

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA  
EM EMPRESAS**

**BEATRIZ TEIXEIRA DA SILVA**

**ESTUDO DOS FATORES QUE DETERMINAM A MOTIVAÇÃO DOS  
COLABORADORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE CRÉDITO SOLIDÁRIO, DO  
MUNICÍPIO DE CRICIÚMA - SC.**

**CRICIÚMA, JULHO DE 2014.**

**BEATRIZ TEIXEIRA DA SILVA**

**ESTUDO DOS FATORES QUE DETERMINAM A MOTIVAÇÃO DOS  
COLABORADORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE CRÉDITO SOLIDÁRIO, DO  
MUNICÍPIO DE CRICIÚMA - SC.**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração Linha de Formação específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Patrícia de Sá Freire

**CRICIÚMA, JULHO DE 2014.**

**BEATRIZ TEIXEIRA DA SILVA**

**ESTUDO DOS FATORES QUE DETERMINAM A MOTIVAÇÃO DOS  
COLABORADORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE CRÉDITO SOLIDÁRIO, DO  
MUNICÍPIO DE CRICIÚMA –SC.**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Patrícia de Sá Freire

Criciúma, Julho de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. <sup>a</sup> Patrícia de Sá Freire - Doutora – UNESC – Orientadora**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta monografia á todos aqueles que sempre me deram auxilio e suporte durante a minha formação. Preocupando-se comigo e sempre me ajudando.

Em especial aos meus pais, Selma e Júlio, os quais amo muito, pelo exemplo de vida, e a minha irmã Juliana, pelo apoio e compreensão.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida, pela sabedoria, por estar sempre no meu caminho, iluminando e guiando as escolhas certas.

A todos que me apoiaram e me auxiliaram em minha graduação, assim como nesta monografia.

## RESUMO

SILVA, Beatriz Teixeira da. **Estudo dos fatores que determinam a motivação dos colaboradores de uma Instituição de Crédito Solidário, do município de Criciúma – SC.** 2014. 95 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O presente trabalho possui como objetivo analisar a motivação organizacional, tendo como objeto de pesquisa uma Instituição de Crédito Solidário, do município de Criciúma – SC. A fundamentação teórica foi realizada tendo como base assuntos sobre a administração de recursos humanos, especificando a motivação e seus principais conceitos, além de descrever ainda os fatores que influenciam na motivação. Para isso realizou-se uma pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva. Com a pesquisa bibliográfica obteve-se a contribuição de diversos autores com o objetivo de coletar informações e conhecimentos para esclarecer os assuntos abordados. Os dados para a pesquisa foram coletados através de um questionário aplicado com os funcionários da empresa. A partir das informações coletadas foram detectadas variáveis importantes sobre o assunto apresentado, o que permite o desvendamento de aspectos positivos e negativos para a satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho. Por meio da pesquisa podem-se identificar itens não favoráveis a uma boa motivação no trabalho como: falta de treinamento, mau relacionamento, má comunicação, além da ausência de objetivos. Deste modo, através dos resultados obtidos é possível propor soluções perante aos problemas encontrados. Visto que se o funcionário estando satisfeito, motivado e interessado, o mesmo poderá demonstrar cada vez mais um maior desempenho, trazendo resultados positivos para a organização.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Motivação no trabalho. Fatores Motivacionais.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Os três estilos de liderança .....	32
<b>Quadro 2</b> - Teorias motivacionais e seus princípios .....	37
<b>Quadro 3</b> - Teoria X e Teoria Y: diferentes concepções da natureza humana .....	40
<b>Quadro 4</b> - Estruturação do sujeito de pesquisa .....	52
<b>Quadro 5</b> - Síntese dos procedimentos metodológicos .....	54

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - O iceberg da cultura organizacional .....	21
<b>Figura 2</b> - Hierarquia das necessidades humanas de Maslow .....	38
<b>Figura 3</b> - Fatores externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações .....	46
<b>Figura 4</b> - Fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações .....	47
<b>Figura 5</b> - Gênero .....	56
<b>Figura 6</b> - Faixa Etária .....	57
<b>Figura 7</b> - Formação Escolar .....	58
<b>Figura 8</b> - Tempo de Trabalho .....	59
<b>Figura 9</b> - Você está motivado no ambiente de trabalho? .....	60
<b>Figura 10</b> - Você acredita que os funcionários de sua área estão motivados? .....	60
<b>Figura 11</b> - A instituição já trabalhou alguma vez a motivação dos funcionários? ....	61
<b>Figura 12</b> - Média do grau de satisfação perante aos atributos presentes na instituição .....	62
<b>Figura 13</b> - Grau de satisfação em relação ao horário de trabalho.....	63
<b>Figura 14</b> - Grau de satisfação em relação a localização e instalações .....	64
<b>Figura 15</b> - Grau de satisfação em relação à saúde e bem-estar.....	65
<b>Figura 16</b> - Grau de satisfação em relação a condições de higiene e segurança ....	66
<b>Figura 17</b> - Grau de satisfação em relação à software e equipamentos de informática.....	67
<b>Figura 18</b> - Grau de satisfação em relação aos atributos em geral .....	68
<b>Figura 19</b> - Média do grau em relação aos atributos que podem levar á desmotivação .....	69
<b>Figura 20</b> - Média do grau em relação aos atributos que podem levar á motivação	70
<b>Figura 21</b> - Média do grau de motivação em relação aos atributos presentes na instituição .....	71
<b>Figura 22</b> - Grau de satisfação em relação ao trabalho em si .....	72
<b>Figura 23</b> - Grau de satisfação em relação ao status .....	73
<b>Figura 24</b> - Grau de satisfação em relação à condições físicas e ambientais .....	74
<b>Figura 25</b> - Grau de satisfação com a realização pessoal.....	75



<b>Figura 26</b> - Grau de satisfação em relação a políticas da empresa.....	76
<b>Figura 27</b> - Grau de satisfação em relação aos atributos em geral .....	77

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Fatores que causam satisfação no ambiente de trabalho .....	78
<b>Tabela 2</b> - Fatores motivacionais que melhoram o desempenho no trabalho .....	80
<b>Tabela 3</b> - Fatores que determinam a motivação dos colaboradores .....	81

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA</b> .....	13
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	14
1.2.1 Objetivo geral .....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
<b>1.3 JUSTIFICATIVA</b> .....	14
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	16
<b>2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	16
2.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	19
2.1.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL .....	22
2.1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	25
2.1.4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	28
2.1.5 LIDERANÇA .....	31
2.1.6 TRABALHO EM EQUIPE .....	33
<b>2.2 MOTIVAÇÃO: TEORIA, CONCEITO E PROCESSOS</b> .....	36
2.2.1 FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO .....	44
2.2.1.2 Fatores Extrínsecos e Intrínsecos .....	45
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	48
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	48
3.2 DEFINIÇÃO DO SUJEITO DE PESQUISA.....	50
3.3 PLANO DE COLETA DOS DADOS .....	52
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	53
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	54
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	56
<b>5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b> .....	78
<b>CONCLUSÃO</b> .....	84
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	87
<b>APÊNDICE</b> .....	91

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente a produtividade é um assunto no qual vem sendo muito discutido, a capacidade de produzir cada vez mais depende de diversos fatores, e entre eles a eficiência e a competitividade são fundamentais. Neste contexto, o funcionário tem seu papel de destaque, pois a produtividade é aumentada quando se melhora o desempenho em cada tarefa na cadeia de valor. Ou seja, melhoria de desempenho das tarefas individuais tem como consequência a alta produtividade organizacional. (GOUILLART, 1995)

Mas, para aumentar o desempenho em suas tarefas o funcionário precisa estar motivado. Como aponta Souza (2004) o funcionário precisa ter um motivo para se dedicar e se comprometer em busca de resultados.

A cada dia o tema motivação possui mais ênfase no mundo empresarial, sendo um dos assuntos mais relevantes na relação entre um indivíduo e seu trabalho. Segundo Chiavenato (2001, p.152), “A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que possam satisfazer essas necessidades”. Com a motivação consegue-se dar os primeiros passos para alcançar objetivos pessoais e profissionais.

Com esta convicção a Gestão de Pessoas passou a adotar uma política de que a motivação é o principal fator que gera comprometimento na busca de resultados, considerando que pessoas motivadas são aquelas que tendem a alcançar cada dia mais os objetivos organizacionais. A motivação depende de diversos agentes para se concretizar, entre eles pode estar a ocupação de um cargo no ambiente de trabalho, as características de um indivíduo, e as consequências que este trabalho pode trazer. Enfim, a motivação é uma força que vem de dentro de cada pessoa, na qual geralmente está ligada a uma vontade do indivíduo. (BERGAMINI 1986)

No âmbito empresarial a motivação se reflete na qualidade da produtividade e na satisfação do trabalho, sendo uma ferramenta de valor primordial principalmente para se verificar a influência que as pessoas possuem no ambiente de trabalho.

Para as organizações fica o desafio de motivar seus colaboradores para que os mesmos produzam cada vez mais, tanto em quantidade como qualidade.

Motivar os funcionários para o comprometimento dos resultados de suas tarefas é estimulá-los não somente a levar a empresa a crescer conforme o planejado, mas inclusive conscientizá-los da importância destas responsabilidades para se tornarem profissionais bem sucedidos.

Broxado (2001, p. 5) orienta que, “Nas organizações, por consequência, a disposição em melhorar o nível motivacional dos funcionários, passa pela identificação dos fatores de motivação pessoais, de uma equipe, de um grupo e do time organizacional como um todo”.

Desta forma a motivação dos colaboradores pode estar relacionada a vários fatores pessoais, e entre estes agentes o plano de remuneração é um deles. Marras (2002) aponta a remuneração como uma das principais funções da organização, na qual pode ser transmitida por meio de um salário justo, benefícios, gratificações, em troca do trabalho prestado do indivíduo á empresa.

Durante longos anos, vários estudiosos (MASLOW, 2001; MCGREGOR, 1973; TAYLOR, 1963) se dedicaram a análise da motivação, e por eles diversas teorias foram lançadas, nas quais serão descritas ao longo deste trabalho. Estes estudos apontam para a complexidade do processo motivacional e do significado do trabalho para a motivação, examinando os diversos fatores envolvidos.

Em suma, conhecer o conjunto de fatores motivacionais que explicam a permanência do funcionário na organização e observar os estímulos motivacionais dispostos pela organização diante de seus profissionais, são essenciais para a eficácia organizacional. (BROXADO, 2001)

Com base no exposto, este trabalho insere-se na área de Administração de Recursos Humanos, ou Gestão de Pessoas buscando analisar os principais fatores que geram a motivação dos colaboradores de uma instituição que atua no ramo de microcrédito no município de Criciúma – SC, denominada Credisol - Crédito Solidário.

## **1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA**

A Instituição de crédito em estudo, Credisol, atua no segmento de microcrédito produtivo e orientado, disponibilizando crédito a micro e pequenos empreendedores do setor formal e informal e vem crescendo constantemente na

região. O que deve ser levado em consideração é que este crescimento tem sido fruto do trabalho de todos os colaboradores.

Contudo a Instituição em pesquisa não contém instrumentos para que identifiquem o nível de motivação de seus funcionários em seu ambiente de trabalho.

Diante do exposto, o presente trabalho tratará como estudo de caso o nível de motivação dos funcionários da Instituição de Crédito Solidário – Credisol, na qual irão ser levantadas informações suficientes para responder a seguinte questão de pesquisa: Quais os fatores que determinam a motivação dos colaboradores da Instituição Credisol no município de Criciúma – SC?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Identificar os fatores que determinam a motivação dos colaboradores da Instituição Credisol no município de Criciúma – SC.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a. Mapear os fatores motivacionais propostos pela literatura científica;
- b. Descrever as teorias que designam os sistemas motivacionais;
- c. Especificar os principais conceitos relacionados á motivação no ambiente de trabalho;
- d. Levantar em pesquisa empírica o grau de satisfação e insatisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Este estudo tem como objetivo identificar os fatores que determinam a motivação dos colaboradores da Instituição Credisol no município de Criciúma, Santa Catarina. Atingir esta meta é de essencial importância, pois busca analisar o grau de motivação no ambiente organizacional e como esta pode ser incluída podendo melhorar o rendimento e o potencial de seus colaboradores.

Para resolver a falta de motivação é necessário que se descubra o foco do problema, além de observar as causas e procurar as soluções adequadas. A necessidade da pesquisa se dá devido à falta de dados para a pesquisadora, para que se esclareçam as causas da falta de motivação nas organizações.

A pesquisa é relevante tanto para a acadêmica tanto para a empresa. Para a acadêmica, pois auxiliará no conhecimento e no crescimento individual e profissional. Para a empresa, visto que a mesma poderá identificar o nível de motivação de seus funcionários, os fatores que os mesmos consideram essenciais no ambiente de trabalho, as influências que a motivação pode proporcionar, além de poder trazer benefícios e melhorias para a empresa em estudo.

Enfim esta pesquisa é viável, visto que a acadêmica possui acesso às informações necessárias, livros sobre o tema, dados da instituição e seus colaboradores, além de a empresa estar interessada em conhecer os lucros finais da questão de pesquisa.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O pressuposto deste estudo tem como objetivo alcançar e conquistar a motivação, e este é o caminho que se deve traçar para que se tenham resultados positivos de cada colaborador em busca da melhoria dos processos e resultados organizacionais. Porém ao falar sobre motivação, percebe-se a complexidade do tema, onde há diferentes aspectos que devem ser considerados para que o seu conceito tenha o seu entendimento alcançado.

Desta forma, este capítulo se destina a identificar os fatores motivadores que os funcionários encontram nas organizações, propostos pela literatura científica, descrevendo as teorias motivacionais, os fatores geradores da satisfação e da insatisfação no ambiente de trabalho, além de poder apresentar conceitos que estão interligados á motivação. Ao final desta primeira etapa da pesquisa terão sido alcançados os três primeiros objetivos específicos e com isso, será possível a elaboração dos instrumentos de levantamento de dados do estudo de caso.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Chamada também de Gestão de Pessoas, a administração de Recursos Humanos, na qual o tema da motivação está inserido, é a associação de métodos e práticas definidas com a meta de administrar os comportamentos internos que regem um funcionário dentro da empresa. Chiavenato (2004, p.6) conceitua:

A gestão de pessoas é uma área muito sensível á mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

No entanto é importante salientar que este processo envolve vários aspectos, os quais são essenciais, e que o seu contexto é formado por pessoas e organizações. As pessoas podem tanto ser fontes de sucesso, como de fracasso, mas para isso é necessário que estas pessoas deem o melhor de si, contribuindo assim com a eficácia da organização.



Segundo Chiavenato (2004) a Gestão de Pessoas envolve várias atividades e entre elas estão: planejamento, recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais e etc. Desta forma deve-se haver uma boa relação entre as pessoas que atuam na organização, para que haja um bom convívio trazendo assim resultados satisfatórios para a empresa. Considerando estas funções é possível afirmar que lidar com pessoas é algo de grande responsabilidade, e é função da organização gerir estes indivíduos, que apesar de tudo passam a ser vistos como parceiros empresariais.

Para Gil (2001) a área de Recursos Humanos tem uma função de cunho gerencial, visto que busca a cooperação entre os colaboradores de uma empresa, visando atingir metas, tanto para a organização, tanto para si mesmos. Mas, ainda para Chiavenato (2004) é importante ressaltar que gerir estas pessoas dentro da organização deve ser função do próprio gerente, na qual o mesmo tem a responsabilidade direta pela criação de um clima construtivo, condução e motivação de seus subordinados.

Conforme Robins (2002), essa é uma área que necessita de um grande número de pessoas para se realizar atividades, o que é essencial. Para que uma organização alcance a sua eficiência e eficácia é indispensável que existam trabalhadores na empresa para realizarem as tarefas solicitadas, ajudando a mesma a atingirem suas metas, objetivos, missão, visão, valores, e outros aspectos que uma empresa busca alcançar futuramente.

O termo Recursos Humanos surgiu a partir da década de sessenta, e o mesmo veio para substituir as Relações Industriais e Administração de Pessoal, termo em que era usado para se tratar das relações entre os empregados em uma organização. A prática de RH começou a se desenvolver a partir da Teoria Geral dos Sistemas, que foi formulada pelo biólogo alemão Ludwing Bertanfly. Este defendia que certas ciências deveriam ser aplicadas a outros tipos de ciências, seja ela física, química, social ou psicológica. A partir disto Bertanfly conseguiu fazer com que sua teoria passasse para todos os âmbitos, principalmente para o da Administração (GIL, 2001).

Hoje se pode dizer que a Administração de Recursos Humanos não deixa de ser uma interação existente entre funcionário e empresa. Neste sentido confirma-se que a Administração de Recursos Humanos e a Gestão de Pessoas são termos

que andam juntos, pois ambas procuram estar inseridas em assuntos que envolvem a integração de um funcionário à empresa.

Portanto é de se afirmar que as pessoas passaram a ser vistas como um dos principais elementos na empresa, e que sem elas as empresas tem tido dificuldades de garantir o seu desenvolvimento e a sua permanência no mercado.

De modo geral, as pessoas são sem dúvida um dos componentes importantes nas organizações e nos resultados empresariais. É a partir delas que as empresas lucram, crescem, perpetuam seus capitais, e inclusive comandam outras pessoas. (CHIAVENATO, 2002)

Tachizawa e Scaico (2006) revelam que as organizações estão cada vez mais tratando os seus subordinados como parceiros buscando o respeito, dignidade, e educação. Isso porque, em um recurso globalizado e competitivo as organizações precisam ser como lucrativas que propiciam o bem estar de todos e que mantêm um bom relacionamento com seus empregados e seus clientes.

Milkovich e Boudreau (2000) orientam que atualmente as pessoas estão sendo consideradas como um dos itens mais importantes no ambiente organizacional, pois são elas que executam e reúnem as atividades que uma empresa planeja. Deste modo, é de se afirmar que sem pessoas é difícil a organização atingir os seus objetivos e metas.

Corroborando, Tachizawa e Scaico (2006) expõem que para ter sucesso as empresas devem e garantir a satisfação de seus colaboradores, por meio de objetivos e políticas sociais e medianas. Um trabalhador não pode ser considerado como uma máquina, mas sim como um elemento que ajuda e contribui para o sucesso empresarial. Qualquer pessoa deve ser tratada com igualdade, humanidade e respeito, reconhecendo-se a importância de seus colaboradores para a contribuição no processo de construção dos objetivos de uma organização.

A gestão de pessoas além da gestão dos colaboradores é a parte essencial que deve existir em uma organização, e para que a mesma desenvolva talentos é necessário que ela crie alguma forma de motivar estes colaboradores para promover um bom desempenho destes, o que fará com que eles se sintam importantes e úteis no processo administrativo de uma empresa. O processo motivacional envolve ainda certos aspectos, na qual devem ser apontados para que um determinado colaborador sinta a motivação. Dentre estes aspectos a cultura organizacional está inserida entre estes fatores, e a mesma define as crenças,

valores e normas de uma empresa, as quais influenciam de forma significativa no comportamento, trazendo motivação.

### **2.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Primeiramente entende-se por cultura organizacional a cultura que uma empresa carrega, ou seja, são os valores compartilhados pelos membros de uma instituição, além de características que uma organização valoriza e utiliza para atingir os seus objetivos.

Tachizawa e Scaico (2006) definem cultura organizacional a interação existente entre pessoas de uma instituição e seu ambiente externo, para dar origem a estruturas internas. Portanto é assim que uma empresa se difere das demais, mas tudo isso depende das características, recursos, atividades e ambiente de cada uma.

O conceito de cultura organizacional se formou no ano de 1960, e a sua definição já era compartilhada pelas indústrias e empresas existentes nesta época, sendo que muitas vezes era um conjunto individual que ambas as empresas viam uma das outras. Sem pessoas não há cultura organizacional, e sem elas não há crenças, valores, nem princípios. (PIRES E MACÊDO, 2006).

Para Robins (2002), atualmente a cultura organizacional vem sendo bastante analisada pelos administradores, isso tudo para manter a sobrevivência e a perpetuação das organizações, buscando evitar conflitos e discórdias. A cultura não deixa de ser ainda um sistema de valores que são espalhados pelos colaboradores.

Em outras palavras pode-se dizer que:

A cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de gostarem ou não delas. [...] representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização (ROBBINS, 2002, p. 499).

E ainda para Moura (apud LUZ, 2003, p.15):

A cultura de uma organização pode ser entendida como um conjunto de valores, de normas e princípios, já sedimentados na vida organizacional, conjunto este que interage com a estrutura e os comportamentos, criando uma maneira peculiar e duradoura de como se procede naquela organização, baseado em certos fundamentos e almejando a consecução de determinados resultados finais.

Através destes conceitos podemos tirar a conclusão de que as pessoas hoje são parte principal da cultura organizacional de uma empresa, sendo um dos itens mais importantes para dar vitalidade nas organizações. Contudo Wagner III e Hollenbeck (2003) apontam a cultura como uma maneira informal de perceber a participação entre os indivíduos de uma organização, e sobre o que ambos pensam sobre si mesmos e seus trabalhos.

Indo além, segundo Chiavenato (2005), a cultura organizacional reúne seis características principais:

a) Regularidade nos comportamentos observáveis: as interações entre as pessoas possuem como características a linguagem comum, terminologias próprias e rituais relacionado com as condutas.

b) Normas: padrões de comportamento, incluindo guias de como fazer e realizar as coisas.

c) Valores dominantes: é o principal valor que a empresa espera que seus colaboradores compartilhem, e nele está a qualidade do produto, o baixo absenteísmo e a alta eficiência.

d) Filosofia: é a política que afirma como um funcionário deve ser tratado.

e) Regras: são manuais estabelecidos pelas empresas, que devem ser seguidos pelos novos membros do grupo.

f) Clima organizacional: é como as pessoas interagem dentro das empresas, e como elas tratam os seus clientes.

Luz (2003) afirma que a cultura geralmente não é algo que possa ser tocado, ou seja, ela não é percebida ou observável, mas pode se expor através da ética, missão, visão e valores, além de outros itens, principalmente o comportamento de cada um na organização.

Para ir mais a fundo neste assunto Chiavenato (2005) compara a cultura organizacional com um iceberg. Neste há a parte superior e a parte inferior. A parte superior está à ponta do iceberg, ali estão todos os aspectos que podem ser vistos e observados como as políticas, procedimentos e normas utilizadas para se trabalhar. Na parte inferior estão todos os aspectos que não podem ser vistos e invisíveis, ou seja, onde a percepção é mais difícil. Um exemplo nas empresas são os aspectos psicológicos, valores e percepções. Esta comparação é realizada, pois a cultura organizacional é igual a um iceberg, ou seja, possui várias camadas, e quanto mais profunda ela é, maior é a dificuldade para mudar e transformar a cultura. Na figura

abaixo são analisados os componentes visíveis e invisíveis que a cultura organizacional pode demonstrar.

Figura 1 - O iceberg da cultura organizacional



Fonte: Chiavenato (2005)

Como citado anteriormente Chiavenato (2005) compara a cultura organizacional com um iceberg, e ambas geralmente apresentam quatro níveis, que são denominados em:

a) Artefatos: faz parte do primeiro nível da cultura organizacional, esta é a parte visível, é o que cada pessoa enxerga na organização. Nela estão: tecnologia, instalações dos prédios, produtos e serviços, vestuário, padrões de comportamento, linguagem e outros.

b) Padrões de Comportamento: é o segundo nível da cultura organizacional, neste estão os itens como as tarefas realizadas na empresa, processos de trabalho, além das normas e regulamentos que a organização leva perante seus comportamentos.

c) Valores e Crenças: é o terceiro nível da cultura, são os valores importantes para os membros do grupo, tais como: idealizações, racionalizações,

atitudes, objetivos, estratégias, filosofias, são o que as pessoas dizem ou fazem no cotidiano.

d) Pressuposições Básicas: é o último nível da cultura, sendo o mais profundo e oculto, é o que não se pode enxergar. Estão entre elas às crenças inconscientes, percepções e sentimentos, concepções da natureza humana e pressuposições predominantes.

