

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

**PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM MBA GESTÃO DE
DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL**

CARINA MORONA AGASSI

**ESTUDO DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DENTRO DE UMA
ORGANIZAÇÃO PARA O ALCANCE DO SUCESSO NOS RESULTADOS**

CRICIÚMA 2011

CARINA MORNA AGASSI

**ESTUDO DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DENTRO DE UMA
ORGANIZAÇÃO PARA O ALCANCE DO SUCESSO NOS RESULTADOS**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista em MBA Gestão de Desenvolvimento Humano e Organizacional.

Orientador: Profª Esp. Jucélia da Silva Abel

CRICIÚMA 2011

Dedico esse trabalho, aos meus pais Laurindo e Dirce, que nunca mediram esforços para me ajudar e me apoiar quando precisei e sempre me ensinaram que vale a pena viver quando se tem sonhos e objetivos à serem conquistados.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus que está sempre presente em minha vida e na minha caminhada, nunca deixando me abater por problemas ou situações que pudessem me entristecer.

Aos meus Pais, pessoas na qual tenho enorme admiração por terem me educado e me ensinado como é bela a vida quando se têm sonhos e na qual se pode realizar esses sonhos.

À minha irmã, que por mais que não tivéssemos tanto contato, sempre esteve ao meu lado quando precisei.

Ao meu namorado Mateus, que em todas as situações que passei, tanto fáceis como difíceis esteve ao meu lado sempre me consolando e mostrando que para tudo existe uma solução.

À minha orientadora Jucélia, sempre me ajudando com sua maneira dócil de ser, com seu carisma e simpatia que já ganhou uma eterna aluna e amiga.

A todos meus amigos, que me deram ânimo e força de vontade para vencer mais esta etapa da minha vida.

Muito obrigada!

“A felicidade não está nas circunstâncias por que passamos, mas em nós mesmos. Não é algo que vemos, como um arco-íris, ou que sentimos, como o calor de uma fogueira. A felicidade é algo que somos”.

John Sheerin

RESUMO

A motivação se faz presente nos ambientes organizacionais, onde o sucesso das organizações depende muito da satisfação de seus funcionários para melhor desempenho das tarefas. Ainda se faz presente o estudo da comunicação interna, no qual é de suma importância a organização ter essa ferramenta bem aperfeiçoada para melhores resultados, ainda destaca-se o clima organizacional, onde a empresa pode buscar melhores recursos para tornar seus resultados e satisfação ainda mais satisfatórios. Por isso esse estudo tem como objetivo estudo da motivação interna para que se tenha sucesso nos resultados, buscando assim maneiras de motivar pessoas para o alcance desse resultado. Quanto à metodologia foi utilizado um questionário qualitativo – quantitativo, que busca descrever os resultados obtidos, sendo assim foi classificado em descritiva. Levando em consideração que o presente trabalho apresentou uma pesquisa a respeito de satisfação, fatores motivacionais e benefícios, concluiu-se que: as pessoas estão satisfeitas com suas empresas, são motivadas para trabalhar, seu relacionamento é bom, a valorização e reconhecimento é bem vista pelos seus subordinados e chefes, o clima organizacional é satisfatório, pois os funcionários gostam do que fazem e são valorizados, porém os benefícios oferecidos é que precisa destaque, pois a empresa não disponibiliza benefícios, somente vale compras para 4 pessoas.

Palavras-chave: Motivação; Comunicação; Benefícios; Clima organizacional; Liderança.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Pirâmide das necessidades humanas.....	15
Quadro 1 : Elementos diferenciais entre eficiência e eficácia.....	31
Figura 2: Sexo.....	41
Figura 3: Faixa etária.....	42
Figura 4: Escolaridade.....	43
Figura 5: Renda Mensal.....	44
Figura 6: Tempo de serviço na empresa.....	45
Figura 7: Conhecimento sobre o tema Motivação.....	46
Figura 8: Motivação para trabalhar.....	47
Figura 9: Satisfação interna.....	48
Figura 10: Relacionamento com colegas.....	49
Figura 11: Tratamento da diretoria para funcionários.....	50
Figura 12: Reconhecimento e Valorização.....	51
Figura 13: Remuneração que ganha.....	52
Figura14: Hora extra.....	53
Figura 15: Clima organizacional.....	54
Figura 16: Benefícios oferecidos pela empresa.....	55
Figura 17: Benefícios que sua empresa disponibiliza.....	56
Figura18: Satisfação pelos benefícios oferecidos.....	57
Figura19: Comunicação interna dentro da empresa.....	58
Figura 20: Seu chefe é acessível.....	59
Figura 21: Seu desempenho dentro da organização.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Características do gerente e do líder.....	25
Tabela 2: Sexo.....	41
Tabela 3: Faixa etária.....	42
Tabela 4: Escolaridade.....	43
Tabela 5: Renda Mensal.....	44
Tabela 6: Tempo de serviço na empresa.....	45
Tabela 7: Conhecimento sobre o tema Motivação.....	46
Tabela 8: Motivação para trabalhar.....	47
Tabela 9: Satisfação interna.....	48
Tabela 10: Relacionamento com colegas.....	49
Tabela 11: Tratamento da diretoria para funcionários.....	50
Tabela 12: Reconhecimento e Valorização.....	51
Tabela 13: Remuneração que ganha.....	52
Tabela 14: Hora extra.....	53
Tabela 15: Clima organizacional.....	54
Tabela 16: Benefícios oferecidos pela empresa.....	55
Tabela 17: Benefícios que sua empresa disponibiliza.....	56
Tabela 18: Satisfação pelos benefícios oferecidos.....	57
Tabela 19: Comunicação interna dentro da empresa.....	58
Tabela 20: Seu chefe é acessível.....	59
Tabela 21: Seu desempenho dentro da organização.....	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 TÍTULO.....	11
1.2 PROBLEMA	11
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo Geral	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 MOTIVAÇÃO	14
2.1.1 História da Motivação	17
2.1.2 A Importância da Motivação Organizacional	18
2.1.3 Comportamento Motivacional	19
2.1.4 Clima Organizacional	20
2.1.5 Mudança de Paradigmas: motivação e reconhecimento de emoções	22
2.2 LIDERANÇA.....	25
2.2.1 As três funções de um líder do novo paradigma	27
2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	28
2.4 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL.....	30
2.4.1 Comunicação Interpessoal: Uma demonstração de liderança	31
2.5 RECURSOS HUMANOS: REMUNERAÇÃO E BENÉFICOS	32
3 METODOLOGIA	35
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	35
3.1.1 Local da pesquisa	36
3.1.1.1 População	37
3.1.1.1.1 Instrumento e procedimento da coleta de dados	37
3.1.1.1.1.1 Tratamento dos dados	38
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	39
4.1 SEXO	41
4.2 FAIXA ETÁRIA	42
4.3 ESCOLARIDADE	43
4.4 RENDA MENSAL	44
4.5 TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA	45

4.6 DE QUE FORMA VOCÊ AVALIA SEU CONHECIMENTO SOBRE O TEMA “MOTIVAÇÃO”	46
4.7 COMO É SUA MOTIVAÇÃO PARA TRABALHAR	47
4.8 COMO VOCÊ CONSIDERA SUA SATISFAÇÃO INTERNA DENTRO DO AMBIENTE DE TRABALHO.....	48
4.9 COMO É O SEU RELACIONAMENTO COM SEUS COLEGAS	49
4.10 COMO É A FORMA DE TRATAMENTO DA DIRETORIA PARA FUNCIONÁRIOS.....	50
4.11 COMO VOCÊ AVALIA SEU TRABALHO EM RELAÇÃO À VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO PELOS DIRETORES.....	51
4.12 COMO VOCÊ CONSIDERA A REMUNERAÇÃO QUE GANHA PELO SEU TRABALHO?	52
4.13 VOCÊ COSTUMA FAZER MUITAS HORAS EXTRAS?	53
4.14 COMO É O CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DA EMPRESA.....	54
4.15 OS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA EMPRESA SÃO AVALIADOS COMO?	55
4.16 QUAIS OS BENEFÍCIOS QUE SUA EMPRESA DISPONIBILIZA:	56
4.17 VOCÊ SE SENTE SATISFEITO COM ESSES BENEFÍCIOS?	57
4.18 COMO VOCÊ AVALIA COMUNICAÇÃO INTERNA DENTRO DA EMPRESA?.....	58
4.19 SEU CHEFE É UMA PESSOA ACESSÍVEL QUANDO VOCÊ PRECISA?.....	59
4.20 COMO VOCÊ AVALIA SEU DESEMPENHO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO?.....	60
5 CONCLUSÃO	61
REFERÊNCIAS.....	63

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações estão cada vez mais preocupadas com os elementos humanos que fazem parte da sua estrutura organizacional, pois estes elementos são de suma importância para que a organização se destaque entre as outras.

Quando falamos em destaque, estamos relacionando a motivação e a satisfação interna dos funcionários, sendo que, a empresa que valoriza e reconhece esses dois quesitos, conseqüentemente ganham muito com a contribuição de seus funcionários para o sucesso da empresa.

As organizações buscam profissionais qualificados e que tenham um bom relacionamento interno, que consigam realizar suas tarefas sem intervenções de superiores, porém não podemos esquecer que para isso acontecer dentro das organizações é preciso ter um diferencial em relação ao tratamento, benefícios e valorização, sendo assim, ambos os lados só tende a se beneficiar e ganhar muito.

A empresa em questão conta com 14 funcionários, no qual foi aplicado um questionário com 20 perguntas, das quais classificadas entre o perfil do colaborador, satisfação interna, benefícios oferecidos pela empresa, entre outros.

Esse estudo em questão tem como objetivo analisar a motivação para que se tenha sucesso nos resultados, de que forma a motivação das pessoas pode interferir no sucesso de uma empresa para melhor funcionamento interno, e para que seus funcionários sintam-se cada vez mais motivados e satisfeitos com os benefícios oferecidos.

Até que ponto os funcionários conseguem reconhecer e administrar suas emoções para que isso não o desmotive e nem que se sintam insatisfeitos por algum processo que tenha dado errado.

Por fim, o estudo em questão pretende enfatizar os novos métodos dentro de uma organização para melhor motivação, melhorando assim a qualidade de vida tanto profissional como pessoal, pois pessoas motivadas aumentam a produtividade e executam suas funções com eficácia e agilidade, procurando sempre alcançar os objetivos e metas estabelecidas pela organização.

1.1 TÍTULO

Estudo da motivação dentro de uma organização para que se tenha sucesso nos resultados

1.2 PROBLEMA

A palavra motivação tem um enorme significado dentro das organizações. Os funcionários estão cada vez mais envolvidos e dedicados com a empresa, e para que se tenha sucesso no âmbito organizacional é preciso valorizar e reconhecer o desempenho de cada um.

Preocupadas com a produtividade, as organizações muitas vezes se esquecem de levar em consideração a participação do cliente interno, que está efetivamente ligado ao resultado final.

Em um contexto de grandes mudanças, a palavra motivação está cada vez mais presente nas organizações, pois a satisfação do funcionário deve ser tratada de uma forma desigual, pois é ele quem faz a diferença quando se sente valorizado.

Por isso, questiona-se: como motivar funcionários para que se tenha sucesso nos resultados?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Estudo da motivação interna para que se tenha sucesso nos resultados.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Levantar os fatores motivacionais mais valorizados pelos funcionários;
- Identificar os benefícios que a organização disponibiliza aos seus funcionários;

- Verificar a influência das condições de trabalho nos resultados da empresa;
- Analisar o resultado da satisfação profissional.

1.4 JUSTIFICATIVA

As organizações da atualidade estão cada vez mais preocupadas com o bem estar de seus funcionários dentro da empresa. Elas estão atentas às características pessoais e profissionais, pois, a maneira de ser, o respeito com os colegas e a forma como são tratados, está ganhando novas dimensões na gestão organizacional nos tempos modernos.

Quando se fala desse assunto, logo vem em mente a questão motivacional interna, pois, para que se tenha sucesso nas organizações é preciso ter profissionais motivados e satisfeitos com seus ambientes de trabalho.

Destaca Broxado (2001, p. 3) “a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar a outra, o que ela pode fazer é estimular a outra”. Ainda para o autor, “a probabilidade de uma pessoa seguir uma orientação de ação desejável para determinado fim, está diretamente ligada à força de um desejo próprio da pessoa”.

Uma empresa moderna que busca qualidade e produtividade de seus produtos deve estar atenta a este assunto, pois de nada adianta funcionários insatisfeitos e desmotivados, portanto, é dever dos empresários estarem atentos a valorização e reconhecimento de seus funcionários, dessa forma os objetivos serão alcançados mais rapidamente.

É fundamental que a organização desenvolva habilidades de relacionamento, que estimule os funcionários a compreender e ter mais paciência, assim será possível criar um âmbito de trabalho saudável e produtivo, pois quanto mais a pessoa estiver motivada, mais entusiasmada e feliz ela estará na realização das tarefas.

A presente pesquisa será favorável academicamente, pois contribuirá para que novos projetos sejam elaborados com o tema proposto, favorecendo o

crescimento e o desenvolvimento da área em questão, pois dessa forma poderá ser visada uma perspectiva nova de trabalho.

Para a organização em estudo, a pesquisa será favorável, pois busca analisar se seus funcionários se sentem motivados em seu ambiente de trabalho, favorecendo nas atividades realizadas e tornando um ambiente mais saudável e produtivo, buscando sempre a satisfação interna de seus funcionários.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo descreverá as teorias de renomados autores, que darão embasamento teórico para o estudo em questão.

2.1 MOTIVAÇÃO

De acordo com Robbins (2002) a motivação decorre do interesse do funcionário e do comprometido com a situação a ser resolvida. Porém, a motivação se dá em um processo onde os funcionários têm conhecimento e a organização tem necessidade, quando estes fatores caminham juntos e em sintonia haverá motivação para desenvolver as atividades dentro da empresa, trazendo satisfação ao funcionário.

A motivação tanto pessoal quanto organizacional, se faz necessário entender e estudar, pois sem elas as organizações terão dificuldades em promover a produtividade, sendo caracterizado pelo bem estar dos funcionários, neste sentido, estudar a motivação significa para Broxado (2001, p. 3):

Buscar respostas, para perguntas complexas a respeito da natureza humana. Para reconhecermos, transpercebemos a importância das pessoas, do ser humano nas organizações, precisaram compreender os porquês dos comportamentos passados, mas, principalmente, quando já é possível prever, mudar ou controlar os comportamentos futuros.

Cada funcionário tem comportamentos diferenciados dos demais, não se pode julgar ou tratar todas as pessoas da mesma forma, pois cada uma delas possui um conhecimento, informações e vem de diferentes ambientes uma das outras fora da organização, portando estímulos exteriores relacionados à religião, leis e condicionamentos vividos e estímulos interiores relacionados às necessidades de sobrevivência, alimentação, entre outros relacionados à subsistência básica de vida. (BROXADO, 2001).

Afirma Broxado (2001, p. 14 e 18):

A motivação verdadeira nasce das necessidades intrínsecas onde encontram sua fonte de energia, nas necessidades e ações do ser humano. Assim também é nas organizações. A motivação verdadeira é a fisiológica – instintiva e psicológica – emoções.

Destaca Broxado (2001, p. 18) “ninguém tem o poder ou o direito de mudar outra pessoa. Mas, todos têm a obrigação de mostrar novos e melhores caminhos a outros”.

