

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL  
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE OBRAS**

**ALINE SUZANE DE SOUZA**

**A RELAÇÃO ENTRE O CLIMA ORGANIZACIONAL E A  
MOTIVAÇÃO DE SEUS COLABORADORES**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**CURITIBA**

**2016**

**ALINE SUZANE DE SOUZA**

**A RELAÇÃO ENTRE O CLIMA ORGANIZACIONAL E A  
MOTIVAÇÃO DE SEUS COLABORADORES**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós Graduação em Gerenciamento de Obras, Departamento Acadêmico de Construção Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR.

Orientador: Prof. Dr. Egídio José Romanelli

**CURITIBA  
2016**

## RESUMO

A presente monografia objetivou analisar e identificar a influencia do clima organizacional na motivação dos colaboradores de uma obra, cuja empresa está sediada em São José dos Pinhais. Foram abordados conceitos de clima organizacional, motivação e a relação entre ambos. Foram coletados dados através da aplicação de dois questionários, um para traçar o perfil motivacional, baseando-se nas teorias de Maslow e Herzberg, e o outro para analisar o clima organizacional, visando identificar a perspectiva dos colaboradores frente a empresa que trabalham. Foram identificados pontos falhos na política da empresa, no entanto pode-se classificar o clima como sendo favorável e funcionários motivados, no entanto deve-se buscar políticas de melhoramento da distribuição das atividades, reanalisar o sistema de remuneração, políticas de treinamento e possibilidades de crescimento profissional, para que os colaboradores trabalhem mais motivados, com maior produtividade e maior qualidade de vida.

Palavras-chave: Clima organizacional – Motivação –teorias Motivacionais

## **ABSTRACT**

This thesis aims to analyze and identify the influence of organizational climate on employee motivation in a work whose company is headquartered in São José dos Pinhais. Organizational climate concepts were discussed, motivation and the relationship between them. Data were collected through the application of two questionnaires, one to trace the motivational profile, based on the theories of Maslow and Herzberg, and the other to analyze the organizational climate, to identify the perspective of employees across the company working. Were identified weak points in the company's policy, however one can classify the climate as favorable and motivated employees, but should seek improvement policies of distribution activities, review the remuneration system, training policies and opportunities professional growth for employees to work more motivated, with higher productivity and higher quality of life.

Keywords: Organizational climate - Motivation – Motivational theories

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional.....	14
Figura 02 – Motivos internos e externos que afetam o desempenho.....	18
Figura 03 – A hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.....	20
Figura 04 – Os fatores de higiene e os fatores de motivação.....	22
Figura 05 – Comparação dos modelos de Maslow e Herzberg.....	22
Figura 06 – Modelo motivacional de Vron.....	24
Figura 07 – Indicadores de Clima Organizacional relacionados a Motivação..	27
Figura 08 – Organograma estrutural Direção Técnica/Operacional.....	28
Figura 09 – Refeitório.....	29
Figura 10 – Refeitório.....	30
Figura 11 – Vestiário.....	30
Figura 12 – Sanitário e Chuveiro.....	31
Figura 13 – Guincho.....	31
Figura 14 – Escadas protegidas.....	32
Figura 15 – Proteção de periferia.....	32
Figura 16 – Proteção de periferia.....	33
Figura 17 – Sugestão de Melhoria para o clima da empresa.....	38
Figura 18 – Fatores que prejudicam o Clima Organizacional.....	38
Figura 19 – Posição do chefe perante trabalho bem feito.....	39
Figura 20 – Análise do poder de decisão do chefe .....	39
Figura 21 – Análise da disponibilidade do chefe .....	40
Figura 22 – Identificação da satisfação em relação a remuneração.....	40
Figura 23 – Análise de realização com o trabalho executado.....	41
Figura 24 – Identificação de cordialidade entre a equipe .....	41
Figura 25 – Identificação da existência do espírito de equipe.....	42
Figura 26 – Analise do reconhecimento da empresa perante dedicação.....	43
Figura 27 – Diagnóstico da Vontade de expor ou não idéias.....	43
Figura 28 – Análise do Ambiente de trabalho.....	44
Figura 29 – Indicaria ou não a empresa para um amigo.....	44
Figura 30 – Satisfação em trabalhar na empresa.....	45

Figura 31 – Identificação de resolução de conflitos .....	45
Figura 32 – Fornecimento de equipamentos .....	46
Figura 33 – Identificação de fatores geradores de motivação .....	47
Figura 34 – Identificação de bonificação por produtividade .....	47
Figura 35 – Análise de administração da segurança no canteiro .....	48
Figura 36 – Identificação de fatores geradores de desmotivação.....	48
Figura 37 –Fatores que auxiliam na motivação.....	49
Figura 38 –Fatores geradores de motivação.....	49
Figura 39 –Recompensa de esforços individuais.....	50
Figura 40 – Análise da segurança ao trabalhar na empresa .....	50

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Função e descrição das atividades.....	35
Quadro 2 – Perfil dos funcionários.....	37
Quadro 3 – Idade e tempo de empresa dos funcionários.....	38

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	10
1.2 OBJETIVOS .....	10
1.2.1 Objetivo geral .....	10
1.2.2 Objetivos específicos .....	11
1.3 JUSTIFICATIVAS .....	11
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>12</b>
2.1 O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	12
2.2.1 Clima Organizacional: Conceitos Básicos.....	12
2.1.2 Tipos de Clima Organizacional.....	14
2.1.3 Dimensões do Clima Organizacional.....	15
2.1.4 Avaliação de Clima Organizacional.....	15
2.1.5 Fatores que Influenciam no Clima Organizacional.....	16
2.2 MOTIVAÇÃO.....	17
2.2.1 Motivação: Conceitos Básicos.....	17
2.2.2 Principais Teorias Motivacionais.....	18
2.2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow.....	19
2.2.2.2 Teoria ERC, de Alderfer.....	20
2.2.2.3 Teoria dos dois fatores.....	21
2.2.2.4 Teoria dos Motivos Humanos de McClelland.....	23
2.2.2.5 Teoria da Expectativa, de Vroom.....	23
2.2.3 Fatores Motivacionais Versus Ambiente de Trabalho.....	25
2.2.3.1 Qualidade de Vida no Trabalho.....	25
2.2.3.2 Recompensas.....	25
2.2.3.3 Remuneração.....	26
2.2.3.4 Benefícios.....	26
2.2.4 Motivação e Clima Organizacional.....	26
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>28</b>
3.1 ESTUDO DE CASO.....	28
3.1.1 Apresentação da Empresa.....	28
3.1.2 Condições de Trabalho na Obra em Estudo.....	29



3.1.3 Função e Descrição das Atividades Desenvolvidas.....	33
3.2 INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO.....	34
3.2.1 Coleta e análise dos dados.....	34
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>36</b>
4.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS.....	36
4.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	37
4.3 RESULTADOS DA PESQUISA DE MOTIVAÇÃO.....	46
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>54</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

Devido as grandes mudanças decorrentes do mundo moderno frente ao avanço tecnológico, mudanças de mercado, concorrência acirrada, capacidade produtiva cada vez mais ameaçadora, surgem mais desafios a serem alcançados tanto pelo indivíduo quanto pelas organizações. Diante disso, as empresas não estão buscando apenas a maximização dos lucros como também uma maior satisfação de seus funcionários, no sentido de motivar e comprometer o seu recurso humano, resultando assim num retorno de produtividade.

A construção civil é uma das grandes áreas que contribuem para o desenvolvimento do país, sendo responsável por uma grande fatia do PIB brasileiro. Sendo assim, há uma grande quantidade de mão de obra utilizada nesse segmento e por sua vez tem significativa importância, uma vez que interfere diretamente na qualidade do produto final, uma falha pode causar danos tanto físico como material, muitas vezes irreparáveis.

Isto posto, é de extrema importância o investimento nas necessidades destes indivíduos com papel tão relevante na organização. Deve haver uma busca efetiva pela motivação do mesmo, oferecendo um clima organizacional favorável que gera um ambiente agradável para execução das tarefas, políticas de qualidade de vida, de remuneração, flexibilidade.

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar aspectos do clima organizacional com o objetivo de conhecer o que pode interferir na motivação dos funcionários de uma obra localizada em São José dos Pinhais.

#### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Desenvolver aplicar um questionário para conhecer o clima organizacional encontrado.
- Através da análise dos questionários aplicados, apresentar sugestões para a melhoria do clima organizacional.
- Através da análise dos questionários aplicados, apresentar sugestões para aumentar a motivação dos colaboradores.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

Empresas são compostas por pessoas muito diferentes entre si, e que possuem certo comportamento e percepção na organização, não investir na busca de motivação e valorização dessas pessoas, podem levar a empresa a ter uma desvalorização no âmbito competitivo.

Para conhecer a caracterização da realidade organizacional e a motivação de seus colaboradores é necessário o levantamento de dados, feitas através do levantamento de opiniões, retratando o que as pessoas que fazem parte da organização acreditam que estejam ocorrendo na empresa naquele determinado momento. Essas informações podem nortear a elaboração de políticas e processos de mudanças para a melhoria contínua da empresa, principalmente identificar fatores que podem aumentar a motivação e produtividade dos colaboradores.

Assim sendo, esta monografia justifica-se pelo interesse em conhecer, ao final da pesquisa e análise de resultados, o clima predominante na organização bem como este interfere na motivação dos colaboradores analisados neste estudo.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 O CLIMA ORGANIZACIONAL

#### 2.1.1 Clima Organizacional: Conceitos Básicos

O clima organizacional é um importante indicador de quão saudável é uma organização, visto que, em uma empresa com um clima bom, os colaboradores trabalham mais satisfeitos, motivados, com uma produtividade maior, colaboração, entre outros fatores relevantes para o desenvolvimento e crescimento da organização.

Os primeiros estudos de clima organizacional surgiram nos EUA em meados dos anos 60, foi quando Forehand e Gilmor desenvolveram trabalhos sobre comportamento organizacional, buscando combinar humanização no trabalho com melhorias na produção. (Rizzatti 2002 apud Bispo 2005)

Grande parte dos conceitos de clima organizacional está diretamente focando a satisfação e a percepção dos funcionários em relação ao seu ambiente de trabalho e condições de trabalhos, entre outras variáveis que interferem o desenvolvimento da sua atividade. (PAULINO E BEZERRA, 2005).

