

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

LEONEL ANTÔNIO SERRANO NETO

A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO

FLORIANÓPOLIS

2009

LEONEL ANTÔNIO SERRANO NETO

A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de conclusão de curso, apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel do Curso de Graduação em Administração, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Dante Marciano Girardi

FLORIANÓPOLIS

2009

LEONEL ANTÔNIO SERRANO NETO

A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, e pela banca examinadora, a qual atribuiu a nota _____ ao acadêmico Leonel Antônio Serrano Neto, em ____/____/2009.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Dante Marciano Girardi.
Orientador

Prof.

Prof.

Dedico este trabalho aos meus pais, Dimas e Marta, pelo apoio incondicional, amor e carinho que sempre me foi dedicado, sabendo também o tanto que batalharam para que eu pudesse, mesmo tão longe de casa, realizar mais este sonho.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus, por ter me guiado e protegido sempre, aos meus pais por terem investido e acreditado em mim o tempo todo, e a toda minha família que sempre rezou e torceu por mim.

Agradeço também a Bruna, minha namorada, por estar sempre ao meu lado me incentivando e me dando forças para continuar em frente. Agradeço ao Daniel, meu primo, que sempre foi e sempre será como um irmão para mim, pelo companheirismo durante toda a faculdade, e a todos os membros e agregados da república O Chamado, dizendo a eles que foi um imenso prazer ter passado os anos da faculdade com todos. À Mariana Louzada, que foi uma pessoa tão especial, me incentivando e aconselhando, e a todos os meus grandes amigos de Olímpia.

Agradeço a UFSC e a todos os professores, por terem colaborado com minha formação acadêmica, e em especial ao meu orientador Dante Girardi, por toda a atenção e sabedoria demonstradas em suas orientações, e a disposição em me ajudar no cumprimento de mais uma etapa de minha vida.

E por último, agradeço a todo o pessoal da AR Manutenção e Montagem, por terem me recebido de braços abertos na empresa, o que possibilitou a realização deste trabalho.

*“A possibilidade de realizarmos um sonho é o
que torna a vida interessante”*

(Paulo Coelho)

RESUMO

NETO, Leonel Antônio Serrano. **A Motivação no Trabalho:** Um Estudo de Caso. 2009. 64f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Devido à competitividade existente no mercado, as organizações necessitam cada vez mais de colaboradores motivados para que os resultados organizacionais atinjam de maneira positiva seu negócio, ou seja, uma empresa sem funcionários motivados não sobrevive no mercado por muito tempo. A busca por novos benefícios e incentivos para motivar o colaborador exige das organizações uma elevada pesquisa, dedicação e um alto grau de interesse com os dados levantados. Para isso, fez-se uma pesquisa sobre motivação no trabalho envolvendo principalmente algumas variáveis como necessidades prioritárias, interesse, objetivos profissionais e pessoais, expectativas de cada indivíduo, para atingir os resultados organizacionais da empresa. O objetivo deste estudo é identificar o papel da motivação nos funcionários em relação aos resultados organizacionais da AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado. Para atingir o objetivo do estudo, foram realizadas pesquisas bibliográficas e pesquisa de campo, por meio de questionários, classificadas como exploratórias. A pesquisa exploratória foi realizada na empresa, no segundo semestre do ano de 2009, com uma amostra de 30 colaboradores. Observou-se pelos resultados que a motivação é um fator fundamental para o desempenho dos colaboradores da AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado, já que o colaborador motivado aumenta consideravelmente sua produção e busca alcançar os resultados propostos pela organização. Em contrapartida, a empresa apresenta falhas em alguns pontos relacionados a incentivos e benefícios, os quais, na maioria das vezes, não atendem o que o colaborador almeja, devido à falta de informações sobre as prioridades e as necessidades de cada indivíduo. De acordo com a pesquisa realizada, os colaboradores da AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado buscam primordialmente a qualidade de vida e o incentivo profissional.

Palavras Chave: Motivação no Trabalho, Resultados Organizacionais, Clima Organizacional.

ABSTRACT

NETO, Leonel Antônio Serrano. **The Motivation at Work**: the study of a case. 2009. 64f. Training Final Work. (Graduation of Business). Business Course, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Due to the competitiveness in the market, organizations need more and more motivated employees to achieve organizational results to their business in a positive way, what it means that a company without motivated employees will not survive in the market for a long time. The search for new benefits and encouragement to motivate the employee requires a high research, dedication and a high degree of interest about the finding information from organizations side. To achieve this, a research about employee motivation was done involving some variables such as priorities needs, interests, professional and personal objectives, each individual expectations, to achieve the company's business. This report has the purpose of select and discuss the role of employee's motivation according to organizational results of AR Maintenance and Construction of Air Conditioner Company. To achieve the study objective, some bibliographic and field researches were accomplished, through many questionnaires, classified as exploratory research. The exploratory research was accomplished at the Company, during the second semester of 2009, using a sample of 30 employees. It was observed by the results that motivation is an essential factor to the employees performance of the AR Maintenance and Construction Air Conditioner Company, as a motivated employee increase respectability his production and try to achieve the results proposed by the Company. In the other side, the Company makes mistakes in some points related by incentives and benefits that in the most time don't get what the employees needs, due to few information about the priorities and needs of each person. According to the accomplished research, the employees of AR Maintenance and Construction Air Conditioner Company search essentially a good quality of life and a professional incentive.

Key words: Motivation at Work, Organizational Results, Organizational Atmosphere.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Ciclo Motivacional	20
FIGURA 2	Hierarquia de necessidade de Maslow	21
FIGURA 3	Teoria das Expectativas	24
FIGURA 4	Dificuldades de implantação da pesquisa de clima organizacional	33

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Teoria de Herzberg	23
-----------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Principal prioridade em relação ao emprego, de acordo com sexo e grau de instrução dos entrevistados	42
Tabela 2 Benefícios oferecidos pela AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado na visão das entrevistadas	43
Tabela 3 Benefícios oferecidos pela AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado na visão dos entrevistados	44
Tabela 4 Benefícios e/ou incentivos que o colaborador gostaria de receber	45
Tabela 5 Tipo de relacionamento com superior na visão das entrevistadas com grau de instrução ensino médio e superior incompleto	46
Tabela 6 Tipo de relacionamento com superior na visão das entrevistadas com grau de instrução superior completo e outros	46
Tabela 7 Tipo de relacionamento com superior na visão dos entrevistados com grau de instrução ensino médio e superior incompleto	47
Tabela 8 Tipo de relacionamento com superior na visão dos entrevistados com grau de instrução superior completo e outros	48
Tabela 9 Frequência em que os colaboradores participam de pesquisa sobre clima organizacional	49
Tabela 10 Divulgação dos objetivos da AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado	50
Tabela 11 Atitudes do colaborador que trabalha motivado, de acordo com o nível de importância	50
Tabela 12 Atividades consideradas importantes para elevação da qualidade de vida, na visão dos entrevistados	52
Tabela 13 Opinião pessoal sobre a AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado, na visão dos colaboradores entrevistados	53

LISTA DE SIGLAS

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

SEBRAE – Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.2 Justificativa	16
1.3 Estrutura do trabalho	17
2 REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1 Motivação	18
2.1.1 Teoria de Maslow	20
2.1.2 Teoria de Herzberg	23
2.1.3 Teoria de Vroom	24
2.1.4 Teoria de McGregor (X e Y)	25
2.2 Motivação nas Organizações	26
2.2.1 Fatores que motivam o colaborador	27
2.2.2 Fatores que desmotivam o colaborador	30
2.2.3 Motivação e os Resultados Organizacionais	31
2.2.4 Cultura e Clima Organizacional	32
3 METODOLOGIA	35
3.1 Tipos de Pesquisa	36
3.2 Técnicas de Coleta de Dados	37
3.3 Limitações da pesquisa	38
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
4.1 Contextualização da AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado	40
4.2 Resultado da pesquisa	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
5.1 Sugestões para novas pesquisas	56
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE A – Questionário	61

1 INTRODUÇÃO

A realidade das micro e pequenas empresas num país como o Brasil, de acordo com pesquisas realizadas pelo SEBRAE, mostram que mais da metade fecham as portas antes de completarem dois anos de atividade. Um dos principais motivos deste acontecimento é a falta de motivação dos colaboradores.

Devido à competitividade existente no mercado, as organizações necessitam cada vez mais de colaboradores motivados para que os resultados organizacionais atinjam de maneira positiva seu negócio, ou seja, uma empresa sem funcionários motivados não sobrevive no mercado por muito tempo.

Segundo informações de Fitz-Enz (2001), as empresas passaram a aceitar que as pessoas são o diferencial competitivo entre os empreendimentos, e que o dinheiro em caixa ou o lucro é uma consequência que acontece naturalmente. Os bens de uma empresa precisam da força humana para conseguir alcançar os objetivos, ou seja, a lucratividade. O segredo para manter a organização saudável e lucrativa, é a força do trabalho do capital humano.

