



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JEFFERSON RICARDO DIAS DE LIMA

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO
ESCRITÓRIO DA EMPRESA DELTA**

NATAL, JUNHO DE 2013

JEFFERSON RICARDO DIAS DE LIMA

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO
ESCRITÓRIO DA EMPRESA DELTA**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Norte como requisito parcial para
obtenção do grau de Administrador.

ORIENTADOR: Prof^a Maria Teresa Pires Costa, Dra.

NATAL, JUNHO DE 2013

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Lima, Jefferson Ricardo Dias de.

Motivação no trabalho: a percepção dos colaboradores do escritório da empresa Delta / Jefferson Ricardo Dias de Lima. – Natal, RN, 2013.

66f. : il.

Orientador(a): Prof^ª. Dr^ª. Maria Teresa Pires Costa.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

JEFFERSON RICARDO DIAS DE LIMA

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO
ESCRITÓRIO DA EMPRESA DELTA**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, aprovada em ____/____/____.

Prof^a Maria Teresa Pires Costa, Dra.
Orientador

Prof. João Paulo Damásio Sales.
Examinador

Prof. Vanessa Desidério
Examinador

Natal, ____ de _____ de 2013.

*“Motivação é a arte de fazer as pessoas fazerem o que
você quer que elas façam porque elas o querem fazer.”*

Dwight Eisenhower

Dedico esse trabalho a minha mãe, Antonia Dias, e a minha irmã, Piedade, elas me ensinaram os valores morais aos quais devo seguir, me deram uma educação sem a qual eu jamais teria conseguido chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por todas as coisas boas que ele sempre proporcionou em minha vida, nos momentos difíceis ele sempre esteve ao meu lado e sem ele não iria a lugar algum.

Agradeço a minha mãe, Antonia Dias, uma senhora fantástica que esteve ao meu lado em todos os momentos de minha vida, fáceis ou nem tanto assim, me ensinou sempre o melhor caminho por onde seguir, desde criança me proporcionou uma ótima educação e juntamente com ela minha irmã Piedade que foi uma segunda mãe, me repreendeu quando foi necessário, me apoiou em todos os momentos, desde o início da difícil caminhada para ingressar na UFRN até agora o momento em que concluo essa primeira etapa.

Agradeço também a todos os meus familiares, os mais próximos como minha vó Maria, minha irmã Ana, meus irmãos, primos, sobrinhos, enfim a todos que me apoiaram e de alguma maneira fazem parte dessa história.

Agradeço a todos os amigos colegas da turma 2008.2 noite de Administração na UFRN, em especial a Hildyane, Jacio, Laiany e Thiago meus companheiros de resenhas.

Aos professores do curso de Administração da UFRN, a minha orientadora, professora Teresa, pela paciência e ensinamentos na realização deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho aborda a motivação dos funcionários da Empresa Delta, mais especificamente os que compõem o escritório desta. O recorte quantitativo foi realizado no escritório da empresa por diversos motivos, dentre eles características de seus funcionários o que foi de suma importância para o desenvolvimento da pesquisa. Nosso teórico principal é Vroom onde foi desenvolvido um bom estudo de comparação com outras teorias, mas sempre sendo o nosso mote a teoria das Expectativas. Foi desenvolvida uma caracterização da organização e do grupo de funcionários, passando pelo embasamento teórico adotado e análise dos resultados obtidos na pesquisa. O trabalho mostrou que o nível de motivação dos funcionários encontra-se muito baixo, estando relacionado aos aspectos organizacionais adotados na empresa Delta. Mesmo sendo um espaço caracterizado por uma boa relação dos funcionários e com as instalações, mas nenhuma política motivacional efetiva foi encontrada na empresa. O trabalho também deu apontamentos que vão de encontro com teorias usadas no respectivo tema, como por exemplo, Maslow e Vroom. Pois mesmo o ambiente sendo favorável a experiências proposta por esses dois teóricos não haveria resultado satisfatório. E para além da teoria, a empresa Delta foge a uma tendência de mercado que é o investimento na motivação dos funcionários, ficando esse tema completamente fora dos objetivos de sua diretoria.

Palavras-chave: Empresa Delta; Motivação; Clima Motivacional.

RESUMEN

En este trabajo se analiza la motivación de los empleados de la Compañía Delta, concretamente los incluidos en esta oficina. El recorte cuantitativa se realizó en la sede de la sociedad, por varias razones, incluyendo las características de sus empleados, que era de vital importancia para el desarrollo de la investigación. Nuestro principal teórico Vroom es donde desarrolló un buen estudio de comparación con otras teorías, pero siendo siempre nuestras expectativas teóricas lema. Fue desarrollado para caracterizar la organización y el grupo de empleados, a través del análisis teórico adoptado y los resultados obtenidos en la investigación. El estudio mostró que el nivel de motivación de los empleados es muy baja, por estar relacionados con aspectos organizativos adoptados en la compañía Delta. Incluso como un espacio caracterizado por una buena relación con el personal y las instalaciones, pero sin motivación política resultó efectivo en la empresa. El trabajo también dio las notas que cumplen con las teorías utilizadas en el tema, como Maslow y Vroom. Para incluso si el medio ambiente es favorable para experimentos propuestos por estos dos teóricos habría un resultado satisfactorio. Y más allá de la teoría, ahora Delta escapa a una tendencia de mercado que está invirtiendo en la motivación de los empleados, conseguir este tema completamente fuera del alcance de su junta directiva.

Palabras clave: Delta Company, motivación, clima motivacional.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma do escritório da empresa Delta	22
Figura 2 - Ativação da conduta. In Motivação no trabalho 2004	30
Figura 3 - Hierarquia das necessidades de Maslow.	31
Figura 4 - Teoria das necessidades de McClelland.	31
Figura 5: Teoria do fluxo da motivação. In Motivação no trabalho 2004	33
Figura 6 - Validade empírica das teorias da motivação. In Motivação no trabalho 2004	33
Figura 7 - As três forças básicas. In, Teorias da Motivação, Teoria da Necessidade 2006.	34
Figura 8 - Teoria da expectância (VIE), In Motivação no trabalho 2004	35
Figura 9 - O modelo das expectativas. In Teoria das motivações 2004	36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Classificação dos funcionários por gênero	43
Gráfico 2 – Classificação dos funcionários por idade	44
Gráfico 3 – Tempo de trabalho na empresa	44
Gráfico 4 – Análise das tarefas	46
Gráfico 5 – Imagem da empresa	46
Gráfico 6 – Satisfação do trabalhador	47
Gráfico 7 – Satisfação com espaço físico da empresa	48
Gráfico 8 – Avaliação do trabalho do superior imediato	49
Gráfico 9 – Informações para desenvolvimento das atividades	50
Gráfico 10 – Responsabilidade do funcionário	50
Gráfico 11 – Salário atual	51
Gráfico 12 – Satisfação com possibilidade de crescimento	52
Gráfico 13 – Treinamentos oferecidos pela empresa	53
Gráfico 14 – Mudanças causam desconforto	54
Gráfico 15 – Reconhecimento dos resultados	54
Gráfico 16 – Trabalhar na empresa.	55
Gráfico 17 – Relacionamento com a equipe	56
Gráfico 18 – Execução do trabalho.	56
Gráfico 19 – Satisfação com tempo livre	57
Gráfico 20 – Motivação para trabalhar	58
Gráfico 21 – Preocupação da empresa com a qualidade de vida do funcionário	59

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA.	17
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	20
1.3 OBJETIVOS	23
1.3.1 Objetivo Geral	23
1.3.2 Objetivos Específicos	23
1.4 JUSTIFICATIVA	23
2 - REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 CONSTRUÇÃO HISTÓRICA E TEÓRICA: UM MOTE PARA A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	26
2.2 TRABALHO: DICOTOMIAS EXISTENTES	26
2.3 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO TRABALHO A LUZ DE DOIS TEORICOS	27
2.4 MOTIVAÇÃO E PRATICAS MOTIVACIONAIS NO TRABALHO: TEORIA E PRATICA	29
2.5 CULTURA E CLIMA ORGANIACIONAL: RELEVÂNCIAS INTRÍNSECAS	37
3 - METODOLOGIA	41
3.1 TIPO DE PESQUISA	41
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	41
3.3 COLETA DE DADOS	42
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS	42
4 - ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	43
5 - CONCLUSÕES	60
REFERÊNCIAS	62

1 INTRODUÇÃO

Não há como deixar de expor e destacar as mudanças ocorridas na sociedade moderna. Essas transformações vêm acontecendo desde o início do século XX e cada vez com velocidade maior. Isso pode ser justificado pelo fato das informações chegarem mais rápido, devido, por exemplo, a facilidade de acesso a internet e com isso a produtos do mercado.

Diante de tanta mudança as organizações viram-se na obrigação de modificar sua maneira de atuação junto aos seus colaboradores, visto que somente um bom produto não garante bons resultados. Antes, no início do século as organizações se caracterizavam por serem burocráticas e extremamente fechadas, e isso com o tempo não era mais rentável e viável para as empresas.

Hoje ter um ambiente organizacional flexível é favorável em vários aspectos para a organização. Um colaborador motivado é mais interessante para a empresa, pois o trabalho acontece com maior facilidade e visando uma recompensa (algo que quase sempre é proposto para uma ação motivacional) o colaborador vai sempre dar o seu melhor para a empresa, logo, ambas as partes saem ganhando.

Esse trabalho monográfico pretende fazer um estudo motivacional na empresa Delta, onde o quadro de funcionários está em sua maioria a mais de 10 na organização. Medir a motivação desses colaboradores é de suma importância visto que, eles passaram por diversas transformações na empresa e assim foram alvo de varias práticas motivacionais.

O trabalho foi dividido em quatro partes, a primeira se detém a contextualizar o trabalho e a pesquisa realizada, bem como apresentação dos objetivos proposto nesse trabalho e por fim a justificativa por sua escolha. No segundo momento, vem todo o desenvolvimento teórico com o trabalho e analise de diversas teorias a respeito de praticas motivacionais, bem como toda uma contextualização do trabalho e de como foi sua construção histórica.

Por fim, na terceira parte do trabalho, vamos apresentar a metodologia usada na pesquisa e por conseqüência apresentaremos os dados da pesquisa quantitativa obtido na pesquisa e a analise dos gráficos resultados dessa pesquisa. Fechando com uma analise dos resultados e a relevância para a empresa pesquisada melhorar suas praticas se for necessário.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

As organizações, envolvidas em uma dinâmica de aceleradas mudanças, constantemente impõem políticas e regras que delimitam novos horizontes e exigem adequações dos processos de gestão, demandando assim atenção a diversos fatores que ganharam importância na realidade empresarial contemporânea. Entre esses fatores, está o clima organizacional. Segundo Wagner (2006),

As concepções teóricas que tem influenciado as formulações sobre as características esperadas de um mercado de trabalho adaptado aos “novos tempos” costumam sempre apontar para o fim da relação salarial tradicional, que segue a lógica do emprego permanente, dos acordos e regulamentos protetores, acordados em convenções coletivas, e dos salários definidos em negociações entre empresas e sindicato de trabalhadores.

A evolução das organizações, historicamente, está atrelada, entre outros fatores, a participação das pessoas, seja internamente, como capital intelectual, ou externamente, como sociedade civil. A forma como se relacionam pessoas e organizações influenciam diretamente na eficácia dos funcionários, por sua vez ligada diretamente ao desempenho organizacional.

Um dos principais fatores de crescimento das empresas é o comprometimento dos funcionários com o trabalho, o pensamento e o sentimento dos colaboradores em relação ao salário, à comunicação, à estabilidade, à satisfação com o trabalho realizado e à motivação individual, pois só assim será possível melhorar a produtividade e a lucratividade.

O estudo de motivação nos propicia a fazer uma análise das condições que caracterizam as pessoas no ambiente organizacional, possibilitando a fazer alterações no sentido de melhorar a ação dos colaboradores.

Um Clima Organizacional harmonioso impulsiona as pessoas a trabalharem motivadas com os papéis que elas representam para o departamento e para a organização. Dessa forma, entender os fatores que influenciam o Clima Organizacional, para assim, melhor gerenciá-lo, torna-se de grande valia, uma vez que estão em jogo os resultados organizacionais. A busca por essa consonância de fatores é perceptível na empresa Delta, especificamente no escritório desta que é o coração da organização, uma vez que lidar com prazos e grandes importâncias financeiras fazem parte do

cotidiano dos colaboradores e requerem esforços por parte dos gestores para manter um ambiente agradável e motivador.

Discorrer sobre motivação é originar uma discussão a respeito do comportamento humano. Para maioria dos teóricos, a motivação está ligada diretamente ao comportamento humano, é colocar em cheque as vontades do outro. No âmbito organizacional a motivação é algo que está ligado com o incentivo de pessoas ou até mesmo o grupo de trabalho como um todo, que se espera alcançar com determinados incentivos, resultados que por sua vez vão beneficiar diretamente a organização. Então, segundo Rodrigues (2006),

A motivação de um indivíduo para o trabalho varia com a sua percepção de justiça, relativamente às condições extrínsecas (recompensas tangíveis ou materiais) e intrínsecas (recompensas psicológicas) do trabalho. Deste modo, o seu comportamento tenderá a reduzir as desigualdades percebidas, como por exemplo, passando a esforçar-se menos ou exigindo mais compensações.

A motivação encontra nas particularidades de cada indivíduo um obstáculo, pois uma ação motivacional não vai seguramente atingir todos os colaboradores da mesma forma, visto que, o que por sua vez é posto como recompensa não necessariamente vai ter o mesmo atrativo para todos.

As teorias motivacionais estão ligadas diretamente ao resultado que a organização pode vim a ter com determinadas políticas, servem em quase sua totalidade para que o empregado seja estimulado a conseguir determinadas recompensas que são postas, e para tal, fazem diversos esforços, ou seja, trabalham além do horário, fazem atividades que naturalmente não são de sua competência. Nesse ponto chegamos ao local onde são feitas as críticas, pois no fim o empregador que vai ser beneficiado com esses esforços, não que o empregado não tem lucro, mas, a questão é que o objetivo maior, o da empresa, é que será alcançado.

Pode-se então, depois de fazer essa breve explanação sobre motivação, mostrar em poucas linhas o que seria Clima Organizacional, visto que, a nosso ver esta ligado diretamente a motivação. Sem aprofundar a discussão teórica (pois esse não é o foco agora) o Clima Organizacional é uma serie de sistemas, ações que servem para medir o nível de satisfação dos empregados, para tal, são realizadas pesquisas dentro da empresa levando em conta vários

fatos, tanto internos que dizem respeito a ambiente de trabalho, remuneração, dentre outros externos que pode ser contexto social em que o colaborador esta inserido, formação escolar, etc.