Para Chiavenato (2004, p.74): O clima organizacional constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização. O clima organizacional está ligado a moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização. O conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais, como o tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados através dos fatores sociais.

Ainda segundo Chiavenato (1994 apud Pedroso, 2010) o clima organizacional influencia diretamente a motivação, o desempenho humano e satisfação no ambiente de trabalho. Neste cenário, ele cria certos tipos de expectativas cujas consequências vem em decorrências das ações tomadas. As pessoas possuem necessidades e interesses, buscam recompensas e satisfação, e sua motivação é gerada com base nessa expectativa.

Cada indivíduo tem sua motivação baseadas em razões diferentes, alguns buscam retorno financeiro, outros desafios, realização profissional, perspectiva de crescimento, entre outros. Se neste ambiente de trabalho o funcionário encontra um clima organizacional bom, haverá grande influencia na motivação e interesse, boa relação entre os colaboradores, levando uma boa imagem da organização, tanto no ambiente interno quanto externo da empresa.

Já para Silva (2001), o clima organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que está acontecendo numa organização, num certo momento, mostrando a visão que estes indivíduos têm dos principais aspectos e traços vigentes na organização.

Para Gil (2001, p. 272) “é sabido que o clima organizacional de uma organização pode exercer um efeito dramático sobre os indivíduos que fazem parte dela”.

Com base nos conceitos apresentados anteriormente, percebe-se a relevância do tema clima organizacional para o individuo, pois mostra a visão do mesmo em relação ao seu ambiente de trabalho, sendo que esta visão não é imutável, o mesmo individuo pode ter perspectiva diferente com o passar do tempo.

Para Melo (et al., 2013) somos influenciados pelo clima organizacional assim como o influenciamos. Esse ciclo de influências gera um efeito chamado de "realimentação de autoreforço", fazendo com que certas características do clima sejam amplificadas através de comportamentos repetidos nas relações do dia-a-dia. Sendo assim, se o clima for favorável haverá uma amplificação de comportamentos construtivos, gerando maior produtividade, motivação, trabalho com qualidade de vida. Caso contrario, se a cultura for viciosa, o ciclo de influências conduzirá para comportamentos cada vez mais destrutivos, prejudicando a produtividade, desgastando as pessoas.

Basicamente, o estudo do clima organizacional nos direciona ao entendimento das necessidades do cotidiano e rotineiras dos colaboradores, buscando obter um ambiente totalmente favorável, uma vez que, serve como um retorno do empregado para a empresa, das suas ideias, suas sugestões, sentimentos em relação a organização.

## 2.1.2 Tipos de Clima Organizacional

Bispo (2006) classifica os níveis de clima organizacional em desfavorável, mais ou menos e favorável conforme figura 01.

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇨ frustração,	⇨ indiferença,	⇨ satisfação,
⇨ desmotivação,	⇨ apatia,	⇨ motivação,
⇨ falta de integração empresa/ funcionários,	⇨ baixa integração empresa/ funcionários,	⇨ alta integração empresa/ funcionários,
⇨ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇨ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇨ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇨ falta de retenção de talentos,	⇨ baixa retenção de talentos,	⇨ alta retenção de talentos,
⇨ improdutividade,	⇨ baixa produtividade,	⇨ alta produtividade,
⇨ pouca adaptação às mudanças,	⇨ média adaptação às mudanças,	⇨ maior adaptação às mudanças,
⇨ alta rotatividade,	⇨ média rotatividade,	⇨ baixa rotatividade,
⇨ alta abstenção,	⇨ média abstenção,	⇨ baixa abstenção,
⇨ pouca dedicação,	⇨ média dedicação,	⇨ alta dedicação,
⇨ baixo comprometimento com a qualidade,	⇨ médio comprometimento com a qualidade,	⇨ alto comprometimento com a qualidade,
⇨ clientes insatisfeitos,	⇨ clientes indiferentes,	⇨ clientes satisfeitos,
⇨ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇨ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇨ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇨ falta de envolvimento com os negócios,	⇨ baixo envolvimento com os negócios,	⇨ alto envolvimento com os negócios,
⇨ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇨ algumas doenças psicossomáticas,	⇨ raras doenças psicossomáticas,
⇨ insucesso nos negócios.	⇨ estagnação nos negócios.	⇨ sucesso nos negócios.

**Figura 01 - Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional**

**Fonte: Bispo, 2006**

Os “sinais” detectados não fornecem elementos capazes de descobrir as causas, porém, servem como um alerta que algo pode estar bem ou não. Entra aí o importante papel da pesquisa clima. (CONSONI, 2013).

Já Luz (2003) classifica os tipos de clima como: bom, prejudicado ou ruim. O clima é bom quando predomina atitudes de trabalho positivas, que levam ao ambiente de trabalho favorável, neste sentido, há na empresa entusiasmo, alegria, satisfação, motivação, entre outros.

Ainda segundo LUZ (2003), um bom indicador de desse tipo de clima favorável é o baixo *turnover* o alto tempo de permanência do funcionário na empresa.

O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afeta de maneira negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando tensões, discórdias, rivalidades, conflitos, desinteresses. A intensidade com que essas situações se manifestam é o que caracteriza como prejudicado ou ruim. (LUZ, 2003).

### 2.1.3 Dimensões do Clima Organizacional

Chiavenato (1988) cita que o clima organizacional está compreendido em 6 dimensões:

- Estrutura da Organização: que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina etc.;
- Responsabilidade: que produz o sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões;
- Riscos: que levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho;
- Recompensas: conduzem ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa;
- Calor e apoio: o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua, que prevalecem na organização;
- Conflito: O sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no aqui e no agora. (AIRES, 2003).

### 2.1.4 Avaliação de Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o

sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. (BISPO, 2006).

O clima pode ser avaliado através de pesquisas que consigam identificar padrões de comportamento, visando orientar políticas de ação para solucionar ou evitar futuros problemas. Entre os itens a serem pesquisados pode-se citar: trabalho, salário, comunicação, relacionamento interpessoal, estabilidade, benefícios, condições físicas de trabalho, objetivos organizacionais, segurança, supervisão, entre outros.

Uma pesquisa de clima bem direcionada e contínua leva a melhoria no ambiente de trabalho, possibilitando que os funcionários sintam-se mais envolvidos com a organização. Elas possibilitam analisar e identificar pontos falhos ou fracos da empresa, assim como suas qualidades, na busca de um ambiente motivador para seus funcionários.

#### 2.1.5 Fatores que Influenciam no Clima Organizacional

Segundo Chiavenato (1988), o Clima Organizacional é determinado por fatores como:

- Condições Econômicas;
- Estilo de Liderança;
- Políticas;
- Valores;
- Estrutura da Organização;
- Características Pessoais;
- Natureza do Negócio;
- Estágio da vida da Organização.

Já James & James (1989), in Palacios (2001), afirmam que clima é composto por quatro fatores no ambiente de trabalho:

- estresse do papel e falta de harmonia
- tarefas desafiadoras e autonomia
- liderança e suporte
- cooperação do grupo de trabalho e relações de amizade



Além disso, dentre os fatores que possuem influência direta sobre o clima organizacional e devem ser selecionados para a pesquisa de clima, em virtude de sua importância para o conhecimento do ambiente pode-se citar:

- Cultura: A cultura pode ser vista como conjunto de valores, regras e percepções entre outros, que são compartilhadas pelos membros de uma organização. (CHIAVENATO 1992, p. 49)

- Motivação: É o fator que impulsiona o indivíduo a uma determinada ação, seu entendimento é fundamental para determinar os mecanismos que impulsionam o indivíduo a agir em prol de um determinado objetivo.

- Comunicação interna: Quando há uma boa comunicação interna entre os colaboradores, a mesma contribui para ampliar as relações interpessoais, gera um clima favorável na organização, pois ocorre uma maior interatividade.

- Trabalho em equipe: O trabalho em equipe possibilita chegar a um objetivo comum, compartilhando conhecimento e otimizando tempo, quando se trabalha em equipe com comprometimento, motivação e um clima favorável, estes objetivos são mais facilmente alcançados.

- Relações interpessoais: Gomes (2010) diz que “as relações interpessoais fortalecem não apenas o desempenho do profissional, mas também traz à tona boas expectativas para que as equipes atinjam objetivos e superem metas que agreguem valor ao negócio”.

## 2.2 MOTIVAÇÃO

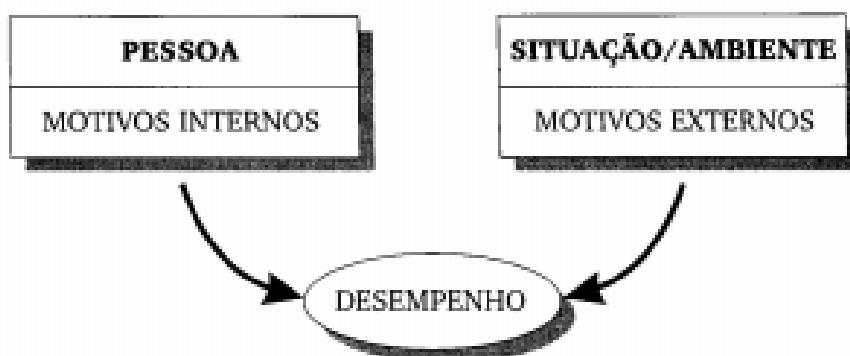
### 2.2.1 Motivação: Conceitos Básicos

De acordo com Maximiano (2010), a palavra motivação remete ao processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos, incentivos, estimula ou provoca uma ação no comportamento do indivíduo. O comportamento humano é sempre motivado.

Ainda de acordo com Maximiano (2010), motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de vontade de atingir uma

meta ou realizar algo, sendo assim, dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho, significa dizer tem disposição favorável para o trabalho. Entender a motivação no trabalho auxilia na descoberta nas razões ou motivos que influenciam na motivação dos indivíduos e é de extrema importância no desenvolvimento das organizações.

