.1.3 Trabalhar em Equipe.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1.4 Proporcionar Oportunidade de Emprego.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1.5 Estabilidade x Mudanças.....</b>	<b>34</b>
<b>4.1.6 Proporcionar um Ambiente Saudável e Seguro.....</b>	<b>34</b>
<b>4.1.7 Manter um fluxo de Informações.....</b>	<b>35</b>
<b>4.2 ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO.....</b>	<b>35</b>
<b>4.2.1 Compreender Estilos Comportamentais.....</b>	<b>35</b>

<b>4.2.2 Dar Liberdade e Flexibilidade aos Funcionários .....</b>	<b>36</b>
<b>4.2.3 Elevar a Auto-estima dos Colaboradores .....</b>	<b>37</b>
<b>4.2.4 Liderança .....</b>	<b>37</b>
<b>4.3 ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA AS TAREFAS .....</b>	<b>38</b>
<b>4.3.1 Dar às Pessoas tarefas Reais.....</b>	<b>39</b>
<b>4.3.2 Proporcionar Desafios .....</b>	<b>39</b>
<b>4.3.3 Ajustar as Tarefas de acordo com os Talentos .....</b>	<b>39</b>
<b>4.3.4 Proporcionar Recursos .....</b>	<b>40</b>
<b>4.3.5 Avaliação sobre Desempenho .....</b>	<b>41</b>
<b>4.4 ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO .....</b>	<b>41</b>
<b>4.4.1 Apresentar o Valor Total do salário.....</b>	<b>42</b>
<b>4.4.2 Oportunidades de Incentivos Salarial.....</b>	<b>42</b>
<b>4.4.3 Sistemas de Recompensas.....</b>	<b>43</b>
<b>5.0 METODOLOGIA.....</b>	<b>45</b>
<b>5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ENTREVISTADA .....</b>	<b>47</b>
<b>6.0 RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA .....</b>	<b>49</b>
<b>6.1 VISÃO GERAL .....</b>	<b>49</b>
<b>6.1.1 Considerações Gerais da Pesquisa .....</b>	<b>52</b>
<b>7.0 PLANO DE AÇÃO .....</b>	<b>54</b>
<b>8.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>59</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - GOSTA DO QUE FAZ.....	63
GRÁFICO 02 - SATISFAÇÃO COM O HORÁRIO DE TRABALHO.....	63
GRÁFICO 03 - RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS.....	63
GRÁFICO 04 - SATISFAÇÃO COM O HORÁRIO DE TRABALHO.....	63
GRÁFICO 05 - FEEDBACK.....	63
GRÁFICO 06 - SALÁRIO.....	63
GRÁFICO 07 - INSTALAÇÕES.....	63
GRÁFICO 08 - MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS.....	63
GRÁFICO 09 - TREINAMENTO.....	64
GRÁFICO 10 - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	64
GRÁFICO 11 - ESTABILIDADE.....	64
GRÁFICO 12 - SUGESTÕES PARA MELHORIA DO TRABALHO.....	64
GRÁFICO 13 - SEGURANÇA DE TRABALHO.....	64
GRÁFICO 14 - DEFINIÇÃO DAS METAS.....	64
GRÁFICO 15 - SALÁRIO JUSTO.....	64
GRÁFICO 16 - PRIVILÉGIOS ENTRE FUNCIONÁRIOS.....	64
GRÁFICO 17 - CHANCES DE SER PROMOVIDO.....	65
GRÁFICO 18 - RECONHECIMENTO.....	65
GRÁFICO 19 - NECESSIDADES BÁSICAS.....	65
GRÁFICO 20 - SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	65
GRÁFICO 21 - BENEFÍCIOS OFERECIDOS.....	65
GRÁFICO 22 - OUTROS BENEFÍCIOS.....	65
GRÁFICO 23 - NORMAS DA EMPRESA.....	65
GRÁFICO 24 - DELEGA AUTORIDADE.....	65

## RESUMO

A escolha do tema foi motivada com o intuito de contribuir de forma objetiva no que se refere às relações de trabalho empresa x colaboradores e principalmente fornecer aos mesmos ferramentas para o cultivo de um clima organizacional propício para o desenvolvimento de equipes de trabalho reconhecidas, motivadas e produtivas.

Logo, qualquer que seja a área empresarial, poderá encontrar no presente trabalho, subsídios necessários sobre como lidar com assuntos relacionados com pessoas, criando uma visão macro-organizacional a fim de obter uma perspectiva de administração estratégica de recursos humanos para alcançar o sucesso e levar a sua organização rumo à excelência e competitividade. A MOVÉIS & CIA, constituída em 1993, foi construída com base nas relações de respeito, comunicação aberta e colaboração dos seus funcionários, a qual, não seria possível sem o reconhecimento dos mesmos. No entanto, o trabalho teve como objetivo realizar uma pesquisa de clima organizacional para subsidiar o diagnóstico estratégico da empresa, considerado pela autora, como um instrumento de avaliação de fundamental importância para levantar a real situação em que se encontra a organização e a partir daí traçar as metas a serem alcançadas. Foi utilizada a pesquisa exploratória, aliando-se a coleta de dados para o diagnóstico de clima e cultura organizacional à metodologia de estudo de caso. Os resultados obtidos indicaram tratar-se de um ambiente organizacional positivo, porém, com algumas carências e pontos fracos no que se refere à falta de treinamentos, avaliação de desempenho e falta de oportunidade de desenvolvimento profissional, com uma equipe de trabalho com potencial para o aprimoramento. No entanto, necessita-se, atender de forma estruturada e ágil às necessidades levantadas para enfrentar as ameaças que um clima negativo pode causar a organização, levando a autora a recomendar à empresa, neste momento, a adoção de estratégias motivadoras contidas ao longo do trabalho e um plano de ação para envolver todos os colaboradores na elaboração de propostas e ações necessárias para sanar tais dificuldades apresentadas pelo grupo, aumentando conseqüentemente o seu envolvimento com a empresa.

**Palavras Chave:** Motivação / Clima Organizacional / Recursos Humanos



## CAPÍTULO I

### 1.0 INTRODUÇÃO

O terceiro milênio trouxe uma grande expectativa para o mercado: as empresas que desejarem sobreviver precisam apresentar diferenciais em seus serviços e investir no capital humano. Por este motivo, as organizações através do Departamento de Recursos Humanos, deverão manter os colaboradores motivados através de ações que ajudam a consolidar a cultura organizacional.

Diante do novo paradigma organizacional, o homem tem sido o principal elemento diferenciador e agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio, portanto, a motivação humana para o trabalho permanece ainda como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações. Sem profissionais motivados de nada adianta estratégia, tecnologia ou idéias inovadoras, nesta ótica é necessário apostar no capital humano.

Motivar ou ao menos ser motivado permanece ainda como uma incógnita no mundo empresarial.

Uma grande quantidade de teorias foi se acumulando ao longo de muitos anos, onde a preocupação central dos psicólogos do comportamento humano era a de encontrar fórmulas ou receitas que pudessem motivar o ser humano nas organizações de trabalho.

Ainda hoje no meio empresarial, existem empresas que pouco diferem daquelas do início do século passado, mas outras, sofrendo os efeitos da globalização e exigências cada vez maiores por parte dos clientes e mercados, estão alterando sensivelmente a forma de gerir seus negócios, contudo, levando em consideração os efeitos sobre seus funcionários.

O tema do presente projeto está voltado para investigação, aprofundamento e verificação das questões relacionadas aos problemas de desmotivação dos funcionários dentro da organização.

Tal proposta surgiu a partir do momento em que a produtividade começou a cair, e que foi notado a falta de comprometimento dos funcionários com suas tarefas e principalmente com a missão da empresa, surgindo, com isto, a preocupação de investigar e diagnosticar o porque deste problema, uma vez que, percebeu-se focos de desmotivação em determinados setores, situação esta que acarreta aos mesmos comprometimentos da auto-estima, não realização pessoal, baixa criatividade, ineficiência do fluxo de informações entre setores e principalmente faz com que o trabalho se torne uma fonte de sofrimento e não oportunidade de realização sadia dos desejos interiores que cada um tem.

Outra problemática observada, diz respeito à falta de informações do quadro funcional, não utilização da pesquisa de clima organizacional e principalmente de levantamentos das necessidades individuais, considerando setor, grau de instrução, valor da remuneração, tempo de serviço, ferramentas estas, necessárias para definição do plano estratégico. Buscaremos, precisar quais fatores devem ser incluídos no diagnóstico social da empresa à fim de que contribua para o aumento da eficiência e eficácia da ação transformadora ao qual este projeto se propõe.

Também é preciso frisar que o redimensionamento da empresa aumenta a autonomia dos profissionais. Envolver os funcionários em equipes de trabalho comprometidas com etapas ou conjunto de tarefas que tenham finalidade e que façam sentido é de fundamental importância no momento das mudanças. É uma direção contrária à fragmentação do trabalho, em que a pessoa faz uma determinada parte e não tem noção do todo.

É uma forma de levar os colaboradores de qualquer nível, a enxergar um sentido no seu trabalho, o que conseqüentemente aumenta a motivação.

Detectar até que ponto os membros da equipe são unidos, com vistas a diagnosticar se a gerência/encarregados expressam o seu reconhecimento e estímulo pelo trabalho realizado.

Dessa forma, será necessário que se estabeleça neste trabalho às ferramentas necessárias para auxiliar o processo e ainda quais os procedimentos que deverão ser adotados para implantar um processo de alavancagem da motivação e revitalização da cultura organizacional.

## **1.1 HIPÓTESES**

A motivação é importante no ambiente de trabalho, pois equipes motivadas, apresentam índices de produtividade superiores.

O papel da organização é importante na obtenção de um bom nível de motivação entre seus colaboradores.

A pesquisa de clima organizacional se aplicada periodicamente, favorece tanto o funcionário quanto à empresa.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Geral**

Identificar as necessidades da Empresa e propor estratégias que possibilitem a alavancagem do nível de satisfação entre os funcionários, proporcionando com isto, aumento da motivação e conseqüentemente da produtividade, gerando maiores lucros para a empresa.

### **1.2.2 Específicos**

⇒ Avaliar o grau de satisfação e insatisfação dos funcionários e realizar um levantamento de sugestões (clima organizacional);

⇒ Desenvolver uma política de recursos humanos que contenha planos de crescimento dentro da empresa e que favoreçam o reconhecimento dos colaboradores internos;

⇒ Elaborar um programa de integração e comunicação na organização como um todo;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com CHIAVENATO (1997): O sucesso em um ambiente competitivo de negócios tal como ocorre hoje, está sendo uma decorrência cada vez maior de uma administração eficaz de Recursos Humanos. Estrutura, Tecnologia, recursos financeiros e materiais são aspectos meramente físicos e inertes que precisam ser administrados inteligentemente através de pessoas que constituem a organização. Dessa forma, o fator que realmente constitui a dinâmica das organizações são as pessoas. A qualidade dos funcionários de uma organização, seus cargos, seu senso de iniciativa para gerar riqueza, tudo isso tem um forte impacto na produtividade da organização, no nível de serviços ao cliente, reputação e competitividade. É que as pessoas fazem a diferença em um ambiente competitivo de negócios. Assim, qualquer que seja a área empresarial, o futuro administrador precisa ganhar uma visão sobre como lidar com assuntos relacionados com pessoas e obter uma perspectiva de Administração de Recursos Humanos para alcançar o seu sucesso profissional e levar a sua organização rumo à excelência e competitividade.

