

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

CARINI ROQUE COLOMBO

**Estudo dos fatores que determinam a motivação dos
colaboradores de uma empresa metalúrgica localizada no
município de Criciúma – SC.**

CRICIÚMA

2015

CARINI ROQUE COLOMBO

**Estudo dos fatores que determinam a motivação dos
colaboradores de uma empresa metalúrgica localizada no
município de Criciúma – SC.**

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

Orientadora: Prof.^a Débora Volpato.

CRICIÚMA

2015

CARINI ROQUE COLOMBO

**Estudo dos fatores que determinam a motivação dos
colaboradores de uma empresa metalúrgica localizada no
município de Criciúma – SC.**

Monografia apresentada para a Banca Examinadora para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, no Curso de Administração de Empresas com Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

CRICIÚMA, JUNHO DE 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Débora Volpato – Professora- UNESC - Orientador

Prof.^a. Natália Martins Gonçalves - UNESC

Prof.^a. Jucélia da Silva Abel - UNESC

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu adorável e eterno marido Tiago Virtuoso, que sempre me incentivou e acreditou no meu potencial e aos meus pais, que me deram a vida e proporcionaram este momento de realização na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a Deus por essa trajetória de aprendizado e experiências no meu acadêmico.

Agradeço imensamente ao meu marido Tiago Virtuoso, aos meus pais pelo carinho e confiança que sempre depositam em mim, aos meus colegas de sala por me ajudar nos momentos de trabalhos, e um agradecimento especial ao meu querido sogro Pedro Virtuoso por ter aceito que meu trabalho fosse desenvolvido em sua empresa, e se dispôs a colaborar com todas as informações precisas para término do mesmo.

Agradeço a minha querida professora e orientadora Débora Volpato, por toda sua atenção, colaboração, seu esforço e dedicação para que esse dia se tornasse inesquecível pra mim. Sou grata a todos vocês.

“A persistência é o menor caminho do êxito.”

Charles Chaplin

RESUMO

Colombo, Carini Roque. **Análise dos fatores que determinam a motivação dos colaboradores de uma empresa metalúrgica localizada no município de Criciúma – SC.** 2015. 49 folhas. Monografia do Curso de Administração com linha específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Atualmente, vive-se em uma era de tecnologia avançada e inúmeras mudanças no cenário econômico. Com isso, os profissionais estão buscando cada vez mais desenvolver-se profissionalmente, para atingir um grau de satisfação perante a sociedade. Diante das mudanças existentes no âmbito organizacional, busca-se entender quais os fatores que influenciam as pessoas a estarem satisfeitas ou insatisfeitas com seu trabalho. Através deste estudo pode-se observar que as pessoas cada vez mais precisam desta atenção especial para se sentirem valorizadas dentro das empresas. Um dos objetivos desta pesquisa foi verificar os fatores que estão relacionados ao ambiente organizacional em uma metalúrgica localizada no Sul de Santa Catarina. A pesquisa foi aplicada com o intuito de buscar informações que estão relacionadas aos fatores de satisfação e insatisfação dos funcionários. A pesquisa foi definida quanto aos fins descritiva e aplicada e quanto aos meios foi caracterizada como bibliográfica e de campo. Para realizar as entrevistas, foram elaboradas sete perguntas onde os colaboradores responderam sobre os fatores satisficentes e insatisficentes. O método da pesquisa é considerado qualitativo. Conforme os resultados das entrevistas, a grande maioria dos funcionários ressaltou que se sentem satisfeitos em trabalhar na empresa. Já os fatores que os mesmos demonstraram insatisfação, foi o fato de que os patrões não fazem reuniões mensais para que todos os membros da organização pudessem expor suas ideias e dar sugestões de melhorias a respeito do serviço prestado. Dentro deste resultado, foram propostas sugestões para que os funcionários sintam-se mais satisfeitos em exercer seu papel dentro da organização.

Palavras-chave: Colaboradores. Satisfação. Âmbito Organizacional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas.....19

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As diferenças entre o recrutamento interno e externo24

Quadro 2: Vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado.....27

Quadro 3: Análise geral da pesquisa: Fatores motivadores e desmotivadores.....40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO	13
2.1.2 Teoria das relações humanas	14
2.1.3 Hierarquia das necessidades humanas	15
2.1.4 Teoria de Herzberg	16
2.1.5 Teoria X e Y	17
2.1.6 Administração de recursos humanos	18
2.1.7 Cultura organizacional	20
2.1.8 Clima organizacional	21
2.2 COMPROMETIMENTO	22
2.2.1 Recrutamento de pessoal	23
2.2.2 Seleção de pessoal	24
2.2.3 Salário e motivação	25
2.2.4 Benefícios sociais	27
2.3 MOTIVAÇÃO	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	29
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO	30
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	31
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	31
4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA	33
4.1 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA.....	39
4.2 SUGESTÕES À EMPRESA.....	40
5 CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE	48

1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, as organizações estão em constante busca de novas ferramentas de trabalho para manterem-se mais competitivas no mercado, pois têm enfrentado uma concorrência acirrada em todos os setores. Por isso, as empresas buscam a qualidade e eficiência de seus produtos e serviços.

Devido a essa concorrência, é preciso zelar pela satisfação dos colaboradores em todos os níveis hierárquicos, considerando-se que a gestão de pessoas é o principal foco de investimento dentro de uma empresa, capaz de oferecer vantagens competitivas e compensadoras.

A empresa em estudo atua no setor Metalúrgico e está presente neste ramo há pouco mais de 20 anos, com o segmento de Calhas e Navalhas (matriz) para corte em prensas, calhas para recolhimento de água, rufos, chaminés metálicos e acabamentos em geral.

Devido às mudanças envolvendo a mão-de-obra qualificada, que ocorreu no setor metalúrgico, tais como as inovações tecnológicas e os novos padrões de consumo, trouxeram a dificuldade de encontrar funcionários aptos para exercer as funções exigidas. Essa dificuldade tem se tornado um grande problema, pois os métodos utilizados pelas empresas se tornaram ultrapassados diante das necessidades e da alta competitividade que surgiram no campo organizacional. Atualmente, as empresas buscam por novos conhecimentos para capacitar seus funcionários, passando a investir em qualidade, eficiência e capacitação (CENTURIÓN, 1999).

A valorização do profissional é fundamental, uma vez que, quanto mais o potencial do colaborador é desenvolvido, mais a empresa se desenvolve também. Para alcançar seus objetivos, uma empresa precisa do conhecimento e das novas habilidades de seus colaboradores, que são fontes de inovação para novas estratégias (CENTURIÓN, 1999).

Uma empresa só será bem-sucedida, se nela houver pessoas competentes, capazes e motivadas para o trabalho, pois o sucesso de qualquer negócio está relacionado ao ser humano. Os líderes precisam estar envolvidos em cada processo. A empresa precisa investir em sua equipe, respeitando, valorizando, motivando e oferecer um ambiente de trabalho propício, onde os colaboradores

sintam vontade de desempenhar suas tarefas. Considerando que as pessoas são a chave do negócio (BASTOS, 2015).

Sabendo que todos os funcionários devem possuir objetivos em comum dentro da organização, e para que esses objetivos se realizem, tanto os gerentes quanto os funcionários precisam estar motivados, para buscar novas ferramentas de trabalho mais eficazes, fazendo com que as empresas se destaquem cada vez mais.

Para aumentar sua competitividade, a empresa precisa contar com uma equipe qualificada e alinhada aos objetivos da empresa, porque todo e qualquer avanço tecnológico é resultado do talento das pessoas, e esse talento é aprimorado por meio da aquisição de novas competências (CENTURIÓN, 1999).

O respeito entre as pessoas no ambiente de trabalho são fatores bastante desafiadores na atualidade. Devido ao crescimento da individualidade, da centralização do poder e, principalmente, da valorização dos produtos, do negócio, em lugar do indivíduo. As pessoas estão sendo substituídas por recursos tecnológicos, que contribuem para o alcance dos objetivos da organização, de forma mais rápida e eficaz causando grandes problemas nas relações sociais. No mundo em que a tecnologia é considerada essencial, é importante entender que o ser humano é parte da sociedade e que ele não pode ser substituído por máquinas (BASTOS, 2015).

O desenvolver pessoas é aprimorar as competências que são necessárias para atingir uma meta, seja ela pessoal ou de uma área específica da empresa. Para que uma competência seja desenvolvida, é necessário que o profissional esteja disposto a novas mudanças, para que ele possa criar estratégias e construir ferramentas para melhor desenvolvê-las (CENTURIÓN, 1999).

Dentro deste contexto, este trabalho busca analisar quais os fatores que determinam a motivação dos colaboradores de uma empresa metalúrgica localizada no município de Criciúma – SC.

1.1 SITUAÇÕES PROBLEMA

A busca por profissionais qualificados no mercado de trabalho tem se tornado um grande desafio para as organizações na atualidade. As empresas estão em busca de colaboradores com capacitação e envolvimento com o trabalho.