Atualmente, a maioria das empresas está investindo em programas e benefícios que incentivem seus funcionários, fazendo com que as atividades sejam executadas com maior precisão, em menos tempo e com menor custo.

A concorrência entre as empresas existentes em cidades como São Paulo, está crescendo cada dia mais forte, o que obriga as organizações investirem em seus colaboradores, tendo como objetivo a retenção de talentos e a melhoria nos resultados organizacionais.

Para isso acontecer, as organizações necessitam de pesquisas para identificarem qual a demanda, em relação aos benefícios, priorizadas por cada colaborador que faz parte da empresa.

Este trabalho apresenta um estudo sobre os métodos de motivação utilizados para alcançar os resultados organizacionais, bem como uma ilustração desses métodos em uma empresa localizada no município de São Paulo, de nome AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado, cuja atividade é a manutenção e instalação de ar condicionado.

A pergunta problema definida para a pesquisa foi: **qual o papel da motivação nos funcionários em relação aos resultados organizacionais da AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado?**

1.1 Objetivos

Dentro de um estudo de caso, o objetivo constitui na finalidade do estudo, ou seja, o que se pretende atingir com a elaboração do mesmo.

Com o propósito de responder ao problema de pesquisa anteriormente exposto foram definidos os seguintes objetivos:

1.1.1. Objetivo Geral

Identificar o papel da motivação nos funcionários em relação aos resultados organizacionais da AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, proposto pelo autor, foram definidos os seguintes objetivos específicos.

- a) Levantar junto à AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado se já existe uma forma de avaliar a motivação dos funcionários, com o objetivo de verificar se as mesmas estão atingindo os resultados esperados pela organização;
- b) Definir objetivos e metas estratégicas de motivação para a AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado;
- c) Propor ações para motivar os colaboradores da AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado; e
- d) Estabelecer formas para utilização dos métodos motivacionais.

1.2 Justificativa

A justificativa procura explicar e convencer os leitores de que o motivo da escolha do tema é relevante para o pesquisador, para a sociedade e também para o alvo do estudo.

Com o avanço tecnológico, com a grande concorrência e a exigência cada vez maior do mercado consumidor, é de extrema importância a motivação dos colaboradores, de maneira que os resultados sejam atingidos, alcançando as metas e objetivos propostos pela empresa.

Como o emprego está se tornando uma questão de sobrevivência para as pessoas, as empresas estão buscando maneiras e tentando desenvolver incentivos que motivem o colaborador a executar suas atividades de forma motivada para atingir os resultados.

Para Köche *apud* Fachin (1993) a justificativa explicita a relevância do tema escolhido, tomando por base a fase científica atual, as suas divergências ou então a possível contribuição que o problema abordado pode propiciar ao pesquisador. De acordo com Fachin (1993) na justificativa devem transparecer as razões determinantes na escolha do tema bem como sua importância em comparação a outros assuntos.

Foi determinante na escolha do tema o fato de ser uma área de interesse do pesquisador, além disso, pesou o fato de o tema estar atualmente em permanente destaque, assim como a possível contribuição tanto para a entidade alvo do estudo como para a sociedade em geral.

O estudo aborda o problema de motivação encontrado na empresa AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado com os colaboradores, onde os mesmos necessitam estar motivados para alavancar a produção. As informações e dados para o estudo foram obtidos junto aos colaboradores da empresa estudada, observando como os métodos e benefícios de incentivo motivacional influenciam nos resultados da empresa.

A possibilidade de realização do trabalho também foi de suma importância para a escolha do tema, já que o assunto escolhido para ser tratado possui uma vasta gama de obras a respeito, e além disso houve cooperação e interesse da empresa estudada para que o trabalho fosse realizado.

1.3 Estrutura do trabalho

Após a definição do tema, da pergunta de pesquisa e dos objetivos, foi realizada a pesquisa bibliográfica, onde foram extraídas citações de diversos autores especializados em relação ao tema abordado. A pesquisa bibliográfica permitiu um melhor conhecimento sobre o papel da motivação nos resultados organizacionais, oferecendo ao pesquisador recursos importantes para a continuidade do estudo.

Posteriormente foi realizada a aplicação do questionário para os colaboradores da empresa, com intuito de coletar dados sobre o nível de motivação e os incentivos e benefícios oferecidos pela organização. As informações coletadas na aplicação do questionário foram analisadas e tabuladas, com o objetivo de identificar o papel da motivação nos resultados organizacionais. Durante a realização de todo o trabalho foi possível verificar a importância da motivação nas organizações para os resultados propostos.

O questionário aplicado, para coleta de dados e análise do estudo, está contido no Apêndice A.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura aborda temas que estão interligados com o problema de pesquisa, visando definir com clareza os diversos aspectos a serem objeto de levantamento de campo.

Este capítulo abordará as teorias relacionadas com o tema proposto pelo estudo, onde serão comparadas entre diversos autores, promovendo um diálogo entre os mesmos. Os subtítulos abordarão aspectos que influenciam diretamente nos resultados do estudo de caso.

2.1 Motivação

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, que significa deslocar-se, mover-se. Motivação, em seu conceito mais abrangente, pode ser definida como um motivo interno que impulsiona e dirige todo o comportamento humano, fazendo com que as pessoas se tornem mais produtivas, atuando com satisfação no ambiente em que vive.

Motivação também pode significar dar motivo a, causar, expor motivo, e o sinônimo da palavra é causa, razão, fim e infinito logo a palavra motivação vem da palavra motivo mais o sufixo ação, que quer dizer movimento, atuação ou manifestação de uma força em energia, um agente.

Para Mowen e Minor (2003, p. 90):

A motivação refere-se a um estado alterado de uma pessoa, o qual conduz a um comportamento voltado a um objetivo. Ela é constituída de várias necessidades, sentimentos e desejos que conduzem as pessoas a esse comportamento.

De acordo com Kotler (1998), o significado da motivação, é uma necessidade em que as pessoas se sentem pressionadas a agir. Os indivíduos possuem várias necessidades em determinados momentos.

Segundo Bergamini et. al. (1997, p. 14), “motivação é definida como inclinação para a ação que tem origem em um motivo”. Complementa argumentando que “a

motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades”.

Já Soto (2002, p. 118), define a motivação como:

...pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitado (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Portanto, a motivação não pode ser considerada uma simples injeção de ânimo que deve ser aplicada esporadicamente, pois não são apenas as influências externas, mas também as internas que motivam o homem, sejam elas conscientes ou inconscientes.

Segundo Montana (1999, p. 203), a motivação é “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”.

Para Soto (2002), o estudo sobre a motivação compreender o comportamento humano, permitindo fazer uma previsão com a intenção de controlar as necessidades e os motivos que o dirige.

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade, provocando o comportamento. Como mostra na Figura 2, toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Este estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio.

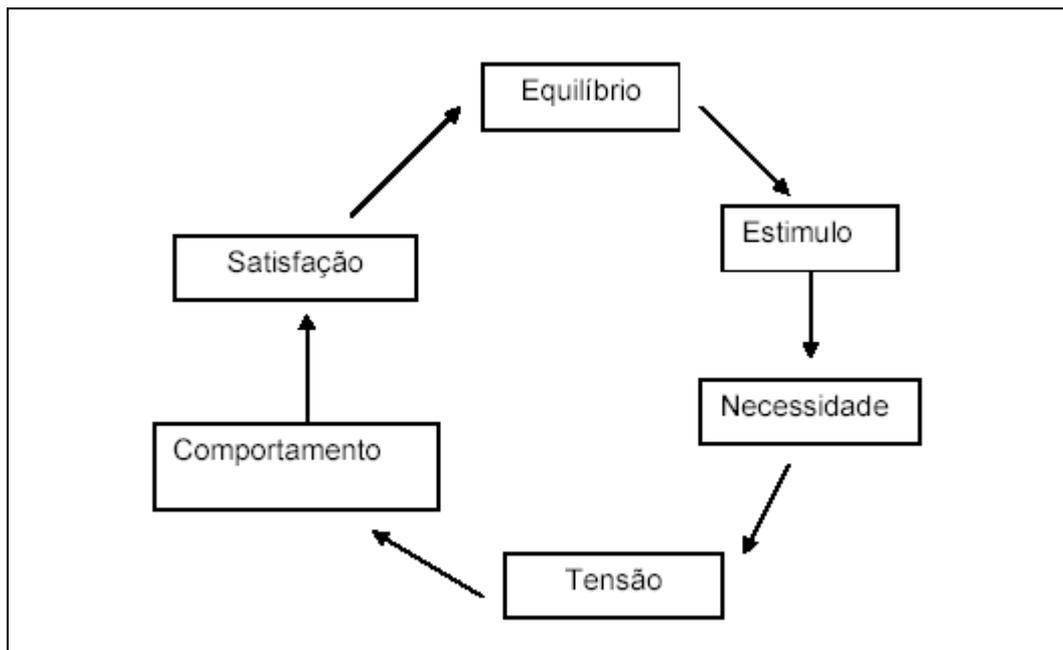


Figura 1 – Ciclo Motivacional
Fonte: Chiavenato, 2005.