Segundo Maximiano (2010), há dois grupos de motivos que influenciam o desempenho, que podem ser observados na figura abaixo:



**Figura 02 - Motivos internos e externos que afetam o desempenho**

Fonte: Maximiano, 2010

- Motivos internos: surgem do próprio indivíduo
- Motivos externos: criados pelo ambiente onde o indivíduo se encontra.

### 2.2.2 Principais Teorias Motivacionais

Para Pasquini, Andrade, Souza e Castro (2005), pessoas motivadas são importantes para uma organização, pois são responsáveis pela produtividade, sendo que, a motivação de uma pessoa depende diretamente da força de seus motivos para enfrentar as batalhas e alcançar as conquistas. Cabe ressaltar que os indivíduos não esperam somente prêmios financeiros, mas também prêmios intangíveis como, por exemplo, o reconhecimento.

Para Silva (2008), qualquer teoria de motivação se preocupa em determinar as razões pelas quais os indivíduos adotam determinados comportamentos.

Para embasar o exposto acima, seguem descrito abaixo as principais teorias motivacionais.

#### 2.2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow

Maximiano (2010) cita a noção de que as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia que desempenha um importante papel no estudo do comportamento humano, sendo que uma das principais teorias baseadas nessa premissa foi colocada por Maslow.

Os elementos essenciais no modelo Maslow para uso no gerenciamento, foi colocado por Silva (2008), como segue:

- Um motivo simples não determina comportamento, mas sim um conjunto de motivos que operam ao mesmo tempo.
- Os mais baixos níveis de necessidade devem ser realizados, nem que seja parcialmente, antes que surjam níveis mais elevados de necessidades.
- Uma necessidade insatisfeita ativa a busca, no entanto, se a necessidade de um nível mais baixo é satisfeita surge a necessidade de um nível mais alto.
- Níveis de necessidades mais altos podem realizados de maneiras mais variáveis que as de níveis mais baixos.
- Os indivíduos desejam se mover subindo na hierarquia, todos procuram satisfação de necessidades maiores.

Silva (2008) coloca que Maslow dividiu as necessidades humanas em cinco categorias, que podem ser observadas na figura 03:



**Figura 03 – A hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow**

**Fonte: Chiavenato, 2007(apud Oliveira e Gasparotto 2010)**

Na Base da Pirâmide estão as Necessidades básicas humanas que são fatores primordiais a sobrevivência, abrigo, alimentação, vestimentas, descanso. Logo acima vêm as necessidades de segurança que se manifestam pela busca do indivíduo por ordem, proteção, estabilidade contra ameaça. Necessidades de participação estão diretamente associadas à busca do indivíduo por amizade, inter-relacionamento. Já necessidades de estima, o indivíduo é movido por ambição, busca de status. E por fim no topo da hierarquia está a necessidade de auto realização, onde busca-se crescimento pessoal, aceitação de desafios, entre outros.

#### 2.2.2.2 Teoria ERC, de Alderfer:

A teoria de ERC, estabelecida por Cleiton Alderfer, é uma variação da teoria das necessidades de Maslow, e apresenta três níveis de necessidades de motivação dos funcionários. (SILVA, 2008)

1. **Necessidade de existência (E):** desejo de bem estar fisiológico e material
2. **Necessidades de relacionamento (R):** desejo de satisfação de relações interpessoais.
3. **Necessidades de Crescimento (C):** desejo contínuo de crescimento pessoal.

Ainda de acordo com Silva (2008), a diferença entre a teoria ERC e a teoria de Maslow, é que enquanto Maslow argumenta que o progresso do indivíduo aumenta à medida que eles sobem na hierarquia de necessidades, como resultado da satisfação das necessidades mais baixas, ERC estabelece um único componente de frustração-regreção, além disso, a teoria ERC propõe que mais de uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo, ao contrário de Maslow.

### 2.2.2.3 Teoria dos dois fatores

Esta teoria é uma extensão da teoria de Maslow e foi desenvolvida por Herzberg, a sua teoria surgiu analisando incidentes críticos descrito em entrevistas com diferentes indivíduos em diferentes empresas e países, e relacionava o que provocava satisfação ou insatisfação no trabalho. (SILVA, 2008).

Isto posto, Herzberg chegou a conclusão que dois fatores explicavam o comportamento das pessoas no trabalho, fatores de higiene e fatores motivacionais.

Vergara (2012) cita que os fatores de higiene estão localizados no ambiente de trabalho e quando estão presentes dentro da organização deixam de causar insatisfação, mas também não é sinal de satisfação. São condições das pessoas no trabalho, políticas da empresa, clima de relações. Estes não produzem nenhum crescimento nas respostas dos trabalhadores, mas evitam perdas de desempenho, que podem ser originadas por restrição de trabalho (SILVA, 2008).

Fatores Motivacionais estão diretamente ligados ao reconhecimento e auto realização, caso estejam presentes causam satisfação, se ausentes, não chegam a causar insatisfação, mas deixam de causar satisfação. (VERGARA, 2012).

Os elementos da teoria descritos acima podem ser observados na figura 04, desenvolvida por Silva (2008):

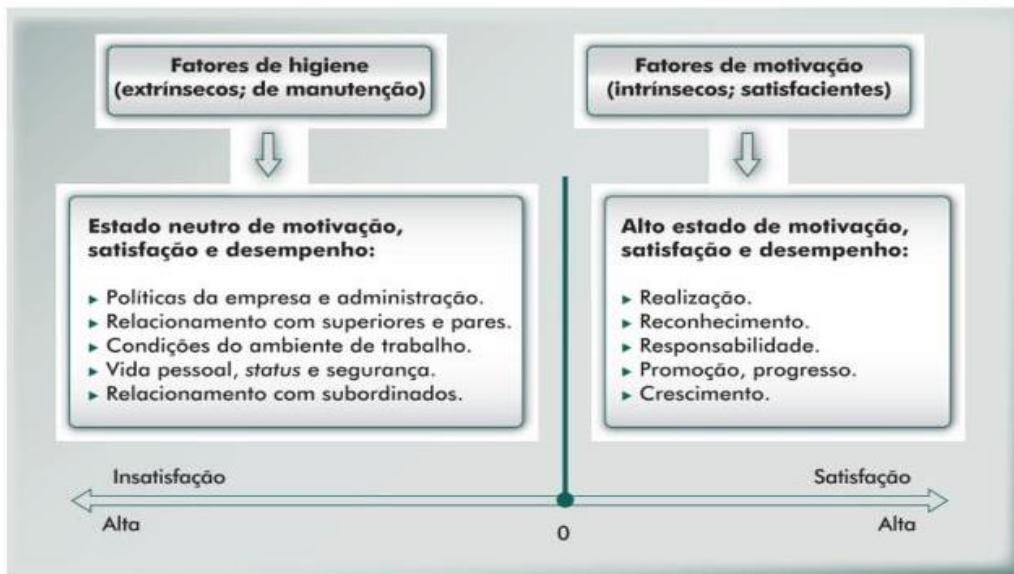


Figura 04 – Os fatores de higiene e os fatores de motivação

Fonte: Silva, 2008

Maximiano (2010) cita que a premissa básica da teoria dos dois fatores é que em situações de trabalho, somente fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho, ou seja, somente o trabalho em si e os fatores que estão diretamente relacionados a ele são capazes de produzir satisfação. Já os fatores extrínsecos não fazem o indivíduo sentir satisfação com o trabalho, influenciam apenas na redução da insatisfação.

Existem alguns pontos de concordância entre as teorias de Maslow e de Herzberg, que podem ser observados na figura 05:



Figura 05 – Comparação dos modelos de Maslow e Herzberg

Fonte: Silva, 2008

#### 2.2.2.4 Teoria dos motivos humanos de McClelland

Algumas pessoas tem o desejo intenso de realização enquanto outras nem tanto. McClelland estudou o assunto por mais de 20 anos e propôs a teoria da realização, também chamada de teoria das necessidades adquiridas. De acordo com esta teoria existem necessidades que são adquiridas e aprendidas no momento em que o indivíduo interage com o ambiente. McClelland classificou estas necessidades em 3 categorias: (SILVA, 2008, pg. 219)

- 1. Necessidades de realização:** É uma necessidade de desafio para a realização pessoal e para o sucesso em situações competitivas. No estudo para identificar os motivos da realização, McClelland pode observar algumas características notáveis nas pessoas realizadoras eficazes, entre elas, essas pessoas gostam de assumir responsabilidades, correr riscos, querem retorno concreto de seu desempenho, entre outros.
- 2. Necessidade de Afiliação:** desejo de se manter relacionamentos pessoais próximos, isto posto, são motivados por cargos em que possam interagir com os colegas.
- 3. Necessidades de poder:** Desejo de influenciar ou controlar pessoas.

Nesta teoria McClelland apresenta 4 pontos importantes de que; o indivíduo deveria se esforçar para obter feedbacks; deveria procurar modelos de realização; deveria imaginar-se como alguém que necessita de sucesso e desafio e estabelecer metas para alcançá-los; deveria controlar seus desejos.

#### 2.2.2.5 Teoria da expectativa, de Vroom

A teoria da expectativa ou teoria da expectância foi desenvolvida por Victor H. Vroom, como alternativa as teorias de conteúdo. Trata-se de uma abordagem válida e útil para o entendimento da motivação. É uma teoria baseada em uma visão da relação econômica do indivíduo, ela vê a pessoa como tendo suas próprias necessidades e expectativas do que desejam, a

partir do trabalho. Sendo assim esta teoria considera que as pessoas são tomadoras de decisões, por exemplo, de onde irão trabalhar. ( SILVA, 2008, p. 220).

Esta teoria foi desenvolvida com base em três conceitos:

1. **Valência:** Força de desejo de um indivíduo para um resultado particular, sendo um valor subjetivo relacionado a uma recompensa ou incentivo.
2. **Expectativa:** Conjunto de esforços para o primeiro nível de resultado. Os trabalhadores são motivados pela crença de que seus esforços, no final, levam aos resultados desejados.
3. **Instrumentalidade:** Está relacionada ao grau para o qual o primeiro nível de resultado vai levar a um segundo nível desejado.