A empresa em questão enfrenta problemas constantes com a mão-de-obra qualificada e uma alta rotatividade de pessoal no período de verão, sendo que o produto precisa ser instalado muitas vezes no telhado das casas causando a insatisfação do colaborador. Salienta-se ainda, que o serviço precisa ser instalado com perfeição para gerar a satisfação do cliente e da empresa. Com este problema de insatisfação, a empresa sofre com a entrega dos serviços, fazendo com que a entrega não saia no prazo combinado gerando a insatisfação do cliente. Diante deste contexto, busca-se entender: analisar os fatores determinam a motivação dos colaboradores de uma empresa metalúrgica localizada no município de Criciúma – SC.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os fatores que determinam a motivação dos colaboradores de uma empresa metalúrgica localizada no município de Criciúma – SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os fatores que promovem a satisfação dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho;
- b) Constatar os fatores que causam insatisfação nos colaboradores;
- c) Propor sugestões de melhorias a partir dos resultados obtidos.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo teve como objetivo analisar os fatores que determinam a motivação dos colaboradores de uma empresa metalúrgica localizada no município de Criciúma – SC.

Este estudo torna-se importante para a empresa e seus colaboradores, pois propõe melhorias no processo de comprometimento dentro da empresa, para envolver cada profissional em suas respectivas atividades. A competência de cada profissional nos dias de hoje é considerada uma das questões mais importantes

para a empresa, pois implica nas metas e resultados. Quanto mais envolvidos no processo, mais facilidades terão para atingir seus objetivos e desenvolver suas tarefas.

Por meio da pesquisa, foram identificados aspectos relacionados aos fatores motivacionais na organização, verificando os pontos fortes e os pontos fracos dentro das funções de cada colaborador.

Torna-se relevante para empresa e seus colaboradores para melhorar o desempenho de cada funcionário, que será de grande importância para ambas as partes. Encontrar novas ferramentas de trabalho e deixar o serviço mais produtivo e o clima organizacional favorável entre as partes.

Assim todos os métodos que serão estudados tornam-se viáveis para a empresa, funcionários e para pesquisadora. A empresa repassou todos os dados possíveis para este presente estudo, informações precisas e necessárias, possibilitando a entrega do trabalho no prazo estabelecido.

O estudo torna-se oportuno para a empresa, receber uma proposta de mudança para melhorar o desempenho de cada funcionário e com isso desenvolver novas técnicas de capacitação de cada funcionário.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem como objetivo aprofundar o conteúdo bibliográfico e fundamentar os temas abordados. A seguir, tem-se a fundamentação teórica com a apresentação dos seguintes temas: a definição da Teoria da Administração; A teoria das relações humanas; Hierarquia das Necessidades Humanas; Teoria de Herzberg; Teoria X e Y; Teoria de Recursos Humanos; Cultura Organizacional; Relação entre Cultura e Clima Organizacional; Clima Organizacional; Comprometimento; Recrutamento de Pessoal; Seleção de Pessoal; Salário e Motivação; Benefícios Sociais; e Motivação.

2.1 TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

No século XX ocorreram três diferentes eras: Era da Industrialização Clássica, era da Industrialização Neoclássica e era da Informação. Essas três eras possuem características distintas que permitem compreender melhor as pessoas (CHIAVENATO, 2004).

A era da industrialização clássica teve seu período entre os anos de 1900 e 1950 e foi caracterizada pelo formato piramidal, centralizador, departamentalização funcional e nas tomadas de decisões no topo. Essa era foi criada para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas na empresa. As pessoas eram consideradas como máquinas nas empresas para a administração de pessoal (FARACO, 2007). O autor ainda ressalta que “A administração das pessoas era tradicionalmente denominada Relações Industriais” (FARACO, 2007 p. 21).

Dando continuidade à era da Industrialização Clássica, surgiu a Industrialização Neoclássica a partir de 1950, estendendo-se até 1990. Com as mudanças ocorridas após a Segunda Guerra Mundial, como a transformação da comercialização regional para internacional, o comércio tornou-se mais competitivo, com um modelo mais razoável de burocracia, aumentando assim a capacidade de informações. Desta forma, os cargos ficaram mais adequados com as funções e adquiriram uma capacidade maior de mudança (CHIAVENATO, 2004).

A era da Informação teve continuidade no ano de 1990, com a influência da tecnologia, que foi rapidamente invasiva no mundo todo. A economia mundial passou a ser global e a competitividade se tornou algo complexo entre as empresas,

surgindo novas oportunidades. As organizações ficaram mais ágeis, cargos mais flexíveis, ambientes propícios a novas mudanças e a capacidade de informações aumentou entre as pessoas (CHIAVENATO, 2004)

Conforme os autores Stoner e Freeman (1994), Frederick Winslow Taylor era considerado um grande precursor da administração científica. Taylor era um engenheiro reconhecido pelas organizações, pois tinha um único objetivo: diminuir o tempo de execução de cada produto produzido, a fim de desenvolver métodos mais rápidos e eficazes, beneficiando assim o patrão e o operário.

Maximiano (2004) complementa que o objetivo de Taylor era resolver a questão do salário nas empresas. Ele acreditava que se o operário recebesse por cada peça produzida, haveria um esforço maior e a produção aconteceria em um tempo real menor, proporcionando um maior beneficiamento para o patrão.

Com isso, Taylor provocaria nos operários uma forma de tornar os serviços mais rápidos e eficazes, a fim de padronizar os serviços de acordo com as habilidades de cada funcionário. Levava-se em consideração o aumento da produtividade do modo geral (STONER; FREEMAN, 1994).

Já na segunda fase da administração científica, Taylor distinguiu que o homem de primeira classe poderia ser considerado altamente motivado e realizaria as tarefas sem desperdiçar o tempo, ou seja, não prejudicaria a produção (MAXIMIANO, 2004).

Chiavenato (2002) afirma que a eficiência de cada tarefa passou a ser monitorada por Taylor, pois a preocupação dele era solucionar os problemas industriais.

2.1.2 Teoria das relações humanas

A teoria comportamental foi desenvolvida para avaliar e valorizar o comportamento dos operários nas empresas. Devido às dificuldades nas condições de trabalho, surgiu uma proposta de melhorias para as pessoas. Mary Parket Follet, uma das precursoras dos estudos da Gestão de Pessoas, considerava que o trabalho fosse um fator motivacional para cada indivíduo. Para ela, a coordenação daria lugar para uma boa administração (MAXIMIANO, 2004).

Segundo Chiavenato (2002), após a década de 1950, iniciou-se a teoria das Relações Humanas, que se tornou uma força maior para a teoria

comportamental, sendo que o comportamento individual passou a ser grupal para um melhor desempenho.

A Teoria das Relações Humanas foi desenvolvida com o intuito de estudar e descrever o modo com que os administradores interagem com seus subordinados. Esta abordagem surgiu através de uma experiência feita por Hawthorne, no qual foi analisado o nível de iluminação e a forma de desenvolver as tarefas para que fosse medida a produtividade dos operários (STONER; FREEMAN, 1994).

Para os autores Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), com as pesquisas de Hawthorne, mudou-se a forma de ver as organizações, passando a ser vista com uma visão formal, e percebeu-se que o mesmo poderia participar desse grupo, podendo expressar o que sentia, pensava e como se comportava, e isso influenciaria no processo produtivo.

2.1.3 Hierarquia das necessidades humanas

Segundo Marras (2004), a hierarquia das necessidades humanas definida por Maslow exerce influência no comportamento motivacional das pessoas. A hierarquia é baseada de acordo com as mudanças das necessidades humanas. À medida que essas necessidades são supridas, surgem outras necessidades e desejos.

As pessoas, segundo a teoria de Maslow eram motivadas por cinco fatores de necessidades básicas como: as necessidades fisiológicas, necessidades de segurança e estabilidade, necessidade de participação, necessidade de estima e necessidade de auto realização. Esta teoria tinha como exemplo: o salário dos empregados, que serve para suprir as necessidades mais básicas, como comprar alimentos e se vestir, sendo que na medida em que essas necessidades básicas vão sendo supridas, outras necessidades irão surgir (STONER; FREEMAN, 1994).

Para Maximiano (2004), existem dois grupos de necessidade, conforme Maslow: as necessidades básicas e necessidades adquiridas. As necessidades básicas classificam-se quando todas as pessoas se tornam iguais umas às outras, as mesmas precisam comer, beber e se vestirem, já as necessidades que são adquiridas pelos indivíduos, é preciso uma troca de experiências e informações para

que todos possam alcançar uma posição social e se julguem iguais perante a sociedade.

2.1.4 Teoria de Herzberg

Posteriormente, a teoria de Herzberg sobre Motivação e Higiene foi desenvolvida para analisar os acontecimentos na vida profissional de cada operário levando em consideração se eles estavam realizados ou não na vida profissional. A partir das pesquisas de Herzberg, foi constatado que os operários se consideravam satisfeitos com o serviço desenvolvido, ou seja, eles tinham a capacidade para executar cada serviço (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p.113).