Através de todos os aspectos observados pode-se verificar que a cultura é um fator que está sempre em processo de mudança e adaptação, e desta forma a mesma deve sempre ser conservada, pois demonstra diversos indicadores que ajudam a entender o comportamento das pessoas nas empresas.

Atualmente no ambiente organizacional, podemos perceber que não só a cultura influencia na motivação das pessoas. O comportamento é outra maneira que exerce impacto sobre os fatores motivacionais, tendo como foco principal as atitudes e as ações que os indivíduos tomam dentro das organizações.

### **2.1.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

O comportamento organizacional é hoje o campo de estudo que investiga o impacto que os indivíduos e grupos têm sobre o comportamento dentro das organizações, ou seja, é o estudo do comportamento humano, tendo como foco principal a maneira em que os indivíduos compõem o ambiente de trabalho.

De acordo com Robbins (2002) o comportamento organizacional trata-se de uma área de estudo que está voltada principalmente para o emprego, enfatizando especialmente assuntos relativos á funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração.

Para Chiavenato (2005, p.6):

O Comportamento Organizacional (CO) refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações. Preocupa-se com a influência das pessoas e grupos sobre as organizações e, vice-versa com a influência das organizações sobre as pessoas e grupos. Na realidade, o CO retrata a contínua interação entre pessoas e organizações que se influenciam reciprocamente.

O estudo do comportamento nas organizações busca o alcance de certos objetivos. Entre eles estão incluídos a satisfação e o bem-estar, sendo

através destas que ambos examinam, analisam e procuram entender o comportamento de cada um dentro do ambiente organizacional.

Um fator que revela influencia no comportamento é a atitude, principalmente sobre as pessoas e situações. Sobre o assunto Oliveira (2007) enfatiza que nos últimos tempos as empresas passaram a ser alvo de especialistas, pois procuram entender como a cultura é administrada.

Para Robbins (2002, p.66) as “Atitudes são afirmações avaliadoras ou julgamentos que dizem respeito a objetos, pessoas ou eventos”.

As atitudes segundo Robbins (2002), podem ser tanto desfavoráveis como favoráveis para uma empresa, pois podem transmitir a forma como as pessoas se sentem. Desta forma é de se perceber a importância que essas pessoas têm em um ambiente de trabalho, pois a atitude é algo que influi na forma de agir, ou seja, no comportamento. Diante disso afirma-se que a atitude exerce influencia nas organizações, podendo trazer benefícios ou não.

A personalidade também é um aspecto que reflete sobre o comportamento de cada um. Esta define um conjunto de características que influenciam na forma de se pensar, agir, e sentir, sendo um processo único de cada indivíduo, sempre partindo de acordo com as suas convicções. A personalidade pode tanto melhorar, como piorar o relacionamento entre os indivíduos presentes na empresa. Hoje ela se refere ao caráter e qualidade, possuindo três tipos de fatores que são essenciais na construção do comportamento, são eles: hereditariedade, ambiente e situação. (ROBBINS, 2002)

Atualmente no ambiente organizacional muitas pessoas acreditam que a tomada de decisões é um processo que influencia e muito no comportamento. Para isso cada atitude deve ser analisada, pois cada uma irá contar como parte no processo comportamental. Desta forma pode-se dizer que a construção de metas é um item indispensável que ajudam na construção do comportamento.

Wagner III e Hollenback (2003) citam que o comportamento pode enfocar alguns tipos de comportamentos observáveis que entre eles estão às ações internas, que condizem com as formas de se pensar, agir e decidir, como ainda ações externas. Hoje o comportamento busca analisar a forma em que as pessoas, grupos e organizações se comportam além de estudar e analisar as mesmas como indivíduos e membros de unidades. Diante disto podemos perceber que a análise do comportamento nas organizações hoje em dia é fundamental, visto que através

deste podemos obter informações para que ocorra um maior desempenho geral da empresa.

Desta forma, através do conceito de comportamento, Wagner III e Hollenback (2003) consideram três importantes considerações:

a) O comportamento enfoca em alguns tipos de comportamento, nas quais estão às ações internas e externas, como percepções, decisões, utilizar equipamentos, entre outros;

b) O comportamento analisa tanto as pessoas como indivíduos, tanto como parte de unidades maiores;

c) O comportamento analisa ainda como é o comportamento dessas unidades maiores, estudando os indivíduos e as organizações. Desta forma pode-se perceber que ambos não possuem comportamentos iguais, os quais não podem ser explicados, mas podem ser entendidos através de termos grupais ou organizacionais.

O comportamento organizacional é um campo que abrange e envolve certas características, que influem diretamente no comportamento das pessoas. Entre estas características estão: o processo de aprendizagem, motivação, atitudes, punições enfim uma gama de distinções.

Conforme Robbins (2002) pode existir três tipos de comportamentos em um ambiente organizacional. Entre estes o primeiro tipo é em relação ao indivíduo, condizendo com a forma que o mesmo age durante as situações do dia-a-dia, sua disposição durante o trabalho, e sua recepção diante dos clientes. O segundo nível seria o do grupo, onde ambos analisam e discutem sobre o trabalho buscando melhorias e soluções para a organização. O terceiro e último nível é o da estrutura, ou seja, o local onde se trabalha, analisando se este é ou não adequado para obter rendimento e um melhor desempenho durante a realização das atividades.

Por fim pode-se compreender que o comportamento organizacional deve ter prioridade nas organizações, principalmente para que as mesmas possam entender como os funcionários reagem diante das diversas situações no dia-a-dia. Levando em conta que a utilização deste conhecimento pode ajudar na tomada de decisões da empresa.

Para a construção do processo motivacional é de extrema importância que se verifique o clima organizacional de uma empresa. Pode-se dizer que o clima



organizacional é um conjunto de propriedades e ambas podem influenciar tanto direta como indiretamente na motivação e no comportamento das pessoas.

### **2.1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Atualmente obter sucesso nas empresas é fundamental, mas para que isso ocorra é importante que se tenha um clima organizacional adequado e eficaz. De acordo com Chiavenato (2006, p.273):

[...] O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aos aspectos internos de uma organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. [...]

Pode-se dizer que o clima organizacional é o estado na qual se encontram os colaboradores de uma organização e dependendo da motivação o ambiente pode ser encontrado de várias formas. Quanto melhor estiver à motivação maior será o clima organizacional, como o oposto também pode ocorrer, se o colaborador estiver desmotivado haverá um clima ruim.

O clima organizacional pode ser influenciado por diversas variáveis, e entre estas variáveis o conjunto das crenças e valores estão incluídos, determinando o ambiente em que se trabalha, na qual muitas vezes pode ser bom ou ruim (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Segundo Chiavenato (2006), o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho do trabalhador, e a satisfação, criando expectativas sobre as consequências das diferentes ações, que quando se mostram positivas tendem a aumentar a motivação destes funcionários. As principais variáveis que afetam o clima organizacional segundo Moreira (2012, p.60) são: a imagem da empresa, os pontos favoráveis e desfavoráveis à gestão da empresa, processos, sistemas, ferramentas de gestão de pessoas, grau de satisfação das pessoas, valores, crenças e outros.

Para Silva (2004) destaca-se que, realizar uma pesquisa de clima não é a única ação para garantir a motivação. Nesta devemos ainda manusear a gestão do clima organizacional para, conseqüentemente, aumentar a produtividade. Mapear o

clima organizacional pode auxiliar na resolução de problemas, promovendo melhorias no desempenho organizacional.

Na definição de Tachizawa e Scaico (2006), o clima poder ser tanto favorável como desfavorável em uma organização. Quando favorável o ambiente pode proporcionar as satisfações dos colaboradores, quando desfavorável pode provocar a frustração das necessidades não alcançadas. De modo geral o clima é um fator que influencia na motivação das pessoas, que de outro ponto de vista são influenciados por ele.

Maximiano (2000) destaca que a motivação é uma ferramenta de essencial importância para o gestor, pois é capaz de despertar comportamentos individuais que aumentam o rendimento organizacional. É um valor que se refere aos comportamentos internos de uma empresa, ou seja, somam-se sentimentos, palavras, pensamentos e atitudes geradores de energia positiva coletiva que atuam sobre as pessoas para o desenvolvimento de um objetivo individual, porém comum.

Dias (2003) relata que existem alguns tipos de climas organizacionais, na qual podem tanto ser percebidas ou não em uma organização. Entre os tipos destes climas o autor destaca:

a) De intimidade: o clima é favorecido através de relações sociais entre os componentes de certo grupo, podendo estar voltado a ambas as situações, não só a realização de atividades em uma empresa;

b) De espírito de equipe: este é definido quando os componentes de uma equipe trabalham juntos ocorrendo satisfação com as relações interpessoais;

c) Com ênfase na produção: neste está incluída a supervisão dos grupos, e perante a esta situação a empresa geralmente se concentra em seus objetivos finais, não aceitando contribuições vindas direto de seus colaboradores;

d) Burocrático: neste tipo de clima a empresa é caracterizada como um ambiente fechado, onde há a prática com documentos formais, regras e regulamentos que devem ser obrigatoriamente seguidos;

e) Cordialidade: o clima é amigável onde há uma troca de camaradagem entre as pessoas do grupo, e as vontades de todos os indivíduos prevalecem sobre os desejos de cada um:

f) De tolerância: quando no grupo e na organização existe a possibilidade de aprendizagem, onde dificilmente há o depósito de ameaças sobre alguém, ou seja, não se coloca a culpa em ninguém perante qual seja a situação.

Motivar as pessoas hoje é uma tarefa de difícil realização, pois parte principalmente do indivíduo, mas é essencial que a organização os influencie de alguma forma, e para isso é essencial que as empresas conheçam muito bem a sua equipe. Para isso uma pesquisa de clima organizacional seria ideal, na qual se identificaria pontos fortes e fracos, frustrações, além de ajudar a transmitir opiniões dos funcionários em relação á empresa.

Johann (2004) destaca que para que uma pesquisa de clima seja realizada com sucesso é necessário que alguns aspectos sejam destacados:

a) A pesquisa deve ter comprometimento e confiança das partes envolvidas no processo destacando que as opiniões devem ser levadas em consideração;

b) Deve estar expresso que depois de identificados os problemas a organização deverá estar disposta a realizar as mudanças necessárias;

c) Dar retorno aos colaboradores diante da pesquisa de modo que seja possível ter um acompanhamento diante das mudanças realizadas, pois ambas geram credibilidade, destacando que a importância de cada um no processo é fundamental.

Perante a estes fatores destacados pode-se observar que a realização de uma pesquisa de clima organizacional é essencial para uma empresa, pois permite uma melhora na gestão de uma organização, há um maior conhecimento sobre os funcionários que trabalham, e sobre os fatores que os mesmos apontam e que influenciam na satisfação.

Coda (1997) enfatiza que a pesquisa de clima é de exclusividade especial dos recursos humanos de uma empresa, onde geralmente é realizado em forma de questionário na qual são respondidos pelos funcionários que fazem parte do corpo da empresa. Na pesquisa não existe um modelo padrão que deve ser seguido, cada empresa escolhe a forma e as perguntas que acham necessárias e que influenciam na melhoria dos aspectos organizacionais. Neste há toda uma metodologia que deve ser seguida na aplicação do mesmo e a partir das respostas obtidas a organização saberá o que deve ser realizado para que a mesma atinja as suas metas de acordo com as suas necessidades.

De forma abrangente é de se perceber que estudar o clima organizacional, envolvem diversos fatores e comportamentos. Estes podem afetar e muito o clima de uma empresa, sendo que para isso as empresas devem obter

ferramentas para que esse clima não conturbe o andamento das atividades da organização. No ambiente organizacional podemos observar também a comunicação, outro fator essencial para bom andamento das empresas. A comunicação é algo habitual e sem ela não há o retorno de informações entre os funcionários, o que é ruim prejudicando no desempenho organizacional.

### **2.1.6 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Entende-se por comunicação organizacional todo o tipo de comunicação que ocorre entre os membros de uma empresa. A comunicação permite a aproximação de pessoas, profissionais e processos. Esta não deixa de ser o recurso utilizado pela empresa para divulgar e anunciar a seus empregados e colaboradores.

Segundo Robins (2002) a comunicação é um processo que envolve elementos ou passos que resultam no atendimento de certo significado.

Silva (2004) cita que há diversos elementos envolventes em um processo de comunicação, que entre eles estão:

- a) Transmissor ou emissor: é aquele que transmite a informação;
- b) Codificação: é a maneira em que a comunicação é passada, que geralmente estão em gestos e palavras;
- c) Mensagem: resultado da codificação transmitida para o receptor que possui o objetivo de significado;
- d) Decodificação: é a maneira como o receptor entende a informação que foi recebida e o mesmo interpreta de acordo com o seu conhecimento;
- e) Receptor: é a pessoa na qual a informação é destinada;
- f) Ruído: qualquer interferência que prejudica o entendimento da informação;
- g) Feedback: é o retorno de informação, ou seja, é a reação que o receptor transmite durante a comunicação com o transmissor.

Em outras palavras, Bateman e Scott (2006, p. 479-480) explicam:

O emissor inicia o processo, veiculando informação para o receptor: a pessoa a quem se destina a mensagem. O emissor tem um significado que deseja comunicar e codifica o significado em símbolos (por exemplo, as palavras escolhidas para a mensagem). Então o emissor transmite, ou envia a mensagem através de algum canal, tal como um meio oral ou escrito. O

receptor decodifica a mensagem (por exemplo, lendo-a) e tenta interpretar o significado do emissor. O receptor pode fornecer *feedback* ao emissor, codificando outra mensagem em resposta à que lhe foi enviada.

Com base nisso Maximiano (2008) confirma que a comunicação organizacional é eficaz, principalmente no momento em que a mesma passa a se tornar algo essencial entre as pessoas. Para Robins (2002) a comunicação age diretamente no comportamento das pessoas, especialmente nestes casos: quando informa a quem um empregado deve se referir, quando apresenta os modos em que um funcionário deve seguir e quando o mesmo comunica as diretrizes de uma organização. Em relação á função motivacional da comunicação o autor ainda descreve que cumprir metas e dar feedback é essencial, pois isso facilita a comunicação, esclarecendo aos subordinados o que deve ser realizado, avaliado e orientado.

Silva (2004) informa que podem existir dois tipos de comunicação. Elas são a comunicação informal e a comunicação vertical.

A comunicação informal é aquela que pode ocorrer em qualquer direção da organização, sendo que nela podem ocorrer os boatos, rumores e deduções que não possuem valor algum. Silva (2004) destaca que quanto maior são as informações verdadeiras, menor é a possibilidade de se criar boatos.

Já a comunicação vertical pode vir tanto de cima para baixo, como de baixo para cima. Segundo Silva (2004) a de cima para baixo é a comunicação em que há a informação, pois é necessária para deixar as pessoas informadas, e a de baixo para cima é aquela em que a comunicação acontece para solucionar problemas.

Enfim podemos concluir que a comunicação é um processo de extrema importância para a empresa, pois garante a socialização entre os funcionários e quando bem administrado favorece na cooperação entre as organizações e as pessoas que dela participam.

No entanto pode ser observado que em muitas empresas essa comunicação não é adequada, apresentando situações constrangedoras, o que é ruim para a organização, prejudicando-a.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 304), “a comunicação é o ponto que liga os indivíduos para que compartilhem ideias, práticas e conhecimentos”,

envolvendo sempre mais de uma pessoa. Hoje a comunicação é essencial e necessária tanto no âmbito profissional como no social.

Tendo em vista todos os aspectos envolventes na comunicação cabe ainda analisar as suas funções para entender como se dá todo o seu processo. A comunicação possui algumas funções básicas na quais são divididas em quatro aspectos que segundo Chiavenato (2004) são:

a) Controle: Neste aspecto a comunicação age no comportamento das pessoas. Um exemplo comum a ser mencionado é quando um colega de trabalho informa a seu superior que um funcionário está com produção baixa, deixando de realizar as atividades e tarefas da organização, deste modo é de se perceber que este colega de trabalho está controlando o comportamento deste funcionário.

b) Motivação: Aqui a motivação acontece quando são esclarecidas as pessoas, ou seja, comunicado o que deve ser realizado em relação à qualidade de desempenho, verificando o que deve ser feito para melhorar este desempenho.

c) Expressão emocional: Aqui a comunicação funciona como uma expressão emocional e de sentimentos para atendimento das necessidades como um todo.

d) Informação: A informação é necessária para que os indivíduos estejam bem informados sendo capazes de tomarem decisões, sendo um dos itens mais necessários nas organizações e na sociedade em geral.

Desta forma pode-se perceber que a comunicação é um processo que envolve diversos aspectos, sendo muito importante para a convivência das pessoas tanto profissionalmente como no dia-a-dia.

Enfim podemos dizer que a comunicação organizacional é algo que possui um papel muito importante nas organizações, pois é por meio delas que os empresários cumprem as suas metas, missões, objetivos, perspectivas, e valores. Conforme Chiavenato (2004) as pessoas devem saber compreender o que as outras pessoas procuram dizer e comunicar, com as comunicações ambas devem saber melhor transmitir as informações para haver assim um melhor entendimento destas.

Seguindo com os aspectos e essências que devem ser considerados para se construir a motivação, a liderança é uma delas, demonstrando que se houver uma liderança ruim esta se refletirá em efeitos negativos em seus colaboradores, as quais devem ser verificadas e melhoradas. Para que um líder tenha sucesso este depende exclusivamente da sua capacidade de motivar pessoas.

### 2.1.5 LIDERANÇA

Como um conceito geral e simplificado, pode-se dizer que a liderança é um assunto que vem crescendo na atualidade, e está se tornando cada vez mais importante para as organizações. Liderar não é só comandar, é fazer com que um grupo de pessoas trabalhe em equipe gerando resultados satisfatórios para uma empresa.

De acordo com Limongi-França et al. (2002) a liderança antes de tudo é um processo na qual possui uma grande relação e influência entre as pessoas, que geralmente é constituído pelos líderes e seus liderados. O método de liderar hoje pode ser observado nas mais diversas situações, tanto no dia-a-dia das pessoas, tanto como em outras infinitas ocorrências. Ao analisar a liderança podemos verificar que toda pessoa é capaz de influenciar os outros a alcançarem os seus próprios objetivos, desta forma pode-se dizer automaticamente que toda pessoa é um líder.

Vergara (2000) afirma que a liderança é influenciada por vários estímulos e incentivos, como na motivação, onde os gerentes devem estar sempre influenciando os seus colaboradores para alcançar os objetivos, metas, missão e visão da organização para poder se destacar no mercado e superar a concorrência. Liderar nada mais é do que comandar, ou seja, fazer com que um grupo de pessoas trabalhe em equipe gerando resultados desejados pela empresa. Para que isto se realize é necessário que o líder tenha habilidades e capacidade de motivar os seus subordinados, devendo ainda ter dedicação, equilíbrio e vocação. O líder possui o papel principal dentro de uma organização, e é através dele que os bons resultados e o crescimento do negócio dependem.

Para Stoner e Freeman (1994, p. 344): “Liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo”.

Já Maximiano (2000) aponta que na liderança podem existir vários conceitos. Entre eles o autor considera indispensável à importância que a liderança tem na realização de metas. O líder desta maneira seria a pessoa que coordena seus subordinados, indo ao alcance das metas e objetivos. Ele destaca ainda a definição da liderança como um processo que transmite ações, que, todavia influenciam nas atitudes, mentalidades e no comportamento das pessoas.

Conforme Ribeiro (2003, p. 62):

Liderança é a característica que se espera do gerente, chefe, ou supervisor, e que deve ser demonstrada na condução do processo produtivo, por meio do envolvimento e do aproveitamento pleno da criatividade do grupo a ele subordinado, de modo a alcançar a satisfação de todos.

Enfim diversas são as definições que a liderança pode nos dar, mas devemos saber que ambas são essenciais no processo de construção da motivação. A liderança é um processo contínuo que nos leva a realização de uma meta, e nela há várias divergências, que podem estar tanto no ambiente interno de uma empresa como no ambiente externo. Segundo Chiavenato (1997), além de todos os conceitos existentes sobre liderança, diversos autores tem se preocupado em definir os estilos de liderança que dizem muito sobre os comportamentos demonstrados por cada líder. Diante disto apresentam-se na tabela abaixo os três estilos de liderança existentes juntamente com as suas características.

Quadro 1 - Os três estilos de liderança.

	<b>Liderança Autocrática</b>	<b>Liderança Liberal</b>	<b>Liderança Democrática</b>
Tomada de Decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, a medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo, com o aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam, por conta do grupo. Há absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
Participação do líder	O líder é "pessoal" e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

Fonte: Chiavenato (1997)



Com base no quadro acima, perante a estes três estilos de liderança Chiavenato (1997, p.151) orienta que:

Na prática, o líder utiliza os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como sugere aos subordinados a realização de certas tarefas, como ainda consulta os subordinados antes de tomar alguma decisão. Ele utiliza correntemente os três estilos de liderança. A principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual estilo com quem e dentro de que circunstâncias e tarefas a serem desenvolvidas.

Assim o que importa é destacar que o líder realiza um papel de extrema importância nas organizações. Ele deve provocar a motivação em seus subordinados para que os mesmos busquem os seus objetivos, atingindo tanto metas organizacionais como metas profissionais e individuais.

Seguindo de acordo com os fatores que auxiliam na construção do processo motivacional, a comunicação é uma necessidade presente no ser humano, sendo uma ferramenta que tem como finalidade articular todo o tipo de informação entre os funcionários. Hoje a comunicação é um ponto prioritário nas empresas, pois com ela há a transmissão de notícias o que envolve todos os componentes da empresa.

Outro fator que exerce influencia no processo de motivação é o trabalho em equipe. Se todos os componentes de uma empresa possuem um bom relacionamento entre ambos é de se esperar que haja bons resultados organizacionais, como o oposto também pode ocorrer o que afetará os resultados trazendo problemas e falta de cordialidade.

#### **2.1.4 TRABALHO EM EQUIPE**

Atualmente os negócios estão cada vez mais complexos, e para isso deve-se saber que o mundo não é só formado por forças individuais. O trabalho em equipe é um tema na qual devemos considerar de extrema importância nos negócios de hoje, pois o mesmo é essencial para que se construa a motivação levando-a rumo ao sucesso.

Para Milkovick e Boudreau (2000) nas organizações as equipes de trabalho devem ser criadas e montadas para ambas alcançarem o objetivo da empresa. Estas devem ser organizadas por funcionários de qualidade e que

possuam boas habilidades. Atualmente no mercado de trabalho o trabalho em equipe é um assunto muito discutido e ambos são fundamentais nas organizações, pois buscam o alcance de objetivos na manutenção de um alto desempenho.

Wellins, Byham e Wilson (1994) afirmam que o trabalho em conjunto é algo que envolve todas as pessoas e é definido especificamente por um grupo de pessoas na qual visam um objetivo em comum, onde todos participam de um processo. Mas para que uma equipe tenha sucesso é necessário muito mais. Desta forma deve se ter coesão, boa liderança, boa comunicação além de outros elementos que são considerados na hora de se conceituar uma equipe. Alguns gerentes afirmam ainda que o trabalho em equipe ocorre geralmente quando se discute sobre assuntos e negócios, já outros afirmam ainda que o mesmo pode acontecer quando não existem diferenças, onde todos se dão bem.

O trabalho em equipe pode ser definido por um pequeno grupo de pessoas na qual ambas compartilham habilidades, propósitos, metas e responsabilidades para se alcançar um melhor desempenho.

Na visão de Vergara (2000) uma equipe de trabalho não é apenas pessoas que trabalham em conjunto, mas sim é aquela que visa um objetivo coletivo, ou seja, são pessoas que se unem traçando uma meta em comum entre elas. Em equipe as tarefas são melhores desempenhadas do que individualmente, o que é importante visto que melhora a resolução de problemas, busca a criatividade e o comprometimento.