Dentro dos conceitos sobre motivação abordados pelos autores citados, várias teorias foram levantadas para explicar o processo de motivação, sendo que quatro delas mantiveram a credibilidade: Teoria de Maslow, Teoria de Herzberg, Teoria de Vroom e Teoria de Mecgregor.

2.1.1 Teoria de Maslow

Segundo Kotler (1998), a Teoria de Maslow, conhecida como hierarquia de necessidades, aborda que as pessoas são dirigidas por necessidades em certas ocasiões organizadas em uma hierarquia, demonstrada na Figura 2.

O interesse pode ser caracterizado como algo que cada indivíduo goste. As coisas que são consideradas benéficas, vantajosas, agradáveis, constituindo seu próprio bem são vistas como interesse de cada pessoa.

Para Soto (2002, p. 142):

Os enfoques de conteúdo sustentam que a motivação surge com o desejo de satisfazer uma necessidade. Uma necessidade é uma sensação pessoal de carência em algum dos aspectos da vida de uma pessoa, a qual gera uma tensão desagradável. O indivíduo esforça-se em reduzir a tensão, em geral tomando uma ação que lhe permita satisfazer a sua necessidade.

Na pirâmide da hierarquia, estabelecida por Maslow, as necessidades mais básicas estão no primeiro nível e as mais complexas no topo, sendo que a leitura mais indicada é de baixo para cima. A ordem seria: Necessidades Fisiológicas; Necessidades de Segurança; Necessidades Sociais; Necessidades de Estima; Necessidades de Auto-Realização.

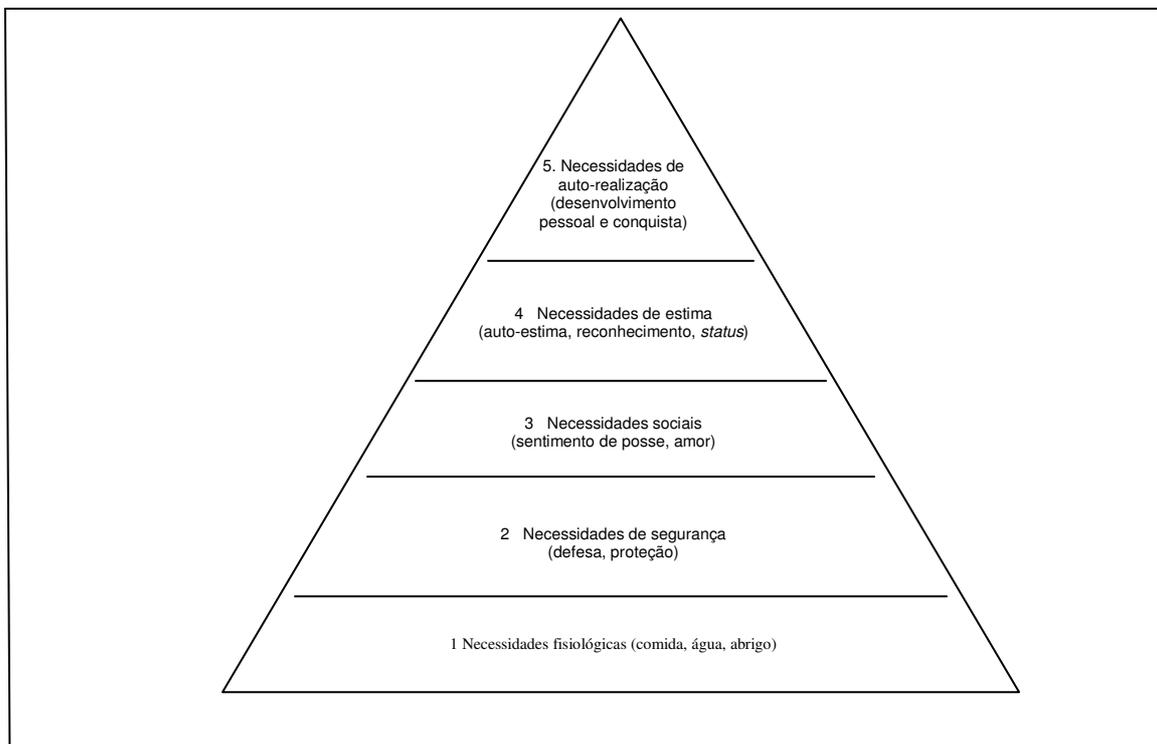


Figura 2 – Hierarquia de necessidades de Maslow.
Fonte: Kotler, 1998, p. 174.

As Necessidades Fisiológicas é o nível mais baixo da hierarquia, mas de vital importância. Para Maslow, as necessidades primordiais de uma pessoa é conseguir ar, alimentos, água, abrigo, sono em quantidade suficiente para alcançar a sobrevivência.

De acordo com a teoria, enquanto essas necessidades não estiverem satisfeitas, outras necessidades não poderiam motivar as pessoas.

Após a primeira necessidade ser alcançada, não existe motivação para buscar a

sobrevivência e sim para as necessidades de segurança. Essa necessidade constitui pela busca de proteção contra ameaça dos perigos existentes, como por exemplo, a perda do emprego, do abrigo, da sustentabilidade, etc.

A Necessidade Social acontece apenas quando a segunda necessidade esteja parcialmente ou totalmente alcançada, tratando-se da aceitação diante a sociedade e/ou grupo, troca de amizade, afeto, amor etc.

Necessidade de Estima envolve a autoconfiança, status, prestígio e consideração, dependência e autonomia diante o mundo. Essa seria a terceira necessidade, de acordo com a hierarquia adotada.

A última necessidade a ser atendida é a Necessidade de Auto-Realização, sendo a mais elevada ficando no topo da pirâmide. Está relacionada com a realização do próprio potencial e de autodesenvolvimento contínuo. Esta tendência se expressa através do impulso que a pessoa tem que superar continuamente.

Nem todas as pessoas conseguem atingir o topo da pirâmide, ou seja, todas as necessidades, pois as mesmas ficam paralisadas em necessidades como a busca da elevação da estima, autoconfiança e, principalmente, auto-realização.

Segundo Maitland (2000, p. 8), foram realizadas tentativas para relacionar a teoria com as exigências de funcionários dentro de uma empresa, chegando à seguinte conclusão:

as necessidades fisiológicas seriam as ligadas a salário e benefícios. As necessidades de segurança estariam vinculadas a assuntos como segurança no trabalho, auxílio-doença e planos de previdência, (...). As necessidades sociais, associadas a um senso de participação, amizade e prestatividade a colegas de trabalho e superiores. As necessidades de auto-estima podem ser satisfeitas pelo reconhecimento e elogio por parte de supervisores (...). As necessidades de auto-realização podem ser atingidas quando se proporcionam trabalhos gratificantes e interessantes (...).

Pode ser observado que a cada nível alcançado, a pessoa procura motivação para alcançar o nível superior da pirâmide. Cada vez que uma necessidade é alcançada, o indivíduo procura alcançar a próxima, e assim sucessivamente, mas nem sempre a pessoa consegue alcançar todas os níveis, ele pode retornar aquele já alcançado.

2.1.2 Teoria de Herzberg

Autor da Teoria dos Dois Fatores, Frederick Herzberg sugeriu dois grupos de fatores com o mesmo grau de importância à motivação da equipe. Os dois grupos abordados são: Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais.

Os Fatores Higiênicos se referem às condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha, como as condições físicas, salário, benefícios, política da empresa, clima organizacional, oportunidades existentes, etc.

Já os Fatores Motivacionais são aqueles que se refere ao conteúdo relacionado com o cargo em si, produzindo o efeito duradouro na satisfação, aumentando, inclusive, a produtividade a níveis de excelência.

Segundo Soto (2002), “o modelo de dois fatores de Herzberg enfatiza a importância das características dos cargos e das práticas organizacionais na resposta à pergunta: o que motiva o comportamento?”

Herzberg acredita que o trabalho é o principal motivador no ambiente de trabalho, e que todas as outras influências possíveis são de importância secundária.

Observando o Quadro 1, a seguir, pode-se dizer que a teoria simplifica bastante a pirâmide de Maslow.

Fatores	
Higiênicos: o ambiente	Motivadores: o trabalho
Programa de administração	Realização
Supervisão	Reconhecimento por realização
Condições de trabalho	Trabalho desafiador
Relações interpessoais	Maior responsabilidade
Dinheiro	Crescimento e desenvolvimento
Segurança	

Quadro 1 – Teoria de Herzberg
Fonte: Elaborado pelo autor

O estímulo que move o colaborador é interno, onde o mesmo de estar buscando sempre novos conhecimentos e desafios, sendo recompensado com elogios e reconhecimento da empresa em que está atuando.