Maslow por sua vez, criou a pirâmide das necessidades humanas, baseada na hierarquia das necessidades, no qual as necessidades humanas são distribuídas conforme mostra a figura abaixo:

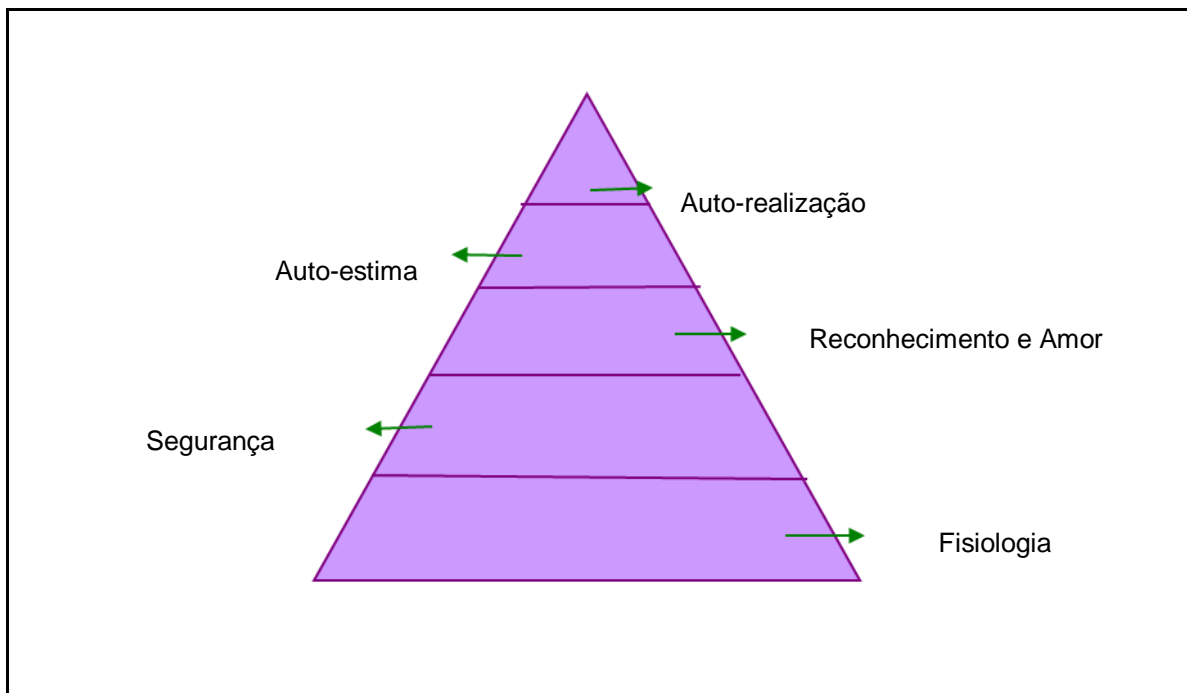


Figura 01: Pirâmide das Necessidades de Maslow

Fonte: Chiavenato (2004, p. 66)

Segundo Chiavenato (2004) essa teoria é baseada nas necessidades humanas, onde Maslow destaca que na base da pirâmide encontram-se as necessidades primárias e à medida que avança na superação das necessidades o indivíduo apresenta uma seqüência para o topo da pirâmide. De acordo com Chiavenato (2004, p. 66-67), pode-se distinguir da seguinte forma:

- Necessidades fisiológicas estão ligadas inteiramente as necessidades básicas de um indivíduo, como abrigo, alimentação, descanso, isso diz respeito a tudo que um ser humano precisa quando nasce.
- Necessidade de segurança é a busca para proteger dos perigos.
- Necessidades sociais é o relacionamento com as outras pessoas, é importante destacar isso, pois os indivíduos têm oportunidade de conhecer o outro melhor.
- Necessidade de auto-estima é tudo aquilo que envolve a auto-estima de uma pessoa, se ela está estimulada, conseqüentemente conseguirá encarar as situações com mais disponibilidade.
- Necessidade de auto-realização está relacionada à competência e a capacidade de realizar algo, dessa forma o indivíduo se sentirá cada vez melhor.

Em resumo, podem-se destacar as duas classes de necessidades: primárias ou secundárias. As necessidades primárias são aquelas que se referem ao status no ambiente de trabalho e as secundárias se referem à satisfação interna do indivíduo, segundo o autor. (CHIAVENATO, 2005).

Afirma Broxado (2001, p.51), “um bom lugar para trabalhar nem sempre é uma boa empresa lucrativa. Mas as empresas lucrativas terão que ser sempre um ótimo lugar para se trabalhar”. Como será uma empresa motivada? Será suficiente pagar bons salários para os colaboradores se sentirem motivados? Porque se devem tratar bem os funcionários? Está comprovado que as empresas que obtiveram o maior sucesso são as que mais estão motivadas. (BROXADO, 2001, p. 51).

Neste sentido, o autor afirma (2001, p. 54-59):

Combinar práticas é o método mais eficaz. Os melhores resultados são conseguidos quando existe dentro da empresa equipes/comissões internas de trabalho multissetorial e participação nos lucros. [...] é necessário que cada indivíduo descubra-se, e reconheça suas potencialidades. Cada um tem a obrigação de saber do que gosta de fazer e em que é bom.

Chiavenato destaca (2001) que dessa forma pode-se dizer que a motivação está relacionada ao impulso que o funcionário sente diante da satisfação de algumas necessidades. As necessidades variam de cada pessoa, é preciso que a organização esteja preparada para poder identificar as necessidades e por meio de recursos satisfazer as pessoas de forma que as mesmas se sintam satisfeitas dentro do ambiente de trabalho.

Na visão de Heller (1999, p. 6):

Motivação é a força que nos estimula a agir. No passado, acreditava-se que essa força precisava ser “injetada” nas pessoas. Hoje sabe-se que cada um de nós tem motivações próprias, geradas por fatores distintos.[...] Para obter o máximo dos funcionários, as empresas têm trocado a tática do “comando e controle” pela teoria da “informação e bom senso”. Fazem isso baseados na descoberta de que o reconhecimento pelo bom trabalho funciona mais do que a reprimenda por tarefas malsucedidas.

Um indivíduo motivado, conseqüentemente trará muito benéficos para empresa, pois ele estará executando tarefas que estão sob seu poder, e percebendo que está sendo reconhecido fará da melhor forma possível para que se tenha sucesso. Partindo desse pressuposto, percebe-se que a valorização se faz necessária e indispensável dentro do ambiente de trabalho.

2.1.1 História da Motivação

Antes da Revolução Industrial não existia motivação dentro das empresas, tanto que as pessoas eram obrigadas a exercer suas funções independentemente se elas estavam contentes ou não, e caso contrário eram sujeitas a serem punidas se desacatassem essa ordem. (BERGAMINI, 1997).

Após a Revolução Industrial houve uma grande mudança em relação à motivação no ambiente de trabalho, tornou-se necessário e fundamental encontrar pessoas que assumissem cargos importantes e estratégicos dentro da empresa, dessa forma o papel de gerentes e administradores passou ser fundamental e de grande importância dentro da organização. (BERGAMINI, 1997).

Com a administração científica de Taylor, em meados de 1911, era preciso ter o controle em relação à produtividade de acordo com a força de cada funcionário, com isso percebeu-se que as funções eram rotineiras e simples, sendo assim estava acarretando o cansaço físico e prejudicando a saúde dos trabalhadores. Coube aos gerentes fazer com que seus funcionários se sentissem satisfeitos e importantes no ambiente de trabalho, dessa forma a necessidade pela satisfação estava cada vez mais em vigor. (BERGAMINI, 1997).

Para Bergamini (1997, p. 22-23):

Dentro de uma perspectiva mais abrangente, os modelos de administração consideram os trabalhadores com indivíduos que se mostram motivados por um conjunto mais complexo de fatores, que por sua vez, guardam correlações entre si. Além disso, começa-se a admitir, como ponto de partida, as restrições impostas pelas diferenças individuais em situação de trabalho. Assim sendo, é forçoso aceitar que diferentes pessoas busquem diferentes objetivos motivacionais ao se engajarem em determinado tipo de trabalho.

Desse modo então, as pessoas começaram a serem vistas com outros olhos, olhos de pessoas talentosas, capazes de trazer muitos benefícios para a organização, cabendo aos gestores valorizar e reconhecer essas pessoas. (BERGIMINI, 1997).

Bergamini (1997, p. 24) diz que “dentro desse novo ambiente, o estudo da motivação passa a entendê-la como fenômeno comportamental único e natural, sofrendo significativo impulso”.

Na atualidade, o papel da organização é valorizar a capacidade de cada pessoa, isso se tornou essencial para sobrevivência das organizações, pois a

concorrência e disputa no mercado de trabalho estão cada vez maiores e as empresas precisam ter um diferencial quando o assunto é “pessoas”. As organizações estão cada vez mais preocupadas com seus funcionários, pois nos dias atuais eles exercem funções estratégicas dentro das organizações. (BERTOLINO FILHO, 2000).

Desse modo passou-se a perceber que as pessoas precisam de uma série de fatores para se sentirem motivadas, pois nem sempre os fatores motivacionais serão iguais para todos, na maioria das vezes o que motiva a pessoa X, não necessariamente será o mesmo para motivar a pessoa Y, pois cada pessoa tem sua particularidade e complexidade quando o assunto é motivação, cada indivíduo tem sua necessidade. (BERGAMINI, 1997).

Bergamini (1997, p. 23) ressalta que:

Concomitantemente, esses trabalhadores são vistos como possuindo diferentes habilidades e talentos pessoais que são inéditos, próprios a um único indivíduo. Portanto cada um deles terá condições de contribuir de maneira diferente para a consecução dos objetivos organizacionais.

Sendo assim, está sob o poder dos gerentes descobrirem e valorizar cada pessoa de acordo com sua capacidade e aproveitar da melhor forma possível seu talento dentro da organização.

2.1.2 A Importância da Motivação Organizacional

A motivação deixou de ser um tópico e passou a ser um conceito para entendimento melhor do homem na sua atuação dentro da organização. Nos séculos passados, como já foi referenciado, o homem era visto apenas como um ser, no qual não poderia e nem deveria ter funções importantes e sim deveria apenas executar o que era solicitado, sendo que, nem era valorizado por isso, e sim punido muitas vezes. Isso deixou de existir depois da Revolução Industrial, no qual as pessoas ganharam espaço dentro das organizações e começaram a mostrar do que elas eram capazes. (BROXADO, 2001).

Sendo assim, o homem ganhou sua liberdade para execução de suas tarefas e passou a ser reconhecido como deveria, não esquecendo que todas as pessoas são diferentes uma das outras, cada uma tem sua motivação particular e possui um comportamento diferente um dos outros.

Na visão de Broxado (2001, p. 5), “os seres humanos são diferentes uns dos outros, desde suas formações genéticas, vida intra-uterina e até mesmo na hora do parto. Além das suas experiências pessoais no ambiente familiar, bairro, cidade, escola, trabalho, dentro do chamado Determinismo Ambiental”.

Com isso é preciso conhecer cada pessoa, pois somente dessa forma será possível satisfazer e valorizar da melhor forma, pois cada pessoa tem sua motivação, seja ela particular ou profissional, e, no entanto é possível sim motivar dentro do ambiente de trabalho.

2.1.3 Comportamento Motivacional

A chamada Escola da Administração Científica já valorizava e defendia a necessidade de motivar as pessoas dentro dos seus ambientes de trabalho, por meio de incentivos extrínsecos. Isto foi utilizado durante muito tempo e até nos dias atuais. Muitos trabalhos foram realizados nessa área, mas um deles tem destaque, que é ao estudo da teoria de Maslow, segundo (BERTOLINO FILHO, 2000).

Maslow formulou seu estudo de motivação em cima das necessidades humanas, e destaca que sempre que uma pessoa alcança uma necessidade, automaticamente esse indivíduo permanecerá satisfeito com o resultado. (BERTOLINO FILHO, 2000). Essa é uma maneira de satisfazer as pessoas, pois quando elas encontram a maneira de se sentir bem, isso acarretará no seu resultado e no processo, permanecendo ao longo da vida.

Podemos destacar que por outro lado existem os fatores motivacionais, no qual estão envolvidos o crescimento e o reconhecimento profissional, que quando são valorizados tem um efeito e aumento de produtividade muito grande dentro das organizações, isso faz com que as metas sejam alcançadas com sucesso e as tarefas sejam executadas com prazer, favorecendo o resultado final. (BERTOLINO FILHO, 2000).

Bergamini (1997, p. 32) defende a idéia de que:

Em primeiro lugar, as necessidades que são os motivos pelos quais cada um se põe em movimento na busca de certos fins não podem ser observados de maneira direta. As razões que justificam um comportamento motivacional só podem ser inferidas a partir dos comportamentos individuais evidentes, devendo ser correlacionadas por uma ligação de causa/efeito. Mesmo assim, uma única ação pode estar expressando numerosos motivos potenciais, isto é, motivos diferentes podem ser expressos por meio de atos semelhantes, ou muito parecidos. Por outro lado, motivos semelhantes podem ser expressos mediante comportamentos diferentes. Portanto, a

simples observação do comportamento não garante, com absoluta precisão, que se esteja conhecendo exatamente o tipo de carência a que corresponde.

No âmbito organizacional, cada indivíduo tem um comportamento e uma necessidade diferente, visto que nem sempre o que motiva e satisfaz uma pessoa, quer dizer que será igual para todas, pois é preciso conhecê-lo para descobrir as necessidades e motivos antes de tomar qualquer atitude. (CHIAVENATO, 2005)

Sendo assim Broxado (2001, p. 4) destaca, “unidade básica do comportamento é a atividade e a ação, ou seja, um comportamento, normalmente, é composto por uma série de atividades.” Sendo assim a conclusão que se tem, é que cada indivíduo tem o seu comportamento e suas necessidades individuais.

Com isso, as organizações precisam estar em total sintonia para poder detectar esses pequenos detalhes, que no final faz toda diferença no processo, de acordo com Bergamini (1997, p. 34) “quanto mais se aprofunda o estudo do comportamento organizacional humano, mais claramente se percebe que a motivação de cada um está ligada a um aspecto que lhe é muito caro, aquele que diz respeito à sua própria felicidade pessoal”.

A organização tem um desafio muito grande, motivar pessoas e fazê-las se sentirem confiantes, decididas e satisfeitas em seu ambiente de trabalho, pois dessa forma ficará mais fácil de alcançar os objetivos estabelecidos pela organização, pois uma pessoa motivada, automaticamente influenciará na execução das tarefas e possibilitará o alcance mais rápido dos objetivos.

Segundo Chiavenato (2005, p. 244) “os seres humanos são motivados por uma grande variedade de fatores. Uma pessoa pode gostar do seu trabalho porque ele satisfaz suas necessidades sociais e segurança. Mas as necessidades humanas estão sempre mudando. O que motiva hoje, pode não motivar amanhã”.

2.1.4 Clima Organizacional

De acordo com Chiavenato (2005, p. 267) “o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre seus membros, o clima organizacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração irrestrita, etc.”.

Existe também a questão do clima organizacional estar baixo, isso conseqüentemente acarretará em estados de depressão, de indisposição e de insatisfação, podendo chegar até em casos de inconformismo e agressividade, nos casos mais graves. (CHIVENATO, 2005).

Dessa forma, percebe-se que, quando um clima está favorável a tendência de motivação é bem maior, pois isso significa que as necessidades pessoais estão favorecendo aquela pessoa, porém não podemos misturar clima com cultura, pois ambos têm suas diferenças. Na verdade, a cultura está totalmente ligada ao tipo e genética da organização, e o clima tem muito a ver com as necessidades pessoais de seus funcionários para que executem suas tarefas de forma desejada e satisfatória.

Conforme Chiavenato (2005, p. 267), existem três maneiras de caracterizar as pessoas: as que “sentem-se bem com elas mesmas; sentem-se bem em relação às outras pessoas; são capazes de enfrentar por si mesmas as demandas da vida”.

Sendo assim, o clima organizacional é favorável quando atende as necessidades pessoais fazendo com que a pessoa se sinta realizada em seu ambiente de trabalho, pois quando o índice de satisfação é grande, a probabilidade de motivação e animação no ambiente de trabalho é bem melhor, pois isso também está inteiramente ligado à qualidade de vida que o empregado tem dentro de sua organização. (CHIAVENATO, 2005).

Chiavenato (2005, p.267), destaca:

O clima organizacional, portanto, é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia poderosamente o seu comportamento. O conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. Refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente de trabalho, ou seja, aqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

Assim, fica claro que o clima organizacional só é favorável quando a satisfação das necessidades pessoais é proporcionada de acordo com suas necessidades e desfavorável quando causa insatisfação e frustração mediante as necessidades.

2.1.5 Mudança de Paradigmas: motivação e reconhecimento de emoções

As mudanças de paradigmas são situações difíceis de ambientarem decorrente de uma nova situação em que o ambiente organizacional nesta transição envolve vários fatores, como: pessoas, novas tecnologias e atividades, porém, esses fatores ao se interagirem formam uma nova sinergia, provocando um processo de mudança. Contudo, para que ocorra a mudança de forma favorável à empresa, há a necessidade da organização estar preparada para receber esse tipo de atividades e tecnologia a serem desenvolvidas em busca da satisfação e valorização de seus funcionários. Que são eles:

- **A motivação própria**

Faz-se necessário que as pessoas se sintam motivadas, pois, quanto mais motivadas e persistentes, maior capacidade e potencialidade terão para atingir os seus objetivos. Neste contexto se faz presente, o controle emocional, onde adiar a recompensa e dominar a impulsividade está subjacente a qualquer realização. A fonte de otimismo e persistência pode ser um comportamento inato do indivíduo, no entanto, pode também ser adquirido pela experiência. Esta motivação está subjacente a auto-estima, convicção esta que é capaz de vencer os desafios da própria vida. O indivíduo no desenvolvimento de suas aptidões torna-o mais disposto no enfrentamento dos riscos e desafios, proporcionando e reforçando a auto-estima. (BROXADO, 2001).

- **Reconhecer as emoções dos outros**

A comunicação na maioria das vezes se faz de forma oral, por isso, os indivíduos devem estar atentos, pois no gestual e nos movimentos corporais é quando o emissor demonstra seus sentimentos. Neste momento, se faz presente a empatia, habilidade de reconhecer o que as pessoas sentem, possibilitando melhor entendimento desses sinais, os quais indicam as necessidades do outro. As pessoas empáticas são mais sensíveis, mais aptas para profissões que envolvam contato e negociações com outras pessoas. (BROXADO, 2001).