No geral, o Clima Organizacional é usado para “facilitar” o trabalho dos colaboradores das empresas, as decisões são sempre tomadas na diretoria visando um melhor rendimento dos seus funcionários. Mas, não podemos deixar de destacar que, o Clima Organizacional é também usado para detectar problemas a priori, problemas que por sua vez possam prejudicar o andamento organizacional da empresa.

Entendendo que a maioria das empresas tem uma organização vertical, muitas dessas pesquisas podem ser distorcidas antes que cheguem aos diretores. Onde para alguns gerentes mostrar que os colaboradores ou a organização não esta sendo satisfatória é um risco, logo os resultados são modificados para que as possíveis falhas não sejam posta a tona. Sem duvida o Clima Organizacional é fundamental para o bom funcionamento da empresa, pois detectar possíveis erros existentes os quais influenciam diretamente no rendimento dos colaboradores e pode também prevenir futuros equívocos e resolver desde sua base.

Teorizando a respeito da motivação e do Clima Organizacional, percebemos que hoje não tem como simplesmente fugir desse debate, no que diz respeito à organização de uma empresa. Um funcionário estimulado com o trabalho vai render e produzir bem mais do que um desmotivado, e certamente as organizações já deram conta desse fato. Além disso, muitas vezes hoje o cliente faz a escolha por uma determinada empresa levando em conta não só o produto, mas, também a responsabilidade social, e o modo como seus funcionários são geridos.

Foi o tempo em que, só o salário era o suficiente para que um funcionário estivesse motivado para o trabalho, hoje pequenas atitudes como festa de aniversariantes, pequenas comemorações ou reconhecimento do trabalho realizado é de suma importância para um colaborador sentir-se estimulado na empresa. Ter um funcionário motivado é mais lucrativo para as empresas, significa que o trabalho vai render mais e se o objetivo posto é uma promoção esse funcionário vai fazer seu trabalho em um nível de excelência que não seria feito se nenhum objetivo fosse posto para ele.

O grande trunfo dos empresários hoje é manter seus funcionários sempre motivados, esse estado implica em bons rendimentos, e como foi dito, muitas vezes o funcionário não fica estimulado com o salário, o fato de apenas o seu trabalho ser reconhecido já é algo que faz grande diferença.

Deste modo, o presente trabalho abordará a relação entre clima organizacional e motivação buscando responder a seguinte questão: Como a política motivacional adotada contribui para o clima organizacional na empresa Delta?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

É importante destacar que a pedido da direção da empresa, não será utilizado o nome da mesma, para este, utilizaremos o nome fictício “Delta” e pseudônimos quando assim se fizer necessário.

A história da Empresa Delta se inicia na metade da década de 80, quando Astrogildo Pinheiro veio para Natal, na intenção de trabalhar com um de seus irmãos que nesse período possuía cinco lojas na cidade. Após alguns anos auxiliando seu irmão mais velho no gerenciamento das loja, sendo bem avaliado pelo seu irmão que também enxergava em Astrogildo um perfil empreendedor, ele o presenteado com uma loja para assim começar seu próprio negócio.

Inicialmente era uma loja de vestuário localizada no bairro do Alecrim, uma das principais áreas de comércio da capital potiguar. Astrogildo não demorou muito a perceber que diversificar os produtos oferecidos em sua loja, era algo favorável haja vista que aumentaria o seu publico consumidor, a partir de então transformou a loja inicialmente de vestuário, em uma loja de utilidades para o lar.

Com o desenvolvimento da loja e o aumento das vendas, Astrogildo mais uma vez teve a visão empreendedora e enxergou a possibilidade de expansão do negócio, resolvendo então, expandir seus negócios e inaugurou duas lojas no centro da cidade, no bairro de cidade alta. Hoje Delta é uma empresa varejista de comércio que atua no ramo de cosméticos, telefonia, bazar, cama, mesa, banho, artigos para o lar, artigos para bebês, brinquedos, móveis, utensílios domésticos, entre outros.

O grupo de Delta hoje é formado por dez lojas, totalizando 300 funcionários distribuídos seguintes lojas e zonas da cidade de Natal, capital do estado do Rio Grande do Norte. As lojas Delta são distribuídas da seguinte forma: uma loja no bairro de Ponta Negra, outra em Lagoa Nova, duas lojas no Alecrim, outras duas no Norte Shopping que é o shopping de maior fluxo comercial da Zona Norte de Natal e mais quatro lojas no bairro de cidade alta.

Como não poderia deixar de acontecer, as empresa Delta seguiu a tendência de vendas *online* e deu inicio ao projeto de vendas via internet, criando assim o site da empresa Delta.com. Esse é o mais novo projeto das lojas Deltas, onde ainda se encontra em fase de implantação, hoje a abrangência do mesmo é a região Nordeste, porém a meta é atingir cobertura nacional, e assim ter destaque também no que se diz respeito a vendas pela internet.

É óbvio que para organizar a empresa Delta que não se resumia somente a uma loja foi criado o escritório da mesma para que fosse o ponto de referência nas tomadas de decisões da empresa. No inicio o escritório foi montado no primeiro andar de uma das lojas, mas com a ampliação para dez lojas esse setor também precisou passar por mudanças. Foi então montado o escritório geral que hoje conta com 20 colaboradores, sendo sua organização da seguinte forma,

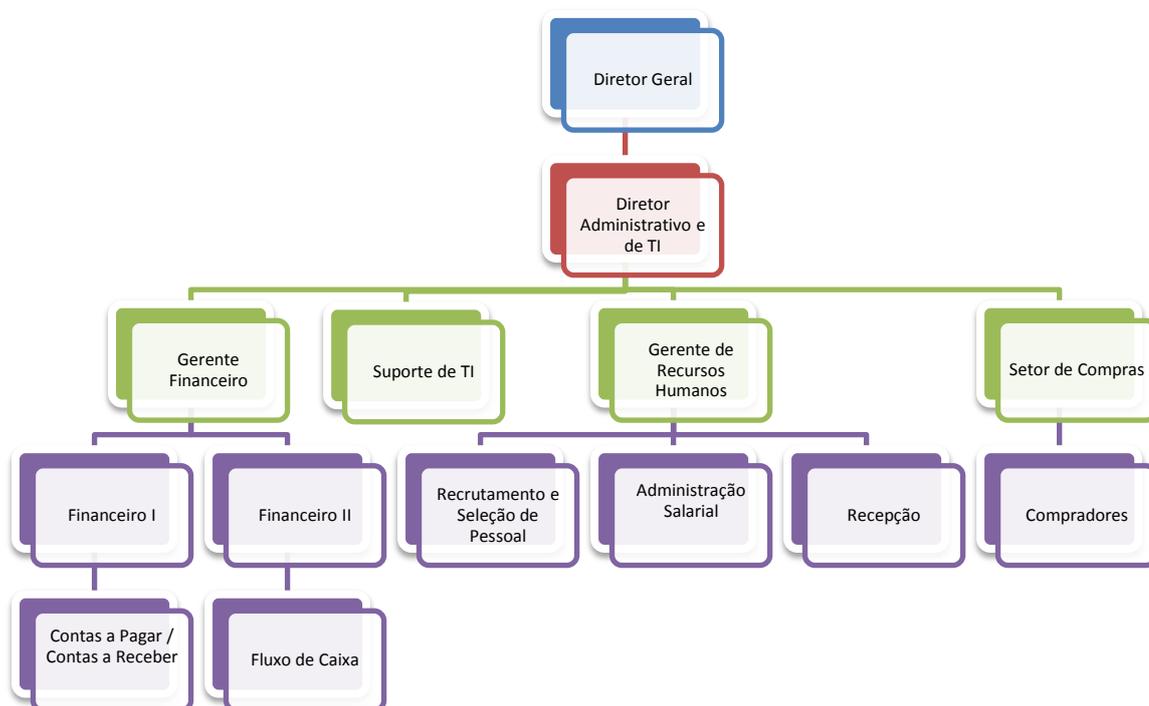


Figura 1 - Organograma do escritório da empresa Delta

No escritório da empresa Delta fica toda a parte gerencial e organizacional. No que se refere a setor de Recursos Humanos, onde também se organiza o setor de compras responsável por tudo que é comprado pra ser posto a venda nas lojas, e o setor financeiro responsável por realizar os pagamentos da empresa Delta, conferencia dos caixas das lojas e não menos importante é o local que o senhor Astrogildo toma suas decisões.

Não mais sozinho na administração das empresas Deltas o senhor Astrogildo conta com a participação direta do seu filho mais velho, que hoje depois de seu pai é o responsável direto pela empresa Delta e também matem suas atividades no escritório. A grande parte dos funcionários que atuam no escritório tem mais de sete anos de empresa, o que nos chamou atenção e por isso resolvemos fazer nosso recorte no mesmo. Pois tempo de serviço é algo determinante e muito influenciador para medirmos a motivação dos funcionários, e pelo tempo os mesmo presenciaram algumas das importantes mudanças ocorridas na empresa Delta.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

- Avaliar a eficácia da política motivacional adotada na Empresa Delta para a manutenção de um bom clima organizacional.

1.3.2 Específicos

- Descrever a política motivacional e as práticas decorrentes dela adotadas pela Empresa Delta.
- Conhecer a motivação dos funcionários da Empresa Delta com as práticas de gestão de pessoas adotadas para motivar.
- Identificar a percepção dos funcionários da Empresa Delta com relação ao Clima Organizacional na organização.
- Estabelecer as relações possíveis entre as políticas e práticas motivacionais e o Clima Organizacional na Empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

Atualmente as empresas têm se preocupado não só com a boa atuação no mercado, mas também com o bem estar de seus colaboradores, visto que, o funcionamento de uma empresa se dá através dos mesmos. Uma empresa é uma máquina, ou colocando de outra forma, uma empresa depende de vários setores para o seu funcionamento. Os colaboradores (antes chamados de empregados) são vistos como a peça central, pois não basta uma boa gerencia se não há colaboradores motivados na empresa. Com isso, os estudos motivacionais e de Clima Organizacional estão se tornando indispensáveis pra empresas de pequeno e principalmente de grande porte.

A ciência, bem como a teoria que nela é realizada, tem como objetivo contribuir para entendimento e direcionamento da sociedade. A modernização e crescimento industrial é um dos grandes pilares da sociedade moderna e como não era para deixar de ser, tornou-se objeto de estudo. Aqui vamos nos deter a motivação e clima organizacional, dando ênfase às praticas motivacionais.

Para que uma teoria seja fundamentada ela precisa ser posta em diversas situações, pois com isso, sua eficácia é atestada, o presente estudo visa aplicar as teorias motivacionais e de clima organizacional na empresa Delta, que esta situada em um contexto bem particular de organização. A contribuição acadêmica que o presente estudo tem como objetivo é mais uma vez colocar em prova as teorias estudadas e que são norteadoras para tantas empresas e trabalhos acadêmicos. Uma vez que foi realizada uma serie de levantamentos bibliográficos sobre o tema, e foram identificados vários estudos, logo, o nosso estudo pretende por em prova esses estudos e as teorias utilizadas.

Como foi dito antes, as empresas hoje não se preocupam somente com o faturamento, mais sim, com uma série de fatores que antes ignorados, hoje são de fundamental importância para o bom funcionamento da empresa. Podemos pontuar uma série de coisas, por exemplo, responsabilidade social, responsabilidade ecológica e como não poderíamos deixar de apontar a motivação de seus colaboradores. Muitas empresas contratam consultores para realizar pesquisas internas para testar o nível de satisfação de seus colaboradores, pois um colaborador motivado é muito mais interessante para a empresa, pois o rendimento do mesmo é consideravelmente maior.

A empresa Delta não foi uma escolha aleatória, pois não foi constatado em uma pesquisa previa nenhum estudo interno a respeito do nível de motivação dos seus colaboradores, e propriamente no escritório da empresa onde vai ser concentrado o estudo. O escritório foi outra escolha pensada, pois é onde se concentram os colaboradores com mais tempo de empresa. Essa pesquisa monográfica tem como objetivo contribuir para a empresa Delta no sentido em que, possíveis problemas internos podem ser identificados, problemas dos quais podem está contribuindo para o rendimento da empresa, para o bom funcionamento de toda a empresa Delta, visto que pelo escritório da empresa passam todas as decisões que influenciam diretamente as lojas.

Uma vez identificado os problemas motivacionais existentes no escritório, os seus gestores podem trabalhar junto a seus colaboradores para mudar a realidade encontrada. Pois motivação esta ligada diretamente com qualidade de bem estar no trabalho, uma vez motivados, os colaboradores vão trabalhar com maior prazer e vão ter objetividade em suas ações, para que isso

aconteça os resultados desse estudo torna-se fundamental.

Um trabalho monográfico traz como possibilidade para um estudante que está se formando a possibilidade de colocar em prática tudo ou quase tudo que foi estudado durante sua formação. Por em prática teorias, forma de atuação, de organização, nesse caso o estudo a respeito das práticas motivacionais vai ser de suma importância para nossa formação. Isso se deve ao fato de que, motivação e clima motivacional são temas bastante estudados na Administração, e com a possibilidade de realizar a pesquisa em uma empresa que tem anos no mercado Northeriograndense, é uma oportunidade ímpar para colocar em teste o que foi estudado e incorporado nos anos de curso.

E para, além disso, a motivação dentro de uma empresa é fundamental, logo, como futuros administradores formados e inseridos no mercado de trabalho é de suma importância para uma boa atuação junto a qualquer empresa que visamos atuar. Visto que, o campo de atuação de um administrador é vasto, bem como sua atuação. Em nosso caso o presente estudo vai contribuir para um melhor entendimento a respeito do clima organizacional e motivacional o que vai fortalecer ainda mais nossa formação acadêmica bem como irá contribuir para melhorar nossa atuação profissional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - CONSTRUÇÃO HISTÓRICA E TEÓRICA: UM MOTE PARA A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

No presente capítulo, mesmo que de forma tímida, temos a construção histórica do trabalho, o processo histórico em que ele foi concebido. Resgatando sucintamente algumas das teorias que são usadas como base para sua formação. Em um segundo momento, vamos fazer a trajetória teórica da motivação no trabalho, bem como apresentação das bases teóricas de sua criação, e solidificação.

2.2 - TRABALHO: DICOTOMIAS EXISTENTES

A origem dos termos e/ou nomes dados às coisas são características da referida ação. Exemplificando, geografia vem da palavra grega *geographía* que tem por significado 'descrição da terra', e assim podemos colocar inúmeros outros exemplos. A palavra trabalho tem por origem *tripalium*, *trabacula* palavras de origem latina que tem por associação tortura, podemos então começar a entender o porquê que essa palavra bem como o que ela representa tem interpretações diferentes.

