



A motivação dos sujeitos na nova gestão de Recursos Humanos

Marise Schadeck
Eliezer Martini
Lisiane Wollenhaupt
Adilson Domingues

Recebido: Dezembro de 2011 - Aceito: Abril 2015

✉: mariseschadeck@hotmail.com

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Nos dias de hoje é importante para uma empresa saber se seus colaboradores estão satisfeitos com seu ambiente de trabalho, se as condições são favoráveis para que trabalhem motivados, pois colaboradores motivados e satisfeitos com seu ambiente interno trazem mais produtividade para empresa, por isso, fazem-se necessários estudos dentro da organização para saber qual o grau de motivação e qual sua satisfação com relação ao ambiente em que trabalha.

A motivação pode agir como uma força motriz do comportamento humano e um elemento importante em qualquer esfera da vida, mas tem um valor especial no local de trabalho, pois é esta atividade que ocupa grande parte da existência, por isso deve ser motivante para que não se torne alienada e opressiva essa atividade, mas sim um meio pelo qual produzi-se satisfação.

A satisfação com o trabalho pode ser considerado como um fim em si mesmo, que muitas empresas precisam pensar em benefícios aos funcionários para ajudá-los a manter uma boa saúde mental que pode ajudar a melhorar a produtividade na organização e, portanto, sua rentabilidade, uma vez que um trabalhador motivado e satisfeito é mais capaz de realizar um trabalho adequado, do que um que não é.

Assim, este estudo tem como objetivo principal identificar o grau de motivação dos colaboradores internos e a influência na satisfação destes no ambiente interno da empresa Construtora e Incorporadora Walan Ltda., com base em referenciais teóricos que falam sobre o tema para embasar e qualificar a elaboração da pesquisa e suas análises.

A pesquisa foi realizada através de questionários aos colaboradores da Construtora e Incorporadora Walan Ltda com questões relevantes sobre a temática e como o colaborador percebe a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as atividades que desenvolvem.

Busca contextualizar a problemática a fim de responder de forma a compreender o grau de motivação e satisfação dos colaboradores internos e quais são os fatores limitadores dessa motivação e da satisfação laboral para depois oferecer à organização formas de solucionar, amenizar ou ao menos buscar alternativas que melhorem o ambiente com relação a esses elementos- satisfação e motivação.

A investigação foi desenvolvida pelo paradigma interpretativista, caracterizando-se como pesquisa exploratória e descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa de dados. Tratou-se de um estudo de caso.

Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos funciona em um contexto de organizações e de pessoas. Administrar pessoas significa lidar com pessoas que participam de organizações, mais do que isto, significa administrar os demais recursos com as pessoas.

Gestão de recursos humanos, gestão de pessoas ou ainda administração de recursos humanos, conhecida pela sigla RH é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa.

Para Chiavenato ⁽²⁰⁰⁰⁾, a gestão de pessoas representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto.

Ainda conforme Chiavenato ^(2000, p. 155):

A Administração de Recursos Humanos produz profundos impactos nas pessoas e nas organizações. A maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las e orientá-las, de fazê-las trabalhar, de desenvolvê-las, de recompensá-las ou monitorá-las, ou seja, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização é um aspecto crucial na competitividade organizacional.

Segundo Chiavenato ^(1998, p.160), “[...] a administração de recursos humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável”. Chiavenato ^(2000, p. 162), também diz que os principais objetivos da Administração de Recursos Humanos são:

- Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização;
- Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, e alcance dos objetivos individuais;
- Alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.

Conforme Chiavenato (2000, p. 152):

Promover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas. Esses cinco processos são intimamente inter-relacionados e interdependentes. Sua interação faz com que qualquer alteração ocorrida em um deles passe a provocar influência sobre os demais, os quais realimentarão novas influências nos outros e assim, reciprocamente, gerando acomodações e ajustamento no sistema todo.

A Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram para alcançar os objetivos relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. Conforme Chiavenato ⁽²⁰⁰²⁾, a administração constitui a maneira de fazer com que as coisas sejam feitas da melhor forma possível, através dos recursos disponíveis, a fim de atingir os objetivos. A administração envolve a coordenação de recursos humanos e materiais para o alcance de objetivos. Nessa concepção, estão configurados quatro elementos básicos: Alcance de objetivos; Por meio de pessoas; Através de técnicas e em uma organização.

A tarefa da administração é basicamente integrar e coordenar recursos organizacionais, muitas vezes cooperativos, outras vezes conflitivos, tais como pessoas, materiais, dinheiro, tempo e espaço etc., em direção aos objetivos definidos de maneira tão eficaz e eficiente quanto possível. A Administração de Recursos Humanos, lida com recursos vivos extremamente complexos, diversificados e variáveis, que são pessoas, lida também com diversos órgãos da organização e sob autoridade de diversos chefes. A Administração de Recursos Humanos não têm controle sobre os eventos e as condições que as produzem, pois estes são operados pelas diversas áreas da organização e o comportamento de seus participantes.

A Gênese de Gestão de Pessoas

Para Dutra ⁽²⁰⁰⁹⁾, as pressões sobre as organizações têm feito com que transformações venham ocorrendo em todo o mundo no que tange o relacionamento entre as organizações e pessoas. Desde os anos 80 comenta-se da necessidade de rever a forma de gestão de pessoas e repensar conceitos e ferramentas de gestão. No entanto pouca coisa surgiu neste tempo. A partir dos anos 90 é que surgem idéias mais concretas de mudanças e começamos a observar resultados positivos em novas formas de gerir pessoas.

Historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado ^(DUTRA, 2009). Grandes são as transformações nas organizações, e o conceito de gestão de pessoas e suas mudanças na prática têm sido como principal fio condutor sobre as pessoas.

Muitas empresas, a partir da década de 90, decidiram designar suas áreas de RH com outros nomes. Porém o que importa não é o nome, mas o sentido, a essência, o significado íntimo que este nome adquire dentro das organizações. O importante no limite é a percepção que o empresário e o trabalhador têm desta área.

Conforme Dutra ^(2009, p.37) “[...] a gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas”

Vivemos na sociedade do conhecimento, onde o talento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. Porém, esse talento e essa capacidade tem que ser vista com outros olhos, olhos de colaboradores e não de concorrentes. Precisamos assim resgatar o papel do ser humano na organização, a fim de torná-los competentes para atuar em suas atividades como colaboradores. É com este cenário que as organizações devem ter a visão de que o Capital Humano será seu grande diferencial. Assim surge um novo conceito em gestão de pessoas.

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes. Nota-se também que o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

A CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais. Quanto mais se entender a cultura da organização, maior será a chance de sobrevivência no mercado.

Robbins ⁽²⁰¹¹⁾ diz que a cultura organizacional é um fator importante a ser considerado pelos gestores, tanto nas organizações privadas, quanto nas públicas. Uma cultura forte proporciona estabilidade para uma organização. Mas, para algumas delas, também pode ser uma importante barreira à mudança.

Morgan ^(1996, p. 41):

Cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais do conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos, sendo o seu conceito usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

De acordo com Wagner III ^(1999, p. 371) “[...] a cultura organizacional origina-se das maneiras informais e não oficiais de proceder”.

A cultura de uma organização é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensa sobre si mesmo e seu trabalho.

Wagner III ⁽¹⁹⁹⁹⁾, no processo de ajudar a criar entendimento mútuo da vida da organização, a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas. Em primeiro ela dá aos membros uma identidade organizacional, para se compartilhar normas, valores e percepções, proporcionando um sentido de união para promover um sentimento de propósito comum. Em segundo facilita o compromisso coletivo, com o propósito de desenvolver a partir de uma cultura compartilhada um compromisso de todos que aqueles que aceitam a cultura como a sua própria. Em terceiro promove a estabilidade organizacional, ao nutrir um senso comum de identidade e compromisso a cultura encoraja a permanente integração e cooperação entre os membros de uma organização. Em quarto lugar molda o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido aos seus ambientes.

Wagner III ⁽¹⁹⁹⁹⁾ aponta que a cultura de uma organização serve como uma fonte de significados comuns para explicar por que as coisas acontecem de modo como acontecem.

Ela influencia a organização formal, assim influenciando as atitudes e comportamento dos colaboradores ^(WAGNER III, 1999).

Para Wagner III ^(1999, s.p) “Tudo isso acontece porque as normas e os valores culturais fornecem informação social, e essa informação ajuda os funcionários a determinarem o significado de seu trabalho e da organização ao seu redor”.