2.1.3 Teoria de Vroom

A Teoria de Vroom, também conhecida como Teoria da Expectativa, restringe-se à motivação para produzir, rejeitando noções preconcebidas que reconhecessem diferenças individuais, sendo que uma pessoa poderia aumentar sua produtividade quando três condições se apresentassem: Objetivos Pessoais do Indivíduo, Relação Positiva entre Satisfação dos Objetivos e a Alta Produtividade e Percepção de sua Capacidade de Influenciar sua Produtividade.

De acordo com Bowditch (1992), a teoria de Vroom, conhecida também por modelo do estilo líder-participação, é baseado no trabalho que procura delinear um modo racional de decidir quanto à forma e a intensidade da participação durante toda a tomada de decisão.

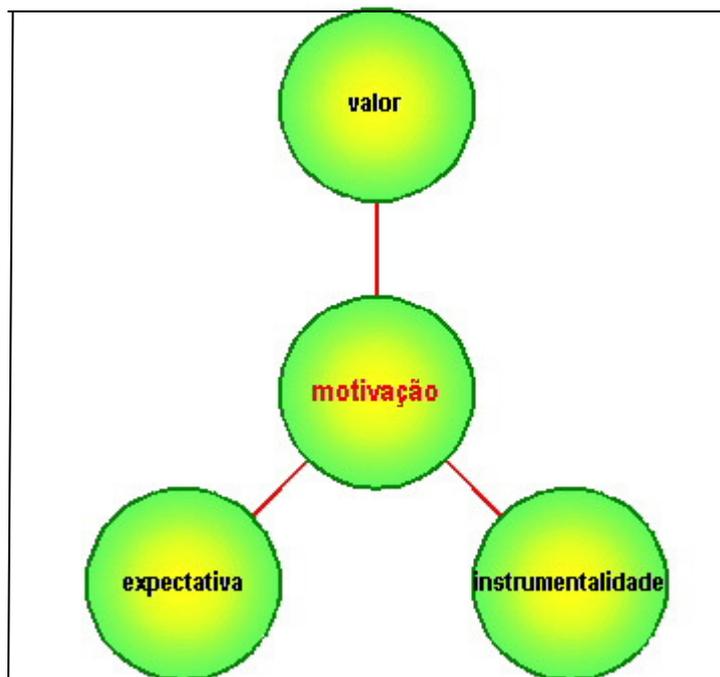


Figura 3 – Teoria da Expectativa
Fonte: Waal; Telles, 2004.

Os Objetivos Pessoais do Indivíduo poderiam incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante. Já a relação Positiva entre Satisfação dos Objetivos e a Alta Produtividade pode ser descrita por meio de exemplo, ou seja, se um operário tem como objetivo um salário maior e se

trabalha na base de remuneração por produção, seu aumento salarial poderá ser uma forte arma para sua motivação.

A Percepção de sua Capacidade de Influenciar sua Produtividade significa dizer que se um empregado acredita que maior esforço terá pouco efeito sobre os resultados, sua motivação será diretamente influenciada.

Pode-se notar que a Figura 3 apresenta, demonstrando a Teoria de Vroom. Para Victor Vroom, motivação é o processo que governa a escolha de comportamentos voluntários alternativos.

A teoria de Vroom refere-se exclusivamente à motivação para produção. Um indivíduo pode desejar aumentar a produtividade quando há expectativa, recompensa e a relação entre expectativa e recompensa.

2.1.4 Teoria de McGregor (X e Y)

A Teoria X e Y são dois conceitos desenvolvidos por Douglas McGregor representando dois conjuntos de suposições que são feitas aos colaboradores. Para Gregor, se aceitarmos a teoria “x”, e nos comportamentos de acordo com ela, as pessoas se mostrarão preguiçosas e desmotivadas. Já se aceitarmos a teoria “y”, as pessoas com quem interagimos se mostrarão motivadas.

Para Zoltners (2004, p. 241), “a Teoria X e a Teoria Y de McGregor especificam como as nossas suposições sobre as pessoas influenciam as nossas escolhas de estilo motivacional.”

Ainda para Zoltners (2004), os gerentes da teoria X são mais controladores e recorrem ao motivador da sobrevivência, já os gerentes da teoria Y delegam poder e recorrem a outros motivadores.

Na teoria X, as organizações partem do princípio de que as pessoas têm antipatia ao trabalho e às responsabilidades e, por isso, devem ser controladas e motivadas pela punição, pelo dinheiro ou elogios. Já na teoria Y partem da hipótese de que as pessoas são criativas e competentes e consideram o trabalho natural como a diversão ou o descanso

Segundo Bowditch (1992, p. 40):

McGregor defendeu que cada uma dessas orientações refletia crenças básicas sobre a natureza do comportamento humano, as quais subsequentemente influenciam um gerente a adotar uma abordagem motivacional ao invés da outra.

De acordo com Boog (2002), o estudo dos comportamentos humanos ocorre porque, de um lado, é preciso saber o que fará as pessoas trabalharem e, de outro, acredita-se que o gerente ou o líder é o responsável por fazer esses trabalhos e os demais processos acontecerem.

Para McGregor, se uma empresa adapta as teorias X, os seus funcionários se apresentam desmotivados, com atitudes e comportamentos preguiçosos, por outro lado, se adapta pela teoria Y, as pessoas vão interagir e apresentar características motivadoras.

2.2 Motivação nas Organizações

Pode ser notado que, no mercado atual, as organizações mostram que os trabalhadores possuem mais responsabilidades nos resultados organizacionais, fazendo com que muitas competências exclusivas aos gerentes ou líderes passam a ser responsabilidade de todos os integrantes da empresa. Grande parte dos resultados alcançados pela empresa depende dos recursos humanos que compõe o quadro da organização.

A maioria das empresas nos últimos anos reconhece a necessidade de manter seus funcionários motivados para que possam atingir sempre os melhores resultados, mas a motivação não depende só e exclusivamente de incentivos ou de possíveis oportunidades, precisa mais.

A motivação é uma ferramenta de extrema importância em todo o processo administrativo. Segundo Chiavenato (1982, p. 414),

Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico.

Percebe-se, então, que este conceito de motivação é totalmente válido, uma vez que esta é intrínseca ao indivíduo, ou seja, o ser humano somente se sentirá motivado a partir do momento em que houver uma razão, um objetivo, um fim a ser atingido.

De acordo com Motta (1991),

...os indivíduos possuem objetivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. A motivação desenvolve somente depois de se ter um objetivo a concretizar. O objetivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo. Nessa perspectiva, a motivação se liga a ação (...). A intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua expectativa de realização.

As organizações devem definir seus objetivos com o intuito de atender a missão da empresa e buscando a total dedicação dos colaboradores, tornando-o motivado e interessado em alcançar resultados satisfatórios. Os objetivos e metas da empresa deve ser repassado ao colaborador, pois o mesmo precisa estar informados sobre os resultados propostos por todos os setores da organização.

A motivação move resultados, cumpre metas, atinge objetivos e cria facilitadores emocionais para driblar os dificultadores do dia-a-dia. Segundo histórias, a motivação, aliada à necessidade, que transformou o homem no que ele é hoje, que alimentou a genialidade de grandes pesquisadores, pensadores e personalidades.

2.2.1 Fatores que motivam o colaborador

As empresas muitas vezes optam por utilizar, como fatores motivacionais, incentivos como premiações em dinheiro esperando o aumento da satisfação dos colaboradores, e na maioria das vezes esses fatores não atraem e nem motivam as pessoas.

De acordo com Maslow (apud Bergamini, 2006, p. 61), “(...) queremos ser tomados por nós mesmos, sermos aceitos como indivíduos completos e totais. Não nos agrada sermos percebidos como objetos úteis ou instrumentos”.

De acordo com Bergamini (1994, p. 78),

É fácil perceber que as pessoas, no geral, costumam chegar à empresa, no seu primeiro dia de trabalho, já motivadas. Ao aceitarem um novo emprego, essas pessoas acham-se cheias de esperanças e expectativas, sendo, assim, portadoras de necessidades que acreditam poderem ser atendidas pela empresa na qual acabam de entrar.

Pode ser notado que se as empresas aproveitarem a chegada, motivada, do colaborador, o trabalho para a busca de formas de motivações ficará simplificado, podendo identificar a individualidade de cada funcionário.

Tendo em vista a posição das empresas sobre o capital intelectual, observa-se que a cada dia há maior interesse das organizações em promover a motivação em favor dos resultados, seja ela feita através de treinamentos, dinâmicas, palestras, que podem momentaneamente atender algumas necessidades, porém à longo prazo tendem a cair no esquecimento (BRAZ, 2003).