Quando nascemos, temos padrões comportamentais já instaurados em nossa sociedade e que devem ser seguidos. Um desses padrões é o trabalho, pois quem não tem um trabalho é quase certo de ser mal avaliado. Todos precisam trabalhar, pois é dessa forma que viabilizamos nossa existência, porém poucos gostam de fazê-lo. A dicotomia começa no que se refere aos pontos de vistas existentes, visto que uns trabalham por obrigação (como foi colocado anteriormente), gostariam de não precisar trabalhar para viver. Porém tem inúmeros casos de pessoas que trabalham com prazer, não são incomuns casos de pessoas que se aposentam e depois voltam a trabalhar porque não conseguem sair dessa rotina, e afirmam que o trabalho dá o sentido da sua própria vida.

A noção de trabalho não é algo novo, como falaram Borges e Yamamoto 2004, de acordo com Luna (2005, p.44),

O conceito de trabalho passou a ocupar um lugar privilegiado no espaço da reflexão nos dois últimos séculos. Anteriormente, a reflexão intelectual lhe concedeu uma posição de fenômeno secundário. Mesmo assim, é certo que podemos falar de trabalho humano desde os primórdios da humanidade: as comunidades de caçadores e coletores 8.000 anos a.C., a incipiente agricultura no Oriente Médio, China, Índia e norte da África, o trabalho escravo nas civilizações antigas e a relação servil na Idade Média são alguns exemplos.

Então pode compreender com a citação que, a noção de trabalho não é algo novo, e sim assunto e ação que vem sendo desenvolvida/executada há séculos. Segundo Borges e Yamamoto (2004, p.28),

No império Romano, as guerras e conquistas, o antagonismo de classes e crises econômicas que empobreciam ainda mais as camadas populares garantiam a abundância de mão-de-obra escrava. Justamente por estas razões, apesar das contribuições romanas no campo do Direito, a idéia sobre o trabalho não sofreu significativas modificações em comparação com a reflexão grega. Assim, tanto na Grécia como na Roma, a escravidão e a estruturação da sociedade (baseada no escravismo) sustentam a forma de pensar clássica sobre o trabalho.

Então além do trabalho em si não ser algo novo na sociedade, podemos também compreender que essa noção de que o trabalho não é algo que pode levar a satisfação também não é recente, se deve ao fato de como foi se moldando o trabalho na sociedade. Nossa intenção com esse resgate histórico é simples e puramente para nortear a evolução do tema trabalhado. Um dos pontos que foi colocado no começo do nosso texto foi justamente a divergência entre a opinião que temos sobre o trabalho, e fazendo o levante histórico acerca do tema, nos deparamos com a visão de Platão e Aristóteles. Para o primeiro o trabalho não engrandecia o trabalho, ao contrário afirmava que o cidadão não deveria trabalhar. Já Aristóteles engrandecia somente algumas atividades, a que estava ligada diretamente ao pensamento, nada que envolvesse trabalho braçal. Bem, então assim começamos entender as dicotomias existentes no que se refere ao trabalho, perceber que muito do que se é reproduzido hoje tem uma raiz histórica.

2.3 - EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO TRABALHO A LUZ DE DOIS TEÓRICOS

O que foi colocado até o presente momento no texto é que, o trabalho na antiguidade não era visto com bons olhos e que os bons cidadãos não deveriam perder “tempo” trabalhando que isso era função dos escravos. Mas, a evolução humana, ou seja, as necessidades tanto de produtos, quanto de logística de vida, foram mudando com o passar do tempo e o trabalhar tornou-se fundamental. Dois grandes teóricos das Ciências Sociais Weber e Marx fizeram grandes contribuições a respeito do tema trabalhado.

Weber (1967) em sua obra, *A Ética Protestante e o Espírito Capitalista*, faz uma longa análise sobre o enraizamento do trabalho. Nesse período a organização espacial daquela época se modificou, pois o cristianismo afirmava que o bom homem deveria se dedicar inteira e puramente para a adoração a Deus. Porém a reforma protestante veio e transformou inteiramente esse pensamento, pois na reforma luterana o trabalho era valorizado visto que, a pessoa que trabalhava e tinha posses caracterizava uma pessoa abençoada, agraciada por Deus. Essa foi a grade chave dessa reforma, e se com seu trabalho você conseguisse empregar outra pessoa, você era duas vezes abençoado por Deus, pois além de seu trabalho você estava diretamente ajudando outra família, assim segundo os estudos de Weber (1967, pag.126),

Segue-se a exortação de que “aqueles que ganham tudo o que podem e poupam e quanto podem” também “devem dar tudo o que podem”, para assim crescer na graça de Deus e amealhar um tesouro do céu.

Fazendo uma breve análise do que foi trabalhado por Weber, podemos interpretar que o sistema capitalista que começava a ser desenvolvido naquela época, precisava de uma justificativa, e essa foi encontrada na fé. Essa visão de que, um dono de empresa é uma ser abençoado e que ele ajuda seus funcionários, pode ser encontrada até hoje em inúmeras empresas (na sua grande maioria pequenas empresas, onde o contato com o dono é mais fácil), pois seu dono, por questão de carisma costuma dá certo “agrado” aos seus funcionários.

Se Weber com seu texto contribuiu para entendermos o nascimento do trabalho visto com bons olhos. Marx, em *O Trabalho*, vem mostrando não só a evolução histórica da produção e também (nesse ponto pode ser visto uma

pequena convergência com Weber) que o trabalho é uma extensão do ser humano. Marx mostra que o trabalho começou com o sistema de manufatura e depois passou para o sistema de cooperação. No que para ele trouxe um malefício, pois, antes o trabalhador conseguia se identificar com o produto porque o mesmo participava de todo o processo de produção, o que no sistema de cooperação não é possível visto que, o trabalho é partilhado por vários trabalhadores, e assim, não há mais a identidade no produto. Podemos assim começar a discussão da motivação no trabalho, pois se antes o trabalhador conseguia se reconhecer no que produzia com essa nova forma de organização isso não mais existe, logo, a motivação para produção começa a desaparecer.

2.4 – MOTIVAÇÃO E PRATICAS MOTIVACIONAIS NO TRABALHO: TEORIA E PRÁTICA

A palavra Motivação vem do latim *motivus* que tem por significado deslocar/mover. Já segundo o dicionário Aurélio motivação significa “conjunto de fatores, as quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo”. Logo, fazendo uma junção dos dois significados podemos assim concluir que, a motivação no trabalho vai muito para além de ações que a empresa pode fazer junto a seus funcionários, ela vai em conjunto com a disponibilidade de seus funcionários para mudança.

Então, começando a destrinchar a motivação separando esses dois véis existentes, que justamente a vontade do indivíduo com suas ações que não tem que necessariamente está ligada a motivação ou pretensão de mudança de cargo.

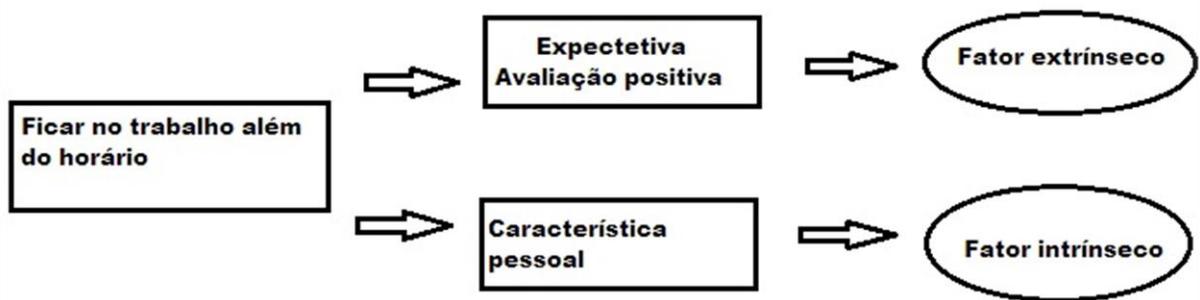


Figura 2 - Ativação da conduta. In Motivação no trabalho 2004

Com a exemplificação da figura podemos então perceber mais claramente que a conduta do empregado no trabalho tem que ser avaliada para além da motivação que se tem na empresa, pois, a dita boa conduta pode ser apenas uma característica pessoal e não uma ação que tem uma intencionalidade na ação. Mas para além das características pessoais, a empresa precisa de um mínimo de comprometimento dos seus funcionários, pois com isso é possível desenvolver ações/resultados mais fáceis. Então assim foi quando começaram a surgir às teorias e por consequência os estudiosos do tema motivacional.

As primeiras visões da motivação foram *Modelo Tradicional* que se refere ao incentivo puramente financeiro, *Modelo das Relações Humanas* que mostra que levando em conta a realidade social, onde a motivação acontecia quando é levado em conta as relações pessoais e por fim a *Modelo de Recursos Humanos* que tem como base, faz uma junção e afirma que a motivação pode ser alcançada com a vontade de crescimento no trabalho.

Dentre algumas teorias, tem as que considerem a motivação algo ligado ao biológico, uma dessas teorias é a de Maslow, que leva em consideração que todo ser humano tem por natureza a evolução a busca pelo crescimento e também considera a hierarquia nessas relações. Para exemplificar a teoria de Maslow, analisemos a figura,

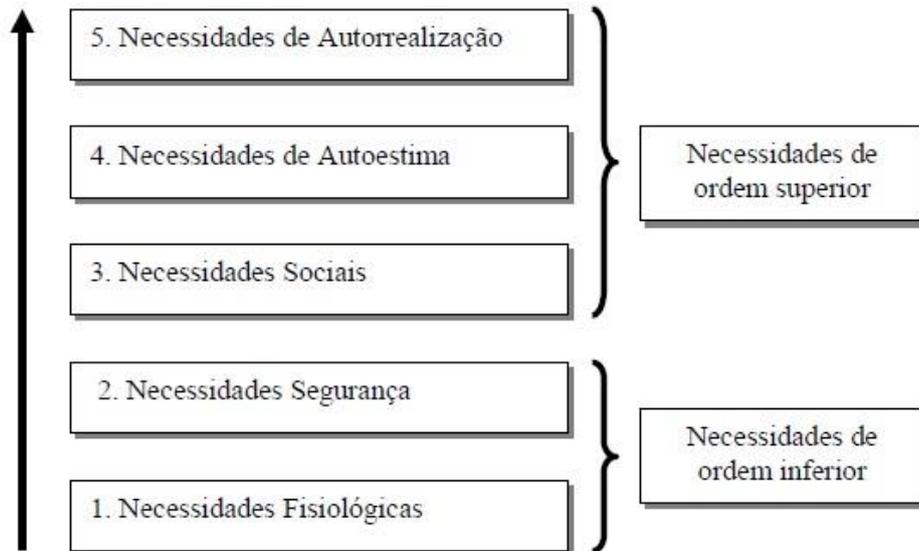


Figura 3 - Hierarquia das necessidades de Maslow.

Muitos teóricos não concordam com Maslow, pois não acreditam que a conduta humana não vai só ascendente e pode sim ser descendente como defende Alderfer.

Já a teoria de McClelland converge com a de Maslow no que se refere à biologia, mas ela desconsidera totalmente a hierarquia nesse desenvolvimento. Na teoria de McClelland há três tipos de necessidades que vão dá servi de base que são: Necessidade de realização; Necessidade de poder; Necessidade de afiliação. Essas necessidades vão nortear a conduta funcional, e para muitos a contribuição dessa teoria se deve ao fato de que são características que devem ser encontradas em ações. Sua teoria pode ser explicada com a figura 04,

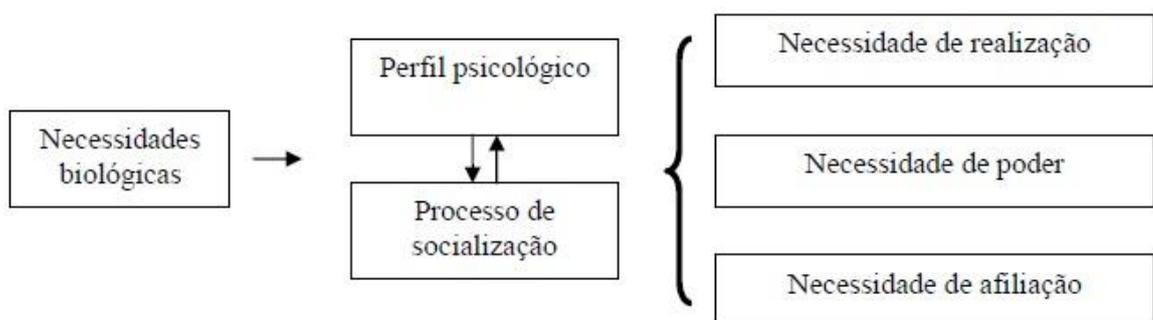


Figura 4 - Teoria das necessidades de McClelland.

As necessidades biológicas são o que norteia a conduta humana, porém diverge da teoria de Maslow, pois não considera a ordem hierárquica da conduta humana. Segundo Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols (2004) que realizaram um estudo acerca dessa teoria,

Quando a necessidade de realização prepondera, a pessoa evidencia alta motivação para a auto-realização e a busca de sua autonomia, assumindo, inclusive, desafios realísticos no trabalho e lutando continuamente pelo seu sucesso pessoal. Quando a necessidade mais forte é a da afiliação, a pessoa centra sua atenção na manutenção de seus relacionamentos interpessoais, muitas vezes em detrimento de seus interesses individuais.

Podemos então perceber a divergência e convergências dentre essas duas teorias, a de Maslow e a de McClelland. Porém nessa segunda teoria não é considerada as particularidades de cada empregado, pois como vamos ver adiante na teoria de Vroom. A teoria de McClelland não considera toda essa particularidades existentes.

Outra teoria que achamos por bem trabalhar nesse texto é o da Teoria do Fluxo, desenvolvida pelo teórico Csikszentmihalyi (1996). Nessa teoria a motivação é vista como um momento de êxtase, ou seja, o resultado é posto para o trabalhador com isso, ele vai criar a expectativa para alcançar aquele objetivo. Na visão de Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols (2004) essa teoria tem uma limitação *“é que esse estado de fluxo não é facilmente atingível e durável, em especial em atividades que a princípio não despertam muito interesse”*.

Porém não vai ser algo permanente, pois outra pessoa pode alcançar o que foi proposto ou até mesmo o interesse se torna outro, veremos com mais clareza na figura 05.