Em meados da década de 1950, Herzberg desenvolveu a teoria baseada na motivação organizacional que foi denominada como a Teoria dos Dois Fatores. Herzberg realizou várias pesquisas para medir o grau de satisfação e insatisfação por parte dos subordinados. “Dentro desta pesquisa foi constatado que as pessoas em momentos ruins destacavam que a política da empresa era de insatisfação, e em momentos bons as pessoas relataram que havia uma auto realização” (STONER; FREEMAN, 1994, p. 327).

Para Maximiano (2004), a Teoria dos Dois Fatores explica como o ambiente de trabalho e os próprios trabalhos auxiliam na motivação das pessoas. Segundo Herzberg, os fatores podem ser divididos em: fatores motivacionais e fatores higiênicos. Em sua pesquisa, ele salientou que as pessoas estão mais satisfeitas com os fatores motivacionais, pois gostam mais da atividade que desempenham do que do ambiente de trabalho, que é considerado um fator higiênico.

Os fatores higiênicos (insatisfacientes), possuem uma característica de acordo com o que a pessoa sente em relação a empresa, ou seja, os salários de prêmio de produção, benefícios e serviços sociais, políticas da organização, relações com a chefia e colegas (CHIAVENATO, 2002).

Já os fatores motivacionais (satisfacientes), se caracterizam de acordo com o que a pessoa sente em relação ao cargo, ou seja, o trabalho em si próprio, como: a realização pessoal, reconhecimento do trabalho, progresso profissional e responsabilidade (CHIAVENATO, 2002).

As empresas precisam atentar-se ao nível de satisfação dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho, para que os mesmos possam desempenhar suas ações com qualidade e beneficiar as organizações onde atuam (STEFANO; KOSZALKA; ZAMPIER, 2014).

Ribeiro (2003), afirma que Herzberg substituía as tarefas simples por outras mais desafiadoras, para que cada indivíduo tivesse um conhecimento maior de uma forma que eles obtivessem uma motivação dentro da empresa.

A teoria dos dois fatores de Herzberg busca explicar o comportamento das pessoas em relação ao seu trabalho desenvolvido dentro da empresa. De acordo com os autores, os fatores motivacionais são ótimos. Eles buscam a satisfação nas pessoas e quando são ruins, podem evitar a satisfação, já os fatores higiênicos evitam apenas a insatisfação, ou seja, não geram satisfação (PINTO; MARIANO, 2011).

Dentro deste contexto, entende-se que Herzberg trouxe a importância de estudar a satisfação para que todos os indivíduos encontrassem uma forma de obter um desempenho maior em suas atividades, e se sentissem satisfeitos no âmbito organizacional (CHIAVENATO, 2002).

2.1.5 Teoria X e Y

As teorias X e Y foram criadas por Douglas McGregor (1906-1964), para contribuir no desenvolvimento do comportamento humano nas organizações. A teoria X foi baseada na administração tradicional, já a teoria Y foi baseada nas relações humanas (CHIAVENATO, 2004).

Para Ribeiro (2003), a teoria X via o homem como um funcionário indolente, que procurava o trabalho apenas pelo salário e não buscava a satisfação pessoal. As atividades desempenhadas por esses trabalhadores da teoria X precisavam constantemente de supervisão na execução dos trabalhos realizados. A teoria X entende que as pessoas executam o que a empresa necessita somente, independente dos objetivos pessoais, visando que o mais importante são os objetivos da empresa.

Gil (2001) destaca algumas diferenças na teoria X com relação a teoria Y como: os gerentes admitem que precisam controlar as equipes de trabalho para que as mesmas tenham um grau de produção maior; as tomadas de decisão precisam

ser decididas pelos gerentes sem a participação dos empregados; e as vezes é preciso repreender ou demitir um funcionário para ensinar os demais.

Já a teoria Y considera que os colaboradores trabalham para serem reconhecidos e para a satisfação pessoal, e buscam se dedicar para alcançar melhores resultados. Salieta-se ainda que na teoria Y os colaboradores procuram partilhar com todos os membros da organização para juntos tomar decisões para melhorias. O autor ainda destaca algumas diferenças na teoria Y como: os gerentes admitem que qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada; todos os funcionários merecem ter a confiança entre todas as partes; e as pessoas gostam de trabalhar naquilo que fazem (GIL, 2001).

Lacombe e Heilborn (2003) explicam que os estudos de McGregor se tornaram muito importantes pela criação das teorias X e Y. McGregor defendia a ideia de que a teoria Y seria a mais correta dentro da realidade na década de 1950 e 1960. Entretanto, dependendo da situação, a teoria X quando aplicada de maneira correta traria resultados mais eficientes do que a teoria Y. Portanto, os fatores dentro da organização seriam determinantes no perfil dos colaboradores.

2.1.6 Administração de recursos humanos

A administração de Recursos Humanos é representada pelas organizações e pelas pessoas que dela participam. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. A preocupação com os recursos humanos surgiu a partir do crescimento e da complexibilidade das tarefas organizacionais, tendo início no século XX, após a Revolução Industrial, e com a finalidade de medir as relações da organização e das pessoas (CHIAVENATO, 2002).

Em meados da década de 1950, iniciou-se a Administração de Pessoal. Dentro deste contexto, começaram a serem intermediados os conflitos e desentendimentos, e acima de tudo administrar as pessoas conforme a lei trabalhista. Após essa mudança na década de 1960, o conceito se renovou, e as pessoas passaram a ser consideradas como o recurso mais importante para o sucesso das organizações (CHIAVENATO, 2002).

A administração é um processo de planejar, organizar, liderar e controlar os trabalhos a serem realizados por cada membro da organização, podendo explorar

todos os recursos que a empresa oferece para alcançar seus objetivos (STONER; FREEMAN, 1994).

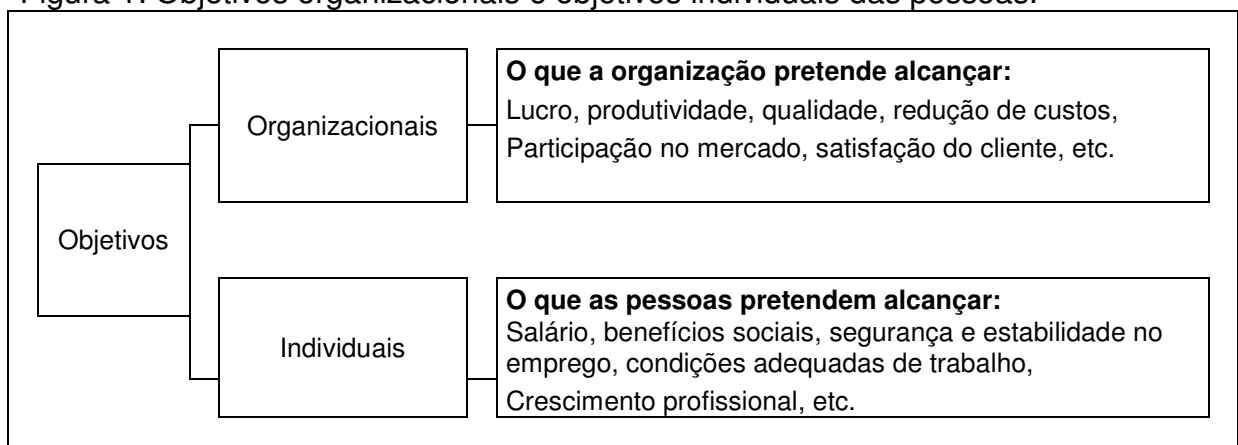
Com essas evoluções na área de recursos humanos, surge a Administração de Recursos Humanos. Na Administração de Recursos Humanos, as atividades são planejadas e controladas conforme as necessidades de cada organização (CHIAVENATO, 2002).

Com a evolução da industrialização nos maiores centros urbana, o mercado de trabalho ficou atento as mudanças e a sofisticação, a partir daí começou as ofertas de empregos. Investir na formação do pessoal na área de recursos humanos rapidamente tiveram que se adequar para suprir as necessidades de mercado e desenvolver novas ferramentas de trabalho (CHIAVENATO,1999, p.12).

O profissional de recursos humanos precisa de um conhecimento sistêmico da organização, para desempenhar suas atividades e desenvolver novas estratégias. Os colaboradores passam grande parte do seu tempo dentro do seu ambiente de trabalho. Sejam quais forem seus objetivos: lucrativos, educativos, religiosos, políticos, sociais ou econômicos, geralmente essas pessoas se tornam cada vez mais dependentes da atividade organizacional (CHIAVENATO, 1999).

Ainda conforme Chiavenato (1999), tanto as pessoas como as organizações desejam alcançar seus objetivos, sejam eles específicos da organização ou individuais, como mostra a figura a seguir:

Figura 1: Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas.



Fonte: Chiavenato (2003, p. 129).

Para Marras (2003), as organizações tem se preocupado apenas com a competitividade no mercado, esquecendo-se da qualidade de vida dos seus funcionários. Os colaboradores buscam por melhor ambiente de trabalho, sendo que

é dentro da empresa que eles passam a maior parte de seu tempo. Neste contexto, as empresas foram em busca de treinamentos e novas políticas para gerir seus funcionários.