Entre as características que estes indivíduos demonstram Wagner e Hollenbeck (2002) destacam três principais. A primeira é em relação aos membros de equipe, onde estes devem ser competentes e independentes. O segundo condiz com a equipe, destacando suas formações. Estas nascem de acordo com agrupamento por fluxo de trabalho, onde seus próprios membros são responsáveis por seus desempenhos e funções. O terceiro e último relaciona as aptidões, conhecimentos, experiências e informações, que geralmente se distribuem de forma desigual pelos indivíduos de uma determinada equipe, tudo por causa da diferença que existe entre antecedentes, treinamentos, talentos e o acesso aos recursos.

Pode-se verificar que o trabalho em equipe é uma forma de alcançar agilidade na busca por informações. Uma vantagem importante é que em equipe conseguimos obter ideias mais bem elaboradas e de mais qualidade, pois são

realizadas com a participação de todos, além de serem formuladas com concepções diferentes.

O trabalho em equipe é algo que não ocorre simplesmente, pois para que o mesmo aconteça este deve ser elaborado e formulado. Smith (1998) destaca que uma equipe não é só a reunião de um grupo de pessoas, para que esta exista de verdade é necessário estabelecer alguns pontos básicos e características que se devem existir. Entre estas características estão:

- a) Metas e objetivos;
- b) Responsabilidades;
- c) Possuem uma mistura de habilidades;
- d) Apresentam princípios básicos;
- e) Enfrentam conflitos;
- f) Produzem resultados coletivos;
- g) Compartilham a liderança de maneira adequada;
- h) Reconhecem os sucessos individuais e coletivos;
- i) Desenvolvem e definem praticas de trabalho;
- j) Possuem funções para cada participante.

Wellins, Byham e Wilson (1994) destacam que podem existir diversos tipos de equipes. Entre elas existem as equipes autogerenciáveis na qual são definidas por equipes nas quais todo o grupo é responsável pelo processo de oferecimento de um produto a seus clientes, ou seja, as pessoas trabalham em conjunto nas diversas situações do dia-a-dia.

Enfim o trabalho em equipe é algo que envolve a participação de todos, mas para isso é necessário que se tenha comprometimento e envolvimento, para um melhor desempenho. Em equipe há uma melhor obtenção dos resultados e metas, melhora-se a qualidade além de que ajuda a fortalecer a produtividade.

Mas para que se obtenha estes resultados o trabalho em equipe é dependente de direcionares como visto, a cultura, o comportamento, o clima, e a comunicação organizacional, bem como a liderança. E estes são dependentes de fatores motivacionais.

## 2.2 MOTIVAÇÃO: TEORIAS, CONCEITOS E PROCESSOS

Conforme Gil (2001) o mundo dos negócios está se mostrando nos últimos tempos cada vez mais competitivo, e envolvendo um mercado mais amplo que exige a cada dia uma maior motivação por parte das pessoas. Funcionários motivados exercem um melhor desempenho gerando melhores resultados. Sendo assim pode-se entender que a motivação é o principal elemento para que uma empresa tenha uma produtividade em grande escala.

Sendo o foco principal deste estudo a palavra motivação significa um motivo para a ação, ou seja, é algo que faz com que as pessoas atinjam determinadas metas. Os motivos são necessidades e desejos individuais que interferem no comportamento. É aquilo que impulsiona o indivíduo a agir de determinada maneira.

Conceituando Chiavenato (2005) afirma que a motivação é um processo que envolve diversas características, que entre elas estão à percepção, atitudes, personalidade e aprendizagem.

Para Stoner e Freeman (1994), a motivação é o fator na qual provoca, canaliza e sustenta o comportamento de um indivíduo, e decorre da interação entre fatores individuais e ambientais.

Melhor explicando Chiavenato (2004) define que “a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais”. Corroborando Silva (2004) define que motivação pode ser explicada como uma força direcionada para dentro de cada pessoa, pela qual tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade.

Gil (2001, p. 201) aponta:

A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa [...] Os funcionários comprometidos é que vêm sendo convocados para fazer parte de soluções e é exatamente neles que as empresas tendem a investir. A motivação por sua vez é a chave do comportamento.

Na literatura podem ser encontradas algumas teorias que buscam explicar o processo motivacional dos trabalhadores, que permitem apoiar a sua gestão, sendo as mais conhecidas às teorias de Maslow, McGregor, Herzberg, McClelland, Vroom, Alderfer e Skinner, que serão explicadas a seguir.

Quadro 2 - Teorias motivacionais e seus princípios

Teoria	Autor	Conceito de Motivação	Estratégia para Motivação
Teoria da Hierarquia das Necessidades	Maslow (1943)	A motivação deriva de necessidades existentes dentro de cada pessoa.	Incentivar os funcionários através de benefícios e recompensas.
Teoria X e Y	McGregor (1960)	Os gestores desenvolvem ideias sobre os empregados (X e Y)	Criar uma estratégia ganha-ganha dando recompensas por desempenho.
Teoria dos Dois Fatores	Herzberg (1959)	As pessoas são motivadas pelo trabalho em si e por fatores diretamente relacionados.	Oferecer níveis apropriados de fatores de motivação.
Teoria da Realização	McClelland (1961)	As necessidades são adquiridas no momento em que o indivíduo começa a interagir com o ambiente.	A motivação é aplicada de acordo com o tipo de necessidades mais incidentes em cada funcionário.
Teoria da Expectativa	Vroom (1964)	A motivação é composta pelos desejos individuais e pelas expectativas de alcançá-lo.	Inserir bonificações para funcionários que se destacam no desempenho de suas atividades.
Teoria ERC	Adelfer (1972)	A motivação pode ser medida através de uma hierarquia de necessidades.	Aplicar bonificações como fator motivador, perante as necessidades.
Teoria do Reforço	Skinner (1969)	O reforço é determinado por recompensas que podem afetar o comportamento.	Incluir sistemas de incentivo para regular o comportamento das pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Chiavenato (2004)

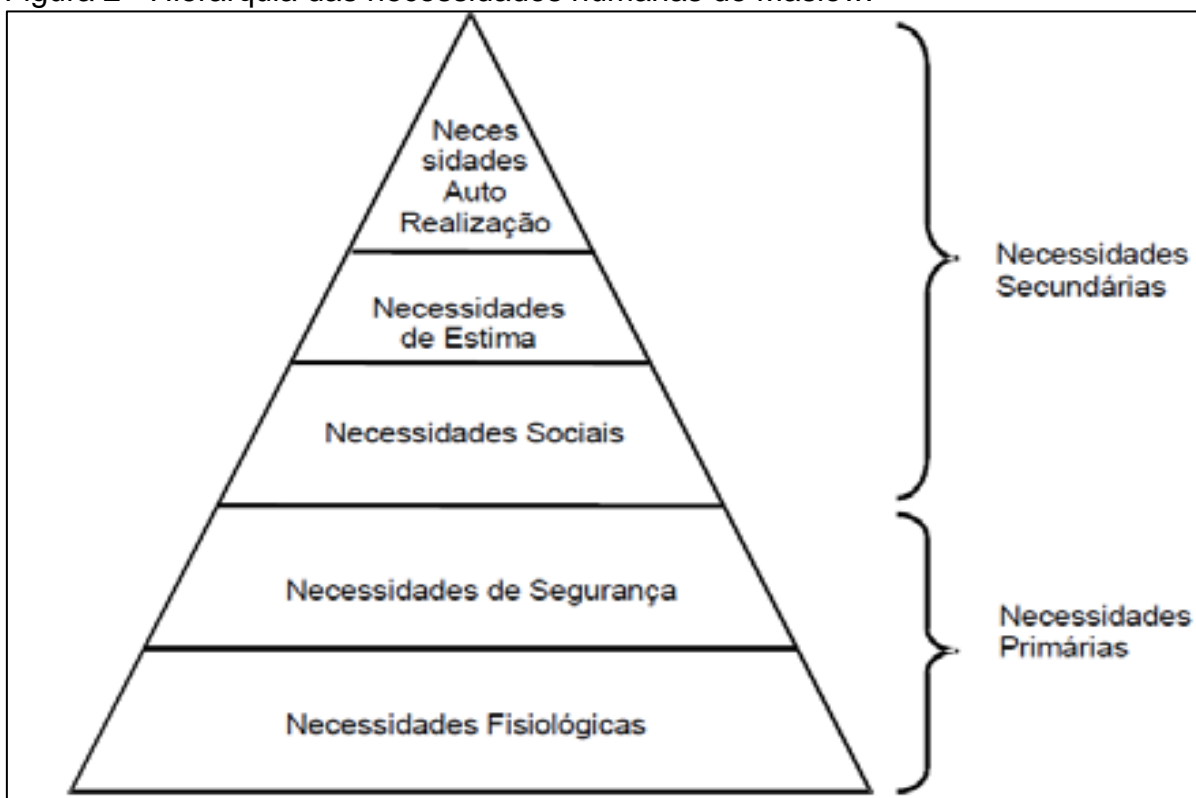
A teoria de Maslow (1943) afirma que os indivíduos precisam ser motivados em várias situações principalmente na satisfação das necessidades específicas, onde faz com que os colaboradores trabalhem com maior entusiasmo.

Partindo da fundamentação de que os indivíduos são motivados pelas suas próprias forças, e dependem de cada um para poder se concretizar, Maslow deu nome à sua teoria como a Teoria da Hierarquia das Necessidades, onde a motivação é distribuída em níveis hierárquicos, partindo primeiro das necessidades primárias que estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo, seguindo pelas

necessidades de nível mais alto, relacionadas ao crescimento (CHIAVENATO, 2004).

Para o autor há cinco níveis hierárquicos que podem ser visualizadas em forma de pirâmide, onde na base estão às necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades de níveis mais altos (necessidades de auto-realização). Essas cinco necessidades estão dispostas em: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização.

Figura 2 - Hierarquia das necessidades humanas de Maslow.



Fonte: Chiavenato (2004, p.331)

De acordo com essa teoria, para motivar os indivíduos é necessário identificar as suas necessidades, de forma que os motivem e os satisfaçam. Nas necessidades de nível mais baixo, estão as necessidades fisiológicas e de segurança, que devem ser realizadas antes das necessidades de nível mais alto, necessidades sociais, auto-estima e auto-realização (STONER e FREEMAN, 1994).

Aprofundando o entendimento de cada nível, destaca-se que na base da pirâmide estão às necessidades fisiológicas na qual se referem às necessidades básicas do ser humano como: respiração, comida, água, sono, abrigo, vestimentas, e se ambas não forem atingidas, as demais necessidades não chegaram a nem

serem imaginadas pelo indivíduo. Já as necessidades de segurança estão relacionadas com a proteção, de se manter seguro, na qual segundo Gil (2001) há a preocupação com o futuro, a manutenção do emprego e da propriedade que geralmente se manifestam depois da satisfação com as necessidades fisiológicas. No meio da pirâmide estão localizadas as necessidades sociais onde há o relacionamento com grupos, pessoas, amor, afeição. Nas necessidades de estima está o reconhecimento de nossas capacidades pessoais, onde há a maneira que um indivíduo se avalia, o reconhecimento e o respeito dos outros. Para Chiavenato (2004, p.330) “a satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade”. E por fim as necessidades de auto-realização nas quais está o desenvolvimento de nossos potenciais, capacidade, crescimento e a satisfação de metas pessoais. São as necessidades mais elevadas e que estão no topo da pirâmide.

A teoria de McGregor (1960) se aplica principalmente no ambiente organizacional, onde o mesmo observou o modo que os gerentes comandavam os seus subordinados, seja de modo negativo (Teoria X) ou de modo positivo (Teoria Y). Nestas teorias McGregor compara dois estilos opostos de se administrar o comportamento humano. A teoria Y, é o oposto da teoria X, onde o indivíduo não evita o trabalho, gosta de realizá-lo, é o processo de liberar potenciais rumo a desenvolvimentos. Na teoria X por sua vez, as pessoas tendem a ser controladas pelas empresas e encontrar só fora do trabalho a satisfação de suas necessidades.

Em resumo, a teoria X considera que os indivíduos são preguiçosos e evitam o trabalho sempre que for possível, não gostando de assumir responsabilidades e preferindo ser dirigidas pelos seus superiores. É o funcionário que precisa ser controlado e orientado, pois tem pouca capacidade de solucionar os problemas de sua rotina de tarefas e atividades. Segundo esta percepção as pessoas são preguiçosas e não possuem ambição e, exatamente por isso preferem não assumir responsabilidades. Esta teoria transmite um estilo duro e rígido de se administrar, onde só os objetivos da organização é o que importam, fazendo com que os seus funcionários trabalhem dentro dos esquemas e padrões da empresa, sendo tratados como recursos de produção. “Assim, o trabalho tem importância secundária, e os administradores devem coagir os empregados ou motivá-los com salários ou mostrando consideração”. (STONER; FREEMAN, 1994, p. 322). Pela compreensão de Stoner e Freeman (1994, p. 322) a teoria X de McGregor (1960) se

baseia em uma “visão tradicional da motivação, afirmando que o trabalho é desagradável para os empregados, que devem ser motivados através de força, de dinheiro ou de elogios”.

No caminho oposto, a teoria Y apresenta um estilo mais livre e aberto de se administrar, tornando-se um processo oportuno, na qual há a liberação de potenciais e crescimento. Neste há o desenvolvimento das capacidades, de assumir responsabilidades, que as pessoas possam atingir os seus objetivos dirigindo os seus esforços em direção as metas da empresa. Stoner e Freeman (1994) apontam que o trabalho é considerado tão prazeroso quanto à diversão e o descanso. Nesta teoria as pessoas procuram trabalhar sobre normas corretas e que tem muita satisfação em trabalhar, assumem responsabilidades e até mesmo resolvem os problemas organizacionais. “De acordo com McGregor, é a suposição de que as pessoas são inerentemente motivadas a trabalhar e a realizar um bom serviço.” (STONER; FREEMAN, 1994, p. 323). Neste há o autocontrole, integração, participação, e as pessoas podem se orientar tendo criatividade que podem ser expressas para o ambiente de trabalho, desde que estejam adequadamente motivadas.

Quadro 3 - Teoria X e Teoria Y: diferentes concepções da natureza humana

<b>Pressuposições da Teoria X</b>	<b>Pressuposições da Teoria Y</b>
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser auto-motivadas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

**Fonte:** Chiavenato (2004, p.339)

Trazendo à discussão outra teoria, sobre o tema motivação, temos a teoria dos dois fatores elaborada por Herzberg (1959). No final da década de 1950, conforme Stoner e Freeman (1994), Herzberg (1959) realizou uma pesquisa referente a atitudes profissionais de 200 engenheiros e contadores concluindo que a satisfação ou insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos diferentes de



fatores que estão separados entre higiênicos e motivacionais, o que explicaria o comportamento das pessoas em uma situação de trabalho.

Os fatores higiênicos estão relacionados com as condições ambientais e físicas do trabalho como salários e benefícios sociais além da política da empresa. Este pode ser considerado um dos principais fatores de insatisfação como de satisfação, dependendo da situação em que o ambiente está ofertando, e “que segundo muitos indivíduos podem ser uma grande causa de ineficiência e ineficácia”. Os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, como a pessoa o executa as suas tarefas somando-se o reconhecimento, a responsabilidade e o progresso [...] e as recompensas ao desempenho profissional do trabalho (STONER; FREEMAN, 1994, p. 327).

Pela visão de Chiavenato (2004), os fatores higiênicos ou básicos se referem às condições ambientais que envolvem um funcionário ao seu trabalho, como: benefícios, autonomia, supervisão, política da empresa, segurança no trabalho, vida profissional e outros. Já os fatores motivacionais são aqueles que estimulam um indivíduo e está relacionado com aquilo que ele faz e desempenha, na qual envolve as suas conquistas, reconhecimento profissional, responsabilidade, auto-realização.

Avançando sobre as teorias anteriores, surge a teoria de McClelland (1961) nomeada de teoria da realização, onde indica três fatores de necessidades humanas: o poder, a afiliação e a realização. É interessante analisar que, esses três tipos de necessidades propostos por McClelland (1961) correspondem aos níveis mais altos da pirâmide de Maslow (1943) e aos fatores motivacionais de Herzberg (1959).

A necessidade do poder é o desejo de controlar e influenciar outras pessoas, de estar no comando, ser responsável e ter autoridade perante aos outros, mostrando mais independência, responsabilidade e autonomia. Já a de afiliação é o tipo de necessidade na qual se estabelecem os relacionamentos pessoais, evitar conflitos e ter vínculos de amizade. As de realização se caracterizam pelo simples desejo de alcançar algo difícil, é o domínio de tarefas mais complexas. (STONER E FREEMAN, 1994)

Como um processo simples de aprendizagem, a teoria da realização das necessidades humanas (McClelland, 1961) afirma que quando uma pessoa consegue algo através de algum motivo, este mesmo motivo será utilizado para

solucionar outros tipos de problemas semelhantes. A complexidade desta visão está na percepção de que, para esta teoria, cada funcionário possui níveis diferentes de necessidade e dificilmente alguma é nula, sempre irá haver algum traço de uma necessidade específica. A teoria conclui que todas as pessoas possuem estas três necessidades, mas em graus diferentes, sendo que quando uma delas prevalece será definida a sua forma de atuação.

Com base nas teorias anteriores podemos verificar que ambas se preocupam com os motivos que levam as pessoas a levarem certos comportamentos bem como as suas causas. Perante isso, existem outras teorias motivacionais que buscam responder esta questão.

A Teoria da Expectativa formulada por Vitor H. Vroom (1964) aborda a expectativa levando em conta as diferenças entre indivíduos e situações. Melhor explicando, essa teoria determina que as pessoas escolham determinados comportamentos que levam a resultados satisfatórios, ou seja, um funcionário só estará motivado quando receber algo em troca do serviço realizado.

Esta abordagem possui três componentes básicos: expectativa do resultado do desempenho; valência; expectativa de esforço- desempenho, como resumido à seguir:

a) Expectativa do resultado do desempenho – Indivíduos que esperam certas consequências em relação a algo que foi realizado. Ou seja, é quando um funcionário realiza algo na empresa e espera por um elogio ou bônus de seu chefe, e acaba não recebendo algo em troca, na qual faz com que este funcionário fique prejudicado dentro da empresa.

b) Valência – É o resultado específico de certo comportamento na empresa, onde pode trazer valências (resultado) positivas ou negativas. Por exemplo, para um funcionário que valoriza o dinheiro, a mudança para um cargo de alto nível, fara com que este colaborador ganhe mais trazendo valências positivas para ele. Já para um funcionário que valoriza os colegas na empresa, a mudança para outro cargo trará valência baixa.

c) Expectativa de esforço-desempenho – É o que um colaborador considera encontrar de dificuldades para ter um bom desempenho na empresa, ao se questionar se o resultado que foi encontrado vale o esforço que foi realizado.

Enfim, a Teoria da Expectativa nos mostra que os funcionários irão se sentir motivados, se acreditarem que o esforço de suas atividades trarão recompensas.

Além destas teorias (Maslow, 1943; McGregor, 1960; Herzberg, 1959; McClelland, 1961; Vroom, 1964), reconhecidas como básicas para a compreensão do comportamento humano relacionado à motivação no trabalho, surgem outras que interconectam de alguma maneira seus conceitos e processos.

Por exemplo a Teoria ERC formulada pelo psicólogo Clayton Alderfer (1972) que concordava com a teoria de Maslow, ou seja, a motivação de um funcionário podia ser medida de acordo com uma hierarquia de necessidades. Para Adelfer (1972) essas necessidades podiam ser medidas diante de três categorias, que segundo Stoner e Freeman (1994) estão divididas em existenciais, de relacionamento e de crescimento. As necessidades existenciais são todas as necessidades fundamentais a sobrevivência e desejos materiais, tais como a fome, sede, e dinheiro. Já as necessidades de relacionamento dizem respeito à relação com os indivíduos, grupos, colegas de trabalho, amigos, família, é o compartilhamento de ideias e pensamentos para com ambas as pessoas. As necessidades de crescimento estão à realização do desenvolvimento pessoal e profissional, ter habilidade, e poder criar mais competências.

Já a Teoria do Reforço, chamada também de teoria behaviorista, foi formulada pelo psicólogo B.F. Skinner (1969) explicando que o comportamento dos indivíduos pode ser controlado através do reforço, ou seja, se um comportamento trazer consequências positivas o mesmo pode ser repetido, já se trazer consequências negativas o mesmo não se repetirá. Pode-se entender que na teoria do reforço o comportamento das pessoas é influenciado através da recompensa ou reforço, e que o mesmo pode ser controlado por diversos períodos, ou seja, a aprendizagem é realizada através de estímulos a fim de se obter o comportamento desejado. Segundo esta teoria:

[...] para motivar os funcionários, os administradores não precisam identificar e entender as suas necessidades [...] ou entender como os funcionários escolhem comportamentos para realizá-los. Em vez disso, os administradores precisam entender a relação entre comportamentos e suas consequências e então prover circunstâncias que reforcem comportamentos desejáveis e desencorajem comportamentos indesejáveis (SILVA, 2004, p. 248).

A Teoria da Equidade ou teoria do equilíbrio, criada por J. Stacy Adams (1963) fala que os esforços e as recompensas devem ser iguais para todas as pessoas. Segundo Stoner e Freeman (1994) esta pode ser definida entre a relação da contribuição que um funcionário faz sobre o seu trabalho, como o esforço, e as recompensas que o mesmo recebe, como o salário. No entanto há uma ênfase na percepção pessoal do indivíduo sobre a justiça com relação à organização. Enfim pode-se verificar que a esta teoria depende da balança entre o que o trabalhador oferece para a empresa, e sobre o que a empresa tem a oferecer.

Enfim são diversas as teorias que abordam o tema motivação auxiliando a gestão de pessoas. No ambiente organizacional o funcionário deve estar motivado para que a organização em si alcance uma maior produtividade, trazendo assim resultados satisfatórios. O consenso na literatura determina que, um funcionário desmotivado traz problemas levando à resultados negativos para a organização. A desmotivação no trabalho hoje tem sido uma das principais questões relacionadas ao aumento da rotatividade com desligamentos de funcionários por diversos aspectos comportamentais, como por exemplo, a falta de entusiasmo, agressividade, desrespeito, posturas involuntárias e outros (BERGAMINI, 1997). Um funcionário desmotivado não possui energia para agir, e não realizará esforço em seu trabalho, o que trará pontos negativos para a organização, fazendo com que a mesma perca clientes (BROXADO, 2001).

Como visto nas explicações das teorias abordadas, a motivação depende não somente de estímulos externos, mas inclusive das forças de seus motivos individuais. Porém é possível o gestor observar o comportamento e procurar solucionar este problema com diferentes estímulos. Identificar os fatores capazes de promover a motivação tem sido o foco das organizações.

### **2.2.1 FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO**

Atualmente diversos são os fatores que causam uma situação de motivação, e estes variam de acordo com a necessidade de cada pessoa. Hoje a responsabilidade de motivar é função do gerente e este deve sempre estimular os seus funcionários para um melhor desempenho e alcance do que se deseja.

Segundo Bergamini (1997) estes fatores estão divididos em fatores extrínsecos e intrínsecos, que se diferenciam por serem internos e externos á

pessoa. Diante disso a pesquisa analisará estes fatores e verificará a sua contribuição para um melhor desempenho nas organizações, proporcionando uma melhor orientação para aplicar estes fatores, de forma a tornar a organização mais competitiva. Com isso pretende-se dizer que quando bem aplicados, estes fatores podem se tornar uma ferramenta essencial para manter os funcionários envolvidos com as metas organizacionais, fazendo com que a mesma fique cada vez mais próxima de atingir os seus objetivos. Enfim esta variável de pesquisa demonstrará os fatores principais que influenciam na motivação e satisfação no trabalho.