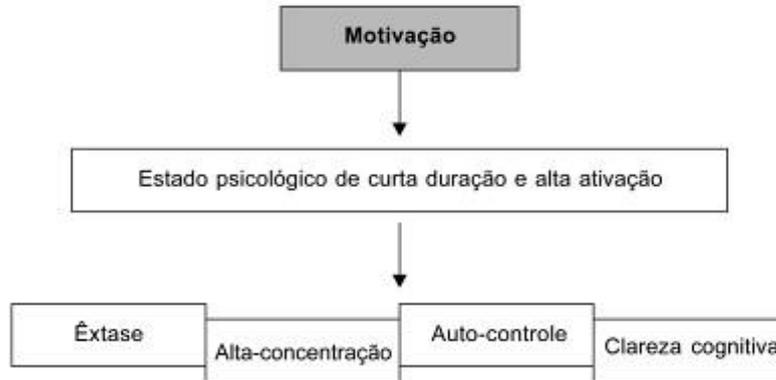


Figura 5: Teoria do fluxo da motivação. In Motivação no trabalho 2004

Existem inúmeras teorias motivacionais, das quais procuramos trabalhar as que achamos mais relevantes para nosso trabalho acadêmico. Não podemos trabalhar todas as teorias acerca do tema, devida a grandeza de seu estudo, bem como a limitação de tempo.

A figura 06, pode resumir algumas das teorias que utilizamos em nosso texto, com a intenção de sistematizar o que foi dito no decorrer de nosso texto.

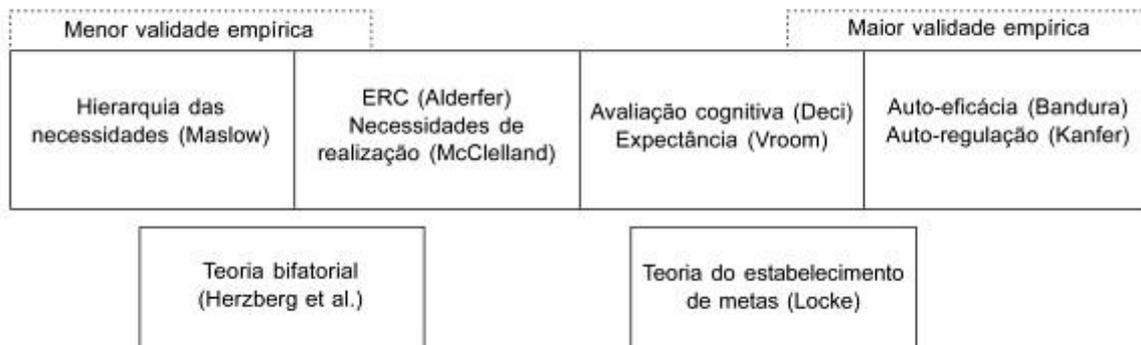


Figura 6 - Validade empírica das teorias da motivação. In Motivação no trabalho 2004

Entendemos que hoje há uma mútua dependência entre as organizações e o indivíduo, visto que, o ser humano precisa de relações interpessoais para viver. Já as organizações precisam de empregados para funcionar, mas vimos que hoje as organizações de certo modo são mais dependentes dos indivíduos. A motivação é a base para essa relação, visto que o potencial de um funcionário é alcançado quase que totalmente quando o mesmo está motivado. Lógico que, não estamos desconsiderando outros fatores como por exemplo salário, bom local de trabalho, mais sim enfatizando

que o fator motivacional é de suma importância nas relações empresariais.

Não poderíamos trabalhar a motivação, por sua vez a expectativa sem citar a teoria de Vroom, que foi criada por Victor Vroom no ano de 1964. Ele considera que os indivíduos têm características próprias, contexto social particular, logo dentro de uma ação motivacional tem que ser levado em consideração esses fatores. Segundo Alves Filho (2012),

Vroom entende que o problema central da motivação está relacionado a explicação das escolhas feitas entre diferentes respostas voluntárias, sendo razoável supor que a maioria do comportamento exibido pelos indivíduos no seu emprego, bem como seu comportamento no mercado de trabalho, é voluntário e, conseqüentemente, motivado.

Para Vroom, existem três ações básicas que acontecem simultaneamente no indivíduo que podemos ver na figura 07 abaixo,

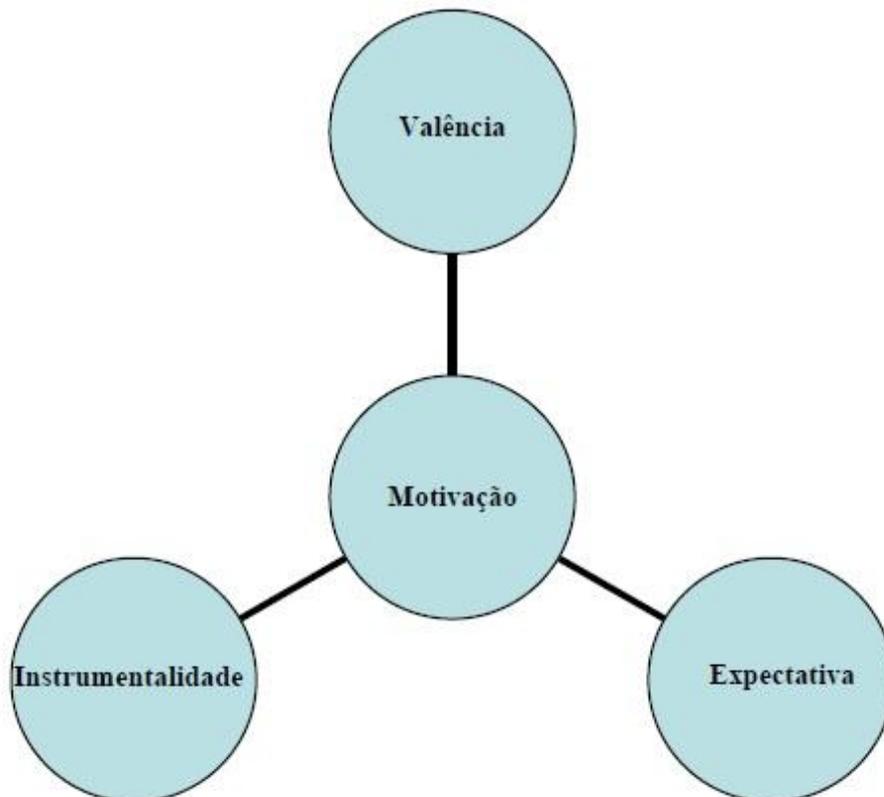


Figura 7 - As três forças básicas. In, Teorias da Motivação, Teoria da Necessidade 2006.

Vroom analisa a motivação por três elementos: *valência*, que se refere a importância que o trabalhador coloca em determinada coisa e/ou recompensa, pois o que é posto como recompensa para um bom desempenho no trabalho não é o suficiente para motivá-lo; tem a *instrumentalidade*, que diz respeito a

percepção de algo além do que se é oferecido em primeiro momento, por exemplo, é posto como recompensa X, mas na verdade o empregado quer chegar a Z, logo pra isso ele tem que passar por X, é como fosse uma escalada de objetivos; e temos o terceiro conceito que é o de *expectativa*, refere se a recompensa de resultados, ou seja, um determinada ação pode ter como resultado um bom resultado. Para melhor compreensão podemos observar na figura 08,

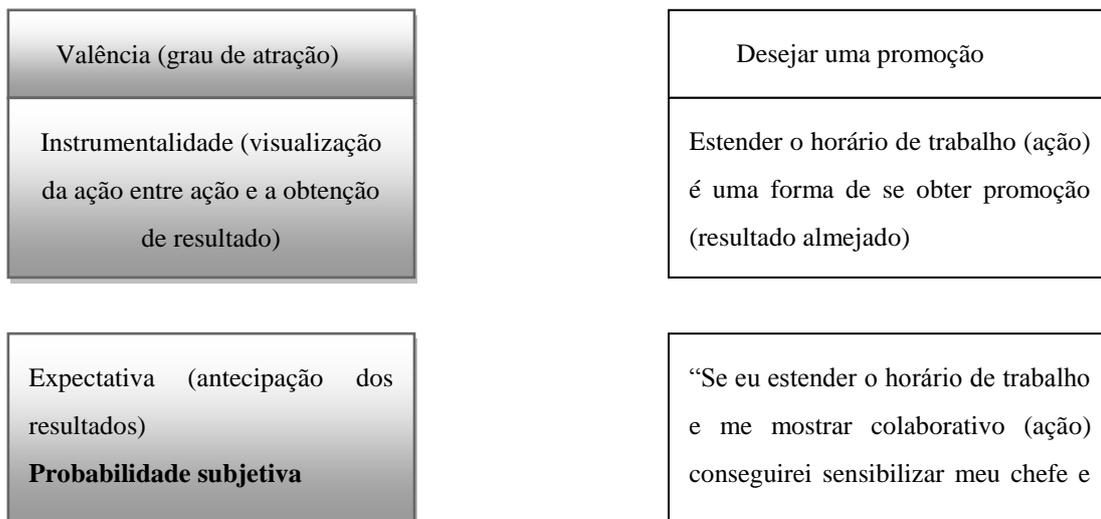


Figura 8 - Teoria da expectância (VIE), In Motivação no trabalho 2004

Uma das bases da teoria de Vroom é de que o individuo sinta se motivado quando o que oferecido em troca a uma boa conduta é algo que ele quer por natureza, tanto no que se refere ao objetivo de ter e no que se quer evitar como mostra a figura 09,

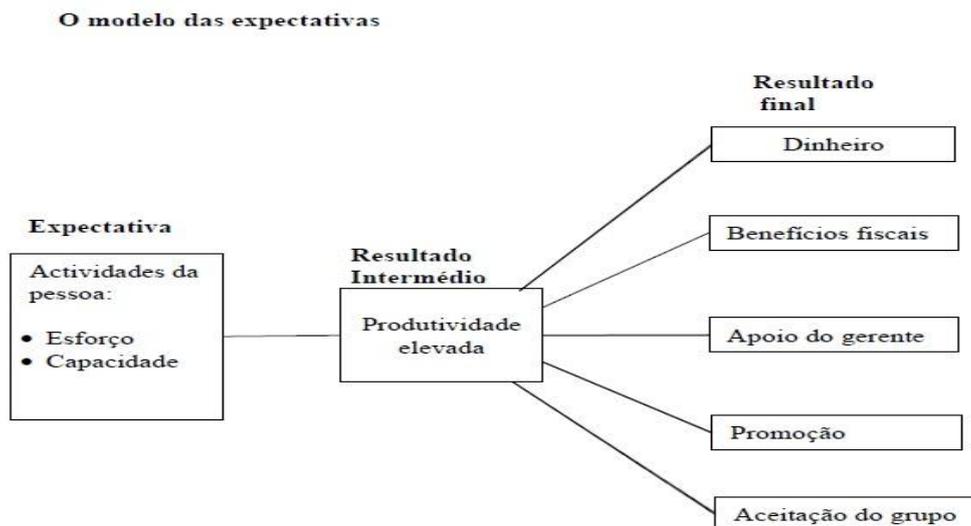


Figura 9 - O modelo das expectativas. In Teoria das motivações 2004

Embora seja uma teoria de Vroom seja um mote para o tema motivacional, ela sofre algumas críticas no que diz respeito a sua aplicabilidade, pois não leva em consideração o estado de recompensa posta nas práticas de motivação funcional. Pois o que se leva em consideração é a motivação individual do funcionário, mesmo que essa pequena falha apontada por outros teóricos, a teoria de Vroom serve como base preliminar para teoria motivacional. Podemos então compreender que a Teoria de Vroom, a luz de Rodrigues 2006,

Revela que para que o trabalhador se sinta motivado é imprescindível que este se sinta capaz de atingir os objetivos pessoais delineados. Esta suposição acaba por associar a motivação à competência. Sugere-se assim, que um trabalhador que procure a auto-realização através do alcance dos objetivos pessoais, só se sentirá motivado se julgar capaz de atingir estes objetivos.

Foi em busca de entender as particularidades de cada colaborador do escritório da empresa Delta, que fizemos a escolha pela teoria de Vroom, pois como foi exemplificada só a teoria de Vroom entende que cada individuo tem características próprias, e o grupo do escritório tem uma diversidade no seu quadro de funcionários muito grande. Logo, segundo Vroom essas particularidades tem que ser entendidas e assim, esses colaboradores serem motivados respeitando essa individualidade.

2.5 – CULTURA E CLIMA ORGANIACIONAL: RELEVÂNCIAS INTRÍNSECAS

A nosso ver Cultura e Clima Organizacional andam juntos, visto que uma esta ligada diretamente ao outro. Logo se faz necessário a compreensão de cultura organizacional dentro das organizações para que assim o clima possa ser identificado.

O século XX foi de bastante relevância em várias esperas da sociedade mundial, foi nesse século que mudanças significativas ocorreram e assim, modos de pensar, agir, organização, comunicação, dentre outros sofreram alterações. Esse período foi de bastante relevância para a indústria mundial, onde passa por três fases de organização.

A industrialização clássica, que segue o modelo tradicionalista, onde as pessoas ainda não são trabalhadas em seu potencial e sim, como mera força de trabalho. A industrialização neoclássica, onde mudanças ainda ocorriam de forma vagarosa, nesse período a burocracia ainda reinava na sua forma mais fechada do termo, porém foi nesse período que a informatização começou a ser incorporada na organização. E por fim, a fase da informatização, essa bem mais atual visto que começou já nos anos 90, onde o desenho das indústrias que conhecemos hoje foi incorporado, as mudanças têm que acontecer mais rápido visto que, a comunicação e os lançamentos de produtos acontecem quase que diariamente. Nesse período também foi quando começou a se praticar a motivação interna dos colaboradores, onde os mesmos começaram a ser enxergados como parte fundamental na organização.

As mudanças vão para além de oferecer um bom produto para os consumidores, pois a valores externos começaram a agregar valor ao produto oferecido pelas empresas. As indústrias começaram a perceber as questões culturais, e assim adequar suas práticas motivacionais para seus funcionários.

Entendemos essas mudanças sem saber o que é organização fica complicado. Organização seria então, um conjunto de sistemas que vem a suprir as necessidades sociais, das quais precisam de pessoas para dá vida a ela, visto que sem as pessoas ela envolvidas não seriam viável sua atuação.

