

A Motivação dos Funcionários da Piccoli Comércio de Materiais Elétricos e Hidráulicos: um Estudo de Clima Organizacional

RESUMO

Esse trabalho teve como objetivo demonstrar e avaliar quais os principais fatores que motivam e desmotivam os funcionários da Piccoli Comércio de Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda localizada na cidade de Marau/RS. Para atender esse objetivo foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa e quantitativa com os funcionários da empresa. Para confrontar com as respostas dos 18 funcionários da empresa, foi entrevistado a diretora da empresa através de um roteiro de entrevista. Após descrito e analisado os resultados, sabe-se que o que mais motiva os funcionários é o trabalho em equipe, flexibilidade de horário e a boa relação entre funcionários e proprietários. Em contradição o que mais desmotiva é o mal humor dos proprietários, o salário e a desvalorização do serviço realizado. Para motivar os funcionários a empresa faz premiação para os destaques de vendas e benefícios, como plano de saúde.

Palavras-chaves: Clima organizacional. Comércio varejista. Motivação.

ABSTRACT

This study aimed to demonstrate and evaluate the main factors that motivate and what discourage the employees at Piccoli Comércio de Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda., located in Marau – RS. To meet this purpose, a qualitative and quantitative exploratory research was performed with company's employees. To compare with the answer given by 18 employees, the director of the company was interviewed through an interview script. After describing and analyzing the results, the research shows that what most motivates the employees is teamwork, flexible hours of work and the good relationship between employees and company owners. On the other hand, what discourage them the most is the owner's bad humor, the payment and the devaluation of the work performed. In order to motivate employees, the company gives them rewards for sales highlights and offers them benefits, such as health insurance.

Key-words: Organizational climate. Retail business. Motivation.

1 INTRODUÇÃO

As organizações necessitam do capital humano para atingir seus objetivos no mercado de trabalho. Esses precisam estar preparados e principalmente motivados pra desempenhar as funções necessárias para juntamente com a empresa realizar um bom atendimento e fidelizar o consumidor. As pessoas passam a maior parte do seu tempo no trabalho, portanto o local de trabalho precisa ser um ambiente onde a pessoa sinta-se motivada e estimulada na vida profissional e pessoal.

A motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um (BERGAMINI, 2008, p. 108). Cada pessoa tem motivos diferentes que a motivam devido a costumes, aspectos sociais e culturais, modo de pensar e agir. É obvio que o funcionário faz por si mesmo, estar motivado ou desmotivado, mas alguns fatores são essenciais no clima organizacional, como condições de trabalho, remuneração, valorização e benefícios oferecidos pela empresa.

A motivação é um dos assuntos mais pesquisados no estudo do comportamento organizacional. Uma das razões dessa popularidade foi revelada por uma recente pesquisa do Instituto Gallup¹, que descobriu que a maioria dos trabalhadores norte-americanos – 55 por cento, não tem qualquer entusiasmo com o seu trabalho.

Uma pessoa motivada vive melhor, trabalha com mais eficiência e relaciona-se melhor com seus colegas de trabalhos e com os clientes. De acordo com Chiavenato (2009), os fatores que motivam uma pessoa podem não motivar as outras, devido a fatores internos (capacidades de aprendizagem, percepção de ambiente interno e externo, atitudes, emoções e valores) e devido a fatores externos (sistemas de recompensas e punições, fatores sociais, política, etc.).

Porém a falta de motivação pode gerar sentimentos de desinteresse, influenciando nas atividades que o colaborador irá realizar na empresa. E com isso, ambas as partes saem prejudicadas com os objetivos que pretendem atingir, os funcionários buscam sucesso profissional enquanto a empresa estabilidade no mercado onde atua.

O comércio de material elétrico e hidráulico é um segmento com grande empregabilidade na cidade de Marau/RS. Segundo dados da Prefeitura Municipal de Marau, atualmente existem 91 Cadastros Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) no ramo de instalação elétrica e 83 CNPJ no ramo de instalações hidráulicas, sistemas de ventilação e refrigeração.

Alguns dados do setor de Recursos Humanos (RH) preocupam os proprietários e direção da empresa, entre eles: a grande rotatividade dos funcionários e o tempo de trabalho dos mesmos, por exemplo, 37% dos funcionários trabalham na empresa a menos de 6 (seis) meses, 15% trabalham a menos de 1 (um) ano, ou seja, números consideravelmente baixos em relação aos objetivos esperados pela empresa. Além disso, sabe-se que 55 funcionários admitidos entre 2008 até o decorrente ano, 18 deles ainda estão trabalhando na empresa e que somente 1 (um) funcionário admitido antes de 2008 ainda faz parte da equipe de trabalho.

O propósito deste estudo foi evidenciar e avaliar quais os fatores que motivam e desmotivam os funcionários da empresa Piccoli Comércio de Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda. localizada em Marau/RS. O estudo tem como objetivo geral avaliar a motivação dos funcionários através de uma pesquisa de clima organizacional. Além de apresentar os fatores que motivam, serão propostas ações para melhorar os fatores que desmotivam os funcionários da empresa. Também serão entrevistados os diretores e

¹ Instituto Gallup é uma instituição que oferece consultoria de alta qualidade em diversos países através de análises de dados e ampla pesquisa sobre os impactos que os funcionários e clientes possuem em setores como fabricação, telecomunicações, hospitalidade e serviços.

proprietários a fim de identificar as ações realizadas na empresa.

Conforme o autor Chiavenato (2009, p. 51) a empresa poderá reavaliar aspectos negativos voltados à motivação dos funcionários e principalmente manter o que motiva os mesmos, pois existem três premissas que explicam o comportamento humano: o comportamento é causado por estímulos internos e externos, é motivado e orientado para objetivos.

Esse trabalho é importante para a empresa, pois com os resultados e dados obtidos serão possíveis analisar os fatores que a mesma deixa a desejar em relação ao bom clima organizacional, voltado principalmente à motivação dos funcionários em fazer parte da equipe onde trabalha. Além disso, é importante para a formação acadêmica e conhecimentos sobre os temas motivação e clima organizacional do autor.

2 ABORDAGEM TEÓRICA

2.1 MOTIVAÇÃO

Motivação vem da palavra “móbil” que significa mover e “ções” que significa ação. Segundo o dicionário Holanda (2006, p. 458), “Motivação – Ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo (móbil+ções). Motivar – Dar motivo a, causar despertar o interesse, incitar, mover, estimular”.

“Com o passar do tempo à motivação adquiriu diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra” (BERGAMINI, 2008, p. 42). Ou seja, vários autores, de diferentes épocas conceituam motivação, suas teorias devem ser consideradas corretas, visto a forma de pensar e a cultura de cada indivíduo. Motivação não pode ser considerada um produto acabado, é um processo configurado a cada momento, no fluxo permanente da vida, ou seja, sempre tem algo à frente para motivar (VERGARA, 2007, p. 41).

Motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso a ação ser provocado por um estímulo externo ou ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 2009, p. 50).

Para Levy-Leoboyer (1994, p. 43), “o verbo motivar não pode existir sem complemento. A desmotivação não é um defeito de geração, nem qualidade pessoal, pois ela está ligada a situações específicas”. Isso significa que as pessoas, no desenrolar do seu processo motivacional, tem sua atenção voltada para o desempenho de uma atividade específica e buscam atingir determinado fim, dentro de uma contingência particular.

Abraham Maslow, na década de 50, desenvolveu sua teoria tendo como base as necessidades humanas, que estão organizadas hierarquicamente e a busca de satisfazê-las é o que motiva tomara alguma direção, sendo que algumas dessas necessidades são conscientes, enquanto outras não. Segundo Maslow, as necessidades humanas estão organizadas numa pirâmide de importância do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes (necessidades primárias), enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas (necessidades secundárias).

Cabe ressaltar em relação à Teoria de Maslow que uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento, apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, as necessidades mais elevadas não somente surgem à medida que as mais

baixas vão sendo satisfeitas, como também predominam as mais baixas de acordo com a hierarquia das necessidades.

As necessidades mais baixas requerem um ciclo motivacional rápido, enquanto as necessidades mais elevadas requerem um ciclo motivacional extremamente longo. Porém, se alguma necessidade mais baixa deixar de ser satisfeita durante muito tempo, se torna imperativa, neutralizando o efeito das necessidades mais elevadas.

2.2.2 Teoria de Herzberg

Herzberg alicerça sua teoria no ambiente do trabalho do indivíduo, sendo assim a motivação para trabalhar depende de dois fatores:

- a) Fatores Higiênicos: as condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, podem-se citar aspectos físicos e ambientais, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relação entre a direção e os funcionários, etc. A expressão higiene serve apenas para refletir seu caráter preventivo e profilático, ou seja, destinam a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio.

Quando os fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam insatisfação, por isso são chamados de fatores insatisfacientes, entre eles pode-se citar: condições de trabalho e conforto; políticas da organização e administração; relações com o supervisor; competência técnica do supervisor; salário e remuneração; segurança no cargo e relações com colegas.

- b) Fatores Motivacionais: referem-se ao conteúdo de cargo, às tarefas e aos deveres relacionados ao cargo em si, produzem efeito duradouro de satisfação e aumento de produtividade. Quando os fatores motivacionais são ótimos elevam a satisfação, por isso são chamados de fatores satisfacientes, entre eles podem-se citar: delegação de responsabilidade; liberdade de decidir como executar o trabalho; oportunidades de promoção; um pleno das habilidades pessoais; estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles; simplificação do cargo e ampliação ou enriquecimento do cargo.

A satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo, chamados de fatores motivadores. A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, chamados de fatores higiênicos.

Herzberg conclui que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação. Sendo assim, para introduzir maior motivação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento das tarefas, ou seja, ampliam-se os objetivos, a responsabilidade e o desafio das tarefas do cargo.

2.2.3 O modelo de motivação de Vroom

A teoria de motivação de Victor H. Vroom se restringe exclusivamente à motivação para produzir, rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais. Segundo Vroom, existem três fatores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir:

- a) os objetivos individuais, ou seja, a força de atingir os objetivos;
- b) a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais;
- c) capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é a percepção que os colaboradores têm no seu ambiente de trabalho, podendo ser visto de diferentes formas, pois as pessoas têm percepções diferentes. O clima organizacional influencia na motivação, no desempenho e na satisfação dos funcionários, dependendo desses aspectos pode-se analisar a satisfação ou frustração dos mesmos.