Segundo Wagner III (1999, p. 367): “[...] a cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmo e seu trabalho”.

Em geral todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que possuem, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que rege suas políticas e também pelo clima expresso tanto por seu layout físico quanto pela interação de seus membros entre si (GIL, 2001).

A cultura permite entender como uma organização funciona como são encarados os problemas, porque as pessoas agem de tal forma e respondem daquela maneira aos obstáculos que encontram. A cultura faz parte da essência da organização, é um elemento constitutivo dela.

Conforme Chiavenato (1994, p. 52), a “cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização”.

A cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa, ou seja, é a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes (CHIAVENATO, 1994).

Para Maximiano (1995, p. 36) “a organização informal é, em primeiro lugar, um sistema de normas de condutas, que definem os padrões de comportamento a que as pessoas se amoldam”.

Para Geertz (1989), a cultura organizacional é o resultado de sua história particular e do sistema de símbolos criado e mantido pela sua liderança no passado e no presente, o qual serve para ser interpretado e dar significado às experiências subjetivas de seus membros, assim como para racionalizar e aumentar seu compromisso com a empresa.

Robbins (2011) coloca que existem sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização. Inovação é o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e a assumir riscos. Atenção aos detalhes é o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes. Orientação para os resultados é o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance. Foco na pessoa é o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização. Foco na equipe é o grau em que as atividades de trabalhos são mais organizadas em torno de equipes do que de indivíduos. Agressividade é o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas. Estabilidade é o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em vez do crescimento.

Para Robbins (2000), reconhecer que a cultura organizacional possui características comuns não significa, porém, que não possa haver subculturas em toda cultura considerada. A maioria das grandes organizações possui uma cultura dominante e diversos conjuntos de subculturas. Uma cultura dominante expressa valores centrais

compartilhados pela maioria dos membros da organização. As subculturas tendem a desenvolver-se em grandes organizações para contemplar problemas e situações comuns ou experiências vividas pelos seus membros, essas subculturas são muitas vezes definidas por rótulos departamentais e separação geográfica. O departamento de compras, por exemplo, pode ter uma subcultura que inclui valores essenciais da cultura dominante acrescido de valores específicos daquele departamento.

Robbins ⁽²⁰⁰⁰⁾ diferencia cultura forte e cultura fraca sendo que em uma cultura forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e compartilhados de maneira ampla, ou seja, quanto mais pessoas aceitar os valores essenciais e quanto maior seu comprometimento com eles, mais forte será a cultura e maior sua influência sobre o comportamento dos membros da organização, pois o alto grau de compartilhamento e intensidade cria um clima interno de alto controle comportamental. Uma organização que possui cultura forte reduz o índice de rotatividade de seus membros, pois demonstra um elevado grau de concordância sobre o que a organização representa. Essa unanimidade de propósitos gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional. Tais qualidades, por sua vez, reduzem a propensão dos funcionários a deixar a organização. Por outro lado a cultura fraca é percebida quando há grandes discordâncias de percepção da realidade organizacional, ou seja, as opiniões entre as pessoas variam bastante. Uma característica desse tipo de cultura é que pode ser facilmente mudada.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Para Robbins ^(1998, p. 56) “[...] mudança é uma realidade organizacional. E lidar com ela é uma parte fundamental do trabalho de todos os administradores”.

Segundo Schein ⁽¹⁹⁸⁶⁾, o planejamento de mudanças deve ser mediado pela cultura organizacional, ou seja, quanto mais importante à ação de mudança for para a estratégia, maior deve ser sua compatibilidade com a cultura da organização.

Nenhuma empresa está em uma situação particularmente estável hoje em dia, mesmo aquelas tradicionalmente estáveis, como as que ocupam uma fatia de mercado dominante em sua área, devem mudar, muitas vezes radicalmente ^(Robbins, 2011).

Robbins ^(2011, p. 566) resume seis forças específicas que estimulam a mudança:

1. Força da natureza de trabalho: maior diversidade cultural, envelhecimento da população, imigração e terceirização crescentes.
2. Tecnologia: computadores mais rápidos, mais baratos e portáteis, surgimento e crescimento das redes sociais (exemplo: facebook), decifração do código genético.
3. Choques econômicos: altas repentinas de juros para combater a inflação, colapso do sistema financeiro internacional, recessão global.
4. Competição: concorrência global, fusões e consolidações, maior regulação governamental do comércio.
5. Tendências sociais: consciência ambiental crescente, liberação das atitudes para com funcionários gays, lésbicas e transexuais, mais tarefas múltiplas e conectividade.
6. Políticas Internacionais: políticas anticapitalistas na Venezuela, na Bolívia e no Equador, abertura se mercados na China, embargos a nações árabes, como Irã e o Iraque.

2215

Resistência à mudança

Wagner III (1999) diz que mudança é o ato de variar ou alterar modos convencionais de pensamentos ou comportamentos. Nas organizações, é um ímpeto importante e, ao mesmo tempo, um produto primário dos esforços de desenvolvimento organizacional reformulando os modos pelos quais as pessoas e grupos trabalham juntos. Sempre que os gerentes tentam acionar alguma mudança, podem esperar resistência, porque as pessoas tendem a resistir àquilo que percebem como ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas. Quanto mais intensa a mudança, mais intensa tende a ser a resistência resultante.

Nas palavras de Robbins (2011, p. 568):

Nosso ego é frágil e muitas vezes enxergamos as mudanças como ameaças. Estudos comprovam que mesmo quando são mostrados dados aos funcionários que sugerem que eles precisam de mudanças, eles se apegam a qualquer informação que encontrarem e que sugira que estão bem e não precisam mudar.

Segue o autor explanando que:

A resistência à mudança pode ser positiva se levar a discussões abertas e ao debate. A mudança nem sempre aparece de maneira padronizada, ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. É importante observar que nem toda mudança é positiva, muitas vezes a pressa pode levar a decisões ruins, as mudanças precisam ser pensadas cuidadosamente em todas as implicações (ROBBINS, 2011, p. 568).

Robbins (2011) explica que as principais fontes de resistências à mudança resumidamente são: fontes individuais residem às características humanas como percepção, personalidade e necessidade e as fontes organizacionais residem na própria estrutura da organização. Como fontes individuais destacam-se hábitos, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido e processamento seletivo de informações e fontes organizacionais inércia estrutural, foco limitado de mudança, inércia de grupo, ameaça à especialização e ameaça às relações de poder estabelecidas.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional é a qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. É aquela "atmosfera psicológica" que todos nós percebemos quando entramos num determinado ambiente e que nos faz sentir mais ou menos à vontade para ali permanecer, interagir e realizar.

Chiavenato (2000) destaca que o clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da organização. Quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tende a ser alto e proporciona relações de satisfação, de animação, de interesse e colaboração entre os participantes.

Em outro direcionamento, Chiavenato ⁽²⁰⁰⁰⁾ aponta que quando há baixa motivação, entre os membros, seja por frustração ou por barreiras à satisfação das necessidades individuais, o clima organizacional tende a baixar. Quando o clima é baixo se caracteriza por estados de desinteresses, apatia, insatisfação, depressão, podendo, em casos extremos, chegar a estados de inconformidade, agressividade, tumulto, típicos de situações em que os membros se defrontam aberta e ostensivamente contra a organização. Assim o clima organizacional representa o ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação existente.

Somos influenciados pelo clima organizacional e, ao mesmo tempo, o influenciamos. Esse ciclo de influências criará um efeito o qual chamamos de "realimentação de autorreforço", fazendo com que certas características da cultura sejam amplificadas através de comportamentos repetidos nas relações do dia-a-dia. Assim, se a cultura organizacional for virtuosa, esse ciclo amplificará comportamentos construtivos, gerando mais produtividade com qualidade de vida. Mas se a cultura for viciosa, o ciclo de influências arrastará a empresa para comportamentos cada vez mais destrutivos, prejudicando a produtividade, desgastando as pessoas e os seus relacionamentos.

Chiavenato ^(2000, p. 95):

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades, na verdade o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

O clima organizacional pode ser definido como os reflexos de um conjunto de valores, comportamentos e padrões formais e informais que existem em uma organização (cultura) e, representa a forma como cada colaborador percebe a empresa e sua cultura, e como ele reage a isso.

Para Chiavenato ^(2000, p. 94) clima organizacional é o nome "[...] dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização".