Devemos inda destacar a extrema importância das pessoas nas organizações, visto que, cada pessoa leva consigo um conjunto de culturas, hábitos e a partir de então esses conjuntos de ações vão dá organicidade a

organização, visto que eles (os colaboradores) que vão dá vida a organização. Podemos sim, ligar essa importância a sua força de trabalho, visto que, seus bens produzidos passam por seus funcionários, e assim por no mercado esses bens para a partir de então conseguir o lucro, seu objetivo principal.

Começamos então a entender como o clima organizacional favorável é fundamental para o bom funcionamento da organização. Hoje um colaborador motivado é fundamental para que a organização consiga bons resultados, isso é fácil de entender visto que, se uma organização é composta de pessoas e se estas pessoas estão motivadas com o trabalho, vão fazer se sentir na “obrigação” de retribuir as boas condições de trabalho e assim dá sempre o seu melhor.

Todas as organizações têm seus métodos de funcionamento, sua cultura própria, logo seus funcionários se adaptam a essa cultura, e hoje uma boa cultura de relacionamento empregador – empregado também é uma forma de se sobressair das demais organizações.

Diante de todas essas preocupações e criação da cultura organizacional, criou-se a necessidade de um ambiente favorável, ou seja, um clima organizacional bom. O estudo sobre clima organizacional começou nos anos 60 com os estudiosos Forehandr e Gilmer, onde eles deram início com estudos sobre do comportamentalismo, eles viam no bom estímulo na melhoria de trabalho pra assim contribuir para uma melhor produção nas indústrias. Existem vários teóricos que trabalham com definições e de clima organizacional, como por exemplo Schneider e Reicher (1983), bem como James e Jones (1974), todos convergem no que se diz respeito que o clima organizacional é um conjunto de ações e estrutura que envolve diretamente os funcionários. Segundo Carvalho e De Melo (2008),

O clima organizacional está relacionado com o grau de motivação dos colaboradores. Ele pode ser agradável, receptível e envolvente, quando há elevada motivação entre os colaboradores. Do contrário, se houver algumas barreira à satisfação de algumas de suas necessidades devido ao poder de pessoas hierarquicamente superior a elas, os conflitos poderão surgir e o clima tende a baixar. Essas insatisfações causam desinteresses pelo trabalho e como consequência leve

os colaboradores a defrontarem entre si e com a organização.

Diante dessa citação a definição de a importância do clima ficou bem mais claro, deu para entender que o nível de satisfação e motivação dos colaboradores influenciam diretamente ao rendimento da organização. Então podemos entender que cultura e clima organizacional são bem parecidos, a grosso modo a cultura seria o conceito guarda chuva pois ele representa pois seriam a junção de maneiras de agir, organização espacial que influenciam o comportamento dos colaboradores na organização. Já o clima organizacional seria os resultados das ações motivacionais aplicadas aos colaboradores e assim como ela se desenvolve e atinge os colaboradores.

Há quem defenda que um bom clima organizacional esta diretamente ligada à liderança da empresa em questão, pois é a partir dos líderes que são tomadas as decisões da empresa. No inicio das organizações a hierarquia era algo muito engessada, não havia quase que contato dos diretores com os funcionários da linha de frente da organização. Isso teve que se modificar com o tempo visto que, uma hierarquia vertical já influencia a motivação dos colaboradores, pois quando se ver a possibilidade de mostrar um bom serviço diretamente ao seu líder o estímulo é mais real.

No clima organizacional favorável hoje é tão importante quanto, um bom salário ele muitas vezes está ligada até mesmo as condições de trabalho. O que o liga diretamente as praticas motivacionais aplicadas na organização, pois o clima favorável não tem como se desenvolver sem essas práticas. Muitas destas práticas são desenvolvidas pra que sua ação atinja todos os seus colaboradores, embora cada indivíduo se motive por questões diferentes, mas o clima tem que se ficar favorável a todos.

É preciso que para uma organização tenha êxito no mercado, ela reúna uma série de fatores para que esse bom resultado aconteça. Uma boa missão, relação com desenvolvimento sustentável, e principalmente uma boa relação com seus colaboradores. Hoje um funcionário motivado, é mais rentável em vários aspectos para uma organização. Quando o clima organizacional esta favorável os colaboradores vêem nas boas condições de trabalho oportunidade de crescimento, e com isso o esforço no seu desempenho é quase que automático. No fim quem ganha mais com essas praticas é a própria

organização, como foi colocado nas teorias motivacionais no começo desse capítulo.

Fazer com que o colaborador sinta se bem pelo fato de estar ligado a determinada organização é fundamental, isso vai acontecer quando o clima organizacional é favorável, a organização mostra que seu serviço é fundamental para o desenvolvimento da mesma.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho pretende analisar a influência da política motivacional adotada no clima organizacional da empresa Delta, essa análise contará com duas formas de análise de dados, a quantitativa e qualitativa. Esses dados serão tabulados de forma simplificada através do programa Excel, com formação de gráficos para assim quantificar os resultados da pesquisa. Por esse sentido, a utilização do método quantitativo é de suma importância, pois desse modo os dados apresentados vão demonstrar sua essência, o que nossa pesquisa quis investigar, de forma prática e objetiva.

Assim haverá a junção dessas duas formas de tratamentos de dados, pois a nosso ver uma vai ser complementar a outra, a quantitativa apresentando os dados tabulados e a qualitativa por sua vez interpretando os mesmo.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo de pesquisa deste estudo compreendeu o quadro de funcionários do escritório da Empresa Delta, totalizando 21 funcionários sendo: 1 gerente financeiro, 1 gerente de RH, 13 assistentes administrativos, 3 compradores, 1 recepcionista, 1 auxiliar de serviços gerais e 1 porteiro.

Universo ou população corresponde ao conjunto de elementos que possuem as mesmas características. Por ter uma população considerada pequena, a pesquisa será aplicada a todos os funcionários do escritório da empresa Delta, excluindo apenas os gerentes.

3.3 COLETA DE DADOS

Os dados primários e secundários serão levantados utilizando a técnica

de observação participante, já que o pesquisador trabalha diretamente no setor administrativo da organização. O que facilita o alcance de informações como, por exemplo, número efetivo de funcionários, e a função desenvolvida, tanto na teoria quanto na prática.

Embora essa aproximação facilite a coleta de dados também não deixou de ser uma preocupação no decorrer da pesquisa, visto o envolvimento do pesquisador com os pesquisados, então para isso foram aplicados questionários de perguntas fechadas para simplificar a tabulação dos dados e os mesmos foram respondidos de forma que não era preciso se identificar com os funcionários do escritório da empresa Delta.

A pesquisa foi realizada nos dias 16 e 17 de Maio do corrente ano, no escritório da empresa Delta. Para ser desenvolvida a pesquisa na empresa os diretores da empresa deram o aval, apenas fazendo a ressalva de não divulgação do nome real da empresa.

3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram submetidos a uma análise relacional com o referencial teórico, fazendo-se assim uma análise interpretativa dos dados coletados. Aplicando a teoria com a prática, e analisando a praticidade das mesmas na situação da empresa Delta.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Perfil dos funcionários

O quadro de funcionários do escritório da empresa Delta apresenta particularidades que não poderiam deixar de ser quantificadas. Falamos isso no que se refere á, tempo de empresa, idade o que já nos pode mostrar e nos direcionar a alguns resultados. Para isso elencamos três perguntas a fim de demonstrar o perfil desses funcionários.

4.1.2 Classificação dos funcionários por gênero

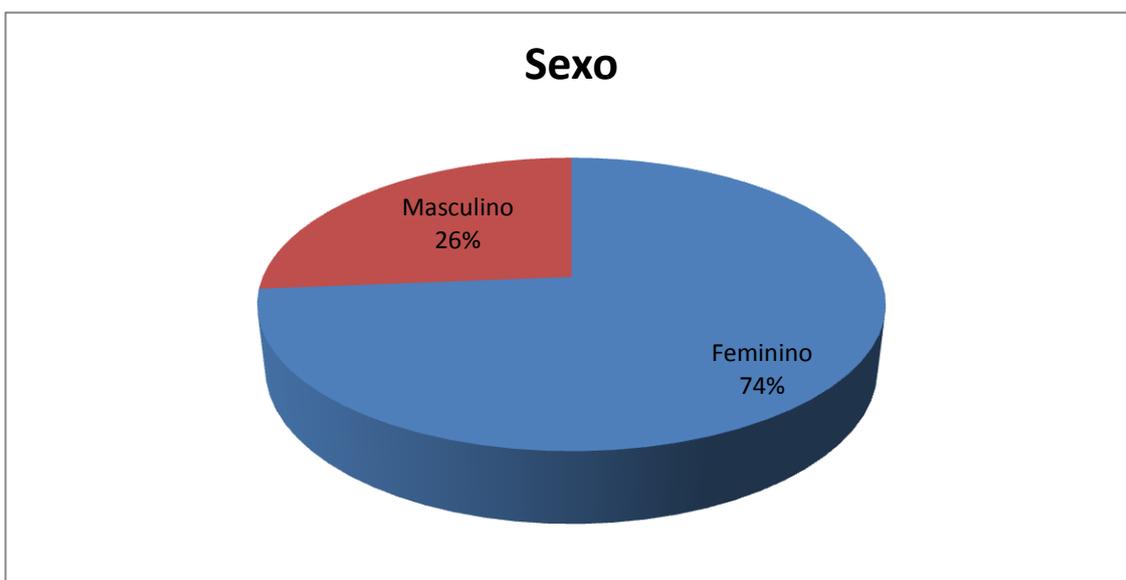


Gráfico 1 – Classificação dos funcionários por gênero

Fonte: dados da pesquisa, maio de 2013.

Como podemos observar no gráfico 1 a maioria dos funcionários do escritório da empresa Delta são do sexo feminino, representando 74% do total.

4.1.2 – Classificação dos funcionários por idade

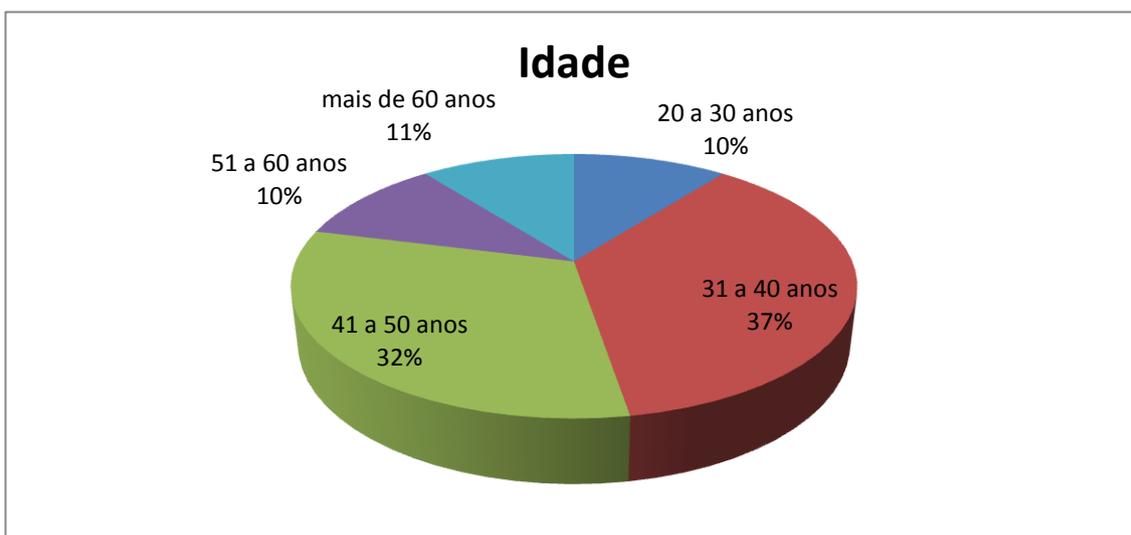


Gráfico 2 – Classificação dos funcionários por idade

Fonte: dados da pesquisa, maio de 2013

O gráfico 2 mostra a faixa etária dos funcionários, podemos constatar que 69% têm idade entre 30 e 50 anos, 11% tem mais de 60 anos, enquanto 10% encontra-se com idade abaixo dos 30 anos.

4.1.3 Tempo de trabalho na empresa

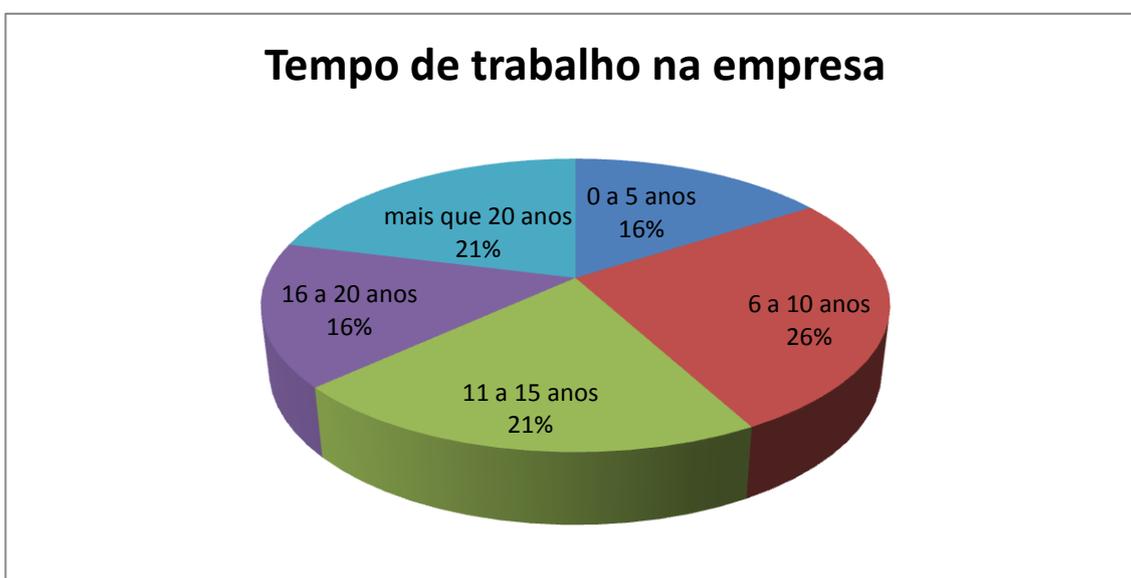


Gráfico 3 – Tempo de trabalho na empresa

Fonte: dados da pesquisa, maio de 2013.

Analisando o gráfico 3 percebemos que 58% dos funcionários possuem mais de 10 anos de vínculo com a empresa, o que mostra uma certa

estabilidade, outros 26% tem entre 6 e 10 anos de empresa e apenas 16% estão na empresa a menos de 5 anos mostrando um baixo nível de rotatividade dos funcionários do escritório desta empresa.