Para Bennis (1996, p. 6) clima organizacional significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.

Segundo Luz (2003) clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento, ou seja, o clima organizacional significa um conjunto de valores e atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como relações sociais e padrões de autoridades.

As pessoas estão sempre buscando satisfazer as necessidades, seja fisiológicas, de segurança, de estima, social ou de autorrealização. Para que essas necessidades sejam atendidas dependem de outras pessoas, geralmente os superiores. Assim, o clima organizacional em uma empresa assume um papel importante para o bom relacionamento da equipe de trabalho e a produtividade da empresa.

Segundo Chiavenato (2003, p. 53) “O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades”.

Na visão de Lacombe (2005), o clima organizacional resume-se em dois fatores importantes, a saber: procurar ao recrutar e selecionar pessoas, aquelas que mais se adaptem a cultura da empresa, que quando admitidas não se espantem com sua política de trabalho e as organizações conhecerem de fato quais necessidades e objetivos do futuro colaborador, por meio desse processo de socialização é possível ajustar aspirações individuais e organizacionais.

Segundo Chiavenato (2003) as dimensões do clima são:

- a) estrutura organizacional: pode impor liberdade ou limites de ações para as pessoas através de regras, regulamentos, autoridade, especialização, etc. O clima será agradável se obtiver liberdade;
- b) recompensas: a organização pode criticar ou incentivar os colaboradores pelos resultados alcançados, quanto mais estímulo e incentivo melhor será o clima organizacional;
- c) calor e apoio: a organização pode manter um clima de cooperação ou de negativismo, quanto melhor o companheirismo melhor será o clima;
- d) responsabilidade: pode reprimir ou incentivar o comportamento das pessoas por meio de negação de iniciativa, restrição quanto à decisão pessoal, etc.;
- e) risco: a situação de trabalho pode estimular no sentido de assumir novos desafios como protetora para evitar riscos, quanto maior o estímulo melhor será o clima;
- f) conflitos: a fim de evitar choques ou incentivar os diferentes pontos de vistas a organização pode estabelecer regras e procedimentos, administrando conflitos por meio de confrontação.

Segundo o autor, o clima organizacional tem grande influência na motivação, satisfação e desempenho sobre as pessoas e por meio de variações em algumas dessas dimensões pode ser criado diferentes climas organizacionais.

2.3.1 Tipos de clima organizacional

Chiavenato (2006) acrescenta que o clima organizacional está relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e traduz em relações de satisfação, animação, interesse e colaboração. Porém, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc.

Complementando, Luz (2003) ressalta que o clima organizacional é bom quando predominam atitudes que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável, ou seja, o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento na maior parte dos funcionários. Ao contrário disso, o clima é ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, conflitos, ruído nas comunicações, etc.

No dia-a-dia das organizações podem-se encontrar sinais de que o clima vai bem ou mal. Esses indicadores são capazes de fornecer elementos capazes de descobrir as causas que mais estão afetando positiva ou negativamente o clima de uma empresa. Segundo Ricardo Luz (2003), os principais indicadores do clima organizacional estão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Indicadores do Clima Organizacional

Turnover	Mais conhecido como rotatividade de pessoal, pode representar que algo vai mal, mostra que as pessoas não têm comprometimento com a empresa, ou seja, que falta algo na empresa para satisfazê-las.
Absenteísmo	Da mesma forma, o excessivo número de faltas e atrasos pode ter o mesmo significado que o apresentado sobre o turnover.
Pichações nos Banheiros	Os banheiros das empresas representam um importante indicador de clima organizacional, pois críticas, agressões direcionadas aos líderes da empresa nas portas e paredes dos banheiros representam um espaço anônimo que os funcionários se sentem mais a vontade para falar mal e zombar dos seus gestores ou da forma como a empresa conduz seus negócios.
Programas de Sugestões	Programas de sugestões malsucedidos também podem revelar a falta de comprometimentos dos funcionários, que reagem à empresa, não apresentando em número ou qualidade as sugestões que ela esperava.
Avaliação de Desempenho	Quando a empresa utiliza um procedimento formal para avaliar o desempenho de seus empregados, as informações ali encontradas, muitas vezes, confirmam que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre de mau estado de ânimo.
Greves	Revela uma reação dos empregados ao seu descontentamento com a empresa.
Conflitos Interpessoais e Interdepartamentais	É a forma mais aparente do clima organizacional de uma empresa. A intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos da empresa é que vai determinar um clima tenso ou agradável.
Desperdícios de Material	Muitas vezes a forma do funcionário reagir contra a empresa é estragando materiais, consumindo-os mais do que necessário danificando os equipamentos de trabalho, etc.
Queixas no Serviço Médico	Os consultórios médicos das empresas funcionam como um confessionário, pois os empregados descarregam suas angústias e reclamações sobre sobrecarga de trabalho, humilhação, constrangimentos e discriminações.

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, o autor traz alguns indicadores que servem como indícios, um sinal, um alerta sobre o clima. Depois disso, podem-se adotar estratégias de avaliação para conhecer detalhadamente, o seu clima, como ele está, quais as causas que mais contribuem para esse clima e como está o clima em cada departamento de trabalho.

2.4 PICCOLI COMÉRCIO DE MATERIAIS ELÉTRICOS E HIDRÁULICOS LTDA

A Piccoli Comércio de Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda. Foi fundada em 4 de Janeiro de 1991, é uma empresa familiar. Na época a empresa contava com apenas dois atendentes e poucas variedades de itens na linha de material elétrico, numa área de 90m², fornecendo o material nas obras e executando mão-de-obra especializada.

Ao decorrer dos anos, conforme a demanda e a procura por novos produtos, a linha foi diversificada, com aumento em alguns segmentos. A partir disso, a loja passou a trabalhar com uma grande variedade de luminárias, lustres, *plafons*, ventiladores e postes de jardim.

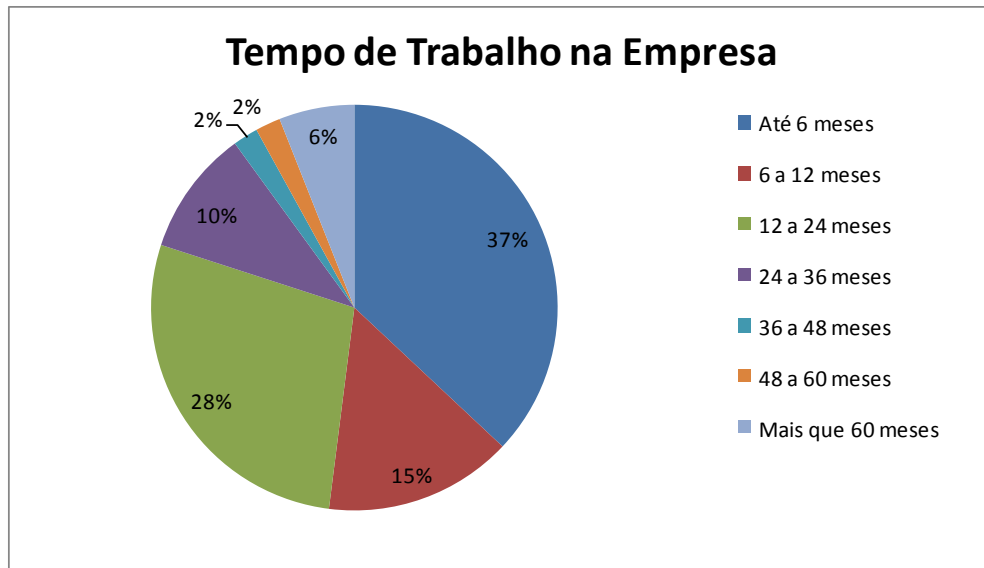
Em 2004, foi ampliado o espaço comercial para 620m², o número de funcionários aumentou e a partir disso, passou a comercializar materiais hidráulicos. Depois disso, no ano de 2010 o espaço foi ampliado novamente, devido à quantidade expressiva de itens novos adquiridos em prol a satisfação de consumo do cliente. E, no ano de 2011 optou-se em abrir mais um espaço comercial em frente estabelecimento para conseguir expor os produtos (balcões, vasos sanitários, acessórios de banheiro) da melhor maneira possível para que o cliente consiga escolher o que realmente precisa.

Atualmente a loja possui 18 funcionários, sendo 5 (cinco) vendedoras, 1 (uma) caixa, 1 (um) comprador, 1 (um) auxiliar administrativo, 3 (três) auxiliares gerais, 1 (um) motorista, 3 (três) eletricitas, 2 (dois) auxiliares de eletricitas e 1 (uma) controladora de estoque. Além dos 2 (dois) proprietários que administram a empresa e auxiliam na compra e venda de materiais.

Verifica-se através desses dados que o setor de vendas obteve-se maior rotatividade em relação aos demais setores. Observa-se também que durante o período demonstrado houve vários cargos diferentes com o que possui atualmente devido a demanda necessária em determinada época do ano ou de acordo com a necessidade de atendimento aos clientes.

Em relação ao tempo de serviço dos funcionários na empresa, segundo dados da Piccoli Comércio de Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda., obtiveram-se os seguintes dados conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Tempo que trabalha na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Em relação aos procedimentos técnicos esse trabalho classifica-se como um estudo de caso. Segundo Yin (2005) trata-se de uma forma de se fazer pesquisa investigativa de fenômenos atuais dentro de seu contexto real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidos. Gil (1991), complementa, afirmando que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

No que se refere aos objetivos gerais da pesquisa é classificada como descritiva. Segundo Gil (2006) as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis e uma das características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e na observação sistemática.

Segundo a abordagem de estudo, a seguinte pesquisa classifica-se como qualitativa e quantitativa. A pesquisa quantitativa se caracteriza pelo uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações através de técnicas estatísticas, das mais simples (percentual, média), às mais complexas (coeficiente de correlação, análise de regressão). Tem como fim principal, garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, ministrando precisão às inferências (DIEHL; TATIM, 2004, p. 51).

Segundo Minayo (1995, p. 21-22) pesquisa qualitativa responde a questões particulares, pois preocupa-se nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 64) universo ou população são “um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar”. Já a amostra é uma parcela da população coerentemente selecionada. Para este estudo optou-se pela população, ou seja, responderão ao questionário todos os funcionários da Piccoli Comércio de Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda, ou seja, 18 pessoas.