2.1.7 Cultura organizacional

Para Luz (2003), a cultura organizacional exerce uma influência no comportamento de todos os indivíduos dentro de uma organização. Podendo impactar no dia-a-dia da empresa, e na tomada de decisões, em forma de recompensas e até mesmo nas punições. Cada empresa possui uma cultura organizacional diferente que pode ser representada por crenças, valores, estilo de trabalho, relacionamento e etc.

Segundo Maximiano (2004), toda empresa desenvolve uma cultura. Este processo de desenvolvimento depende das pessoas, a fim de resolver os problemas de adaptação e convivência interna. Salienta-se que a linguagem é a mais importante neste processo, por que cada departamento que surge dentro de uma organização, cria-se um vocabulário entre si, dificultando os demais membros.

Para Chiavenato (2002), a cultura da empresa precisa estar de acordo com alguns fatores que influenciam na tomada de decisão como: planejamento, organização, direção e controle, para que todos possam ter uma visão sistêmica da organização. A cultura organizacional de uma empresa significa um conjunto de hábitos e crenças, que são estabelecidos através de normas, valores, atitudes que podem ser divididas com todos os membros da empresa.

Todas as empresas possuem uma cultura própria, para que as pessoas possam se identificar com o perfil que se adequa a seu estilo de vida. A cultura organizacional é considerada um modelo básico, que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficiente e eficaz, foi considerado válido e repassado a todos os membros da organização como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a todos os problemas (MARRAS, 2004).

Conforme Wagner e Hollenbeck (2006), a cultura de uma organização pode ser informal, de uma maneira que todos possam compartilhar as decisões, ou seja, todas as organizações possuem um conjunto de normas e valores que são fundamentais, para identificar cada indivíduo.

Dentro deste contexto, Luz (2003), afirma que o que pode afetar o clima dentro de uma organização é a cultura de cada indivíduo. Pois a cultura é classificada como uma causa, já o clima pode ser considerado como uma consequência. A cultura da empresa pode ser representada por rituais, expressões usadas entre colegas que são caracterizados no dia-a-dia, que a partir da convivência poderá ter um impacto positivamente ou negativamente no estado de ânimo das pessoas que nela trabalham. “Considera-se então que cada organização possui uma cultura diferenciada, algumas mais rígidas e outras mais formais” (LUZ, 2003, p.20).

2.1.8 Clima organizacional

O clima organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos na organização. O clima organizacional pode causar um grande impacto no âmbito organizacional, tais como: relacionamentos interpessoais, tomada de decisões, estilo de liderar e assim por diante. Luz (2003) conceituou o clima organizacional como um reflexo de ânimo, ou seja, um grau de satisfação dos colaboradores perante a empresa em um determinado momento.

Chiavenato (2001) salienta que o clima organizacional mede o comportamento de cada pessoa, ou seja, o moral elevado proporciona um clima mais amigável, enquanto o moral baixo provoca um clima negativo. Entende-se que o clima agradável favorece o desempenho das pessoas na realização de seus serviços.

Para Cohen e Fink (2003) o clima organizacional pode ser considerado de forma amigável ou hostil, isso ocorre independente de cada organização e de cada colaborador.

Para Kanaane (1999), todas as organizações que possuem um clima bom com seus colaboradores e que mantêm seus comportamentos motivados, conseguem alcançar os objetivos propostos pela organização, de maneira que todos aumentem sua eficácia.

Todo indivíduo tem sua forma de agir e reagir diante das condições e o ambiente de trabalho. A partir deste contexto pode-se verificar a importância da satisfação no trabalho para alcançar a satisfação pessoal (BEZERRA; BIZARRIA; TASSIGNY, 2013).

De acordo com Luz (2003) o ambiente organizacional pode ser considerado bom ou ruim. Para identificar se o clima é positivo, basta observar se os colaboradores estão alegres, confiantes e entusiasmados nas funções que os mesmos desempenham. Quanto mais tempo as pessoas manterem-se numa mesma organização, considera-se que o colaborador está satisfeito com o exercício de suas funções.

O clima pode ser considerado ruim a partir de algumas variáveis, que poderão influenciar nas atividades desempenhas pelos funcionários. Essas variáveis são classificadas como: a falta de ânimo perante os funcionários, discórdias, conflitos, desinteresse pelas tarefas, rivalidades entre os colaboradores, gerando um clima desfavorável para o atingimento dos objetivos e metas da organização. Diante dos fatores citados acima, pode-se observar como se encontra o clima na organização, ou seja, se é favorável, desfavorável ou neutro para a organização e para os membros que dela fazem parte (LUZ, 2003).

Maximiano (2004) salienta que o clima organizacional é visto como um sistema social, formado por pessoas, sentimentos, interesses e motivações.

Faraco (2007) complementa que o clima organizacional está ligado ao ambiente interno da empresa e das pessoas existentes na organização. Está relacionado também com a motivação de cada colaborador, quando se pode considerar favorável para os mesmos, e é considerável desfavorável quando acontecem frustrações destas necessidades. “Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado” (FARACO, 2007 p.49).

2.2 COMPROMETIMENTO

De acordo com Moller (1995), as empresas mostram que nem todos os dias os funcionários estão motivados a desempenharem suas tarefas com eficácia. Os funcionários relatam que a maior razão da insatisfação para eles, é desempenhar uma atividade que os mesmos já sabiam, mas em contrapartida são testados pela empresa a refazerem o serviço, sendo que já tinham a capacidade de resolver esse serviço.

Conforme Ribeiro (2003), uma empresa só apresentará resultados positivos quando as pessoas forem capazes de interagir e contribuir para o atingimento de metas em conjunto.

O comprometimento pode ser considerado de extrema importância se observados e relatados pelas pessoas. Para a grande maioria, o comprometimento organizacional abrange desde o desenvolvimento, até envolvimento e a participação do todo dentro da organização (RIZZATTI, 2002).

2.2.1 Recrutamento de pessoal

O recrutamento de pessoal é uma responsabilidade da área de recursos humanos, que tem a finalidade de selecionar os recursos internos e externos da organização. Todo recrutamento é feito de acordo com as necessidades da empresa. Essas necessidades podem se expressar de várias formas, tais como: formalmente, pelo organograma da empresa ou pela requisição de pessoal (MARRAS, 2003).

Ainda conforme Marras (2003), o recrutamento é representado de duas formas: o recrutamento interno que beneficia apenas os empregados que estão ligados a organização, e o recrutamento externo que possibilita a captação de novas pessoas para suprir as necessidades da empresa.

Marras (2005), afirma que nas organizações o recrutamento interno deve seguir uma política de recrutamento, ou seja, essa política precisa estar bem estruturada e devidamente clara, para que todos da organização entendam como funciona cada etapa do serviço. Porém, para que isso aconteça, é preciso a colaboração de todos os membros da organização durante o processo, para que todos os procedimentos se cumpram.

Na concepção de Chiavenato (2004, p.113), o recrutamento funciona como uma ponte entre o mercado e os Recursos Humanos, conforme segue:

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH oportunidades de emprego que pretende preencher.

No quadro abaixo podem ser observadas as diferenças entre o recrutamento interno e externo.

Quadro 1: As diferenças entre o recrutamento interno e externo

Recrutamento Interno	Recrutamento Externo
Os cargos vagos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização.	Os cargos vagos são preenchidos por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização.
Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização.	Os candidatos são recrutados externamente no mercado de recursos humanos
Os candidatos já são reconhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho.	Os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo.
As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização.	As oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las.

Fonte: Chiavenato (2004, p.115).

Analisando o quadro acima, pode-se concluir que o recrutamento interno busca por profissionais capacitados que se encontram dentro da organização, já o recrutamento externo busca por profissionais capacitados fora do âmbito organizacional (CHIAVENATO, 2004).

2.2.2 Seleção de pessoal

A Seleção de Pessoas busca selecionar candidatos para exercer cargos existentes na empresa, visando aumentar a eficiência e o desempenho das pessoas e a eficácia da organização (CHIAVENATO, 2004).

Para uma seleção de pessoal adequada, é necessário que a empresa esteja envolvida no processo, para que o resultado seja imediato. Selecionar o funcionário de maneira correta muitas vezes traz lucro para ambas as partes, pois uma escolha profissional adequada trará produtividade e alto rendimento (TOLEDO, 1976).

Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que a seleção de pessoal abrange um conjunto de práticas e processos que são usados para selecionar candidatos que estão aptos e que se identificam com as vagas existentes na empresa.

A importância das relações humanas no trabalho está cada vez mais valorizada. Algumas pessoas se satisfazem com pouco, porém, outras estão em busca de novas técnicas, com o intuito de aprimorar o desempenho profissional (TOLEDO, 1976).

A seleção de pessoal tem como objetivo identificar características e experiências de cada funcionário, relacionando-as com o cargo solicitado. O ideal é prescrever todas as atividades a serem desempenhadas pelo colaborador, especificando como vai ser o ambiente e as condições oferecidas pela empresa (ROBBINS, 2002).