Ao quantificar o perfil dos funcionários podemos perceber que o tempo de trabalho na empresa é algo expressivo, e com isso a idade dos mesmos também em sua maioria é alto. Podemos aplicar nesse momento a teoria de Maslow, que as ações humanas andam sempre em conjunto com o autodesenvolvimento. O que podemos esperar ainda mais com o passar da idade, é a busca pelo desenvolvimento, porém não é o que é visto no escritório da empresa Delta.

O fator idade é um empecilho, visto que muitos anos de empresa criou nesses funcionários um sentimento de acomodação. E para, além disso, a segurança sentida também é desmotivaste, pois a necessidade de crescimento intelectual não é enxergada como algo que vá modificar a situação atual de cargo.

4.2 – Análise do ambiente organizacional

O ambiente organizacional é o ponto central do nosso estudo, no sentido de que, de acordo com os resultados apontados nessas perguntas vamos assim tirar nossas conclusões a respeito do objeto de investigação que é justamente a motivação e o clima organizacional dentro dos escritórios das empresas Deltas.

1,5 CM RECUO Nesse ponto vamos nos aprofundar entrando em uma serie de questões minuciosas, o que o fato dos questionários serem respondidos de forma anônima facilitou a termos a veracidade das informações. O que foi uma preocupação desde inicio, pois além da proximidade do pesquisador com os envolvidos na empresa, também poderia haver um constrangimento nas respostas de algumas questões.

4.2.1 – Questão 1 - Comparado ao seu cargo, como você avalia suas tarefas?

1. Comparado ao seu cargo, como você avalia suas tarefas?

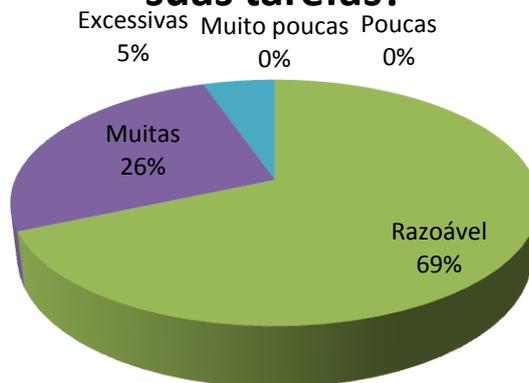


Gráfico 4 – Análise das tarefas

Fonte: dados da pesquisa, maio de 2013.

Nesse primeiro questionamento a respeito do trabalho exercido pelo funcionário, a grande maioria, 69% respondeu que o quantitativo de tarefas é razoável em acordo com a função que exerce, outros 26% responderam que estão com muitas tarefas e 5% que possuem tarefas em excesso.

4.2.2 - Questão 2 - A empresa tem uma imagem positiva frente ao público em geral?

2. A empresa tem uma imagem positiva frente ao público em geral?

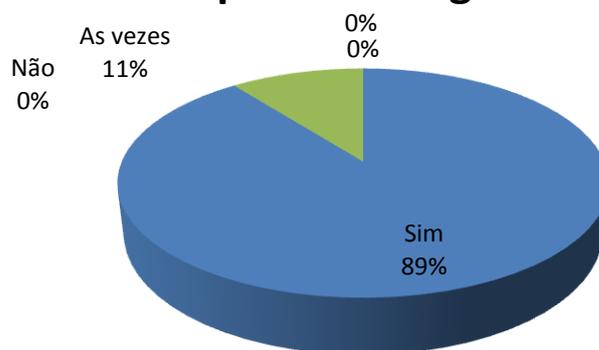


Gráfico 5 – Imagem da empresa

Fonte: dados da pesquisa, maio de 2013.

Questionado em relação à imagem da empresa frente ao público em

geral 89% dos questionários apontaram que “sim”, e 11% responderam “às vezes” o que mostra que empresa é bem avaliada pelo público em geral e isso é perceptível por todos que responderam ao questionário.

4.2.3 – Questão 3 - Você se sente feliz trabalhando na Empresa?

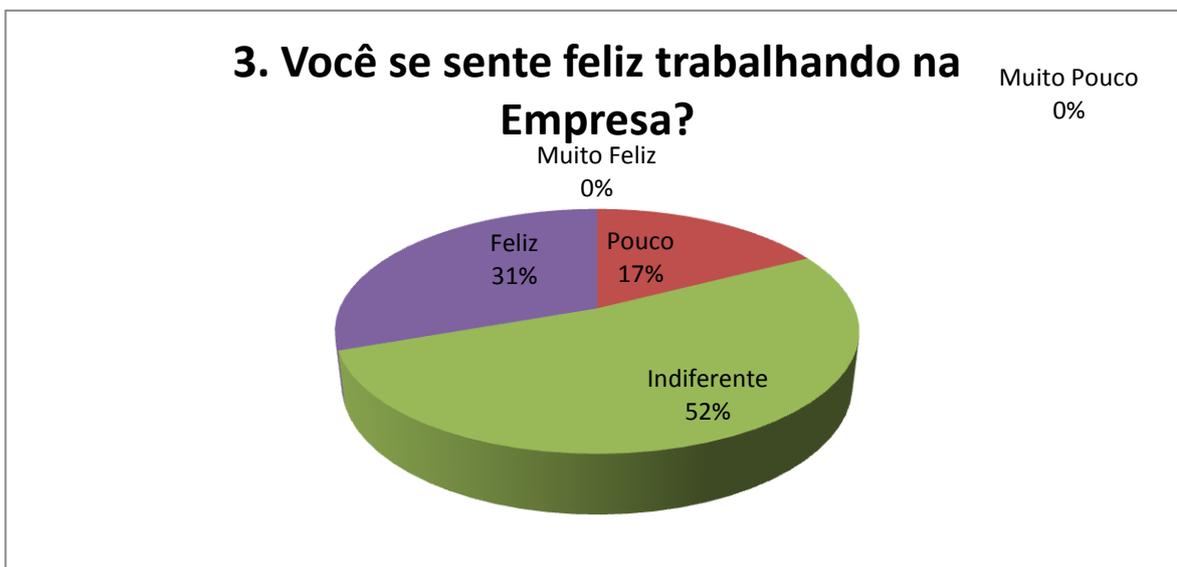


Gráfico 6 – Satisfação do trabalhador

Fonte: dados da pesquisa, maio de 2013.

Na questão 3 foi perguntado se o funcionário se sente feliz na empresa, como vemos no gráfico 6 apenas 31% se sente feliz, 17% esta pouco feliz e 52% respondeu indiferente, mostrando que a grande maioria dos funcionários do escritório não está feliz com seu trabalho.

Essa questão já começa a nós mostrar como o clima motivacional esta sendo desenvolvido na empresa. A teoria de McClelland afirma que há três necessidades, realização, poder e afiliação. Todas essas vão ser fundamentais para que o funcionário sinta-se motivado, porém quando não há expectativa alguma e não é encontrada nenhuma necessidade entra-se no quadro de acomodação. O que a nosso ver a desmotivação já começa a aparecer nessa questão, onde foi elencada como uma das questões centrais do nosso trabalho, pois mostra o grau de satisfação com a empresa.

4.2.4 – Questão 4 - Qual seu grau de satisfação com suas condições físicas de trabalho? (ventilação, iluminação, espaço, limpeza, equipamentos, moveis,

etc.)

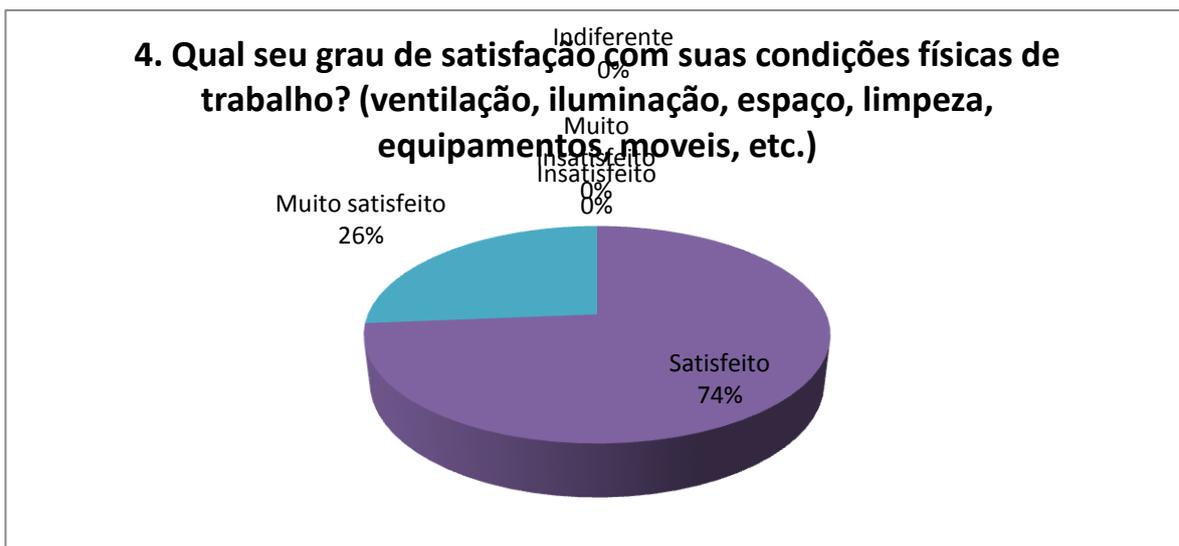


Gráfico 7 – Satisfação com espaço físico da empresa

Fonte: dados da pesquisa, maio de 2013.

O local de trabalho e as condições para desenvolver suas tarefas é algo essencial para o bom desenvolvimento das mesmas, o gráfico 7 nos mostra o grau de satisfação do funcionário com relação a estrutura física do seu local de trabalho, percebemos que 74% está satisfeito e outros 26% estão muito satisfeitos, o que nos sugere que a estrutura física da empresa não é um fator desmotivacional.

A motivação para o trabalho não estar ligada somente ao salário que o funcionário tem, mas também envolve condições em que o mesmo está sendo desenvolvido. Nesse quadro, podemos perceber que os funcionários do escritório no ponto de vista dos mesmos têm boas condições de trabalho, porém o que não influencia sua motivação.

4.2.5 – Questão 5 - Como você avalia o trabalho do seu chefe?(superior imediato)

5. Como você avalia o trabalho do seu chefe?(superior imediato)

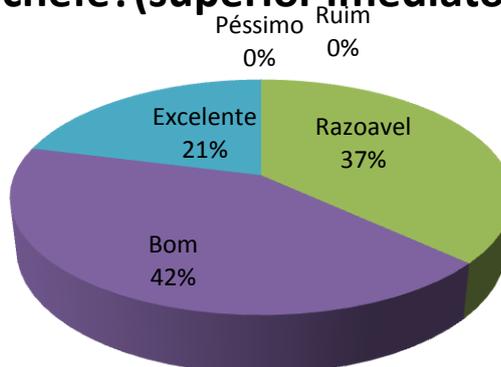


Gráfico 8 – Avaliação do trabalho do superior imediato

Fonte: dados da pesquisa, maio de 2013.

Questionados a respeito do trabalho do seu superior imediato, 42% consideram o trabalho bom, 21% considera-o excelente e 37% respondeu razoável a essa questão. Um bom relacionamento entre gestor e funcionário é um fator importante para o bom funcionamento e desenvolvimento da organização.

No que se refere ao trabalho de chefe é de suma importância a questão da aproximação com os colaboradores, quando há uma boa comunicação de ambas as partes o problema é levado de forma mais simples os diretores. Fato que em um clima organizacional favorável é algo impar, a questão da hierarquia é trabalhada de forma mais simplificada, o que pode levar o funcionário a buscar melhorias para questões pontuais, que muitas vezes passar despercebidas aos olhos de quem fica mais distante do funcionamento diário da empresa.

Distante é usado no sentido de que o chefe no geral é responsável pela parte burocrática da empresa e questões simples como funcionamento de pequenas coisas como tempo de intervalo ou até mesmo organização espacial da empresa, e de seus colaboradores.

4.2.6 – Questão 6 – Você tem sempre informações suficientes para desenvolver o seu trabalho com agilidade?

6. Você tem sempre informações suficientes para desenvolver o seu trabalho com agilidade?

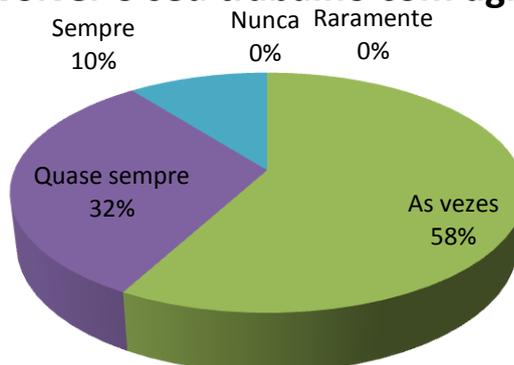


Gráfico 9 – Informações para desenvolvimento das atividades

Fonte: dados da pesquisa, maio de 2013.

As informações na empresa nem sempre ocorrem de maneira eficiente, ao analisarmos o gráfico 9 vemos que apenas 10% responderam que as informações são suficientes para desenvolver o seu trabalho com agilidade, 32% responderam quase sempre e 58% as vezes.

4.2.7 – Questão 7 - Você sabe pelo que é responsável e o que a empresa espera de você?

7. Você sabe pelo que é responsável e o que a empresa espera de você?

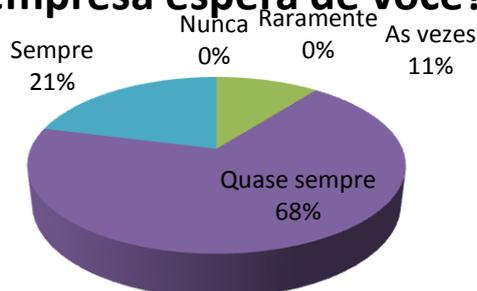


Gráfico 10 – Responsabilidade do funcionário

Fonte: dados da pesquisa, maio de 2013.

Segundo os resultados obtidos podemos observar através do gráfico 10 que apenas 21% têm ciência de pelo que é responsável e o que a empresa

espera do dele, funcionário, 11% responderam às vezes e 68% quase sempre.

As perguntas seis e sete são complementares, visto que não há como você desenvolver bem seu trabalho e buscar melhorias para o mesmo quando não se tem clareza do que é esperado de você. E para, além disso, é ainda mais dificultoso quando as ferramentas empregadas para desenvolver sua função não estão suficientemente claras na sua cabeça.