Nessa teoria, expectativa e valência combinam-se para determinar a motivação. Se a expectativa ou a valência ou ambas forem zero, a motivação será nula.

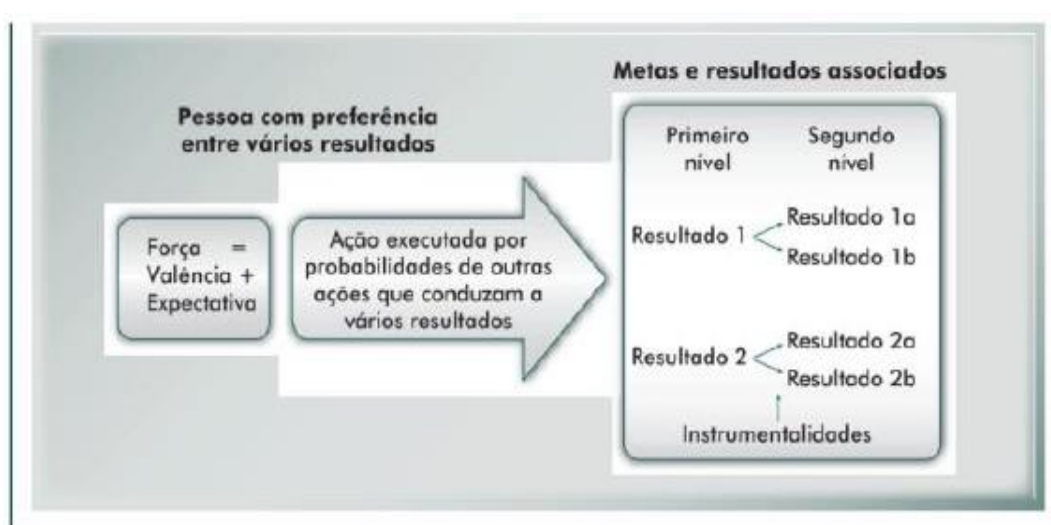


Figura 06 – Modelo motivacional de Vron

Fonte: Silva, 2008



### 2.2.3 Fatores Motivacionais Versus Ambiente de Trabalho

Dentre os fatores motivacionais que se destacam e apresentam maior influência no ambiente de trabalho pode-se citar: Qualidade de vida no trabalho, recompensas, remuneração e Benefícios.

#### 2.2.3.1 Qualidade de vida no trabalho

Chiavenato (2009), afirma que não apenas condições físicas são de grande importância no ambiente de trabalho, mas também as condições sociais e psicológicas encontradas, sendo assim, para obter uma qualidade de vida e produtividade dentro da organização, é necessário que seus colaboradores estejam motivados.

Essa qualidade de vida é na verdade um conjunto de ações adotadas por uma organização, com objetivo de oferecer a seus funcionários condições plenas e satisfatórias ao desenvolvimento humano para a realização do trabalho.

#### 2.2.3.2 Recompensas

Para Chiavenato (2009), são considerados recompensas, não apenas o salário, férias e promoções, mas também, segurança no cargo, posições que levem ao um crescimento e várias formas de reconhecimento, sendo assim, é um pacote de benefícios.

As recompensas são vistas hoje pelas empresas como uma forma pela qual se estimula o individuo na busca por resultados, em beneficio da organização.

Bowditch e Buono (1999) classificam os tipos de recompensas em extrínseca como sendo basicamente o resultado do trabalho como salário, benefícios, boas condições de trabalho, e intrínseca compreendendo basicamente a realização pessoal e profissional, ou interesse que um trabalho possa despertar num individuo.

### 2.2.3.3 Remuneração

Chiavenato (2009) cita que remuneração é na verdade o valor que cada indivíduo recebe da organização em virtude de seu trabalho, sendo assim, é um tipo de recompensa cedida ao trabalhador por sua contribuição no alcance dos resultados objetivados pela empresa. Pode ser uma recompensa financeira direta, isto é, salários como retribuição em espécie paga em função do cargo e serviços prestados num determinado período, bônus, prêmios e comissões. Por outro lado pode ocorrer a compensação financeira indireta, ou seja, salário indireto que compreende férias, gratificações, gorjetas, participação nos resultados, seguro de vida, entre outros. A soma da recompensa direta e indireta constitui a remuneração.

Ainda de acordo com Chiavenato (2009), o indivíduo se compromete a exercer o cargo e desenvolver sua rotina diária dentro de uma organização, recebendo assim uma recompensa, o salário, e com este, vários objetivos pessoais podem ser alcançados.

### 2.2.3.4 Benefícios

De acordo com Chiavenato (2009), o salário recebido pelo funcionário é apenas uma parcela do pacote de benefícios que a empresa pode oferecer. Sendo que algumas organizações oferecem diferentes benefícios de acordo com o cargo que o funcionário ocupa, sendo que existem poucos exemplos de empresas que não possuem, pelo menos, uma forma de benefícios além do salário.

O objetivo dos benefícios é proporcionar ao funcionário satisfação para as suas necessidades pessoais, esses benefícios podem ser facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem a seus funcionários, a fim de poupar-lhes preocupações e esforços. (CHIAVENATO, 2009, p.132)

### 2.2.4 Motivação e Clima Organizacional

Para Braz e Francisco (2010), a motivação e o clima organizacional possuem uma relação estreita entre o nível de realização pessoal e profissional das pessoas, sendo assim, é de grande importância à consciência que as

organizações devem ter em relação ao desenvolvimento da gestão do clima organizacional, implantando ações que impactem no grau de motivação das pessoas, através da qualidade de vida, ambientes favoráveis, bom relacionamento, e não apenas recompensas materiais. Devem-se adotar novas estratégias de RH, políticas amplas e bem definidas que deixem clara a cultura organizacional da empresa.

Portanto a tendência segundo os autores é substituir estratégias centradas em recompensas por um estilo de vida que promova bem estar no trabalho.

Chiavenato (2010), cita que para empresas bem sucedidas é essencial fazer do ambiente de trabalho um local agradável, pois torna melhores os relacionamentos entre os colaboradores, produtividade, além de diminuir absenteísmo, rotatividade de mão de obra, doenças entre outros.

Sendo assim, para Coda (1997) motivar pessoas e atingir elevados desempenho organizacional é uma questão de sobrevivência nesse mundo competitivo, sendo que, a conquista da motivação deve ser diária, buscando traçar estratégias de interação entre os setores. Somente o individuo motivado se compromete com os objetivos da empresa. Quando há elevada motivação, o clima organizacional tende a ser alto e proporciona relações de satisfação e interesse dos colaboradores, por outro lado, baixa motivação o clima tende a baixar.

<b>MOTIVAÇÃO</b>	<b>INDICADOR DE CLIMA</b>
Poder	Conformismo Liderança
Realização	Responsabilidade Padrões Clareza
Afiliação	Recompensas e Calor Humano

**Figura 07- Indicadores de Clima Organizacional relacionados a Motivação**

**Fonte: Silva, 2010**

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 ESTUDO DE CASO

##### 3.1.1 Apresentação da Empresa

A empresa objeto deste estudo localiza-se na cidade de São José dos Pinhais região metropolitana de Curitiba e atua no ramo da construção civil, projetando e executando obras residenciais e loteamentos. Conta com uma equipe operacional de obra de 10 pessoas.

Tem como política de qualidade: “Projetar, desenvolver, incorporar e construir empreendimentos imobiliários, visando à satisfação dos clientes, através da melhoria continua dos nossos processos e desenvolvimento dos nossos colaboradores”. Portanto, o desenvolvimento de colaboradores além de ser objeto do estudo faz parte da política da empresa para alcançar seus objetivos.

A pesquisa realizada abrangerá apenas ao setor de obras como exposto na figura 08.

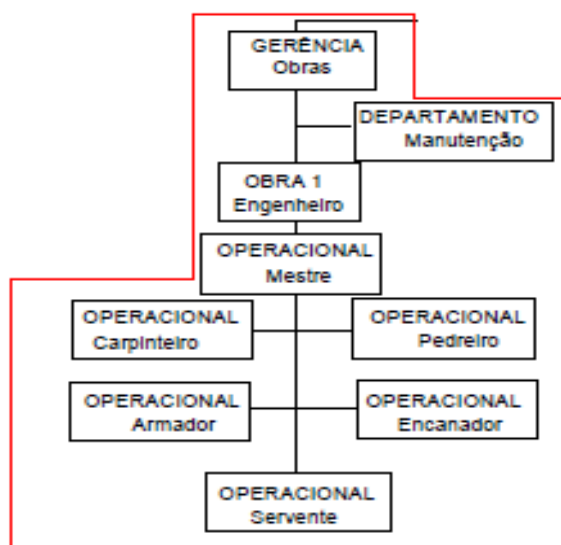


Figura 08 – Organograma estrutural Direção Técnica/Operacional

Fonte: Empresa em estudo

### 3.1.2 Condições de Trabalho na Obra em Estudo

Junior (2012) cita que a condição de trabalho é um dos principais fatores que pode motivar ou desmotivar os trabalhadores. Portanto foi realizada uma visita à obra, a fim de conhecer a organização da mesma, buscando compreender a dinâmica do dia a dia dos trabalhadores da obra em questão, convivência, instalações, organização.

A obra objeto deste estudo localiza-se assim como a empresa em São José dos Pinhais e conta com uma equipe operacional de 10 pessoas como mencionado anteriormente.

As instalações provisórias contam com um refeitório, um vestiário e dois banheiros. Percebe-se, que há certo nível de organização do local apesar de ser pequeno devido à restrição do tamanho do terreno.

O refeitório não comporta a capacidade de 10 funcionários, sendo que há um revezamento na hora do almoço.