A justificativa formal da escolha do tema proposto é baseada na contextualização, onde fica claro que nesta nova época, é amplamente reconhecida a importância da motivação no desempenho do trabalho. Hoje, há pouca dúvida de que para o trabalho ser motivador, os indivíduos precisam sentir-se pessoalmente responsáveis pelo resultado do seu trabalho, necessitam fazer algo que sintam ser significativo, além de receberem feedback sobre aquilo que foi realizado e dessa forma alcançar uma melhor qualidade de vida dentro da organização.

O tema apresentado foi motivado pela observação de que a partir da melhoria da motivação intrínseca proporcionará o despertar do verdadeiro espírito de equipe entre os funcionários, que passarão a vivenciar um clima mais harmonioso. Conseqüentemente haverá maior comprometimento e principalmente otimização do desempenho dos funcionários, o que acarretará ganhos de produtividade para a empresa.

O alvo deste projeto será apostar no potencial humano para que a produtividade na organização volte a crescer, ou seja, através dos levantamentos feitos serão traçadas metas de produtividade a serem alcançadas pela equipe.

A pesquisa de clima organizacional e de levantamento de potencialidades servirá como base para identificar se os cargos e funções desempenhadas pelos funcionários estão adequados ao perfil dos mesmos, bem como verificar se ocupa uma função capaz de explorar suas potencialidades.

Conseqüentemente fornece-lhes reconhecimento através de salários compatíveis, planos de crescimento, benefícios, segurança e, é claro, aliado a um reconhecimento genuíno por parte da empresa que ressalve seu valor. Além disso, os objetivos propõem que a empresa esteja sempre atenta ao cultivo de um clima organizacional, propício para o desenvolvimento de boas relações que promovam comunicação, qualidade e produtividade.

Este trabalho servirá também para criar na equipe um canal de participação no momento de mudanças, bem como, para atenuar eventuais barreiras na geração de subsídios para a administração.

Os conhecimentos produzidos poderão contribuir significativamente para aperfeiçoar os serviços prestados pelos funcionários, beneficiando a empresa – em razão da satisfação dos colaboradores (motivação) – que conseqüentemente acarretará ganhos de produtividade, gerando lucros para a organização – que poderá encontrar no presente trabalho, informações fundamentais e ferramentas específicas a respeito de como manter um clima organizacional positivo entre a equipe.

## CAPÍTULO II

### REVISÃO DE LITERATURA

#### 2.1 O SER HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com MOSCOVICI (1995), “a maior riqueza de uma organização são as pessoas que nela trabalham”.

É nesta simples explicação que reside toda a importância do ser humano para as organizações, uma vez que, dele depende para o sucesso e continuidade.

Mas, o que se tem visto nas organizações são altos índices de insatisfação e desmotivação por parte de seus colaboradores, o que causa um forte impacto na produtividade, na qualidade dos serviços ou produtos e na competitividade da organização.

A verdade é que as pessoas cansam, não de trabalhar, mas de serem tratadas como objetos, de serem vistas como indivíduos desprovidos de qualquer sentimento, de serem comandadas como se não tivessem a capacidade de realizar seus trabalhos da forma que julgam correta, de não poderem usar a sua própria criatividade, enfim, as pessoas cansam de serem desrespeitadas dentro das empresas.

Assim sendo, qualquer um ficaria insatisfeito e desmotivado. Quando a organização apresenta problemas relacionados com pessoas, ela torna-se ameaçada por parte dos seus concorrentes.

De acordo com MARDEGAN (1995): Apesar de mais de trinta anos de história, ainda hoje muitas empresas estão impregnadas daquele velho conceito da revolução industrial, que considerava o homem mecânico, domável e dirigível. E, mesmo as organizações que já realizaram alterações na maneira de gerir seus negócios ainda não se convenceram de que o grande diferencial de qualquer mudança será o ser humano e que somente com a intensa participação desse, será possível atingir os desafios de mercado, no próximo século.

Está mais do que na hora das empresas se conscientizarem de que por mais excelente que seja, ela será inútil, ou mesmo contraproducente, se as pessoas não se sentirem motivadas.

Uma empresa é formada de pessoas, e as pessoas felizmente não são iguais, por sua história de vida, perspectivas, características e habilidades, tornando-as indivíduos únicos e particulares. Não é à toa que elas não podem ser tratadas como se fossem máquinas, dirigíveis e controláveis.

Logo, nenhuma organização pode funcionar sem um mínimo de comprometimento e de esforço por parte de seus membros. Além disso, elas precisam dar a eles condições dignas de trabalho para que as pessoas permaneçam na organização desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte de seus cargos.

Como se vê, não é mais possível ignorar a questão humana, especialmente hoje, em épocas repletas de incertezas, problemas, ameaças e dificuldades, em que os recursos humanos, os nossos funcionários, são os mais valiosos, os mais caros e os mais voláteis de todos os recursos utilizados para realizar o trabalho dentro da organização.

## **2.2 MOTIVAÇÃO: UMA VISÃO GERAL**

Nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimento e de esforço por parte de seus membros. Por isso, os administradores e estudiosos da administração sempre procuram criar teorias sobre motivação, a fim de buscar um modelo certo para motivar o indivíduo.

De acordo com BERGAMINI (1997), "antes da Revolução Industrial, a principal maneira de se motivar as pessoas em uma organização consistia no uso de punições, desta forma, então, criando um ambiente generalizado de medo".

Com a Revolução Industrial, cada vez mais foram feitos investimentos pesados com o objetivo do aumento da eficiência dos processos industriais. Então, passou-se a exigir que o papel a ser desempenhado pelos gerentes e administradores fosse não só o de encontrar pessoas mais adequadas para os diferentes cargos, como

também treiná-las quanto ao uso de ferramentas e métodos mais produtivos. Assim, a administração deveria buscar planos salariais que pudessem estimular os trabalhadores, a fim que maximizassem seus lucros a medida que agissem com maior rapidez.

As idéias iniciais sobre motivação evoluíram a partir das primeiras abordagens, cujo eram parecidas entre si, já que tentavam construir um único modelo de motivação que se aplicasse a qualquer trabalhador, em qualquer situação.

O modelo tradicional associado a Frederick Taylor e a administração científica, por volta de 1911, determinava o modo mais eficiente de realizar tarefas repetitivas e em seguida motivavam os empregados com um sistema de incentivos salariais, ou seja, quanto mais trabalhavam, mais ganhavam. A princípio, o modelo parecia funcionar; a produção aumentava em várias situações; porém, à medida que a eficiência aumentava, menos trabalhadores eram necessários e com isso as demissões tornaram-se comuns. Como resposta a tal fato, optaram por atitudes que levassem a restrição da produtividade, garantindo assim a sua permanência no emprego por mais tempo.

Uma outra proposta surge com Elton Mayo, pertencente ao modelo das relações humanas. Elton Mayo e outros adeptos das relações humanas descobriram que o tédio e a repetitividade de muitas tarefas reduziam a motivação ao passo que os contatos sociais ajudavam a criar e manter a motivação. Dessa forma, os administradores pressupunham que poderiam motivar os empregados reconhecendo suas necessidades sociais e fazendo que se sentissem mais úteis e importantes. Essas necessidades eram consideradas como as mais importantes e substituíam com vantagens o efeito das recompensas. Além disso, o modelo das relações humanas concedia aos empregados, liberdade para tomar decisões relacionadas ao trabalho, bem como, informações sobre as intenções dos administradores e os objetivos da organização. O papel a ser desempenhado pelos supervisores deveria deixar clara a sua preocupação para com os problemas, as necessidades e os desejos



dos empregados. Porém, o intuito da administração continuava o mesmo: fazer com que os trabalhadores aceitassem a situação de trabalho imposta pelos administradores.

Conseqüentemente, surgem novas suposições pertencentes ao modelo de recursos humanos, cujo, foram consideradas um pouco mais elaboradas. Dentro de uma perspectiva mais abrangente as pessoas neste caso, eram consideradas como qualquer outro recurso do qual as organizações poderiam dispor a semelhança dos recursos financeiros e tecnológicos. Os modelos de administração consideravam os trabalhadores como indivíduos que se motivavam por um conjunto mais complexo de fatores.

Além disso, começaram a enxergar os trabalhadores como possuidores de diferentes habilidades e talentos que são inerentes a cada ser humano e que, portanto, cada um deles teria condições de contribuir de maneira diferente na consecução dos objetivos organizacionais.

### **2.3 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO**

Conceituando a motivação WOYCIEKOSKI (2001) aduz que, "é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano, é ela quem irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos".

CHIAVENATO (1997) ressalta que "Os trabalhadores são criaturas sociais complexas, com sentimentos, desejos e temores e que o comportamento no trabalho - como o comportamento em qualquer lugar - é uma consequência de muitos fatores motivacionais".

Este mesmo autor afirma que "As organizações funcionam através das pessoas que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome". (CHIAVENATO, 1999).

Já a busca pela competitividade, através da melhoria contínua da qualidade tem ganhado forte impulso nas últimas décadas. Os programas de qualidade, portanto, triunfaram. Porém, com maior ou

menor sucesso, em função de um aspecto que não pode jamais ser padronizado: o ser humano. Muitas vezes considerado um "detalhe", a participação de um profissional motivado é fator determinante de eficácia e eficiência, pois ele será o operador de equipamentos, o executor dos procedimentos e o responsável pelo cumprimento das metas.

De forma sintética BERGAMINI (1997) define motivação intrínseca como: "O tipo de trabalho passa então a ser considerado como grande responsável pela satisfação pessoal. Com isso, a oportunidade de desenvolver certos tipos de atividades e valor que lhe é atribuído está preso às expectativas internas de cada um".

Esta definição é comumente aceita como conceito de motivação intrínseca. Pode-se observar que não existe recompensa aparente e que a pessoa está conseguindo satisfação na atividade em si. Em última análise, esse aspecto liga-se ao sentido que cada um dá àquilo que faz.

De acordo com WOYCIEKOSKI (2001) "O papel da organização é de suma importância na obtenção de um bom nível de motivação entre seus colaboradores".

Escrevendo de forma bem sucinta, CHIAVENATO (1999) explica, "a partir da Teoria das Relações Humanas, que todo comportamento humano é motivado e que no sentido psicológico, é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais determinadas necessidades".

Caso alguma dessas necessidades não sejam satisfeitas, dentro de um curto prazo, ela passará a ser um motivo frustrado, gerando conseqüentemente a desmotivação.

Maslow apud CHIAVENATO (1999), através da Teoria das necessidades humanas diz "A auto-realização é uma busca incessante de todo ser humano". Demonstrando que o trabalho tem uma função não apenas de garantir os rendimentos necessários, mas também, de proporcionar crescimento enquanto pessoa e auto-realização.