- **Gerir relacionamentos**

Gerir as emoções dos outros requer a maturação de duas habilidades emocionais: autocontrole e empatia, além da inteligência emocional deve também desenvolver-se a inteligência interpessoal, conforme Gardner (1995) há quatro componentes da inteligência interpessoal: organizar grupos, negociar soluções, relacionamento pessoal e análise social. Os relacionamentos são também aptidões que oportunizam gerir relacionamentos necessários na liderança e no desenvolvimento nos relacionamentos interpessoais e inter grupais para a eficácia do ambiente organizacional. (GARDNER, 1995).

- **Organizações e a Ruptura de Valores**

Fleury (1995) discute a nova realidade organizacional como um processo contínuo de mudança e inovação, onde a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem apresentam mudanças necessárias neste processo de inovação. Pode-se destacar a importância do conhecimento operacional, novos modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico, fatores essenciais para o funcionamento de qualquer organização. Segundo o autor (1995, p. 7), “requisito fundamental para a dinâmica deste tipo de organização é que o processo de aprendizagem operacional e conceitual ocorra em todos os níveis”.

Tapscott & Caston (1995, p. XXII) esclarecem:

[...] a mudança de paradigma é fundamentalmente uma nova maneira de ver alguma coisa. A mudança de paradigma é freqüentemente exigida em função de novos desenvolvimentos ocorridos em ciência, tecnologia, arte, ou outras áreas de atuação. Tais mudanças tornam-se necessárias porque importantes mudanças de realidade requerem a realização de modificações em conceituação. [...] Atualmente o termo paradigma é constantemente utilizado para definir um modelo amplo, um framework, uma maneira de pensar, ou um esquema para compreensão da realidade.

A mudança de paradigma é o resultado dos avanços tecnológicos, das inovações técnicas, da automação, e do fácil acesso à informação, dentre outros fatores, os quais permitiram a evolução de conceitos, razões e objetivos nas organizações de trabalho. Na atualidade, não se permite mais um gerenciamento baseado apenas em aspectos financeiros e patrimoniais, pois eles não são suficientes para diagnosticar a viabilidade da organização na atual conjuntura

competitiva do mercado. Ultimamente, o aspecto relacionamento interpessoal tornou-se uma constante às discussões de âmbito organizacional. Este contexto se caracteriza decorrente da crescente modificação contextual diante dos processos de globalização e competição acirrada dos mercados. Diante dessa constatação, as organizações estão cada vez mais direcionando seus investimentos em desenvolvimento humano para ações que agreguem valor para as empresas e também para as pessoas. O relacionamento interpessoal é a interação de duas ou mais pessoas estando diretamente ligado à forma de como cada um percebe, sente, e se manifesta em relação à outra. No ambiente de trabalho, é importante manter contatos saudáveis, que gerem sentimentos positivos, facilitando não só a harmonia entre as pessoas, como também a produtividade e a eficácia nas relações entre as pessoas e na realização das tarefas. (DRUCKER, 1999).

Na concepção de Broxado (2001), quando as pessoas se relacionam em harmonia, nasce uma força maior, chamado de espírito de equipe, pois a organização para alcançar resultados tanto pessoais quanto organizacionais, deve compartilhar o interesse em atingir o mais alto nível de qualidade nos serviços oferecidos, e isto se consegue através do trabalho em conjunto. A interação em situações de trabalho dá-se num ciclo de “atividade-interação-sentimentos”, não tendo relação direta com a competência técnica de cada um, pois funcionários competentes podem render muito abaixo de seu potencial em função da influência da equipe. A competência interpessoal precisa ser treinada e receber o *feedback*, de modo que possibilite maior flexibilidade no âmbito do relacionamento interpessoal e inter grupal, este rito da cultura organizacional decorre da transmissão a um padrão estabelecido pela empresa e conseqüentemente gera a motivação nos indivíduos que fazem parte desta organização. (BROXADO, 2001).

Isso tudo está intrinsecamente ligado as formas de liderança que existem dentro do ambiente organizacional, pois há um grande diferencial quando se faz presente líderes motivados, pois um líder busca direções e tranquilidade na execução da resolução dos problemas, como destaca o assunto a seguir.

2.2 LIDERANÇA

Liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, auto-realização e visualização de um futuro melhor para si e para a organização em que trabalham.

O mundo organizacional está cada vez mais preocupado com os líderes que fazem parte da sua equipe, pois uma liderança eficaz traduz nos resultados planejados. Sem liderança as empresas estão correndo um grave risco de tomar decisões precipitadas ou até mesmo erradas, pois de nada adianta ter um equipe bem formada se não tem uma liderança eficaz no qual impõe as regras a serem cumpridas. (Chiavenato, 2005).

Liderança se tornou a palavra chave dentro do ambiente organizacional, pois nos tempos modernos de muitas mudanças, competitividade e concorrência, se faz necessário e indispensável pessoas liderando um grupo de trabalho, mas não podem confundir liderança com administração, pois liderar é controlar seus liderados para que exerçam suas tarefas com sucesso, sem provocar atritos ou até mesmo conflitos entre os mesmos. (Chiavenato, 2005).

Para Chiavenato (2005, p. 350) a “administração busca a ordem e consistência através da elaboração de planos formais, já o líder define direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro” conforme mostra o quadro abaixo.

Características do Gerente	Características do Líder
Administra	Inova
É uma cópia	É um original
Mantém	Desenvolve
Focaliza o sistema e a estrutura	Focaliza as pessoas
Baseia-se no controle	Inspira confiança
Visão de curto prazo	Perspectiva de longo prazo
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e o porquê
Olha na base da organização	Olhos no horizonte
Imita	É original
Aceita o status quo	Desafia o status quo
É o clássico bom soldado	É sua própria pessoa
Faz as coisas da maneira certa	Faz as coisas certas

Tabela 1: Características do gerente e do líder

Fonte: Chiavenato (2005, p. 350)

Gerenciar e liderar são dois conceitos chaves no ambiente organizacional, pois ambos são de extrema importância dentro da organização. Liderar significa ter responsabilidades e visão estratégica, e gerenciar é controlar e manejar as atividades em processo, sendo assim os dois precisam estar em grande sintonia para o alcance da eficácia.

Para Chiavenato (2005, p. 353) “liderança é o processo de dirigir o comportamento das pessoas em direção ao alcance de algum objetivo. Dirigir, nesse caso, significa levar as pessoas a agir de certa maneira ou seguir um curso particular de ação”

Ainda para Chiavenato (2005) o papel principal de um líder é o de facilitar o alcance dos objetivos, para isso deve exercer as seguintes funções:

- Desenvolvimento das pessoas, dando apoio, delegando, treinando e desenvolvendo, avaliando o desempenho, proporcionando desafios, estimulando a criatividade, liderando o potencial, incentivando o comprometimento;
- Ser elo, buscar e transmitir informações, incentivar a comunicação entre as partes;
- Ser educador, ter consciência de seus valores, os da empresa, do grupo e procurar formas melhores com convivência com os funcionários;
- Ser um negociador, buscar alternativas de solução de forma equilibrada.

Liderança é um processo de influência interpessoal que o líder precisa ter com seus companheiros, afim de que eles tenham objetivos para serem traçados e alcançados. CHIAVENATO (2005).

De acordo com Drucker (1996), existe um termo muito usado dentro das organizações para identificar alguns líderes, que são os chamados animadores, pois na maioria das vezes eles são os responsáveis pelo estímulo causado nos seus funcionários, fazendo com que eles despertem interesse e vontade na execução das tarefas.

Segundo Drucker (1996), as organizações têm um desafio cada vez maior em transformar suas organizações em fontes de produtividade, e para que isso aconteça, é preciso que os líderes estejam preparados para conduzir sua equipe da

melhor forma possível para que se tenha sucesso nos resultados e metas estabelecidas, pois somente assim as organizações permanecerão evoluindo e se destacando no mercado de trabalho .

Diante dessa constatação, na atualidade as organizações procuram cada vez mais atender às expectativas do mercado de trabalho, provocando mudanças necessárias para um ambiente condizente com as novas perspectivas globais organizacionais.

2.2.1 As três funções de um líder do novo paradigma

O líder do próximo milênio, ou melhor, o líder do futuro não será uma simples pessoa com apenas um treinamento e que esteja apto para ocupar o cargo de liderança, muito pelo contrário, será uma pessoa na qual irá desenvolver métodos, formas diferentes para organização, desenvolver uma cultura seja ela familiar, organizacional, governamental, não importa, o líder do futuro será alguém entusiasmado com o aprendizado, observando sempre e percebendo as necessidades do mercado, dessa forma exercerão funções na qual serão muito importantes dentro de uma organização, destaca. (DRUCKER, 1996).

O líder do futuro é um líder baseado em princípios, princípios esses que estão inteiramente ligados à pessoa, uma organização também precisa ter princípios. Quando falamos de princípios estamos nos referindo a dois itens, ou melhor, duas combinações que são essenciais para um líder: o caráter, que significa quem você é e a competência, que quer dizer o que você pode fazer, se analisando essas duas combinações elas realmente são necessárias para que o líder se torne uma pessoa de respeito, de confiança, de admiração. (DRUCKER, 1996).

Sendo assim, a liderança pode ser desmembrada em três atividades básicas, ou melhor, três funções na qual o líder precisa ter que são elas: explorar, alinhar e dar autonomia (*empowerment*). (DRUCKER, 1996).

Afirma Drucker (1996, 162) explorar é “a essência e a força de explorar são encontradas em uma visão e uma missão instigante”, por meio de um plano estratégico visa atender as necessidades dos clientes. O segundo item seria alinhar, este significa que as pessoas precisam estar todas engajadas para um único propósito, sendo assim será possível alcançar os objetivos, e se os objetivos são alcançados está inteiramente ligado a um alinhamento organizacional, que seria:

visão, missão e estratégia. E por último seria dar autonomia, mas essa autonomia precisa estar ligada no desenvolver de cada pessoa, pois muitas pessoas possuem inteligência, sabedoria e capacidade para exercer funções, mas precisam de ajuda para ter autonomia quando passado adiante.

Essas funções estão baseadas num líder do futuro, diferente do modelo tradicional existente, pois as funções de um líder são muitas e torna-se fundamental e indispensável no ambiente organizacional, pois o líder está preocupado em fazer as coisas certas, da maneira certa procurando cada vez mais alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa. (DRUCKER, 1996).

Sendo assim, percebe-se que os verdadeiros líderes não treinam e nem capacitam pessoas, eles formam novos líderes dando autonomia e energizando o ambiente organizacional.

O assunto abordado abaixo será comunicação organizacional relacionado à liderança, uma pequena demonstração na qual destaca que uma boa comunicação é uma ferramenta poderosa onde facilita na tomada de decisão de um líder.

2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Silva (2004, p.44) "Uma Organização é definida como duas ou mais pessoas trabalhando juntas cooperativamente dentro de limites identificáveis, para alcançar um objetivo ou meta comum".

O processo de comunicação é essencial para nossas vidas, pois é a base de todas as atividades dentro da organização, dessa forma pode-se perceber pessoas desenvolvendo funções juntas, obviamente estarão desenvolvendo o processo de comunicação entre as mesmas, destaca (BOWDITCH,1992).

Segundo Oliveira e Marinho (2006, p.162) "A comunicação é um processo importante, pois é a base de todas as atividades nas organizações". Dentro do ambiente de trabalho é preciso ter um sistema de comunicação entre os setores e os funcionários devem estar atentos às mensagens que são transmitidas de uma pessoa para outra, Lisboa (2005).

Afirma Oliveira e Marinho (2006, p.163):

A comunicação é considerada um dos sustentáculos da atividade organizacional formal e uma prioridade estratégica da empresa para o comprometimento das pessoas, em virtude da exatidão de informações que são utilizadas para programas de treinamento, capacitação e atualização de pessoas, o qual pode apresentar um número infinito de estados.

No processo de interação entre as pessoas ativa o comportamento entre alas, trazendo benefícios aos envolvidos no processo.

O objetivo da organização é fazer com que seus funcionários possam se comunicar de forma correta e eficaz, afim de que todos consigam entender e transmitir a mensagem que lhe é passada, dessa forma será considerada e concluída com sucesso, destaca (SILVA, 2004).

Afirma Silva (2004, p.33) que “a comunicação é o processo de transmissão de informações e o respectivo entendimento do significado pelos envolvidos”.

Dentro de uma organização é preciso ter percepção, afirma Silva (2004, p.38) que a “Percepção é o processo pelo qual a pessoa recebe, organiza e interpreta as informações advindas do ambiente, é o modo como as pessoas formam impressões sobre si mesmas, sobre as outras pessoas e sobre experiências da vida diária”.

Destaca Silva (2004, p.39):

A comunicação organizacional é o processo específico através do qual a informação se move e é trocada entre as pessoas na organização como um todo. Tal informação flui através tanto das estruturas formais como das informais, de cima para baixo e vice-versa, e nas direções laterais. Nos dias de hoje, mais do que antes, a tecnologia do computador tem uma grande influência sobre qualquer e sobre todos os fluxos de informação. Entretanto a eficácia da comunicação depende mais da precisão do que da velocidade das informações.

Percebe-se que, a comunicação é um processo fundamental dentro da organização, e ela pode ser destacada em três funções, afirma (BOWDITCH,1992).

- Produção e controle: comunicação dirigida à realização do trabalho e ao cumprimento de objetivos de produção da organização, tais como o controle de qualidade;
- Inovação: mensagem sobre novas idéias e mudanças de procedimentos que ajudam a firma a se adaptar e responder ao seu meio ambiente;
- Socialização e manutenção: comunicação voltada para os meios de realização do trabalho e não o trabalho em si, e para o envolvimento pessoal, as relações interpessoais e a motivação das pessoas na empresa, afirma (BOWDITCH,1992, p.87).

Para Bowditch (1992) a comunicação organizacional dependerá muito da estrutura da organização, de como os funcionários resolverão as situações, o controle das decisões, como os mesmos se comportam diante dos problemas, somente dessa forma poderá ser analisada a comunicação dentro da organização.

2.4 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

Dentro de uma organização sempre tem um objetivo a ser traçado, mas esse objetivo depende de alguns resultados que deverão ser alcançados, dessa forma então se pode dizer que a eficiência (ação) está relacionada com aquilo que será desenvolvido, e a eficácia está relacionada ao resultado alcançado, afirma (SILVA, 2004).

Segundo Silva (2004, p.19 e 20) “eficiência é operar de modo que os recursos sejam mais adequadamente utilizados, é a utilização de recursos quando se faz alguma coisa; refere-se à relação entre “entradas” e “saídas” num processo”.

Afirma Silva (2004, p.20) “eficácia significa fazer coisas certas, de modo certo, no tempo certo, é a medida de alcance do objetivo ou resultado”.

Para que se consiga alcançar objetivos dentro de uma organização, é preciso que os dois elementos caminhem juntos, pois dessa forma será possível alcançar ou realizar um objetivo, mas não basta apenas ser eficiente, é preciso saber também ser eficaz.

Afirma Silva (2004, p.20) “a eficácia está relacionada ao alcance dos objetivos/resultados propostos. Está relacionada à realização das atividades que provoquem o alcance das metas estabelecidas”.

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA
Ênfase nos meios	Ênfase nos resultados
Realização de tarefas	Consecução dos objetivos
Resolução de problemas	Acerto na solução proposta
Treinamento de funcionários	Operações realizadas corretamente

Quadro 01: Elementos diferenciais entre eficiência e eficácia.

Fonte: Siva (2004, p.20).

2.4.1 Comunicação Interpessoal: Uma demonstração de liderança

Destaca Silva (2004, p.33) “a comunicação interpessoal é um processo transacional, em que as pessoas constroem o significado e desenvolvem expectativas sobre suas experiências, através de troca de símbolos, estes símbolos podem ser verbais ou não”.

Dessa forma pode-se dizer que a comunicação é dividida em:

- Comunicação Verbal - se divide em oral e escrita. A comunicação oral não permite nenhuma forma de registro, ela ocorre por TV, rádio, por uma palavra ou frase proferida, já a Comunicação escrita, é registrada por meio de papéis, cartas, e-mail.
- Comunicação Não-Verbal – na comunicação não-verbal não envolve as palavras e nem a voz, ela é registrada por meio de sinais, de gestos, de postura, destaca (SILVA, 2004).

Afirma Moura apud (Oliveira e Marinho, 2001, p.128), “O papel do líder é criar oportunidades para as pessoas e encorajá-las a aplicar seus talentos para aproveitar tais oportunidades, como também proporcionar acesso a um exuberante portfólio de projetos”. A comunicação dentro da organização deve ser clara e objetiva, assim, os colaboradores terão possibilidades de comunicarem-se uns com

os outros sem que haja problemas de informações erradas. (MOURA, apud OLIVEIRA E MARINHO, 2005).

Dentro da organização, o líder precisa ter duas funções, afirma Bowditch (1992, p.118) “Poder é a capacidade de influenciar diversos resultados e autoridade se refere à situações onde uma pessoa recebeu formalmente uma posição de liderança”.