**Fotografia 09 – Refeitório**

**Fonte: A Autora, 2016**



**Fotografia 10 – Refeitório**

**Fonte: A Autora, 2016**

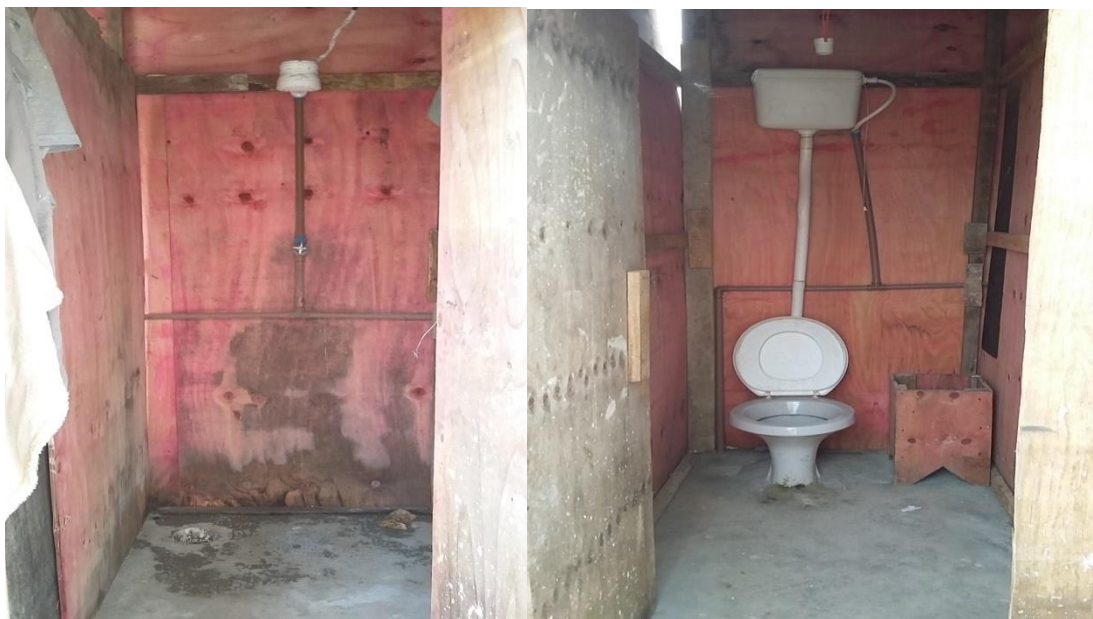
O vestiário apresenta armário individual para cada funcionário, dentro do exigido pelas normas de segurança e saúde no trabalho.



**Fotografia 11 – Vestiário**

**Fonte: A Autora, 2016**

O sanitário e o chuveiro apresentam-se sempre limpos, apesar de ser de um tamanho reduzido.



**Fotografia 12 – Sanitário e Chuveiro**

**Fonte: A Autora, 2016.**

Normas de segurança também são seguidas, linha de vida e cintos segurança são sempre usados, área do guincho é protegida. Proteção de extremidades abertas e corrimão em escadas.



**Fotografia 13 – Guincho**

**Fonte: A Autora, 2016**



**Fotografia 14 – Escadas protegidas**

**Fonte: A Autora, 2016**



**Fotografia 15 – Proteção de periferia**

**Fonte: A Autora, 2016**





**Fotografia 16 - Proteção de periferia**

**Fonte: A Autora, 2016**

### 3.1.3 Função e Descrição das Atividades Desenvolvidas.

Para atender a obra em estudo a empresa conta com uma equipe operacional, cuja função e descrição das atividades encontram-se especificados no quadro 1:

Função	Descrição de atividades
Mestre de obras	Coordena a equipe de trabalho, buscando atender as normas de qualidade da empresa. Gerencia os recursos e produtividade e coordenada ações de segurança.
Carpinteiro	Prepara o canteiro de obras, executando e montando formas de madeira para estrutura e termina os serviços com a desforma das mesmas.
Encanador	Executa tubulações descritos em projetos hidrossanitários e de águas pluviais. Realiza testes de pressão e estanqueidade e faz manutenção.
Armador	Lê e interpreta projetos de armaduras, confeccionando-as, realiza corte e dobra e montagem das armaduras em formas e lajes
Pedreiro 1	Preparam o local de trabalho, executam estrutura, alvenaria, colocação de cerâmica, execução de contrapiso,
Pedreiro 2	
Pedreiro 3	
Servente 1	Auxiliam os pedreiros, fornecendo materiais; limpeza do canteiros e outras atividades
Servente 2	
Servente 3	

**Quadro 1– Função e descrição das atividades**

**Fonte: A Autora, 2016**

## 3.2 INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO

### 3.2.1 Coleta e Análise dos Dados

O objeto de pesquisa deste trabalho, cuja função é identificar fatores do clima organizacional e motivacionais, consiste na aplicação de dois questionários.

O retorno dos questionários foi de 100%, visto que o espaço amostral era restrito a apenas 10 funcionários, e o grau de complexidade das perguntas era baixo, contribuindo assim para o alto índice de retorno.

O questionário motivacional foi elaborado com base nas teorias de Maslow e Herzberg e compreendiam questões que buscou analisar se a empresa fornecia bonificação por produtividade; segurança no canteiro; reconhecimento; aceite de propostas de funcionários; ambiente de trabalho favorável; incentivo de treinamento; entre outros.

O questionário para análise do clima organizacional procurou avaliar atitudes de colaboradores por meio de suas opiniões elencando os diversos fatores considerados importantes na política e organização da empresa que contribuem para o clima organizacional favorável e fatores que os tornam desfavoráveis.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

O perfil dos funcionários da empresa pode ser observado na figura 17. Constatase que a obra é composta por 20% dos funcionários com idade entre 20 e 30 anos, sendo também 20% de funcionários com idade entre 30 e 40 anos, 10% com idade entre 40 e 50 anos, 30% com idade entre 50 e 60 anos e 20% de funcionários apresenta idade superior a 60 anos.

Em relação ao tempo de serviço na empresa, 30% dos funcionários estão há menos de 1 ano; 20% tem entre 1 e 2 anos de empresa e a maioria 50% está há mais de 2 anos. Estes dados indicam baixa rotatividade de mão de obra.

Função	Idade	Tempo de empresa
Mestre de obras	41 anos	3 anos
Carpinteiro	52 anos	2,5 anos
Encanador	63 anos	11 meses
Armador	39 anos	2,5 anos
Pedreiro 1	28 anos	1,5 anos
Pedreiro 2	53 anos	1 ano
Pedreiro 3	52 anos	1,5 anos
Servente 1	62 anos	11 meses
Servente 2	39 anos	2,5 anos
Servente 3	20 anos	2,5 anos

**Quadro 2 – Perfil dos funcionários**

**Fonte: A Autora**

<b>Idade</b>	
Entre 20 e 30 anos	20%
Entre 30 e 40 anos	20%
Entre 40 e 50 anos	10%
Entre 50 e 60 anos	30%
Entre 60 e 70 anos	20%

<b>Tempo de empresa</b>	
Menos de 1 ano	30%
Entre 1 e 2 anos	20%
Mais de 2 anos	50%

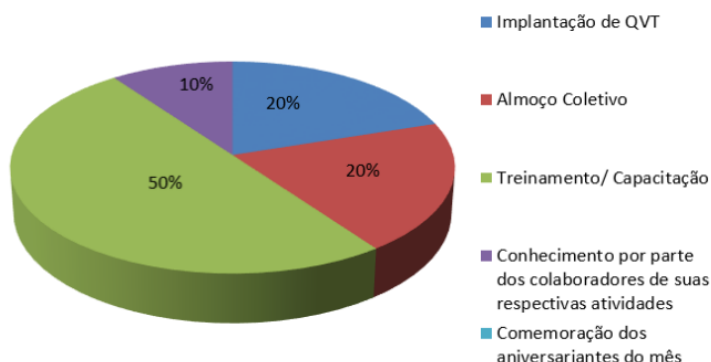
**Quadro 3 – Idade e tempo de empresa dos funcionários**

**Fonte: A Autora**

#### 4.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Quando questionados sobre o que deveria ser feito para a melhoria contínua do clima da empresa, a grande maioria 50% dos funcionários, responderam que deveria ser investido em treinamento e capacitação. Seguido por 20% que gostariam de Políticas de Qualidade de Vida no Trabalho e 20% que gostariam que existisse comemoração dos aniversariantes do mês. Por fim, 10% dos funcionários gostariam que houvesse maior conhecimento por parte dos colaboradores de suas respectivas atividades. Vale ressaltar que há uma grande insatisfação com a empresa no que diz respeito a treinamentos. No período em que estão na empresa, a maioria há mais de dois anos, nunca recebeu nenhum tipo de treinamento respectivo ao seu posto de trabalho.

**Para Melhoria no Clima Organizacional da Empresa:**

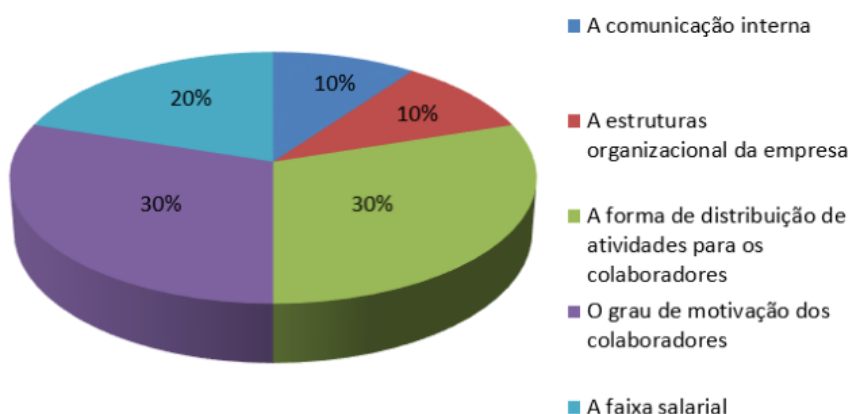


**Figura 17 – Sugestão de Melhoria para o clima da empresa**

Fonte: A Autora, 2016

Em relação aos fatores que prejudicam o clima da empresa, 30% respondeu ser o grau de motivação dos colaboradores, assim como 30% respondeu ser a forma de distribuição das atividades. 20% mostrou-se insatisfeito com a faixa salarial, 10% assinalou dificuldades da comunicação interna e 10% incoerências na estrutura organizacional da empresa. Percebe-se que a forma com que as atividades são distribuídas no grupo gera uma insatisfação, pois não são bem definidas para cada funcionário, ou seja, algumas vezes uns ficam sobrecarregados enquanto outros ficam mais livres. Isso leva a uma desmotivação na realização das atividades diárias.