Outro fator utilizado pelas organizações, para promover a motivação e alavancar os resultados, é a aplicação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), como atividades esportivas, eventos culturais, avaliação de desempenho, dentre outros.

Segundo pesquisa realizada pela revista Exame em uma das melhores empresas para se trabalhar, observou-se que práticas voltadas à melhoria da qualidade de vida no trabalho impactam positivamente a produtividade, fidelizando à empresa e melhorando o clima organizacional.

Existem alguns fatores internos e externos que afetam a motivação sobre os resultados da empresa, por exemplo, salários, benefícios, desenvolvimentos e treinamentos e trabalho em equipe.

O salário e os benefícios financeiros, como planos de saúde, seguro de vida, plano de previdência, podem incentivar as pessoas a trabalharem com maior desempenho, ou desmotivá-la de uma vez.

O desenvolvimento de pessoas, segundo Chiavenato (1999), “está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do treinamento”. Já o treinamento significa capacitar proporcionando conhecimento específico das atividades realizadas.

De acordo com Maitland (2000), o trabalho em equipe tem um papel de fundamental importância na motivação das pessoas, uma vez que os resultados se tornam eficientes e coesos.

Cada colaborador precisa usufruir o trabalho que realiza, originando as necessidades e desejos individuais, mas existem áreas de interesse comum, como por exemplo, a satisfação, segurança e perspectivas.

A satisfação seria um conjunto de tarefas e obrigações, dependendo das vantagens que o funcionário encontrar dentro da posição de trabalho que ele se encontra. Segurança é certeza do emprego seguro e/ou garantido num futuro previsível. Já a perspectiva pode ser definida como a iniciativa de tomar tarefas mais difíceis, diferentes e que exijam responsabilidade com o objetivo de promoções e efetivações no trabalho, demandando desafios.

Para buscar informações sobre a motivação dos colaboradores, as empresas buscam diversos tipos de pesquisas internas e outros métodos de pesquisa, com a intenção de descobrir o que realmente influencia a motivação dos mesmos, alterando assim os resultados da empresa.

Uma das pesquisas seria a verificação das tarefas executadas pelos colaboradores se realmente estão de acordo com o cargo contratado, com isso, é preciso considerar o funcionário, o serviço e a empresa.

De acordo com Maitland (2000), ao analisar o funcionário, deve-se identificar quais as expectativas pessoais em relação ao trabalho que ele busca, porque assim é possível obter respostas sobre a motivação do mesmo. No serviço deve ser analisado qual o grau de hierarquia e o local em que atua.

Na análise da empresa é necessário analisar como um todo, ou seja, se aquele funcionário realmente atende as expectativas da organização.

Pode ser observado que existem vários fatores que motivam ou desmotivam o colaborador, o que torna um grande desafio para todas as organizações que precisam do capital humano para desenvolver as atividades e conseguirem excelentes resultados organizacionais.

2.2.2 Fatores que desmotivam o colaborador

Dentro de uma organização, existem diversos fatores internos e externos que podem influenciar no clima organizacional. Assim como os fatores motivacionais alteram os resultados da empresa, a desmotivação é uma preocupação em todos os setores.

Como o trabalho é uma questão de sobrevivência para a maioria das pessoas, muitas delas trabalham desmotivadas por não estarem satisfeitas com o serviço prestado, atuando no mercado apenas por necessidade. A desmotivação pode causar um grande prejuízo tanto para os resultados organizacionais quanto para a equipe de colaboradores que compõe a empresa.

Fatores como falta de perspectiva, favoritismos, normas desnecessárias, reuniões improdutivas, expectativas não definidas, desonestidade, tolerância ao mau desempenho, salários indignos, tratamento humilhante, insegurança, entre outros, desmotivam totalmente o colaborador.

Segundo Fischer (2006):

A insatisfação monetária é tolerável, a pessoa agüenta por mais tempo. Agora, a relação com a chefia mexe diretamente com a motivação e a satisfação no trabalho. (...). Mas se o profissional se acomoda numa relação assim, ele também se torna responsável pelo estado de coisas ao seu redor.

Nem sempre, o incentivo financeiro motiva mais o funcionário, uma vez que a grande maioria busca reconhecimento e crescimento profissional dentro da empresa. Por esse motivo, as organizações devem buscar informações sobre as expectativas dos colaboradores quanto ao emprego.

As empresas devem estar sempre atentas para os itens que causam a desmotivação nos seus colaboradores, uma vez que os resultados correm riscos de serem alterados negativamente.

Uma pesquisa elaborada pela empresa SEC Talentos Humanos, publicada em 05 de setembro de 2007 pelo autor Tadeu B. Pereira Dias, mostra que em uma amostra de 480 profissionais de diversas áreas, a falta de motivação ocorre pelos seguintes motivos: 28% dos profissionais alegam falta de motivação no departamento em que trabalham; 16% gerenciamento de conflitos; 12% sobrecarga de trabalho; 12% luta do perfeccionismo versus o tempo; 10% acúmulo de funções;

7% falta de cooperação da equipe e finalmente 5% falta de preparação técnica para as atividades.

Analisando os dados citados, percebe-se que o fator salário não fora sequer mencionado, apesar de saber que este é um importante componente motivados para os colaboradores de uma empresa.

Um colaborador desmotivado contribui para que toda a equipe se desmotive, o que afeta diretamente a produtividade da empresa. Pesquisas apontam que funcionários desmotivados utilizam apenas 8% de sua capacidade produtiva enquanto que, funcionários motivados apresentam 60% de produtividade.

2.2.3 Motivação e os Resultados Organizacionais

Nas organizações, em geral, os resultados organizacionais dependem fundamentalmente do capital humano, ou seja, as pessoas que compõem o quadro de colaboradores de uma empresa podem auxiliar e se responsabilizarem pelos excelentes desempenhos e resultados da mesma. Esse acontecimento será possível se as pessoas estiverem completamente motivadas.

Para alguns autores, quando a empresa decide investir no desenvolvimento contínuo de seus funcionários, tem objetivos específicos tais como melhorar a performance empresarial, alavancar resultados para a empresa, aumentar as vendas, diminuir as perdas de matéria prima na fabricação de um produto, entre outros.

Um funcionário satisfeito com os benefícios e as oportunidades oferecidas pela empresa produz relativamente em maior quantidade e com maior qualidade, contagiando a equipe que está em volta e alcançando os objetivos propostos pela empresa.

No mundo globalizado, a busca por motivação dos colaboradores se torna parte obrigatória para continuar na concorrência, uma vez que os resultados são claramente alterados.

Pode ser percebido que investimentos em máquinas e equipamentos modernos e atuais se tornam desnecessários, pois o principal investimento que deve ser priorizado pelas organizações são os fator que motivam os colaboradores.

2.2.4 Cultura e Clima Organizacional

A cultura organizacional está intimamente ligada ao conjunto de valores pessoais a ponto de exercer influência em todo o sistema empresarial. De acordo com Schein (apud Marras, 2000):

... cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou à medida que resolveu os seus problemas de adaptação externa e interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Na Administração, é a força, influenciada diretamente pelo clima organizacional, que motivam os colaboradores a trabalharem em função de objetivos comuns à organização. Como uma equipe altamente motivada, em um clima organizacional agradável, os resultados organizacionais, conseqüentemente, será alcançada com maior facilidade.

Conforme Schein (2001), a cultura organizacional pode ser dividida em dois níveis, sendo um visível, mais fácil de observar e outro invisível, mais profundo. O nível visível, mais fácil de observar é aquilo que se vê, ouve e sente, já o nível mais profundo é o ponto de vista histórico.

A cultura organizacional se manifesta por meio de várias ações na empresa, como por exemplo, a arquitetura, layout, maneira como as pessoas se vestem, ética e filosofia, missão, visão e comportamentos visíveis e invisíveis.

Segundo Schein (2001), a cultura organizacional pode ser analisada em dois níveis: fundamentais, incontestáveis, tendo sentido de suposições e contestáveis, abertos, apoiados, tendo o sentido de valor.

O clima organizacional se refere ao ambiente interno que existe entre os colaboradores que fazem parte da empresa, estando diretamente ligado com o grau de motivação dos mesmos.

Na prática, o clima depende das condições em que a empresa se encontra, tanto na parte econômica, estilo de liderança, política, valores, estrutura organizacional, quanto das características das pessoas.