Segundo Chiavenato (1998) estes fatores decorrem tanto do ambiente (extrínsecos) como do próprio indivíduo (intrínsecos), e estão relacionados com a motivação de cada pessoa, que serão destacados a seguir.

### **2.2.1.1 Fatores Extrínsecos e Intrínsecos**

Um conceito que possibilitou o estudo da motivação foi à comparação entre a motivação extrínseca e intrínseca. Enquanto uma trata das necessidades e motivos de uma pessoa, a outra busca a motivação gerada por processos de reforço e punição.

Primeiramente, conforme Bergamini (1997) os fatores extrínsecos são aqueles que estimulam ações, mas podem impedir um indivíduo de buscar dentro de si próprio os motivos que auxiliam na direção ao sucesso, por isso em muitas organizações o salário e as recompensas dura pouco tempo, tudo devido a comportamentos iniciativos. A motivação extrínseca também conhecida por motivação ambiental ou consciente refere-se a fatores externos ao indivíduo, incluindo-se aí diversas recompensas sociais e sinais de sucesso, ou seja, são as características organizacionais. Entre estas características pode-se destacar a existência de um sistema de recompensas e punições, fatores sociais, políticas organizacionais, e outros.

Vários teóricos se dedicaram ao estudo da motivação extrínseca, porém foram os comportamentalistas que desenvolveram um estudo mais apurado sobre esse tema, defendendo a teoria de que qualquer comportamento pode ser modificado por meio das técnicas de condicionamento. (BERGAMINI, 1997).

Neste tipo de motivação o indivíduo não gosta de realizar o seu trabalho, mas o executa para ser recompensado. Desta forma pode-se esperar que os indivíduos estarão menos inspirados em produzir resultados. Nestes fatores os indivíduos não precisam estar motivados de fora pra dentro, mas sim se diferenciam de pessoa para pessoa, ou seja, o que funciona para um pode não funcionar para o outro. Na figura abaixo ilustra-se os diversos fatores externos nas quais influenciam no comportamento de um funcionário na organização.

Figura 3 - Fatores externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações



Fonte: Chiavenato (1998)

Enfim pode-se compreender que a motivação extrínseca é aquela que se relaciona com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que um indivíduo realiza, ou seja, com aquilo que ele faz e executa.

Já na motivação intrínseca, Bergamini (1997) afirma que esta se refere a fatores internos ao indivíduo como os seus interesses e os seus gostos. Neste tipo de motivação não há a necessidade de haver recompensas visto que a realização da tarefa em si já apresenta um fator de satisfação. Este tipo de motivação é constante, pois depende unicamente da pessoa e não de fatores externos. A

realização da tarefa deixa de ser uma obrigação passando a ser algo prazeroso equivalente a uma recompensa.

Enfim a motivação intrínseca é a motivação que está relacionada com a realização e satisfação pessoal e profissional. Na figura a seguir demonstram-se alguns fatores da motivação interna que os colaboradores consideram essenciais para uma boa realização e satisfação profissional.

Figura 4 - Fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações



Fonte: Chiavenato (1998)

É foco deste estudo os fatores internos como salário e benefícios que configuram a remuneração. A remuneração conforme Marras (2002) é uma forma de incentivo na qual todas as empresas adotam para recompensar o desempenho das atividades e os resultados alcançados por um funcionário. É o estímulo que a empresa encontra para motivar os seus colaboradores. (CHIAVENATO, 1997).

Atualmente a remuneração é umas das maneiras de incentivos que mais se aplicam para melhorar o desempenho de um funcionário perante á motivação, satisfação e competência dos colaboradores. Se a remuneração for realizada de forma correta pela empresa é de se esperar por uma equipe mais satisfeita e motivada, resultando assim em pontos positivos tanto para a organização, tanto para o colaborador em si. (CHIAVENATO, 1997)

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS**

A metodologia trata dos processos e meios que visam determinar certo problema, produzir determinado objeto ou desenvolver procedimentos e comportamentos. É a forma na qual atingimos uma determinada meta. (OLIVEIRA, 2002)

Barros e Lehfeld (2000, p.2) apontam: “a metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a serem utilizados na obtenção de conhecimento. É a aplicação de método, através de processos e técnica, que garante a legitimidade do saber obtido.”

No entanto o presente capítulo apresentará os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento do estudo, bem como os tipos de pesquisa, população e amostra, abordagem e instrumento de coleta de dados.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Andrade (2003, p.121) afirma que a “pesquisa é um conjunto de procedimentos sistemáticos baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

De acordo com Gil (2001) para que se identifique o tipo de pesquisa de um estudo, é essencial e necessário estar atento às metas desejadas, pois eles é que definem o tipo de pesquisa.

Neste trabalho a pesquisa utilizada quanto aos fins de investigação foi à pesquisa exploratória e descritiva, pois as mesmas se incluem nas classes de pesquisa do estudo que foi desenvolvido pela pesquisadora.

A pesquisa exploratória é aquela que estabelece métodos para a formulação de uma pesquisa além de oferecer informações sobre o objeto de pesquisa que está sendo estudado. Para Gil (2001) este tipo de pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema de pesquisa. Na pesquisa exploratória pode haver o envolvimento da pesquisa bibliográfica e entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente a pesquisa exploratória assume a forma de pesquisa bibliográfica e os estudos de caso.



Raupp e Beuren (2003) citam que as pesquisas exploratórias consistem esclarecer conceitos preliminares sobre certo conteúdo não demonstrado de forma positiva em algum momento. Desta forma este tipo de pesquisa aborda ainda questões sobre o determinado assunto para o entendimento do tema discutido.

O que justifica a escolha da utilização deste tipo de pesquisa é a necessidade que a pesquisadora encontrou em aprofundar o seu conhecimento, verificando a contribuição de autores em livros e periódicos, para a conclusão de sua pesquisa.

Já a pesquisa descritiva busca a resolução de problemas por meio da observação e análise, onde há a obtenção de informações tendo como objetivo buscar maior veracidade dos dados. Cervo e Bervian (2002, p.62) afirmam que “a pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados, mas cujo, registro não consta em documentos”.

Segundo Barros e Lehfeld (2000) a pesquisa descritiva é conceituada como aquela na qual o pesquisador não interfere, onde o objeto é descrito procurando-se descobrir a frequência com que um fenômeno pode ocorrer, causas, relações e suas características.

Para Oliveira (2002, p.114) a pesquisa descritiva seria “um tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno”. O estudo de uma pesquisa descritiva permite ao pesquisador identificar o perfil dos indivíduos analisados na pesquisa.

A justificativa perante a escolha deste tipo de pesquisa é de que a pesquisadora no final analisará os resultados e descreverá os dados obtidos, relativos à motivação dos funcionários da instituição estudada.

Quanto aos meios de investigação foram utilizadas as pesquisas bibliográficas e de campo, devido tanto a obter subsídios sobre as teorias descritas sobre o assunto anteriormente, tanto verificar se as mesmas são aplicadas nas empresas e no ambiente organizacional.

A pesquisa bibliográfica possui como meta conhecer as diferentes formas de contribuições científica sobre certos assuntos. Esta pesquisa pode ser realizada por meio de acervos, bibliotecas, ou seja, ambientes nas quais se obtenham fonte de informações. (OLIVEIRA, 2002)

Barros e Lehfeld (2000) informam que a pesquisa bibliográfica não deixa de ser uma tentativa para que se resolvam problemas na tentativa de se adquirir conhecimentos, perante o emprego em que se é manejado.

Cervo e Bervian (2002, p.79) apontam que “A pesquisa bibliográfica tem como objetivo encontrar respostas aos problemas formulados, e o recurso utilizado para isso são a consulta dos documentos bibliográficos”. Desta forma na pesquisa bibliográfica buscou-se a contribuição de vários autores sobre o assunto, a fim de aprofundar o tema em estudo e dar mais subsidio para o embasamento da pesquisa.

O presente estudo se classificou ainda em pesquisa de campo, que conforme Vergara (2000) é a investigação de um assunto ou tema realizado no local que aconteceu o evento ou que tenha elementos para explicá-lo. Na pesquisa de campo podem ser realizadas entrevistas, questionários, ou outros meios na qual ocorra a obtenção dos dados.

Para Marconi e Lakatos (1996), a pesquisa de campo indica o método que deve ser usado para se conseguir informações a respeito de uma determinada situação ou problema, justo caso deve se obter respostas. Esse tipo de pesquisa auxilia na descoberta de novos fenômenos e a relação existente entre os mesmos.

Para este estudo foi realizada a aplicação de questionário junto aos colaboradores da organização analisada sobre os fatores que influenciam e justificam a motivação no ambiente de trabalho.

### **3.2 DEFINIÇÃO DO SUJEITO DE PESQUISA**

O sujeito de pesquisa, ou a população trabalhada em estudos, geralmente envolvem muitos elementos o que se torna uma tarefa difícil, longa e trabalhosa. Desta forma para facilitar este processo é necessário que se trabalhe com amostras, ou seja, um pequeno grupo ou uma só parte de indivíduos.

Para Marconi e Lakatos (1996, p.37):

O problema de amostragem é, portanto, escolher uma parte (ou amostra), de tal forma que ela seja a mais representativa possível do todo, e a partir dos resultados obtidos relativos a e essa parte, pode inferir, o mais legitimamente possível, os resultados da população total, se esta fosse verificada.

Nomeada como Credisol – Instituição de Crédito Solidário, a organização oportuniza crédito para os microempreendimentos do setor formal e informal, que têm dificuldades de acesso ao crédito no sistema financeiro tradicional, e que desejam abrir, ampliar ou melhorar seu negócio, incentivando o crescimento e o desenvolvimento regional. Mas, indiretamente, beneficia a família destes empreendedores, dos funcionários destas microempresas e, claro, de todos que estejam ligados a estes investimentos. A Credisol oferece os seus serviços de forma diferenciada com preços satisfatórios, obtendo resultados que podem garantir a sua auto sustentabilidade e expansão permanente de seus negócios, com a meta de gerar e conservar os seus postos de trabalho.

Conforme dados históricos, seu processo de constituição iniciou-se em 27 de maio de 1999, através da primeira assembléia de constituição e inaugurada em 16 de dezembro de 1999, com sede na cidade de Criciúma. A Credisol operou como organização não governamental até o mês de junho de 2002, quando foi reconhecida pelo Ministério da Justiça como Oscip – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, dando grande passo para legalização de sua atividade de acordo com a regulamentação vigente do país.

A Instituição atende os vinte sete municípios da região do extremo sul catarinense, com a sede matriz instalada em Criciúma e dez postos de atendimento instalados nas cidades de Içara, Urussanga, Orleans, Forquilha, Turvo, Sombrio, Praia Grande, Araranguá e nos bairros Próspera e Santa Luzia em Criciúma.

A Credisol oferece hoje quatro tipos de produtos de microcrédito dirigidos especificamente à micro e pequenos empreendedores de acordo com a finalidade do crédito. Entre estes serviços estão: Capital de Giro, na qual é a disponibilidade de crédito para compras de matéria-prima e insumos; Capital Fixo para investimentos em instalações, equipamentos, construção civil, reforma, e adaptação das instalações; Capital Misto que é caracterizado tanto pelo capital de giro como o fixo, ou seja, ambos os destinos; Desconto de recebíveis que são troca de cheques feita diretamente na instituição.

O sujeito de pesquisa deste estudo se caracteriza apenas pelo universo de colaboradores que atuam junto às sede matriz de Criciúma – SC, pois o local é de fácil acesso para a pesquisadora, sendo que o numero total de elementos é de 10 funcionários. Entre estes estão: (1) Diretor, (1) Gerente, (1) Coordenador de

Cobrança, (1) Coordenador Regional, (1) Contador, (2) Assistentes Administrativos, (1) Assistente de Cobrança, (1) Agente de Recebíveis e (1) Agente de Crédito.

No Quadro 4, tem-se a estruturação do sujeito de pesquisa definido para este estudo.

Quadro 4 - Estruturação do sujeito de pesquisa

Objetivos	Período	Extensão	Unidade de Amostragem	Elemento
Identificar os fatores que determinam a motivação dos colaboradores da Instituição Credisol.	Maio de 2014.	A Instituição de Crédito Solidário.	Instituição de Criciúma (Matriz).	Os 10 funcionários que compõem o quadro de colaboradores.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa foram utilizados dados primários que segundo Gustin e Dias (2006), são aqueles dados na qual são levantados diretamente pelo pesquisador que geralmente são extraídos de entrevistas, questionários, dados estatísticos, documentos, informações, e outros. Neste tipo de pesquisa é o próprio pesquisador que levanta e seleciona os dados.

Portanto, o instrumento utilizado para a coleta de dados desta pesquisa foi composta por questões apresentadas por escrito a um determinado grupo de pessoas. As questões reúnem perguntas fechadas e de múltipla escolha, sendo claras e objetivas, que buscam abranger todos os entrevistados, possibilitando ao pesquisador uma maior facilidade para a aplicação e análise dos dados. O questionário foi elaborado pela pesquisadora, na qual possui como objetivo realizar perguntas relacionadas sobre a motivação dos indivíduos no ambiente de trabalho.

A coleta de dados foi realizada com os funcionários da empresa em horário de trabalho, sendo que as informações foram retiradas de forma confidencial e anônima a fim de não inibir os indivíduos diante das perguntas. Primeiramente, o questionário passou por período de pré-teste, para verificar se as perguntas foram

respondidas sem dificuldade pelos entrevistados. Logo em seguida realizou-se as modificações necessárias para a efetiva aplicação do mesmo. O instrumento de coleta de dados desta pesquisa está apresentado no Apêndice I deste trabalho. Ele é composto por 11 (onze) perguntas fechadas, iniciando com perguntas que caracterizam o respondente; seguido por perguntas sobre a satisfação e a insatisfação do funcionário no ambiente de trabalho e sobre a motivação no trabalho em geral.

### **3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS**

O processo de análise dos dados envolve diversas etapas, e entre eles estão à tabulação de dados, e a interpretação dos dados para se chegar aos resultados obtidos. Conforme Gil (1996) a análise tem como objetivo descrever as informações coletadas durante a pesquisa e organiza-las, procurando sempre pelas respostas perante o problema proposto.

Para a técnica de análise dos dados foi utilizada a abordagem mista, ou seja, dados qualitativos e quantitativos, pois o questionário é totalmente de perguntas fechadas. O que irá permitir o tratamento dos dados quantitativamente, buscando com a análise estatística a identificação dos fatores que mais impactam a motivação dos funcionários, inclusive priorizando-os. A análise qualitativa será utilizada para compreender o contexto e as intenções de respostas dos funcionários.

Beuren e Raupp (2003) citam que uma análise qualitativa deve ser estudada de acordo com a situação. A pesquisa qualitativa procura descrever a complexidade de um problema e não procura enumerar e nem analisar estatisticamente o fenômeno analisado, mas sim destacar as características, pessoas, lugares e os processos, procurando compreender a situação e a natureza do fenômeno.

Segundo Chizzotti (2006, p.1), “O termo qualitativo implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível”.

Já na análise quantitativa Fonseca (2002, p. 20) esclarece que:

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Enfim enquanto a pesquisa quantitativa analisa dados numéricos através de procedimentos estatísticos, a pesquisa qualitativa busca analisar as informações narradas de uma forma mais organizada.

### 3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresenta-se um resumo com os principais procedimentos metodológicos que foram utilizados para a formulação da pesquisa do presente estudo.

Quadro 5 - Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivos Específicos	Tipo de Pesquisa quanto aos fins	Meios de Investigação	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
1) Construir o estado da arte sobre os fatores que geram a motivação dos funcionários nas organizações	Exploratória	Bibliográfica	Busca Dirigida ao Tema	Análise do Discurso	Qualitativa
2) Descrever as teorias que designam sistemas motivacionais	Descritiva	Bibliográfica	Busca Dirigida ao Tema	Análise do Discurso	Qualitativa
3) Identificar os fatores que promovem a satisfação nos colaboradores	Descritiva	Bibliográfica e de campo	Busca Dirigida ao Tema	Análise de Conteúdo	Qualitativa

Continuação.

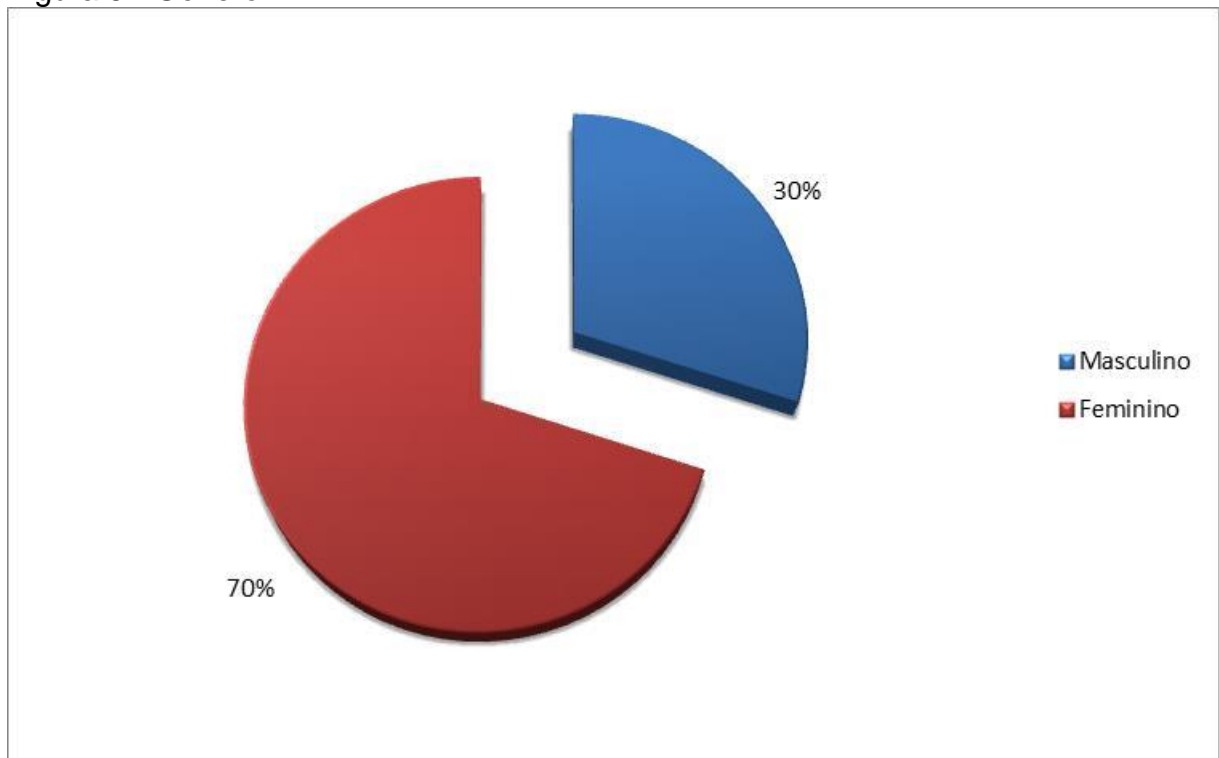
Objetivos Específicos	Tipo de Pesquisa quanto aos fins	Meios de Investigação	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
4) Verificar os fatores que geram a insatisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho	Descritiva	De campo	Estudo de caso	Questionário	Mista Qualitativa Quantitativa

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através da pesquisa realizada com os 10 colaboradores que constituem o quadro funcional da Instituição de Criciúma, que está sendo analisada neste estudo, obedecendo aos procedimentos metodológicos.

Figura 5 - Gênero

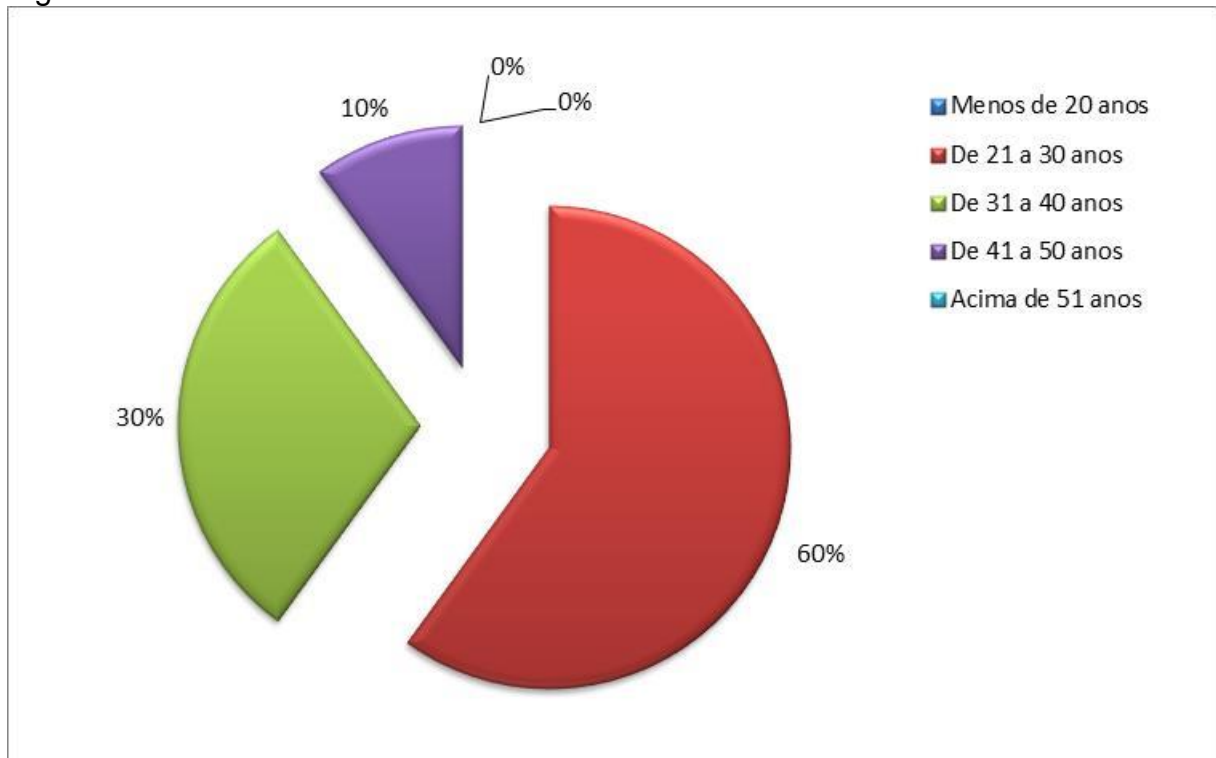


Fonte: Dados da pesquisa

Conforme apresentado na Figura 5, 70% dos colaboradores entrevistados são do gênero feminino e 30% do masculino.