**O que prejudica o clima da sua empresa?**



**Figura 18 – Fatores que prejudicam o Clima Organizacional**

Fonte: A Autora, 2016

Como pode ser observada na figura 19, a grande maioria dos colaboradores afirmaram que sim, existe o reconhecimento por parte do chefe de um trabalho bem feito enquanto 30% mencionou que às vezes ocorre este reconhecimento.



**Figura 19 – Posição do chefe perante trabalho bem feito**

Fonte: A Autora, 2016

De acordo com a figura 20, a maior parte dos colaboradores, 60% afirmou que o chefe da equipe sabe decidir quando necessário auxiliando assim na maior compreensão das atividades seguido de 30% que mencionou que sabe decidir às vezes e 10% assinalou que o chefe não sabe decidir quando necessário.



**Figura 20 – Análise do poder de decisão do chefe**

Fonte: A Autora, 2016

Ainda em relação à posição do chefe na equipe, é importante salientar que 80% declarou receber ajuda de seu superior, enquanto que 10% disse não receber nenhuma ajuda e 10% respondeu que recebe ajuda às vezes.



**Figura 21 – Análise da disponibilidade do chefe**

Fonte: A Autora, 2016

A figura 22 mostra que, 50% encontra-se insatisfeito com o salário que recebe. Seguido de 40% que não soube opinar uma vez que, não tem conhecimento do salário praticado pelo mercado. E por fim, 10% acha justa a remuneração que recebe. O fator remuneração é um dos mais impactantes no que diz respeito à motivação ou desmotivação no ambiente de trabalho. Na empresa em estudo, o salário base é o estipulado pelo Sindicato.



**Gráfico 22 – Identificação da satisfação em relação a remuneração**

Fonte: A Autora, 2016



Foi constatado que a maioria dos funcionários da obra 70% sentem-se realizados com o trabalho que executa. Pode-se dizer que os 30% que não respondeu sim a pergunta, enquadra-se nos 30% dos funcionários que estão insatisfeitos com o sistema de distribuição de atividades, ou seja, essa falta de realização com o trabalho que executa pode ser justificada pela ineficiência na distribuição dos afazeres na obra.

#### Eu me realizo com o trabalho que executo?

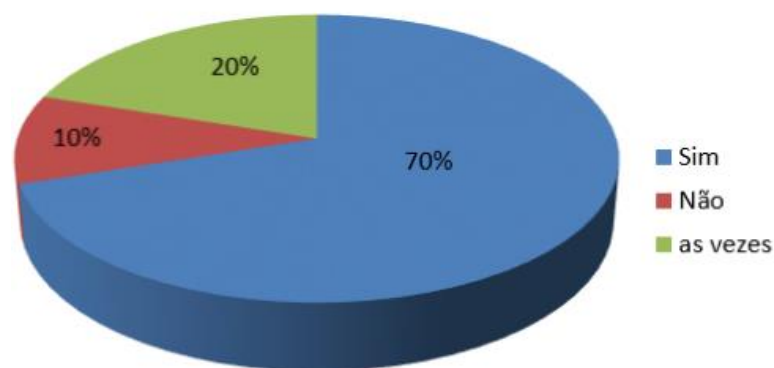


Figura 23 – Análise de realização com o trabalho executado

Fonte: A Autora, 2016

Com relação a cordialidade dos colegas de trabalho, percebe-se que houve uma divisão equilibrada, metade respondeu que há, enquanto a outra metade que respondeu que as vezes. Apesar de ninguém ter dito que não há cordialidade, para que haja um ambiente de trabalho favorável é necessário que exista uma boa convivência entre todos.

#### As pessoas com quem trabalho, são cordiais?

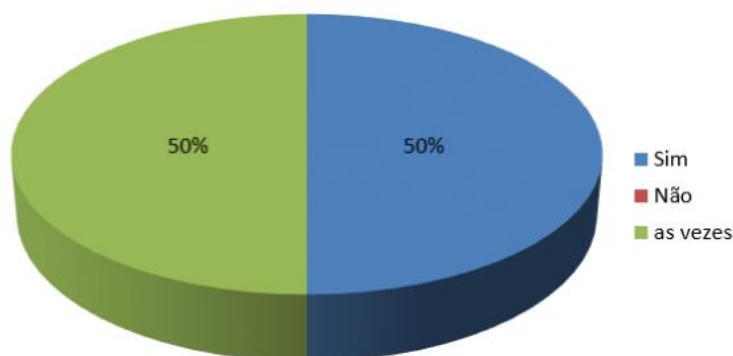


Figura 24 – Identificação de cordialidade entre a equipe

Fonte: A Autora, 2016

Apesar de existir certa cordialidade entre os colaboradores, 40% respondeu que não há espírito de equipe na obra. Por ser atividades desenvolvidas em etapas e muitas vezes uma dependendo da outra, é de extrema importância que haja um maior entrosamento entre os funcionários.

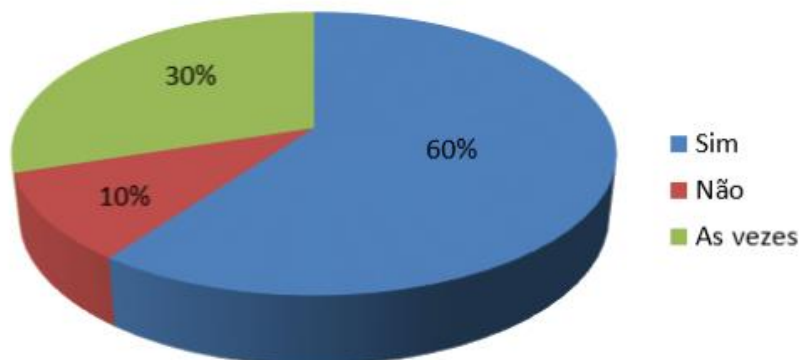


**Figura 25 – Identificação da existência do espírito de equipe**

Fonte: A Autora, 2016.

No que diz respeito ao fato de a empresa reconhecer ou não a dedicação dos funcionários, a maioria mostra-se satisfeita. Quando questionados sobre a forma de reconhecimento, foi citado o fato de ter churrasco em etapas de obra entregue, empréstimos cedidos pela empresa aos funcionários, não ocorrência de atrasos nos pagamentos.

### A empresa reconhece a dedicação dos funcionários?

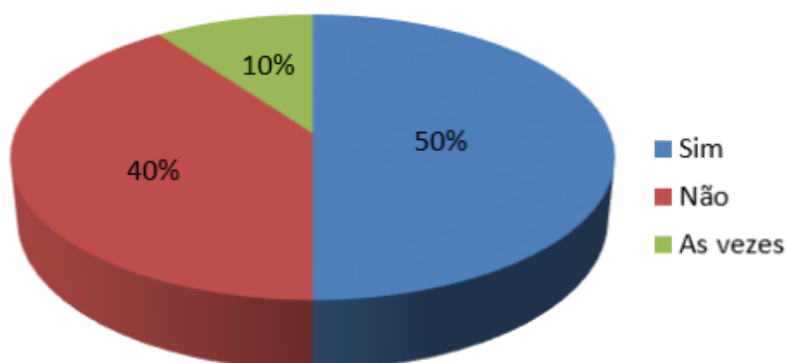


**Figura 26 – Análise do reconhecimento da empresa perante dedicação dos funcionários**

Fonte: A Autora, 2016

Do total de colaboradores, 50% dos inqueridos sentem-se a vontade para expor suas ideias, enquanto 40% afirmou não se sentir a vontade. Quando questionados sobre o motivo pelo qual não se sentiam a vontade, a maioria respondeu ser por timidez e não um perfil rígido do chefe que não aceita sugestões. Se a empresa organizasse uma reunião direta do superior com os colaboradores da obra mostrando que as sugestões para a melhoria do trabalho são bem vindas, talvez estes se sentissem mais a vontade para expor seu ponto de vista.

### Você se sente a vontade para expor suas ideias?



**Figura 27 – Diagnóstico da Vontade de expor ou não idéias**

Fonte: A Autora, 2016

O ambiente de trabalho é considerado bom por 80% dos funcionários.



**Figura 28 – Análise do Ambiente de trabalho**

Fonte: A Autora, 2016

É consensual entre os colaboradores a indicação da empresa a amigos.

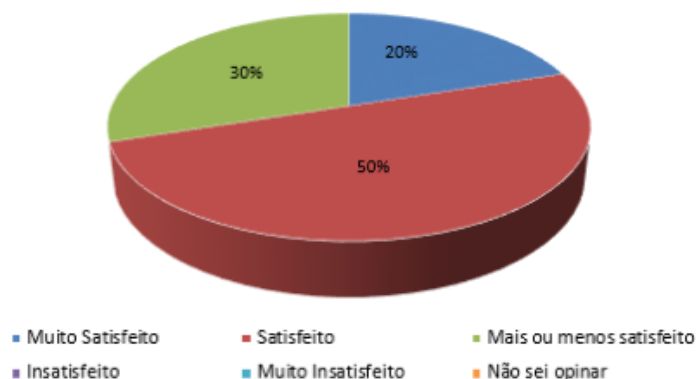


**Figura 29 – Indicaria ou não a empresa para um amigo**

Fonte: A Autora, 2016

A maioria dos funcionários declarou-se satisfeitos em trabalhar na organização.

**Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar aqui?**

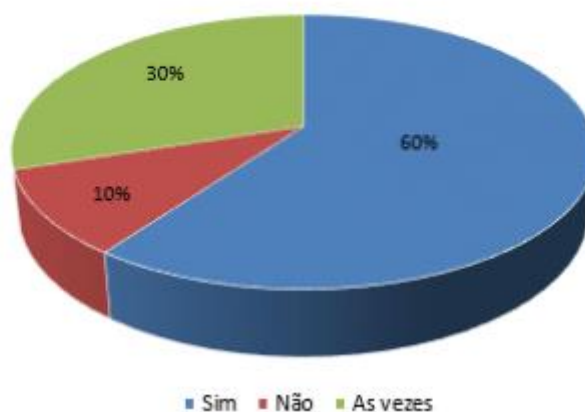


**Figura 30 – Satisfação em trabalhar na empresa**

Fonte: A Autora, 2016

Para 60% dos colaboradores os conflitos que surgem no local de trabalho são resolvidos pelo próprio grupo, não necessitando chegar a informação ao setor administrativo.

**Os conflitos que acontecem no meu trabalho, são resolvidos pelo próprio grupo?**

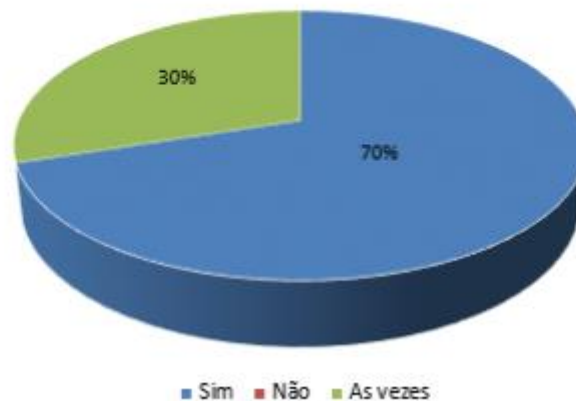


**Figura 31 – Identificação de resolução de conflitos**

Fonte: A Autora, 2016

A grande maioria afirma também receber equipamentos adequados para a realização de suas atividades.

**Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas?**



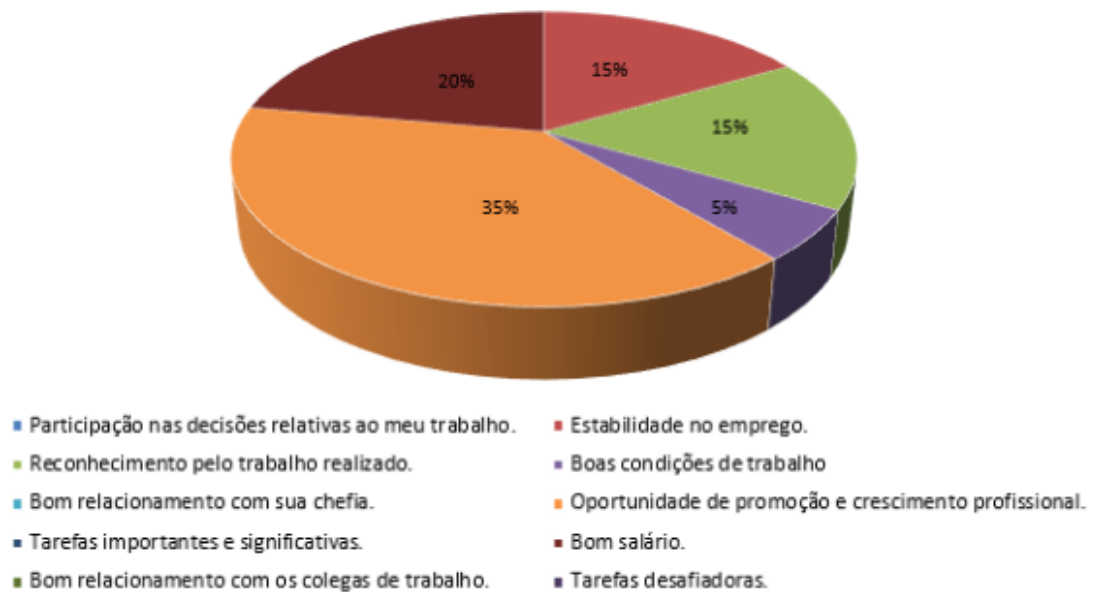
**Figura 32 – Fornecimento de equipamentos**

Fonte: A Autora, 2016

#### 4.3 RESULTADOS DA PESQUISA DE MOTIVAÇÃO

Salários e benefícios são vistos como um dos fatores mais relevantes na motivação dos funcionários. Quando questionados sobre os dois fatores que contribuem de forma mais significativa na motivação, oportunidade de crescimento profissional e promoção foi o mais citado seguido pelo quesito salário. Ainda, apareceu na pesquisa estabilidade no emprego, reconhecimento pelo trabalho realizado e tarefas desafiadoras.

**Dois fatores que contribuem de forma mais significativa para a sua motivação:**

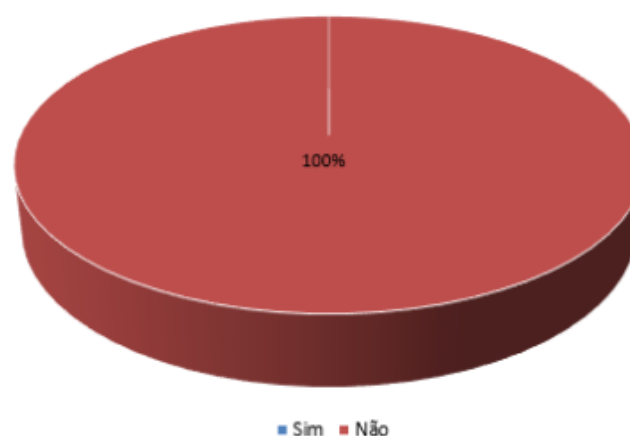


**Figura 33 – Identificação de fatores geradores de motivação**

Fonte: A Autora, 2016

A empresa não trabalha com o sistema de bonificação por produtividade, como pode ser observado na figura 34.

**A Empresa em que trabalho oferece bonificação por produtividade?**



**Figura 34 – Identificação de bonificação por produtividade**

Fonte: A Autora, 2016

Sobre o fato de a empresa administrar a segurança no canteiro, 50% admitiu que a empresa só propõe e não executa, enquanto que 30% diz que incentiva e faz e 20% menciona que não há nem sugestão de implantar.

### A empresa administra a segurança no canteiro?

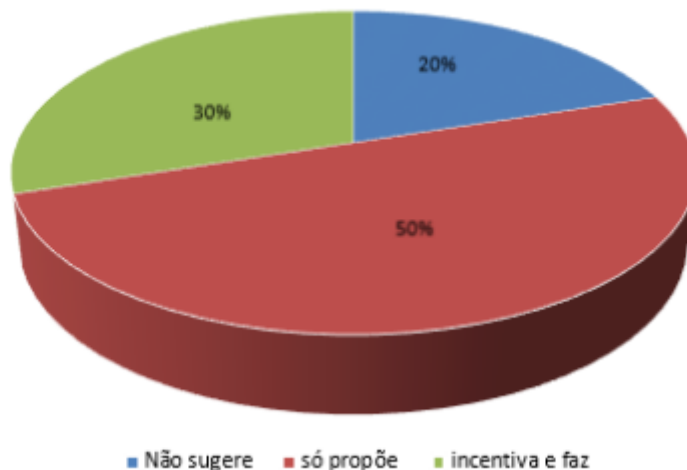


Figura 35 – Análise de administração da segurança no canteiro

Fonte: A Autora, 2016

Sobre os fatores que mais desmotivam, aparece em primeiro lugar a falta de perspectiva de crescimento, seguida pela falta de bonificação e por fim salário e falta de reconhecimento profissional.

### O que mais te desmotiva?

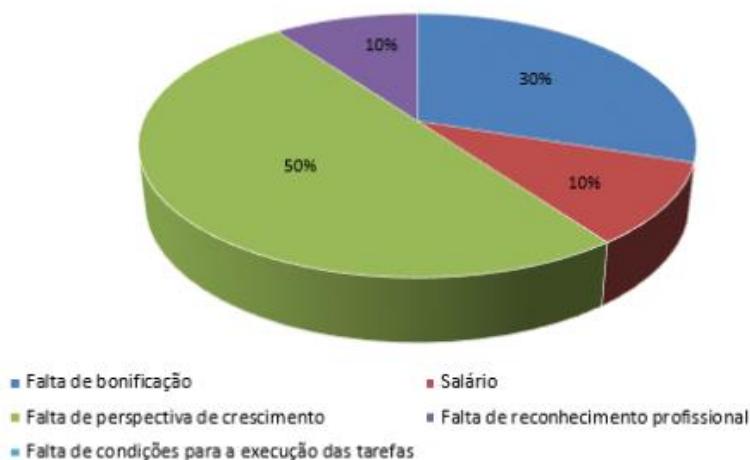


Figura 36 – Identificação de fatores geradores de desmotivação

Fonte: A Autora, 2016



E quando questionados sobre quais atitudes melhorariam a motivação levando ao aumento da produtividade em obra, bonificação e aumento salarial foram os destaques.



**Figura 37 – Fatores que auxiliam na motivação.**

Fonte: A Autora, 2016

De acordo com a figura 38, pode-se constatar que dentre os fatores de motivação para realizar o trabalho com entusiasmo, ser reconhecido pelos superiores aparece com cerca de 50% dos votos, seguido pelo fato de receber o salário compatível com a função e por fim trabalhar em harmonia com os colegas.

**Trabalho com entusiasmo e eficiência quando:**

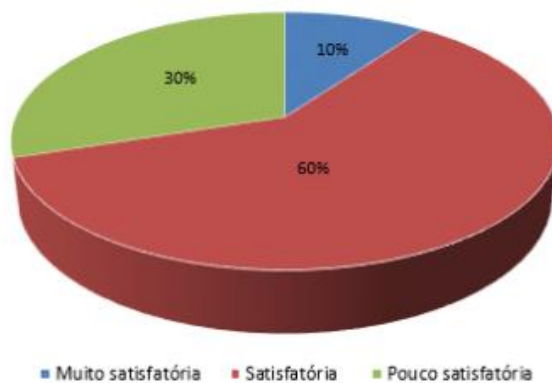


**Figura 38 – Fatores geradores de motivação**

Fonte: A Autora, 2016

A maioria vê como satisfatória a forma com que a empresa recompensa os esforços individuais.