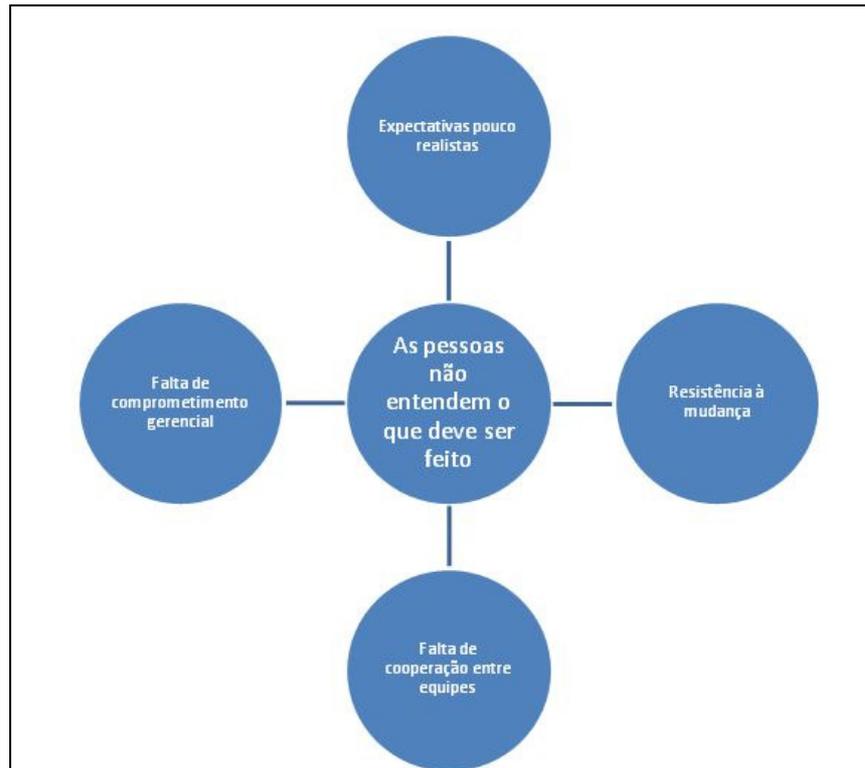


Figura 4 – Dificuldades de implantação da pesquisa de clima organizacional
Fonte: Elaborado pelo autor

Para Brum (2003) a cultura nasce e cresce com a empresa e não se muda, mas mesmo dentro de uma cultura corporativa e atrasada, ou seja, fechada, pode-se estabelecer um contexto favorável a partir de pessoas positivas que fazem o seu dia-a-dia. O clima organizacional é de certa forma, o reflexo da cultura da empresa, ou seja, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo.

Segundo Coda (1993), o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Existem fatores internos, como ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, burocracia, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, transporte e vida profissional, que influenciam diretamente no clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e

influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus colaboradores.

A pesquisa de que mede o clima organizacional, apresenta algumas dificuldades, como pode ser observado na Figura 4, no que diz respeito à implantação da mesma dentro da organização. Uma das dificuldades é a resistência à mudança, pois existem colaboradores que não concordam com mudanças, mesmo que elas sejam um benefício para a equipe.

Pode ser observado que a cultura organizacional é mais difícil de mudar, enquanto o clima se torna mais fácil devido às formas de administração tanto a curto quanto em médio prazo. Mesmo com dificuldades, principalmente em relação a resistência às mudanças, o clima organizacional se torna muito mais fácil de melhorar.

3 METODOLOGIA

O presente estudo utilizou a pesquisa exploratória do tipo quantitativa e descritiva, onde foi possível alcançar o objetivo proposto, identificando as mudanças necessárias no que diz respeito à motivação dos colaboradores.

A pesquisa exploratória, para Triviños (1987), proporciona ao pesquisador maior experiência de um determinado problema.

De acordo com Migueles (2004, p. 135):

O objetivo da pesquisa exploratória é situar-se em um problema sobre o qual o pesquisador não tem informações ou conhecimento suficiente para elaborar hipóteses pertinentes ou para traçar estratégias mais sofisticadas que permitam atingir objetivos precisos. A pesquisa exploratória pode abrir inúmeros caminhos de pesquisa e ação, e pode ser extremamente útil para administradores.

A metodologia se refere às técnicas, métodos e procedimentos utilizados para o desenvolvimento do presente estudo, para que seja alcançado o objetivo proposto. Pode ser considerada como a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado, do tempo previsto, da equipe de pesquisadores, das formas de tabulação dos dados coletados, enfim, tudo aquilo que foi utilizado na pesquisa.

Pesquisar significa procurar respostas para indagações propostas. Segundo Minayo (1993, p. 23), numa visão filosófica, define pesquisa como:

Atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Para Gil (1999), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico.

A pesquisa deste estudo teve como finalidade obter informações a respeito do papel da Motivação nos resultados organizacionais da AR Manutenção e Instalação de Ar Condicionado.

3.1 Tipos de Pesquisa

Dentro da metodologia, existem vários tipos de pesquisas, podendo ser separadas pelos pontos de vista da natureza, da forma de abordagem do problema, dos objetivos e dos procedimentos técnicos.

A pesquisa básica e a aplicada fazem parte do ponto de vista da natureza, onde a primeira refere-se à geração de conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista, envolvendo verdades e interesses universais. Já a segunda se refere à aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades locais. Segundo Lakatos; Marconi (1990), a natureza da pesquisa é considerada aplicada pelo seu interesse prático, isto é, os resultados podem ser aplicados e utilizados para solucionar problemas que acontecem na realidade das organizações.

O ponto de vista da forma de abordagem do problema, sendo considerada a mais utilizada, é composta pelas pesquisas quantitativas e qualitativas, sendo classificadas como o que pode traduzir números em informações para análise, solicitando técnicas e recursos estatísticos, e a relação entre o objetivo e o subjetivo, com tendência para a análise dos dados indutivamente.

Em relação ao ponto de vista dos objetivos existem as pesquisas exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa exploratória envolve levantamento de hipótese, bibliografias, entrevistas e análise. A descritiva visa descrever as características de problemas ou relações entre variáveis, envolvendo técnicas de coletas padronizadas. Já a pesquisa explicativa identifica os fatores que causam determinados tipo de problema.

Existem dois tipos de pesquisas, segundo Rudio (1986), a descritiva e a experimental. A descritiva ocorre quando o pesquisador tenta tomar conhecimento da realidade e compreende, sem interferir na mesma para modificá-la, já a experimental ocorre quando o pesquisador exerce influência sobre alguma variável com o propósito de verificar os possíveis impactos.

As pesquisas bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, *expost-facto*, pesquisa-ação e participante fazem parte do ponto de vista dos procedimentos técnicos. A pesquisa bibliográfica e a documental são elaboradas a partir de textos já publicados, sendo que a documental o material não recebeu

análise. A experimental determina um objeto de estudo, já o levantamento envolve interrogação das pessoas.

O estudo de caso, um dos métodos mais utilizados, pode ser classificado como um estudo profundo. A pesquisa *expost-facto* é aquela que o experimento acontece depois do fato ocorrido, a pesquisa ação pode ser caracterizada quando os pesquisadores estão envolvidos de forma cooperativa, já a participante se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores.

Segundo Franco (1985), dependendo das técnicas de coleta, análise e interpretação dos dados, a pesquisa de campo poderá ser classificada como de abordagem predominantemente quantitativa ou qualitativa. Numa pesquisa em que a abordagem é basicamente quantitativa, o pesquisador se limita à descrição factual deste ou daquele evento, ignorando a complexidade da realidade social.

Os questionários foram aplicados à 30 (trinta) colaboradores, entre o sexo masculino e feminino, que atuam no setor administrativo (finanças, recursos humanos, comercial, dentre outros) da AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado.

3.2 Técnicas de Coleta de Dados

A metodologia da pesquisa utilizada para a realização desse estudo estruturou-se de acordo com as necessidades do autor, no sentido de atender os objetivos propostos.

A pesquisa se iniciou na observação da situação em que os colaboradores da AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado estavam enfrentando, sendo possível a elaboração dos objetivos gerais e específicos.

Em seguida, foram feitas pesquisas em bibliografias especializadas sobre percepções e aprendizagem com a finalidade de orientar as pesquisas e discussões, podendo assim elaborar o questionário com perguntas específicas para atender aos objetivos.

Após a elaboração do questionário, foi realizado a aplicação dos questionários, para os 30 (trinta) funcionários da AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado, para identificar e discutir a motivação dos mesmos. Os colaboradores que participaram da entrevista compõem a equipe do setor administrativo, envolvendo as

áreas de finanças, recursos humanos, comercial dentre outros. O questionário foi entregue à cada participante, e os mesmos entregaram ao autor após o término. Parte dos colaboradores da empresa, não puderam responder o questionário, pois executam serviços externos e não são encontrados dentro da AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado.

A pesquisa foi realizada na cidade de São Paulo – SP, no segundo semestre do ano de 2009. Foram entrevistados trinta colaboradores que compõem o quadro de funcionário da AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado, uma vez que o restante dos colaboradores executam serviços externos.

A AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado é uma empresa especializada em prestação de serviço na área de manutenção de ar condicionado, e se encontra na cidade de São Paulo-SP, fundada em 1994 e é composta por uma equipe de 63 colaboradores.

Além da aplicação do questionário, foi feito um levantamento junto à AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado para saber se já existe uma forma de avaliar a motivação dos funcionários, com o objetivo de verificar se as mesmas estão atingindo os resultados esperados pela organização.