Krumm ^(2005, p.58) "clima organizacional refere-se às percepções individuais dos eventos culturais da organização: como empregados, individualmente ou em grupo, interpretam o que acontece na organização".

Clima Organizacional é o indicador de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: políticas de RH, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Chiavenato (1993, p. 115) “as organizações vivem em um mundo humano, social, político, econômico. Ambiente é tudo o que envolve externamente uma organização, o ambiente é constituído pelas outras organizações que formam a sociedade”.

Uma organização depende de outras organizações para seguir seu caminho e atingir seus objetivos, a interação entre a organização e o ambiente torna-se fundamental para a compreensão, a sociedade moderna é uma sociedade de organizações (Chiavenato, 1993).

Chiavenato (1993, p.116):

A interação contínua entre uma organização e seu ambiente introduz um elemento de controle ambiental sobre a organização. As estratégias para lidar com o ambiente da organização podem ser a rigor classificadas como competição e cooperação: são estratégias diferentes que representam uma medida de controle ambiental das organizações, pois permitem que “estranhos” participem dos processos de decisão da organização ou estabeleçam limites para os mesmos.

Uma organização está constantemente sendo afetada pelo ambiente na qual está inserida, a demanda pode se tornar tão elevada que impossibilite o atendimento adequado de todos os seus clientes. Segundo Chiavenato (2004), existem basicamente dois tipos de ambiente: ambiente geral e o ambiente específico.

O ambiente geral afeta os resultados da organização indiretamente de acordo com Chiavenato (2004). As variáveis do ambiente geral são aquelas relacionadas com sociedade ou mercado como um todo. Chiavenato (2004) enumera algumas como: condições econômicas, tecnológicas, sociais, legais, políticas, culturais, demográficas e ecológicas. Cada uma dessas condições afetarão a forma como a sociedade se comporta em relação à organização.

O ambiente específico, porém, é menos abstrato que o ambiente geral, pois as mudanças ocorridas neste ambiente afetam diretamente a empresa. As variáveis do ambiente específico, segundo Chiavenato (2004), são os fornecedores, clientes, concorrentes e agências reguladoras. Essas variáveis, portanto, são os agentes que atuam diretamente sobre a organização. Os fornecedores entregam os insumos e os clientes consomem os produtos da organização.

Conforme Robbins (2005), o ambiente de uma organização é composto pelas instituições ou forças externas que têm o potencial de afetar o seu desempenho. Elas incluem, tipicamente, fornecedores, clientes, concorrentes, agências regulatórias do governo, grupos de opinião pública e outros. A estrutura de uma organização é afetada pelo ambiente devido às incertezas desse ambiente.

Algumas organizações enfrentam ambientes relativamente estáveis – neles, poucas forças estão em mutação. Não há, por exemplo, novos concorrentes, nenhuma

inovação tecnológica por parte da atual concorrência nem atividades de grupos de opinião pública que possam influenciar a organização.

Outras empresas enfrentam ambientes muito dinâmicos – mudanças rápidas de legislação que afetam seus negócios, novos concorrentes, dificuldades na aquisição de matéria prima, mudança constante nas preferências dos consumidores a assim por diante.

De acordo com Robbins ⁽²⁰⁰⁵⁾, os ambientes estáveis geram bem menos incertezas do que os dinâmicos. Como a incerteza é uma ameaça à eficácia organizacional, os executivos farão de tudo para minimizá-la. Uma das formas de reduzir a incerteza ambiental é fazer ajustes na estrutura da organização.

Foram identificadas três dimensões no ambiente de uma organização: a capacidade, a volatilidade e a complexidade ^(Robbins, 2005):

- A capacidade de um ambiente refere-se ao grau em que ele consegue sustentar o crescimento. Ambientes ricos e em crescimento geram recursos abundantes, que podem ajudar a organização em tempos de relativa escassez. A capacidade abundante abre espaço para que a organização cometa erros, o que não acontece quando a capacidade é escassa.
- A volatilidade está relacionada ao grau de instabilidade de um ambiente. Onde existe um alto grau de mudança imprevisível, o ambiente é dinâmico. O ambiente dinâmico atrapalha quando os executivos têm de fazer previsões acuradas sobre as probabilidades associadas a diversas alternativas de decisão. No outro extremo, está o ambiente estável.
- A complexidade do ambiente está relacionada com o grau de heterogeneidade e de concentração dos seus elementos. Os ambientes simples são homogêneos e concentrados. Isso pode descrever a indústria do tabaco, pois há relativamente poucos participantes. Para essas empresas, é fácil manter vigilância sobre a concorrência. Em comparação, os ambientes caracterizados pela heterogeneidade e pela dispersão são chamados de complexos. É o caso das empresas que atuam com a Internet. Todos os dias parece surgir um “vizinho novo no bairro”, que concorrerá com os provedores em atividade.

Para Robbins ⁽²⁰⁰⁵⁾, a partir dessa definição tridimensional de ambiente, pode-se chegar a algumas conclusões. Existem evidências que relacionam os graus de incerteza ambiental a diferentes arranjos estruturais. Mais especificamente, quanto mais escasso, dinâmico e complexo o ambiente, mais orgânica a estrutura deve ser. Por outro lado, quanto mais abundante, estável e simples o ambiente, mais adequada será a estrutura mecanizada.

A MOTIVAÇÃO

A motivação é um conjunto de razões e até mesmo motivos que nos induzem e nos levam ou provocam algum tipo de ação ou comportamento. Com base no consumidor pode - se dizer que a sua motivação são as suas razões que induzem um comportamento de compra. Já a motivação no trabalho é a disposição ou vontade própria de concretizar metas e objetivos.

De acordo Maximiano (1995, p. 318) “estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a mola propulsora da produção de bens e da prestação de serviços”.

Para Chiavenato (2002, p. 80): “a motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras funciona como ‘desejo’ e ‘receio’; o individuo deseja poder, deseja status, receia o ostracismo social, receia as ameaças e à sua auto- estima”.

Cada pessoa é diferente quando se trata de motivação. As necessidades mudam de pessoa para pessoa, deste modo, produz diferentes tipos de comportamento, os valores e os princípios sociais são diferentes, as capacidades de atingir os objetivos e metas são diferentes. Devido todas estas diferenças, os padrões de comportamento variam, o processo é praticamente o mesmo para todas as pessoas.

Segundo Vergara (2012, p. 66) “como somos diferentes uns dos outro, nossas motivações também o são. Alguém pode sentir-se predominantemente motivado por fatores econômico-financeiros ou em termos de aquisição de bens e serviços”.

Para Vergara (2012, p. 66) “de modo geral pode-se dizer que existem elementos que estão presentes em um trabalho significativo”. Por exemplo:

- Promoção da aprendizagem e do desenvolvimento de pessoa;
- Oportunidade de proporcionar às pessoas um papel social nas atividades da sociedade;
- Promoção, na pessoa, da sensação de estar contribuindo, de pertencer, de ser apreciado, o que permite desenvolver sua autoestima;
- Oportunidade de produzir bens e serviços desejados pela sociedade;
- Promoção de satisfação.

Vergara (2012, p. 69 e 70) explana que:

- Devemos desafiar as pessoas a alcançar seus padrões de excelência, todos nos temos potencial de sermos cada vez melhor;
- Elogie as pessoas para que elas sintam orgulho do que fazem;
- Fortaleça as recompensas oferecidas pelas empresas, para que os indivíduos sintam-se reconhecidos pelo o que fazem;
- Reconheça o trabalho de cada indivíduo, pois às vezes basta apenas os Parabéns!
- Confie e incentive seus funcionários e a creditem em seus potenciais;
- Temos que aceitar os limites de cada individuo, pois todos nos temos forças e fraquezas. Por isso devemos acreditar em nossas forças.
- Não ser um líder autoritário, mas sim democrata, delegue tarefas mas sem compartilhar autoridades necessárias para realizar estas tarefas;
- Permita que as pessoas errem, mas que aprendam com os erros cometidos para que não errem novamente.

Ainda com base em Vergara ⁽²⁰¹²⁾ pode se dizer que as pessoas podem sentir-se motivadas pelo desejo de ser saudável, de ser amado, de sentirem-se competentes, de ser reconhecido, de participar de decisões, de realizar tarefas intrinsecamente desafiadoras, de trabalhar e ser confiável em seu trabalho.