De acordo com Marras (2003), a seleção de pessoal é uma atividade de extrema responsabilidade que é desenvolvida pela área de recursos humanos. Fica a critério do profissional de recursos humanos selecionar os candidatos para atender as necessidades internas e externas da empresa.

Na concepção de Chiavenato (2004), a seleção de pessoal funciona segundo a análise do perfil de cada profissional, relacionando com as características específicas para cada cargo. Para Chiavenato (2004, p.131) “a seleção é o processo pelo qual a organização escolhe uma lista de candidatos à pessoa que melhor alcançar os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições do mercado”.

Desta forma, entende-se que todo o processo de seleção de pessoal, precisa estar de acordo com as exigências do cargo, para efetuar uma contratação de pessoas para desempenhar as atividades de acordo com o cargo solicitado (CHIAVENATO, 2004).

2.2.3 Salário e motivação

O salário pode ser definido como uma forma de atingir um padrão de vida, em função do seu poder aquisitivo. É considerado como um conjunto de normas e procedimentos que tem como finalidade manter a estrutura de salário existente na organização (CHIAVENATO, 2002).

Com a evolução da Administração Científica, Pontes (2002, p.25) explana que:

Na Teoria da Administração Científica de Taylor, ele procurava conciliar empresa x empregada em termos de produtividade x salário. Taylor acreditava que podia haver uma mudança nas fábricas da época, poderiam ser mais produtivas e as atividades executadas serem mais simplificadas havendo um número maior de funcionários com especialização. Taylor não se preocupava, em absoluto, com a satisfação que o empregado poderia ter se executando um trabalho onde pudesse acompanhar o processo de produção.

Considerando as teorias motivacionais modernas, pode-se considerar também a Teoria das Relações Humanas, que através dessa teoria salientam-se outras duas teorias, que são de extrema importância para a satisfação do ser humano que são elas: a Hierarquia das Necessidades de Maslow e os Fatores Motivacionais e Higiênicos de Herzberg. Para Maslow as necessidades humanas podem ser divididas em: necessidade de satisfação, a necessidade seguinte passa a ser o fator motivador das atitudes tomadas, até atingir a satisfação de todas elas. Porém, mesmo tendo atingido a satisfação das necessidades mais básicas, se alguma outra deixar de ser satisfeita, esta assume papel de se tornar indispensável a sua satisfação (PONTES 2006).

O salário pode contribuir para a vida social do indivíduo em termos de autoestima. É ainda considerado pelos empregados como forma de mérito e garantia pelos serviços prestados (PONTES 2006).

O salário é uma demonstração objetiva, ou seja, a empresa valoriza o trabalho do seu funcionário. Para Herzberg, o salário está ligado à satisfação das necessidades humanas, ele pode ser dividido em fatores higiênicos e motivadores, sendo que o higiênico abrange todos os benefícios oferecidos pela empresa como: ambiente de trabalho, relacionamento com os supervisores, benefícios sociais e salário, já os fatores motivadores estão relacionados com os cargos ocupados pelos empregados e abrange o trabalho adequadamente realizado, responsabilidade exigida, reconhecimento e progresso profissional, levam os funcionários de estados de não satisfação ao de satisfação (PONTES 2006).

Considera-se que o salário é uma troca fria de produção por rendimento, não gera satisfação ao empregado, ou seja, é apenas uma recompensa justa pelo trabalho realizado. Desta forma, entende-se que o salário é apenas uma forma de sobrevivência (GIL, 2001).

Gil (2001) ainda afirma que está cada vez mais competitivo o mundo dos negócios de forma que exige um nível mais elevado de motivação das pessoas. Se cada funcionário estiver com um espírito de motivação, os resultados na vida

pessoal e profissional proporcionariam mais produtividade nas atividades. “Motivação é a força que estimula as pessoas a agir, ou seja, é a consequência de uma necessidade não satisfeita” (GIL, 2001 p.202).

2.2.4 Benefícios sociais

Para Marras (2003), benefício pode ser considerado um conjunto de programas oferecidos pela empresa, como complemento ao sistema de salários.

Os benefícios sociais são considerados as facilidades, convivências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos empregados. Esses benefícios são algumas formas indiretas de remunerar seus empregados, oferecendo uma satisfação, para que os mesmos supram alguma necessidade pessoal (CHIAVENATO, 2002). O quadro a seguir demonstra as vantagens dos benefícios para as organizações e para o empregado.

Quadro 2: Vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado.

Vantagens dos Benefícios	
Para a organização	Para o empregado
Eleva a moral dos empregados	Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro
Reduz as rotatividade e o absenteísmo	Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais
Eleva a lealdade do empregado para com a empresa	Aumenta a satisfação no trabalho
Aumenta o bem-estar do empregado	Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual
Facilita o recrutamento e a retenção do Pessoa	Oferece meios de melhor relacionamento social entre os empregados
Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho	Reduz sentimentos de insegurança
Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados	Oferece oportunidades adicionais de assegurar <i>status</i> social
Reduz distúrbios e queixas	Oferece compensação extra
Promove relações públicas com a comunidade	Melhora as relações com a empresa
	Reduz as causas de insatisfação

Fonte: Chiavenato (2002, p. 425)

Para Chiavenato (2004), os benefícios sociais representam uma satisfação para os empregados, serve como um estímulo para desempenhar melhor suas tarefas e para a organização tem um significado de responsabilidade social, uma forma que a empresa encontra de poupar esforços.

2.3 MOTIVAÇÃO

Conforme Herzberg, os fatores motivacionais no emprego estão descritos como: a realização, o reconhecimento pela realização, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento. Já os fatores desmotivadores são: a política e a administração, supervisão, as relações interpessoais, condições de trabalho, salário, status e a segurança (LOEN, 1980 p. 218).

Broxado (2001) afirma que a motivação é algo que vem de dentro das pessoas, ou seja, são fontes que geram novas energias que ajudam a motivar. Já os fatores externos do ambiente, dependem de certas condições.

Motivar é “encorajar subordinados à realização, satisfazendo suas necessidades ou apelando para elas” (LOEN, 1980 p. 212).

Loen (1980) afirma que a motivação não é algo que se faz para os colaboradores, e sim o que eles fazem para si próprios. O patrão apenas oferece o espaço e o ambiente de trabalho, para que os mesmos possam trabalhar. Gil (2001) complementa que a motivação é a força que estimula as pessoas a agir. Cada ser humano dispõe de motivações próprias, que podem despertar necessidades diferenciadas, sendo que uma pessoa se torna capaz de motivar a outra.

A motivação é expressa por uma força ou energia que proporciona um impulso para dar direção para alguma coisa, onde se está apto a concordar. Os fatores motivacionais estão ligados e relacionados à auto realização e o reconhecimento (VERGARA, 2003).

Chiavenato (2009) explica que a motivação varia de um indivíduo para outro, provocando mudanças no comportamento. Em relação aos valores sociais pode-se destacar a capacidade para o alcance de objetivos, ou seja, cada pessoa possui metas e sonhos diferentes. Embora cada pessoa possua um comportamento diferente, no final basicamente as mesmas conseguem alcançar seus objetivos em comum.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa tem por objetivo investigar o ambiente em que se vive, sendo necessário para esta atividade refletir e pesquisar sobre os problemas que se enfrenta, bem como analisar as experiências atuais e passadas do homem em relação à solução de tais problemas. Para tanto, deve-se reunir instrumentos adequados a sua ação para que se possa construí-la de forma que tenha credibilidade (CERVO; BERVIAN, 2002).

Para Vergara (2010), houve um tempo em que teoria e método eram vistos, na prática, como independentes. Em algumas instituições, os estudantes até dispunham de um orientador para o conteúdo teórico e outro para o método de investigação, quase sempre de base positiva. Quanto a teoria e o método são interdependentes, ambos buscam realizar o objetivos da pesquisa.

A metodologia descreve como é o projeto e como vai ser realizado, para o alcance dos objetivos específicos (ROESCH, 1999).

A seguir serão apresentados o delineamento da pesquisa, definição da população-alvo, plano de coleta de dados, plano de análise de dados, e a síntese dos procedimentos metodológicos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa refere-se ao tipo de pesquisa quanto aos fins e meios de investigação para chegar aos objetivos geral e específico do presente estudo (VERGARA, 2010). Para Roesch (1999), delineamento da pesquisa determina quem vai ser pesquisado e quais as questões serão levantadas.

Quanto aos fins de investigação, a pesquisa caracteriza-se como descritiva e aplicada. A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial descrever todas as características de uma determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis de um determinado grupo (GIL, 1996).

A pesquisa descritiva também observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 1996). Este trabalho tem caráter descritivo, pois o objetivo desta pesquisa foi analisar os fatores que determinam a motivação dos colaboradores de uma empresa metalúrgica.

A pesquisa também pode ser considerada como aplicada. Toda pesquisa de forma aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos e mais imediatos (VERGARA, 2010). Na pesquisa aplicada o investigador é movido pela necessidade de contribuir para os fins práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para os problemas concretos (CERVO; BERVIAN,1996).