Em seguida, com todos os questionários em mãos, a tabulação dos dados das pesquisas foi desenvolvida, com o objetivo de discutir os resultados, comparando com as teorias estudadas e avaliando a situação atual com a desejada.

Para finalizar a pesquisa, foi definido qual o papel da motivação nos funcionários em relação aos resultados organizacionais da empresa AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado e apresentado as recomendações e sugestões necessárias para o melhoramento da organização.

3.3 Limitações da Pesquisa

Algumas limitações foram encontradas durante a elaboração deste estudo, mas a de total relevância diz respeito à abrangência. Como o estudo foi realizado em apenas uma organização, os resultados não podem ser generalizados, pois cada organização possui sua realidade particular, mas em contrapartida, pode ser utilizado de base para pesquisas semelhantes em outras organizações.

Outra limitação foi o fato de alguns funcionários atuarem externamente, o que impediu a aplicação do questionário para os mesmos, uma vez que não existe um local de referência para encontrá-los. Devido esse fato, a entrevista foi realizada apenas com os colaboradores do setor administrativo, abrangendo as áreas financeiras, recursos humanos, comercial, dentre outras.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O capítulo apresentará inicialmente a empresa estudada e os benefícios oferecidos por ela aos colaboradores, e em seguida os resultados obtidos por meio da aplicação dos questionários, analisando e comparando com as teorias, de maneira que possa responder e atender aos objetivos da pesquisa.

A análise dos resultados é um dos capítulos de maior relevância dentro de um estudo de caso, uma vez que as opiniões dos entrevistados são interpretados e comparados com a teoria abordada durante todo o estudo, comprovando ou discordando com as informações pesquisadas.

4.1 Contextualização da AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado

A AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado é uma empresa especializada em prestação de serviço na área de manutenção de ar condicionado, e se encontra na cidade de São Paulo-SP, fundada em 1994, sendo composta por 63 colaboradores.

A empresa estudada presta serviços às empresas localizadas na grande São Paulo, como São Paulo, Guarulhos, Santo André, São Caetano, São Bernardo, Barueri e Osasco, o Litoral, como Santos, Guarujá e Praia Grande, e Campinas e região, como Jundiaí, Piracicaba, Itaú, São Carlos.

A AR presta serviços à diversos clientes, como por exemplo, as Lojas Americanas, considerado seu principal cliente, Bio Ritmo Academia, Drogaria Iguatemi, Shopping Iguatemi Campinas, Playland e Costume.

A empresa oferece aos funcionários benefícios como vale alimentação e vale transporte, ou seja, os benefícios básicos oferecidos por qualquer empresa.

A AR possui um setor de Gestão de Pessoas, mas o mesmo não está orientado para elaborar estratégias que motivem os colaboradores, ou seja, analisar o clima organizacional para identificar as prioridades individuais de cada pessoa.

4.2 Resultado da pesquisa

Com o objetivo de identificar e discutir o papel da motivação nos funcionários em relação aos resultados organizacionais da AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado, para melhor apuração dos dados, o autor optou pela aplicação de questionário como instrumento de pesquisa.

Devido à competitividade existente no mercado, procurou-se coletar o maior número de informações possíveis, para que a identificação do papel da motivação nas organizações de forma a atender o principal objetivo do estudo.

A empresa não possui nenhum resultado de pesquisa organizacional que permita fornecer informações detalhadas sobre a motivação de cada colaborador, o que dificulta a identificação do papel da motivação nos resultados organizacionais.

Segundo Chiavenato (2003), clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

De acordo com Schein (apud Marras, 2000):

... cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou à medida que resolveu os seus problemas de adaptação externa e interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

As variáveis para caracterização da amostra são: sexo e grau de instrução. Tais variáveis tiveram o intuito de conhecer o perfil dos colaboradores, visto que um indivíduo com tanto com o grau de instrução mais baixo como o mais elevado estão sempre à procura de motivos para continuarem na empresa, buscando crescimento e principalmente oportunidades.

A Tabela 1 apresenta, por sexo e grau de instrução, qual a principal prioridade em relação ao trabalho na AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado. A primeira coluna refere-se aos colaboradores do sexo feminino e ao grau de escolaridade, já na segunda tratamos do sexo masculino e também ao grau de

instrução. As linhas da tabela referem-se à principal prioridade em relação ao emprego, segundo os colaboradores entrevistados.

Tabela 1 – Principal prioridade em relação ao emprego, de acordo com sexo e grau de instrução dos entrevistados.

Grau Escolaridade	Feminino					Masculino				
	Ensino Médio	Superior Incompleto	Superior Completo	Outros	Total	Ensino Médio	Superior Incompleto	Superior Completo	Outros	Total
Sustentação da família	2	1	1	0	4	3	0	1	0	4
Segurança e estabilidade no trabalho	0	0	0	0	0	0	1	2	0	3
Crescimento profissional	3	1	2	0	6	0	4	5	0	9
Outros	0	1		0	1	0	0	3	0	3
TOTAL	5	3	3	0	11	0	5	11	0	19

Fonte: Cruzamento dos dados levantados pelo pesquisador nas questões 1, 2 e 3, do questionário.

Pela Tabela 1, observa-se que entre os colaboradores do sexo masculino, o grau de instrução que prevalece é superior completo, o que não acontece com o sexo feminino onde o ensino médio completo predomina. Os homens têm uma maior participação em relação às mulheres no quadro de funcionários da AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado, tendo sido a maioria de sujeitos na pesquisa analisada. Tal revelação permite afirmar que o sexo masculino está presente na pesquisa, em maior proporção. Em relação às principais prioridades de cada entrevistado, pode ser observado que o crescimento profissional é um item apontado por ambos o sexo. No mundo atual, os profissionais estão buscando reconhecimento e oportunidade profissional para a permanência nas empresas.

De acordo com as teorias pesquisadas, o ciclo motivacional começa com um surgimento de uma necessidade, provocando assim um comportamento. A maioria dos entrevistados tanto do sexo feminino quanto do masculino tem como principal prioridade o crescimento profissional.

Conforme a Teoria de Maslow, para o indivíduo estar motivado é necessários que as necessidades sejam atendidas na seguinte ordem: Necessidades Fisiológicas; Necessidades de Segurança; Necessidades Sociais; Necessidades de Estima; Necessidades de Auto-Realização. Segundo Kotler (1998), a Teoria de Maslow, conhecida como hierarquia de necessidades, aborda que as pessoas são dirigidas por necessidades em certas ocasiões organizadas em uma hierarquia.

Para que os colaboradores se tornem cada vez mais motivados, é preciso que a empresa incentive os mesmos por meio de benefícios que atendam aos interesses das pessoas que estão presentes na organização.

Para identificar os benefícios que os colaboradores gostariam de receber, a Tabela 2 demonstra, em porcentagem, a comparação entre o sexo feminino, grau de instrução e a opinião de cada colaborador sobre os benefícios oferecidos. A primeira coluna refere-se às mulheres com o ensino médio completo, a segunda com ensino superior incompleto, a terceira com superior completo e a quarta com outros graus de instrução. Já as linhas horizontais referem-se à opinião de cada colaborador em relação aos benefícios oferecidos pela organização.

Tabela 2 – Benefícios oferecidos pela AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado na visão das entrevistadas.

Grau de Instr.	Feminino				
	Ensino Médio	Superior Incompleto	Superior Completo	Outros	Total
Opinião sobre os benefícios	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd
Oferece oportunid. de crescimento profissional, benefícios e incentivos	4	2	1	0	7
Oferece apenas alguns benefícios, como plano de saúde, seguro de vida	0	1	1	0	2
Não oferece nenhuma oportunid. e benefícios	1	0	1	0	2
Total	5	3	3	0	11
% aplicação	40%	30%	30%	0%	100%

Fonte: Cruzamento dos dados levantados pelo pesquisador nas questões 1, 2 e 4, do questionário.

Na Tabela 2 pode ser observada que as entrevistadas, com a escolaridade Ensino Médio e Superior Completo, na grande maioria, opinaram que a empresa AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado oferece oportunidade de crescimento profissional, benefícios e incentivos. Já as entrevistadas com grau de instrução Superior Completo opinaram, na mesma proporção, que a AR oferece oportunidades, oferece apenas alguns benéficos e que não oferecem nenhuma oportunidade, o que contradiz a maioria das colaboradoras da organização.

Comparando com a Tabela 1, o crescimento profissional para o sexo feminino está sendo um item de total relevância para a motivação dos colaboradores.

A Tabela 3 retrata também, em porcentagem, a comparação entre o sexo masculino com o grau de instrução e a opinião de cada colaborador sobre os

benefícios oferecidos. Assim como na tabela anterior, todas as colunas verticais referem-se ao grau de instrução, e as linhas horizontais à opinião de cada colaborador sobre os benefícios.