Viu-se que as empresas estão valorizando cada vez mais os seus colaboradores para que mesmos consigam alcançar um bom desempenho no trabalho e na vida social. Fazendo com que eles sintam prazer e satisfação em realizar as atividades que são de suas competências, gerando assim um bom relacionamento entre as equipes (chefe/empregado).

MOTIVOS INTERNOS

Os motivos internos são as necessidades, interesses e habilidades dos indivíduos que faz com que os próprios sintam-se atraídos por determinadas coisas e evitar outras. São, portanto impulsos de ordem fisiológica e psicológica afetados por fatores sociológicos: necessidade, frustração, aptidões, habilidades, atitudes e interesses ^(MAXIMIANO, 1995).

Para Maximiano ^(1995, p. 319 e 320):

As necessidades são os motivos internos mais importantes pois são as necessidades humanas. Por exemplo: a fome é uma necessidade que motiva o organismo a procurar alimento. Quando mais forte essa necessidade, maior será o empenho em satisfazê-la mais intensa será a motivação. Uma vez satisfeita a necessidade, o organismo entra num estado de saciedade ou satisfação e o objeto do comportamento no caso da fome, o alimento deixa de representar um estímulo, porque se extinguiu o impulso interno para persegui-lo.

Segundo Maximiano ^(1995, p. 324) "Frustração não é apenas a busca da satisfação das necessidades que motiva o comportamento humano no trabalho. A frustração, que resulta da insatisfação das necessidades podendo também ser um impulso".

Quando não conseguimos satisfazer alguma necessidade, a pessoa fica frustrada e ansiosa com a consequência da frustração o seu comportamento sofre algumas alterações, por exemplo, a procura de um novo emprego ou profissão, quando não há possibilidade de progredir a onde esta. Além desses comportamentos existem outros muito comuns que decorrem da frustração e que têm grande probabilidade de surgir em situações de trabalho são a resignação e a agressão ^(MAXIMIANO, 1995).

Baseado em Maximiano ^(1995, p. 325) "as aptidões são habilidades em potencial, e as habilidades são aptidões que se desenvolveram. Esses dois atributos compreendem tudo aquilo que o ser humano faz ou é capaz de fazer".

Ainda explica Maximiano ^(1995, p. 326) que "interesses e habilidades são influenciados por inúmeros fatores como necessidade, sexo, raça, grupo social, ambiente familiar, formação, moda e idade".

CICLO MOTIVACIONAL

Baseado no Portal do Marketing, a motivação é proveniente de alguns estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação, podendo decorrer de algo externo ou proveniente do próprio organismo. Essa ação tem o nome de ciclo motivacional.

Quando o ciclo motivacional não consegue realizar-se, geralmente ocorre a frustração do indivíduo, que mantém algumas atitudes:

- Comportamento estranho ou sem normalidade;
- Agressividade por não conseguir satisfazer algo que desejava;
- Nervosismo, insônia, distúrbios circulatórios/ digestivos;
- Falta de interesse pelas tarefas ou objetivos;
- Passividade, moral baixo, pessimismo, insegurança e resistência à modificação, etc.

Portanto quando uma necessidade não é satisfeita, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado. De algum modo a necessidade ser compensada. Assim percebemos que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal.

MOTIVOS EXTERNOS

Segundo Maximiano ^(1995, p.326):

Os motivos externos são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue por satisfazem a uma necessidade, despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada. Um discurso de exortação feito por um líder político, um desafio proposto pelo gerente de vendas e uma escala de progressão salarial são exemplo desses estímulos externos.

De acordo Maximiano ⁽¹⁹⁹⁵⁾ os motivos externos podem ser divididos em duas categorias principais: o trabalho e as condições de trabalho. Segundo uma classificação feita numa teoria proposta por Frederick Herzberg, que exerceu grande influencia sobre a motivação.

Herzberg ⁽¹⁹⁷³⁾ realizou uma serie de entrevistas sobre aspectos agradáveis e desagradáveis na organização, satisfeito ou insatisfeito durante o trabalho. Após o resultado chegou à conclusão que os aspectos satisfatórios diziam respeito ao conteúdo do trabalho, sabendo-se, que a esses aspectos foi dado o nome de fatores intrínsecos.

Já as condições de trabalho têm aspectos insatisfatórios na qual se relacionam mais ao contexto do trabalho, as condições dentro das quais o trabalho era executado, nestas condições se dava o nome fatores extrínsecos.

Já os aspectos insatisfatórios estão relacionados mais ao contexto do trabalho, as condições aonde o trabalho era executado. A estes aspectos foi dado o nome de fatores extrínsecos ou higiênicos.

INCENTIVOS

Segundo Maximiano (1995, p. 335):

Os incentivos como o próprio nome diz, têm o objetivo explícito de estimular ou premiar o desempenho e devem ser analisados como uma categoria separada de motivos, porque são muito diferentes dos componentes comuns das práticas de administração de pessoal.

Com base em Maximiano ⁽¹⁹⁹⁵⁾, os incentivos representam o reconhecimento que o indivíduo tem perante os seus colegas pelo desempenho do trabalho. Pois os reconhecimentos e a autoestima são necessidades importantes para qualquer pessoa. Os programas de são um meio de reconhecimento e atendem a essas necessidades.

Para Maximiano ^(1995, p.335) "os programas de incentivos estão normalmente associados a algum tipo de campanha, competição interna ou projeto de aprimoramento do desempenho das pessoas e da empresa".

Há quatro categorias principais de incentivos: programas de reconhecimento, incentivos monetários, mercadorias e viagens.

- a. **Programas de reconhecimento:** Para Maximiano ⁽¹⁹⁹⁵⁾, os programas de reconhecimento são uns tipos de programas que reconhece o esforço que os funcionários apresentam durante um determinado período na organização e gratificam eles por esses atos.
Por exemplo, como o Oscar do melhor autor, premiado o executivo financeiro do ano ou o operário padrão.
Os programas de reconhecimento têm muitas vantagens, diversas empresas oferecem viagens de incentivos e um prêmio mais modesto ao segundo colocado. Pois nos tempos vividos os campeões não querem apenas uma medalha no peito, mas sim uma recompensa material.
- b. **Incentivos Monetários:** A premiação em dinheiro é uma das mais simples que as empresas podem adotar. É considerado tradicional e muito usado: comissões de vendas, bonificações por peças produzidas, participação nos lucros e prêmios por sugestões essas são apenas alguns exemplos de incentivos monetários.
- c. **Mercadorias:** Grandes empresas utilizam as mercadorias como premiação, pois representa o dinheiro transformado em algo material, como uma televisão, relógio ou até mesmo um automóvel ^(MAXIMIANO, 1995).
É possível também que as empresas distribuam mercadorias de valores variados, para recompensar as diferenças de realização: cinquenta mil reais em dinheiro, um carro para o campeão e uma moto para o vice-campeão e conseqüentemente reduzindo os prêmios para o terceiro colocado e assim por diante.
- d. **Viagens:** Maximiano ⁽¹⁹⁹⁵⁾, as viagens de incentivo representam a maneira mais dispendiosa de premiar o desempenho. Cada empresa deve oferecer aos seus funcionários um conjunto de incentivos, um ambiente de trabalho e o conteúdo das tarefas em si, que se juntam para formar seu sistema motivacional.

O DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS

Lawler ⁽¹⁹⁹⁸⁾ citado por Pereira ⁽²⁰⁰⁷⁾ encontrou evidências de que o dinheiro pode motivar não apenas o desempenho, como também companheirismo e dedicação. Verificou que o dinheiro tem apresentado pouca potência motivacional em virtude de sua incorreta aplicação por parte das organizações. A relação não consistente entre o dinheiro e o desempenho, em muitas organizações, é devida a uma infinidade de razões, dentre as quais destaca:

- Extensão de tempo e trabalho ligado a aumentos salariais, podendo dar a impressão que seus ganhos são independentes do desempenho;
- Os gerentes não fazem avaliações de desempenho, ainda se elas possuem diferenças salariais;
- O preconceito gerado pela escola das relações humanas a respeito do salário em si e das limitações psicológicas do modelo do homo economicus tão difundido pela escola de administração científica de Taylor.

As conclusões de Lawler III ^(1998, apud Pereira 2007) são:

As pessoas buscam dinheiro porque através dele elas satisfazem as necessidades fisiológicas e de segurança, mas também disponibiliza condições para que satisfaçam as necessidades sociais, de estima e de autorrealização. Portanto, o dinheiro é um meio e não um fim.