A comunicação interpessoal é composta por quatro funções, destaca Silva (2002, p.35):

- Informação: que visa estabelecer base para a tomada de decisões e para a execução de ordens e instruções;
- Motivação: que objetiva influenciar e obter cooperação (e comprometimento) para com os objetivos e metas;
- Emoção: que serve para que as pessoas expressem sentimentos e emoções;
- Controle: cuja finalidade é implementar normas, estabelecer autoridade e responsabilidade.

A comunicação é uma ferramenta organizacional, onde a liderança poderá utilizá-la para a obtenção do sucesso na sua gestão, bem como, proporcionar tomadas de decisões junto aos funcionários de forma eficaz, trazendo uma harmonia para o ambiente organizacional.

Além de a comunicação ser uma ferramenta essencial dentro da organização, é preciso estar sempre atento a satisfação do funcionário, isto é, verificar a necessidade de um sistema de recompensas para que o trabalhador se sinta motivado e satisfeito em seu ambiente de trabalho, pois uma organização saudável e produtiva pode gerar muito lucros, é como mostra o assunto a seguir.

2.5 RECURSOS HUMANOS: REMUNERAÇÃO E BENÉFICOS

Para entender melhor o comportamento das pessoas, é preciso saber quais os motivos que levam as pessoas a se sentirem motivadas dentro da organização. Na atualidade, as organizações estão cada vez mais preocupadas com seus funcionários, ou melhor, estão buscando maneiras de valorizar o empregado.

Toda empresa tem um sistema de recompensas, isto é, um pacote de benefícios que dispõe aos seus funcionários, como: salários, férias, décimo terceiro, sendo que esses benefícios são os principais que uma organização deve oferecer, destaca Chiavenato (2003).

De acordo com Chiavenato (2003, p. 99) “o benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos empregados uma base para satisfação de suas necessidades pessoais”.

Cada empresa disponibiliza seus benefícios de acordo com a necessidade interna pra melhor satisfação e produtividade, entre eles podem-se destacar: vale transporte, vale alimentação, vale compras, assistência médica-hospitalar, serviço social, assistência odontológica e seguro de vida.

Todos esses benefícios são de suma importância para o funcionário, pois isso significa que a organização valoriza seu trabalho, dessa forma ele se sentirá mais motivado na realização de seu trabalho, contribuindo ainda mais para o sucesso e o alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa, afirma Chiavenato (2003).

Para Chiavenato (2003, p.34) “compensação é a área que lida com a recompensa que o indivíduo recebe como retorno pela execução das tarefas organizacionais”.

Essa compensação pode ser dividida em: financeira e não financeira, sendo a financeira dividida em direta e indireta. A compensação direta refere-se ao pagamento que o funcionário recebe em forma de bônus ou salários, sendo que, o salário é o elemento que representa maior importância para o empregado, pois é com ele que o empregado consegue pagar suas contas, comprar e adquirir bens materiais e para uso pessoal. Já na compensação indireta, estão inclusos: férias, adicional noturno, gorjetas, horas extras, entre outros.

Sendo assim é importante destacar que a remuneração varia de acordo com a função de cada empregado; cada cargo dispõe de um valor; todo funcionário pode-se destacar e ganhar uma bonificação pelo seu desempenho. (CHIAVENATO, 2004).

Atualmente as empresas estão preocupadas com a satisfação de seus funcionários, estão buscando cada vez mais oportunidades de melhor satisfação e valorização interna, onde isso contribuirá não somente para o funcionário, mas para empresa também, pois funcionário satisfeito exerce muito melhor sua função.

De acordo com Gil (2001), os benefícios são muito importantes, porém as empresas da atualidade estão desenvolvendo um programa de remuneração por competências, por conhecimentos e habilidades, por desempenho e por equipe, no qual esse tipo de remuneração é baseado pelo desempenho do funcionário, sendo

assim o funcionário busca melhor desenvolvimento, proporcionando uma melhor remuneração e destaque entre seus colegas, causando entre eles vontade de se destacar e ganhar melhor remuneração pelo seu mérito.

Sendo assim, destaca Gil (2001, p.190) “por isso é que novas medidas têm sido propostas, com vista em tornar as políticas salariais das empresas mais coerentes com os princípios da administração moderna”.

Ao mesmo tempo, não podemos esquecer de relacionar um item muito importante, a qualidade de vida no trabalho, enfatizando a qualidade de vida do funcionário, pois de nada adianta ter uma remuneração satisfatória e não ter qualidade, segundo Gil (2001, p.46) “ para que sejam produtivos, devem sentir que o trabalho que executam é adequado à suas habilidades e que são tratados como pessoas”.

Após a Revolução Industrial, acabaram-se as oficinas que as pessoas mantinham em suas próprias casas, trazendo assim a divisão entre casa e trabalho. Dessa forma os empregados começaram a procurar e a investir em ambientes saudáveis e agradáveis para desenvolverem suas funções. Sendo assim, as empresas de hoje estão sendo desafiadas a melhorar sua qualidade de vida interna e a proporcionar um ambiente muito mais saudável, onde os funcionários se sintam satisfeitos e aconchegados, GIL (2001).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão dispostos os procedimentos metodológicos adotados, sendo eles o tipo de pesquisa e sua compreensão de acordo com os objetivos estabelecidos. Serão descritas a forma e seleção da amostra da pesquisa e o instrumento de coleta, as respostas da pesquisa e a análise

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é uma ferramenta que permite a coleta e a armazenagem de dados para execução de estudos científicos. Ela facilita e justifica os resultados obtidos, possibilitando chegar a resultados mais coerentes e de acordo com a realidade que se apresenta.

Tendo como foco a motivação interna, foi usada a natureza da pesquisa básica, que segundo Marconi e Lakatos (1991) é aquela que não precisa ter aplicação de imediato.

Em relação à abordagem, foi adotada a pesquisa qualitativa e quantitativa. A pesquisa quantitativa refere-se ao levantamento de dados numéricos, já a pesquisa qualitativa emprega diferentes tipos de alegações de conhecimento e métodos da coleta de dados. (CRESWELL, 2007).

De acordo com Raimundos (1999, p. 30) pesquisa qualitativa “é aquela pesquisa cujos dados só fazem sentido através de um tratamento secundário, feito pelo pesquisador”.

Já a pesquisa quantitativa para Raimundos (1999, p. 30) “é aquela pesquisa onde é importante a coleta de dados e análise quantificada dos dados”.

Nos objetivos da pesquisa, enquadra-se como descritiva. Uma pesquisa descritiva segundo Appolinário (2006, p.115) “tem por finalidade apenas investigar as características de determinada realidade ou mesmo descobrir variáveis componentes dessa realidade”.

E com relação à tipologia serão utilizadas as pesquisa bibliográfica e de campo. De acordo com Bervian e Cervo (2002, p. 64) “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”.

Já a pesquisa de campo para Marconi e Lakatos (1991 p. 186), “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para qual procura uma resposta, que se queira comprovar, ou, ainda descobrir novos fenômenos”.

Para que ocorra a pesquisa de campo é necessário que se tenha observações dos fenômenos e fatos em forma de coleta de dados percebidos pelo pesquisador.

3.1.1 Local da pesquisa

A empresa pesquisada está situada na Cidade Criciúma – SC, e é uma empresa do ramo supermercadista, sua fundação aconteceu no dia 12/03/1961.

Inicialmente, essa empresa começou suas atividades vendendo produtos exclusivamente locais, ou seja, compravam dos produtores e embalavam no próprio estabelecimento. Com o passar do tempo, o atual administrador notou que não seria possível se restringir a vender somente de produtos ‘locais’, a necessidade de suprir os interesses da família impulsionou ele a buscar novos métodos para aumentar o lucro da empresa. Com esse pensamento, o empreendedor começou a oferecer um mix maior de produtos para os clientes, e com a ajuda de seu filho, começaram a fazer bons negócios e assim foram despertando para o ramo comercial.

Atualmente, a empresa possui uma loja, com 900 metros quadrados de área de venda, além de um amplo estacionamento com capacidade para mais de 30 carros. Cerca de nove mil produtos do ramo alimentício e domésticos são oferecidos aos clientes, sendo disponibilizados, dentre os mais utilizados, os serviços de entrega de compras a domicílio e o caixa eletrônico.

A empresa conta com aproximadamente 100 fornecedores, sendo eles divididos entre Indústrias e atacados.

O mercado consumidor está direcionado aos clientes dos bairros vizinhos que compreendem a empresa, que na totalidade, chega a cinco bairros. Logicamente, que a empresa não se limita a somente atender esse público, existem consultores externos, que por sua vez visitam empresas localizadas por toda a região Sul.

3.1.1.1 População

Segundo Carvalho (2002, p. 257) "denomina-se população a totalidade dos indivíduos ou objetos do fenômeno em que estamos interessados. Os elementos que compõem a população devem apresentar pelo menos uma característica comum".

Ainda Carvalho (2002, p. 257) "quando a população é demasiadamente numerosa ou não se deseja tratar de todos os seus elementos, extrai-se uma amostra de seus elementos para fazer a análise".

O presente estudo contou com uma população de 14 (quatorze) funcionários, totalizando 100% da população.

3.1.1.1.1 Instrumento e procedimento da coleta de dados

Segundo Markoni & Lakatos (1996, p. 98) "o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador".

Ele é um instrumento no qual se realiza a coleta de dados sem a interferência do entrevistador, já que sua estrutura é formada por uma série de perguntas que serão respondidas pelo entrevistado.

Com base no conhecimento adquirido, será elaborado um questionário no qual será aplicado aos funcionários para que se tenha sucesso na elaboração das questões e atingir o objetivo. (LAKATOS e MARCONI, 1999).

A pesquisa teve como instrumento de coleta de dados um questionário contendo 5(cinco) questões referentes ao perfil do entrevistado e 15(quinze) questões relacionadas à motivação. Para Barros e Lehfeld (2000, p. 89) "a coleta de dados significa a fase da pesquisa em que indaga e se obtém dados da realidade pela aplicação de técnicas".

Após a definição de uma população que foi de 14(quatorze) funcionários, foi elaborado um questionário contendo 20(vinte) perguntas no total, sendo 5(cinco) perguntas perfil do entrevistado e 15(quinze) sobre motivação.

Foram impressas quatorze vias do questionário e entregue para cada colaborador no supermercado onde a pesquisa foi aplicada, eles receberam o questionário, tiraram suas dúvidas e levaram para casa e retornaram no dia

seguinte. Após o retorno dos questionários, as questões seguiram um processo de análise e da interpretação dos dados.

Desse modo, após a transformação em números, tornando a pesquisa quantitativa, partiu-se para a sua interpretação, momento em que a pesquisa se torna qualitativa. A apresentação dos dados foi por meio de tabelas e gráficos, mostrada logo abaixo.

3.1.1.1.1 Tratamento dos dados

Os dados qualitativos foram analisados individualmente para questionamentos, tendo como objetivo alcançar as propostas estabelecidas.

Os dados quantitativos foram analisados estatisticamente controlando a variável dos setores: administrativo e operacional.

Sendo assim, os dados coletados foram transformados em números, onde cada funcionário equivale a uma resposta para cada questão do questionário.

A pesquisa contou com a utilização da ferramenta “Excel” para tabulação dos dados, que foi por meio de gráficos e tabelas, conforme será mostrado no capítulo a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

De posse dos dados obtidos por meio do questionário direcionado aos funcionários da empresa e, sobretudo pelos resultados obtidos com a implantação da proposta de solução durante os 07(sete) dias, as informações foram tabuladas e analisadas dentro do contexto acadêmico e da literatura existente.

Para um melhor entendimento dos resultados advindos da aplicação do questionário, estes foram apresentados de forma analítica, descrevendo-se cada detalhe, e também de forma sintetizada por tabelas e por gráficos do estilo “pizza” conforme é mostrado abaixo.

A pesquisa foi realizada num supermercado da região de Criciúma no mês de Setembro de 2011, tendo como participantes a população total de 14(quatorze) funcionários, no qual foi entregue uma via do questionário e o mesmo foi recolhido posteriormente.

Diante das respostas obtidas no questionário, pode-se perceber que os funcionários estão satisfeitos e contentes com seu ambiente de trabalho, visto que, muitos deles mesmo sem receber benefícios sentem-se satisfeitos e contentes no seu âmbito organizacional.

Analisando de forma geral os resultados e comparando-os com os objetivos da pesquisa, percebeu-se que: a motivação está presente no dia-a-dia, pois eles se sentem motivados e valorizados no seu ambiente de trabalho, gostam do que fazem e são reconhecidos.

Na visão de Heller (1999, p. 6):

Motivação é a força que nos estimula a agir. No passado, acreditava-se que essa força precisava ser “injetada” nas pessoas. Hoje sabe-se que cada um de nós tem motivações próprias, geradas por fatores distintos.[...] Para obter o máximo dos funcionários, as empresas têm trocado a tática do “comando e controle” pela teoria da “informação e bom sendo”. Fazem isso baseados na descoberta de que o reconhecimento pelo bom trabalho funciona mais do que a reprimenda por tarefas malsucedidas

Partindo desse pressuposto, as empresas estão cada vez mais preocupadas com o bem estar de seus funcionários.

Outro ponto foi os benefícios, diante da pesquisa, as respostas não foram muito satisfatória, pois apenas 3 pessoas recebem benefícios disponibilizado pela empresa, os demais não recebem nenhum tipo de benefício. Analisando essa questão, fica claro que esse é um ponto que pode levar a desmotivação mais tarde,

sendo assim a empresa pesquisada deveria ficar atenta as necessidades de disponibilizar algum benefício no qual todos tivessem acesso, isso afetaria ainda mais a satisfação e a motivação dos mesmos.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 99) “o benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos empregados uma base para satisfação de suas necessidades pessoais”.

Depois de analisado fatores motivacionais e benefícios, outro quesito muito importante é a condição de trabalho, e isso deixou claro que os funcionários estão satisfeitos, pois seu ambiente não exige muitas horas extras, o seu relacionamento com os colegas é ótimo, de acordo com os resultados da pesquisa, o clima dentro da empresa é bom e eles se sentem muito realizados em trabalhar e receber o reconhecimento merecido.

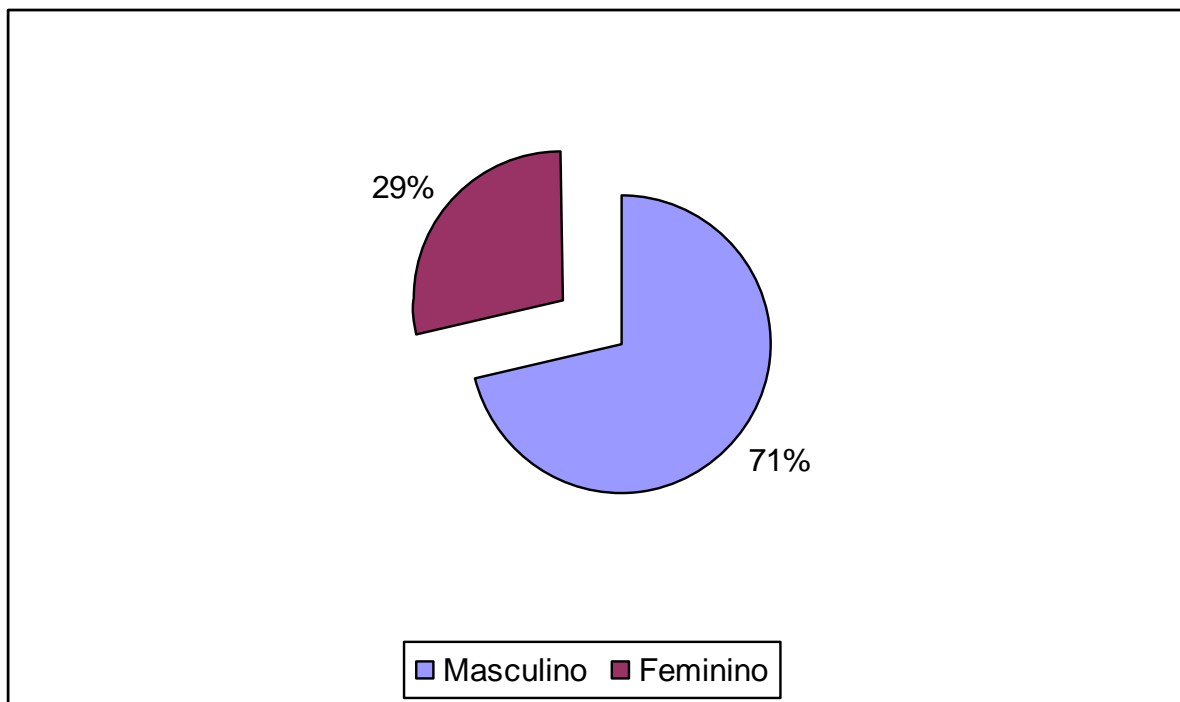
Sendo assim, os dados comprovam que os resultados foram bons e que os funcionários estão muito satisfeitos com seu ambiente de trabalho.

4.1 SEXO

Tabela 2: Sexo

Sexo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Masculino	10	71%
Feminino	4	29%
Total	14	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Figura 2: Sexo

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Em relação ao sexo dos participantes, verifica-se que 71% possuem gênero masculino e 29% feminino.