**CASTRO (1998), diz que:**

As empresas que querem imbecilizar seus colaboradores, evitando que pensem e exigindo deles o comportamento de máquina, estão perdendo pontos importantes na disputa do mercado. Aqueles que valorizam as idéias, que as testam, que acreditam que - peão também pensa - estarão, com as pessoas motivadas e comprometidas, mais próximas do sucesso, ou seja, as organizações que dão abertura de pensamentos, autonomia e permitem que o colaborador, seja ele de qual nível estiver lotado, de expor e colocar suas idéias em prática, com certeza estarão alguns degraus acima das demais.

## **2.4 MOTIVAÇÃO: IMPORTÂNCIA E SIGNIFICADO**

Não é de admirar que o interesse pelo comportamento motivacional tenha, nestas últimas três décadas, atingido níveis excepcionais.

Num mundo em constante e rápida mutação, a importância da motivação tomou um novo destaque em uma época na qual a competição transforma em centro das atenções a busca pela produtividade e a qualidade dos produtos e serviços.

Este é um dos grandes desafios deste milênio - a busca incessante pela produtividade, qualidade e competitividade - e só há uma maneira para se alcançar estes objetivos, que é através das pessoas que compõe a organização.

Há outro desafio, senão o principal, que é a valorização do ser humano, enquanto pessoa, afinal, o diferencial humano será cada vez mais responsável pelas decisões mais importantes da empresa.

E para que ele desempenhe suas tarefas a fim de trazer resultados para a organização, ele precisa sentir-se feliz, satisfeito, comprometido e valorizado dentro da organização. Só assim, poderá fazer frente à suas habilidades, capacidades e acima de tudo utilizar todo o seu potencial.

Como GLASSER (1998) propõe: O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isto só está

ocorrendo devido À maneira como são tratados pela direção da empresa.

Ainda sobre o mesmo assunto, BERGAMINI (1998), afirma: "E é desta forma que as pessoas estão ganhando destaque, pois o relativo fracasso só pode estar ocorrendo porque provavelmente elas sejam o principal problema".

Não que as pessoas constituam um problema para as organizações, muito pelo contrário. Como dito anteriormente, as pessoas são a maior riqueza de uma organização e representam o diferencial competitivo no mundo dos negócios, mas é que o problema pode estar residido no interior de cada uma delas.

Como alerta HOGUE (1980): Esquece-se com freqüência como o indivíduo originalmente funciona. Esquece-se que, no seu interior, em cada uma das suas atividades, a pessoa, como um todo, põe em jogo suas capacidades individuais e procura responder a necessidades específicas. Ela adota então, um modo pessoal de funcionar, que lhe é próprio e a distingue daquele típico do seu vizinho.

Quando se fala em motivação humana, parece inapropriado que uma simples regra geral seja considerada suficiente quando o objetivo é à busca de uma explicação sobre possíveis razões que levam a pessoa a agir, porque as pessoas são diferentes uma das outras, e um procedimento de motivação que é conveniente para um determinado indivíduo, pode não ser conveniente para outros.

BERGAMINI (1998) ressalta, "existem muitas razões que explicam uma simples ação. Grande parte desses determinantes reside no interior da pessoa".

Por isso, quando no passado enfatizou-se o controle das pessoas, utilizando-se variáveis do meio ambiente para incentivá-las ou amedontrá-las rumo a consecução dos objetivos organizacionais, falhou.

Segundo BERGAMINI (1998), "cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. E, no sentido que cada um

atribui àquilo que faz e lhe dá satisfação é próprio apenas daquela pessoa”...

Mas o que vem então, significar a palavra motivação?

Primeiramente, é preciso distinguir motivação de satisfação. Várias interpretações errôneas foram dadas à palavra motivação e, uma delas é a de considerar motivação a mesma coisa que satisfação. Muito pelo contrário, a verdade é que uma é o oposto da outra.

O termo motivo vem do elemento MOV, que significa mover.

De acordo com BERGAMINI e CODA (1995), “um motivo é definido no Webster’s como uma necessidade que atua sobre o intelecto, fazendo a pessoa movimentar-se ou agir. Daí, surge então, a ação de mover, isto é, a motivação”.

De acordo com KAST (1970): O termo motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, ou seja, a motivação é uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade). Esse impulso a ação pode ser provocado por um estímulo externo e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Por outro lado à satisfação é o atendimento de uma necessidade ou a sua eliminação.

Ou seja, a motivação tem origem quando se tem a necessidade de alguma coisa e a satisfação é o elemento utilizado para atender a essa necessidade. Por exemplo, a água é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede; porém toda vez que um indivíduo sente sede, a água é encarada como a necessidade, em lugar da sede. A água não pode ser uma necessidade, visto que é a sede que atuará sobre o intelecto da pessoa, fazendo-a mover ou agir em direção a necessidade, que no caso é sede. A motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não das coisas que satisfazem essa necessidade.

De acordo com SIGMUND FREUD (apud BERGAMINI e CODA 1995), uma necessidade é um estímulo que ataca não de fora, mas de dentro do organismo. Ele nunca atua como um impacto momentâneo, mas como uma força persistente. O objetivo de uma necessidade é assegurar satisfação, mas é o intelecto e não a necessidade que garante a direção. A necessidade apenas fornece energia para o comportamento.

As diferentes necessidades que existem no interior de cada um são comparadas a aquilo que também se denomina de desejos ou expectativas e tem como origem carências dos mais diferentes tipos, tanto no tocante ao componente físico, como ao psíquico da personalidade.

Tanto MacGregor quanto Maslow tentaram dizer aos profissionais de administração que as necessidades são os únicos e verdadeiros motivadores. Reconhecendo a natureza intrínseca das necessidades, MacGregor afirma que a motivação vem do interior do indivíduo.

Aos poucos, torna-se claro também, que ninguém motiva ninguém, pois cada uma possui suas próprias necessidades. Volta-se a afirmar: as pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam determinado tipo de busca de objetivos.

Sendo assim, ninguém pode criar uma necessidade dentro de outra pessoa; o que se pode fazer é satisfazer ou contra-satisfazer essas necessidades. Seja qual for a razão, o resultado da utilização de motivação e satisfação como sinônimas, foi o nascimento de um mito.

Quando se trata em compreender o comportamento motivacional outro aspecto deve ser levado em conta. É o fato de que ele pode ser variado mesmo quando se trata de uma única pessoa, ou seja, à medida que um tipo de necessidade vai sendo suprida o indivíduo volta-se para outros objetivos e finalidades. Isso pode ser claramente entendido de acordo com a Hierarquia das Necessidades de Maslow.

## **2.5 A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW**

As teorias sobre motivação são muito numerosas para que uma após a outra sejam aqui apresentadas a fim de procurar aquela que melhor permita compreender o comportamento motivacional. Porém, a Hierarquia das Necessidades de Maslow, provavelmente recebeu mais atenção dos administradores do que qualquer outra teoria da motivação.

A hierarquia das necessidades, segundo Maslow, seria a mesma para todos os homens e mulheres que trabalham, quaisquer que sejam sua cultura e qualificações.

As chamadas teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento residem no próprio indivíduo. Maslow apresentou uma teoria da motivação segundo a qual, as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência do comportamento humano. Essa hierarquia compreende desde aquelas necessidades consideradas como básicas ao bem estar físico até aquelas de ordem mais superior que envolvam a alta realização ou a busca da individualização.

Os diferentes níveis de necessidades sucedem-se da seguinte forma:

1 - Necessidades fisiológicas, relacionada com a sobrevivência do indivíduo, ou seja, a necessidade de alimentação, abrigo, etc.

2 – Necessidades de segurança, relacionadas com a busca de proteção contra ameaça.

3 – Necessidades sociais, relacionadas à aceitação e amizade por parte dos companheiros.

4 – Necessidade de estima, relacionada à busca de um, a auto-imagem positiva.

5 – Necessidade de auto-realização, orientada para o desenvolvimento integral da potencialidade individual.

Maslow salienta que uma vez satisfeita uma determinada carência ou necessidade, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento.

Conforme BERGAMINI E CODA (1997): Talvez McGregor e Maslow tivessem contribuindo mais para um entendimento dos postulados anteriores, caso tivessem expressado a própria hierarquia de Maslow como uma hierarquia dos motivadores em lugar de uma hierarquia das necessidades. Assim ter-se-ia tornado relativamente mais fácil perceber que os motivadores são, na realidade, as necessidades humanas intrínsecas e não os fatores que satisfazem a estas necessidades.

De acordo com BATEMAN e SNELL (1998), "A hierarquia de Maslow, entretanto, é uma teoria simplista e não totalmente precisa da motivação humana, pois, nem todas as pessoas progredem ao longo das cinco necessidades em ordem hierárquica".

Assim sendo, os administradores devem reconhecer as necessidades de seus colaboradores e satisfazê-las, induzindo desta forma, comportamentos positivos a eles.



## **CAPÍTULO III**

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL**

Segundo CHIAVENATO (1997), “o conceito de motivação - ao nível individual - conduz ao clima organizacional - ao nível da organização”.

Os funcionários de uma organização, assim como qualquer pessoa, são indivíduos possuidores de necessidades. Há muitos fatores pelos quais levam uma pessoa a engajar-se num processo de trabalho. Muitos buscam o reconhecimento, a realização profissional e outros buscam o trabalho como um meio de sobreviver. Enfim, as pessoas trabalham com algum objetivo ao qual elas querem atingir.

Assim, como as organizações precisam de pessoas para atingir seus objetivos e cumprir suas metas, as mesmas constituem um meio no qual as pessoas também podem alcançar vários objetivos pessoais.

Quando as pessoas entram em contato com a organização, uma série de situações que, desejáveis ou não, começam a fazer parte do seu trabalho, como as normas da empresa, os procedimentos de realização de uma tarefa, políticas e diretrizes.

O conceito de motivação como já foi dito, está ligado às necessidades que se encontram no interior das pessoas. Dessa forma, a tarefa dos administradores não é a de motivar, mas de induzir as pessoas a comportamentos positivos.

Logo, a melhor maneira de se conseguir isto, é através do desenvolvimento das habilidades interpessoais, ou seja, através da utilização de fatores de satisfação relacionados às necessidades que coexistem no interior de cada um.

Então, pode-se dizer que a única coisa que se pode fazer para manter as pessoas motivadas é conhecer suas reais necessidades e oferecer fatores de satisfação de tais necessidades.

MOSCOVICI (2002), afirma: "Gerentes são mais demitidos por deficiência de habilidades interpessoais, que por falta de habilidades no cargo".

Alguns fatores de satisfação relacionados ao trabalho são: atividades interessantes, situações de desafio, administração participativa, planos de cargos e salários, realização, treinamentos, benefícios, flexibilidade, reconhecimento e uso da criatividade.

Quando o indivíduo possui necessidades e estas não são atendidas, causa estado de desinteresse na realização das tarefas, depressão, insatisfação e apatia. E é desta forma, que a motivação interfere no clima organizacional, trazendo conseqüências imprevisíveis por parte dos colaboradores, portanto, o clima organizacional influencia diretamente o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

### **3.2 CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

O conceito de clima organizacional surge com decorrência do conceito de motivação, como importante aspecto do relacionamento entre pessoas e organizações.