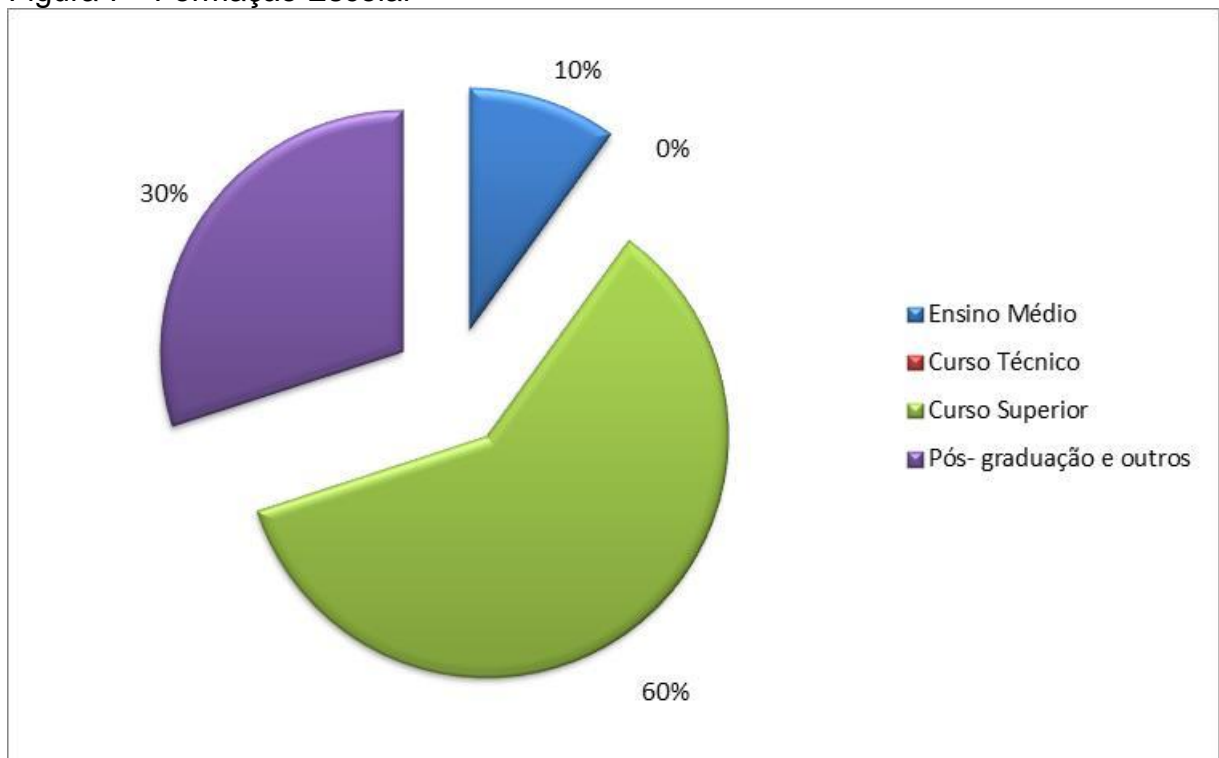
Figura 6 - Faixa Etária



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme retratado na Figura 6 não há nenhum trabalhador com idade abaixo de 20 anos e nem acima de 51 anos. A maioria (60%) está na faixa etária entre 21 a 30 anos. 30% dos respondentes têm entre 31 a 40 anos, e 10% informa possuir 41 a 50 anos.

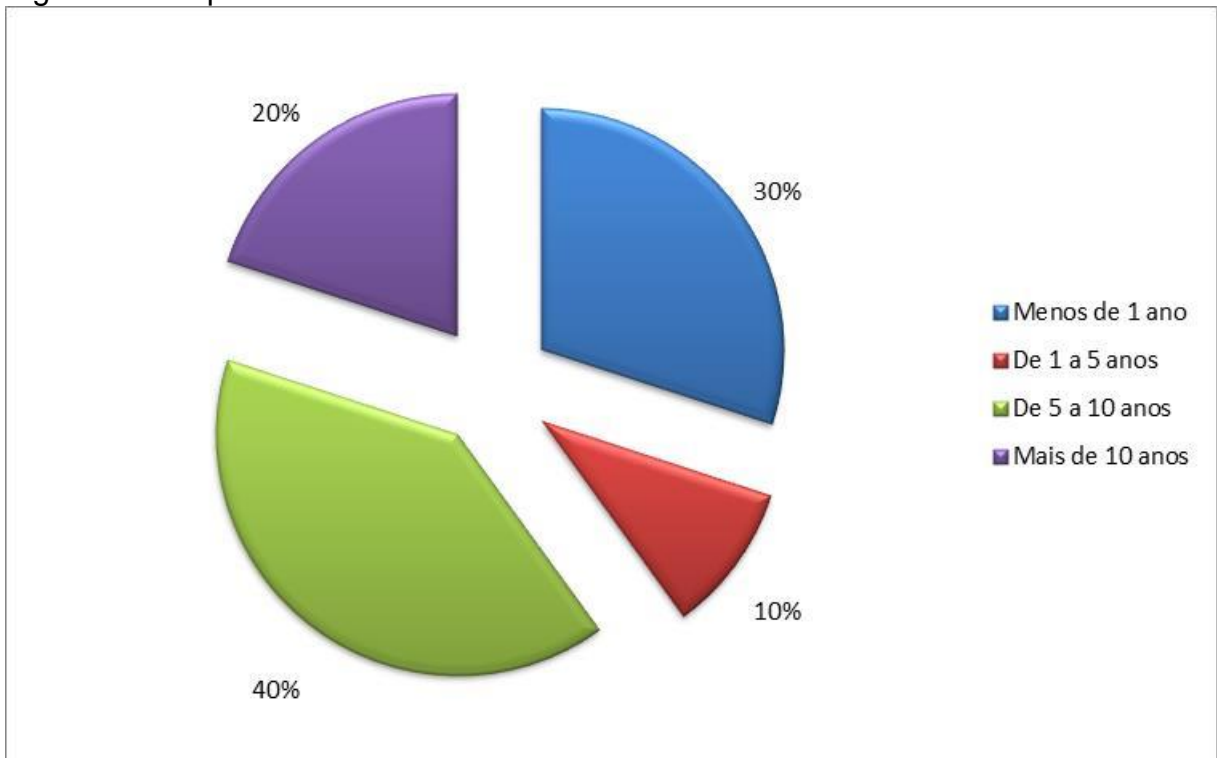
Figura 7 - Formação Escolar



Fonte: Dados da pesquisa

Referente à Figura 7 mostra que 10% dos entrevistados são formados no ensino médio, a maioria (60%) já passou pelo curso superior, 30% já são pós-graduados, e fizeram outros tipos de cursos como especializações e MBA'S, e nenhum deles já realizou qualquer tipo de curso técnico.

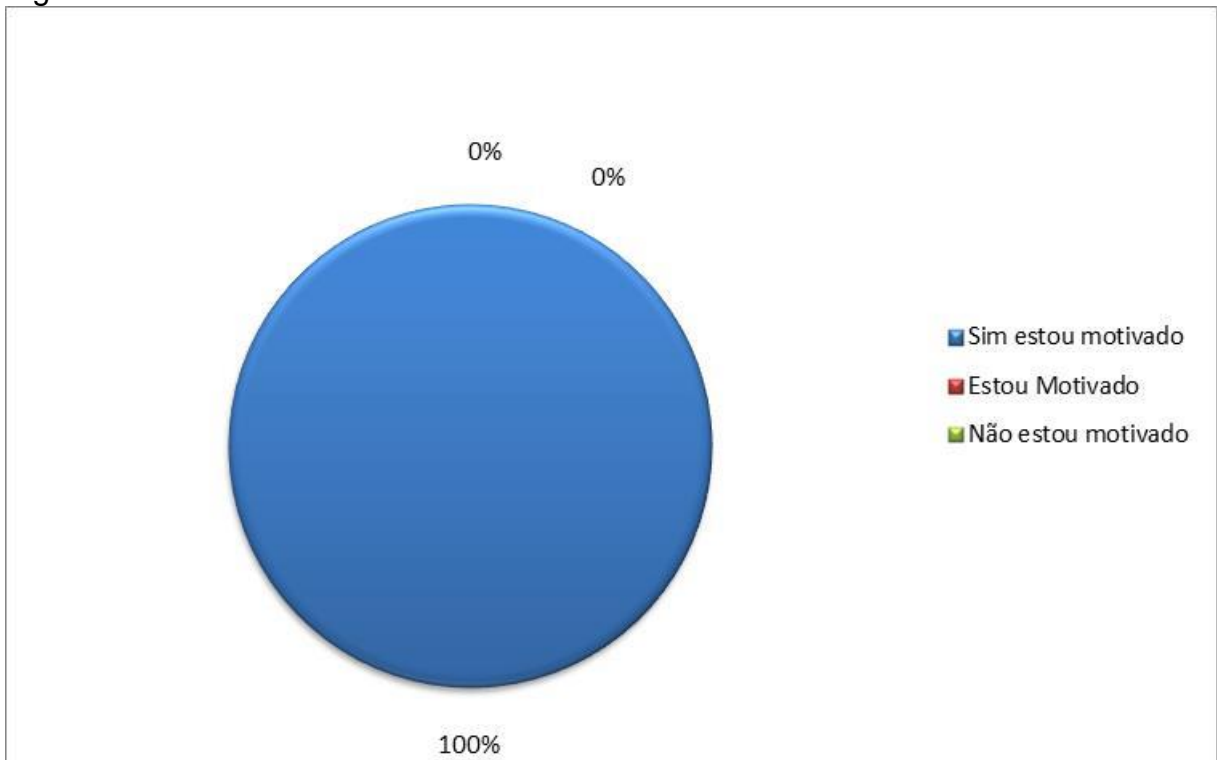
Figura 8- Tempo de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Esta questão identificou que 30% dos entrevistados estão a menos de um ano no local, sendo que 10% informa que trabalham de 1 a 5 anos. 40% pertencem ao grupo de entrevistados que possuem mais tempo de empresa, envolvendo as pessoas que possuem de 5 a 10 anos, e 20% relatam que estão no local trabalhando a mais de 10 anos.

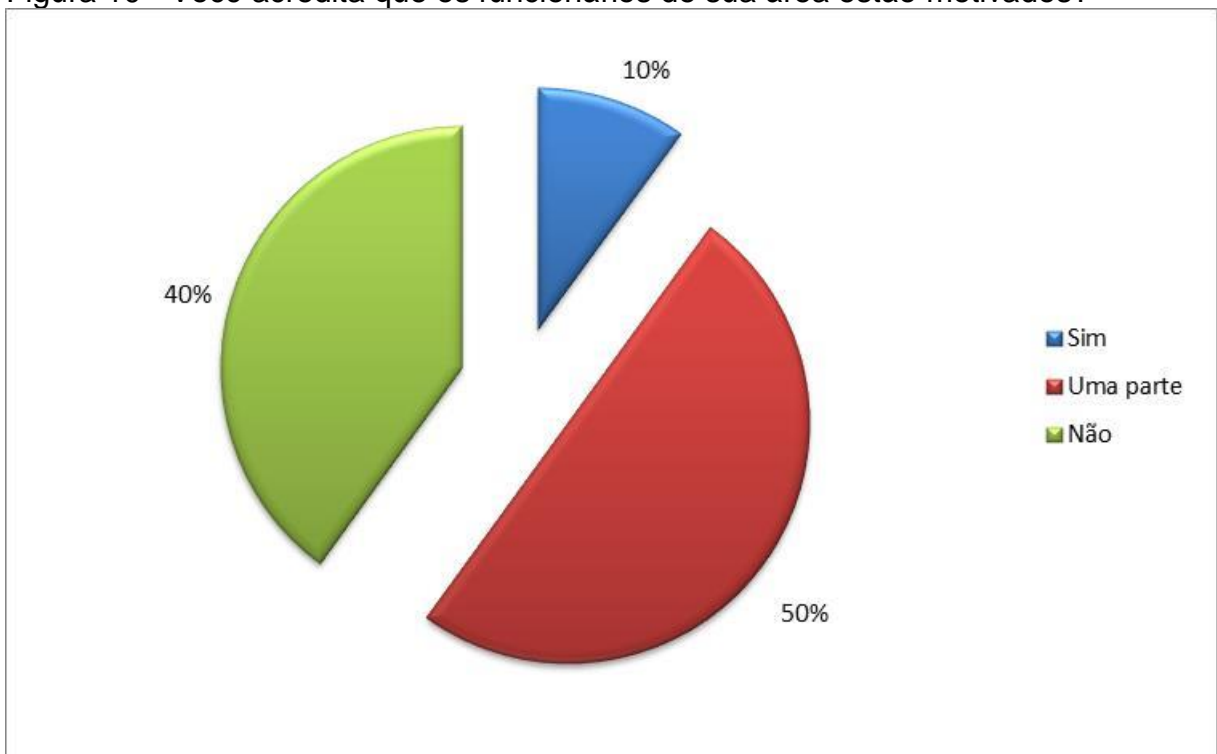
Figura 9 - Você está motivado no ambiente de trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa

Através dos dados obtidos foi verificado que todos os colaboradores estão motivados chegando a um resultado de 100 % dos respondentes.

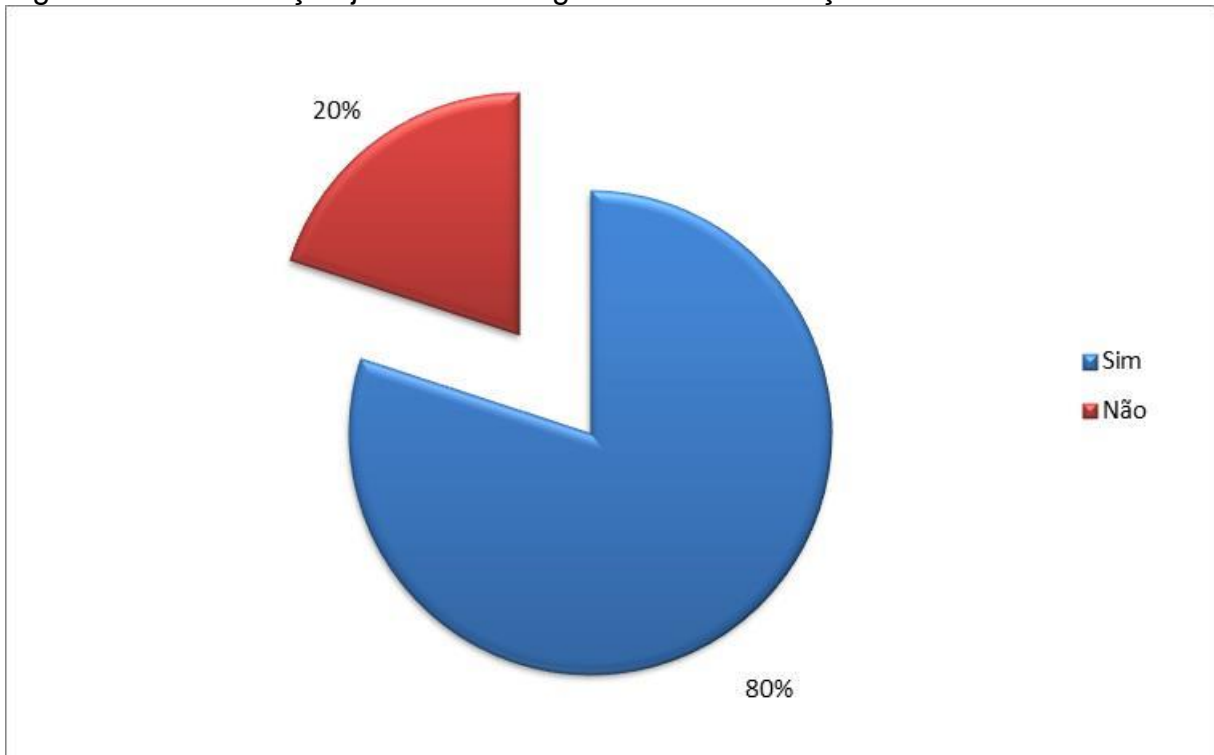
Figura 10 - Você acredita que os funcionários de sua área estão motivados?



Fonte: Dados da pesquisa

Segundo a Figura 10 em relação sobre se os funcionários de cada área da instituição estão motivados, 10% relataram que estão sim motivados e 40% mencionam não estar motivados. A maioria deles 50% informa que apenas uma parte dos colaboradores está se sentindo motivada.

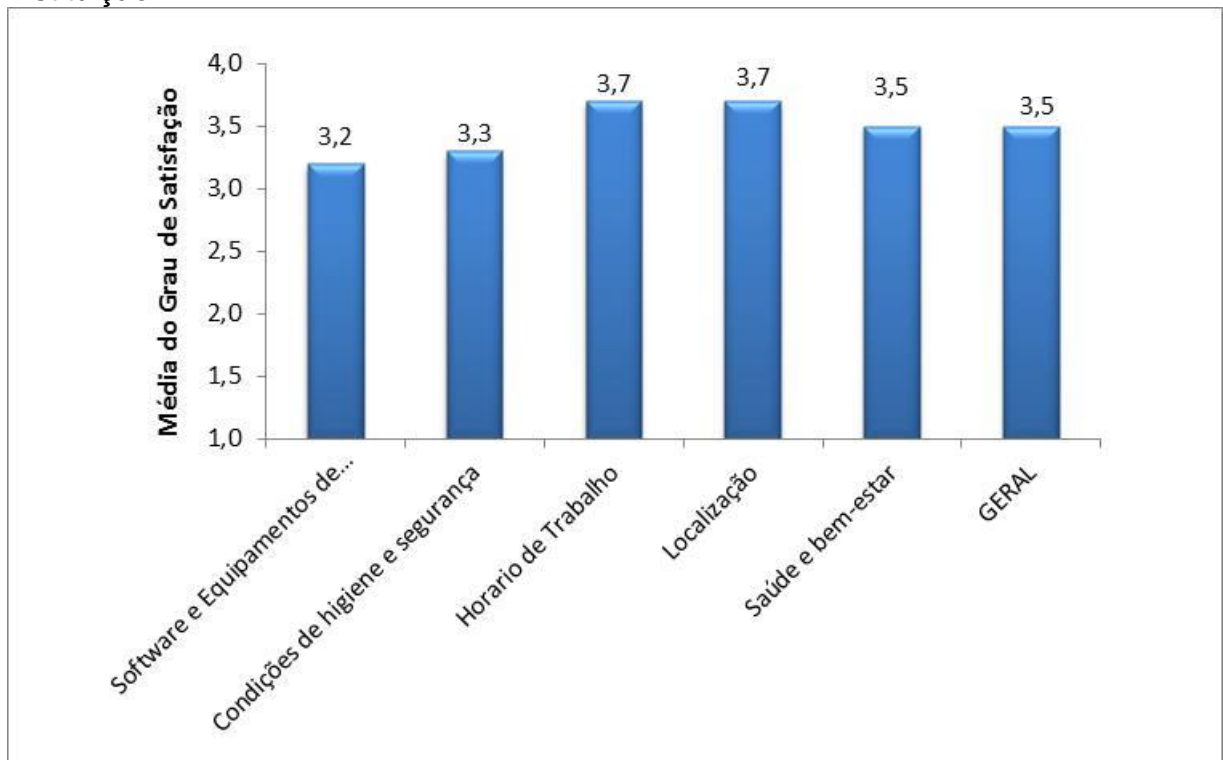
Figura 11 - A instituição já trabalhou alguma vez a motivação dos funcionários?



Fonte: Dados da pesquisa

Na Figura 11, 80% responderam que sim, relatando que já havia sido trabalhada a motivação na instituição. Desta forma os entrevistados informam que o encontro com psicólogas, e investimentos em cursos de preparação, foi o que a instituição já realizou para motivar estes colaboradores. Apesar disto 20% revelaram ainda que a empresa não havia trabalhado a motivação de seus funcionários.

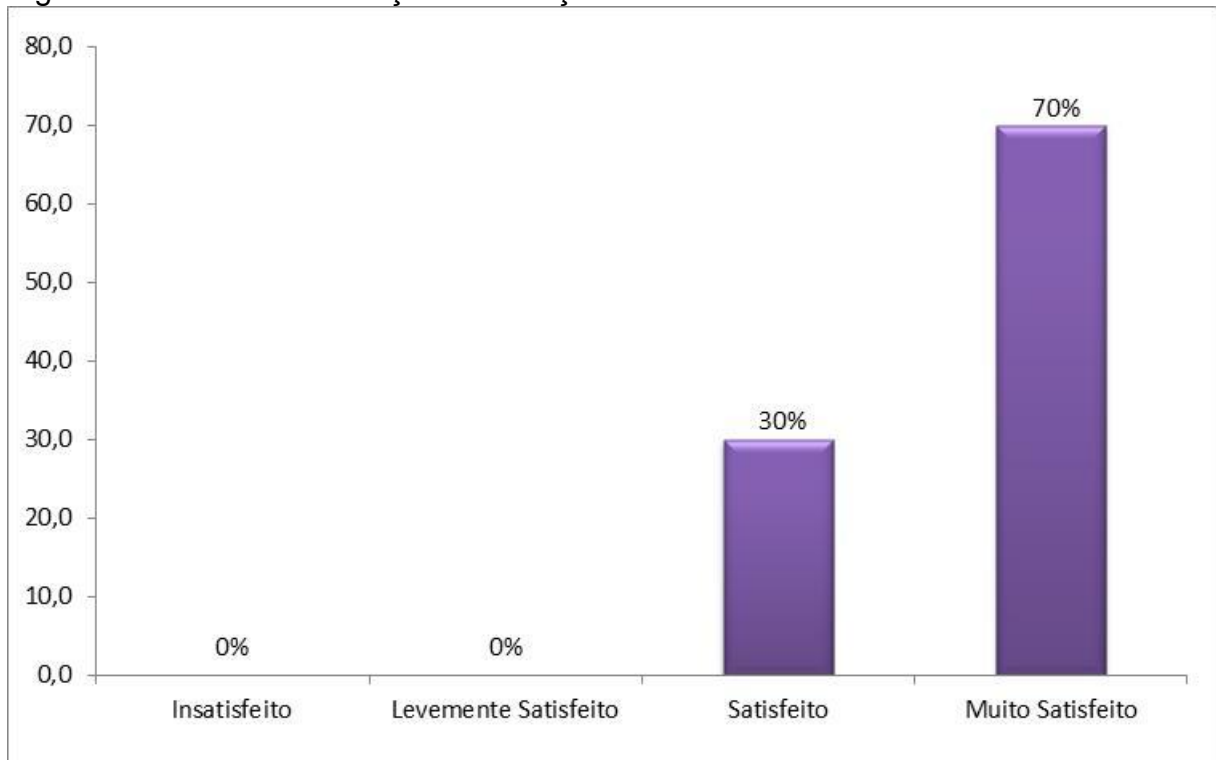
Figura 12 - Média do grau de satisfação perante aos atributos presentes na instituição



Fonte: Dados da pesquisa

Esta questão identificou alguns atributos que foram analisados no ambiente organizacional, para que se construa a motivação. Neste foi examinado o grau de satisfação que cada indivíduo encontra em cada atributo. Desta forma foi realizada a média ponderada geral encontrada pelos indivíduos, pois com isso há uma melhor compreensão dos resultados. O aspecto horário de trabalho e localização foi encontrado médias iguais, sendo os maiores índices de satisfação na qual correspondeu a 3,7. No aspecto de saúde e bem-estar relatou média igual a 3,5. Nas condições de higiene e segurança verificou-se uma média de 3,3. No aspecto de software e equipamentos de informática foi demonstrada a menor média ponderada, correspondendo a 3,2. E por fim realizando a média geral de todos os atributos encontrou-se uma média idêntica a 3,5.