Neste estudo foi utilizado um questionário conforme pode ser visualizado no apêndice A concebido de maneira à atender os objetivos da pesquisa com questões abertas, questões fechadas e de múltiplas escolhas através da escala de *Likert*. Além disso, será realizado um roteiro de entrevista conforme o apêndice B com o proprietário da empresa, com objetivo de descobrir sua percepção em relação a conceituação de motivação e qual a importância em relação ao trabalho realizado pelos funcionários, quais ações a empresa está realizando e quais deveriam realizar em relação a motivação dos funcionários.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, depois de preenchido é devolvido pelo pesquisado.

As variáveis de estudo do presente trabalho, constituem-se além do perfil dos funcionários, observar-se como está o clima organizacional na Piccoli Comércio de Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda, quais os fatores que influenciam na motivação e o que os funcionários não estão satisfeitos com a empresa e a direção da mesma. O Quadro 2 apresenta as variáveis utilizadas para realização desse estudo, com base na literatura abordada no referencial.

Quadro 2 – Variáveis para pesquisa

Variáveis	Questão
Perfil do funcionário	Idade Gênero Renda salarial Tempo que trabalha na empresa
Teoria de Maslow	O horário de trabalho é adequado em relação à alimentação e repouso? Qual o nível de segurança em trabalhar na empresa? Além de uma equipe de trabalho, há laços de amizade entre colegas? Você sente-se valorizado quando é realizado um bom trabalho na empresa? Entre os motivos que você trabalha na empresa, está à auto-realização pessoal e profissional?
Teoria de Herzberg	Qual a satisfação em relação ao salário? Está satisfeito com os benefícios sociais oferecidos pela empresa? Concorda com as políticas adotadas pela empresa? Qual a relação entre direção e funcionários? Sente-se seguro no cargo que exerce? Sente-se com liberdade de decidir como executar as tarefas propostas? Qual sua opinião em relação às oportunidades de promoção?
Teoria de Vroom	Quais forças obtidas em atingir os objetivos profissionais? Qual a relação entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais? Qual a capacidade de influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo?

Fonte: Elaborado pelo autor

As pesquisas em geral precisam passar pelo processo de organização de seus dados para possibilitar que os mesmos possam ser interpretados pelo pesquisador e assim, responder ao problema apontado pela pesquisa inicialmente (DIEHL; TATIM, 2004, p. 82). Nesse sentido, a presente pesquisa analisará seus dados de forma quantitativa, utilizando técnicas e procedimentos estatísticos para análise e interpretação dos dados. Ainda, para ser possível apresentá-los visualmente no trabalho, serão utilizadas planilhas eletrônicas do Microsoft Excel, para além de tabular os dados, gerar gráficos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

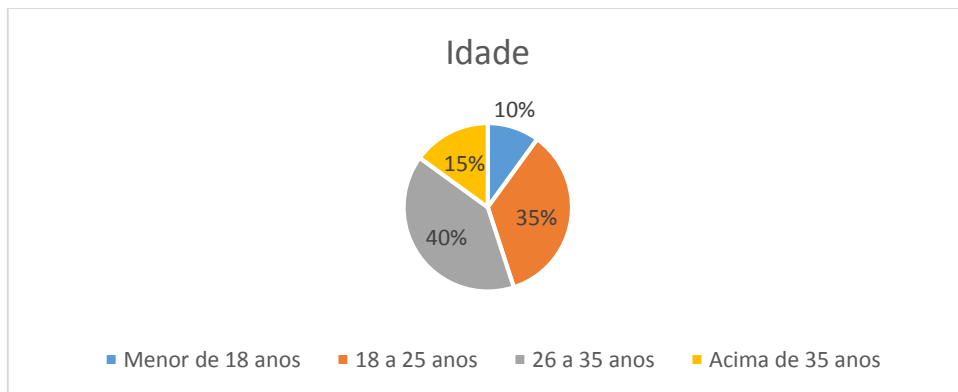
Esse capítulo aborda os resultados obtidos através das pesquisas quantitativas e qualitativas realizada aos funcionários, bem como, os resultados da entrevista realizada com a proprietária da Piccoli Comércio de Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda.

4.1 DESCRIÇÃO DA PESQUISA QUANTITATIVA

4.1.1 Perfil dos entrevistados

Na questão 1, abordou-se sobre a idade dos funcionários. Conforme pode ser observado no gráfico 2, a maioria dos respondentes (40%) possuem entre 26 a 35 anos, posteriormente com 35% estão os que equivalem na idade de 18 a 25 anos. Ainda, constata-se que 15% possuem acima de 35 anos e apenas 10% abaixo de 18 anos.

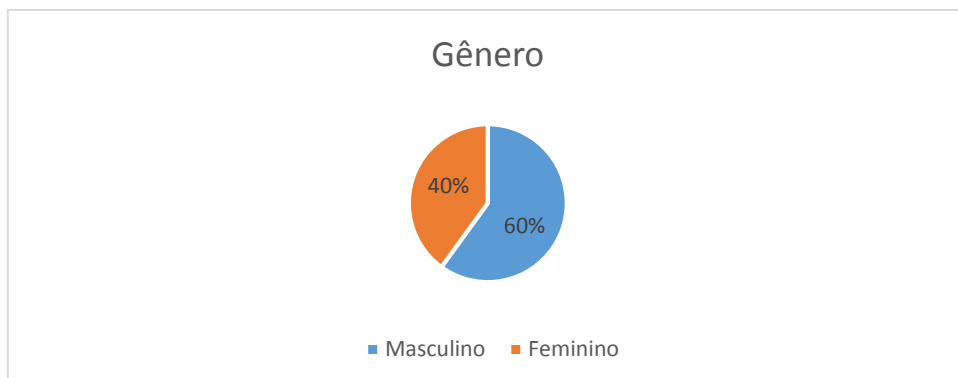
Gráfico 2 – Faixa etária



Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação a questão 2, procurou-se descobrir o gênero de cada funcionário. Como é possível observar no gráfico 3, não há grande diferença entre ambos sexos, visto que 60% são do gênero masculino e 40% do gênero feminino.

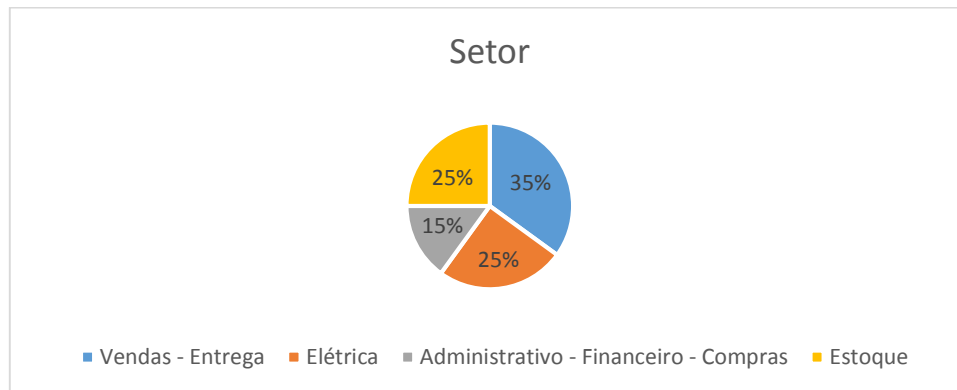
Gráfico 3 - Gênero



Fonte: Elaborado pelo autor

A questão 3, buscou identificar a distribuição de setores dos funcionários, ou seja, quais setores possuem maior número de funcionários. No gráfico 4 pode-se verificar que os setores com maior número de funcionários são as vendas e a entrega (35%), o setor da elétrica e do estoque estão em porcentagem igual (25%). E por fim, os setores financeiro, compras e administrativo somam 15%.

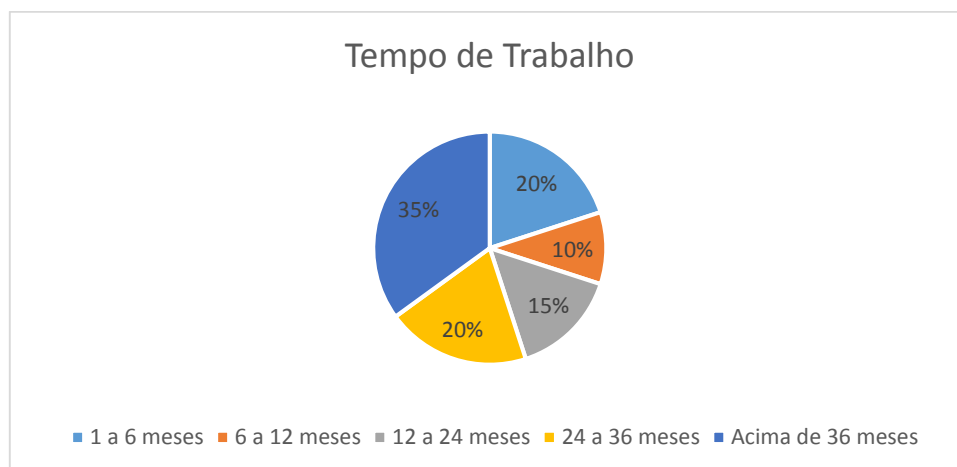
Gráfico 4 – Setor



Fonte: Elaborado pelo autor

Enfim, na última questão (4) com objetivo de identificar o perfil dos funcionários, buscou-se saber o tempo de trabalho dos respondentes na empresa. Conforme o gráfico 5 demonstra, a maioria dos respondentes (35%) estão na empresa acima de 36 meses, porém há um percentual expressivo de funcionários (20%) com apenas 1 a 6 meses de trabalho, mesmo número (20%) da equipe que faz de 24 a 36 meses. Ainda, outros percentuais mais baixos pode-se observar, 15% dos funcionários estão na empresa de 12 a 24 meses e apenas 10% com 6 a 12 meses.