As pessoas pensam que seu desempenho é necessário para obter mais dinheiro. Assim a motivação é subjetiva, depende das necessidades de cada e em um determinado momento. Não há como afirmar se é intrínseca ou extrínseca ou se dinheiro motiva ou não.

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES SEGUNDO MASLOW

Para Maximiano ^(1995, p. 83) “as teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existam dentro dele”.

Portanto para Maslow ⁽¹⁹⁹⁵⁾ as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, a uma escala de valores mencionados de acordo com seu grau de importância. Assim no momento que indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, assim as pessoas estão sempre buscando satisfazer.

Para Maslow ⁽¹⁹⁹⁵⁾ as necessidades humanas estão descritas em uma pirâmide de acordo com o grau de sua importância e de influência no comportamento humano. Na base da pirâmide estão às necessidades mais baixas as conhecidas como necessidades primárias, já no topo estão as mais sofisticadas e intelectuais as necessidades secundárias. As necessidades da base da pirâmide precisam ser satisfeitas antes das necessidades do topo.

Pirâmide de
Maslow



Figura 1
Pirâmide de Maslow / Fonte: Lopes, 2011.

Para fins de esclarecimento, apresentamos a seguinte Figura 1 que representa a pirâmide.

1. **Necessidades fisiológicas:** é o nível mais baixo das necessidades humanas. São as necessidades inatas, como necessidade de alimentação (fome e sede), de sono e repouso, de vestimentas contra (frio ou calor), ou desejo sexual. São também conhecidas como necessidades biológicas ou básicas que garantem a sobrevivência do indivíduo desde o seu nascimento, estamos sempre buscando satisfazer nossas necessidades básicas, antes de buscar um nível mais elevado.
2. **Necessidades de segurança:** Pode-se dizer que é o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. As pessoas buscam a proteção às ameaças ou perigos do dia-a-dia. Geralmente surgem essas necessidades quando o ser humano já satisfaz as necessidades fisiológicas.
3. **Necessidades sociais:** são as necessidades relacionadas com a vida social do indivíduo junto a outras pessoas. São necessidades associativas de participação, troca de amizades, de afeto e de amor junto a uma sociedade perante a sociedade e as pessoas pelas quais nos relacionamos. Esta surge quando as necessidades sociais mais baixas encontram-se relativamente satisfeitas. A frustração destas necessidades leva à falta de adaptação social e à solidão.

4. **Necessidade de estima:** É o tipo de necessidade pela qual a pessoa se vê e faz sua autoavaliação e autoestima. Envolvem desde autoconfiança, a necessidade de aprovação social, de reconhecimento social, de status, prestígio, reputação e consideração. Quando o indivíduo satisfaz essas necessidades eles conseqüentemente mantêm sua valorização, autoconfiança, força, prestígio, poder e capacidade. Caso, o contrario o ser humano pode se sentir inferior, desamparado, os quais por sua vez podem levar até mesmo ao desânimo.
5. **Necessidades de autorrealização:** essas necessidades encontram-se no topo da hierarquia são consideradas como as mais elevadas. Essas necessidades estão relacionadas à sua autorrealização, independência, autocontrole, competência e plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual. Esse tipo de realização pode ser satisfeita somente por recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias. Nessas necessidades quanto mais as pessoas obtém recompensas que a satisfaçam, mais importante ela se torna e mais ainda a pessoa desejava satisfazê-la. Mesmo que a pessoa já esteja satisfeita ela sempre vai querer mais.

De acordo com Chiavenato ^(2000, p. 86) em linhas gerais, a teoria de Maslow apresenta os seguintes aspectos:

1. As necessidades satisfeitas ela não é motivadora de comportamento, porém as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento.
2. O individuo nasce com as necessidades fisiológicas que são inatas, portanto trabalha para satisfazer essas necessidades básicas.
3. Após satisfazer as necessidades fisiológicas o indivíduo entra em uma nova trajetória aonde ele necessita de novos padrões de necessidades. Surgindo então as necessidades de segurança voltada à proteção contra ameaças e contra privacidade.
4. No momento em que o indivíduo controla as suas necessidades fisiológicas e de segurança, surge às necessidades mais elevadas, que são: as necessidades sociais, de estima e de autorrealização. Sabendo-se que uma necessidade complementa a outra.
5. As necessidades mais elevadas surgem apenas no momento que as mais baixas forem satisfeita, predominando porém as mais baixas de acordo com a hierarquia das necessidades. Porém, as necessidades mais elevadas têm uma ativação predominante em relação as mais baixas.
6. As necessidades mais baixas normalmente têm um ciclo de motivação mais rápido e a mais elevada tem um ciclo extremamente longo.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O trabalho é de suma importância para a vida do homem, estando ele relacionado a uma profissão, um ofício, ou seja, uma atividade onde o homem produza algo para sua vida. Os trabalhadores precisam estar satisfeitos com o trabalho que realizam para que possam contribuir para o sucesso das organizações.

Portanto, podemos dizer que a satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis com as quais os empregados veem seu trabalho, assim a satisfação no trabalho tem sido definida de diferentes maneiras. “[...] referem-se à satisfação no trabalho como sinônimo de motivação, como atitude ou como estado emocional positivo havendo, ainda, os que consideram satisfação e insatisfação como fenômenos distintos, opostos” (MARTINEZ, PARAGUAY, 2003, p.1). Sabemos que diversas teorias relacionaram salário à felicidade, mas hoje os benefícios e as remunerações deixaram de ser determinantes na escolha de um novo emprego. Claro que as pessoas buscam crescer financeiramente, mas isso deixou de ser o fator mais importante para que o colaborador sintasse realizado no trabalho.

Assim, satisfação no trabalho é entendida como a relação percebida entre o que um indivíduo espera do seu trabalho e o que ele percebe que está obtendo. Entrando-se em um estado de prazer emocional que resultou de uma avaliação que um profissional faz sobre até que ponto as funções que desenvolve atendem seus objetivos (MARTINEZ, PARAGUAY, 2003).

Um colaborador motivado, que for reconhecido pelo seu trabalho vai se sentir realizado pelo reconhecimento recebido. A satisfação gera um resultado positivo, resultando numa melhor produtividade. E essa vontade de trabalhar para a empresa e pela a empresa que as organizações buscam em seus colaboradores.

A satisfação depende da saúde física e da psique, da saúde do corpo e da mente; da mensuração: medida através da percepção e dos sentimentos. A satisfação depende muito da concordância do indivíduo sobre o cumprimento de seus aspectos intrínsecos e extrínsecos no trabalho.

Fatores são aqueles que fazem parte do cargo desempenhado, originando-se do trabalho que vem sendo desenvolvido pelo ocupante de cargo.

Ainda podemos dizer que a satisfação no trabalho faz parte do clima dentro da cultura de uma organização. Essa cultura organizacional é por uma visão, objetivos e valores de seus comandados e por outros fatores, tais como: organização formal, informal e ambiente social.

FATORES QUE DETERMINAM A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

De acordo com Robbins ⁽¹⁹⁹⁸⁾, os fatores mais importantes que determinam a satisfação no trabalho são: trabalho mentalmente desafiador, recompensas justas, condições que apoiam o trabalho e colegas de trabalho que dão apoio. E também a importância de uma boa personalidade e ajuste de cargo.

Baseado em Robbins ⁽¹⁹⁹⁸⁾:

1. **Trabalho mentalmente desafiador:** Os empregados estão preferindo trabalhos que lhes dão oportunidade para usar a sua capacidade, habilidades e conhecimentos. Essas características tornam o trabalho desafiador. Trabalho sem desafio e costumeiro desanima os funcionários e os deixa desmotivado, frustrando e trazendo sentimentos de fracassos.
2. **Recompensas justas:** Empregados querem receber pelas tarefas realizadas de acordo com o seu grau de importância e desempenho. Quando o pagamento é justo com base no trabalho realizado, no nível de habilidade do indivíduo e nos padrões de pagamento do mercado o resultado provável é a satisfação. As vezes as pessoas preferem receber menos dinheiro mas trabalho e um local que desejam ou talvez em um local menos exigente ou ter mais escolha do trabalho e das horas que trabalham. Os colaboradores buscam pagamentos justos pelos seus trabalhos e promoções além de justiça, com mais responsabilidade e status social.
3. **Condições de trabalho apoiadoras:** Os empregados preocupam-se com o ambiente de trabalho por conforto pessoal como por facilitar o trabalho. Os colaboradores preferem trabalhar em ambientes físicos que não sejam perigosos, mas também com boa iluminação e com o mínimo de barulhos. externos.
4. **Colegas que dão apoio:** As pessoas buscam mais do trabalho do que o dinheiro que recebem, o trabalho preenche a necessidade de interação social. Os colegas amigáveis e que dão apoio acabam levando a satisfação no trabalho além do próprio chefe.
5. **Lembre-se do ajuste personalidade-cargo:** As pessoas com determinada personalidade cientes de suas escolhas de profissão, devem ter habilidades e talentos certos para obedecer às exigências de seus empregados. Assim tem mais capacidade de ter sucesso nos seus empregos tendo probabilidade de alcançar satisfação em seus empregos.