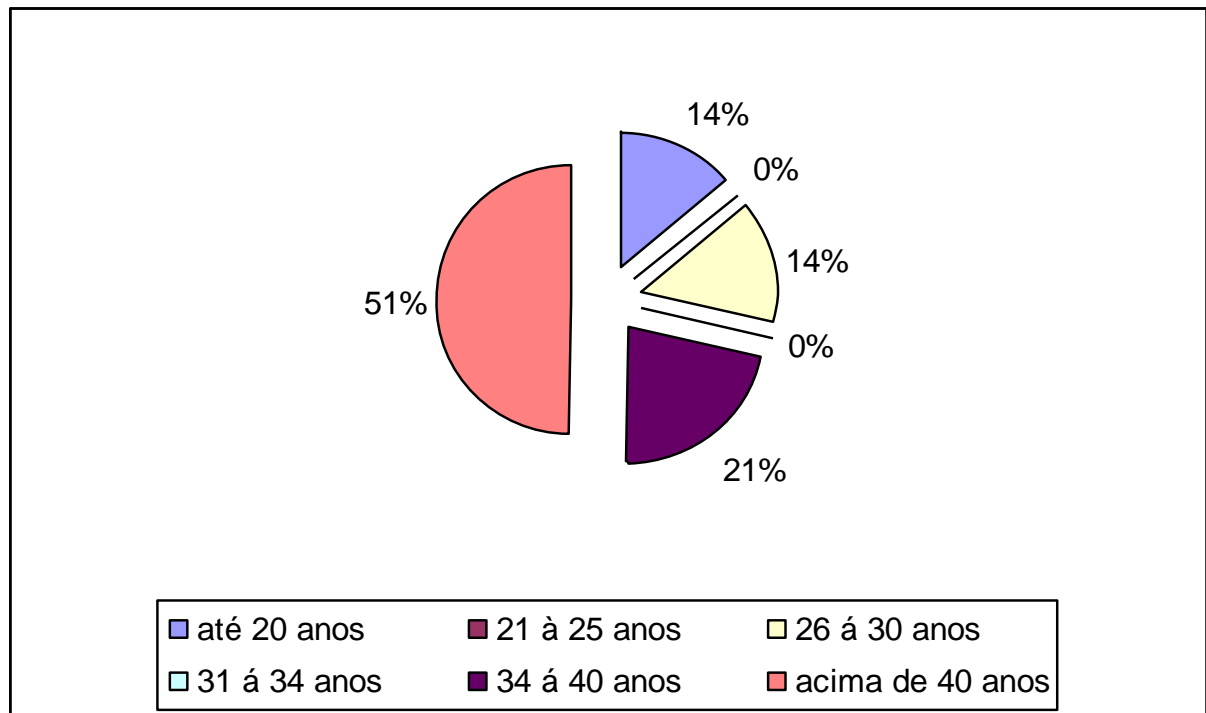
4.2 FAIXA ETÁRIA

Tabela3: Faixa etária

Faixa etária	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Até 20 anos	2	14%
21 à 25 anos	0	
26 à 30 anos	2	14%
31 à 34 anos	0	
34 à 40 anos	3	21%
Acima de 40 anos	7	51%
Total	14	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Figura 3: Faixa etária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

No que se refere à faixa etária, apresentam-se os seguintes resultados: 51% dos entrevistados têm acima de 40 anos, 21% estão entre 34 e 40 anos, 14% estão entre 26 e 30 anos e 14% tem até 20 anos.

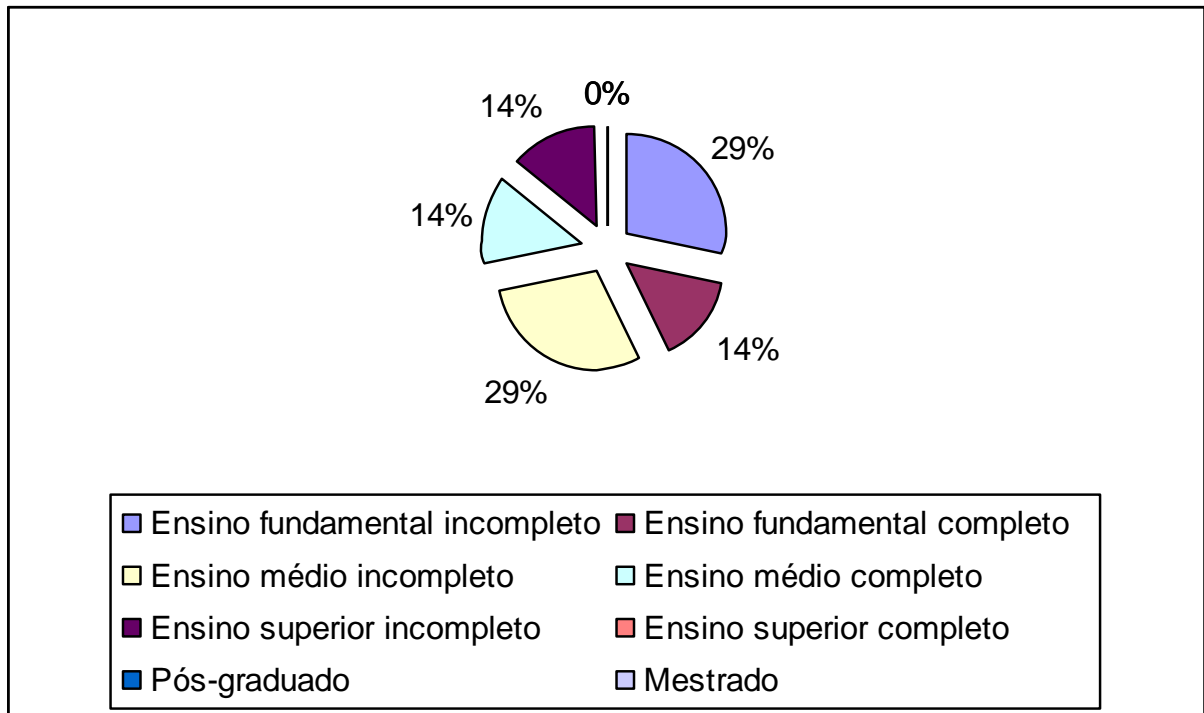
4.3 ESCOLARIDADE

Tabela 4: Escolaridade

Escolaridade	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Ensino fund. incompleto	4	29%
Ensino fund. completo	2	14%
Ensino médio incompleto	4	29%
Ensino médio completo	2	14%
Ensino superior incompleto	2	14%
Ensino superior completo		
Especialização		
Mestrado		
Total	14	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Figura 4: Escolaridade



Fonte: Dados da Pesquisa, 2011

Quanto ao nível de escolaridade, verifica-se que 29% fizeram o ensino fundamental incompleto, 29% possuem o ensino médio incompleto, 14% têm o ensino fundamental completo, 14% têm o ensino médio completo e 14% possuem o ensino superior incompleto.

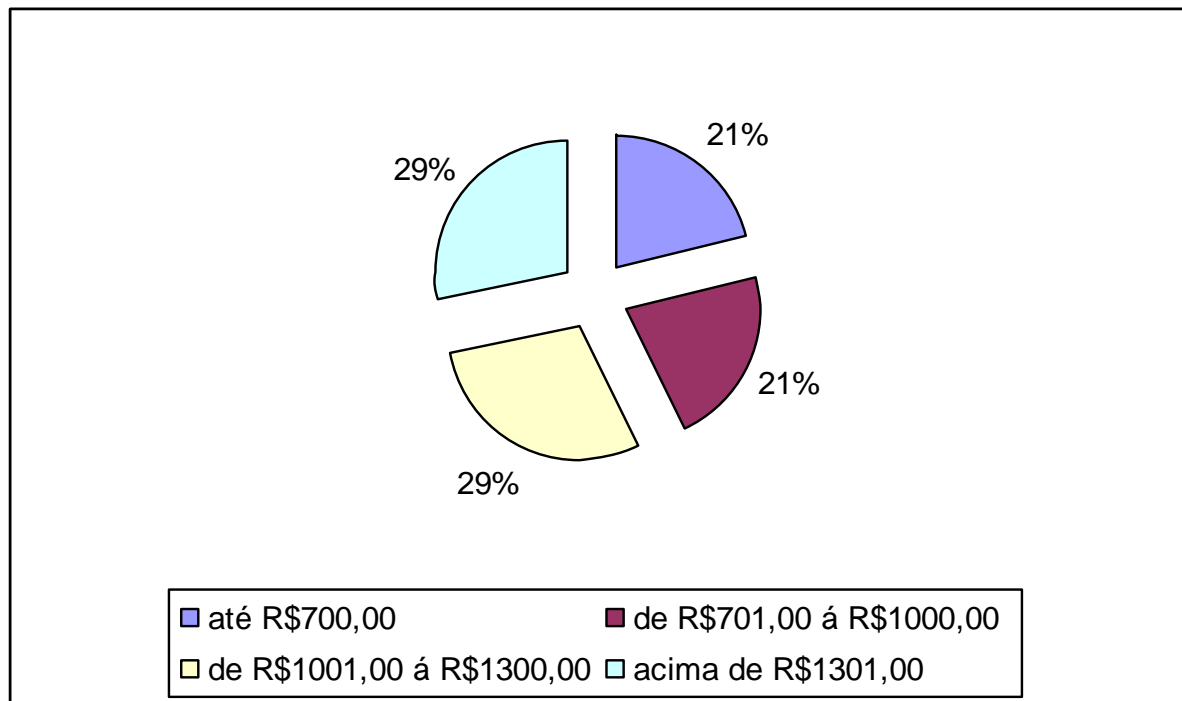
4.4 RENDA MENSAL

Tabela 5: Renda mensal

Renda mensal	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Até R\$700,00	3	21%
De R\$701,00 à R\$1.000,00	3	21%
De R\$1.001,00 à R\$1.300,00	4	29%
Acima de R\$1.301,00	4	29%
Total	14	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Figura 5: Renda mensal



Fonte: Dados da Pesquisa, 2011

Com relação à renda mensal, são apresentados os seguintes itens: 29% recebem acima de R\$1.301,00, 29% ainda recebem de R\$1.001,00 à R\$1.300,00, 21% recebem de R\$701,00 à R\$1.000,00 e 21% recebem até R\$700,00.

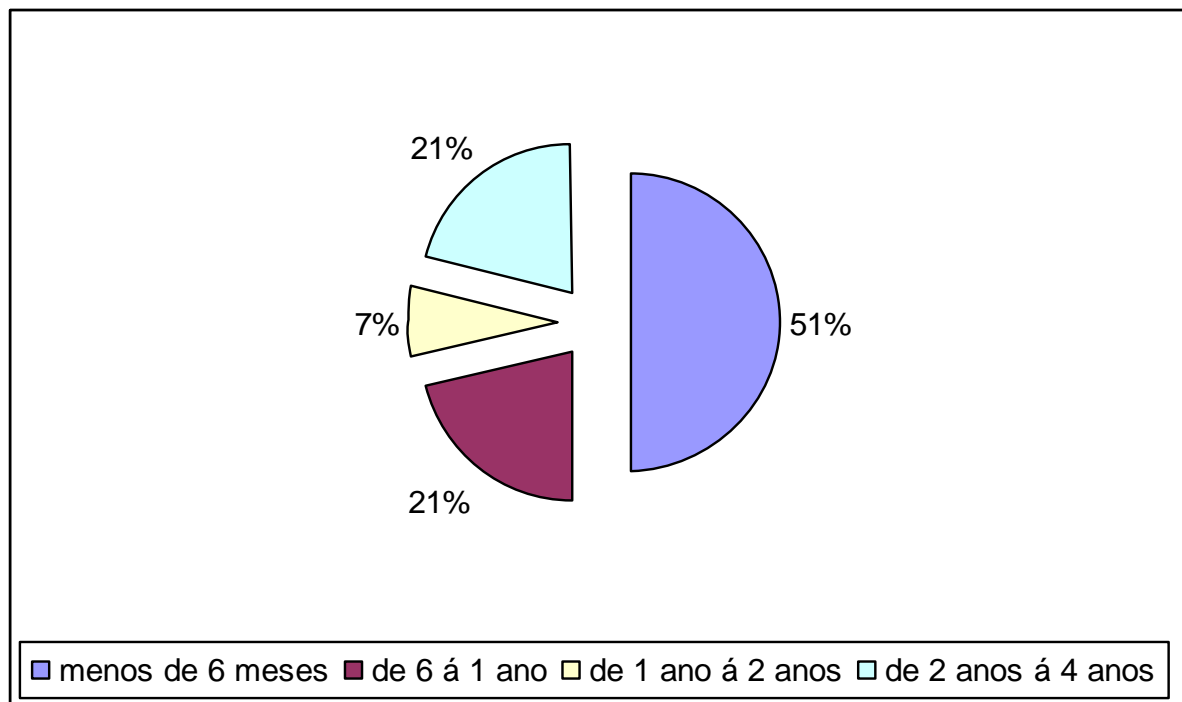
4.5 TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA

Tabela 6: Tempo de serviço na empresa

Tempo de serviço na empresa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Menos de 6 meses	7	51%
De 6 à 1 ano	3	21%
De 2 anos à 4 anos	1	21%
Acima de 4 anos	3	21%
Total	14	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Figura 6: Tempo de serviço na empresa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Em relação ao tempo de serviço na empresa, 51% têm menos de 6 meses de empresa, 21% têm de 6 meses à 1 ano. 21% têm 2 anos à 4 anos e apenas 7% têm de 1 ano à 2 anos.

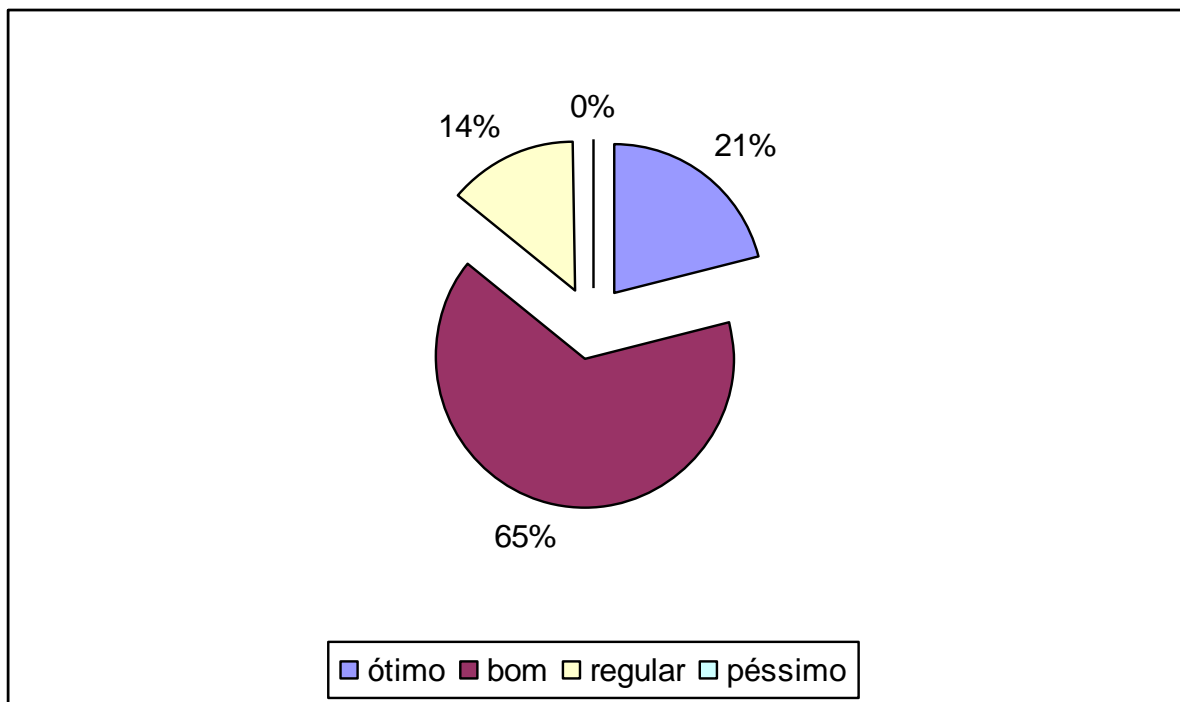
4.6 DE QUE FORMA VOCÊ AVALIA SEU CONHECIMENTO SOBRE O TEMA “MOTIVAÇÃO”

Tabela 7: Conhecimento sobre o tema Motivação

Conhecimento sobre Motivação	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Ótimo	3	21%
Bom	9	65%
Regular	2	14%
Péssimo		
Total	14	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Figura 7: Conhecimento sobre o tema Motivação



Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Dentre os resultados, 65% dos entrevistados têm um bom conhecimento do tema “motivação”, enquanto 21% responderam ter um ótimo conhecimento e 14% responderam conhecimento regular.