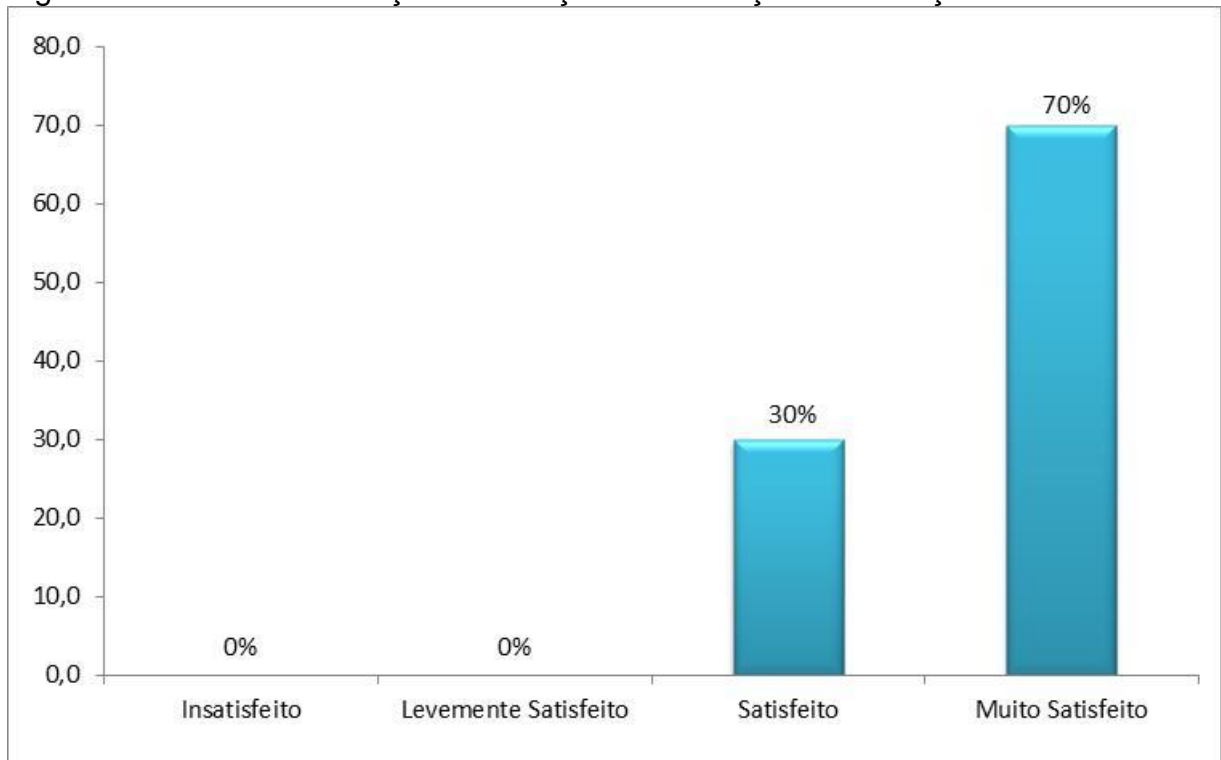
Figura 13 - Grau de satisfação em relação ao horário de trabalho



**Fonte:** Dados da pesquisa

Questionados em relação ao horário de trabalho, de acordo com a Figura 13, 30% demonstraram estarem satisfeitos, enquanto 70%, a maioria dos entrevistados revelou estar muito satisfeitos, enquanto nenhum deles informou estarem insatisfeitos ou levemente satisfeitos. O horário de trabalho é algo na qual exerce muita influencia na motivação e para a empresa manter um horário flexível é fundamental, pois além de motivar esta pode ainda trazer benefícios e incentivos.

Figura 14 - Grau de satisfação em relação à localização e instalações

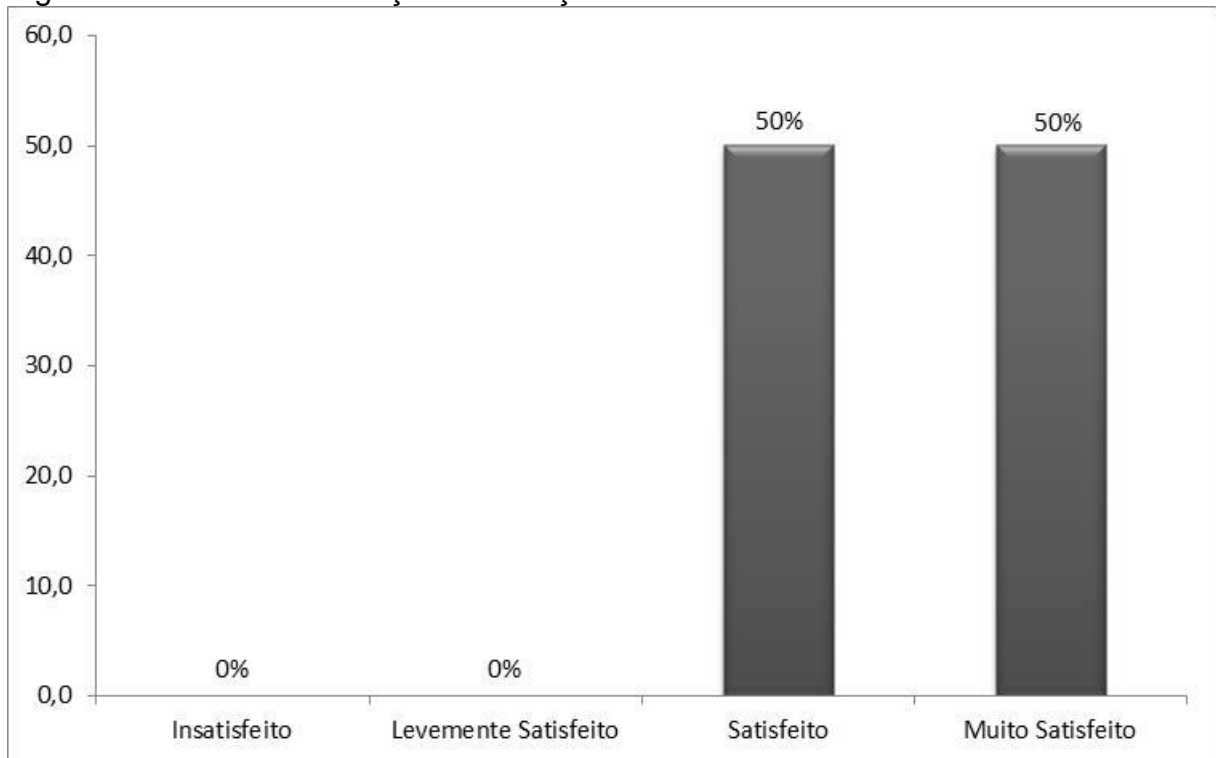


**Fonte:** Dados da pesquisa

Conforme a Figura 14, diagnosticados sobre a localização e instalações, 70% dos entrevistados indicaram estar muito satisfeitos, 30% revelaram satisfeitos, sendo que 0% apresentou-se levemente satisfeitos e insatisfeitos.



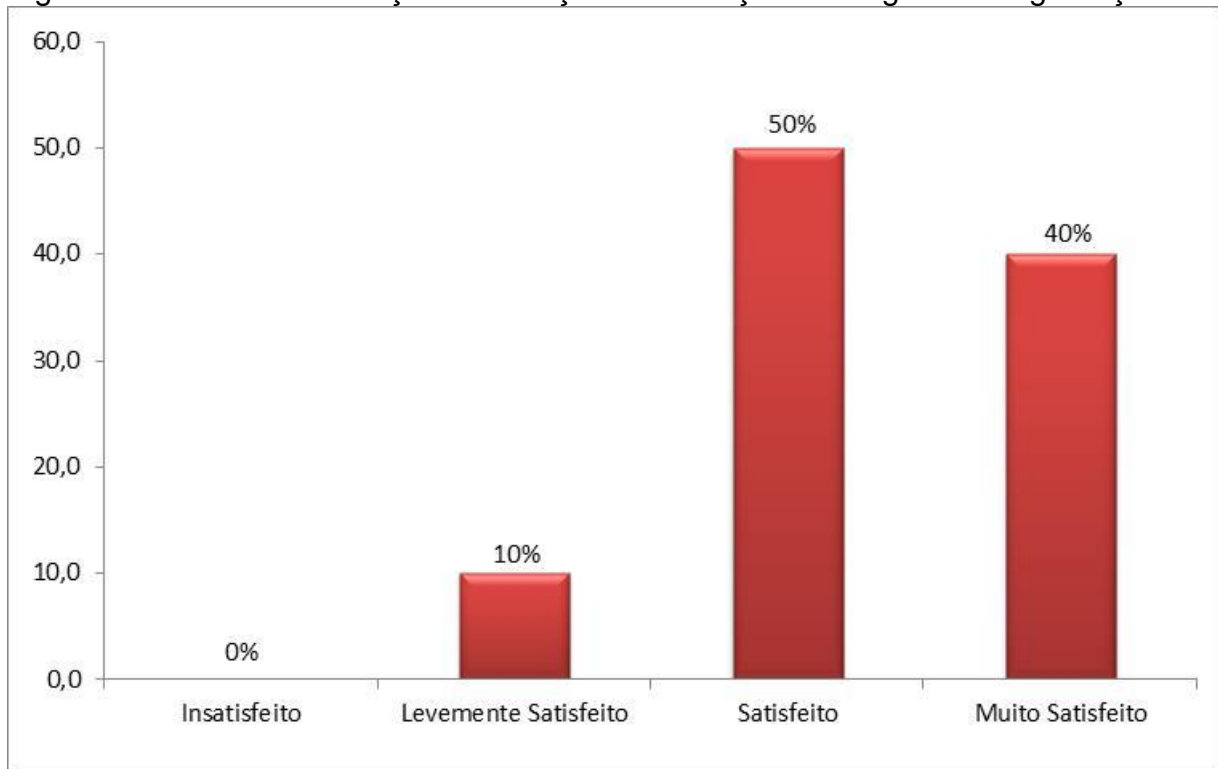
Figura 15 - Grau de satisfação em relação à saúde e bem-estar



Fonte: Dados da pesquisa

Referente à Figura 15, foi relatado sobre o aspecto saúde e bem-estar dos funcionários que a instituição oferece em seu local de trabalho. A pesquisa revelou que 50% deles apresentam-se satisfeitos e 50% muito satisfeitos, demonstrando porcentagens iguais. Nenhum dos colaboradores indicou estar insatisfeito ou levemente satisfeito. A saúde e bem-estar no trabalho hoje influem na motivação incidindo sobre a forma que um funcionário desempenha o seu trabalho, se ele está bem produzirá mais, se está mal haverá uma queda na produção.

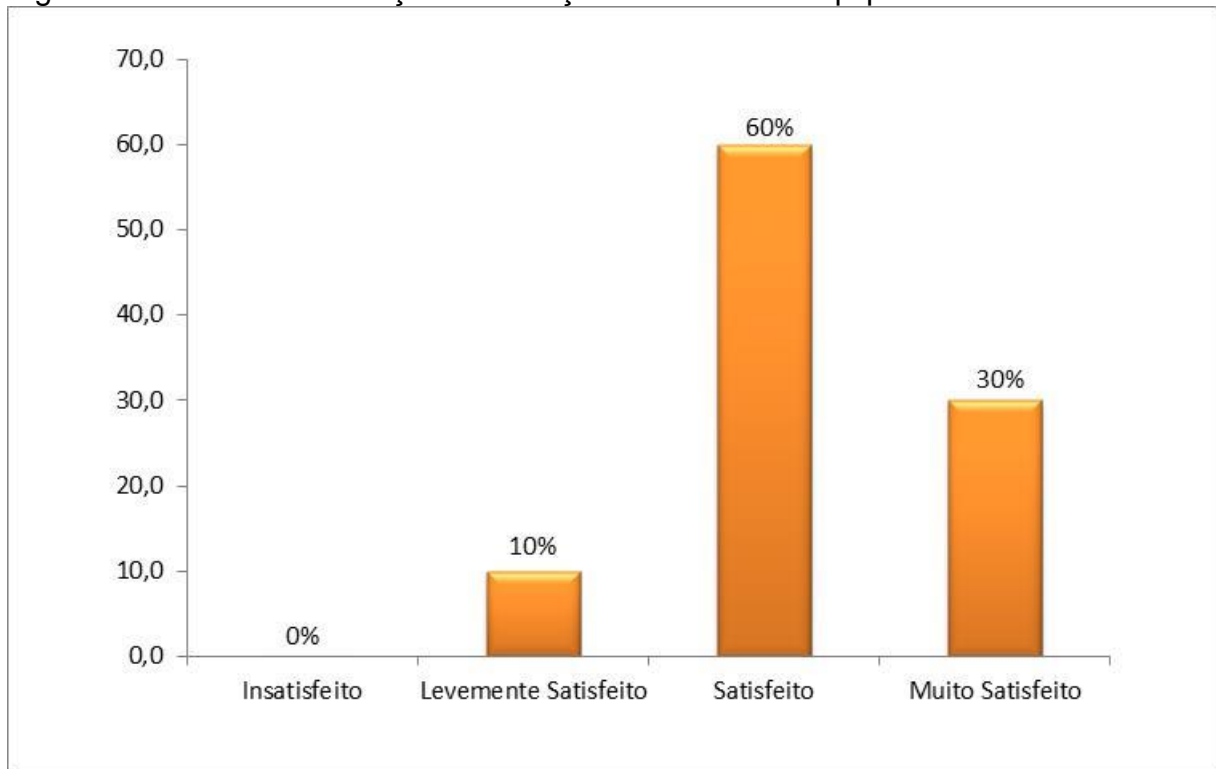
Figura 16 - Grau de satisfação em relação às condições de higiene e segurança



**Fonte:** Dados da pesquisa

Questionados sobre as condições de higiene e segurança que a instituição oferece atualmente, nenhum dos colaboradores revelou se estão insatisfeitos. 10% estão levemente satisfeitos, 50% demonstraram estar satisfeitos, indicando a maioria dos entrevistados e 40% indicaram estar muito satisfeitos.

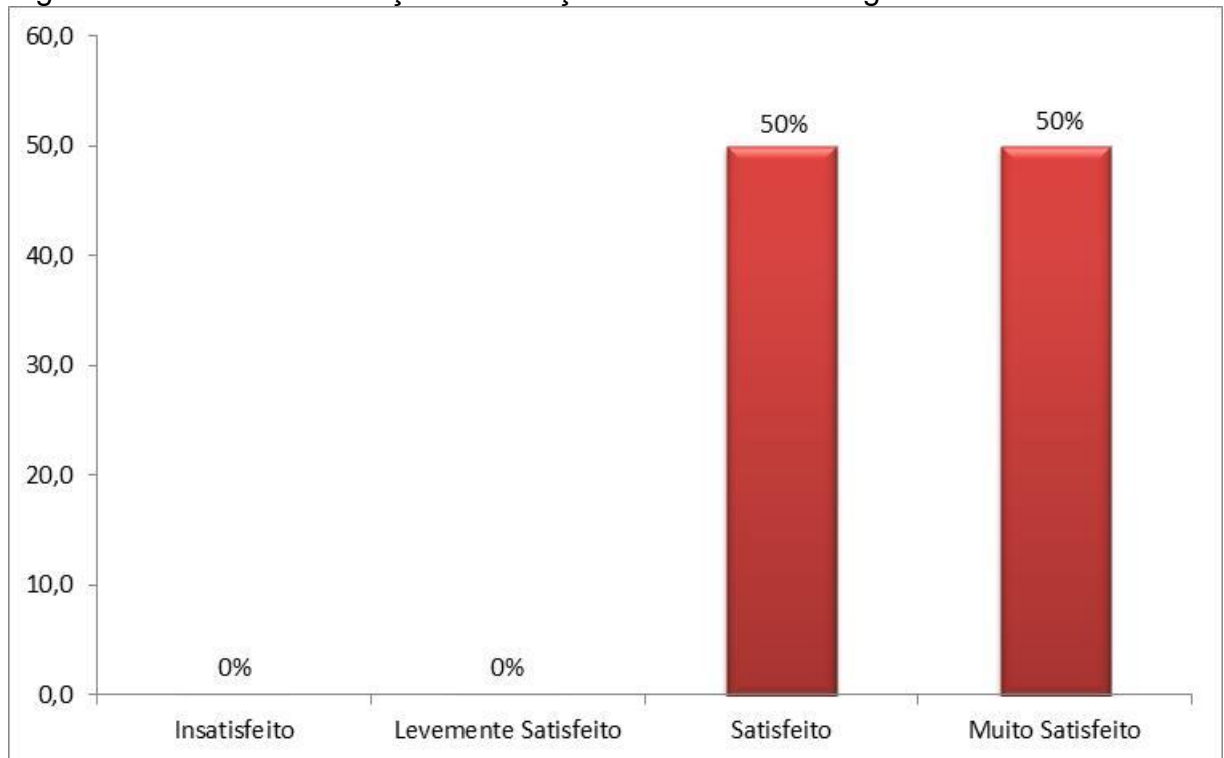
Figura 17 - Grau de satisfação em relação a software e equipamentos de informática



**Fonte:** Dados da pesquisa

Neste aspecto pode-se observar o grau de satisfação dos participantes em relação ao software e equipamentos de informática. 10% dos entrevistados indicaram estar levemente satisfeitos, 60% relataram estar satisfeitos, na qual se revelou a maioria dos participantes. 30% estão muito satisfeitos, e 0% demonstrou estar insatisfeitos em relação a este tipo de atributo.

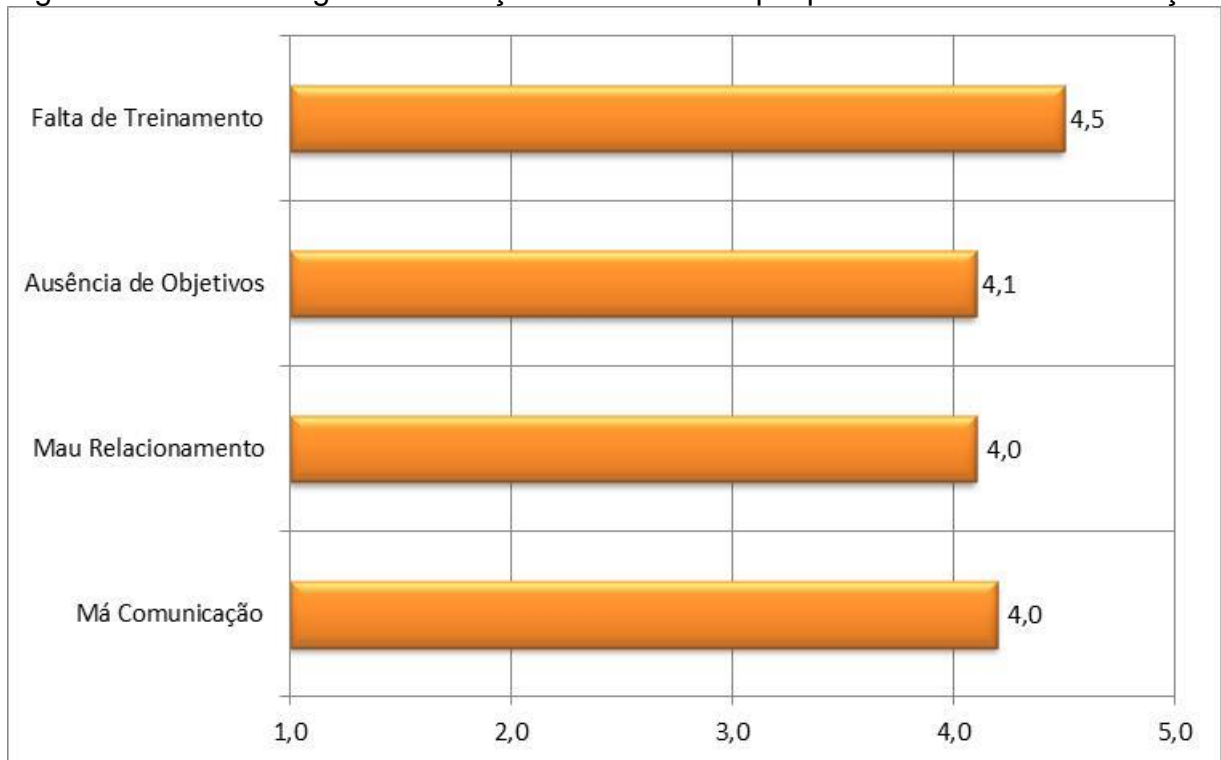
Figura 18 - Grau de satisfação em relação aos atributos em geral



**Fonte:** Dados da pesquisa

Após de analisados todos os aspectos que contribuem e auxiliam na satisfação, foi realizada uma análise dos fatores em geral. Segundo a Figura 18, 50% informou estar satisfeitos em relação aos atributos em geral que se encontram no ambiente de trabalho e que influenciam na motivação. 50% revelaram que estão muito satisfeitos e 0% não demonstrou se está insatisfeito ou levemente satisfeito.

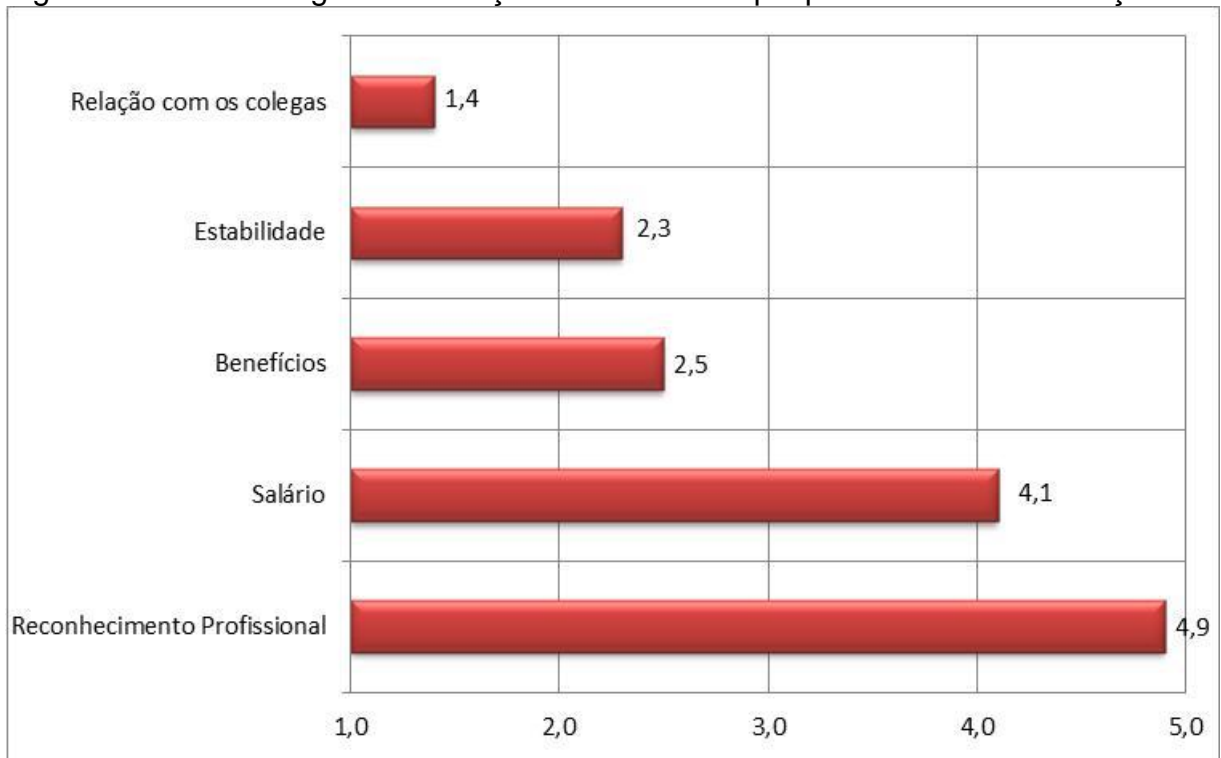
Figura 19 - Média do grau em relação aos atributos que podem levar á desmotivação



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Figura 19 foi selecionado que os colaboradores colocassem em uma escala de 1 a 4, referente aos atributos que podem levar a desmotivação. Desta forma foi realizada a média ponderada dos fatores, pois com isso há uma melhor compreensão das respostas. O aspecto falta de treinamento foi revelado como o item que mais desmotiva, demonstrando uma média igual a 4,5, seguido pela ausência de objetivos e maus relacionamentos que revelam médias iguais a 4,1. A má comunicação e a hora extra ficaram em ultimo lugar, indicando também médias iguais demonstrando um valor de 4,0.