O escritório da empresa Delta peca muito nesse quesito, o que foi demonstrado com o resultado dessas duas questões. Em perguntas informais, foi identificada certa rotatividade nas atividades de alguns funcionários, o que vem a contribuir para essa incerteza no que se refere a sua tarefa diária. E em complemento a isso vem à incerteza de quais tarefas aquela função tem no quadro administrativo da empresa e assim todo um sistema é comprometido.

4.2.8 – Questão 8 - Como você classifica seu salário considerando suas obrigações e responsabilidades?



Gráfico 11 – Salário atual

Fonte: dados da pesquisa, maio de 2013.

Considerando que o salário não é necessariamente um fator motivacional, mas, que esse pode ser usado para deixar o funcionário bastante satisfeito para que outros fatores possam motivá-lo, buscou-se identificar a opinião de cada funcionário em relação ao seu salário, considerando suas obrigações e responsabilidades. O gráfico 11 mostra que 58% consideram razoável, 37% baixo e apenas 5% consideram o salário alto.

4.2.9 – Questão 9 – Quão satisfeito você está com sua oportunidade de crescimento e desenvolvimento na empresa?



Gráfico 12 – Satisfação com possibilidade de crescimento

Fonte: dados da pesquisa, maio de 2013.

O gráfico 12 nos mostra que o nível de insatisfação com relação a oportunidade de crescimento dentro da empresa está muito alto, 58% disseram estar insatisfeitos com esse fator, 26% responderam indiferente e apenas 21% estão satisfeitos com oportunidades de crescimento dentro da empresa.

A questão nove é um dos nossos pontos centrais, visto que o mote desse trabalho é trabalhar e entender como está o clima motivacional da empresa Delta em conjunto com as Teorias das Expectativas de Vroom.

Na Teoria da Expectativa de Vroom (1962), ele afirma que o indivíduo responde basicamente a três estímulos, *Valencia* que responde ao grau de atração que a pessoa tem com determinadas recompensas, a *Instrumentalidade* que se refere à ligação de resultados das ações, ou seja, um resultado pode levar a outro resultado melhor e por fim a *Expectativa* refere-se à obtenção de recompensas.

Posto de forma simplificada, podemos entender que não há nenhuma expectativa em relação à empresa, visto que um dos grandes motivadores dentro de uma organização é a oportunidade de crescimento. Nesse sentido as empresas Delta não tem nenhum ponto favorável, seus funcionários estão acomodados com o que é posto (função, salário) e não tem grandes atitudes

para haver uma melhora nessa situação.

4.2.10 – Questão 10 – Os cursos e treinamentos oferecidos pela empresa são suficientes para o seu desenvolvimento e capacitação?

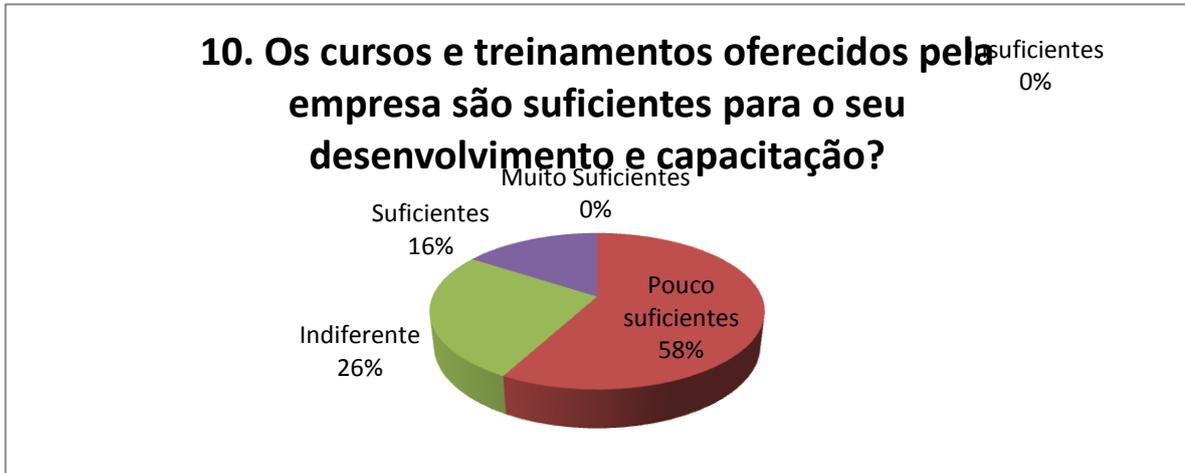


Gráfico 13 – Treinamentos oferecidos pela empresa

Fonte: dados da pesquisa, maio de 2013.

A partir da análise do gráfico 13, vemos que a empresa necessita fazer uma melhoria na parte de cursos e treinamentos oferecidos aos funcionários, tendo que 58% dos questionários apontaram que esses treinamentos estão sendo pouco suficientes.

Hoje grandes empresas estão investindo na capacitação dos seus funcionários, pois assim além de ter um funcionário capacitado, e como o mesmo já vem desenvolvendo atividades junto a empresa, ele vai em sua grande maioria canalizar suas ações para melhoria da empresa. No escritório da empresa Delta não há quase nenhum curso de capacitação, onde assim ajuda ainda mais a desmotivação e acomodação de seus funcionários.

4.2.11 – Questão 11 - Você acredita que grandes mudanças causam desconforto, mas trazem oportunidade de crescer e aprender?



Gráfico 14 – Mudanças causam desconforto

Fonte: dados da pesquisa, maio de 2013.

O gráfico 14 nos mostra que a maioria dos funcionários da empresa Delta estão dispostos a novos desafios e oportunidades de crescimento, quando temos 79% respondendo que grandes mudanças trazem oportunidade de crescimento sempre ou quase sempre e apenas 21% se faz indiferente a possíveis mudanças.

4.2.12 – Questão 12 - A empresa reconhece os resultados alcançados pelo funcionário?

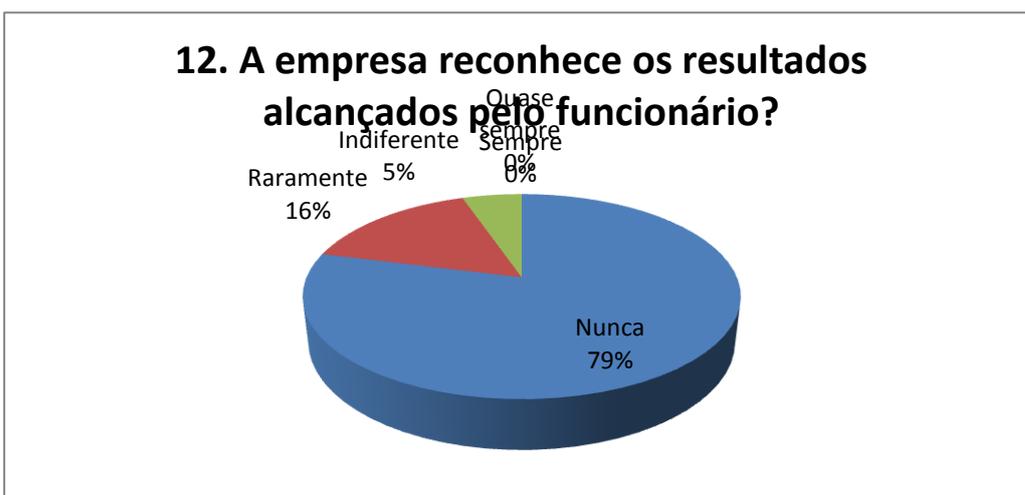


Gráfico 15 – Reconhecimento dos resultados

Fonte: dados da pesquisa, maio de 2013.

Através do gráfico 15 pode constatar que na opinião dos funcionários a empresa não reconhece os resultados alcançados pelos mesmos, 79% responderam nunca e 16% raramente. Isso pode atrapalhar o desempenho dos mesmos, em vista que o reconhecimento é um fator motivacional importante para alguém que está desempenhando qualquer tipo de tarefa.

O reconhecimento de ações desenvolvidas pelos funcionários é extremamente importante, principalmente no que diz respeito à empresa Delta visto que nenhuma prática motivacional é desenvolvida e seus funcionários estão completamente desmotivados. Essa questão só vem apontar ainda mais para nossos resultados e afirmações de que os funcionários estão sem motivação.

4.2.13 – Questão 13 – Trabalhar na empresa é...



Gráfico 16 – Trabalhar na empresa.

Fonte: dados da pesquisa, maio de 2013.

No gráfico 16 observamos que mais da metade dos funcionários 58% considera trabalhar na empresa Delta uma atividade comum, 16% considera um aprendizado, outros 16% um orgulho e 10% considera um desafio.

4.2.14 – Questão 14 – Como é o relacionamento entre as pessoas de sua equipe?

14. Como é o relacionamento entre as pessoas de sua equipe?

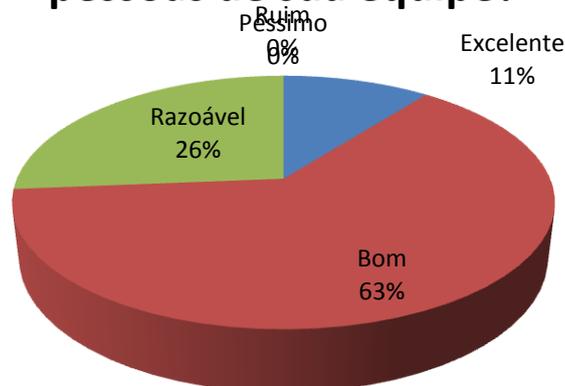


Gráfico 17 – Relacionamento com a equipe

Fonte: dados da pesquisa, maio de 2013.

A fim de analisarmos como é o relacionamento interpessoal entre o funcionário e os outros membros de sua equipe, obtivemos um resultado satisfatório, tendo que 63% consideram bom e 11% excelente, tendo bom relacionamento como um ponto forte para a empresa.

4.2.15 – Questão 15 - O relacionamento com seus colegas favorece a execução do seu trabalho?

15. O relacionamento com seus colegas favorece a execução do seu trabalho?

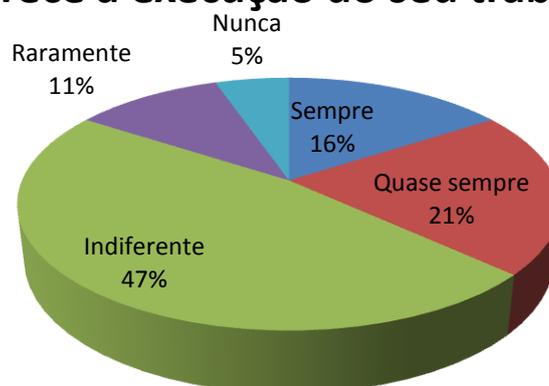


Gráfico 18 – Execução do trabalho.

Fonte: dados da pesquisa, maio de 2013.

Avaliando o relacionamento dos funcionários com seus colegas de trabalho na execução de tarefas no gráfico 18, percebemos que 47% diz ser indiferente ao essa relação na execução de suas tarefas, 11% respondeu que raramente e 5% nunca, somados os que responderam sempre ou quase sempre temos 37% o que mostra que podemos considerar como um fator importante para a empresa.

Embora a relação entre os funcionários do escritório da empresa Delta ser boa, segundo os mesmos não há interferência disso nos resultados do seu trabalho. Mais uma vez em conversas informais os funcionários falaram que um dos motivos de não deixar a empresa são os colegas de trabalho, pois como muitos já vêm trabalhando juntos há certo tempo se sentem ligados emocionalmente.

4.2.16 – Questão 16 - Quão satisfeito você está com o tempo que o trabalho lhe deixa para sua vida pessoal e familiar?

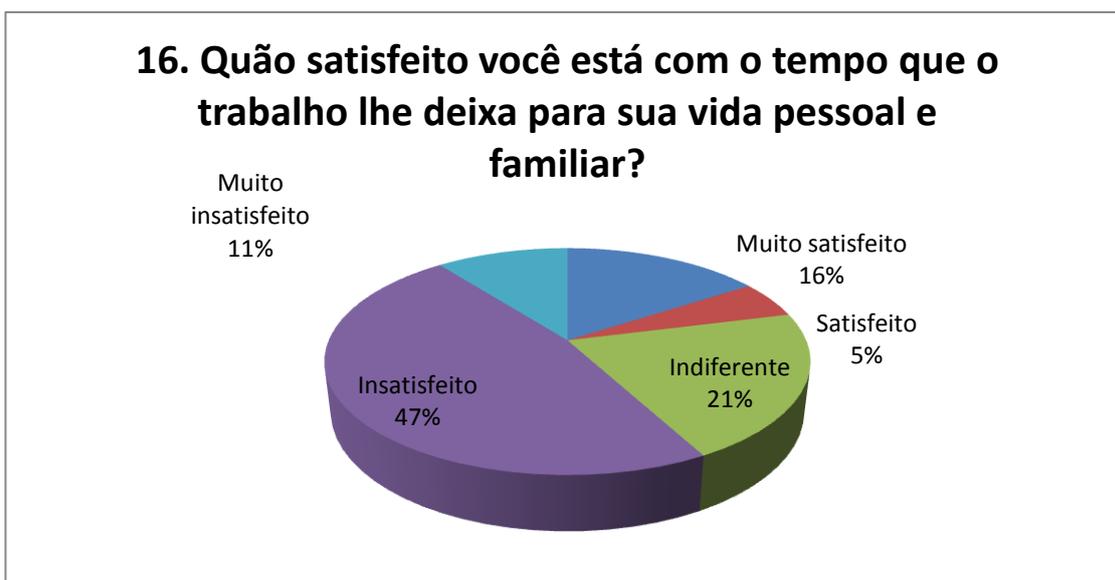


Gráfico 19 – Satisfação com tempo livre acima

Fonte: dados da pesquisa, maio de 2013.

O nível de satisfação do funcionário com o tempo livre que a empresa deixa para sua vida pessoal mostra que 58% encontra-se insatisfeito ou muito insatisfeito, enquanto apenas 16% encontra-se muito satisfeito e outros 5% estão satisfeitos.

4.2.17 – Questão 17 - Como você se sente para trabalhar todos os dias?



Gráfico 20 – Motivação para trabalhar

Fonte: dados da pesquisa, maio de 2013.

Através das respostas obtidas, a análise do gráfico 20 chama a atenção para um fator preocupante em qualquer empresa, constatamos que 58% dos funcionários estão desmotivados ou muito desmotivados, apenas 16% encontra-se motivado para trabalhar todos os dias, o que pode estar gerando um baixo rendimento na realização das atividades por esses funcionários desmotivados.