Os determinantes e conseqüências da satisfação no trabalho podem ser abordados partir de um ponto de vista individual ou da organização. Existem diferenças individuais que influenciam os níveis de satisfação do colaborador.

O efeito da satisfação no trabalho sobre o desempenho do empregado

Segundo Robbins ^(1998, p.99 e 100), o estado atual de nosso conhecimento é a:

- **Satisfação e produtividade:** Quando um indivíduo faz um bom trabalho intrinsecamente se sente bem com isso. Quando é recompensada sua produtividade é aumentar o reconhecimento global, seu nível de pagamento e probabilidade de promoção. Essas recompensas aumentam o nível de satisfação no trabalho.
- **Satisfação e Absenteísmo:** Encontramos uma relação entre satisfação e absenteísmo, mas a correlação é moderada. Assim empregados insatisfeitos podem faltar mais ao trabalho do que empregados satisfeitos.
- **Satisfação e Rotatividade:** A satisfação está negativamente relacionada à rotatividade, mas é mais forte do que encontramos para o absenteísmo. Outros fatores como condições do mercado de trabalho, expectativas sobre oportunidades alternativas de trabalho e tempo de serviço na organização são importantes restrições na verdadeira decisão de alguém largar o emprego atual.

Assim, para Robbins ^(1998, p. 99), “O interesse dos gerentes em satisfação no trabalho tende a centrar-se em seus efeitos no desempenho do empregado. Para estimar o impacto da satisfação no trabalho na produtividade, no absenteísmo e na rotatividade do empregado”.

Em suma, mais motivado o colaborador, faz maiores esforços para alcançar os objetivos organizacionais, mais razões tem a realizar um trabalho melhor, será feito um maior esforço para fazê-lo.

Além da satisfação das necessidades básicas, objetivos, desejos de conquista e de melhoria e a necessidade de autorrealização podem se tornar poderosos motivos para buscar um melhor desempenho. No caminho para alcançar seus objetivos, os indivíduos crescem, os objetivos constituem ferramentas para o desenvolvimento de pessoas, somente alguém que não tem metas não chega a lugar nenhum.

METODOLOGIA

A investigação foi desenvolvida pelo paradigma interpretativista, caracterizando-se como pesquisa exploratória e descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa de dados. Tratou-se de um estudo de caso.

O referido estudo teve como objetivo apontar para a empresa alternativa de melhoria no setor de pessoal, verificando possíveis problemas na busca de novas soluções para amenizá-los, objetivando uma análise do andamento de todo o setor, tratando assim de uma pesquisa descritiva.

A pesquisa foi de cunho bibliográfico com base em materiais utilizados em livros e artigos, auxiliando no alcance dos objetivos prepostos. Tratou-se de estudo de campo e de caso que sugeriu novas estratégias para intervir na identificação de alguns fatores para o melhoramento da satisfação e motivação no ambiente interno da organização.

A abordagem da pesquisa foi qualitativa e quantitativa, pois se ocupou do levantamento dos dados e dos fenômenos e suas ocorrências para formação das informações úteis, com base no levantamento e análise dos dados através dos questionários para a caracterização dos fatores determinantes de motivação e satisfação. Em seguida foram registrados e demonstrados em gráficos, e por fim, analisados a partir dos conceitos e abordagens teóricas apresentadas no referencial bibliográfico do presente estudo.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Análise dos dados coletados

Foram aplicados 11 questionários aos colaboradores da Construtora e Incorporadora Walan Ltda., com a finalidade de avaliar como está o nível de satisfação e motivação no ambiente interno da empresa.

É possível analisar que dos entrevistados desta empresa 100% são do sexo masculino. Fato esse de fácil compreensão, por tratar-se de construção civil, algo ainda comum somente para homens no estado do Rio Grande do Sul. No quesito distribuição por faixa etária constatou-se que na organização estudada o maior número de colaboradores está na faixa etária entre 31 a 40 anos totalizando 37%. Com 36% aparecem os que estão acima de 50 anos. As outras faixas etárias, que se distribuem dos que possuem até 21 anos, entre 21 a 30 anos e 41 a 50 anos totalizam 27% distribuídos de forma igualitária de 9% cada um. No grau de instrução dos entrevistados, observaram-se que 55% possuem o ensino fundamental incompleto, 18% dos entrevistados o ensino superior em fase de conclusão. Os demais colaboradores, em um total de 9%, possuem ensino fundamental, ensino médio incompleto e ensino médio completo. É importante que se ressalte que na organização não há nenhum colaborador sem instrução. Com relação à situação matrimonial dos colaboradores, o número que mais se sobressaiu, totalizando 55%, foi o de solteiros, seguido de 27% de casados e 18% em união estável.

Em relação à naturalidade dos colaboradores, ficou constatado que 73% dos colaboradores são naturais de Santo Ângelo. É importante ressaltar, que a grande maioria dos colaboradores é contratada onde a empresa realiza as obras, sendo uma das políticas da empresa, procurando assim desenvolver a região onde esta inserida, naquele momento. Ficaram divididos em igualdade os colaboradores em 9% cada dos naturais de Santo Cristo, Entre-Ijuis e os que não informaram a naturalidade.

Na segunda parte do questionário, na questão 6, com relação ao cargo, 82% dos colaboradores que fazem parte da organização são do setor operacional, sendo estes compostos por pedreiros, carpinteiros, eletricitas, auxiliares de produção, instalador hidráulico e almoxarife. Enquanto que 18% dos colaboradores são encarregados, sendo este supervisor administrativo, técnico em obra civil e engenheiro civil.

Na questão tempo de serviço, 100% dos colaboradores possuem menos de 5 anos na empresa. Isso se justifica pela grande rotatividade na área da construção civil, e por se tratar de uma construtora de outra localidade, aonde normalmente apenas vem para determinada cidade, executa a obra e após o término já parte para outra localidade.

A cerca do relacionamento entre pessoas da mesma equipe, 55% dos colaboradores evidenciaram como bom, os 45% restante afirmaram que o relacionamento está excelente. Com isso, há que se fazer uma análise mais aprofundada, nem sempre um potencial alto e positivo é certeza de que o clima organizacional é o melhor. Há necessidade sempre de se fazer pesquisas de satisfação mais específicas e buscar saber dos colaboradores detalhadamente suas pretensões, motivações e tudo aquilo que lhes traz maior comprometimento e desejo de estar nessa organização. Para os gestores também é importante que acompanhem com frequência as pesquisas de satisfação de

2231

seus colaboradores, bem como, o departamento de gestão de pessoas, para que possa monitorar, melhorar e sanar eventuais problemas de desmotivação que apareçam no ambiente de trabalho.

Quanto à autonomia para propor melhorias na execução de seu trabalho, 64% afirmam que é muito satisfatória, pois a empresa leva em consideração o que cada colaborador, dentro de seu conhecimento consegue desenvolver, sempre sob a supervisão de um superior. Os demais colaboradores, 36% apontaram como satisfatória a autonomia, sendo estes, de cargos onde é necessário um acompanhamento mais estratégico, com maior conhecimento técnico.

Quanto à realização profissional, 55% dos colaboradores afirmam que estão realizados profissionalmente na atividade que desempenham, 45% se dizem muito realizado, isso demonstra o quanto a atividade da construção civil está em alta, fazendo com que os profissionais desta área sintam-se motivados a buscar melhores postos e qualificações para desempenhar melhor suas funções. Para os profissionais da área de administração, mas especificamente, os gestores de recursos humanos, modernamente denominados gestores de pessoas é tema de suma importância, pois como é área que cresce com certa celeridade é importante que se acompanhe de forma a entender os processos de motivação, desenvolvimento pessoal e satisfação nesse ambiente de trabalho, como a construção civil.