Gráfico 5 - Tempo de Trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

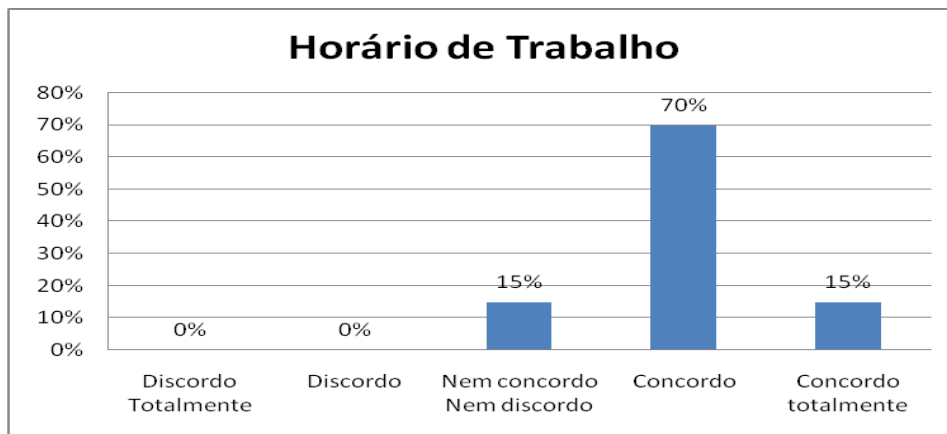
Com base nos dados, notou-se que a empresa tem um nível baixo de rotatividade, onde as pessoas têm certa adaptabilidade nos cargos em que exercem. O baixo índice de

rotatividade pode proporcionar resistência a novas ideias e às mudanças influenciando, possivelmente, no desenvolvimento e produtividade da organização.

4.1.2 Questões fechadas do questionário

A primeira questão (5) teve como objetivo verificar sobre algumas percepções dos funcionários abordou-se sobre o horário de trabalho, a mesma tem como objetivo saber a opinião dos respondentes em relação ao horário de trabalho. Conforme pode ser observado no gráfico 6, a maioria dos respondentes (70%) concordam com o horário de trabalho. Além disso, 15% concordam totalmente e 15% nem concordam e nem discordam. Cabe ressaltar que a opção discorda totalmente e discordo não foram selecionadas por nenhum respondente.

Gráfico 6 – Horário de Trabalho

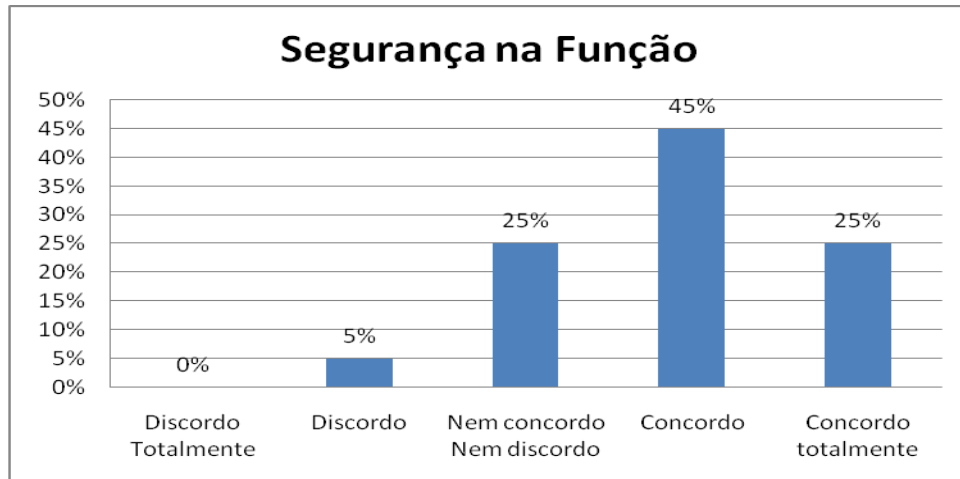


Fonte: Elaborado pelo autor

O horário de trabalho pode ser considerado uma influência motivadora aos funcionários, visto que todos os respondentes concordam que o mesmo é adequado em relação aos demais deveres no dia-a-dia.

Em relação à questão 6, buscou-se saber a percepção dos funcionários sobre a segurança de trabalho em relação a função exercida. Conforme o gráfico 7, a alternativa mais selecionada pelos respondentes (45%) concordam com a afirmativa, acrescentando 25% que concordam totalmente. Porém 25% não concordam e nem discordam e 5% discordam e nenhum respondente (0%) discorda totalmente.

Gráfico 7 – Segurança na Função

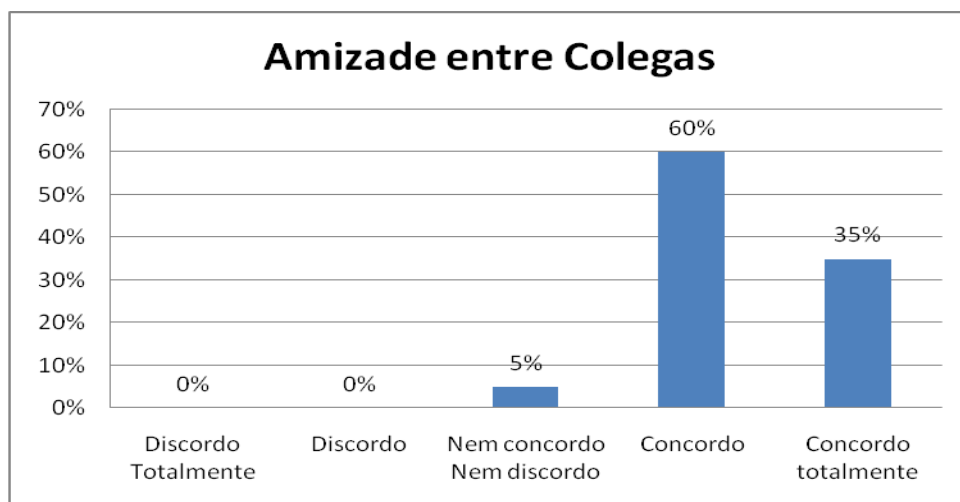


Fonte: Elaborado pelo autor

O grande desafio das empresas é dar segurança aos funcionários em relação a sua função exercida, desde que o mesmo faça por merecer. Todavia, Chiavenato (2005) mostra que a grande dificuldade das organizações hoje é alcançar e manter resultados positivos e consistentes, independentemente do setor que ela atua. Como já demonstrado, a maioria dos funcionários sentem-se seguros na função exercida, sinal de segurança ao estar fazendo parte da equipe da empresa.

Na questão 7 procurou-se investigar a opinião dos entrevistados sobre a relação entre colegas, ou seja, se existe laços de amizade entre eles. Conforme pode ser observado no gráfico 8, houve uma porcentagem expressiva concordando com a afirmativa, 60% concordam e 35% concordam totalmente. Apenas 5% não concordam e nem discordam. Alternativas como não concordo e não concordo totalmente não pontuaram (0%) nesse quesito.

Gráfico 8 – Amizade entre Colegas

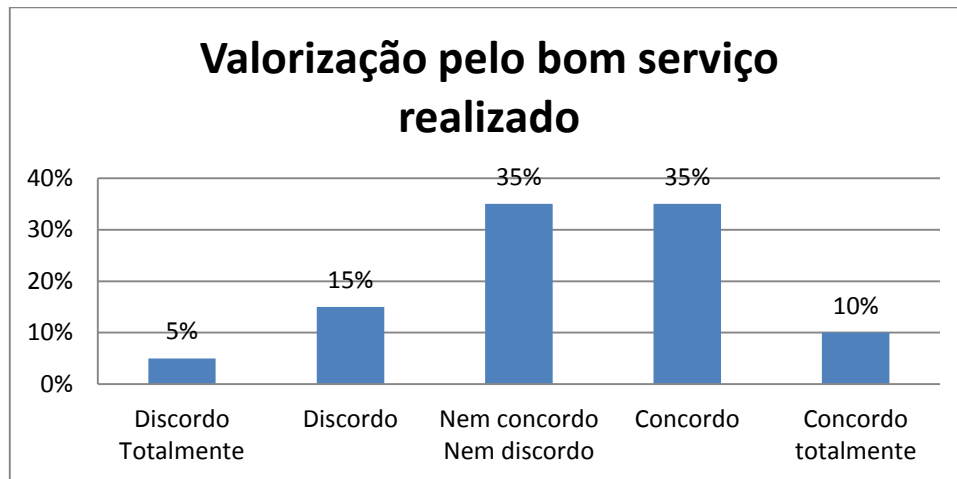


Fonte: Elaborado pelo autor

A questão do relacionamento, de se sentir parte de um grupo e ser aceito por ele, enquadra-se no terceiro nível da pirâmide das necessidades de Maslow (2000), e como já visto, de acordo com as respostas obtidas, os colaboradores estão muito satisfeitos com os relacionamentos que possuem com seus colegas e superiores.

A próxima variável a ser investigada foi a questão 8, onde procura-se saber a opinião dos funcionários sobre a valorização perante um bom serviço realizado na empresa. Como pode ser observado no gráfico 9, houve uma divisão de opinião considerável, pois todas as alternativas foram selecionadas, os números mais relevantes são que 35% dos respondentes concordam e com o mesmo percentual (35%) não concordam e nem discordam. Além disso, 10% concordam totalmente, em contradição 15% não concordam e ainda 5% discordam totalmente.

Gráfico 9 – Valorização pelo bom serviço realizado

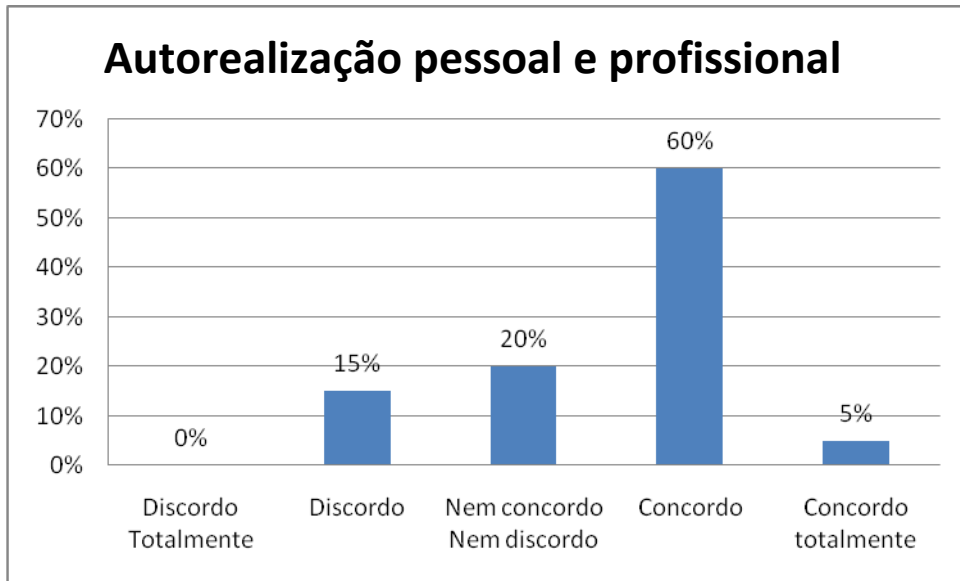


Fonte: Elaborado pelo autor

A valorização e o reconhecimento são muito importantes para o funcionário, pois através de um feedback é possível saber se o que está sendo realizado está de acordo com os objetivos da empresa. Chiavenato (1999, p. 351) mostra que existem programas de reconhecimentos e que eles são “créditos concedidos a empregados ou equipes que proporcionam contribuições extraordinárias à organização”. Cabe ressaltar que o elogio é uma ótima ferramenta de motivação, mostrando a satisfação com o trabalho executado pelo funcionário.