Conforme BERGAMINI (1997), "o clima organizacional representa o ambiente interno existente".

A palavra Clima, origina-se do grego Klima e significa tendência, inclinação. Desta forma, o clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam sendo atendidas.

Assim como qualquer outro tema, as definições sobre clima organizacional são várias, e dentre elas apresentam-se as seguintes:

CHAMPION (1992), define: O clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não tem a mesma percepção), o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma

organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

CHIAVENATO (1979), define "O Clima Organizacional como sendo a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento".

TOLEDO e MILIONI (1979), define "O Clima Organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização".

LUZ (1995), define "O Clima Organizacional é o reflexo do estado de espírito ou de ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado momento".

É nesta explicação que reside toda a importância do clima organizacional, uma vez que, o querer fazer pode revelar o grau de satisfação dos funcionários e boa parte do sucesso ou fracasso das organizações.

### **3.3 O CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA IMPORTÂNCIA**

As mudanças que se processam nas organizações em busca da qualidade e produtividade, agilidade e flexibilidade, têm se caracterizado por um contínuo repensar de estruturas, processos e qualificações e finalmente, chegam à gestão de recursos humanos.

A constatação de que o diferencial competitivo de uma organização ocorrerá a partir do comprometimento das pessoas, torna o conhecimento de expectativas, motivações, necessidades e níveis de satisfação dos indivíduos perante a organização, estratégico para a eficácia organizacional.

O enfoque na gestão de pessoas coloca o conhecimento do clima organizacional como importante fator para propor e conduzir ações de mudanças, contribuindo não só para melhoria das condições e ambientes organizacionais, mas também para colocar a empresa em um estágio mais avançado dentro do seu processo de desenvolvimento

e aperfeiçoamento. Além disso, deixa de ser papel exclusivo dos profissionais de recursos humanos, tornando-se papel gerencial fundamental.

A medida em que muitas empresas estão passando por processos de fusão, reengenharia, misturando culturas e reduzindo o quadro de pessoal, os reflexos dessas estratégias nos ambientes de trabalho tornam-se evidentes.

Portanto, o quadro nas empresas hoje são milhões de trabalhadores insatisfeitos com o seu trabalho, seus salários, chefias e locais de trabalho.

Mais do que nunca, o clima organizacional passa a ser de extrema relevância para os empresários que buscam uma vantagem competitiva para suas organizações, pois, o seu instrumento de avaliação revela a predisposição ou não dos empregados para implantação ou manutenção de novas práticas gerenciais.

De acordo com o pensamento de LUZ (1995): Qualquer executivo que queira prosperar precisa dar importância ao seu clima; é preciso que tenha ouvidos interessados e olhos atentos para o comportamento das pessoas no trabalho. Porém, isso só será possível quando estiverem convencidos, sensibilizados da importância dos recursos humanos e do clima de suas organizações.

A administração de Recursos Humanos busca, entre outros objetivos, alcançar a satisfação e a motivação dos empregados. Esta afirmação pode ser identificada nos seguintes conceitos:

Conforme CHIAVENATO (1979), "os objetivos da Administração de Recursos Humanos são: criar, manter, desenvolver um contingente de recursos humanos, com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização"...

De acordo com o pensamento de AQUINO (1979): A Administração de Recursos Humanos pode ser definida como o ramo da administração responsável pela coordenação de interesses da mão-de-obra e dos donos do capital, e visa proporcionar a empresa um quadro de pessoal motivado, integrado e produtivo, estimulado para contribuir com o alcance dos objetivos organizacionais.

Como se vê, motivar ou ao menos tornar satisfeitos os empregados é parte da missão da administração de Recursos Humanos. Sendo assim, ela deve diagnosticar periodicamente o clima organizacional, com o objetivo de atingir parte da sua missão. Além desta, a outra forte razão para a sua avaliação é que o clima afeta o comportamento organizacional que por sua vez afeta o próprio desempenho dos negócios.

LUZ (1995) afirma: “para que uma organização alcance bons resultados não basta dispor dos recursos necessários; é preciso que as pessoas que nela trabalham saibam geri-los (tenham “Know-how”, competência), queiram fazê-lo (estejam satisfeitas ou motivadas) e possam fazê-lo (tenham os meios necessários)”.

### **3.4 VARIÁVEIS QUE AFETAM O CLIMA ORGANIZACIONAL**

Segundo o pensamento de LUZ (1995), “o clima organizacional é afetado por: conflitos intra-organizacionais; fatores positivos e negativos da organização; fatores externos à organização”.

Os conflitos intra-organizacionais são aqueles entre as pessoas; grupos; pessoas e organização. O conflito entre indivíduos é normal, e ocorrem devido ao choque de interesses, evidenciando disputas, tensões, discórdias. Porém, quando o conflito ocorre entre grupos (setores contra setores) e entre pessoas e organização, passa a ser preocupante e prejudicial ao clima organizacional, especialmente quando envolve um grande número de funcionários.

Em uma empresa, existem vários fatores que afetam o clima organizacional. Os salários e as estratégias motivacionais, por exemplo, podem agradar ou não os empregados. Há ainda, várias situações que são geradas no ambiente externo da empresa, decorrentes da conjuntura econômica, da comunidade, ou da vida particular das pessoas, cujo, refletem no clima de uma organização. Afinal, não dá para se desligar ou simplesmente esquecer dos problemas pessoais quando se atravessam os portões da fábrica.

Pode-se então afirmar, que o clima é afetado pelos conflitos e fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como, pelos fatores externos que ocorrem no contexto sócio-econômico e político, como, também na vida particular dos funcionários.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTRATÉGIAS MOTIVADORAS**

As pesquisas de clima e os balanços organizacionais são meios para avaliar o grau de satisfação dos funcionários da empresa e realizar um levantamento de sugestões, críticas e ou reclamações. São uma espécie de “chek-up” no tecido organizacional, não raras vezes apontando caminhos e elucidando questões que servirão para a empresa como vetores de ação.

Portanto, a mesma determinará quais estratégias deverão ser aplicadas para implantação do processo de alavancagem motivacional.

As estratégias que serão apresentadas a seguir são interdependentes, logo, poderão ser aplicadas isoladamente ou também podem ser fortalecidas à medida que combinadas com outras estratégias.

#### **4.1 ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS**

As estratégias básicas para manter bons funcionários constantemente produtivos e motivados, relacionam-se ao ambiente de trabalho.

De acordo com HERMAN (1997), as estratégias ambientais abordam três aspectos cruciais do local de trabalho:

1. A base ética e os valores sobre o qual a organização foi erguida.
2. As políticas que interpretam esses valores e traduzem-nos em atitudes operantes.
3. O ambiente físico, que é uma manifestação concreta da preocupação que a organização tem com o espaço que seus funcionários ocupam.

A ética e os valores definem o caráter da organização. Essas estratégias determinam como as decisões serão tomadas, como as

peças serão tratadas e como tratarão os outros, e como serão conduzidas.

As políticas são idealizadas com base na ética e nos valores da organização. E essas políticas dão diretrizes de como a empresa irá funcionar.

O local físico onde as pessoas trabalham é um fator motivador de grande relevância, pois, quanto mais confortável e organizado for o ambiente, mais serão satisfeitos e produtivos os que lá trabalham.

#### **4.1.1 Ética, Valores e Políticas**

As companhias que terão sucesso no futuro, sem falar no presente, se basearão em sólidos princípios éticos. Os valores corporativos serão reconhecidos como elemento vital para unir as pessoas e mantê-las juntas.

Os funcionários estão cada vez mais preocupados com questões morais e éticas nas empresas. Os valores da corporação expressos nos relatórios e balanços, afetam a maneira como as pessoas analisam a possibilidade de ficarem ou não em determinado emprego. Os trabalhadores querem se sentir à vontade com o que representa o empresário para quem trabalham. Eles procuram compatibilidade entre as posições corporativas e o seu próprio ponto de vista pessoal.

#### **4.1.2 Compartilhar uma Visão Comum**

As chances de sucesso são muito maiores para a organização quando se tem uma visão e missão claramente definidas e que pode ser seguida por todos os seus funcionários.

Essa declaração deve ser sucinta e o processo de elaboração deve ser um esforço em equipe, onde funcionários de todos os níveis da hierarquia corporativa estejam envolvidos. Uma vantagem importante do envolvimento de várias pessoas-chave é que o ser



humano tende a apoiar aquilo que ajudou a criar, facilitando com isso, a disseminação da idéia de formal global.

A mesma deve ter expressa o valor que a organização dá aos seus colaboradores, clientes, fornecedores e acionistas.

#### **4.1.3 Trabalhar em Equipe**

Quanto mais o empregado interage com os outros membros da equipe, maiores serão os vínculos entre ele e a organização. Quando as pessoas trabalham em equipe, elas realizam mais, tanto em termos qualitativos como em termos quantitativos. Embora, haja tarefas que são melhor executadas individualmente, a maioria delas beneficia-se do esforço de mais de uma pessoa. Logo, para criar um clima organizacional positivo, deve ser enfatizado o trabalho em equipe, incentivando a cooperação, troca de idéias e compartilhamento entre si.

O trabalho eficaz em equipe envolve uma luta comum em busca de metas e objetivos compreendidos e acordados por todos os interessados, sem deixar de assegurar a comunicação entre os membros para que todos tenham acesso às informações necessárias.

#### **4.1.4 Proporcionar Oportunidade de Emprego**

A organização deve ter uma política de promover os próprios funcionários, pois, os mesmos terão suas atenções voltadas mais deliberadamente para oportunidades de crescimento profissional no próprio emprego. Quando há poucas aberturas em potencial e a empresa contrata mais pessoas de fora para ocupar essas vagas os funcionários da casa se sentirão desvalorizados e conseqüentemente desmotivados. Para que isso não aconteça, as chances deverão ser pelo menos iguais.

Outra solução prudente é investir tempo e raciocínio para desenvolver um plano de sucessão de cargos dentro da organização.

Embora seja importante promover os funcionários da casa, para criar estabilidade, longevidade e um forte senso de oportunidade, a organização não deve limitar a infusão de novas idéias e perspectivas trazidas por candidatos de fora.

#### **4.1.5 Estabilidade X Mudanças**

A produtividade e a satisfação de um trabalhador no emprego é influenciada diretamente através do grau de estabilidade oferecido. O conceito de risco caminha lado a lado com a mudança. A mudança organizacional é necessária, sem ela a empresa anda para trás.

Se a organização oferece uma base de estabilidade, a mudança ocorre com mais facilidade. Em uma empresa estável, os riscos de desmotivação associados às mudanças são mais confortáveis, porque os membros se sentem seguros.

Portanto, o sucesso virá do equilíbrio entre estabilidade e mudança para proporcionar segurança aos funcionários a longo prazo.

#### **4.1.6 Proporcionar um Ambiente Saudável e Seguro**

Ambientes de trabalho desfavoráveis, levam a equipes desmotivadas e não produtivas com a organização, uma vez que, sofrem diretamente o descaso que seus patrões têm para com eles.