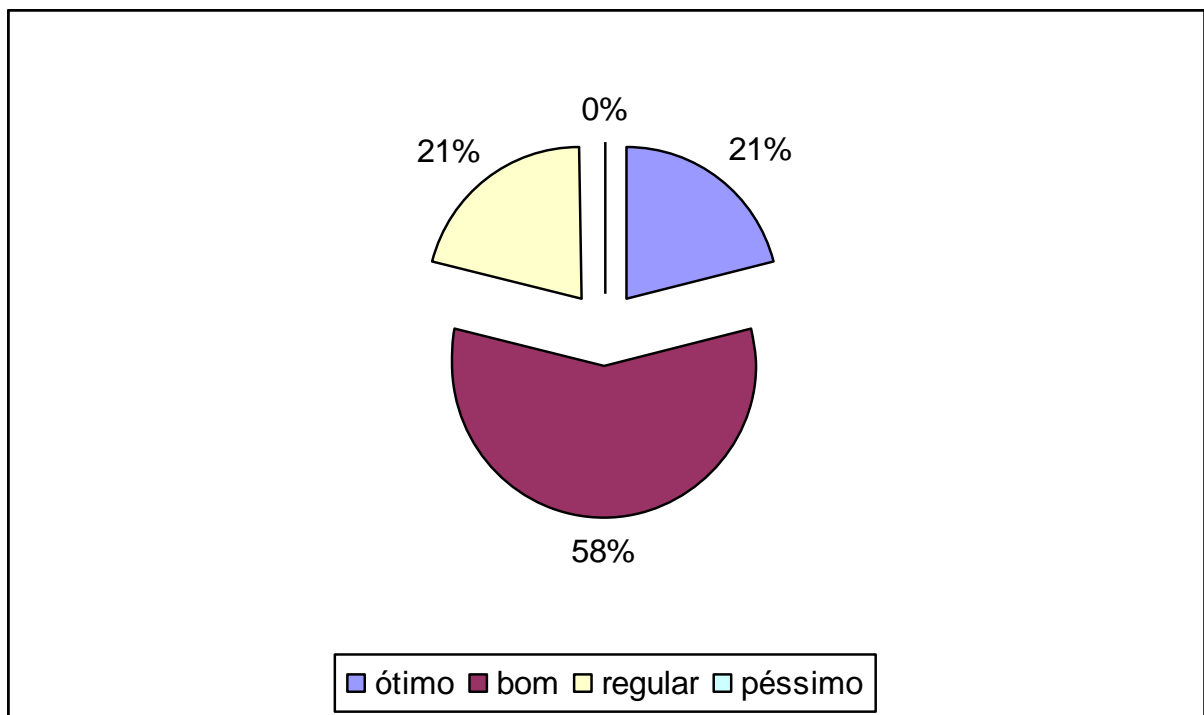
4.7 COMO É SUA MOTIVAÇÃO PARA TRABALHAR

Tabela 8: Motivação para trabalhar

Motivação para trabalhar	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Ótimo	3	21%
Bom	8	58%
Regular	3	21%
Péssimo		
Total	14	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Figura 8: Motivação para trabalhar



Fonte: Dados da Pesquisa, 2011

O quesito em questão é sobre motivação para trabalhar, apresentou que 58% consideram boa, 21% respondeu que é ótima e 21% respondeu que é regular.

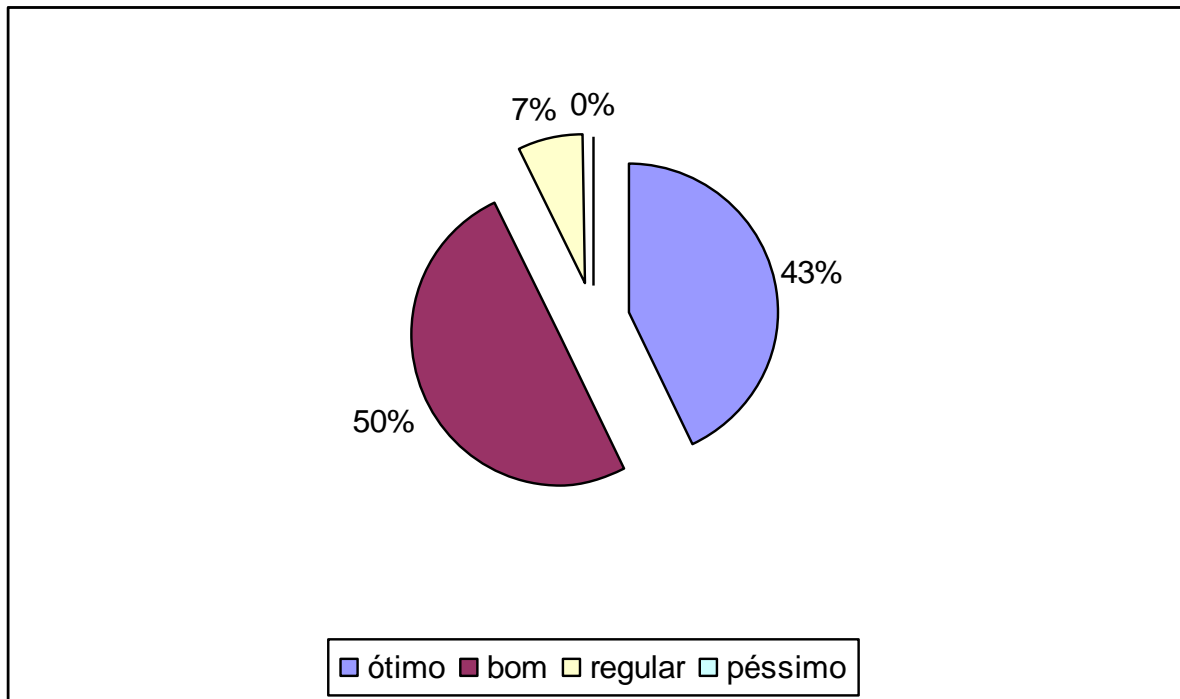
4.8 COMO VOCÊ CONSIDERA SUA SATISFAÇÃO INTERNA DENTRO DO AMBIENTE DE TRABALHO.

Tabela 9: Satisfação interna

Satisfação interna	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Ótimo	6	43%
Bom	7	50%
Regular	1	7%
Péssimo		0%
Total	14	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Figura 9: Satisfação interna



Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Dos entrevistados, 50% consideram que sua satisfação para trabalhar é boa, enquanto 43% responderam que é ótimo e somente 7% responderam que é regular.

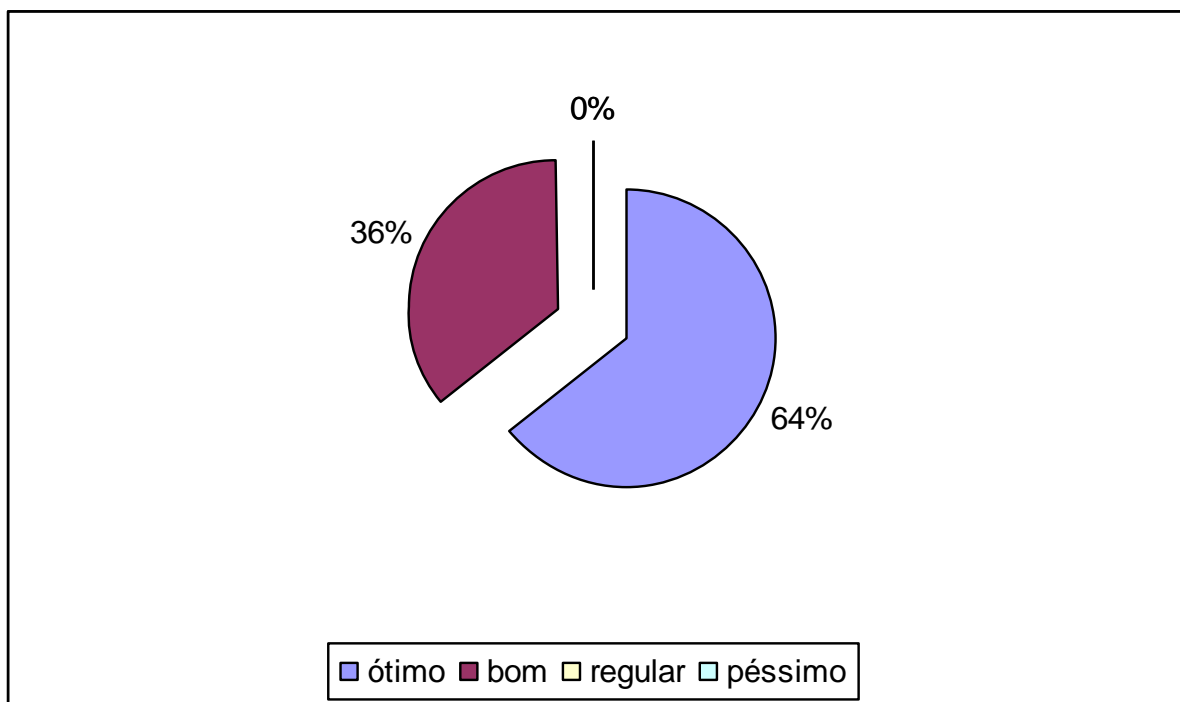
4.9 COMO É O SEU RELACIONAMENTO COM SEUS COLEGAS

Tabela 10: Relacionamento com colegas

Relacionamento com colegas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Ótimo	9	64%
Bom	5	36%
Regular		
Péssimo		
Total	14	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Figura 10: Relacionamento com colegas



Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

De acordo com os resultados, 64% dos participantes da pesquisa têm um ótimo relacionamento com seus colegas, e 36% responderam bom.

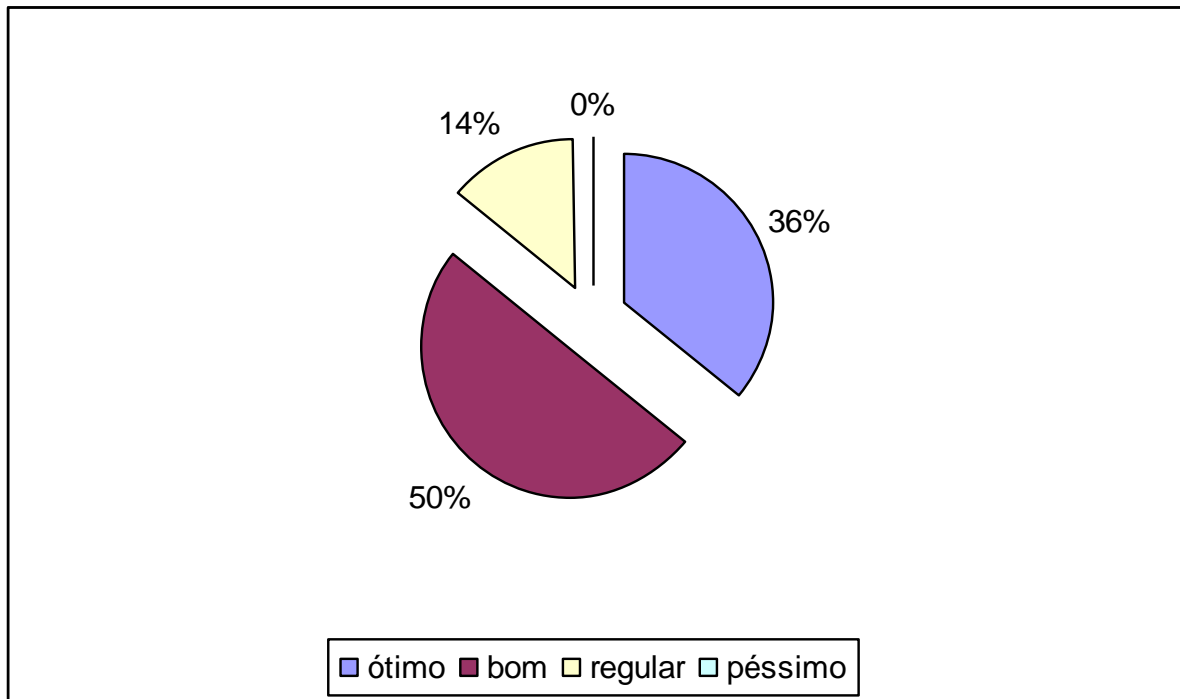
4.10 COMO É A FORMA DE TRATAMENTO DA DIRETORIA PARA FUNCIONÁRIOS.

Tabela 11: Tratamento da diretoria para funcionários

Tratamento da diretoria	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Ótimo	5	36%
Bom	7	50%
Regular	2	14%
Péssimo		
Total	14	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Tabela 11; Tratamento da diretoria para funcionários



Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Quanto ao tratamento recebido pela diretoria, 50% dos funcionários responderam receber um bom tratamento, 36% responderam ótimos e apenas 14% responderam regulares.

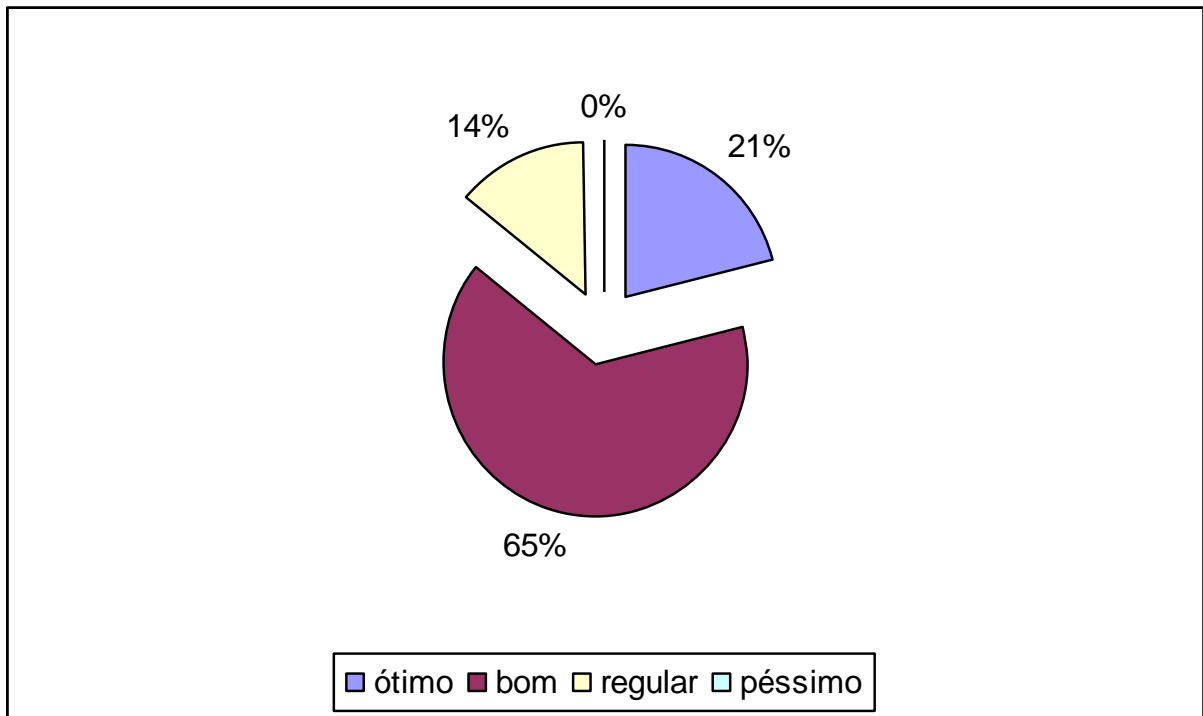
4.11 COMO VOCÊ AVALIA SEU TRABALHO EM RELAÇÃO À VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO PELOS DIRETORES.

Tabela 12: Reconhecimento e Valorização

Reconhecimento e valorização	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Ótimo	3	21%
Bom	9	65%
Regular	2	14%
Péssimo		
Total	14	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Figura 12; Reconhecimento e Valorização



Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Com relação ao reconhecimento e valorização pelos diretores, 65% dos funcionários responderam bom, 21% ótimo e 14% regular.