Em relação a questão 9, abordou-se que a autorrealização pessoal e profissional estão entre os motivos que motivam os funcionários a trabalhar na empresa. No gráfico 10 percebe-se que a maioria dos respondentes (60%) concordam com a afirmativa, acrescentado com mais 5% que concordam totalmente. Algumas opiniões contrariam a maioria, dizendo que não concordam e nem discordam (20%) e que discordam (15%). A alternativa discordo totalmente não foi selecionada pelos respondentes nesse critério avaliado.

Gráfico 10 – Autorrealização pessoal e profissional

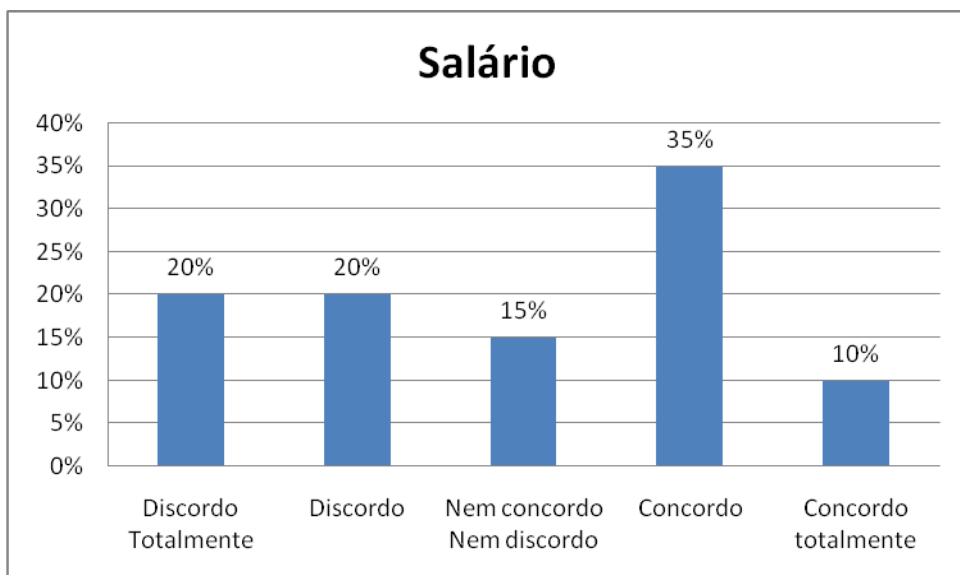


Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme o resultado a maioria dos funcionários encontram-se satisfeitos em relação a autorrealização profissional e pessoal. Cabe ressaltar que as mesmas são importantes para o funcionário enquanto faz parte da equipe de trabalho, pois se está satisfeito, ou seja, realizado com o serviço desempenhado na empresa em relação aos seus objetivos pessoais e profissionais, realiza as tarefas com mais determinação. Bergamini (2006) comenta que cada ser humano busca um objetivo que é ativado por suas próprias expectativas pessoais, tornando complexo o trabalho de orientar as pessoas para que determinada tarefa seja feita.

Na questão 10, procurou-se saber dos funcionários, suas opiniões sobre o seu salário. Conforme pode ser observado no gráfico 11 houve divergências em opiniões, visto que todas as alternativas foram selecionadas. A maioria dos respondentes concordam com o salário oferecido pela empresa (35%), além de 10% que concordam totalmente. Ainda, 15% não concordam e nem discordam em relação ao assunto questionado. Em contradição, 20% discordam, e nenhum funcionário (0%) discorda totalmente.

Gráfico 11 – Salário

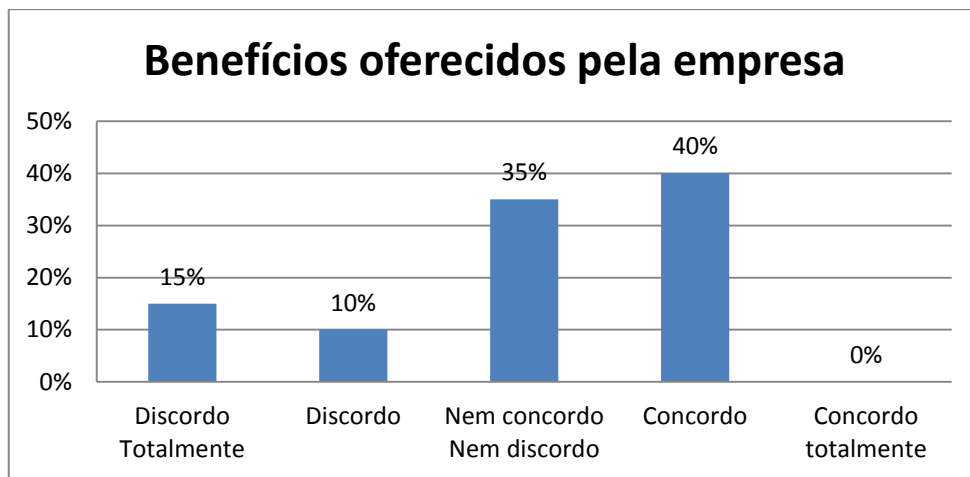


Fonte: Elaborado pelo autor

Na questão abordada percebeu-se descontentamento dos funcionários em relação a sua remuneração, é um fator de insatisfação no trabalho, portanto merece atenção especial da direção da empresa. Ressalta-se que o salário tem grande influência na motivação, conforme Luz (1995) a questão salarial é importante para a motivação, pois está ligada diretamente à satisfação das necessidades básicas do funcionário.

Na questão 11, procurou-se saber sobre a opinião dos funcionários em relação aos benefícios oferecidos pela empresa. Como pode ser observado no gráfico 12, nenhum respondente (0%) optou em responder a alternativa que concorda totalmente, porém 40% concordam e 35% não concordam e nem discordam com a afirmativa. Há também um número de porcentagem negativo, ou seja, 10% discordam e 15% discordam totalmente em relação aos benefícios que a empresa oferece.

Gráfico 12 – Benefícios oferecidos pela empresa

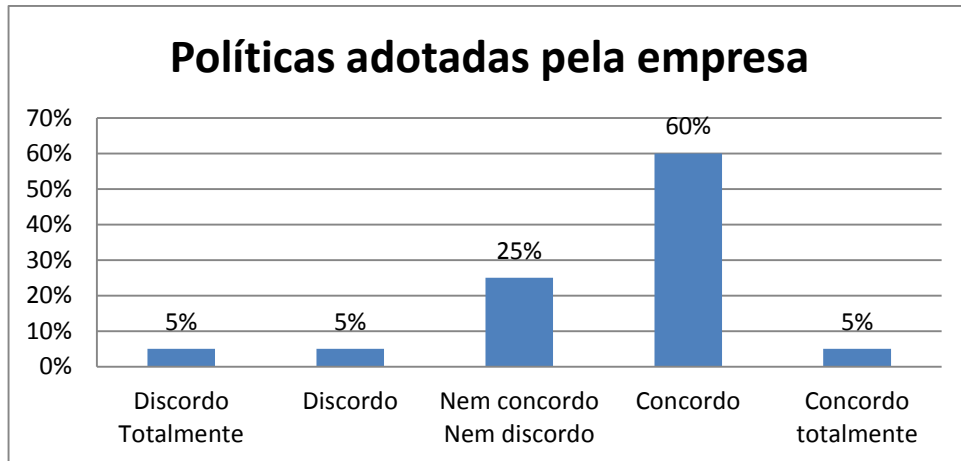


Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando a questão em relação aos benefícios, notou-se que a empresa precisa rever em relação aos benefícios oferecidos aos funcionários e buscar novos benefícios em prol dos mesmos, pois está sendo uma desmotivação para alguns. Segundo Luz (1995) o benefício faz parte de um conjunto de recompensas materiais, onde o objetivo primordial é reforçar a motivação, atrair e reter talentos dentro da organização, ou seja, um ponto de muita relevância.

Na questão 12, procurou-se investigar qual a percepção dos funcionários em relação às políticas adotadas pela empresa. Conforme o gráfico 13, a maioria dos respondentes (60%) concorda e 5% concordam totalmente. Além disso, 25% não concordam e nem discordam. E uma pequena porcentagem discorda (5%) e discordam totalmente (5%).

Gráfico 13 – Políticas adotadas pela empresa

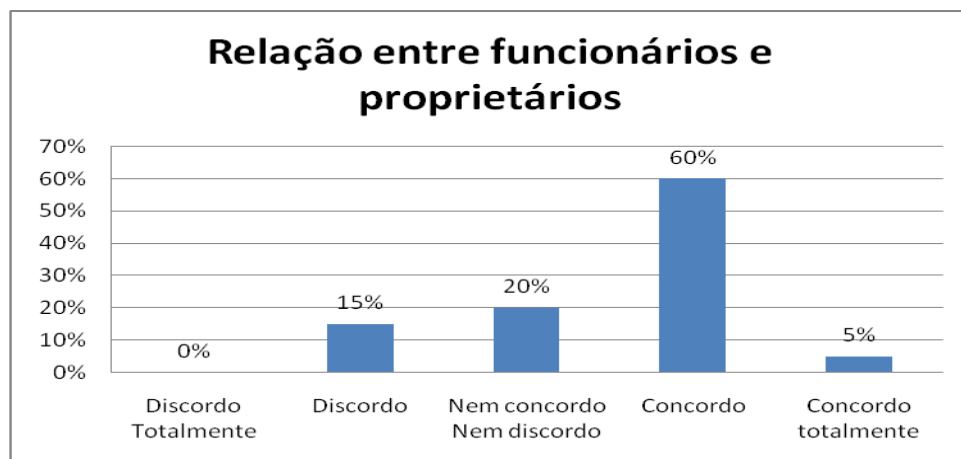


Fonte: Elaborado pelo autor

As políticas adotadas pela empresa devem ser claras e de conhecimento dos funcionários para que esses saibam o que a empresa busca em relação ao seu trabalho e da sociedade em geral. Conforme já visto a maioria dos funcionários da empresa estudada concordam com as políticas adotadas pela mesma, isso pode ser sinal de segurança e motivação. De acordo com Chiavenato (2006), os objetivos organizacionais proporcionam um clima onde as pessoas possam satisfazer e entender as variações que se passam dentro da empresa, além de proporcionar um nível de satisfação pelos bens e serviços disponibilizados para a sociedade.