As pessoas começam a se sentir fisicamente valorizadas a partir das condições de trabalho que lhe são impostas. Logo, fatores como: controle da temperatura, umidade, condições de segurança, iluminação, ventilação, cores, odores, nível de ruído e limpeza, devem estar sempre monitorados pela organização.

Todavia, as organizações que ignoram tais condições favoráveis de trabalho estão fadadas a manter dentro de suas instalações equipes altamente desmotivadas e pouco produtivas.

#### **4.1.7 Manter um Fluxo de Informações**

A deficiência nas comunicações é um dos maiores problemas que as organizações enfrentam. As pessoas desejam e precisam de informações para tomar decisões e executar suas tarefas, por isso, o “feedback” é uma das principais causas que causam a insegurança das pessoas nas empresas. Os funcionários ficam sem saber como estão indo no trabalho, pois, não tem de suas chefias qualquer retorno quanto ao seu desempenho.

É preciso elogiar as pessoas quando elas fazem um bom trabalho e não apenas fazer críticas, olhando para os erros e defeitos, com isso, a organização deve estabelecer uma política clara fazendo todo o esforço possível para fornecer aos colaboradores as informações necessárias, sejam elas através de relatórios internos, intranet, notas nos quadros de aviso, resumos de atividades ou até mesmo através de reuniões periódicas.

### **4.2 ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO**

Essas estratégias giram em torno da maneira como as pessoas que compõe a equipe de uma organização são tratadas e o modo como elas tratam uma às outras. Os relacionamentos positivos são essenciais para a obtenção de um clima motivacional positivo e para um bom nível de produtividade.

Portanto, é parte da responsabilidade da empresa estar atenta às necessidades pessoais dos funcionários – individual e coletivamente.

#### **4.2.1 Compreender Estilos de Comportamento**

É importante compreender o estilo de comportamento de cada membro da equipe. A melhor maneira de obter esse conhecimento é através do uso de um instrumento de auto-avaliação que permita a

empresa e a cada membro da equipe, compreender melhor os estilos uns dos outros.

Os estilos de comportamento de uma pessoa, adquiridos durante a vida ou especificamente no emprego, são fortes determinantes de como aquela pessoa atuará, como responderá a várias motivações e principalmente como se adequará ao resto da equipe.

Algumas pessoas entrarão em conflito uma com as outras, em consequência de seus estilos comportamentais. Outras serão altamente compatíveis e, juntas, trabalharão muito bem. Todavia, é muito importante compreender e apreciar esse tipo de informação no momento de criar uma equipe de trabalho.

#### **4.2.2 Dar Liberdade e Flexibilidade aos Funcionários**

Os colaboradores de uma organização precisam de certa liberdade para tomar algumas decisões sozinhos e para ter um controle razoável sobre suas próprias tarefas. O excesso de restrições pode sufocar a criatividade e produtividade, pois, os funcionários serão criativos à medida que lhes forem dadas oportunidades. Dentro dos limites do decoro, a empresa deve dar aos funcionários o máximo de flexibilidade possível. As pessoas aceitam limitações baseadas em segurança ou adequabilidade ao ambiente, mas não em regras arbitrárias e sem fundamento.

Analisando as tarefas executadas, algumas pessoas podem ser capazes de modificar o modo de como elas são feitas, talvez os mesmos tenham sugestões sobre procedimentos ou modificações que, facilitarão a execução do trabalho, trazendo com isso maior satisfação dos funcionários através do reconhecimento das suas idéias e principalmente alavancando lucros para a empresa.

Quando as pessoas têm total conhecimento dos resultados que devem atingir, a instituição pode dar a elas liberdade suficiente para que determinem como os resultados serão alcançados entre as opções disponíveis.

### **4.2.3 Elevar a Auto-Estima dos Colaboradores**

As pessoas naturalmente apresentarão melhor desempenho quando se sentem bem consigo mesma, ou melhor, motivadas.

Quando essa sensação é associada ao relacionamento que as mesmas têm com o empregador, forma-se um laço mais forte entre ambos.

A auto-estima é um sentimento interior de valor pessoal, por isso, cada pessoa tem que fazê-la internamente, não podemos agir por elas.

Algumas atitudes podem ser tomadas para que favoreçam este sentimento, são elas:

Criar oportunidades de crescimento pessoal e desenvolvimento da confiança, reforçar as pessoas pelo o que elas são, aceitá-las e principalmente valorizar o mérito de todas sem restrições de nível hierárquico.

Os estudiosos, preocupados com o futuro, prevêm um papel vital para a auto-estima na identidade, força e sucesso organizacional, onde o ambiente de trabalho está mudando rapidamente. Essa atenção a autopercepção pessoal assume importância crescente no momento em que nos voltamos mais para uma força de trabalho de indivíduos, a qual a mão-de-obra de trabalho é a nossa mais valiosa ferramenta.

### **4.2.4 Liderança**

CHIAVENATTO (1997), diz:

Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. A liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Deve ser considerada em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma série de traços individuais.

Uma variável extremamente importante para obtenção de um ambiente motivador é sem dúvida o estilo de liderança. Nos ambientes de trabalho devemos sempre encontrar chefes que respeitem seus

subordinados e principalmente que dêem retorno sobre seus desempenhos, apoiando sempre na solução de problemas, realização das tarefas e cumprimento de metas.

Para permitir que as pessoas atinjam a excelência, para que sejam altamente produtivas e sintam-se motivadas na empresa em que trabalham, os colaboradores que ocupam posição de liderança, precisam exemplificar comportamentos e atitudes positivos, pois, mesmo sem perceber muitos funcionários são influenciados por aqueles que respeitam e admiram.

Os líderes têm de assegurar confiança, orientação e inspiração visíveis e deliberadas sobre seus subordinados.

Muito além disto, há ainda a questão da sobrevivência. Numa relação social pode-se evitar aquelas pessoas desagradáveis, já numa relação profissional torna-se uma questão delicada devido à falta de empregos. É aí que reside a chave do problema motivacional, que interfere no clima organizacional.

O líder deve exercer a função de catalisador das forças individuais, pois a unidade e a consistência de um grupo dependem de uma liderança eficiente.

Como se vê o papel da chefia é fundamental na satisfação da equipe de trabalho, porém são inúmeras as possibilidades do chefe mobilizar ou desmotivar seus subordinados.

#### **4.3 ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA TAREFAS**

Os funcionários concentram muita atenção nas responsabilidades das tarefas a serem cumpridas. Se as pessoas tiverem uma visão positiva do trabalho por elas desenvolvido, as mesmas se sentirão mais motivadas com a sua empresa.

### **4.3.1 Dar às Pessoas Tarefas Reais**

Tarefas fragmentadas são altamente prejudiciais para o ambiente organizacional, pois, as pessoas que executam este tipo de tarefa e que não tem noção do todo se sentem altamente desmotivadas com o seu trabalho. Por isso, as mesmas devem estar engajadas em algum tipo de trabalho produtivo que contribua para os resultados globais que a companhia está tentando atingir.

Cada elemento da equipe quer se sentir valioso pelo que faz para a organização e esse valor deriva do que o colaborador faz para ajudar a organização a atingir suas metas.

Quanto mais a empresa conseguir ligar cada tarefa a resultados produtivos, mais valioso e motivado o empregado se sentirá.

### **4.3.2 Proporcionar Desafios**

As pessoas precisam ser desafiadas mental e/ou fisicamente no trabalho. Desta forma, a empresa através dos chefes deve criar e idealizar desafios que estimularão o seu pessoal a buscar realizações maiores. Alguns empregados não conseguem visualizar e perseguir desafios sozinhos porque não são capazes de compreender o grande quadro da missão da companhia e do valor do papel por eles desempenhado.

Será de grande valia, então, que metas e objetivos sejam estabelecidos pela organização para que a estagnação não faça parte do dia-a-dia das equipes de trabalho, despertando nas mesmas, um sentimento de persistência e de coragem a fim de que saibam que a empresa acredita que as equipes podem conseguir.

### **4.3.3 Ajustar as Tarefas de Acordo com os Talentos**

Pessoas certas nos lugares certos é de fundamental importância para que existam ambientes de trabalho motivados e produtivos, uma

vez que, cada pessoa tem um conjunto único de conhecimentos, habilidades, capacidades, atitudes e talentos. Cada funcionário traz consigo uma combinação especial, logo, para que obtenha melhor desempenho, a pessoa deve estar no cargo correto.

Muitos cargos também podem ser modificados para responder à pessoa que ocupa a posição, por isso, as organizações devem ser flexíveis e possibilitar aos funcionários fazer ajustes ou até mesmo remanejamento de função, para que os mesmos possam dar uma contribuição maior e mais duradoura.

Além disto, a empresa pode conseguir aumentar significativamente a produtividade e o nível de satisfação dos seus funcionários alocando tarefas diferenciadamente entre os membros da equipe. Quanto mais satisfeitas as pessoas estiverem com a distribuição das suas tarefas, mais chances a organização tem de obter êxito.

#### **4.3.4 Proporcionar Recursos**

Para apoiar o seu pessoal na realização do trabalho a eles designado, a empresa deve fornecer todos os recursos necessários. Caso por algum motivo não seja possível oferecer todos os recursos que eles acreditem precisar, o chefe imediato deve ajudá-los a compreender por que não podem ter mais do que está sendo oferecido.

Grande parte da frustração sentida pelos profissionais que tentam realizar o seu trabalho é causada pela falta dos recursos necessários. Eles podem querer mais pessoas, mais equipamentos, mais espaço e até mesmo um orçamento maior. Se os mesmos não recebem explicação e nem apoio por parte da gerência, começam a questionar se a administração está realmente preocupada com eles e com o bom desempenho da organização, gerando com isto, um sentimento de insatisfação, propício para criar um clima negativo no ambiente.



### **4.3.5 Avaliação sobre Desempenho**

Os bons profissionais querem saber exatamente como estão se saindo no trabalho e como podem melhorar. Muito importante, é que a gerência avalie de forma bem específica, não oferecendo relatórios generalizados.

Quando o funcionário entende claramente o que a empresa quer, ele pode fazer modificações para satisfazer as exigências requeridas.

A empresa por intermédio da gerência deve aproveitar todas as oportunidades de envolver a equipe através do feedback a respeito do andamento das atividades executadas não só a nível individual como também a um nível mais abrangente, assim empresários, gerentes, empregados - todos saem ganhando.

## **4.4 ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO**

Outra variável extremamente importante para o clima organizacional é o salário. O desemprego é grande e ameaçador. O resultado dessa luta pela sobrevivência esta na angústia, na frustração dos trabalhadores e conseqüentemente no clima organizacional.

Assim, como é certo que o salário por si só não é suficiente para motivar, também é certa que uma remuneração injusta torna muita gente insatisfeita.

De acordo com NASCIMENTO (apud LUZ 1995), "um trabalhador têm direito a um justo salário da mesma forma que a empresa tem direito ao justo preço de seus produtos".

As pessoas que trabalham querem ter algo em troca do investimento, do tempo, raciocínio e energia. Elas querem segurança e o conforto de um programa de benefícios relativamente forte. Para algumas, a remuneração é a questão primordial; para outras, tudo é uma questão de obter uma remuneração justa e desfrutar de um ambiente de trabalho positivo.