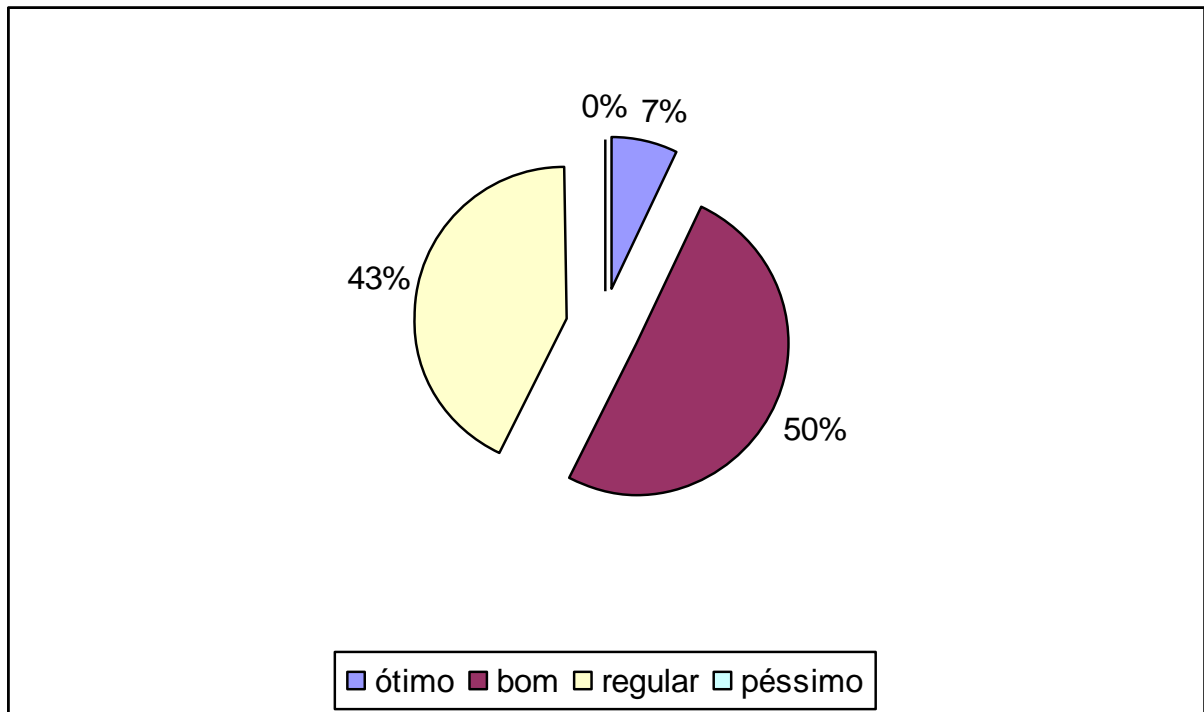
4.12 COMO VOCÊ CONSIDERA A REMUNERAÇÃO QUE GANHA PELO SEU TRABALHO?

Tabela 13: Remuneração que ganha

Remuneração que ganha	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Ótimo	1	7%
Bom	7	50%
Regular	6	43%
Péssimo		
Total	14	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011

Figura 13: Remuneração que ganha



Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

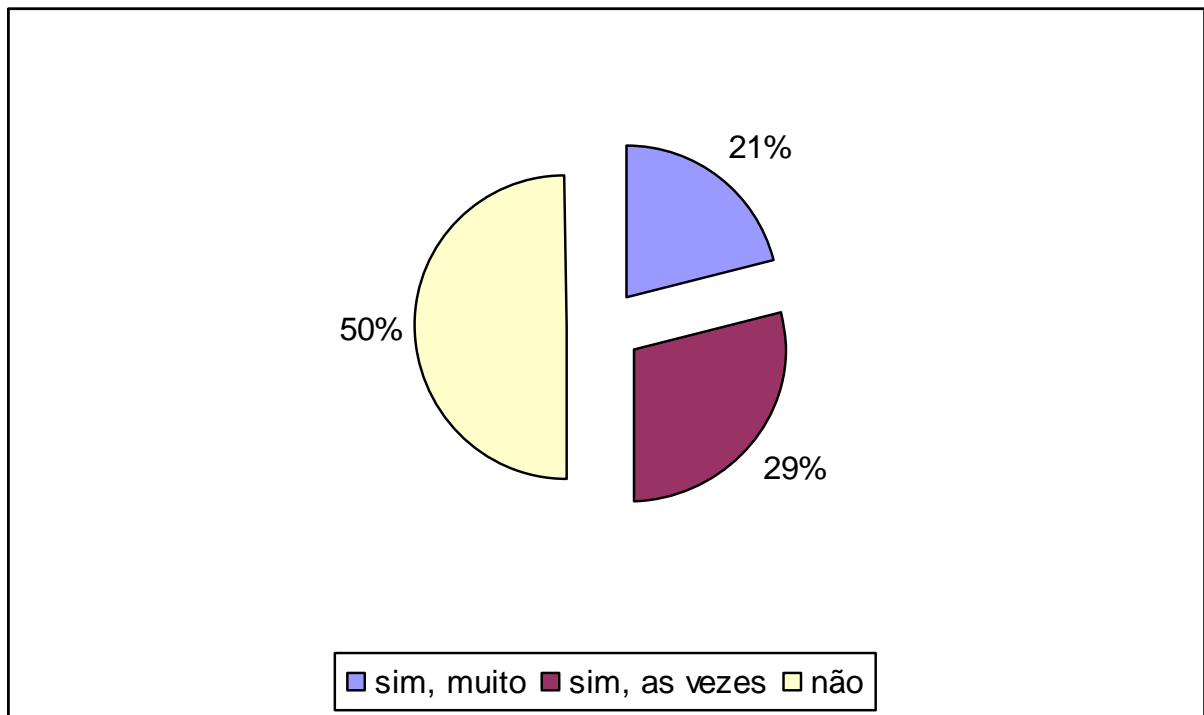
Com relação à remuneração, foi constatado que: 50% consideram ter uma boa remuneração, 43% regular e 7% ótimo.

4.13 VOCÊ COSTUMA FAZER MUITAS HORAS EXTRAS?

Tabela 14: Hora extra

Hora extra	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim, muito	3	21%
Sim, as vezes	4	29%
Não	7	50%
Total	14	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011

Figura 14: Hora extra

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Dos questionados, 50% consideram que não faz hora extra, 29% às vezes fazem e somente 21% faz muita hora extra.

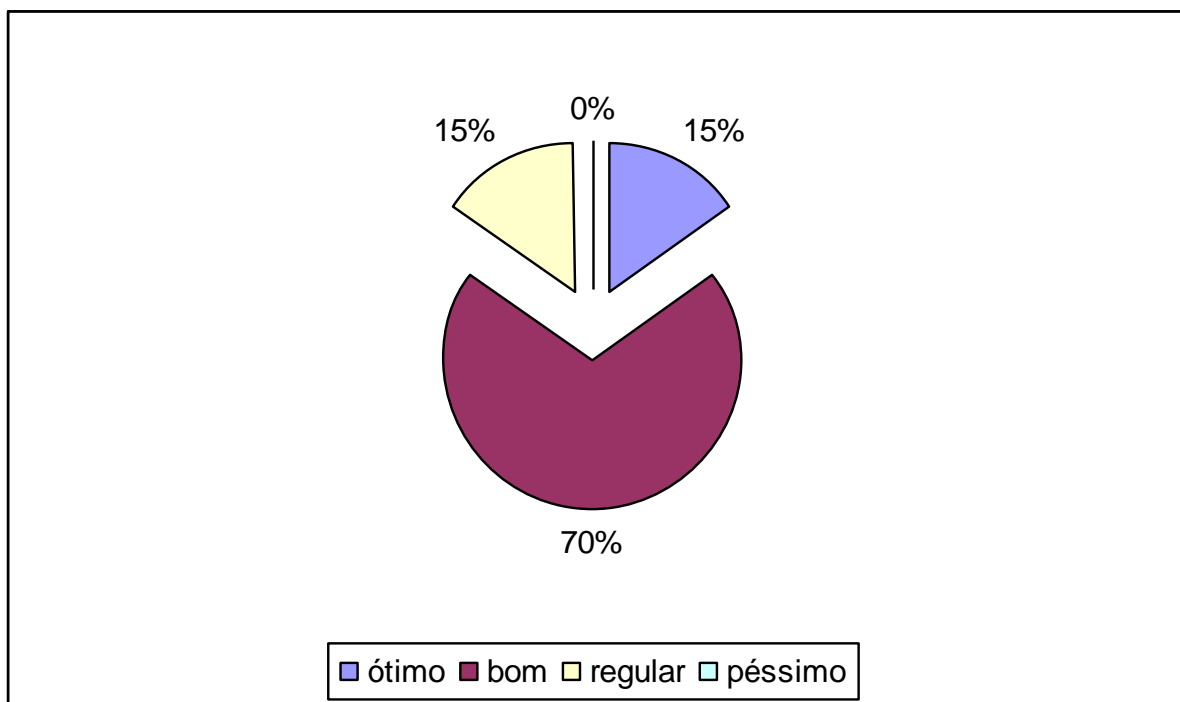
4.14 COMO É O CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DA EMPRESA.

Tabela 15: Clima organizacional

Clima organizacional	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Ótimo	2	15%
Bom	9	70%
Regular	3	15%
Péssimo		
Total	14	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011

Figura 15: Clima organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

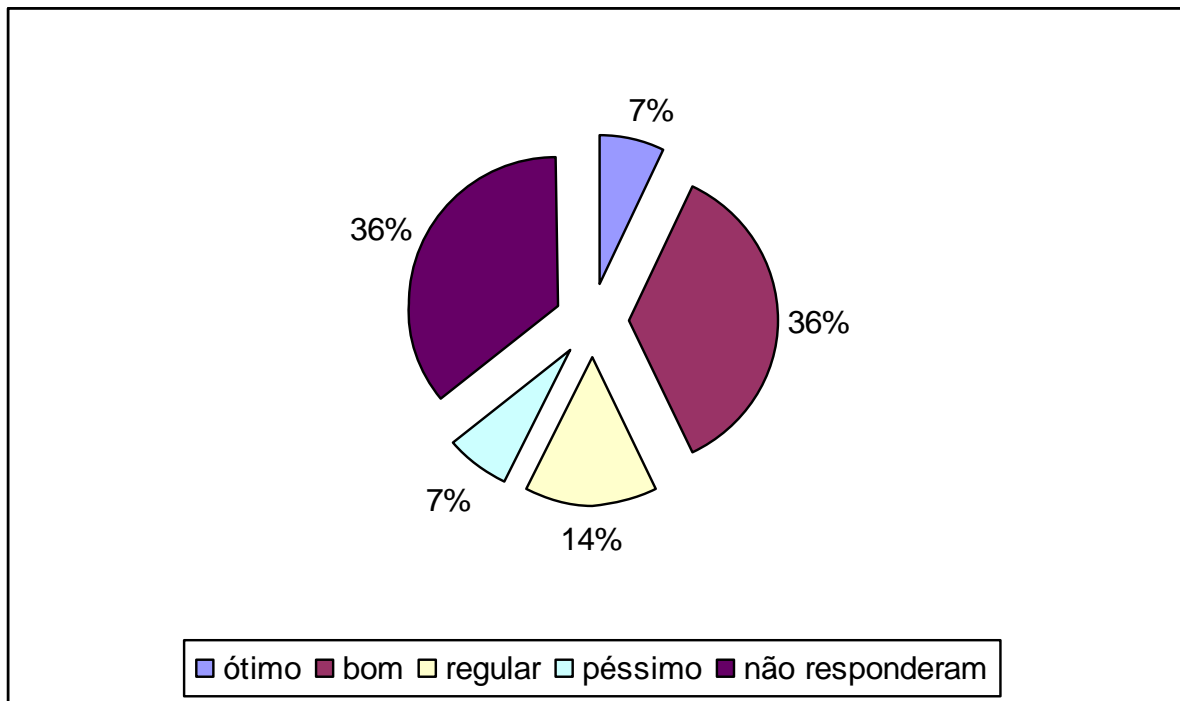
Dos entrevistados, 70% responderam que o clima organizacional dentro da empresa é bom, 15% responderam que é ótimo e 15% responderam que é regular.

4.15 OS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA EMPRESA SÃO AVALIADOS COMO?

Tabela 16: Benefícios oferecidos pela empresa

Benefícios oferecidos pela empresa	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Ótimo	1	7%
Bom	5	36%
Regular	2	14%
Péssimo	1	7%
Não responderam	5	36%
Total	14	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011

Figura 16: Benefícios oferecidos pela empresa

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

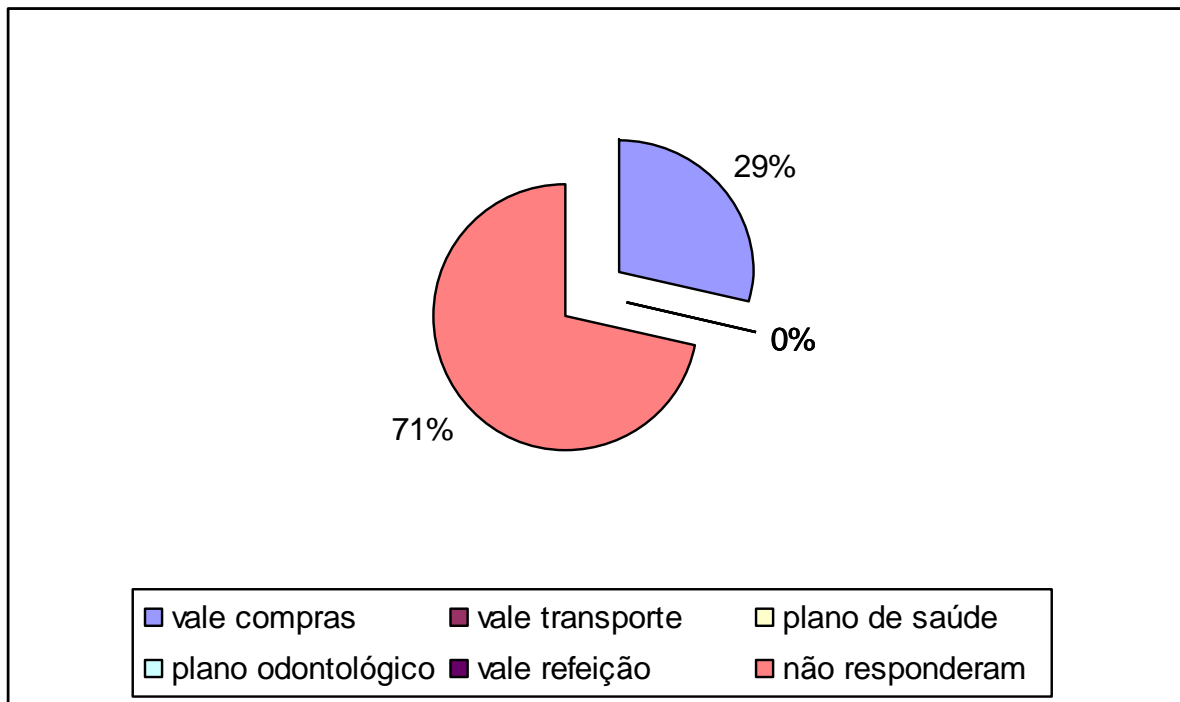
Em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, as respostas são: 36% bom, 36% não responderam, 14% regular, 7% ótimo e 7% péssimo.

4.16 QUAIS OS BENEFÍCIOS QUE SUA EMPRESA DISPONIBILIZA:

Tabela 17: Benefícios que sua empresa disponibiliza

Benefícios disponibilizados	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Vale refeição		
Vale transporte		
Plano de saúde		
Plano odontológico		
Vale compras	4	29%
Não responderam	10	71%
Total	14	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011

Figura 17: Benefícios que sua empresa disponibiliza

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Quanto aos benefícios oferecidos pela empresa 71% dos entrevistados não responderam, pois não recebem nenhum tipo de benefício além do salário e 29% recebem vale compras.

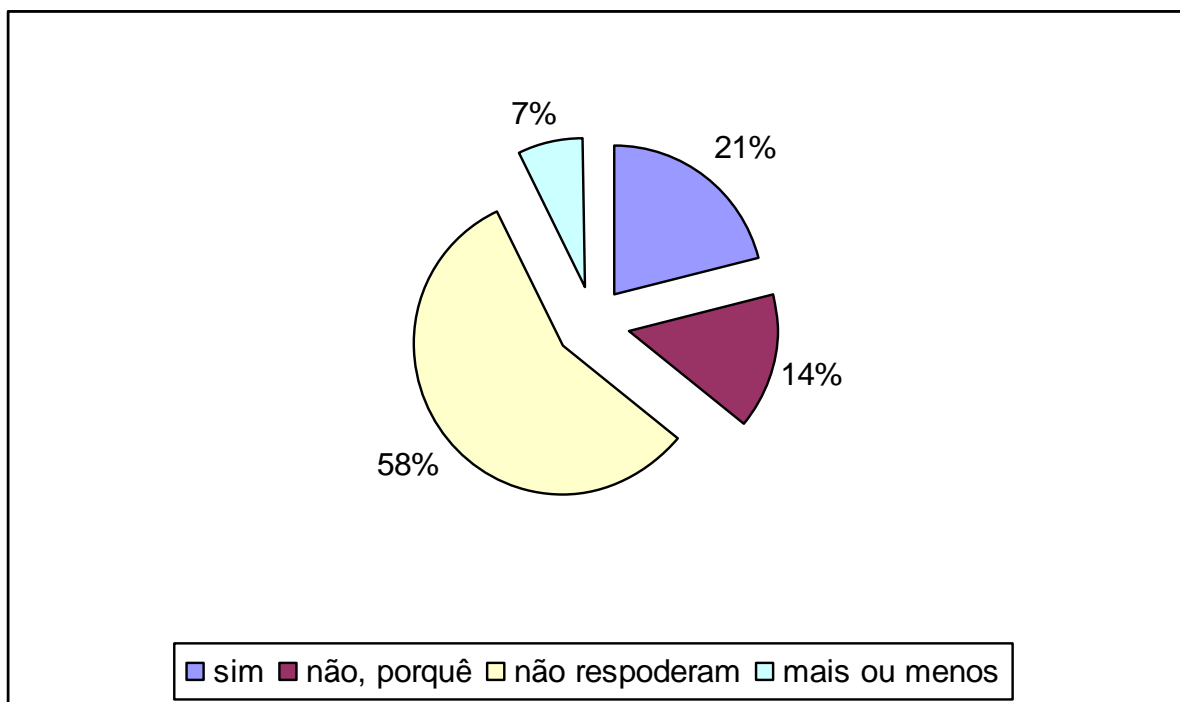
4.17 VOCÊ SE SENTE SATISFEITO COM ESSES BENEFÍCIOS?