Na questão 13, procurou-se investigar sobre a relação dos funcionários e dos proprietários. Conforme o gráfico 14, a maioria dos funcionários (60%) concordam e 5% concordam totalmente. Além disso, 20% não concordam e não discordam e apenas 15% discordam. A alternativa discordo totalmente não foi escolhida por nenhum dos respondentes (0%).

Gráfico 14 – Relação entre funcionários e proprietários

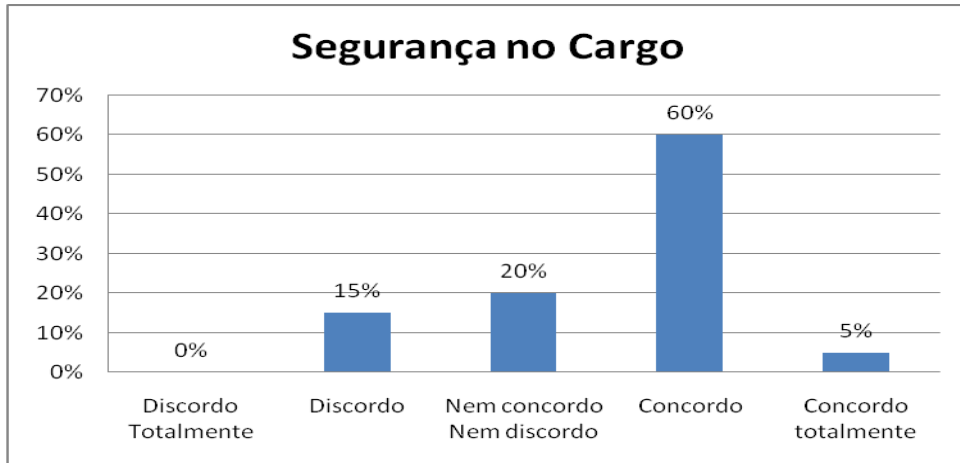


Fonte: Elaborado pelo autor

A boa relação entre funcionários e proprietários são de extrema importância para a criação de um ambiente harmonioso, amigável e confortável para ambas as partes. Como já pode ser visto, a maioria dos funcionários concordam que há boa relação entre ambas as partes. Esse resultado reforça a teoria de Chiavenato (1999), que relaciona melhoria na motivação ao estilo de liderança democrático, que põe ênfase tanto no líder como no motivado, e como sendo estilo que obtém melhores resultados no que se refere á qualidade de trabalho, clima e comprometimento.

Na questão 14, abordou-se sobre a segurança de trabalho no cargo exercido na empresa. Conforme o gráfico 15, a maioria dos respondentes (60%) concordam com a afirmativa, acrescentando-se com 5% que concordam totalmente. Além disso, 20% não concorda e nem discorda, ainda 15% discordam. A alternativa discordo totalmente não foi mencionada por nenhum funcionário (0%).

Gráfico 15 – Segurança no Cargo

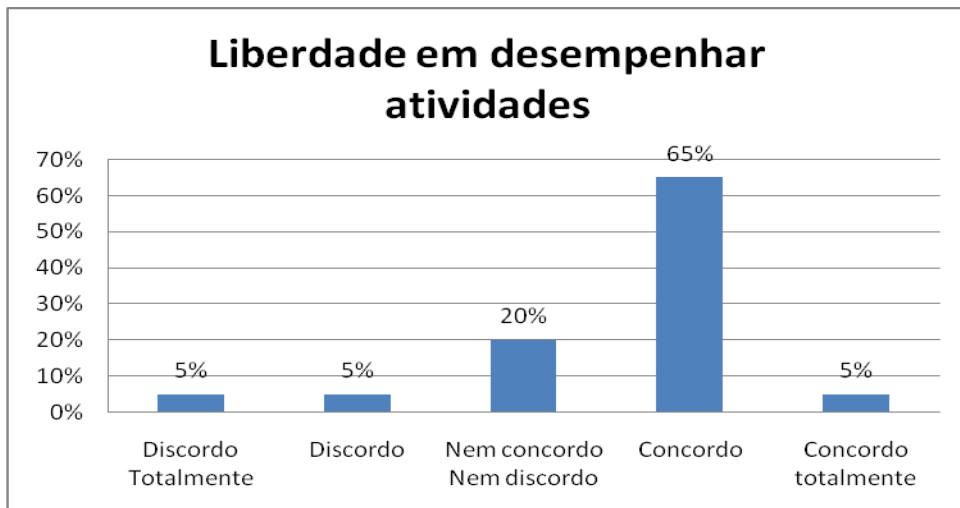


Fonte: Elaborado pelo autor

Mesmo com algumas divergências em opiniões, a maioria dos funcionários sentem-se seguros em relação ao cargo exercido na empresa. Segundo Silva (2004) a chave da motivação está em reestruturar significativamente os cargos, para que sejam desafiadores e recompensadores, que provoquem oportunidades crescentes para realização, responsabilidade, crescimento e reconhecimento.

Na questão 15, procura-se descobrir a opinião dos funcionários sobre a liberdade para decidir como executar as atividades propostas. Conforme o gráfico 16, a maioria dos respondentes (65%) concorda, somando-se com 5% que concordam totalmente. Ainda, sabe-se que 20% não concordam e nem discorda. As alternativas negativas obtiveram percentual baixo, sendo que 5% discordam e 5% discordam totalmente.

Gráfico 16 – Liberdade em desempenhar atividades

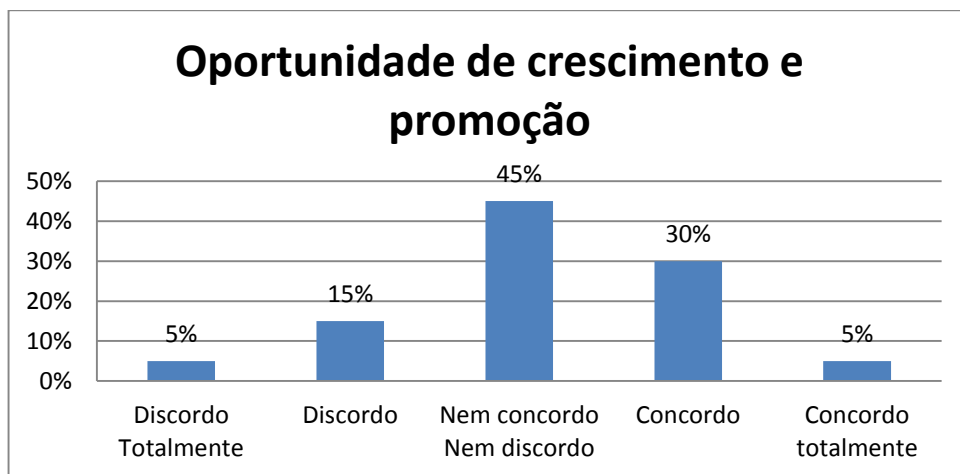


Fonte: Elaborado pelo autor

A maioria dos funcionários concordam que possuem liberdade em desempenhar as atividades propostas. Isso é importante para a motivação dos mesmos, pois podem da sua maneira realizar com sucesso as atividades de acordo com o objetivo proposto pela empresa. Bergamini (2002) demonstra que o trabalho tem a propriedade de oferecer parâmetros para as expectativas e os ideais de cada ser humano. Quando se tem conhecimento desses parâmetros, torna-se possível entender que tipo de impulso está em jogo e aguardar, a partir desse marco inicial, o momento mais conveniente para oferecer os fatores que permitem chegar à recompensadora satisfação motivacional.

A questão 16 abordou-se sobre a oportunidade de crescimento e promoção oferecida pela empresa. Conforme o gráfico 17, a maioria dos respondentes (45%) não discorda e nem concordam. Ainda, pode ser observado que 30% concordam e 5% concordam totalmente. Em contradição, 15% discordam e 5% discordam totalmente.

Gráfico 17 – Oportunidade de crescimento e promoção

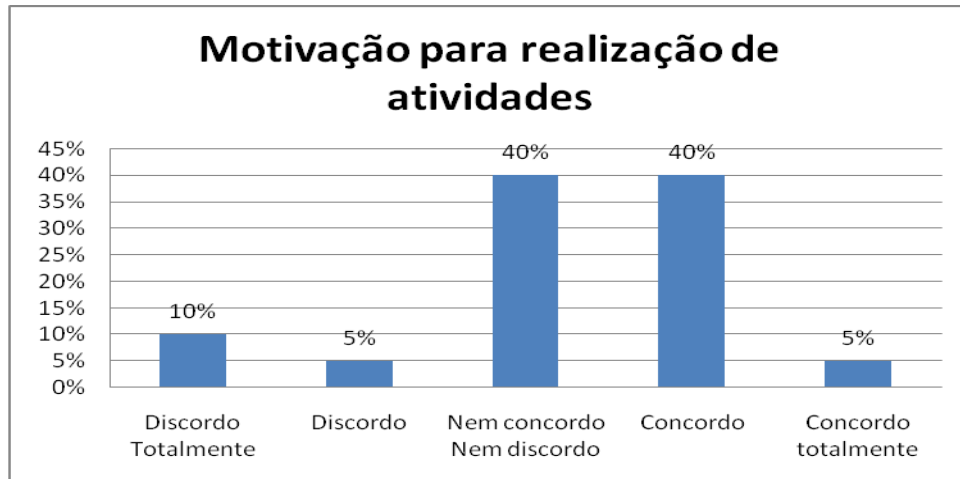


Fonte: Elaborado pelo autor

Para que um trabalho seja realizado com motivação é necessário que o funcionário tenha uma visão de crescimento na empresa e no cargo exercido. Como percebeu-se na questão relacionada ao crescimento há dúvidas dos funcionários se realmente há possibilidades de crescimento na empresa. A empresa necessita adotar uma política que valorize mais os funcionários em relação só crescimento profissional, visto que “para que um trabalho tenha sentido, é importante que quem realize saiba para onde ele conduz; em outras palavras, é essencial que os objetivos sejam claros e valorizados e que os resultados tenham valor aos olhos de quem realiza” (MORIN, 2001, p. 18).