Quanto aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa é considerada bibliográfica, pois procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. A partir daí busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto. Para Vergara (2010, p.43), “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

No primeiro momento, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, utilizando-se fontes como livros, artigos, monografias, do meio físico e virtual. Já a pesquisa de campo pode ser caracterizada como um meio de investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante (VERGARA, 2010).

Com base nessas considerações, a pesquisa realizada foi a de campo, pois a pesquisadora coletou e analisou os dados nos locais onde os mesmos se originam, ou seja, com funcionários da empresa em estudo.

3.2 DEFINIÇÃO DA AREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

Uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para um propósito específico de um estudo. Refere-se a uma pesquisa de mercado, ou seja, estudar uma determinada área da empresa (ROESCH, 1999).

A empresa em estudo é do ramo metalúrgico, ela está inserida no mercado desde 1989, sua produção é destinada a calhas para o recolhimento de chuvas e navalhas para corte de couro. Atualmente, a organização conta com 9 funcionários. A pesquisa foi realizada entre os meses de Março a Maio do ano de

2015, por meio de uma entrevista com perguntas descritivas com a participação de 7 (sete) funcionários apenas.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para Mattar (2007), dados primários referem-se a uma pesquisa desenvolvida para coletar todas as informações que ainda não foram coletadas. Podem ser também respostas e opiniões sobre pontos mais específicos. As fontes dos dados primários são: pesquisar pessoas que tenham informações sobre um determinado assunto a ser pesquisado, e suas situações similares. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas com os colaboradores da empresa.

Entrevista é um processo social, pois envolve vários fatores que interferem na relação entrevistador e entrevistado, como: classe social, idade, sexo, entre outros. Pode causar um impacto positivo ou negativo para o entrevistado. O entrevistador precisa estar convicto de que o entrevistado entenda corretamente suas perguntas, para que não haja mal entendidos e distorções nas respostas (ROESCH,1999).

Ainda para Roesch (1999), o questionário é considerado o instrumento mais utilizado para realizar pesquisas quantitativas, quando se referem à opinião política da população ou do consumidor.

Dentro deste contexto, foi realizada uma entrevista gravada e individual com cada colaborador, com perguntas abertas elaborada com o auxílio do professor orientador do trabalho, com os livros e a pesquisadora. A empresa possui um total de 9 funcionários e dois se recusaram a responder.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados é uma das fases mais decisivas para a elaboração do trabalho científico, pois é a responsável por registrar todas as informações da análise e interpretações dos dados reunidos e finalmente classificá-los (CERVO; BERVIAN, 1996).

A coleta de dados é uma interpretação das informações obtidas nas respostas dadas pelos entrevistados, para estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com os já conhecidos (GIL, 1996).

Após a coleta dos dados, os mesmos foram tratados por meio de uma abordagem qualitativa, utilizada para melhorar a efetividade de um programa ou plano, quando se trata de selecionar metas e avaliação dos resultados (ROESCH, 1999).

4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

O presente estudo teve como objetivo geral analisar os fatores motivacionais que estão ligados ao desempenho dos colaboradores de uma empresa metalúrgica no município de Criciúma– SC. Dentro deste contexto, foi realizada uma pesquisa de campo, onde foram entrevistados os colaboradores da empresa sobre a problemática proposta.

Com o intuito de facilitar a análise dos dados, foram organizadas as informações por categorias de análise, nas quais estão relacionadas aos objetivos específicos propostos no primeiro tópico deste estudo, que são:

- a) **Categoria I:** Fatores que motivam os colaboradores a trabalhar na empresa;
- b) **Categoria II:** Fatores que desmotivam os colaboradores a trabalhar na empresa;
- c) **Categoria III:** Fatores que interferem no desempenho profissional dos colaboradores;
- d) **Categoria IV:** Relacionamento com os colegas no ambiente de trabalho;
- e) **Categoria V:** Relacionamento com os líderes no ambiente de trabalho;
- f) **Categoria VI:** Definição de motivação – na visão dos colaboradores;
- g) **Categoria VII:** Sugestões de melhorias no ambiente de trabalho.

Convém ainda mencionar que as falas dos entrevistados foram gravadas e transcritas pelo pesquisador, e que posteriormente agrupou as falas por similaridade em cada categoria mencionada nas entrelinhas anteriores. Com este agrupamento, foi possível o pesquisador compreender melhor a opinião dos entrevistados sobre cada categoria, bem como, buscar sustentação teórica como forma de justificativa para tais argumentos.

As entrevistas foram confidenciais, sendo que os entrevistados não foram identificados. Dentro da análise, os entrevistados estão identificados como E1, E2 e assim sucessivamente. A organização possui 9 (nove) funcionários, sendo que somente 7 (sete) foram entrevistados, pois dois se recusaram a responder.

Logo, nos tópicos abaixo serão apresentados os resultados da experiência da pesquisa realizada, conforme os aspectos metodológicos anteriormente descritos.

a) Categoria I: Fatores que motivam os colaboradores a trabalhar na empresa:

Conforme a análise dos dados referente a esta categoria, foi salientado pelos entrevistados que os fatores que mais motivam os colaboradores na empresa em estudo são: administração flexível, salário em dia, a empresa se preocupa com os funcionários, ambiente tranquilo para trabalhar e respeito entre patrão e funcionário. Diante das informações supracitadas, segue os depoimentos de dois entrevistados no ponto de vista dos mesmos:

Trabalhar em uma empresa, em que o patrão se preocupa com seus funcionários, paga o salário em dia e o relacionamento com os colegas é bom, isso motiva cada dia mais. Todos trabalham sem pressão, eu estou crescendo junto com a empresa trabalho aqui há mais de 10 anos isso me motiva muito (E1).

Empresa boa de trabalhar, o serviço é leve, os patrões não fazem pressão para terminar um serviço, a questão de relacionamento é boa entre todos da empresa. Trabalho aqui há 20 anos. Não tenho do que reclamar sempre foram muito bons é o que me motiva a trabalhar na empresa, quero me aposentar aqui se for possível (E3).

Cada organização possui uma cultura organizacional, que é caracterizada pelos membros da empresa e por suas políticas expressas em seu layout físico. Toda empresa que se preocupa com a aparência física dos colaboradores, como o uso de uniformes, por exemplo, optam pelo estímulo de seus subordinados, dando o poder de autonomia, valorizando e oportunizando o colaborador a dar o melhor de si na empresa (GIL, 2001).

Salienta-se ainda que um dos aspectos que foram mais ressaltados neste questionamento pelos colaboradores, como um fator que mais motiva os mesmos a trabalharem na empresa foi a questão do salário em dia e uma administração flexível.

b) Categoria II: Fatores que desmotivam os colaboradores a trabalhar na empresa:

Os fatores que mais desmotivam os colaboradores no local de trabalho que foram ressaltados são: falta de ferramentas novas, falta de equipamentos para a execução dos serviços, falta de EPI'S, falta de confraternizações e falta de reuniões mensais. Na percepção dos colaboradores, isso pode gerar a desmotivação com o passar do tempo. A seguir estão descritas algumas falas dos entrevistados E3 e E6 que comprovam esta desmotivação:

Para mim o que mais me desmotiva é a falta de reuniões e confraternização entre patrão e colegas de trabalho, acho que isso ajuda no desempenho de cada um e todos podem contribuir com ideias e sugestões de melhoria para a empresa. Outra questão é referente às férias do empregado seria bom se a empresa se preocupasse com isso (E3).

O que me desmotiva às vezes é a falta de material para fazer um serviço, a falta de algumas ferramentas específicas para o trabalho, isso acaba atrapalhando o serviço e colegas de trabalho folgados. Outra coisa é um plano de salários, para os funcionários (E6).

Corroborando com a fala dos funcionários, Chiavenato (2002) explica que a insatisfação no trabalho refere-se ao grau de atendimento dos fatores higiênicos ou insatisfacientes que estão ligados diretamente a teoria de Herzberg, onde ele diz que os fatores higiênicos, possuem uma característica de acordo com o que a pessoa sente em relação a empresa, ou seja, os salários de prêmio de produção, benefícios e serviços sociais, políticas da organização, relações com a chefia e colegas. Quando o colaborador é reconhecido no ambiente de trabalho, o mesmo se sente mais motivado.

Portanto, verifica-se que os fatores que mais desmotivam os colaboradores são: falta de reuniões, confraternizações em datas importantes e a falta de materiais para a execução do serviço.

c) Categoria III: Fatores que interferem no desempenho profissional dos colaboradores

Nesta questão os colaboradores falaram sobre os fatores que interferem no desempenho profissional dentro do ambiente de trabalho. A seguir estão relatados a percepção dos entrevistados:

Às vezes a demora de material para fazer o serviço, acaba que atrasando a entrega, também a falta de organização dos materiais, a insegurança para realizar um trabalho, exemplo a falta de luva, pois se trata de material cortante e a falta de limpeza no ambiente por uma condição melhor de trabalho (E1).

Falta de ferramenta afiada, falta de luva, falta de seguro contra acidentes. A empresa não tem um plano de salário, e alguns colegas que são folgados, isso acaba atrasando o serviço (E6).