Com os diferentes pacotes oferecidos pelas empresas, os programas de escolhas de benefícios e uma ampla variedade de combinações de elementos de remuneração têm hoje muita flexibilidade.

A chave do sucesso nesse campo é assegurar que o modo que você combina esses elementos seja legal e justo para todos os envolvidos.

Portanto, se as estratégias não monetárias forem bem utilizadas, haverá menos necessidade de enfatizar a área da remuneração.

#### **4.4.1 Apresentar o Valor Total do Salário**

A empresa deve mostrar aos seus funcionários o valor total do pacote de remuneração de cada um deles. Muitos empregados não compreendem realmente a recompensa monetária e não monetária pelo seu trabalho.

Uma solução é listar todos os benefícios disponíveis ao colaborador, ao lado de cada um, a empresa deverá mostrar o valor equivalente em dinheiro, em bases anuais. Logo, deverá conter também o valor em dinheiro das contribuições aos programas do governo, como Previdência Social e outros.

A apresentação desse relatório individualizado pode ser feita anualmente e distribuído à todos os colaboradores ao mesmo tempo.

#### **4.4.2 Oportunidade de Incentivos Salarial**

A crescente competitividade impõe que os empregados entendam totalmente o papel dos seus serviços e o impacto que ele tem sobre o sucesso da organização. Um modo de concentrar a atenção de todos os empregados na maximização de seu desempenho é proporcionar oportunidades de incentivo, em todos os níveis da organização, compatíveis com a responsabilidade ou contribuição do funcionário.

Normalmente, os planos de incentivo terão projeto ou ênfase diferente, de acordo com os vários níveis e funções da organização. Alguns deverão se basear na realização de estratégias-chave, outros, na produtividade ou cumprimento de tarefas, conforme apropriado.

Os salários devem se basear em resultados medidos e devem ser comunicados e compreendidos pelos colaboradores.

Os planos de incentivos devem ser criados de maneira que as oportunidades de remuneração incremental estejam interligadas e sejam lógicas, eqüitativas e desafiadoras.

#### **4.4.3 Sistema de Recompensas para Obter Envolvimento do Empregado**

A concorrência, fusões e aquisições, redução de custos, estruturação organizacional, tecnologia e métodos de trabalho tornaram imperativo para as organizações repensar como elas utilizam a sua força de trabalho. Esses imperativos, quando encarados diretamente, exigem forças de trabalho mais flexíveis, responsivas, produtivas, cultas, eficientes e mais preparadas para lidar com problemas e solucioná-los no nível de trabalho.

Para muitas companhias essas mudanças significam não apenas um choque cultural e organizacional, mas, uma mudança substancial nos esquemas de pagamento para focar os novos métodos de trabalho e manter os empregados motivados.

A participação nos lucros já tem sido colocada em prática há alguns anos e a sua popularidade e eficácia como ferramenta de remuneração vem crescendo rapidamente. O conceito é simples, e os resultados motivadores são significativos.

Um plano de pagamento em dinheiro eficaz, pode ser pago assim que a companhia atinja certos objetivos de lucro, trimestral, semestral ou anualmente. Esses planos podem ter como elementos formas ou certos critérios individuais de desempenho, que ajudam a determinar a participação de cada um nos lucros.

A idéia por trás do conceito de participação nos lucros é que os empregados ajudam a organização a atingir seus objetivos e por outro lado são recompensados em relacionamento direto com o lucro (ou prejuízo) da empresa.

As razões mais comuns para implementação de um plano de participação nos ganhos são aumentar a produtividade, aumentar a qualidade, motivação e melhorar a relação dos empregados.

Enfim, é uma excelente opção, desde que a cultura da organização promova a participação do funcionário. Todos os funcionários apostam mais na organização e em seu impulso para o sucesso. É maior o comprometimento dos mesmos em atingir esse sucesso e uma expectativa gerenciada em relação à recompensa eventual.

## **CAPÍTULO V**

### **METODOLOGIA DA REALIZAÇÃO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

A pesquisa foi desenvolvida numa vertente qualitativa.

As pesquisas que se utilizam de abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação e opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos. (OLIVEIRA, 2001).

Em referência aos seus objetivos a pesquisa é classificada como exploratória (SANTOS, 2000) que possibilita a averiguação do problema e a constatação de opiniões diversas sobre o assunto.

Quanto à obtenção dos dados, a pesquisa foi classificada como estudo de caso (SANTOS, 2000) que é um tipo de pesquisa que analisa na íntegra alguns fatos na busca da compreensão detalhada da matéria debatida, ou seja, irá explorar a situação vivenciada dentro da empresa pelos colaboradores e a dificuldade enfrentada pelo grupo como um todo.

O instrumento de pesquisa utilizado como meio de coleta de dados foi um questionário estruturado com perguntas fechadas, aplicados a uma amostra intencional, elaboradas de acordo com as sugestões de (REA e PARKER, 2000).

O objetivo foi aplicá-lo em todos os setores da empresa, com o objetivo de identificar as possíveis falhas existentes no relacionamento empresa x funcionários. Deste modo, as questões formuladas no questionário serviram como base para coletar de diferentes pessoas que se encontram na mesma situação, dados referentes à análise de atitudes, motivações, expectativas, frustrações, valores e opiniões, para que com isso as mesmas possam crescer profissionalmente na área em que atuam e principalmente ajudar a organização a propor

medidas corretivas a serem tomadas, a fim de melhorar o ambiente organizacional.

Como diz (Lorenzi apud BERGAMINI, 1992): "É indispensável que se tenha conhecido ferramentas disponíveis para influenciar os outros, o fato de se influenciar o comportamento em situações de trabalho, é atribuível ao conhecimento das contingências ambientais que envolvem o comportamento".

Depois de coletados os dados, os questionários foram analisados à luz da bibliografia lida e tabulados através de gráficos (ANEXO 02), ferramenta esta, que facilita a compreensão das informações obtidas. A pesquisa foi feita por amostragem. Esse tipo de amostragem denomina-se intencional (REA e PARKER, 2000), ou seja, é aquela em que o pesquisador define a representatividade da amostra segundo critérios seus.

Relativamente aos procedimentos utilizados para o desenvolvimento da monografia foi utilizada a pesquisa bibliográfica com o objetivo de levantar a produção já sistematizada sobre o objeto de estudo. Para SANTOS (2000), a pesquisa bibliográfica consiste na análise de documentos já elaborados sobre o tema a exemplo dos livros, dicionários, jornais, dentre outros.

De forma sintética, os resultados foram analisados quantitativamente e qualitativamente, para medir o grau de percepção dos participantes da pesquisa em relação aos indicadores investigados sobre o perfil dos funcionários e também identificar a presença ou ausência destes indicadores dentro da organização.

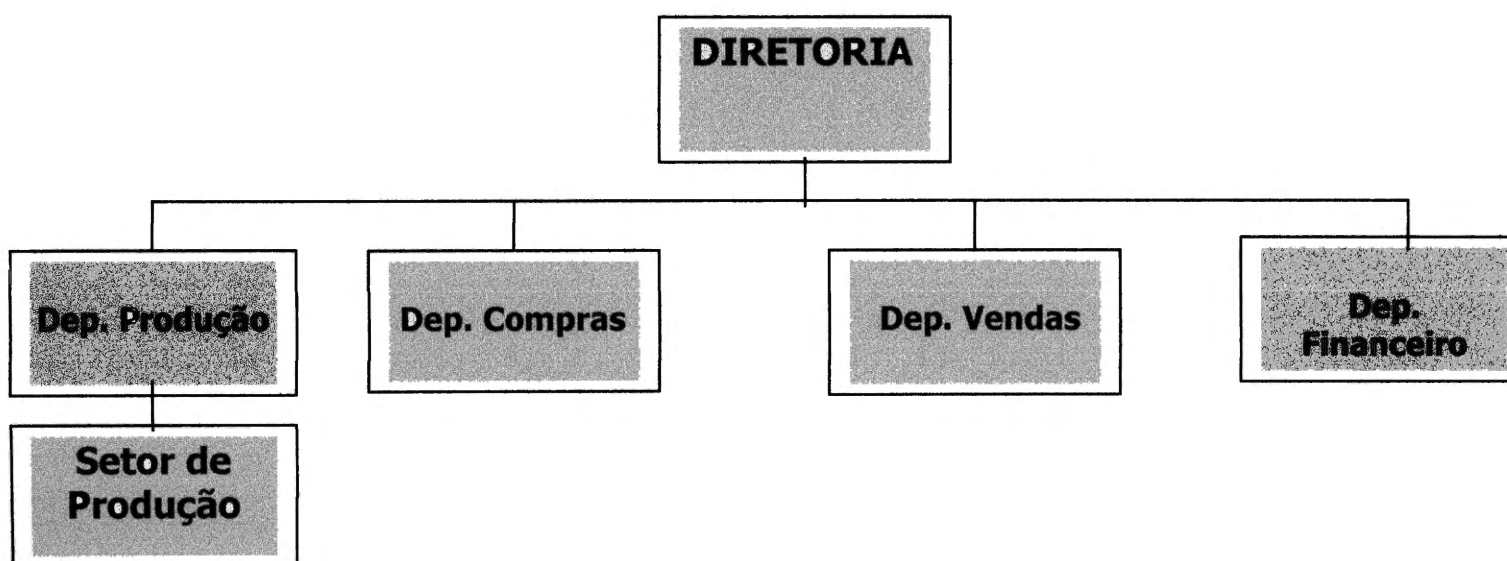
## 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ENTREVISTADA

A **MÓVEIS & CIA** é uma empresa de pequeno porte, fabricante de móveis de ferro. Foi fundada há 10 anos na cidade de Cuiabá, e atualmente distribui seus móveis para grande parte do interior de Mato Grosso.

Os serviços que a empresa presta a sociedade são à fabricação e venda de móveis de ferro no varejo, através de uma pequena loja localizada na capital e principalmente no atacado para outras lojas no interior, o qual é o seu forte. Tem como filosofia, oferecer produtos de qualidade e proporcionar satisfação aos colaboradores externos e internos.

Atualmente, existem mais outras sete empresas no mesmo ramo, tornando a concorrência um fator de alerta, todavia, o departamento de produção possui uma tecnologia de ponta, pois, a empresa procura sempre investir em máquinas atuais e modernas.

A estrutura ainda é considerada pequena. Possui 21 funcionários, sendo 15 do operacional (setor de produção) e apenas 06 do administrativo, dispostos na seguinte hierarquia:



- A diretoria é que administra a empresa em geral, sendo esta composta de 04 membros da mesma família.
- O Departamento de Produção (01 funcionário) é um dos mais importantes dentro da empresa, pois, é responsável pela fiscalização da produção e controle de qualidade da fabricação dos móveis.
- O Departamento de Compras (01 funcionário) é o responsável pelo suprimento da matéria-prima necessária para a produção dos móveis.
- O Departamento de Vendas (03 funcionários) é o responsável pelas vendas da loja e controle de pedidos para os lojistas que revendem os produtos, além de fazer toda a parte de marketing da empresa.
- O Departamento Financeiro (01 funcionário), é o responsável pelas finanças em geral: pagamentos, recebimentos.
- O Setor de Produção (15 funcionários), dividido entre a serralheria, acabamento e pintura é um dos que merece mais atenção, pois, a mão-de-obra especializada para este tipo de serviço de serralheria mais delicada é muito escassa na nossa capital e faz com que o turn-over dentro da empresa seja um fator constante, uma vez que, os funcionários deste nível hierárquico estão sempre em busca de "melhores condições".