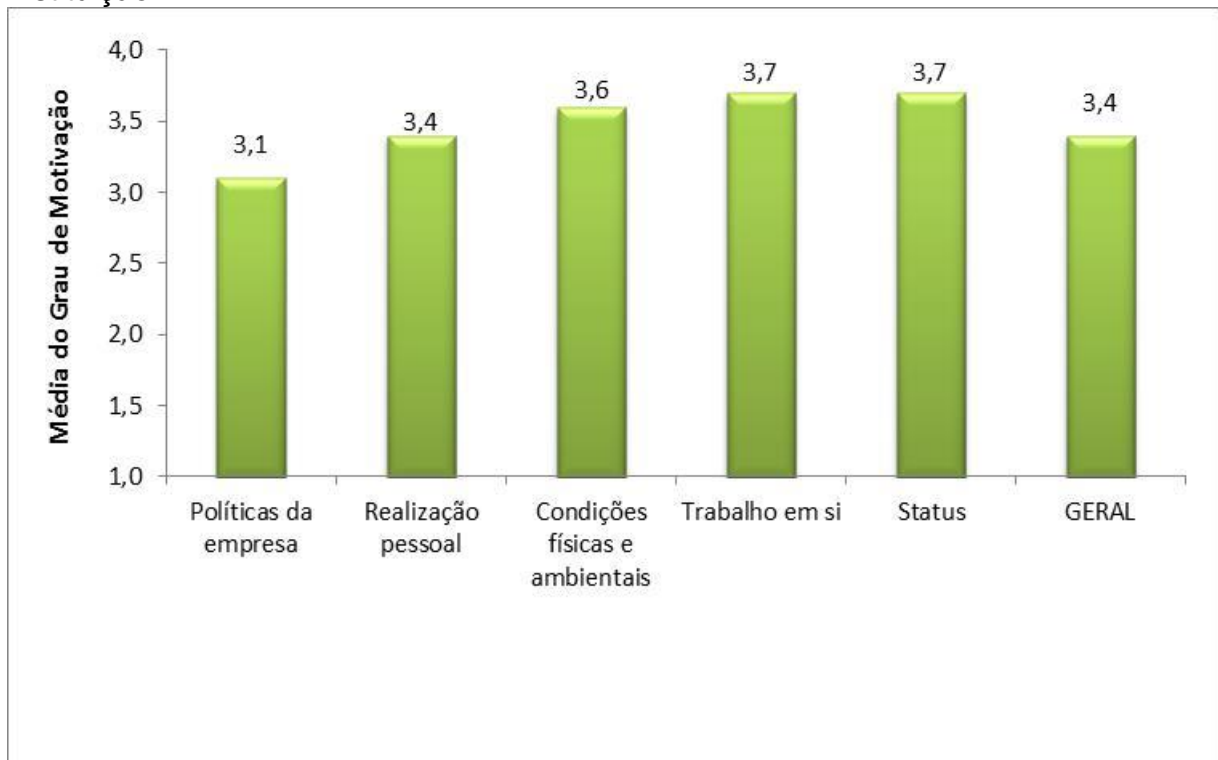
Figura 20 - Média do grau em relação aos atributos que podem levar á motivação



Fonte: Dados da pesquisa

Na Figura 20 podem-se perceber certos atributos que foram analisados e que indicam serem fatores que motivam o indivíduo no trabalho. O aspecto reconhecimento profissional foi o item que revelou maior grau de motivação ficando com média 4,9 seguido do salário com 4,1. O benefício ficou com média de 2,5, enquanto a estabilidade, informou 2,3. Em ultimo lugar ficando o fator que menos motiva no ambiente de trabalho ficou a relação com os colegas informando média 1,4.

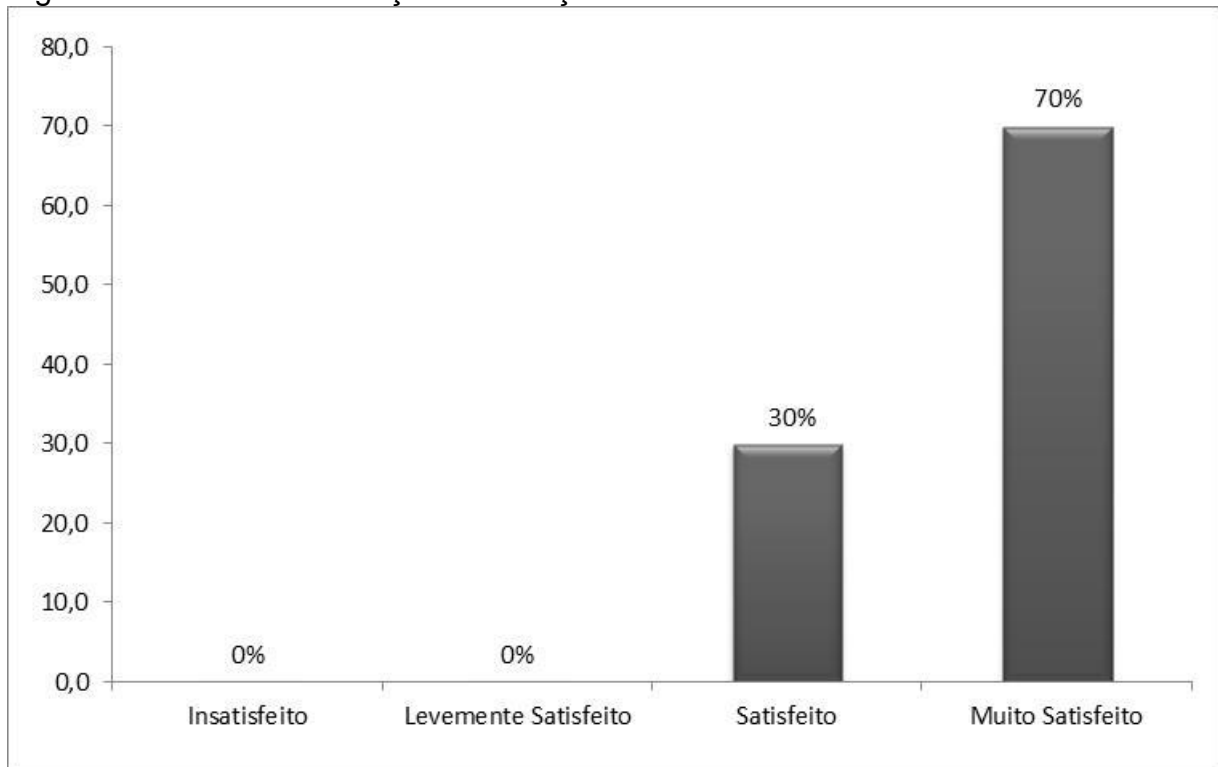
Figura 21 - Média do grau de motivação em relação aos atributos presentes na instituição



Fonte: Dados da pesquisa

Referente à Figura 21 pode-se verificar alguns atributos que foram encontrados no ambiente de trabalho, que exercem influencia na motivação dos colaboradores. Neste foi examinado o grau de motivação que cada indivíduo encontra em cada atributo. No aspecto trabalho em si e status foram demonstrados as médias mais altas, sendo os fatores que mais desencadeiam na motivação. As condições físicas e ambientais indicaram uma média igual a 3,6. A realização pessoal revelou média de 3,4 e por último a política da empresa sendo o fator que menos motiva, na qual orientou uma média de 3,1. E por fim nos aspectos em geral revelou-se uma média de 3,4.

Figura 22 - Grau de satisfação em relação ao trabalho em si

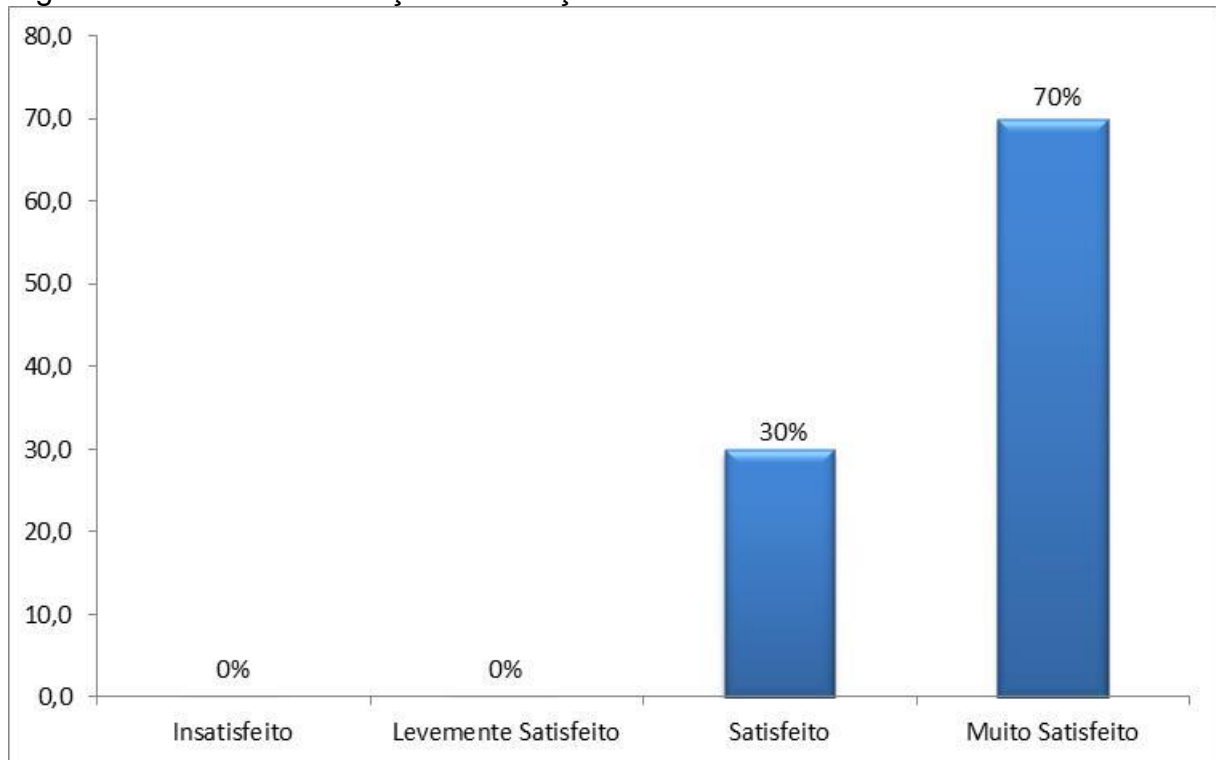


**Fonte:** Dados da pesquisa

Esta questão identificou que 30% estão satisfeitos em relação à realização do trabalho em si, e 70% muitos satisfeitos, revelando gostar de realizar as atividades, o que motiva as pessoas a estarem todo o dia na empresa trabalhando. Nenhum se identificou estar insatisfeito ou levemente satisfeito.



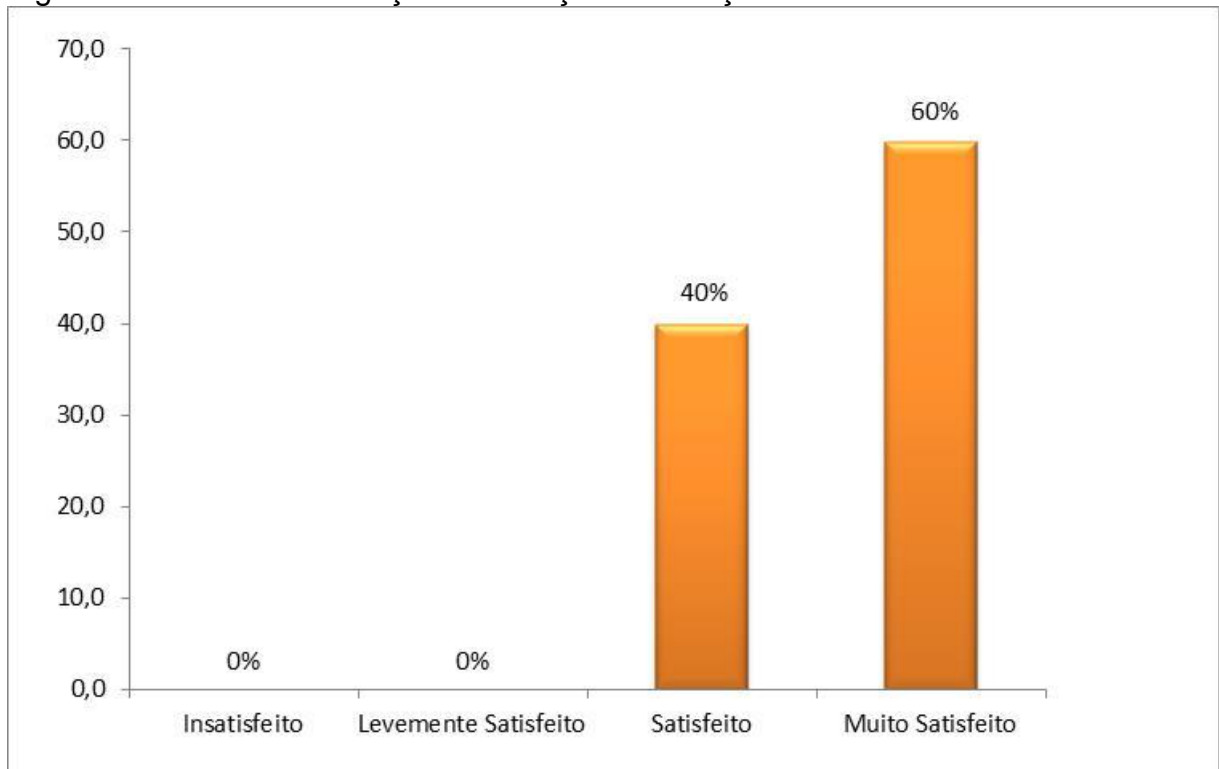
Figura 23 - Grau de satisfação em relação ao status



**Fonte:** Dados da pesquisa

De acordo com a Figura 23 os entrevistados demonstraram que 30% estão satisfeitos e 70% muito satisfeitos em relação ao status da empresa. Os funcionários revelaram que a instituição é um bom lugar para se trabalhar o que é animador, fazendo com que as pessoas sintam-se motivadas a estarem ingressas na organização. Nenhum colaborador revelou-se insatisfeito ou levemente satisfeito em relação a este aspecto.

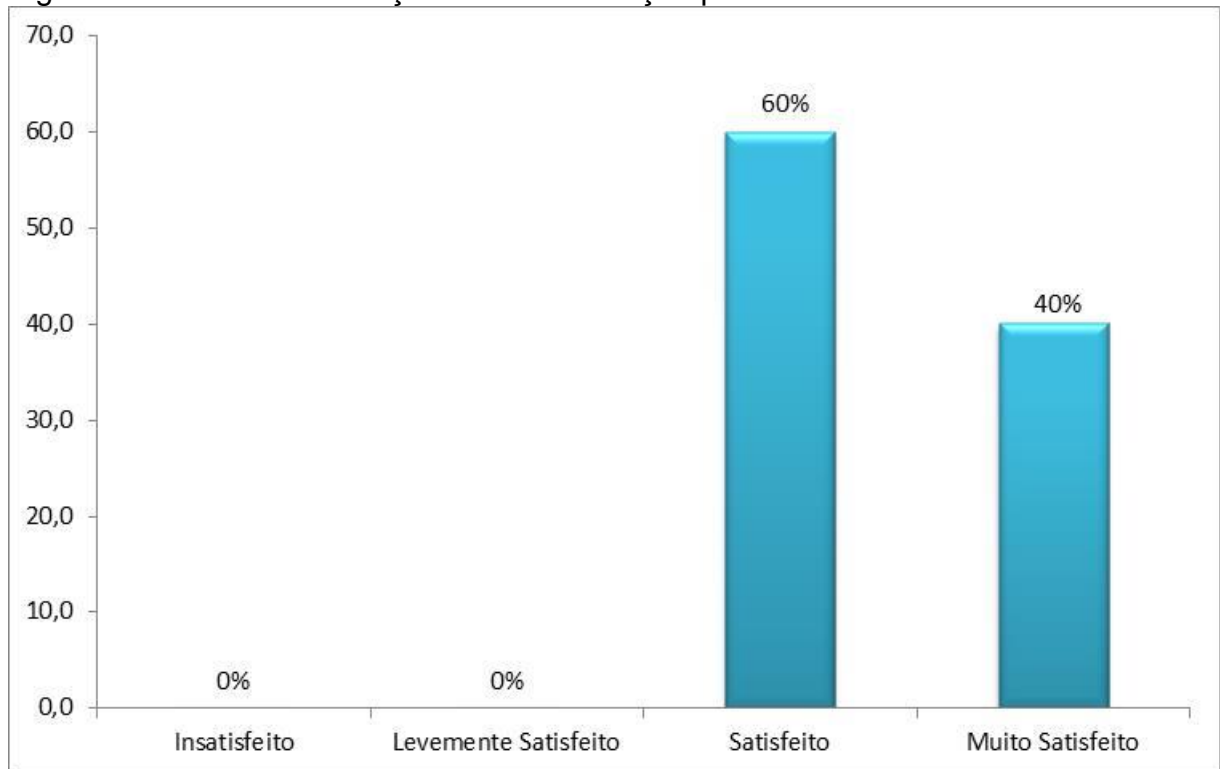
Figura 24 - Grau de satisfação em relação a condições físicas e ambientais



**Fonte:** Dados da pesquisa

Neste aspecto 40% respondeu estar satisfeito, 60% muito satisfeito e nenhum insatisfeitos ou levemente satisfeitos. As condições físicas e ambientais é um dos fatores que influenciam na motivação. Se o local onde se trabalha está ruim este pode influenciar no desempenho do funcionário, o que acarretará em problemas na organização, e deve ser função da própria empresa melhorar este local para ajudar o colaborador a se sobressair mais em suas atividades em realização.

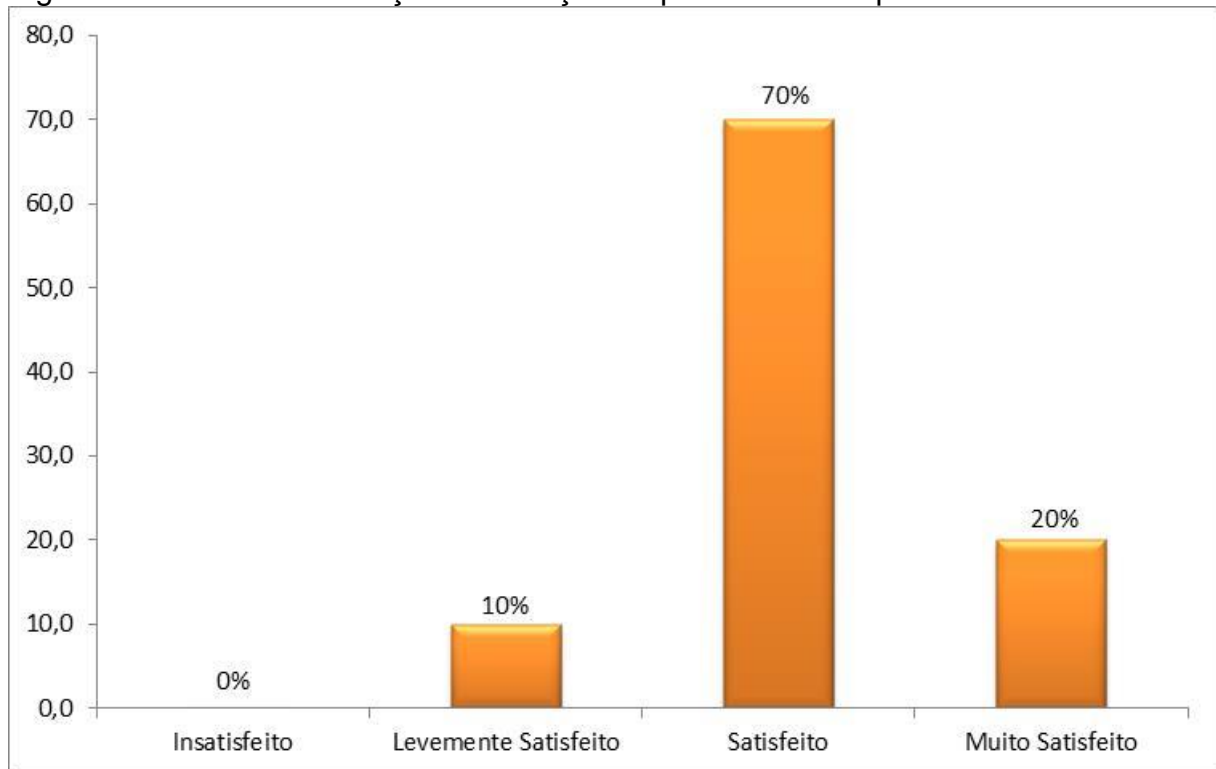
Figura 25 - Grau de satisfação com a realização pessoal



Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se conforme a Figura 25 que 60% dos entrevistados estão satisfeitos e concordam que a realização pessoal é um fator que motiva a trabalhar. 40% demonstram estarem muito satisfeitos sobre o que a empresa disponibiliza para o seu crescimento e desenvolvimento. Nenhum funcionário revelou estar insatisfeitos ou levemente satisfeitos.

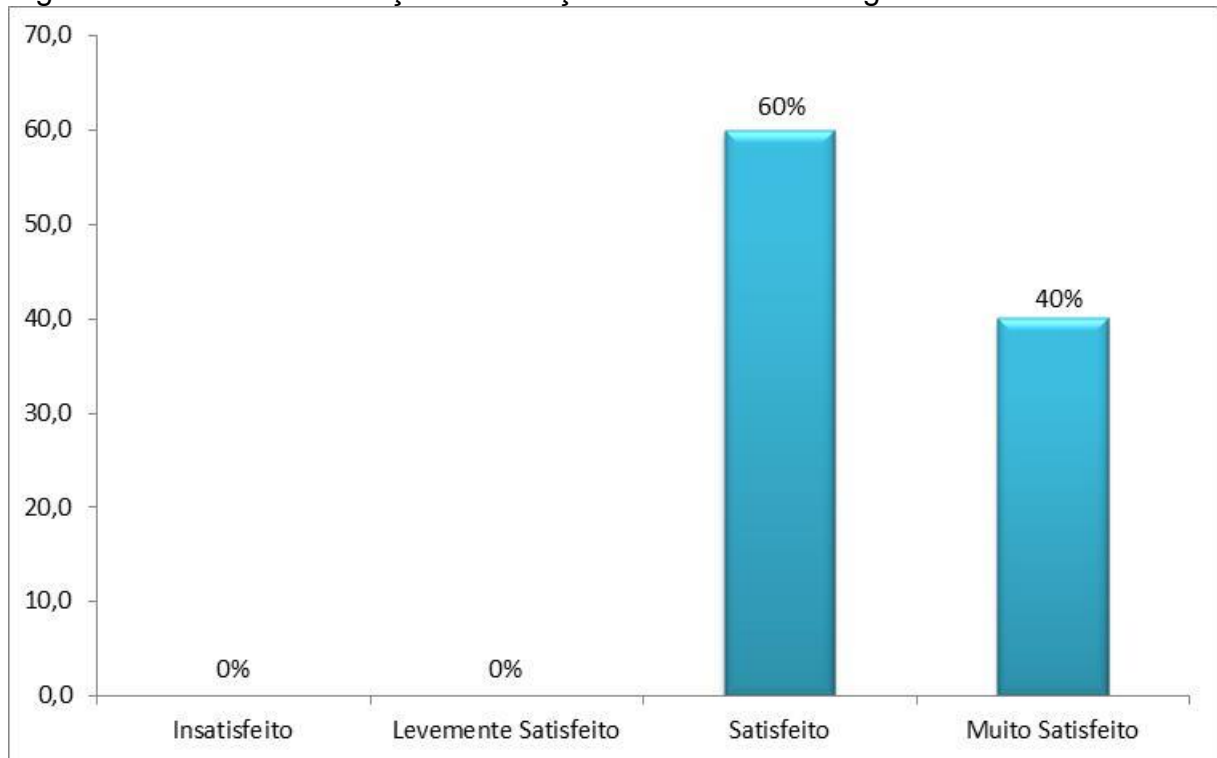
Figura 26 - Grau de satisfação em relação às políticas da empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Nesta questão é possível identificar e observar que apenas 10% estão levemente satisfeitos em relação às políticas da empresa, 70% satisfeitos, indicando a maioria dos entrevistados e 20% muito satisfeitos. Nenhum dos entrevistados revelou se está insatisfeito.