A falta de material as vezes atrapalha, resolver problemas de outros no serviço, esquecer equipamentos e ferramentas para fazer um serviço (E7)

De acordo com Stoner e Freeman (1994), o treinamento é destinado para melhorar o desempenho do trabalho e conhecer novas habilidades e técnicas para trabalhos futuros. A necessidade de treinar os novos membros da empresa é indispensável, para que os mesmos aprendam novas habilidades e que tomem conhecimento do seu cargo e das atividades que irá exercer. Em contrapartida, treinar os funcionários mais experientes da empresa gera um problema, pois os mesmos se sentem ressentidos, pois isso irá mudar suas atividades do cotidiano.

Gil (2001) afirma que uma avaliação de desempenho pode ser compreendida como um mecanismo de controle, ou seja, uma forma de aumentar a competência dos membros da organização. Com isso, os gerentes poderão orientar, corrigir e incentivar os funcionários a ser mais eficientes nas atividades desempenhadas e até mesmo implantar uma possível avaliação de qualidade dos serviços.

Conforme as falas acima pode-se verificar que a falta de ferramentas, a falta de EPI'S, e até mesmo o atraso de matérias-primas acabam afetando o andamento do serviço.

d) Categoria IV: Relacionamento com os colegas no ambiente de trabalho.

Nesta categoria estão ressaltadas as relações com os líderes e seus colegas de trabalho. Em relação ao ambiente de trabalho, pode-se salientar que todos os colaboradores consideram bom, sendo que na medida em que os colaboradores têm essa percepção de relacionamento entre si o ambiente torna-se mais flexível para todos. As falas a seguir afirmam essa percepção por parte dos colaboradores entrevistados:

O relacionamento com os colegas pra mim é estável, me dou bem com todos, converso com todos, tenho contato direto com os clientes, alguns conheço a tempo outros a gente vai conhecendo. Não é só o pessoal da empresa que a gente convive no dia-a-dia, mas sim os clientes (E1).

O relacionamento é bom, tranquilo, só que tem uns colegas que são folgados, por não querer ajudar no serviço isso implica um pouco no relacionamento (E6).

Me dou bem com todos os funcionários, ninguém pode se queixar em relação ao relacionamento entre colegas, tenho contato direto as vezes com clientes que veem na empresa solicitar algum tipo de serviço (E3).

Pode-se verificar que, de acordo com as falas acima, o relacionamento entre colegas é considerado bom, sendo que esses aspectos são relevantes e muito influentes no que se refere à motivação.

A definição de motivação para muitos indivíduos representa um traço de personalidade humana, e para outras pessoas não possui significado algum. A motivação pode estar relacionada com três aspectos: a direção do comportamento, que é representada pelos objetivos; a força e intensidade do comportamento, que é representado pelo esforço; e a duração e persistência do comportamento, representada pela necessidade (CHIAVENATO, 2002).

De acordo com os autores Stoner e Freeman (1994) também confirmam que as organizações só podem dar certo a partir do momento em que os funcionários se comprometem e se esforçam para cumprir com suas necessidades. “Motivação são fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo” (STONER; FREEMAN, 1994 p.322).

e) Categoria V: Relacionamento com os líderes no ambiente de trabalho.

No que se refere ao relacionamento com o líder no ambiente organizacional foi ressaltado uma frase por um dos funcionários, que disse: “Ninguém pode se queixar do relacionamento com os patrões” (E3), isso quer dizer que as considerações pelos colaboradores a respeito da liderança é perceptível na organização. Nas falas a seguir estão descritas estas percepções:

Pra mim o relacionamento é ótimo sendo com patroa ou empregado, nunca tive problemas em questão de relacionamento. Os patrões não fazem pressão, não ficam no pé da gente (E3).

Meu relacionamento com os líderes é de harmonia, respeito entre patrão e empregado, converso com todos da empresa, até hoje não tive problemas com isso (E2).

Na minha opinião, o relacionamento com os líderes é ótimo, mantenho uma amizade faz alguns anos, não tenho o que me queixar deles, e dificilmente

eu encontraria padrões melhores, por que hoje em dia é muito difícil encontrar pessoas assim (E1).

Por meio dos depoimentos pode-se ressaltar que as relações com os líderes é considerada como um ponto positivo para empresa, e acredita-se que existe uma cultura organizacional e até mesmo uma liderança capaz de proporcionar uma motivação dos colaboradores.

Chiavenato (2002) complementa que a liderança nas organizações tem sido um processo de importante valor, quando se trata de um líder e um colaborador. Pode-se definir a liderança como aquele que influencia, que pode-se chamar de líder e aqueles que são influenciados, que são os liderados.

f) Categoria VI: Definição de motivação na visão dos colaboradores

Nesta parte os entrevistados foram questionados sobre o que eles entendem por motivação no ambiente organizacional. Foram obtidas as seguintes ações: trabalhar com vontade, fazer as coisas cada vez melhor e melhorar a cada dia mais aquilo que se faz. Segue as falas que confirmam estas ações:

Trabalhar para adquirir cada vez mais e melhorar a cada dia, o que fazemos, e realizar os projetos na vida pessoal e profissional (E4).

Melhorar um dia após o outro, o que me motiva a trabalhar também é eu poder concluir meu curso, para que eu possa trabalhar na área do meio público (E6).

O que me motivaria seria o padrão fazer reuniões e confraternizações, que a um tempo atrás até faziam, mas que infelizmente não fazem mais. Eu diria de fazer apenas nas datas comemorativas apenas, até mesmo para aproximar (E1).

Através desses depoimentos tem-se o entendimento de que a motivação é algo necessário para todo ser humano, pois é ela quem dá ânimo para trabalhar em ambiente favorável.

De acordo com Gil (2001) a motivação é uma força que estimula as pessoas a agirem de forma diferente umas das outras. Isso ocorre independente de cada um. Cada indivíduo dispõe de uma motivação própria, que podem ser ocasionadas por necessidades distintas, e que uma pessoa não é capaz de motivar a outra.

Bergamini (1997) complementa que a motivação pode ser ocasionada por um impulso que vem de dentro da pessoa para fora, onde elas encontram energias e entusiasmos para seguir em frente.

g) Categoria VII: Sugestões de melhorias no ambiente de trabalho.

As sugestões de melhorias para a empresa que foram ressaltadas pelos colaboradores são: promover reuniões mensais e confraternizações em datas comemorativas para uma possível aproximação entre patrão e empregado no ambiente de trabalho e melhorar os carros para serviço. Foi salientado também que as ferramentas estão gastas demais. O ambiente precisa de constante organização e limpeza. Os depoimentos a seguir confirmam a percepção dos colaboradores:

Ficar atento aos vencimentos das férias do empregado, fazer uma confraternização pra turma, uma vez faziam agora não fazem mais (E3).

Melhorar a organização dos materiais, fazer limpeza nos ambientes, fazer reuniões porque são feitas somente quando está acontecendo coisas muitos ruins, se não deixam passar, sendo é de extrema importância para todos (E1).

Fazer umas reuniões pra ver como anda as coisas, para cada um contribuir com o que pensa, dar ideias, sugestões de aprimoramento, um papo aberto (E5).

Conforme Stoner e Freeman (1994), cada organização possui uma cultura de normas, valores e crenças que são compartilhadas com seus membros. Sendo que o empregado não se motiva apenas pelo salário mensal, ele precisa receber alguns benefícios extras como, plano de saúde, vale alimentação e entre outros. A motivação decorrente a esses benefícios pode gerar um desempenho profissional significativo para a empresa e elevar a autoestima de seus colaboradores.

Portanto, pode-se verificar que as reuniões mensais e uma possível troca de ferramentas, organizando o ambiente de trabalho são os fatores de maior importância no que se refere à motivação dos colaboradores da empresa.

4.1 ANALISE GERAL DA PESQUISA

A partir dos resultados obtidos nas entrevistas, pode-se verificar que todas as perguntas feitas para os colaboradores gera de alguma forma uma motivação.

No que se refere aos fatores que interferem no desempenho profissional dos colaboradores, foi possível identificar a falta de ferramentas, atraso dos materiais e a falta de EPI'S, ressaltado pelos colaboradores da empresa.

Com relação às sugestões de melhorias para empresa, na percepção dos funcionários, pode-se observar que algumas ações foram apontadas, capazes de promover uma visão melhor do ambiente de trabalho, que são: promover reuniões mensais, manter o ambiente limpo e organizado, atentar-se aos vencimentos de férias de cada empregado. Essas foram as propostas de melhorias dos colaboradores as empresa.

Na questão relacionada a relações com os colegas de trabalho e seus líderes, foi possível identificar que há uma amizade entre colegas, porém os colaboradores ressaltaram que tem colegas de trabalho muito relapsos na questão serviço. No que diz respeito a relação com seus líderes, os colaboradores apontaram como um ponto positivo

Na concepção dos funcionários, motivação pode ser considerada uma melhora contínua, desempenhar uma atividade cada dia melhor e procurar dar o melhor de si no trabalho e na vida pessoal.

Conforme os resultados descritos acima, pode-se fazer análise geral da pesquisa que está representada no quadro três, referente aos fatores motivadores e desmotivadores.