Na questão 17, procurou-se saber a opinião dos respondentes em relação à motivação em realizar as atividades propostas pela empresa. Como pode ser observado no gráfico 18, há opiniões divergentes, pois 40% concordam, 40% não concordam e nem discordam. Além de 10% que discordam totalmente e 5% discordam Ainda sabe-se que 5% concordam totalmente a afirmação feita.

Gráfico 18 – Motivação para realização de atividades



Fonte: Elaborado pelo autor

Para que as atividades propostas pela empresa sejam desempenhadas com dedicação e vontade, os funcionários necessitam estar motivados, valorizados e satisfeitos com o que estão fazendo. Há uma divisão de respostas em relação a essa questão, a empresa precisa estar ciente do que motiva os funcionários e agir de acordo para que essas necessidades sejam supridas, pois conforme afirma Luz (2003), um clima organizacional só pode ser considerado bom, quando existe alegria, entusiasmo, satisfação e quando a maioria dos colaboradores tem comprometimento e quando os funcionários indicam outros indivíduos para trabalhar na organização.

Na questão 18, procurou-se descobrir qual a opinião dos funcionários com a afirmativa que a sua produtividade na empresa está de acordo com os objetivos pessoais. Como pode ser observado no gráfico 19, a maioria divide-se em não concordo e nem discordo (45%) e concordo (45%). Além disso, 5% concordam totalmente e em controvérsia 5% discordam. A alternativa discorda totalmente não foi escolhido por nenhum respondente (0%).

Gráfico 19 – Produtividade em acordo com Objetivos Pessoais



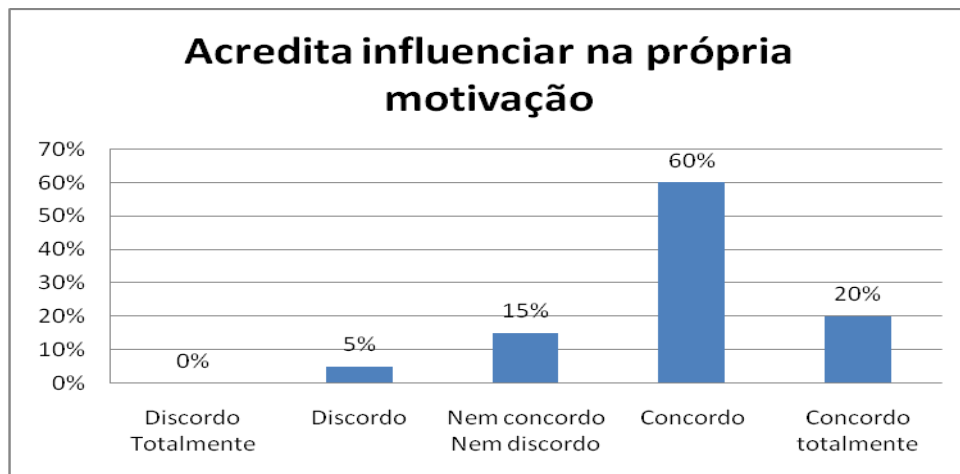
Fonte: Elaborado pelo autor

Quando a produtividade está de acordo com os objetivos pessoais do funcionário o nível de motivação dos mesmos é elevado em relação a esse aspecto. No caso da empresa estudada há uma divisão de opinião. Cabe ressaltar que é um fator importante na motivação dos funcionários, portanto deve ser observado com atenção pela direção da empresa, pois

conforme Gil (2002), a motivação é vista para as organizações como principal fator impulsionador para a produtividade, com isso, se torna uma regra básica de todos os líderes que é motivar os funcionários a desempenharem as suas funções da melhor maneira possível.

Na última questão (19), abordou-se a percepção dos funcionários em relação a poder influenciar seu próprio nível de motivação. Conforme pode ser observado no gráfico 20, a maioria dos respondentes (60%) concordam, além de 20% que concordam totalmente. Ainda, sabe-se que 15% não concordam e nem discordam e por fim 5% discordam. Não obteve-se como alternativa escolhida discordar totalmente (0%).

Gráfico 20 – Acredita influenciar na própria motivação



Fonte: Elaborado pelo autor

A maioria dos funcionários acreditam que podem influenciar na própria motivação. Cada pessoa tem seus objetivos e seus desejos, sendo assim, de acordo com suas percepções pode motivar-se ou não, conforme afirma Bergamini (2008), ninguém pode motivar ninguém, as pessoas já trazem dentro de si expectativas próprias capaz de ativar a busca de objetivos já estabelecidos.

Com objetivo de resumir a opinião de todos os funcionários, buscou-se a criação de um quadro contendo as informações por setor e no geral. Considere no quadro 5, DT Discordo Totalmente (DT), Discordo (D), Nem Concordo, Nem Discordo (NC/ND), Concordo (C) e Concordo Totalmente (CT)

Quadro 3 - Resumo da opinião dos funcionários por setor

Variáveis	Estoque	Vendas Entrega	Elétrica	Administrativo Financeiro	Geral
Horário de trabalho	NC/ND	C	C	C	C
Segurança na função	CT	C	C	C	C
Amizade entre colegas	CT	C	C	C	C
Valorização pelo bom serviço realizado	D	C	NC/ND	NC/ND	NC/ND
Autorrealização pessoal e profissional	C	C	C	D	C
Salário	DT	C	D	C	C
Benefícios oferecidos pela empresa	C	C	NC/ND	NC/ND	C
Política adotada pela empresa	C	C	C	NC/ND	C

Boa relação entre funcionários e proprietários	C	C	C	NC/ND	C
Segurança no cargo	C	C	C	NC/ND	C
Liberdade em executar atividades	C	C	C	C	C
Oportunidade de crescimento e promoção	NC/ND	NC/ND	NC/ND	NC/ND	NC/ND
Motivação para executar tarefas	DT	C	NC/ND	NC/ND	NC/ND
Produtividade de acordo com objetivos pessoais	C	C	NC/ND	NC/ND	NC/ND
Acredita influenciar na própria motivação	C	C	C	C	C

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme pode ser observado no Quadro 5, o setor estoque está insatisfeito com a valorização, motivação para executar atividades e principalmente o salário. No restante dos quesitos avaliados concordam com a maioria das afirmativas apresentadas. Porém, os setores de vendas e entrega, concordam com todas variáveis em questão, em exceção o crescimento que nem concordam, nem discordam. Em contradição, o setor da elétrica discorda do salário. Por fim, os setores administrativos e financeiros estão insatisfeitos somente com autorrealização profissional e pessoal.

Na média final da pesquisa com todos os setores juntos, não obteve-se nenhum resultado negativo, ou seja, nenhuma variável estudada foi julgada como discordo totalmente e discordo. Consequentemente muitas afirmativas foram de acordo com a percepção dos funcionários (horário de trabalho, segurança na função, amizade entre colegas, autorrealização profissional e pessoal, salário, benefícios, política, boa relação entre funcionários e proprietários, segurança no cargo, liberdade em executar as atividades e acreditar influenciar na própria motivação). Ainda, obtiveram a resposta como nem concordo, nem discordo as afirmações: valorização, crescimento, motivação para executar tarefas e produtividade em acordo com os objetivos pessoais.

4.2 DESCRIÇÃO DA PESQUISA QUALITATIVA

4.2.1 Questões abertas do questionário

Além das perguntas fechadas o questionário aos funcionários tinha duas perguntas abertas, conforme o Apêndice A. A primeira pergunta tratava-se sobre as ações que motivam os funcionários a trabalhar na empresa e a segunda questão sobre as ações que desmotivam a trabalhar na mesma. Conforme análise das respostas, as ações que motivam são o trabalho em equipe, horário, boa relação entre funcionários e proprietários, benefícios, amizade entre colegas, valorização pessoal e profissional, salário, clima descontraído e agradável, valorização pelo serviço realizado, gostar do que faz, boas condições de trabalho, líderes dispostos a ajudar e a simplicidade dos proprietários.

Em relação às ações que desmotivam são mau humor dos proprietários, salário, desvalorização do que faz, conflito entre colegas, falta de cobrança á alguns funcionários, falta de interesse de colegas, excesso de cobrança a alguns funcionários, poucos benefícios, falta de confiança dos proprietários, mau humor dos colegas, inexperiência dos colegas, falta de comunicação entre colegas, funções excessivas, falta supervisão de trabalho, falta de divisão de setores, distância pra deslocar-se até o trabalho, espaço inadequado para trabalhar,

sistema lento, falta de política, ambiente de trabalho conturbado e falta de diálogo e de paciência entre funcionários e proprietários. Com objetivo de resumir as respostas abertas dos funcionários, elaborou-se um quadro com as ações que motivam e as ações que desmotivam.

Quadro 4 - Ações que motivam e desmotivam os funcionários

Ações que motivam os funcionários na empresa	Ações que desmotivam os funcionários na empresa
1 – Trabalho em equipe	1 – Mal humor dos proprietários
2 – Flexibilidade de horário	2 – Salário
3 – Boa relação entre funcionários e proprietários	3 – Desvalorização do serviço realizado
4 – Benefícios	4 – Conflito entre colegas
5 – Amizade entre colegas	5 – Falta de cobrança à alguns funcionários
6 – Valorização pessoal e profissional	6 – Falta de interesse dos colegas
7 – Salário	7 – Excesso de cobrança a alguns funcionários
8 – Clima descontraído e agradável	8 – Poucos benefícios
9 – Valorização pelo serviço realizado	9 – Falta de confiança dos proprietários
10 – Gostar do que faz	10 – Mal humor dos colegas
11 – Boas condições de trabalho	11 – Inexperiência dos colegas
12 – Líderes dispostos a ajudar	12 – Falta de comunicação entre colegas
13 – Simplicidade dos proprietários	13 – Funções excessivas
	14 – Falta de supervisão de trabalho
	15 – Falta de divisão de setores
	16 – Distância em deslocar-se até o trabalho
	17 – Espaço inadequado para trabalhar
	18 – Sistema lento
	19 – Falta de política
	20 – Ambiente de trabalho conturbado
	21 – Falta de diálogo e de paciência entre funcionários e proprietários

Fonte: Elaborado pelo autor

O que mais motiva é o trabalho em equipe e o que mais desmotiva é o mau humor dos proprietários. Algumas opiniões se contradizem, como o salário, valorização, boa relação entre funcionários e proprietários, que para alguns é uma ação motivadora e para outros desmotivadores. O que deve ser observado com atenção pela direção da empresa, segundo as respostas das ações desmotivadoras é a falta de cobrança a alguns funcionários e a excessiva cobrança a outros. Cabe ressaltar que foi citado nas questões fechadas e nas questões abertas sobre boa relação entre colegas, ou seja, há bons laços de amizade entre os mesmos.