## **CAPÍTULO VI**

### **RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

De acordo com BERGAMINI e CODA (1997): Salvo honrosas exceções, poucas empresas têm avaliado como seus empregados efetivamente percebem que estão sendo tratadas no ambiente de trabalho. Muito menos demonstram preocupação em avaliar se os colaboradores julgam existir equilíbrio entre a contribuição que trazem para a organização e o que esta lhes oferece em troca.

Como um dos objetivos deste trabalho é diagnosticar o clima organizacional, apresenta-se a seguir os resultados obtidos conforme uma pesquisa realizada na empresa anteriormente citada.

A avaliação foi feita de acordo com as variáveis que afetam o clima organizacional, cujo foram explanadas no capítulo IX deste trabalho.

#### **6.1 VISÃO GERAL**

Considerando a organização como um todo, pode-se afirmar que a maioria das pessoas não recebe informações de como estão se saindo em seus trabalhos, ou mais precisamente, 57% dos funcionários não sabem como estão desempenhando seus papéis dentro da organização. Apenas 43% detém essa informação.

A grande maioria dos funcionários (71%), afirmaram que seus superiores aceitam sugestões para melhoria do trabalho. Apenas uma pequena minoria (29%) respondeu ao contrário.

Quanto a delegação de autoridade, 57% dos entrevistados disseram que seu superior lhes delega autoridade, 29% disseram que seu superior não delega autoridade e 14% dos entrevistados não responderam esta questão.

A participação na definição de metas ou planos de ação é privilégio apenas de uma parcela (7%) e (86%) dos colaboradores não tem participação no que diz respeito a metas ou planos de ação. Os outros 7% não responderam a esta questão.

## **SALÁRIO**

Para 65% dos entrevistados, o salário é razoável, para 21% o salário é bom e para 14% o salário está baixo.

Comparando o salário com outros setores que fazem um trabalho idêntico ou da mesma importância, 50% dos entrevistados acham salários justos. Já, 43% não acham justo e 7% não responderam esta questão.

Quanto às expectativas de o salário atender as necessidades básicas, 57% responderam que o salário não atende suas necessidades básicas, 36% disseram que atende e 7% não responderam esta questão.

## **DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

A maioria dos colaboradores (64%) respondeu que não recebem treinamento, sendo que apenas 36% recebem.

Quanto ao desenvolvimento profissional, 62% não tem oportunidades de desenvolver-se profissionalmente e 38% tem esta oportunidade.

Em relação às promoções, 64% das pessoas responderam que vêem chances de serem promovidas na empresa e 36% acham que não tem chances de promoção.

## **FEEDBACK**

A maioria dos funcionários (60%), afirmam ser reconhecidos quando fazem um bom trabalho e 29% dizem não ser reconhecidos. Uma pequena parcela dos entrevistados (11%) não responderam a esta questão.

## **TRABALHO EM SI**

93% dos entrevistados afirmam gostar do que fazem na empresa e apenas 7% dizem ao contrário.

O mesmo índice percentual da questão anterior foi verificado quanto à satisfação do horário de trabalho.

A maioria dos funcionários (95%) afirmaram relacionar-se bem entre si, apenas uma pequena parcela de 5% não responderam a esta questão.

Quanto ao relacionamento com o supervisor, todos os funcionários (100%) dizem relacionar-se bem com seus supervisores.

Com relação ao local de trabalho, 70% responderam que o local não está de acordo com o trabalho que as pessoas fazem e apenas 30% responderam que estão de acordo.

De acordo com o material que elas utilizam para desenvolver seus trabalhos, 73% disseram que favorece o desempenho; 27% disseram que não favorece.

A maioria dos colaboradores (71%) respondeu que a empresa zela pela segurança deles; 7% disseram que não e os outros 22% não responderam esta questão.

De acordo com as normas aplicadas na empresa, 79% afirmaram ser adequadas; 15% afirmaram ser rígidas e 6% não responderam esta questão.

50% dos funcionários acham que na empresa existem setores onde as pessoas são mais privilegiadas que outras; 42% acham que não e 8% não responderam esta questão.

De uma maneira geral, 93% dos funcionários estão satisfeitos em trabalhar na empresa 7% não responderam esta questão.

## **BENEFÍCIOS**

De acordo com os benefícios oferecidos, o que pôde-se notar, é que a empresa não oferece os mesmos benefícios para todos os empregados.

Desta forma, 50% estão satisfeitos com os benefícios oferecidos; 36% não estão satisfeitos, e, 14% não responderam esta questão.

Apenas uma minoria 29% respondeu que gostaria de receber outro tipo de benefício; 50% disseram que não gostariam de receber outros tipos de benefícios, e, 21% não responderam esta questão.

## **ESTABILIDADE NO EMPREGO**

Quanto à estabilidade no emprego, 50% disseram sentir-se seguros no emprego; 29% não sente segurança e 21% não responderam esta questão.

### **6.1.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS DA PESQUISA**

Através da pesquisa realizada no ambiente organizacional, a empresa levantou quais as principais necessidades e carências dos seus funcionários, e através das informações levantadas foram traçadas ações referentes a alavancagem da motivação dos colaboradores internos.

Alguns dos pontos fracos que foram detectados e que serão trabalhados a seguir, estão nas seguintes afirmações:

- Falta de informações (feedback) aos funcionários quanto à seus desempenhos;
- Falta de participação dos funcionários na definição das metas e planos de ação;
- O salário é razoável;
- O salário não atende às necessidades básicas dos funcionários;
- Falta de treinamento;

- Falta de oportunidades de desenvolvimento profissional;
- O fato de algumas pessoas disporem de mais privilégio que outras;
- Local de trabalho não é adequado.

## **CAPÍTULO VII**

### **PLANO DE AÇÃO PARA MOTIVAR OS COLABORADORES**

Alguns dos principais instrumentos que serão utilizados para proporcionar a motivação organizacional serão as ferramentas de comunicação direta que utilizam ações simples, eficazes e baratas para o dia-a-dia.

A empresa deverá ter consciência de que a prática da comunicação, de forma constante e coerente pelos líderes, é um bom início para atender de forma estruturada e ágil às necessidades levantadas. Além disso, ações dessa ordem ajudarão na consolidação da cultura organizacional, ressaltando a missão, os valores, os objetivos da empresa e principalmente garantirão um aumento no nível de comprometimento dos funcionários com a empresa.

Para isso, a empresa deverá desenvolver uma “Oficina de Motivação”, envolvendo todos os funcionários através da criação de times multifuncionais que elaboram propostas de mudanças, propõem metas individuais e coletivas e principalmente servirão como facilitadores para disseminar as idéias e propostas para o grupo.

Na prática essa ferramenta motivacional promoverá encontros a cada quinze dias, sempre no horário do expediente. Esta oficina será composta de três etapas. A primeira acontece entre a diretoria e os facilitadores, onde é feita a divulgação do material e tema a ser trabalhado com os colaboradores. A segunda etapa ocorre quando os facilitadores apresentam o material, que será discutido, junto às áreas de produção e a terceira e última etapa, será a fase de avaliação dos trabalhos e retorno do fluxo de informações, é neste momento que os facilitadores apresentarão os resultados, a identificação dos problemas, bem como, revelarão propostas apresentadas pelos colaboradores que visam o melhoramento do desempenho e da vivência organizacional.

A empresa ainda deverá definir claramente e aplicar um processo de administração de Recursos Humanos, baseado em fortes ações de

desenvolvimento de competências através da realização de treinamentos periódicos, aplicação de um plano de cargos e salários para acabar com as desigualdades e proporcionar uma avaliação de desempenho baseada em metas individuais e coletivas, uma vez que, este tipo de estímulo em áreas de produção têm tido bastante eficácia.

Por fim, outro aspecto a ser levado em consideração pela empresa será a mudança do local de trabalho, visto que, já está sendo construída a nova sede para que atenda de forma mais adequada e segura às necessidades de produção dos colaboradores internos.

## 8.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ser humano sempre foi importante para a saúde das organizações, mas nunca recebeu real valor tal como hoje, em épocas em que a concorrência tão acirrada exige das empresas uma nova concepção da importância do fator humano no processo organizacional.

Portanto, a motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É ela quem irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos. Sem profissionais motivados de nada adianta tecnologia e idéias inovadoras, com isso, o papel da organização é de suma importância na obtenção de um bom nível de motivação entre seus colaboradores.

Os objetivos empresariais só serão alcançados com o trabalho de pessoas motivadas e satisfeitas. Para se alcançar os objetivos organizacionais é necessário que haja espaço para que seus funcionários possam alcançar seus objetivos individuais.

Conquistar a satisfação dos clientes é, antes de mais nada, conquistar as pessoas que cuidam deles. Colocando os colaboradores em primeiro lugar; é uma questão de causa e efeito.

Com isso, fica claro que através da aplicação das estratégias e ferramentas apresentadas ao longo do trabalho, a organização estará estrategicamente orientada para promover a alavancagem do nível de motivação entre seus funcionários e principalmente para enfrentar os desafios impostos pelo mercado externo.



**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**BERGAMINI, C. W. Motivação. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.**

**BERGAMINI, C. W. Motivação nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.**

**BERGAMINI, C. W; CODA, R. Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.**

**BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. Administração - Construindo uma vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.**

**CASTRO, J. M. DE. Os desafios do sucesso. 3. ed. Cuiabá: Atalaia, 1998.**

**CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1979.**

**CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 4. ed. São Paulo: Campos, 1997.**

**CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. 4. ed. São Paulo: Campos, 1999.**

**GLASSER, W. Administração de liderança. São Paulo: Best Seller, 1994.**

**HERMAN, R.E. Como manter os bons funcionários. São Paulo: Makron Books, 1997.**

**LUZ, R.S. Clima Organizacional. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitmark, 1995.**

**MARDEGAN, E.J. A empresa inteligente: O sucesso é o ser humano. São Paulo: Gente, 1995.**

**OLIVEIRA, S. L. Tratado de metodologia científica. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.**

**REA, L.M.; PARKER, R.A. Metodologia científica. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.**

**SANTOS, I.E. Métodos e técnicas da pesquisa científica. 2. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2000.**

**WOYCIEKOSKI, C. Motivação na empresa – Uma questão pessoal ou institucional. Disponível em: < [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br) >, Acesso em: 06 mar.2002.**

## **APÉNDICE**

## **INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Instruções para preenchimento:

1. Não coloque seu nome no formulário.
2. Use de toda sinceridade ao responder às perguntas.
3. Faça um X ao lado da resposta que você escolher.
4. Caso alguma pergunta não corresponda com a sua situação de trabalho, deixe-a em branco.