Figura 27 - Grau de satisfação em relação aos atributos em geral



Fonte: Dados da pesquisa

Finalizando a apresentação dos dados da pesquisa de campo, a Figura 25 informa sobre os atributos gerais motivadores analisados na empresa. Ambos revelaram que 60% estão satisfeitos e 40% muito satisfeitos sobre os atributos em gerais. 0% não informou se estão insatisfeitos ou levemente satisfeitos.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

No início deste trabalho foram propostos certos objetivos específicos, que foram atendidos no desenvolvimento da pesquisa. Foram mapeados os fatores motivacionais propostos pela literatura científica. Foi descrito as teorias que designam os sistemas motivacionais. Foram especificados os principais conceitos relacionados á motivação no ambiente de trabalho e levantado em pesquisa empírica o grau de satisfação e insatisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Após a conclusão destas etapas foi possível alcançar o objetivo geral deste trabalho, que consiste em identificar os fatores que determinam a motivação dos colaboradores da Instituição Credisol no município de Criciúma – SC.

De acordo com a pesquisa de campo realizada, foram mencionados os fatores que causam satisfação no ambiente de trabalho, na qual desencadeiam e contribuem no processo motivacional. Estes fatores foram distribuídos entre satisfeitos e muito satisfeitos, e desta forma foi realizada a média destes atributos para ter uma melhor compreensão dos dados, os quais estão classificados na tabela abaixo, dispostos em ordem do maior para o menor.

Tabela 1 - Fatores que causam satisfação no ambiente de trabalho

<b>Atributos</b>	<b>Média</b>
Horário de Trabalho	3,7
Localização e Instalações	3,7
Saúde e bem-estar	3,5
Condições de higiene e segurança	3,3
Software e Equipamentos de informática	3,2

**Fonte:** Dados da pesquisa

Primeiramente tem-se o horário de trabalho, sendo o atributo que mais provoca satisfação em se trabalhar no local. O horário de trabalho diz respeito á quantidade de horas trabalhadas por um funcionário, ou seja, é o tempo que o colaborador fica á disposição para o empregador, executando seus serviços e atividades. Hoje o horário de trabalho da instituição analisada é bem flexível, possibilitando a conciliação do trabalho com a vida pessoal, o que é vantajoso, podendo provocar o aumento da produtividade e na satisfação. Este fator condiz com a teoria da “Hierarquia das Necessidades” de Maslow (1943), onde um indivíduo pode ser motivado por certos fatores. Nesta hierarquia estão as

necessidades básicas ou fisiológicas onde um horário de trabalho razoável, entra como atributo.

Seguindo, a localização e instalações foram apontadas como outro aspecto que causa satisfação. Ambas são definidas pela posição e o lugar em que se encontram, ou seja, esta deve estar bem adequada e apropriada, e se estiver bem colocada podem auxiliar e contribuir com um melhor desenvolvimento das atividades e no processo para melhorar a motivação.

A saúde, o bem-estar e as condições de higiene e segurança são fatores indispensáveis para propor uma maior motivação. Atualmente ter segurança no trabalho é algo essencial, visto que os colaboradores estando seguros com a sua saúde e sua vida irão se sentir cada vez mais valorizados para produzir. Desta forma pode-se dizer que uma organização boa para se trabalhar é aquela que busca e mantém todos estes itens corretamente. Estes aspectos estão inseridos nas necessidades de segurança de Maslow (1943), na qual abrange a forma de se sentir seguro tanto com o emprego, tanto consigo mesmo, abrangendo também a saúde e o bem estar.

O ultimo atributo que causa satisfação na instituição analisada, são o software e os equipamentos de informática, o que é indispensável. Ter um bom programa de computador e equipamentos para transmitir as informações é essencial, pois auxiliam e promovem na execução das tarefas trazendo benefícios. Desta forma pode-se dizer que a informática é uma ferramenta que contribui com o desenvolvimento e o sucesso da organização, podendo ser um aspecto que aumente a eficiência e eficácia em uma organização.

Durante o decorrer da pesquisa de campo realizada, foi questionado aos funcionários se a instituição já havia trabalhado alguma vez a motivação. Grande parte dos funcionários (80%) respondeu que a instituição já trabalhou a motivação, assim estende-se este alto grau de motivação pelas respostas desta pergunta.

Cinco indivíduos consideram o encontro com psicólogas uma boa forma de motivar. Neste encontro ha um atendimento individual, auxiliando os funcionários com questões pessoais e profissionais. Este aspecto ajudou e muito esses colaboradores o que acabou havendo uma melhora na forma de execução das atividades, além de uma maior produtividade e comprometimento com resultados.

Apesar deste aspecto, dois entrevistados informaram que o investimento em cursos de preparação é outro item que ajudou a melhorar a motivação dos

funcionários, onde são ministradas também palestras para os colaboradores. Com estes cursos e palestras investidas pela instituição, os funcionários acabam adquirindo novos conhecimentos, sendo que em alguns destes cursos ambos ganham certificados de participação.

Os benefícios que a instituição disponibiliza, é outro fator que os colaboradores consideram como motivadores, sendo que um indivíduo apenas informou sobre este aspecto. Perante aos benefícios oferecidos estão o plano de saúde, vale-alimentação, além de outros itens existentes que não foram informados pelo respondente.

Na pergunta 10 do questionário aplicado na pesquisa de campo foram solicitados que os respondentes enumerassem em uma escala de 1 a 5, em relação aos fatores que mais os motivavam para melhorar o desempenho no trabalho. Estes atributos foram distribuídos conforme a tabela abaixo, onde foram enumerados em ordem de classificação.

Tabela 2 - Fatores motivacionais que melhoram o desempenho no trabalho

<b>Atributos</b>	<b>Média</b>
Reconhecimento Profissional	4,9
Salário	4,1
Benefícios	2,5
Estabilidade	2,3
Relacionamento com colegas	1,4

**Fonte:** Dados da pesquisa

Como se pode verificar o reconhecimento profissional foi o aspecto que os funcionários sentem mais motivação no ambiente de trabalho. Partindo do princípio das teorias este atributo concorda com a teoria proposta por Herzberg, ou seja, a teoria dos fatores motivacionais. Nesta teoria Herzberg (1959) informa que estes fatores são aqueles que se referem ao trabalhador. Na teoria dos fatores motivacionais a satisfação é proporcionada devido às atividades que são realizadas na organização envolvendo crescimento, realização, reconhecimento profissional e outros aspectos que envolvem o funcionário em si.

Em segundo lugar temos o salário, seguido pelos benefícios na qual a instituição oferece. Estes dois aspectos condizem muito com os atributos que envolvem e estão presentes na organização enquanto o funcionário realiza as suas atividades, ou seja, é relativo com o meio em que o colaborador atua. Desta forma pode-se dizer que estes atributos estão inseridos na teoria dos fatores higiênicos



proposta por Herzberg (1959). Nesta teoria ele informa que o salário e os benefícios podem ser tanto meios de satisfação como de insatisfação, dependendo da situação em que o ambiente está ofertando.

A estabilidade condiz com a teoria da “Hierarquia das Necessidades” de Maslow (1943), que diz que o indivíduo pode ser motivado por certos fatores. Entre essa hierarquia estão as necessidades de segurança, na qual incluem a estabilidade no trabalho, que esta associada com a permanência em determinado lugar ou estado.

O relacionamento com os colegas foi demonstrado como o último fator que melhora o desempenho no trabalho, ficando com a média mais baixa em relação aos outros atributos citados anteriormente. Este último aspecto concorda com a teoria ERC que foi discutida no decorrer do trabalho. Esta teoria foi criada por Adelfer (1972), na qual condiz que o homem é motivado por três princípios básicos, e entre estes princípios a necessidade de relacionamento está incluída. Esta categoria possui os mesmos princípios das necessidades sociais da teoria de Maslow (1943).

Continuando com os atributos que desencadeiam a motivação, foi realizada uma pergunta na qual os funcionários deveriam indicar uma nota que representasse o nível de sua motivação. Deste modo foi realizada a média destes aspectos, para uma melhor compreensão dos resultados.

**Tabela 3 - Fatores que determinam a motivação dos colaboradores**

<b>Atributos</b>	<b>Média</b>
Trabalho em si	3,7
Status	3,7
Condições físicas e ambientais	3,6
Realização pessoal	3,4
Políticas da empresa	3,1

**Fonte:** Dados da pesquisa

De acordo com a tabela acima se pode analisar quais são os fatores que determinam a motivação dos colaboradores. Primeiramente destaca-se que o trabalho em si é o que mais determina a motivação. Pode-se dizer que o trabalho é todo o alcance de metas e objetivos, buscando conhecimento e agilidade. É o conjunto de tarefas realizadas possibilitando a realização de ações e habilidades buscando ainda a convivência. Este fator está incluso na teoria dos fatores

motivadores de Herzberg (1959) onde há a realização de atividades desafiadoras e estimulantes, e o trabalho em si é um aspecto que entra como atributo nesta teoria.

O status nada mais é do que a posição atual de um indivíduo, tanto no ambiente organizacional como na sociedade, por exemplo, condizendo sempre com o estado da pessoa. O status hoje pode depender de alguns fatores e ambos podem ser adquiridos com o tempo ou através de outros meios. Na teoria da “Hierarquia das Necessidades” de Maslow (1943) cita que as pessoas podem ser motivadas por diversas necessidades, e entre estas necessidades temos a necessidades de estima, onde o status está incluído.

Seguindo há ainda as condições físicas e ambientais na qual está relacionada com a teoria dos fatores higiênicos de Herzberg (1959). Esta condiz geralmente com a perspectiva ambiental, ou seja, se relaciona com o meio que o colaborador atua. O ambiente deve ser um local seguro, com boa iluminação e equipamentos necessários para desenvolver as atividades, pois é um item que auxilia no crescimento melhorando a motivação.

A realização pessoal é tudo aquilo que condiz com a vida do funcionário, seus desejos, ambições, ou seja, o que ele idealiza. A realização pessoal é algo que vem de dentro de cada pessoa, caminhar em busca de seus objetivos e na auto-realização traz entusiasmo, êxito, buscando o sucesso. A realização depende de nós mesmos, de nossas escolhas, da forma que pensamos, sentimos e agimos. Esta concorda com a necessidade de auto-realização de Maslow (1943). Nesta teoria o individuo desenvolve suas habilidades além da realização de seu potencial.

Como ultimo item que determina a motivação têm-se as políticas da empresa na qual pode ser definida pelo conjunto de conceitos que uma organização estabelece e que seja colocada em prática em todos os setores e áreas. A política está relacionada com os fatores higiênicos de Herzberg (1959) na qual pode influir sobre o comportamento e atitudes dos funcionários da instituição. Chamado também de fatores extrínsecos estes são suficientes para que evitem a desmotivação. A política ainda pode ser algo que favorece a promoção além de ser importante para obter um bom nível de motivação entre os colaboradores.

Com base geral nos resultados obtidos pode-se analisar que através do questionário aplicado com os trabalhadores, grande parte apresenta bons índices de satisfação e motivação através dos recursos disponibilizados pela instituição, o que é satisfatório. Em atributos que podem ser melhorados certas ações podem ser

tomadas e implementadas para tornar um ambiente cada vez melhor e produtivo, fazendo com que o funcionário se torne e fique cada vez mais motivado.

## CONCLUSÃO

Atualmente no ambiente organizacional, podemos perceber que a questão da motivação é um assunto que engloba todas as pessoas. Possuir funcionários motivados é de extrema importância, visto que a organização ganha qualidade, fidelidade, comprometimento além de poder obter uma maior produtividade. Como o contrário pode ocorrer, se uma empresa trabalha com funcionários desmotivados, esta perde força, enfrentando possíveis problemas.

Hoje se sabe que a motivação é um fator que existe em cada pessoa, mas para que haja um desencadeamento da mesma é necessário que se identifique o conjunto dos fatores motivacionais de cada um a fim de se suprir os desejos e necessidades.

Pode-se perceber que o processo de motivação é algo longo e lento, e não são só aplicando benefícios, boas remunerações e ter um bom horário de trabalho que se conseguirá resolver todos os problemas. A falta de motivação existentes dos funcionários é uma consequência de algo que não está ocorrendo bem na empresa. Para isto seria necessário uma análise para verificar o que está causando estas situações, na qual pode desencadear devido à falta de liderança, falta de reconhecimento, ou outros aspectos nas quais devem ser observados.

Com pessoas e funcionários motivados no ambiente organizacional ambas produzem mais, melhoram seus desempenhos, tem mais vontade e garra para trabalhar, enfim são mais comprometidas. E não só os funcionários que ganham com isso, como as empresas também, havendo mais cooperação na busca por resultados.

A partir da pesquisa realizada com os funcionários da organização em estudo foi possível verificar o conjunto de fatores motivacionais que ambos consideram essenciais para que se construa a motivação. Foi possível caracterizar ainda as satisfações e insatisfações que ambos têm sobre cada aspecto existente, como os estímulos motivacionais oferecidos.

Na pesquisa pode-se verificar que no geral os colaboradores estão bastante satisfeitos em relação aos atributos que a mesma disponibiliza para desencadear a motivação. Entre os fatores que mais se destacam temos o horário de trabalho, localização e instalações, reconhecimento profissional, salário e benefícios, trabalho em si, status além de outros aspectos que foram mencionados

durante o decorrer do trabalho, sendo as questões mais evidentes quando perguntados sobre o que mais motiva a produtividade no ambiente.

Questionados sobre os fatores que podem provocar a desmotivação no ambiente de trabalho, os colaboradores relataram a falta de treinamento, o mau relacionamento e a má comunicação, na qual pode provocar desentendimentos, além da ausência de objetivos. Logo é de se esperar que em relação a estes atributos, é responsabilidade da organização melhorá-los para que haja um maior retorno dos funcionários, ou seja, se melhorarmos estes fatores provavelmente teremos uma maior motivação por parte dos colaboradores.

Em relação ao treinamento este deve estar sendo oferecido para todos dentro da instituição, onde pode ser realizados treinamentos em trabalho em equipe, relacionamento, comunicação, liderança, tudo para que os funcionários possam estar mais unidos para melhorar tanto a motivação de cada um como no clima organizacional.

Referente a melhorias que podem ser implantadas, baseadas na pesquisa, para haver ainda um maior grau de motivação, podemos destacar a comunicação dos funcionários. Neste ambos necessitam de maiores informações do que acontecem dentro e fora da instituição. Para isso é de se esperar que haja mais reuniões, com a intenção de haver uma melhor comunicação no ambiente da empresa, onde cada um pode expor suas opiniões, expressões e sugestões, além de feedbacks, o que auxilia na melhora da comunicação.

Para melhorar o mau relacionamento, atitudes simples podem ser implementadas como cumprimentar os colegas de trabalho, exercer as atividades com bom humor, ter iniciativa, na qual pode mudar completamente, transformando o ambiente tornando-o mais positivo e produtivo. Neste pode ser realizado uma confraternização entre os colegas, como por exemplo, implementar um café antes do horário do expediente a fim de aproximar mais a equipe.

Além destes fatores, outro aspecto que pode levar a desmotivação é a ausência de objetivos. Deste modo pode ser inserido na instituição um bom plano de carreira para que haja uma perspectiva de crescimento destes colaboradores, visto que se um funcionário demonstra um bom desempenho ele sabe aonde pode chegar e por qual caminho ele deve percorrer dentro da organização.

Com a realização da pesquisa pode-se observar os pontos que mais implicam na motivação de um colaborador. Com os aspectos de insatisfação

identificados a instituição pode realizar melhorias e correções para provocar e desencadear a motivação, apesar de que os de satisfação à instituição já atende corretamente, onde as pessoas trabalham a seu favor para melhorias.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M.M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 10. Ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2000.

BATEMAN; Thomas S.; Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. São Paulo: Ed. Atlas, 1986. 122p.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BEUREN, Ilse Maria (org.) et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BRANHAM, Leigh. **Por que seus funcionários mais talentosos não querem ficar? Descubra as sutilezas que provocam a fuga de seus melhores profissionais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BROXADO, Sílvio. **A verdadeira motivação na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 100 p.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração volume 1: Abordagens prescritivas e normativas da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002. 630 p.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas: O passo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: McGraw – Hill do Brasil, 1985.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Eslavier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 920 p.

\_\_\_\_\_. **Administração Geral e Pública.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas AS, 1998.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais.** Petrópolis: Vozes, 2006.

CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Orgs.) **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** São Paulo: Atlas, 1997.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional.** Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.

FERRELL, O.C. [et. al.]. **Estratégia de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, João José Saraiva da. **Apostila de metodologia da pesquisa científica.** Ceará: Copyrighted material, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GUSTIN, Miracy B. S.; DIAS, Maria Tereza Fonseca. **Repensando a pesquisa jurídica: teoria e pratica.** 2. Ed. Belo Horizonte: Delrey, 2006.

GOUILLART, Francis J.; Kelly, James N. **Transformando a Organização.** São Paulo: Makron Books, 1995.

JOHANN, Silvio Luiz. Gestão da cultura organizacional corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Et. al. **As pessoas na organização.** 5. ed São Paulo: Gente, 2002. 306p. ISBN

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica, elementos de estatística aplicada, normas legais, benefícios.** São Paulo: Thomson, 2002. 312p.



\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2004, 332 p.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2008.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima organizacional.** Curitiba: lesde Brasil S.a, 2012.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. A cultura e o multiculturalismo organizacional e suas influências na formação de líderes contemporâneos. In: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de (Org.). **Administração no contexto internacional: cenários e desafios.** São Paulo: Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratando de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PIRES, J. C. de S; Macedo, K. B. **Cultura Organizacional em Organizações Pública no Brasil.** Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro, V.40, nº1, 2006.

RAUPP, Marco Aurélio B. de Souza; BEUREN, Ilse Maria. **Apresentação e estrutura do trabalho monográfico de acordo com as Normas da ABNT.** In: GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. Ed. São Paulo, 1996.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração.** São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida; TORRES, Alexandre. **Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Casos.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SOUZA, Elaine Fortes Machado. **Motivação para melhor desempenho.** Disponível em: <[http://www.tjrj.jus.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=0d18e1dd-0a13-4c2d-a7ab-e279c47fa63b&groupId=10136](http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=0d18e1dd-0a13-4c2d-a7ab-e279c47fa63b&groupId=10136)>. Acesso em: 09 out. 2013.

SMITH, S. **Monte sua equipe: guia prático e conciso sobre as técnicas essenciais para aprimorar o trabalho em equipe.** Sao Paulo : Clio Editora, 1998.

STONER, James Arthur Finch,; FREEMAN, R. Edward,. **Administração.** 5. ed Rio de Janeiro: LTC, 1994. 533 p.

TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e Liderança.** Curitiba: lesde Brasil S.a, 2011. 184 p.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R.; **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: ed. Saraiva, 2003.

WELLINS, R. S.; BYHAM, W. C.; WILSON, J. M. **Equipes Zaap!** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

## APÊNDICE

## Apêndice I – Instrumento de coleta de dados

### UNESC - UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE

#### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA MONOGRAFIA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM EMPRESAS

O seguinte questionário tem como finalidade a obtenção de dados para o estudo referente à motivação dos colaboradores da Instituição Credisol – Crédito Solidário, localizada no município de Criciúma/ SC.

Caro participante esta pesquisa tem como objetivo analisar os fatores que determinam a motivação no ambiente de trabalho, e desta forma foi escolhida a Instituição Credisol como fonte de pesquisa. No presente questionário peço que responda as questões de forma sincera e franca, expressando sempre a sua opinião. É importante salientar que este questionário é de forma estritamente confidencial e que sua identidade será mantida em sigilo.

Diante das formas de como responder as perguntas do questionário, assinale sempre com um X no item em que condiz com a sua opção de respostas.

#### **Parte 1: Você**

1) Gênero:

1. ( 3 ) Masculino
2. ( 7 ) Feminino

2) Faixa Etária:

1. ( 0 ) Menos de 20 anos
2. ( 6 ) De 21 a 30 anos
3. ( 3 ) De 31 a 40 anos
4. ( 1 ) De 41 a 50 anos
5. ( 0 ) Acima de 51 anos

3) Formação Escolar:

1. ( 1 ) Ensino Médio

2. ( 0 ) Curso Técnico
3. ( 6 ) Curso Superior
4. ( 3 ) Pós-Graduação e outros

4) Há quanto tempo você trabalha na Credisol?

1. ( 3 ) Menos de 1 ano
2. ( 1 ) De 1 a 5 anos
3. ( 4 ) De 5 a 10 anos
4. ( 2 ) Mais de 10 anos

### **Parte 2: Você na empresa**

5) Você está motivado no ambiente de trabalho?

1. ( 10 ) Sim estou motivado
2. ( 0 ) Estou motivado
3. ( 0 ) Não estou motivado

6) Você acredita que os funcionários de sua área estão motivados?

1. ( 1 ) Sim
2. ( 5 ) Uma parte
3. ( 4 ) Não

7) Priorize os itens abaixo em uma escala de 1 a 4 em relação ao que você considera que as causas principais que podem te levar a DESMOTIVAÇÃO com o trabalho. ( 1 o que menos desmotiva - > 4 o que mais desmotiva)

- ( 4,2 ) Má comunicação
- ( 4,1 ) Mau relacionamento
- ( 4,1 ) Ausência de Objetivos
- ( 4,5 ) Falta de Treinamentos

8) Avalie o seu grau de satisfação, para os itens citados abaixo, atribuindo uma “nota” para cada atributo de seu ambiente de trabalho. (1 - Insatisfeito >> 2 – Levemente Satisfeito >> 3 – Satisfeito >> 4 – Muito Satisfeito >> 0 – Neutro)

Itens	Atributos	Insatisfeito	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Total
AT01	Software e Equipamentos de Informática	0%	10%	60%	30%	100%
AT02	Condições de Higiene e Segurança	0%	10%	50%	40%	100%
AT03	Horário de trabalho	0%	0%	30%	70%	100%
AT04	Localização e Instalações	0%	0%	30%	70%	100%
AT05	Saúde e Bem-estar	0%	0%	50%	50%	100%
<b>GERAL</b>	<b>Desempenho dos atributos em Geral</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>

### Parte 3: A empresa e a motivação

9) A empresa já trabalhou alguma vez a MOTIVAÇÃO de seus funcionários?

1. ( 8 ) Sim

2. ( 2 ) Não

3. ( 8 ) Se sim cite exemplos: \_\_\_\_\_

a) Em relação ao trabalho que a instituição já realizou para motivar seus funcionários, cinco indivíduos considera o encontro com psicólogas uma forma de motivar.

b) Apesar deste aspecto, dois entrevistados informaram que o investimento em cursos de preparação é outro item que ajudou a melhorar a motivação dos funcionários.

c) Os benefícios que a instituição disponibiliza, é outro fator que os colaboradores consideram como motivadores, sendo que um indivíduo apenas informou sobre este aspecto.

d) Finalizando, um indivíduo relatou ainda que considera a remuneração uma boa forma de motivar os indivíduos no ambiente de trabalho.

10) Enumere abaixo em uma escala de 1 a 5 em relação aos fatores que MAIS O MOTIVAM para melhorar o desempenho no trabalho? ( 1 o que menos motiva -> 5 o que mais motiva)

- ( 4,1 ) Salário
- ( 4,9 ) Reconhecimento Profissional
- ( 2,3 ) Benefícios
- ( 2,3 ) Estabilidade
- ( 1,4 ) Relacionamento com colegas

11) Atribua a cada atributo abaixo relacionado, uma “nota” que represente o nível de sua motivação atual com seu trabalho. (1 – Insatisfeito >> 2 – Levemente Satisfeito >> 3 – Satisfeito >> 4 – Muito Satisfeito >> 0 – Neutro)

<b>Itens</b>	<b>Atributos</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Levemente Satisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Muito Satisfeito</b>	<b>Total</b>
AT01	Políticas da empresa	0%	10%	70%	20%	100%
AT02	Realização Pessoal	0%	0%	60%	40%	100%
AT03	Condições físicas e ambientais	0%	0%	40%	60%	100%
AT04	Trabalho em si	0%	0%	30%	70%	100%
AT05	Status	0%	0%	30%	70%	100%
<b>GERAL</b>	<b>Desempenho dos atributos em Geral</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>