4.2.2 Descrição da entrevista com o diretor

Na questão 1, perguntou-se a proprietária sobre o conceito de motivação, segundo a percepção dela, motivação é quando o funcionário sente-se bem no trabalho, como a empresa é familiar, o funcionário precisa sentir-se uma continuação de sua própria família. Além de um bom relacionamento com os colegas, os funcionários precisam ter respeito dos proprietários. Ainda, argumentou sobre a necessidade da realização de promoções e eventos, inclusive premiações aos que se destacam no rendimento e nas tarefas propostas pela empresa, para manterem-se motivados na mesma.

Em relação à questão 2, buscou-se investigar a opinião da proprietária sobre a importância da motivação em relação ao trabalho realizado pelos funcionários e pela direção da empresa. Segundo ela, a motivação é de extrema importância para os funcionários e para a direção da empresa, pois os funcionários precisam estar motivados para que obtenham bom rendimento e para que cresça o interesse em crescimento profissional. Na direção da empresa, a motivação é ver que o funcionário sintam-se bem no ambiente de trabalho, assim ambas as

partes ficam satisfeitas com os objetivos pessoais e profissionais. Ainda em relação à motivação, a proprietária afirmou que na sua percepção quando os proprietários estão motivados, os funcionários têm uma grande probabilidade de ficarem motivados também.

Na questão 3, perguntou-se a proprietária sobre as ações que a empresa está realizando para motivar os funcionários. Segundo ela, poucas ações estão sendo realizada para a motivação dos funcionários, podem-se citar somente a premiação para os destaques no setor de vendas e benefícios, como plano de saúde.

Na questão 4, procurou-se saber a percepção da proprietária em relação a motivação dos funcionários, ou seja, quando os funcionários estão motivados, realizam com mais determinação e vontade as atividades propostas. Segundo ela, com certeza, pois trabalham mais alegres, com mais ânimo, mais vontade de crescer e de mostrar trabalho.

Na última questão (5), perguntou-se a proprietária se acredita poder fazer mais ações para motivar os funcionários. Segundo ela, podem ser realizadas algumas ações motivadoras aos funcionários, como palestras, treinamentos, promoções ou premiações aos funcionários destaques, entre outros. Ainda afirmou que acredita que a direção da empresa influencia na motivação ou desmotivação dos funcionários.

Na entrevista realizada a proprietária, percebeu-se que a direção da empresa não se encontra motivada, principalmente em relação aos funcionários. Segundo a proprietária, a direção da empresa já esteve muito mais motivada, e atualmente buscam alternativas e soluções para que consigam motivar com mais ênfase os funcionários e conseqüentemente sintam-se mais motivados também.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi movido pela seguinte questão: quais os principais fatores que motivam e desmotivam os funcionários da empresa Piccoli Comércio de Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda. localizada na cidade de Marau/RS. Ainda tinha como objetivo geral a aplicação do método de clima organizacional, a fim de avaliar a motivação dos funcionários da empresa e como objetivos específicos aplicar o método de clima organizacional com os funcionários, apresentar os resultados obtidos com a aplicação do método, avaliar os fatores que motivam e os que desmotivam e propor melhorias e ações para a empresa a fim de melhorar os fatores desmotivadores.

Esses objetivos foram atingidos através de um estudo de caso realizado com todos os funcionários da empresa, com perguntas fechadas e abertas, além de um roteiro de entrevista realizado com a proprietária da mesma. Com isso, constatou-se que os fatores que mais motivam os funcionários são trabalho em equipe, flexibilidade de horário, boa relação entre funcionários e proprietários, benefícios, amizade entre colegas, entre outros. Em contradição os fatores que desmotivam são o mal humor dos proprietários, salário, desvalorização do serviço realizado, conflito entre colegas, falta de cobrança à alguns funcionários, entre outros.

Esse trabalho teve grande importância no crescimento pessoal do pesquisador, pois através do mesmo, pode-se entender como funciona o clima organizacional de uma empresa, na percepção dos funcionários e da direção. Os fatores podem ser motivadores para um setor e desmotivadores para outros e muitas vezes a empresa não encontra soluções eficazes para solucionar rapidamente as mesmas.

Com os resultados obtidos a direção da empresa pode constatar a percepção dos funcionários em relação a diversos aspectos pesquisados e sabendo dos fatores que não motivam os mesmos, poderá encontrar soluções para a empresa seja realmente um local harmonioso e bom de trabalhar tanto para os proprietários, quanto para os funcionários. Muitas vezes, a empresa sabe que encontra problemas em relação aos funcionários, porém não

tem a convicção de onde exatamente encontra-se o problema. Então, através de pesquisas de estudo de caso é possível identificar os problemas e verificar o que é possível fazer para melhorar determinado aspecto, portanto pode afirmar que esse trabalho foi de extrema importância para a empresa.

Poucas dificuldades foram encontradas na realização desse trabalho, em relação ao referencial teórico o assunto pesquisado é amplo e há citações de muitos bons autores em relação ao tema. No estudo de caso, os colegas de trabalho e a proprietária da empresa foram pontuais e prestativos nas questões abordadas.

Ao finalizar-se esse trabalho pode-se afirmar que a empresa precisa estar preparada para suprir todas as necessidades dos funcionários. Sabe-se que o salário é um fator motivador, porém outros fatores são vistos como principais incentivadores para acordar todos os dias e dirigir-se até o trabalho. Um bom relacionamento entre os próprios colegas e com os proprietários é fundamental para um ambiente agradável, inclusive para os clientes que frequentam a empresa.

Depois da pesquisa realizada, sugerem-se pesquisas futuras como a qualidade de vida no trabalho. Assim, poderá entender onde se encontram as possíveis falhas que impedem que a motivação possa ser o grande incentivo no crescimento da empresa e dos funcionários.

REFERÊNCIAS

BAKER, Paul de. **Gestão Ambiental: A administração verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BENNIS, W. A. **Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2008.

_____. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE, revista de administração de empresas**. 2002. São Paulo. Disponível em: <<http://www.rae.fgv.br/gv-executivo/vol1-num2-2002>> Acesso em: 15 abr. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Administração dos Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gestão de pessoas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2006.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.
- HOLANDA, Aurélio Albuquerque de. **Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- LACOMBE, Francisco José Masset, **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LEVY-LEOBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LUZ, Ricardo. **Gestão de Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- _____. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MINAYO, M. C. S. M. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MORIN, Estelle M., Os sentidos do Trabalho, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 18, Jul/Set. 2001.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomsonm Learning, 2004.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre. Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa

Caro funcionário,

Esta pesquisa visa verificar a situação atual do clima organizacional da empresa, os fatores que mais motivam e os fatores que desmotivam em trabalhar na mesma. É de suma importância que as respostas sejam francas, pois com essa pesquisa será elaborado um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e também servirá de base para decisões na área dos Recursos Humanos da empresa. Você não precisa se identificar, por isso seja o mais sincero possível. Sua sinceridade é fundamental.

Jair dos Santos Caproski

Acadêmico do VIII Nível de Administração da FABE

AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA PICCOLI COMÉRCIO DE MATERIAIS ELÉTRICOS E HIDRÁULICOS LTDA

- Qual sua idade
 - () Menor de 18 anos
 - () 18 anos a 25 anos
 - () 26 anos a 35 anos
 - () Acima de 35 anos

- Gênero:
 - () Masculino
 - () Feminino

- Setor que trabalha na empresa:
 - () Vendas
 - () Elétrica
 - () Administrativo - Financeiro
 - () Estoque

- Tempo que trabalha na empresa:

- () 1 a 6 meses
 () 6 a 12 meses
 () 12 a 24 meses
 () 24 a 36 meses
 () Acima de 36 meses

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

05) O horário que trabalho é adequado em relação a alimentação e o repouso.	
06) Tenho segurança de trabalho na função que exerço na empresa.	
07) Além de uma equipe de trabalho, há laços de amizades entre os colegas	
08) Sinto-me valorizado quando faço um bom serviço na empresa	
09) Entre as ações que motivam em trabalhar na empresa, está a autorrealização profissional e pessoal.	
10) Sinto-me satisfeito com meu salário.	
11) Sinto-me satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa.	
12) Concordo com as políticas adotadas pela empresa.	
13) Há um boa relação entre funcionários e a direção da empresa.	
14) Tenho segurança no cargo que exerço na empresa.	
15) Sinto-me com liberdade pra decidir como executar as atividades propostas.	
16) Há oportunidade de crescimentos e promoção na empresa	
17) Sinto-me motivado suficientemente para realizar as atividades propostas pela empresa	
18) A sua produtividade na empresa está de acordo com os objetivos pessoais	
19) Você acredita poder influenciar seu próprio nível de motivação	

20) Quais as ações realizadas na empresa que motivam você a trabalhar?

21) Quais as ações realizadas na empresa que desmotivam você a trabalhar?

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

Prezado proprietário,

Esta pesquisa visa verificar a sua percepção de motivação e qual a importância em relação ao trabalho realizado pelos funcionários, quais ações a empresa está realizando e quais deveriam realizar em relação a motivação dos funcionários. É de suma importância que as respostas sejam francas, pois com essa pesquisa será elaborado um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e também servirá de base para decisões na área dos Recursos Humanos da empresa.

Jair dos Santos Caproski

Acadêmico do VIII Nível de Administração da FABE

- 1) No seu entendimento, o que é motivação?

- 2) Qual a importância da motivação em relação ao trabalho realizado pelos funcionários e pela direção da empresa?

- 3) Quais ações a empresa está realizando para motivar os funcionários?

- 4) Quando os funcionários estão motivados, realizam com mais determinação e vontade as atividades propostas? Comente.

- 5) Você acredita que a empresa pode fazer mais ações para motivar os funcionários? Quais?