No quesito a seguir, 9% dos entrevistados sentem que suas ideias ou sugestões não são ouvidas, enquanto que 36% estão muito satisfeito, e 55% dos colaboradores estão satisfeito. Percebe-se que a maioria das sugestões são ouvidas e executadas, por outro lado algumas sugestões não podem ser executadas, pois o projeto não permite determinadas alterações.

colaboradores foram questionados quanto ao reconhecimento de seu trabalho, sendo 55% sentem que são reconhecidos. Já 36% apontam que são muito reconhecidos e 9% mais ou menos reconhecidos. Quanto à estabilidade no emprego, 46% dos colaboradores afirmam estar seguros no emprego, 36% mais ou menos seguros e 18% muito seguros.

No quesito a seguir, os colaboradores foram questionados quanto ao sentimento em relação aos critérios utilizados para as promoções internas, destaca-se que 18% responderam muito satisfeitos, 46% satisfeitos, 18% mais ou menos satisfeitos e 9% pouco satisfeito e não souberam responder. Quanto à quantidade de treinamentos executados, 9% não souberam responder, em empate com 18% assinalaram como mais ou menos satisfatória e muito satisfatória, e 55% esta muito satisfatória.

No item relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro da equipe, 55% dos participantes afirma ser muito satisfatória, isso devido à análise diária de cada membro da equipe. Aquele que não se adapta a uma determinada função dentro de uma equipe é imediatamente deslocado para outra equipe, até identificar em qual melhor se adaptará e desenvolverá melhor a sua função. Dos outros colaboradores entrevistados 27% responderam que o relacionamento é satisfatório e do restante,

2232

18%, divididos em 9% cada um respondeu que está mais ou menos satisfeito ou que não sabe como se sente com relação ao superior imediato.

As informações sobre os resultados dos cronogramas de execução das obras são repassados semanalmente aos colaboradores, assim, dos questionados 55% afirmam que são confiáveis às informações recebidas, pois a cada instante é conversado com os responsáveis da equipe, estabelecendo a ordem dos serviços a serem executados, deixando cientes dos prazos e metas a serem atingidos. Dos 27% restantes, 18% se dizem totalmente confiáveis perante as informações repassadas, e 9% mais ou menos confiáveis, sendo esse segundo percentual devido a baixa escolaridade e difícil entendimento das informações repassadas. Sugere-se para a organização reavaliar as formas de apresentação das informações desses resultados a fim de melhorar os índices apresentados.

Quanto ao sentimento em trabalhar na empresa, dados mostram que 37% dos entrevistados sentem-se muito satisfeitos e 36% satisfeitos. É importante buscar trabalhar e extrair os motivos que evidenciam estes 37% e os 36% dos trabalhadores muito satisfeitos e satisfeitos respectivamente, para aplicar aos demais, que não souberam responder sendo 18%, e os mais ou menos satisfeitos num total de 9%. Além disso, faz-se importante aplicarem-se atividades para aqueles que apresentam índice de baixa satisfação e com aqueles que não conseguem identificar o seu nível de satisfação. Estas atividades vão desde um acompanhamento diário com pequenas conversas, observações, relatos, dinâmicas, até mesmo encaminhamentos à psicóloga, para então tratar de maneira mais específica o real motivo da insatisfação, se está relacionado ou não ao ambiente de trabalho, ou se é oriundo de problemas pessoais que estejam interferindo no profissional.

No quesito seguinte foi questionado o que o colaborador considera com principal fator de motivação. Aos respondentes foi possibilitado que pudessem escolher quatro alternativas das relacionadas, sendo que merece destaque a opção gostar do que faz, com nove opções de escolha pelos colaboradores, mostrando assim item favorável de satisfação e motivação tanto profissional quanto para a empresa, cabe a empresa e ao gestor de pessoas buscar manter constantemente esta satisfação e motivação através de cursos de qualificação e pesquisa se satisfação onde o colaborador possa manifestar sua opinião sobre as ações e sua participação na organização. Outro item que merece destaque é oportunidade de crescimento que recebeu seis opções de escolha, demonstrando que a organização oferece ao colaborador ingressar em uma atividade operacional e no decorrer do trabalho aprender novas atividades, qualificando este colaborador para atividades de maior conhecimento evitando a rotatividade, possibilitando o crescimento profissional daquele colaborador. O item a seguir, integração da equipe de trabalho, com cinco opções, evidencia que aproximadamente 50% dos colaboradores dizem estar integrados com o grupo e que os outros não concordam que este seja um fator motivacional relevante, dessa maneira seria importante buscar esclarecer com os colaboradores o que estaria faltando para integrar mais o grupo.

No quesito ser valorizado e reconhecido pelo trabalho, com quatro opções de escolha dos onze respondentes, evidenciou-se não ser um item que para os

2233

colaboradores mereceu destaque, ou seja, eles sentem-se, ou a maioria deles, na medida do possível valorizados pela organização ou não tem a compreensão necessária do que significa ser valorizado e reconhecido ou que estes itens só se fazem através de benefícios financeiros.

Com três votos cada um ficou o quesito participação nas decisões e salário somado a benefícios, demonstrando que não há interesse na tomada de decisão por parte dos colaboradores ou que isso ainda não foi totalmente estabelecido pela organização e de que forma os colaboradores podem participar deste processo. Ainda não há uma política de salários e benefícios estabelecida pela organização, portanto, não há como os colaboradores medirem este quesito como fator motivacional. Os demais itens, autonomia, desafios existentes no trabalho, ser ouvido, instalações físicas, imagem da empresa e relação com a liderança da equipe, todos apareceram com duas opções de voto cada, dada pelos colaboradores como fatores de menos importância e que podem ser trabalhados individualmente e esclarecidos da sua real importância.

Quanto ao item estabilidade no emprego, menos citado com apenas uma opção de voto, é possível justificá-lo por se tratar de obras temporárias, ou seja, os colaboradores têm a ciência de que ao concluir o projeto serão dispensados, ou deslocados para outras regiões, não sendo como fator motivacional.

Das questões qualitativas da pesquisa, de números 17, 18 e 19, os dados da análise apontam para um enfoque mais subjetivo, seria dizer, que não houve um grande consenso em respostas que apontassem para os mesmos objetivos. Isso é de fácil entendimento, pois, sabe-se que nenhum ser humano é igual ao outro e que cada um tem os seus anseios e pretensões com relação a trabalho e vida pessoal.

Dessa maneira, na questão 17, quando perguntado aos colaboradores qual o fator satisfatório para continuar trabalhando na empresa estudada o que foi respondido que para esses colaboradores o que mais importa é o salário; os companheiros de equipe; o coleguismo; o reconhecimento do trabalho; as recompensas; mesmo que não citadas; o bom relacionamento; aquecimento atual do mercado; gostar do que faz; oportunidade de novos desafios e o que mais se sobressaiu foi à questão do crescimento dentro da empresa. Esse fato ocorre porque a empresa tem como proposta oferecer meios de crescimento para os colaboradores através de treinamentos na área de construção civil e áreas afins fazendo com que este colaborador mantenha-se atualizado e à medida que as oportunidades aparecem. Para a empresa esse processo melhora o desempenho em termos de desempenho individual, integração com os departamentos, a detecção de áreas de oportunidade, trabalho em equipe e presença no mercado. Promove uma maior concorrência interna (entre os funcionários) e incentiva a projeção no mercado.

Na questão de número 18, perguntou-se aos colaboradores o que poderia funcionar com fatores motivacionais, dentre as respostas que mais apareceram foi o aumento de salário e as formas de recompensas. A empresa ainda não tem um plano de carreira definido, sendo isso um fator limitador da motivação e da satisfação

laboral. Outros itens que figuraram nas respostas foram além de plano de cargos e salários; respeito de seus superiores; ser ouvido; motivação; mais treinamentos; diálogo; instalações adequadas; relações interpessoais e possibilidade de continuidade na empresa.

Um plano de carreira de uma organização serve para planejar as necessidades futuras para elevar o nível de talento dos colaboradores da empresa. É a antecipação dos movimentos naturais de uma organização e como as peças devem ir acomodando-se para a empresa se manter competitiva e as pessoas que a compõem também se desenvolver dentro da mesma.

As novas tendências envolvem maior participação dos colaboradores, as empresas modernas oferecem oportunidades e procuram gerar movimentos internos através de chamadas para gerar novas aprendizagens para as pessoas.