Tabela 18: Satisfação pelos benefícios oferecidos

Satisfação pelos benefícios	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Sim	3	21%
Não, porque?	2	14%
Mais ou menos	1	07%
Não responderam	8	58%
Total	14	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011

Figura 18: Satisfação pelos benefícios oferecidos



Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Dentre os resultados, 58% dos funcionários não responderam, pois não recebem nenhum tipo de benefício além do salário, 21% respondeu que sim, está satisfeito, 14% responderam que não, não estão satisfeitos e 7% responderam que mais ou menos, os que responderam que não estão satisfeitos é porque não recebem nenhum tipo de benefício e gostariam de ganhar algum daqueles mostrados na tabela 18 (conforme página acima mostra).

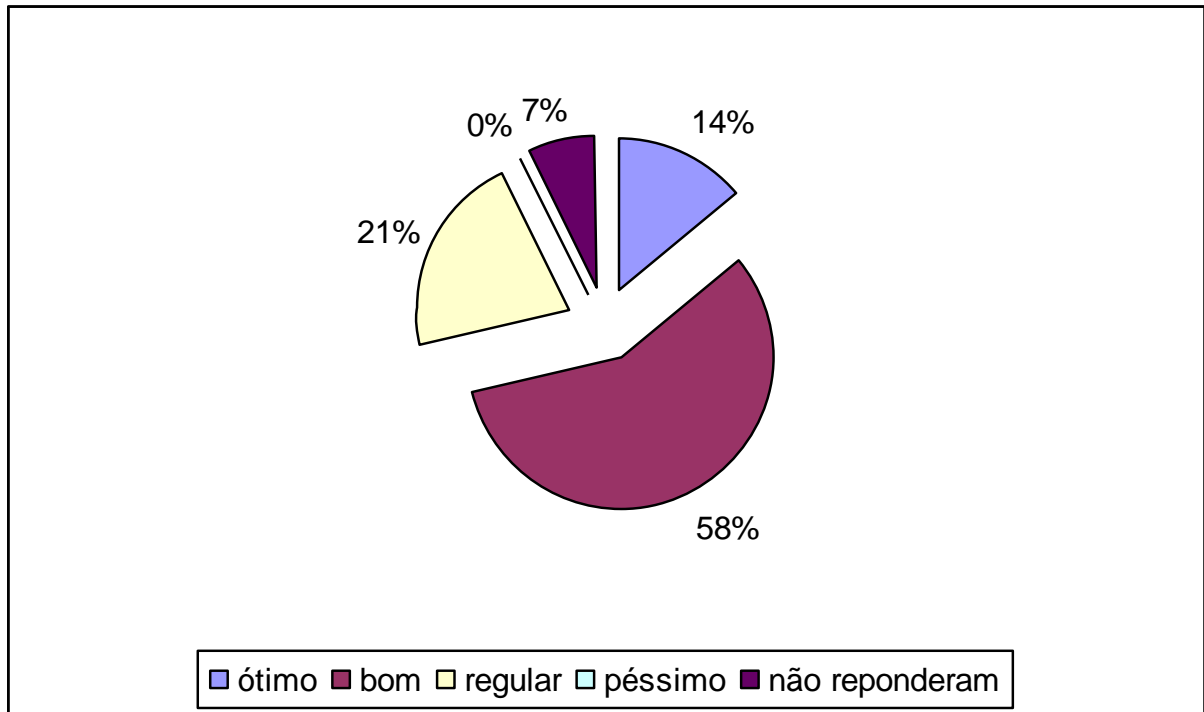
4.18 COMO VOCÊ AVALIA COMUNICAÇÃO INTERNA DENTRO DA EMPRESA?

Tabela 19: Comunicação interna dentro da empresa

Comunicação interna	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Ótimo	2	14%
Bom	8	58%
Regular	3	21%
Péssimo	0	0%
Não responderam	1	7%
Total	14	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011

Figura 19: Comunicação interna dentro da empresa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

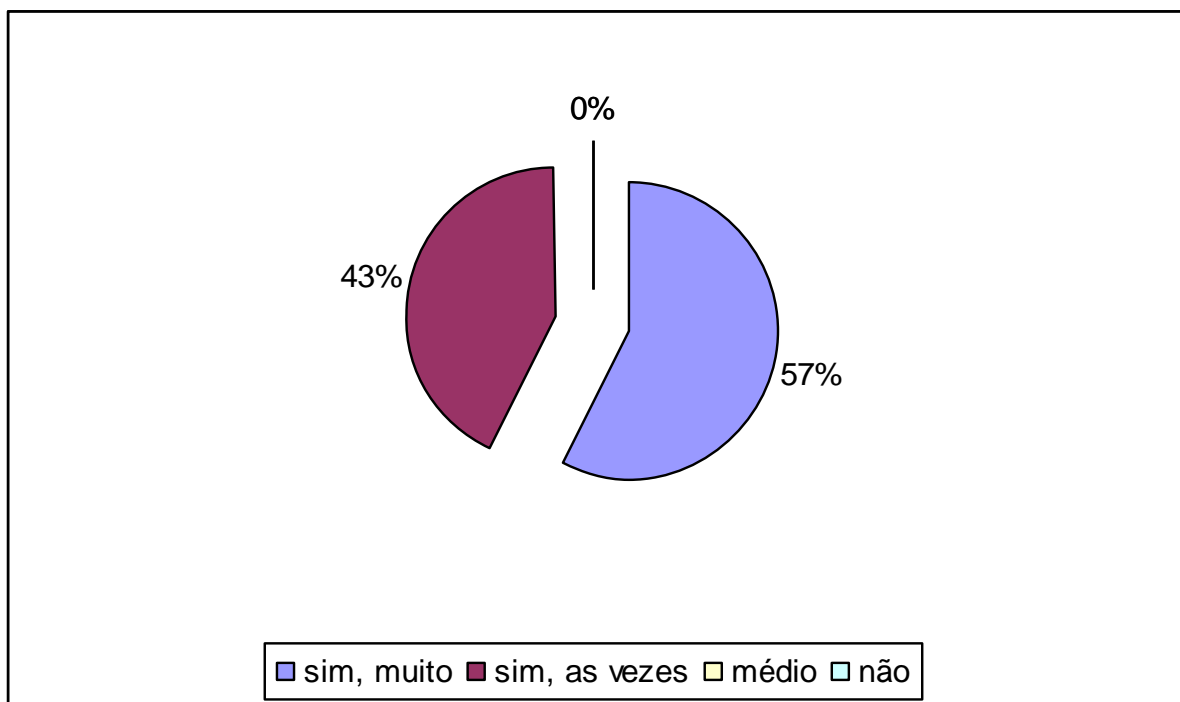
No que se refere à comunicação interna 58% dos entrevistados responderam que é bom, 21% regular, 14% ótimo e 7% não responderam.

4.19 SEU CHEFE É UMA PESSOA ACESSÍVEL QUANDO VOCÊ PRECISA?

Tabela 20: Seu chefe é acessível

Seu chefe é acessível	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim, muito	8	57%
Sim, às vezes	6	43%
Médio		
Não		
Total	14	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011

Figura 20: Seu chefe é acessível

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Dentre os resultados, 57% responderam que sim (muito acessível) e 43% sim, (às vezes).

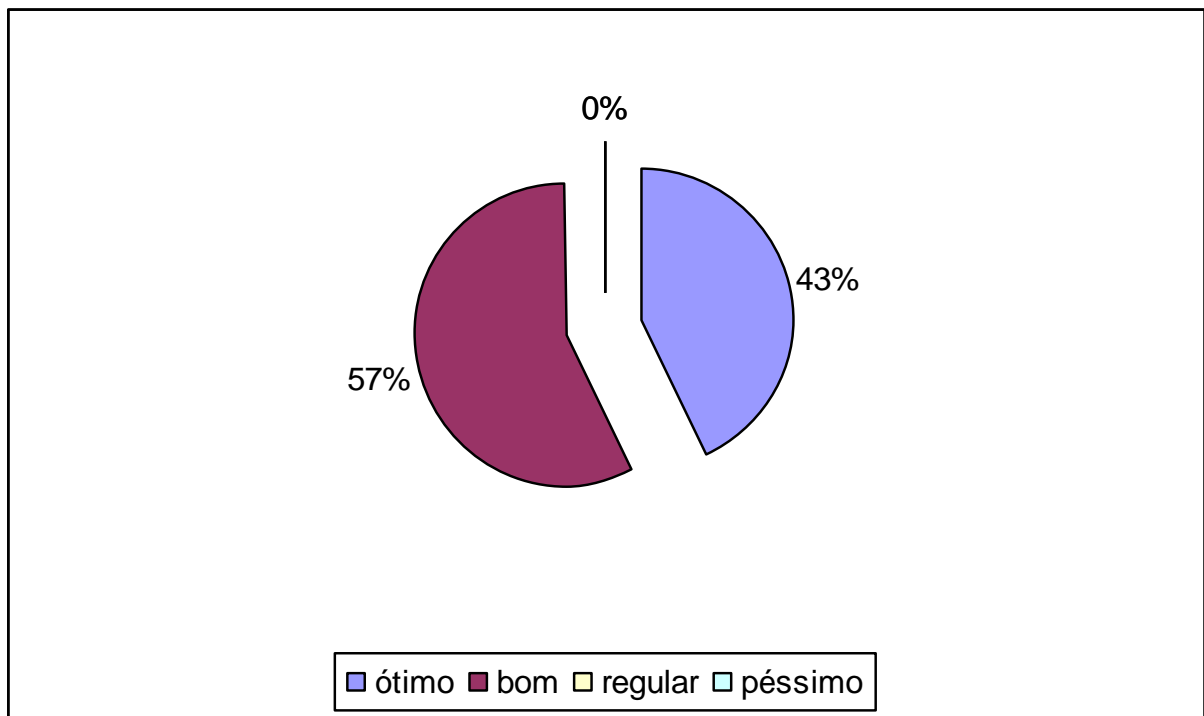
4.20 COMO VOCÊ AVALIA SEU DESEMPENHO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO?

Tabela 21: Seu desempenho dentro da organização

Seu desempenho dentro da organização	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Ótimo	6	43%
Bom	8	57%
Regular		
Péssimo		
Total	14	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011

Figura 21: Seu desempenho dentro da organização



Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Quanto ao desempenho dentro da organização, 57% dos entrevistados respondeu bom, estão contentes com seu desempenho e 43% responderam ótimo.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como principal objetivo a motivação interna, ressaltando como motivar pessoas para que se tenha sucesso nos resultados, deixando bem claro e transparente os dados aqui descritos.

O estudo trouxe um aprofundamento do tema “motivação”, no qual foi abordado conceito, história e algumas teorias que buscam explicar o conceito desse tema tão pertinente e importante na vida humana.

A partir daí, foi possível então compreender melhor como a motivação faz diferença na vida das pessoas e em seu ambiente de trabalho, pois pessoas motivadas e satisfeitas conseguem contribuir muito mais.

Para Maslow, as necessidades são responsáveis para o alcance da motivação ou não, sendo assim á medida que o indivíduo for alcançando suas necessidades, automaticamente alcançará sua satisfação.

Com o reconhecimento mais claro do tema motivação, o ser humano se tornou uma pessoa mais responsável e valorizada dentro de sua empresa, ganhando espaço e demonstrando suas competências, pois vale lembrar que cada pessoa tem um comportamento e um jeito de ser, cada pessoa precisa de uma motivação diferente para sentir-se satisfeito.

Ligado a este tema tão importante faz parte também a comunicação e a liderança, pois uma empresa bem sucedida é aquela que as informações são passadas a diante e que a liderança se faz presente no ambiente de trabalho.

Ter capacidade para reconhecer, administrar, motivar-se, lidar com as pessoas e ter empatia, é a chave principal da realização pessoal e profissional.

Por meio desses estudos e teorias, procurou-se compreender a importância da motivação no cotidiano organizacional, buscando sempre a satisfação interna de seus funcionários.

Para entender melhor as pessoas, precisamos saber o que faz elas se sentirem bem e um dos fatores são os benefícios oferecidos pela empresa, pois isso valoriza muito a organização, uma vez que a empresa disponibiliza algum tipo de benefício estará contribuindo e muito para satisfação de seus empregados.

De acordo com a visão da pesquisadora, o resultado final foi muito satisfatório, pois se verificou que a empresa em análise está sempre preocupada com o bem estar do funcionário, e que a motivação está presente no ambiente de

trabalho, tornando-o mais saudável e produtivo, visto que a partir dos resultados obtidos, as quais geraram uma análise mais detalhada, percebeu-se que os colaboradores demonstram muito satisfação no que diz respeito à motivação, que gostam do que fazem e estão muito contentes com seu ambiente de trabalho, são bem tratados e reconhecidos

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência**: Filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomsom, 2006.

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

BERGAMINI, Cecília Whitcker. **Motivação nas organizações**. E ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERTOLINO FILHO, Jorge. **Tópicos atuais em Administração 7. Motivação**. Campinas – SP: Alínea, 2000.

BERVIAN, Pedro A.; CERVO, Amado L. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BROXADO, Sílvio. **A verdadeira motivação na empresa**: entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark: 2001.

CARVALHO, Antonio Pires de. **Manual do Secretariado Executivo**. 5ª Ed. São Paulo: D`Livros Editora, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. Ed. – Rio de Janeiro: Elseveir, 2005

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8ªED.-São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização/ 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre – RS: Aritmed, 2007.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Thomson Pioneira: 1999.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendendo a mudar** - aprendendo a aprender. Revista de Administração, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-11, jul. /set. 1995.

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

HELLER, Robert. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Publifolha. 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 5ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARINHO, Robson e OLIVEIRA, Jayr F. et al (org.) **Liderança: uma questão de competência.** São Paulo, Saraiva: 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica:** a construção do conhecimento. 6 Ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 1999.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teoria da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TAPSCOTT, Don e CASTON, Art. **Mudança de Paradigma.** São Paulo: Makron, 1995.

APÊNDICE A – Questionário aplicado para a realização da pesquisa

Caros colaboradores, sou acadêmica do curso MBA Gestão de Desenvolvimento Humano e Organizacional – UNESC e gostaria de pedir a sua colaboração para responder as questões abaixo que dizem respeito ao meu projeto de conclusão de curso.

Atenciosamente,
Carina Morona Agassi.

A. Perfil do Entrevistado

1. Sexo

- Masculino
- Feminino

2. Faixa etária

- Até 20anos
- 21 á 25anos
- 26 à 30anos
- 31 à 34anos
- 34 á 40anos
- acima de 40anos

3. Escolaridade

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo

- Especialização
- Mestrado
- 4. Renda Mensal
 - até R\$700,00
 - de R\$701,00 a R\$1.000,00
 - de R\$1.001,00 á R\$1.300,00
 - acima de R\$1.301,00
- 5. Tempo de serviço na empresa
 - Menos de 6 meses
 - de 6 á 1ano
 - de 2 ano á 4 anos
 - acima de 4 anos

B. Questões relacionadas à motivação

- 6. De que forma você avalia seu conhecimento sobre o tema “motivação”
 - ótimo
 - bom
 - regular
 - péssimo
- 7. Como é sua motivação para trabalhar
 - ótimo
 - bom
 - regular
 - péssimo
- 8. Como você considera sua satisfação interna dentro do ambiente de trabalho?
 - ótimo
 - bom
 - regular
 - péssimo
- 9. Como é o seu relacionamento com seus colegas?
 - ótimo
 - bom
 - regular
 - péssimo
- 10. Como é a forma de tratamento de diretoria para funcionários?
 - ótimo
 - bom
 - regular
 - péssimo
- 11. Como você avalia seu trabalho em relação a valorização e reconhecimento pelos diretores?
 - ótimo
 - bom
 - regular
 - péssimo

12. Como você considera a remuneração que ganha pelo seu trabalho?

ótimo bom regular péssimo

13. Você costuma fazer muitas horas extras?

Sim, muito Sim, as vezes Não

14. Como é o clima organizacional dentro da empresa?

ótimo bom regular péssimo

15. Os benefícios oferecidos pela empresa são avaliados como?

ótimo bom regular péssimo

16. Quais os benéficos que sua empresa disponibiliza:

vale refeição plano odontológico
 vale transporte vale compras
 plano de saúde

17. Você se sente satisfeito com esses benéficos:

Sim Não, porque?-----

18. Como você avalia a comunicação interna dentro da empresa?

ótimo bom regular péssimo

19. Seu chefe é uma pessoal acessível quando você precisa?

Sim, muito Sim, as vezes Médio Não

20. Como você avalia seu desempenho dentro da organização?

ótimo bom regular péssimo