Quadro 3: Análise geral da pesquisa: Fatores motivadores e desmotivadores.

Fatores Motivadores	Fatores Desmotivadores
Salário pago em dia	Falta de reuniões e confraternizações
Relacionamento com patrão e empregado é estável	Atentar-se as férias dos colaboradores, falta de um plano de salário
Respeito entre todos na empresa	Falta de ferramentas novas e EPI'S
Empresa boa para trabalhar	Colegas folgados
Serviço leve e sem pressão para terminar o serviço	Organização dos materiais e limpeza do ambiente

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

4.2 SUGESTÕES A EMPRESA

Conforme foi descrito nas entrevistas, podem-se destacar os seguintes problemas apontados pelos colaboradores: falta de reuniões mensais, confraternizações em datas comemorativas, melhoria nos equipamentos de segurança, limpeza no ambiente de trabalho, e a falta de EPI's. Dentro destes

'questionamentos, seguem as propostas de melhorias sugeridas de acordo com as entrevistas realizadas:

- Fazer reuniões mensais para que todos os colaboradores possam expor suas ideias e dar sugestões para a melhoria contínua nos serviços prestados;
- Ressalta-se que seria interessante se a empresa se propusesse a realizar confraternizações nas datas mais importantes para os colaboradores para os mesmos se sentirem motivados, e até mesmo uma aproximação de patrão e funcionário;
- Pode-se destacar que a organização e limpeza do ambiente de trabalho torna-se também algo relevante para o desenvolvimento do serviço, com as ferramentas e materiais organizados em fácil acesso, trazendo assim maior agilidade na prestação de serviços. Sendo assim, realizar a limpeza do ambiente diariamente o torna mais agradável para realizar os serviços no ambiente de trabalho;
- Melhorar os equipamentos de segurança externa é um fator de extrema importância para a empresa, para evitar certos acidentes de trabalho.
- Ressalta-se também a falta de alguns EPI'S, que são importantes para o colaborador desenvolver o trabalho com mais eficiência e segurança, pois se trata de materiais cortantes. Seria importante também realizar um treinamento com os funcionários, para que eles saibam como utilizar de maneira correta os equipamentos de segurança.

Na visão dos colaboradores os pontos ressaltados acima, para sugestões de melhorias para empresa, os mesmos dizem que fazendo reuniões mensais e melhorando os equipamentos tanto de trabalho, quanto de segurança, isso contará como ponto positivo para organização.

5 CONCLUSÃO

O estudo mostrou que as empresas buscam profissionais capacitados e comprometidos no quesito serviço. As empresas procuram perfis de funcionários que tenham responsabilidade com o trabalho e com a empresa. Tendo em vista que o clima organizacional é fundamental para a empresa, este estudo proposto teve como objetivo geral, analisar os fatores que determinam a satisfação dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho, constatar os fatores que causam insatisfação nos colaboradores e propor sugestões de melhorias a partir dos resultados obtidos.

As organizações estão cada vez mais buscando colaboradores motivados para desempenhar as atividades que competem ao cargo. Se todos os membros da empresa se comprometerem com o serviço, o ambiente organizacional tende a fluir melhor. Os colaboradores criam expectativas de encontrar no ambiente de trabalho uma qualidade de vida melhor, pois os mesmos passam a maior parte do seu tempo dentro da empresa. Diante das informações obtidas foi possível verificar que cada indivíduo possui um comportamento diferente, ou seja, cada pessoa desenvolve uma prática diferente.

A pesquisa foi realizada em forma de entrevista, onde sete funcionários responderam um questionário com sete perguntas. As entrevistas foram individuais. Os colaboradores ressaltaram que o fator que mais os motivam são: os padrões não fazem pressão para a realização dos serviços, o salário é sempre a data certa, o relacionamento com os colegas é bom, isso nos motiva a trabalhar na empresa, o ambiente é bom para trabalhar e o serviço é leve.

Já os fatores que geram a insatisfação nos membros da empresa, conforme os colaboradores destacaram foram: a falta de ferramentas novas, falta de equipamentos para a execução dos serviços, falta de EPI'S, falta de confraternizações e falta de reuniões mensais.

As sugestões de melhorias propostas pelos colaboradores da empresa foram de extrema importância como: fazer reuniões mensais, confraternizações em datas comemorativas, melhoria nos equipamentos de segurança, limpeza no ambiente de trabalho, e a falta de EPI'S.

Por fim, pode-se concluir que o presente estudo foi de extrema importância e conhecimento para a empresa, os colaboradores e para a

pesquisadora, que obteve todas as informações cabíveis para a realização do mesmo. Este estudo é considerado positivo para as organizações na atualidade, pois através das informações detalhadas são ressaltados todos os pontos positivos e negativos. Na medida em que a empresa sana os pontos fracos a mesma só tem a ganhar na visão dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.

BEZERRA, A. B.; BIZARRIA, F. P. A.; TASSIGNY, M. M. Comprometimento organizacional de funcionários de uma agência bancária. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 6, n. 1, p. 37-50, 2013.

BASTOS, Mônica. **Clima Organizacional versus Humanismo**: Disponível em: www.rh.com.br. Acesso em 08 de junho de 2015.

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

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PANNO, Cláudia Caravantes; KLOECKNER, Mônica Caravantes. **Administração teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 569 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, c1996. Xiv 209 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

CENTURION, Wanusa Campos. **Capacitação de seres humanos: o desafio das empresas brasileiras**. 1999. Disponível em: www.rh.com.br. Acesso em 15 de setembro de 2014.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 651 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 4ª ed. 1999. 194 p.

_____, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. rev. e atual Rio de Janeiro: Ed. Campus, c2004. 634 p.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos: Edição compacta 7ª ed**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. rev. e atual Rio de Janeiro: Campus, 2004. 529 p.

_____, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004. 517 p.

_____, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 515 p.

_____, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. rev. e atual São Paulo: Elsevier, c2001. 2 v.

_____, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Atlas, p 522.

FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos completa e atualizada: o conceito de APH**. Criciúma, SC: Ed. do autor, 2007. 274 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed São Paulo: Ed. Atlas, 1996. 159 p.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

JOSÉ, Carolina Valdati. **Análise do clima organizacional na área administrativa da Prefeitura Municipal de Urussanga - SC**. 2010. 89 f. TCC (Graduação em Administração Comércio Exterior) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010 Disponível em: <http://www.bib.unesc.net>

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2.ed São Paulo: Ed. Atlas, 1999. 131 p.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. 542 p.

LOEN, Raymond O. **Administração eficaz**. 5 ed. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1980. 338 p.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 143 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 9.ed São Paulo: Futura, 2004. 332

_____, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura. 2005.

_____, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 7.ed São Paulo: Futura, 2003. 332 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: edição compacta**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2007. 311p.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. rev. e atual São Paulo: Atlas, 2004. 521 p.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. 9 ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1995. 185 p.

OLIVEIRA, Diego de. **Estudo dos fatores que determinam a motivação dos colaboradores da cooperativa de crédito mútuo dos confeccionistas do vestuário da região sul catarinense - SICREDI, unidade do município de Içara**. 2009. 73 f. TCC (Graduação em Administração de Empresas) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2009 Disponível em: <<http://www.bib.unesc.net>>

PINTO, V. R. R.; MARIANO, S. Satisfação no trabalho dos gestores escolares. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 5, n. 2, p. 110-125, 2011.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 9. ed. São Paulo: Editora LTR, 2002. 221 p.

_____. B. R. **Administração de cargos e salário**. 11^a.ed. São Paulo: Editora LTR, 2006. 362 p.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9.ed São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. 20.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003. 154 p.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 307 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RONCHI, Gisele Ferreira. **Estudo do clima organizacional em uma mineradora no setor de coqueria localizada no município de Siderópolis-SC**. 2012. 47 f. TCC (MBA em Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012. <http://www.bib.unesc.net>

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward, **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, c1994. 533 p.

STEFANO, S. R.; KOSZALKA, J. A.; ZAMPIER, M. A. Clima organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma Instituição de Ensino Superior Paranaense. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 88, p. 96-106, 2014.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal desenvolvimento dos recursos humanos**. São Paulo: ed. Atlas, 1976. 195 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 277 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3. ed. ampliada São Paulo: Atlas, 2003. 213 p.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. Ed. rev. e atual., 6. tir. São Paulo: Saraiva, 2006. 496 p.

APÊNDICE

UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense

Curso de Administração com linha específica em Administração de Empresas.

Acadêmica: Carini Roque Colombo.

Perguntas da entrevista:

- a) **Categoria I:** Fatores que motivam os colaboradores em trabalhar na empresa;
- b) **Categoria II:** Fatores que desmotivam os colaboradores em trabalhar na empresa;
- c) **Categoria III:** Fatores que interferem no desempenho profissional dos colaboradores;
- d) **Categoria IV:** Relacionamento com os colegas no ambiente de trabalho;
- e) **Categoria V:** Relacionamento com os líderes no ambiente de trabalho;
- f) **Categoria VI:** Definição de motivação – na visão dos colaboradores;