Na questão 19 do questionário, pediram-se sugestões para melhorar o nível de satisfação e motivação do ambiente interno da empresa. Seguem algumas elencadas pelos colaboradores: contratação de mais colaboradores; treinamentos; palestras motivacionais; lazer; mais diálogo e maior integração entre as equipes em momentos fora do horário de expediente.

Essas sugestões serão levadas à empresa a fim de se estabeleça aquelas que são possíveis de serem realizadas em curto espaço de tempo, melhorando assim os fatores limitadores para a motivação e satisfação dos colaboradores.

Como proposta inicial, sugere-se a empresa fazer uma caixa de sugestão e deixá-la à disposição dos colaboradores para que, aos poucos possam ir sugerindo ações que possam melhorar o ambiente interno da organização.

Também se sugere à organização que, com mais frequência aplique questionários de satisfação a seus colaboradores e promova a integração dos mesmos. Para conseguir isso, é importante a realização de uma investigação em que se possa observar como isso pode afetar negativamente, essa falta de motivação dos trabalhadores, e tentar aplicar as técnicas corretas, de acordo com a cultura da organização, e por sua vez alcançar um ambiente de trabalho baseado na cooperação e compromisso de todos para juntos atender os objetivos e metas organizacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término dessa pesquisa, conclui-se que a motivação é algo intrínseco, ou seja, cada indivíduo precisa ter a consciência de seu poder de motivar-se. O que se pode fazer são ações de incentivo para que essa motivação torne-se contínua e positiva.

O estudo apontou que os colaboradores da empresa pesquisada possuem um grau satisfatório de motivação no ambiente de trabalho, evidenciado isso nas respostas dos questionários das perguntas 9 e 10, quanto à realização profissional, 100% dos colaboradores afirmam que estão realizados ou muito realizados profissionalmente na atividade que desempenham, respondendo a pergunta de pesquisa.

Esse grau de motivação para ser mantido deve ser monitorado com frequência para que se torne uma ferramenta útil para aumentar o desempenho dos colaboradores, já que proporciona a possibilidade de incentivá-los a que alcancem os objetivos e que, além disso, façam as atividades de trabalho com muito prazer.

A questão de número 18, respondeu ao objetivo específico, que foi o de analisar os fatores limitadores da satisfação dos colaboradores ligados ao ambiente interno. Os colaboradores quando questionados responderam que ainda há limitadores que impossibilitam o aumento da satisfação. Questões como o aumento de salário e as formas de recompensas. Não há na empresa um plano de cargos e salários definido, sendo isso um fator limitador da motivação e da satisfação laboral. Propõe-se que a partir desse estudo e com base nas diretrizes da organização que o departamento de Recursos Humanos começa a desenhar um plano estratégico de carreira para os colaboradores. Outros itens que figuraram nas respostas foram respeito de seus superiores; ser ouvido; mais treinamentos; diálogo; instalações adequadas; relações interpessoais e possibilidade de continuidade na empresa. Esses itens podem ser ajustados à medida que a organização vá mudando sua postura frente a seus colaboradores e em uma análise mais detalhada tratam-se de elementos de fácil implementação no ambiente interno.

Dentre as sugestões para que se aumente a motivação e a satisfação a partir de melhoramentos dos fatores limitadores relacionados ao ambiente interno, indica-se mais oportunidades de treinamentos para os colaboradores, mais possibilidades de participação nas ações e tomada de decisões, cursos de qualificação e oportunidades de melhoria contínua. Faz-se importante elaborar um plano de cargos e salários compatíveis com a área de trabalho e funções desempenhadas, observando opiniões dos próprios colaboradores.

Por fim, essa pesquisa foi de grande importância para a organização, pois, pontuou, na questão 19, e analisou pequenos problemas de falta de motivação e satisfação laboral que serviram para aclarar divergências no ambiente interno da empresa e que podem ser solucionadas e monitoradas, fazendo assim com que a organização adote outra postura frente a seus colaboradores.

O estudo não se extingue com estes dados analisados, mas determina um dos fatores que limitava o avanço, tanto da empresa quanto do colaborador, que podem ser trabalhados em conjunto para que se tenha um ambiente mais harmonioso e que se consiga atingir juntos os mesmos fins.

REFERÊNCIAS

- (1) ADMINISTRADORES.COM, O que é Cultura Organizacional. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-que-e-cultura-organizacional/46093/>> Acesso em: 04 de Maio 2013.
- (2) CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos; 7ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.
- (3) Gerenciando pessoas: o processo decisivo para a administração participativa. 3ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- (4) Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas. 4.ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1993. Work and the nature of man
- (5) FARIA, Caroline, Clima Organizacional, Disponível em: http://www.infoescola.com/administracao_/clima-organizacional/ Acesso em: 05 de maio de 2013.
- (6) Herzberg, Frederick. The Motivation-hygiene theory. In: Work and the nature of man. 4th ed.) p. 71-91). Cleveland: World Publishing, 1973.
- (7) INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING, Satisfação no Trabalho – O Desafio de Integrar toda a Equipe. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/blog/satisfacao-no-trabalho-o-desafio-de-integrar-toda-a-equipe/acao-no-trabalho>. Acesso em: 07 de maio de 2013
- (8) KRUMM, Diane J. Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia industrial/organizacional. Tradução Dalton Conde de Alencar; revisão técnica Marcos Aguiar de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2005.
- (9) MAITLAND, Iain. Administre seu tempo; tradução Maria Cristina Fioratti Florez e Giorgio Cappelli. – São Paulo: Nobel. 2000
- (10) MAMEDE, Canto, Augusto do, Antonio, A Influência da Cultura Organizacional nos Processos de Mudança. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/d086c43daf01071b03256ebe004897a0/4ad4782e13b055cb03256ef600506f48/\\$FILE/NT00090F7A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/d086c43daf01071b03256ebe004897a0/4ad4782e13b055cb03256ef600506f48/$FILE/NT00090F7A.pdf) Acesso em: 09 de maio de 2013
- (11) MARTINEZ, Maria Carmen, PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. Satisfação e Saúde no Trabalho - aspectos conceituais e metodológicos Cad. psicol. soc. trab. v.6 São Paulo dez. 2003
- (12) MAXIMIANO, Amauro. Cesar. Antônio. Introdução à Administração; 4ª Ed. São Paulo: Atlas S.A, 1995.
- (13) MONTANA, Patrick J. e Charnov, Bruce H. Administração; tradução Robert Brian Taylor – São Paulo: Saraiva, 1998.
- (14) NOVA, Elias. O Problema é Compreender a Cultura Organizacional nas Empresas Parte II. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-problema-e-compreender-a-cultura-organizacional-nas-empresas-parte-ii/43043/> Acesso em: 04 de maio 2013.
- (15) PEREIRA, Furlani Eduardo Kleber; A Influência da Motivação no Desempenho Profissional e Organizacional. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/a-influencia-da-motivacao-no-desempenho-profissional-e-organizacional/2045/> Acesso em: 27 de abril de 2013.
- (16) PORTALDOMARKETING.COM, O que é que ciclo motivacional. Disponível em: www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm Acesso em: 07 de Maio 2013.
- (17) RH PORTAL, Clima Organizacional. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/index.php?idc_cad=cjh8hedkz Acesso em: 05 de maio de 2013.
- (18) ROBBINS, Stephen Paul, Comportamento Organizacional/ Timothy A. Judge, Filipe Sobral; Tradução Rita de Cássia Gomes. 14ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010
- (19) Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- (20) SERRANO, Portilho, Daniel, Teoria de Maslow – A Pirâmide de Maslow. Disponível em: www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm Acesso em: 07 de Maio 2013.
- (21) SOUZA, Marcos. Ambiente Organizacional. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/ambiente-organizacional/69059/> Acesso em: 06 de maio de 2013
- (22) SOUZA, Moraes, Igor, Ítalo. O Conceito de Satisfação do Trabalho. Disponível em: <http://www.slideshare.net/mariadomingas/conceito-de-satisfao-no-trabalho> Acesso em: 10 de maio de 2013.
- (23) WAGNER III, John A. Comportamento Organizacional. São Paulo: Saraiva, 1999.
- (24) WIKIPEDIA, O Legado de Ford. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford> Acesso em: 30. Nov. 2012.
- (25) WIKIPEDIA, Clima Organizacional. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional Acesso em: 05 de maio de 2013.