### **1. Você gosta do que faz?**

- a) Sim
- b) Não

### **2. Você está satisfeito com o seu horário de trabalho?**

- a) Sim
- b) não

### **3. Você se dá bem com seus colegas de trabalho?**

- a) Sim
- b) Não

### **4. Você se relaciona bem com seu superior imediato?**

- a) Sim
- b) Não

### **5. Seu superior imediato lhe informa como você está indo no trabalho?**

- a) Sim
- b) Não

### **6. De acordo com o trabalho que você faz, seu salário é:**

- a) Bom
- b) Razoável
- c) Baixo

**7. O local (instalações) de trabalho está de acordo com o que você faz?**

- a) Sim
- b) Não

**8. O material (máquinas/equipamentos) que você usa para executar o trabalho favorece o seu bom desempenho?**

- a) Sim
- b) Não

**9. Você recebe treinamentos periódicos?**

- a) Sim
- b) Não

**10. A empresa tem lhe dado oportunidades de desenvolvimento profissional?**

- a) Sim
- b) Não

**11. Você se sente seguro (estável) no emprego?**

- a) Sim
- b) Não

**12. Seu superior imediato aceita sugestões para a melhoria do trabalho?**

- a) Sim
- b) Não

**13. A empresa zela pela segurança de trabalho dos funcionários?**

- a) Sim
- b) Não

**14. Você participa na definição das metas ou dos planos de ação da empresa?**

- a) Sim
- b) Não

**15. Você acha seu salário justo, comparado com o salário das pessoas de outros setores que fazem um trabalho idêntico ou da mesma importância que o seu?**

- a) Sim
- b) Não

**16. Você acha que na empresa existem setores onde as pessoas são mais privilegiadas que outras?**

- a) Sim
- b) Não

**17. Você vê chances de ser promovido na empresa?**

- a) Sim
- b) Não

**18. Seu superior imediato costuma reconhecer quando você faz um bom trabalho?**

- a) Sim
- b) Não

**19. Seu salário é suficiente para atender às suas necessidades básicas?**

- a) Sim
- b) Não

**20. A empresa tem lhe dado oportunidades de desenvolvimento profissional?**

- b) Sim
- b) Não

**21. Você está satisfeito (a) com os benefícios oferecidos pela empresa?**

- a) Sim
- b) Não

**22. Gostaria de receber algum outro tipo de benefício?**

- a) Sim
- b) Não

**23. Como você considera as normas da empresa?**

- a) Adequadas
- b) Rígidas (autoritárias)

**24. Seu superior lhe delega autoridade?**

- a) Sim
- b) Não

GRÁFICO 01- GOSTA DO QUE FAZ

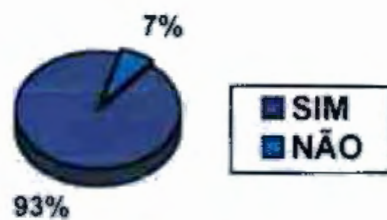


GRÁFICO 05- FEEDBACK

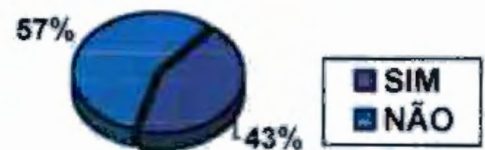


GRÁFICO 02 – SATISFAÇÃO COM O HORÁRIO DE TRABALHO

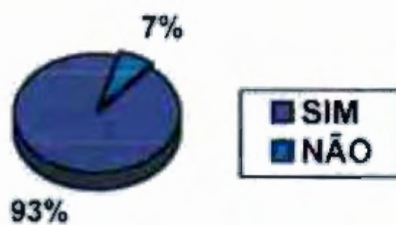


GRÁFICO 06 – SALÁRIO

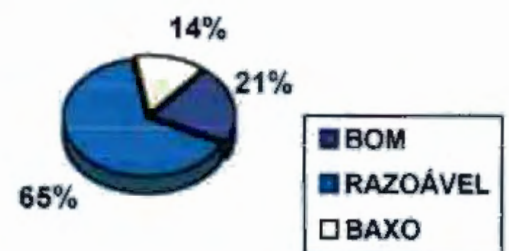


GRÁFICO 03- RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS

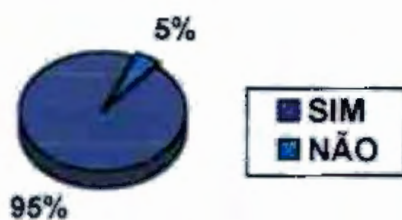


GRÁFICO 07- INSTALAÇÕES



GRÁFICO 04 – SATISFAÇÃO COM O HORÁRIO DE TRABALHO



GRÁFICO 08 – MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

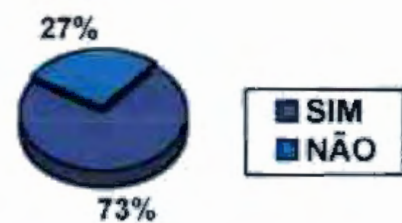




GRÁFICO 09- TREINAMENTO

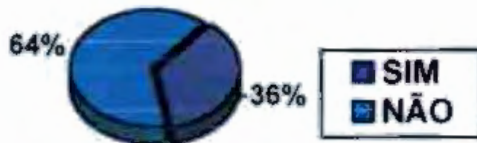
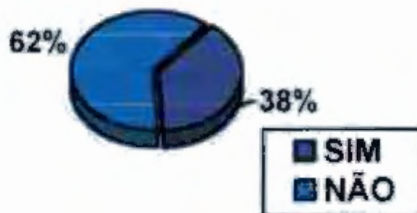
GRÁFICO 10 – DESENVOLVIMENTO  
PROFISSIONAL

GRÁFICO 11- ESTABILIDADE

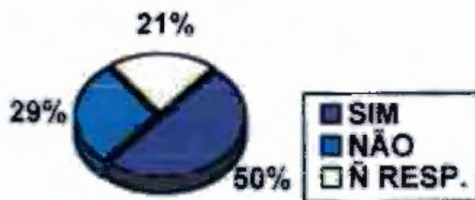
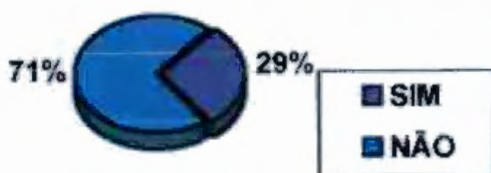
GRÁFICO 12 – SUGESTÕES PARA MELHORIA  
DO TRABALHO

GRÁFICO 13- SEGURANÇA DE TRABALHO

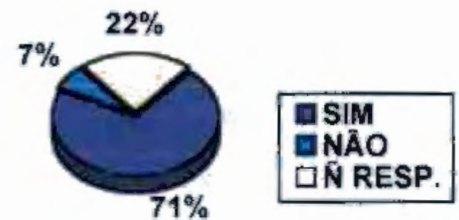


GRÁFICO 14 – DEFINIÇÃO DAS METAS

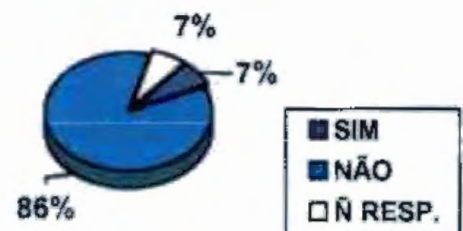


GRÁFICO 15- SALÁRIO JUSTO

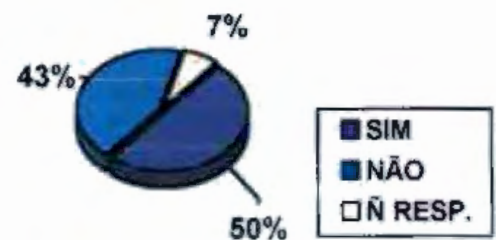
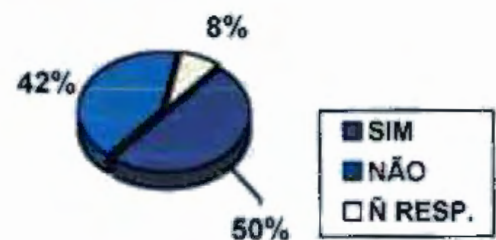
GRÁFICO 16 – PRIVILÉGIOS ENTRE  
FUNCIONÁRIOS

GRÁFICO 17- CHANCES DE SER PROMOVIDO

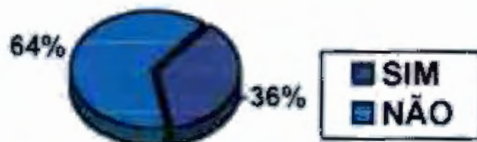


GRÁFICO 21- BENEFÍCIOS OFERECIDOS

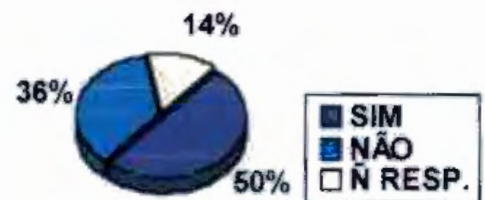


GRÁFICO 18 – RECONHECIMENTO

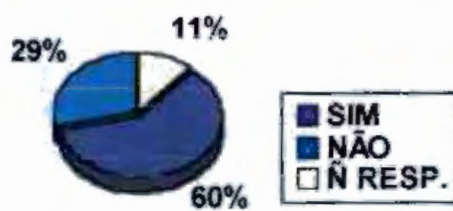


GRÁFICO 22 – OUTROS BENEFÍCIOS

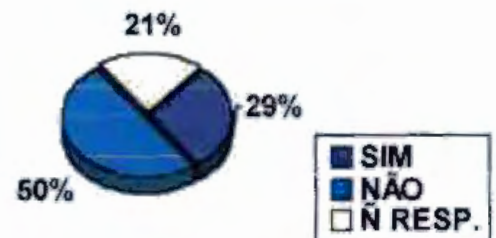


GRÁFICO 19- NECESSIDADES BÁSICAS

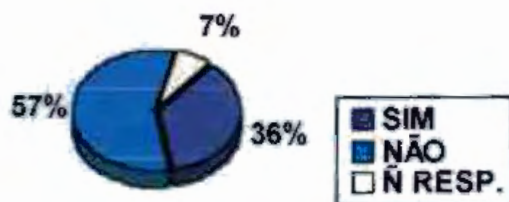


GRÁFICO 23- NORMAS DA EMPRESA

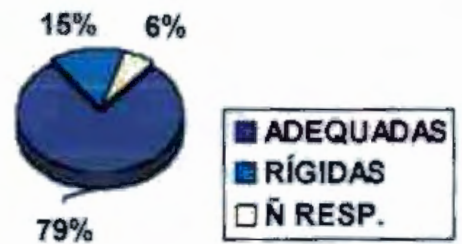


GRÁFICO 20 – SATISFAÇÃO NO TRABALHO

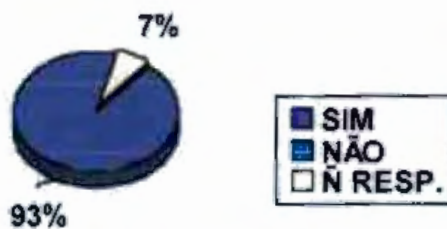


GRÁFICO 24 – DELEGA AUTORIDADE