**A forma como a empresa recompensa os esforços individuais é:**

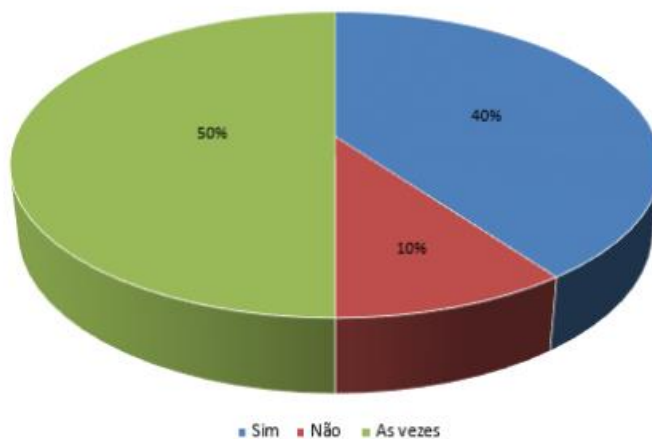


**Figura 39 – Recompensa de esforços individuais**

Fonte: A Autora, 2016

E por fim, quando questionados sobre o fato de se sentir seguro trabalhando na empresa, a maioria respondeu as vezes, seguido por quem disse que sim, que tem segurança em trabalhar na empresa.

**Você se sente seguro trabalhando nesta empresa?**



**Figura 40 – Análise da segurança ao trabalhar na empresa**

Fonte: A Autora, 2016

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos avanços ocorridos adquiriu-se a mentalidade de que as pessoas são um diferencial competitivo para a organização. Para que as pessoas trabalhem motivadas é necessário que a empresa invista em estratégias, visando o bem estar de seu colaborador, com um clima organizacional satisfatório.

Com base no exposto acima, buscou-se identificar o clima predominante, os fatores motivacionais e analisar a relação entre ambos. Através da aplicação dos questionários é possível conhecer a percepção dos colaboradores frente o clima organizacional e conhecer os pontos fortes e os falhos, que possam estar afetando diretamente a motivação dos funcionários a assim planejar estratégias, estudar, controlar e criar políticas para a melhoria.

A partir dos dados obtidos na pesquisa pode-se inferir que o clima organizacional influencia diretamente na motivação uma vez os funcionários se disseram descontentes com alguns pontos da organização, tais como: falta de treinamentos, deficiência no sistema de distribuição das atividades, faixa salarial.

Mas ainda de acordo com os resultados obtidos, os colaboradores se disseram contentes com a posição do chefe no grupo, citando que o mesmo ajuda e sabe decidir quando necessário. Mencionaram também a existência de cordialidade entre os colegas de trabalho, apesar de terem reclamado da falta de espírito de equipe. A grande maioria dos entrevistados 70% sentem-se realizados com as atividades que exercem e que o ambiente de trabalho é agradável, uma vez que a empresa oferece suporte para a realização das atividades. Um ponto negativo na política da empresa e que foi citado é o sistema de distribuição de atividades, pois algumas vezes um funcionário trabalha mais que o outro. Uma forma de organizar melhor este ponto seria adotar políticas de bonificação por produtividade.

Percebe-se que o clima organizacional da empresa não é ruim e a motivação dos funcionários é boa, no entanto ainda existem diversos pontos a serem analisados: Distribuição adequada das atividades, reanalisar o sistema de remuneração e políticas de treinamento, possibilidade de crescimento profissional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIRES, Gardênia. **Clima Organizacional x Satisfação no trabalho**. Faculdade de Ciências da Saúde - FACS. Monografia de especialização. Brasília 2003.

BISPO, Carlos Alberto F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, São Paulo Maio/Ago. 2006.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.

BRAZ, Silmara do R. R; FRANCISCO, Antonio C. **A interdependência da Motivação e do Clima Organizacional e sua importância no Sucesso das Empresas**. Congresso Internacional de administração. Curitiba 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2009a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como obter talentos na organização**. 6. ed. São Paulo: Manole Ltda., 2009b.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Markron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

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

CONSONI, Deizi P. **Diagnostico do clima organizacional do instituto federal de educação, ciência e tecnologia de Santa Catarina – Campus Araranguá**. IFSC – 2013.

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

JUNIOR, Reinaldo F. M. **Motivação: Estudo de caso em uma empresa da área de geotecnia e fundações**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Monografia de especialização. Curitiba 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELO, Fernanda A.O.M; REIS, Patricia N.C; SOUZA, Agamenmon R; MAGALHAES, Ariane C; SOUZA, Bianca R. **Como o Clima Organizacional repercute no nível de estresse Ocupacional**. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. UNIFOA. 2013.

LUZ, Ricardo S. **Gestão do clima organizacional: Proposta de Critérios para Metodologia de Diagnostico, mensuração e melhoria**. Universidade Federal Fluminense. Dissertação de mestrado. Niterói 2003.

PAULINO, Andicleia T. e BEZERRA, Rosângela de Menezes C. **A Importância do clima organizacional: um Estudo de Caso com os colaboradores da empresa CASSI/RN** – estudo de caso. Revista da FARN, Natal, v.4, n. 1/2, p. 31-48, jul. 2004/dez 2005.

PASQUINI, Anelise O. ANDRADE, Fernanda G. SOUZA, Fernanda G. CASTRO, Mariana O. **Motivação no trabalho: Um estudo no supermercado Pastorinho S/A**. Faculdade de ciências econômicas e administrativas de Presidente Prudente. Trabalho de conclusão de curso. São Paulo, 2005.

PEDROSO, Lisiane G. **A influência do estilo de liderança no clima organizacional: um estudo de caso em uma instituição financeira**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Trabalho de conclusão de curso. Porto Alegre 2010.

RIZZATTI, G. **Categoria de análise de clima organizacional em universidades brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

SILVA, R.O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração** - 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**- 12ª ed. São Paulo: Atlas,2012.

## APÊNDICE

A seguir, você encontrará um elenco de frases que visam a identificar a percepção dos servidores sobre aspectos do Clima Organizacional desta empresa.

Deixe sempre seu sentimento guiar suas respostas e, por favor, certifique-se de que respondeu a todas as questões propostas. Escolha apenas uma dentre as possíveis respostas, marcando um **X** na alternativa escolhida.

### **1) Para a melhoria do clima Organizacional de sua empresa o que deveria ser feito?**

- ( ) Implantação de QVT
- ( ) Almoço coletivo
- ( ) Treinamento/ Capacitação
- ( ) Conhecimento por parte dos colaboradores de suas respectivas atividades
- ( ) Comemoração dos Aniversariantes do mês

### **2) O que prejudica o clima da sua empresa?**

- ( ) A comunicação interna
- ( ) A estrutura organizacional da empresa
- ( ) A forma de distribuição de atividades para os colaboradores
- ( ) O grau de motivação dos colaboradores
- ( ) A faixa salarial

### **3) Meu chefe reconhece um trabalho bem feito?**

- ( ) sim
- ( ) não
- ( ) as vezes

**4) Meu chefe sabe decidir quando necessário?**

- ( ) sim
- ( ) não
- ( ) as vezes

**5) Meu chefe ajuda quando necessário?**

- ( ) sim
- ( ) não
- ( ) as vezes

**6) A minha remuneração é justa em relação meu trabalho?**

- ( ) sim
- ( ) não
- ( ) não sei opinar

**7) Eu me realizo com o trabalho que executo?**

- ( ) sim
- ( ) não
- ( ) as vezes

**8) As pessoas com quem trabalho são cordiais?**

- ( ) sim
- ( ) não
- ( ) as vezes

**9) Entre as pessoas há espírito de equipe?**

- ( ) sim
- ( ) não
- ( ) as vezes

**10) A empresa reconhece a dedicação dos funcionários?**

sim

não

as vezes

**11) Você se sente a vontade para expor suas ideias?**

sim

não

as vezes

**12) O ambiente de trabalho é bom?**

sim

não

**13) Você indicaria a empresa para um amigo?**

sim

não

**14 - Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar aqui?**

Muito satisfeito

Satisfeito

Mais ou menos satisfeito

Insatisfeito

Muito insatisfeito

Não sabe

**15 - Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo?**

sim

não

as vezes

**16- Os funcionários desta Empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas?**



( ) sim

( ) não

OBS: Nos casos em que a resposta for não, favor justificar no espaço abaixo:

Prezados servidores,

Você está sendo convidado a responder a um questionário motivacional. Por favor, enumere os quesitos abaixo, a partir de **seu** entendimento em relação aos **motivos que levam a realização de suas tarefas com mais qualidade e produtividade**.

1- Assinale entre as alternativas abaixo as duas que contribuem de forma mais significativa para a sua motivação:

- Participação nas decisões relativas ao meu trabalho.
- Estabilidade no emprego.
- Reconhecimento pelo trabalho realizado.
- Boas condições de trabalho (ambiente fisicamente agradável bons recursos materiais, fácil comunicação).
- Bom relacionamento com sua chefia.
- Oportunidade de promoção e crescimento profissional.
- Tarefas importantes e significativas.
- Bom salário.
- Bom relacionamento com os colegas de trabalho.
- Tarefas desafiadoras.

**2) A Empresa em que trabalho oferece bonificação por produtividade?**

- sim
- não

**3) A empresa administra a segurança no canteiro?**

- Não sugere
- só propõe
- incentiva e faz

**4) O que mais te desmotiva?**

- falta de bonificação
- salário
- falta de perspectiva de crescimento
- falta de reconhecimento profissional
- falta de condições para a execução das tarefas

**5) Que atitude adotada pela empresa melhoraria sua motivação?**

- Confraternizações/ reuniões
- bonificação por produtividade
- aumento salarial

**7) Trabalho com entusiasmo e eficiência quando:**

- recebo salário compatível com minhas responsabilidades
- trabalho em harmonia com os colegas
- sou reconhecido pelos meus superiores

**8 - A forma como a empresa recompensa os esforços individuais é:**

- Muito satisfatória
- Satisfatória
- Pouco satisfatória

**9 – Você se sente seguro trabalhando nesta empresa?**

- Sim
- Não
- às vezes