Chegamos à outra questão pontual desse trabalho, nessa questão podemos trabalhar duas teorias diferentes a de Maslow e a de Vroom. Maslow coloca que a busca por um crescimento funcional deve-se ao fator biológico, o que poderia ser muito bem trabalhado no escritório da empresa Delta, pois a grande parte de seus funcionários tem idade maior que 25 anos que gera uma madures.

Já a teoria de Vroom que vem relacionada à expectativa traz uma serie de fatores motivacionais que vem dividida em três motes como foi colocado ao longo do presente trabalho. Nenhuma dessas teorias foi encontrada na pratica diária da empresa Delta, aonde o percentual acima vem a consolidar ainda mais essa afirmação.

4.2.18 – Questão 18 - A empresa se preocupa com a qualidade de vida do funcionário?

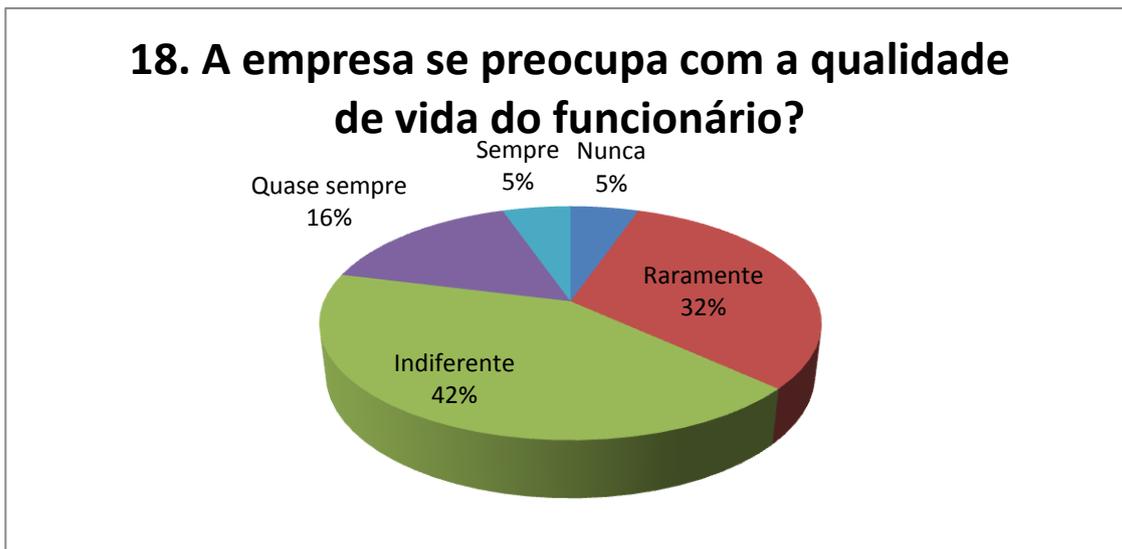


Gráfico 21 – Preocupação da empresa com a qualidade de vida do funcionário

Fonte: dados da pesquisa, maio de 2013.

A qualidade de vida do funcionário é um fator importante para motivação do mesmo, no gráfico 21 constatamos que 32% dos funcionários responderam que raramente a empresa se preocupa com esse fator, 5% respondeu que nunca outros 5% responderam que sempre e a maioria 42% diz ser indiferente a preocupação da empresa com relação à qualidade de vida do funcionário.

Ao longo da apresentação dos dados foi tomado o cuidado de juntar o quantitativo e qualitativo proposto à metodologia do trabalho. Além disso, para dar ênfase aos resultados foram colocados dados de conversas informais com os funcionários do escritório da empresa Delta.

Vimos que não há motivação alguma dentre os funcionários da empresa pesquisada, o que há é uma completa acomodação em vários aspectos nos funcionários. Algo que não ficou claro dentro dos dados é que, o fato de mesmo se tratando de uma empresa privada os funcionários tem uma estabilidade considerável na empresa. Fator que deveria motivar e não desmotivar os funcionários, mas como não há reconhecimento das ações desenvolvidas, não há perspectiva de crescimento dentro da empresa a desmotivação é geral no quadro de funcionários pesquisados.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O ponto de partida do presente trabalho monográfico foi, buscar identificar e ao mesmo tempo buscar analisar a eficácia das políticas motivacionais na empresa Delta. Verificando assim o clima organizacional existente no escritório da mesma e avaliando se esse clima esta ou não favorável.

Com o desenvolvimento da pesquisa foi possível alcançar o resultado pretendido, pois as ferramentas usadas bem como a colaboração dos pesquisadores contribuíram significativamente para tais resultados. Porém o que encontramos no escritório da empresa Delta foi uma falta de investimento por parte dos gestores, no que se refere a políticas motivacionais internas. Seus funcionários por mais que considerem seu ambiente de trabalho bom, e o relacionamento entre o quadro favorável não tem motivação para o trabalho na empresa. Nossos apontamentos levaram a justificar essa desmotivação devido ao fato de não haver políticas motivacionais e de reconhecimentos a seu trabalho.

Pode-se nesse momento fazer um contraponto com as principais teorias usadas no trabalho, a de Maslow e Vroom. Maslow como foi dito coloca o fator biológico como norteador para as ações humanas, pois para ele é da natureza do ser humano procurar o melhor para seu desenvolvimento. No escritório da empresa Delta a grande parte de quadro de funcionários tem mais de 25 anos, o que teoricamente deveria impulsionar a vontade de desenvolvimento pessoal e profissional. Mas, não é isso que de fato acontece, e complementando essa informação os muitos anos de empresa contribuem para essa falta de estímulo de crescimento.

Já fazendo uma junção com a Teoria da Expectativa de Vroom, não encontramos nos funcionários uma possível resposta para ações motivacionais internas. Exemplificando nossa afirmação, na teoria de Vroom, temos três pontos de partidas: *Valência*, *Instrumentalidade* e *Expectativa*. Em nosso questionário foram colocadas propositalmente perguntas que caracterizavam possíveis ações motivacionais dos diretores que por sua vez iriam trabalhar nessas três perspectivas. Mas, mesmo sendo desenvolvidas essas ações os funcionários em sua grande maioria não iram responder de forma significativa a

esses estímulos.

Não estamos aqui colocando a culpa em nenhuma parte, tanto a do empregado quanto de empregador, mas sim apontando que a desmotivação encontrada nos escritórios da empresa Delta é algo já enraizado, e que seria preciso trabalhar fortemente no que se refere a um bom clima organizacional no sentido mais propriamente dito na motivação funcional.

O trabalho trouxe algumas inquietações, pois se há certa estabilidade dos funcionários em relação a empresa porque não foi encontrado motivação para ser desenvolvido um bom trabalho de seus funcionários. Outro ponto que nos chamou bastante atenção é a total falta de preocupação dos gestores da empresa para com a motivação dos funcionários. Segundo os funcionários mais antigos nunca foi desenvolvido nenhuma política de cunho motivacional para com os funcionários, o que hoje fica muito aquém das ações dentro de grandes empresas. Pois um funcionário motivado é bem mais rentável para a empresa do que um que não tem estímulo algum para o trabalho e essa é uma das grandes armas usadas hoje dentro de empresas de maior porte.

Então nossas perguntas sem resposta são: o porquê os diretores da empresa Delta não investem em uma boa ação motivacional dentro de suas lojas e principalmente no escritório que é o ponto cardial da empresa. E por fim porque seus funcionários, por mais que tenham um bom ambiente de trabalho, estabilidade junto à empresa não conseguem se estimular para procurar um crescimento interno. Ficam esses possíveis apontamentos para trabalhos futuros a serem desenvolvidos junto com a empresa Delta.

REFERÊNCIAS

AAKER, D.A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. **Pesquisa de Marketing**. São. Paulo: Atlas, 2001.

ALVES FILHO, Antônio. **Motivação para o trabalho**: um estudo com os profissionais de saúde das unidades básicas de saúde do município de Natal-RN. Natal, 2012.

ARAÚJO, Elizeu. **Teorias da Motivação**. Disponível em:
< <http://www.webartigos.com/artigos/teorias-da-motivacao/20629/>> Acessado em:

ARAUJO, M. A. D. ; ALVES FILHO, Antonio . UM ESTUDO DA FORÇA MOTIVACIONAL DOS FUNCIONARIOS DO BANCO DO BRASIL À LUZ DA TEORIA DA EXPECTATIVA. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo - SP, v. 08, n.N.2, p. 27-40, 2001.

BEDANI, Marcelo. **Clima Organizacional**: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. Disponível em:
<<http://www.psicolatina.org/Siete/clima.html>> Acesso: 30 abr. 2013.

BISPO, C. A. F. . **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção (São Paulo), v. 16, p. 258-273, 2006.

BORGES, L. O; YAMAMOTO, OSWALDO HAJIME. O mundo do trabalho. **Psicologia, organizações e trabalho**, p. 24 – 63, Porto Alegre – RS, 2004.

BORGES, Livia de Oliveira; ALVES FILHO, Antônio. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. **Estudos de Psicologia**. p. 177 - 194. Natal - RN, 2001.

CARVALHO, I. N. F; MELO, N. P. Cultura e Clima Organizacional: ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas. Instituto de Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico Dados da Amazônia. Manaus - AM, 2008.

DE CAMARGOS, Luis Rogério. Fundamentos para uma teoria de expectativa econômica. *Escola de Economia de São Paulo*. São Paulo - 2004.

DE SOUZA, Edela Lanzer Pereira. Diagnóstico de Clima Organizacional. *Revista de Administração Pública*, v. 11 (2): 141 - 158. Rio de Janeiro, 1977.

GONDIM, S. M. G; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. *Psicologia, organizações e trabalho*, p. 145 – 177, Porto Alegre – RS, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

PUENTE-PALACIOS, K. E.. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. RAUSP. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 37, n.3, p. 96-104, 2002.

RODRIGUES, Carla. *Teorias da motivação: Teorias de processo*. Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra - PT, 2006.

SAMARA, B. S.; BARROS, C. J. Pesquisa de marketing. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em Instituições de Pesquisa. RAUSP-e (São Paulo), v. 18, n.2, p. 48-55, 1983.

SILVA, J. Otacílio. A transformação social na visão da Sociologia clássica. In: III Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2004, Cascavel - PR. Anais do III Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Cascavel - PR.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE Jr., S. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. *Psicologia, organizações e trabalho*, p. 300 – 331, Porto Alegre – RS, 2004.

TAGLIAPIETRA, O. M.. A Dinâmica das Organizações Modernas: Flexibilidade, Inovação e Valorização dos Talentos Humanos. Expectativa, Toledo, v. 1, p. 45-53, 2001.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, JAIRO EDUARDO; BASTOS, ANTONIO VIRGILIO BITTENCOURT. *Psicologia, organizações e trabalho*. Porto Alegre – RS : Artmed, 2004.

APÊNDICE

Roteiro do questionário aplicado aos colaboradores

Caro colaborador, este questionário faz parte de um estudo que está sendo feito na empresa Delta e será usado como parte do trabalho de conclusão de curso, os dados aqui coletados serão exclusivamente de uso acadêmico e suas identidades serão preservadas.

Perfil do entrevistado

Sexo - () Feminino () Masculino

Idade – () 20 a 30 anos () 31 a 40 anos
() 41 a 50 anos () 51 a 60 anos
() mais de 60 anos

Tempo de empresa – () 0 a 5 anos
() 6 a 10 anos () 11 a 15 anos
() 16 a 20 anos () mais de 20 anos

Análise do Ambiente Organizacional

Questão 1 - Comparado ao seu cargo, como você avalia suas tarefas?

- () Muito Poucas
() Poucas
() Razoável
() Suficientes
() Excessivas

Questão 2 - A empresa tem uma imagem positiva frente ao público em geral?

- () Nunca
() Raramente
() Às vezes
() Quase sempre
() Sempre

Questão 3 - Você se sente feliz trabalhando na Empresa?

- () Muito pouco
() Pouco
() Indiferente
() Feliz
() Muito feliz

Questão 4 - Qual seu grau de satisfação com suas condições físicas de trabalho? (ventilação, iluminação, espaço, limpeza, equipamentos, moveis, etc.)

- () Muito insatisfeito
() Insatisfeito
() Indiferente
() Satisfeito
() Muito satisfeito

Questão 5 - Como você avalia o trabalho do seu chefe?(superior imediato)

- () Péssimo
() Ruim
() Razoável
() Bom
() Excelente

Questão 6 – Você tem sempre informações suficientes para desenvolver o seu trabalho com agilidade?

- () Nunca
() Raramente
() Às vezes
() Quase sempre
() Sempre

Questão 7 - Você sabe pelo que é responsável e o que a empresa espera de você?

- () Nunca
() Raramente
() Às vezes
() Quase sempre
() Sempre

Questão 8 - Como você classifica seu salário considerando suas obrigações e responsabilidades?

-)Muito baixo
-)Baixo
-)Razoável
-)Alto
-)Muito alto

Questão 9 – Quão satisfeito você está com sua oportunidade de crescimento e desenvolvimento na empresa?

-)Muito insatisfeito
-)Insatisfeito
-)Indiferente
-)Satisfeito
-)Muito satisfeito

Questão 10 – Os cursos e treinamentos oferecidos pela empresa são suficientes para o seu desenvolvimento e capacitação?

-)Insuficientes
-)Pouco suficientes
-)Indiferente
-)Suficientes
-)Muito suficientes

Questão 11 - Você acredita que grandes mudanças causam desconforto, mas trazem oportunidade de crescer e aprender?

-)Nunca
-)Raramente
-)As vezes
-)Quase sempre
-)Sempre

Questão 12 - A empresa reconhece os resultados alcançados pelo funcionário?

-)Nunca
-)Raramente
-)As vezes
-)Quase sempre
-)Sempre

Questão 13 – Trabalhar na empresa é...

-)Atividade comum
-)Desafio
-)Aprendizado
-)Orgulho

Questão 14 – Como é o relacionamento entre as pessoas de sua equipe?

-)Péssimo
-)Ruim
-)Razoável
-)Bom
-)Excelente

Questão 15 - O relacionamento com seus colegas favorece a execução do seu trabalho?

-)Nunca
-)Raramente
-)Às vezes
-)Quase sempre
-)Sempre

Questão 16 - Quão satisfeito você está com o tempo que o trabalho lhe deixa para sua vida pessoal e familiar?

-)Muito insatisfeito
-)Insatisfeito
-)Indiferente
-)Satisfeito
-)Muito satisfeito

Questão 17 - Como você se sente para trabalhar todos os dias?

-)Muito desmotivado
-)Desmotivado
-)Indiferente
-)Motivado
-)Muito motivado

Questão 18 - A empresa se preocupa com a qualidade de vida do funcionário?

-)Nunca
-)Raramente
-)Às vezes
-)Quase sempre
-)Sempre