Tabela 3 – Benefícios oferecidos pela AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado na visão dos entrevistados.

Grau de Instr.	Masculino				
	Ensino Médio	Superior Incompleto	Superior Completo	Outros	Total
Opinião sobre os benefícios	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd
Oferece oportunid. de crescimento profissional, benefícios e incentivos	1	2	5		8
Oferece apenas alguns benefícios, como plano de saúde, seguro de vida	1		1		2
Não oferece nenhuma oportunid. e benefícios	1	3	5		9
Total	3	5	11		19
% aplicação	16%	26%	58%		100%

Fonte: Cruzamento dos dados levantados pelo pesquisador nas questões 1, 2 e 4, do questionário.

Pela Tabela 3 nota-se que os entrevistados com o grau de instrução Superior Completo, representam a maioria, no que diz respeito aos colaboradores contratados pela AR. Observa-se pelas Tabelas 2 e 3, que as opiniões dadas pelos colaboradores são divergentes, uma vez que, o sexo feminino, alega que a empresa oferece oportunidades de crescimento profissional, benefícios e incentivos, já o sexo masculino alega que a AR não oferece nenhuma oportunidade e benefícios.

A partir dos resultados sobre as opiniões sobre os benefícios oferecidos pela AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado aos colaboradores, podemos comparar com estudiosos que caracterizam os incentivos e benefícios como uma forma fundamental de motivar o funcionário, para que assim os resultados organizacionais sejam alcançados.

A maioria das empresas opta por utilizar incentivos como premiações em dinheiro, esperando assim o aumento da satisfação dos mesmos.

A Tabela 4 demonstra por meio da comparação entre sexo, grau de instrução qual seria o benefício e/ou incentivo que o colaborador, da empresa citada neste estudo, gostaria de receber. A primeira coluna refere-se ao sexo feminino, já a segunda trata-se do sexo masculino. Na primeira linha está sendo demonstrado o grau de escolaridade e os benefícios que o colaborador gostaria de ter.

Tabela 4 – Benefícios e/ou incentivos que o colaborador gostaria de receber.

Grau Escolaridade	Feminino					Masculino				
	Ensino Médio	Superior Incompleto	Superior Completo	Outros	Total	Ensino Médio	Superior Incompleto	Superior Completo	Outros	Total
Benefícios	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd
Treinamento	4	1	0	0	5	3	2	2	0	7
Prog. Qualidade de Vida	1	0	0	0	1	0	2	5	0	7
Incentivo aos estudos	0	0	1	0	1	0	0	2	0	2
Oportunidade de promoções	0	2	2	0	4	0	1	2	0	3
Total	5	3	3	0	11	3	5	11	0	19

Fonte: Cruzamento dos dados levantados pelo pesquisador nas questões 2, 3 e 5, do questionário.

Pela Tabela 4, pode ser notado que a maioria dos colaboradores do sexo feminino, com ensino médio, gostaria de receber treinamento e capacitações constantes oferecidos pela empresa. Já o sexo masculino, tanto com ensino médio como superior completo, preferem receber o treinamento e programas de qualidade de vida, na mesma proporção. O incentivo menos citado pelos entrevistados foi o incentivo aos estudos.

Os Programas de QVT são alguns dos incentivos oferecidos pelas consideradas Melhores Empresas para se Trabalhar, classificadas pela Revista Exame. O colaborador que prioriza a sua qualidade de vida produz relativamente mais e, conseqüentemente, se torna cada dia mais motivado. Esses programas oferecem a liberdade e a disponibilidade para o colaborador criar seus horários e locais de trabalho, com o objetivo de garantir o bem estar da pessoa e de toda a sua família, deixando tempo disponível para decidir e resolver os assuntos pessoais.

Para os programas de qualidade de vida apresentar resultados significantes, a organização deve garantir o bom relacionamento interno, ou seja, todas as pessoas que fazem parte do quadro de funcionários da empresa devem ter um ótimo relacionamento para que a convivência se torne satisfatória.

Com o intuito de identificar o grau de relacionamento do colaborador com o seu superior, a Tabela 5 apresenta a comparação entre o sexo feminino, grau de instrução ensino médio e superior incompleto, as principais prioridades e o relacionamento com o superior. A primeira coluna, na Tabela 5, refere-se às mulheres com o ensino médio completo e a segunda com ensino superior incompleto. Já as linhas horizontais referem-se ao tipo de relacionamento com o superior.

Tabela 5 – Tipo de relacionamento com superior na visão das entrevistadas com grau de instrução ensino médio e superior incompleto.

Grau de Instr.	Feminino							
	Ensino Médio				Superior Incompleto			
Prioridades	Sustentação da família	Segurança e estabilidade	Crescimento profissional	Outros	Sustentação da família	Segurança e estabilidade	Crescimento profissional	Outros
Relacionamento	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd
Excelente	0	0	2	0	0	0	0	0
Bom	2	0	1	0	1	0	1	1
Ruim	0	0	0	0	0	0	0	0
Péssimo	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	2	0	3	0	1	0	1	1

Fonte: Cruzamento dos dados levantados pelo pesquisador nas questões 1, 2, 3 e 6 do questionário.

A Tabela 6 apresenta a comparação entre o sexo feminino, grau de instrução superior completo e outros, as principais prioridades e o relacionamento com o superior. Na tabela, a primeira coluna se refere ao grau de instrução superior completo e a segunda com outros graus de instrução. Já as linhas referem-se ao tipo de relacionamento com o superior.

Para as mulheres entrevistadas com o grau de instrução entre ensino médio e superior incompleto, o relacionamento com o superior imediato é considerado entre excelente e bom. Se considerar as entrevistadas com grau de escolaridade ensino médio que priorizam o crescimento profissional, o grau de relacionamento é excelente. Já as com superior incompleto, é bom.

Tabela 6 – Tipo de relacionamento com superior na visão das entrevistadas com grau de instrução superior completo e outros.

Grau de Instr.	Feminino							
	Superior Completo				Outros			
Prioridades	Sustentação da família	Segurança e estabilidade	Crescimento profissional	Outros	Sustentação da família	Segurança e estabilidade	Crescimento profissional	Outros
Relacionamento	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd
Excelente	0	0	1	1	0	0	0	0
Bom	0	0	1	0	0	0	0	0
Ruim	0	0	0	0	0	0	0	0
Péssimo	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	2	1	0	0	0	0

Fonte: Cruzamento dos dados levantados pelo pesquisador nas questões 1, 2, 3 e 6 do questionário.

Analisando as Tabelas 5 e 6, pode ser percebido que os colaboradores do sexo feminino com grau de instrução ensino médio e com prioridade principal a sustentação da família, mantêm um relacionamento bom com seu superior, já as entrevistadas com prioridade o crescimento profissional consideram o relacionamento excelente. As colaboradoras tanto com o grau de escolaridade superior incompleto como superior completo, mantêm um relacionamento bom com seu superior.

Da mesma forma que as tabelas anteriores, a Tabela 7 retrata também a comparação entre o sexo feminino, grau de instrução ensino médio e superior incompleto, as principais prioridades e o relacionamento com o superior. Assim como nas tabelas anteriores, todas as colunas verticais referem-se ao grau de instrução e as principais prioridades, e as linhas horizontais ao relacionamento com o superior.

Tabela 7 – Tipo de relacionamento com superior na visão dos entrevistados com grau de instrução ensino médio e superior incompleto.

Grau de Instr.	Masculino							
	Ensino Médio				Superior Incompleto			
	Sustentação da família	Segurança e estabilidade	Crescimento profissional	Outros	Sustentação da família	Segurança e estabilidade	Crescimento profissional	Outros
Prioridades								
Relacionament	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd
Excelente	0	0	0	0	0	0	1	0
Bom	3	0	0	0	0	3	0	1
Ruim	0	0	0	0	0	0	0	0
Péssimo	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	3	0	0	0	0	3	1	1

Fonte: Cruzamento dos dados levantados pelo pesquisador nas questões 1, 2, 3 e 6 do questionário.

Analisando a Tabela 7, pode ser notado que os entrevistados com o grau de instrução ensino médio consideram o grau de relacionamento bom, já os de superior incompleto consideram entre excelente e bom.

A Tabela 8 demonstra comparação entre o sexo masculino, grau de instrução superior completo e outros, as principais prioridades e o relacionamento com o superior. As colunas verticais referem-se ao grau de instrução e as principais prioridades, e as linhas horizontais ao relacionamento com o superior.

Tabela 8 – Tipo de relacionamento com superior na visão dos entrevistados com grau de instrução superior completo e outros.

Grau de Instr.	Masculino							
	Superior Completo				Outros			
Prioridades	Sustentação da família	Segurança e estabilidade	Crescimento profissional	Outros	Sustentação da família	Segurança e estabilidade	Crescimento profissional	Outros
Relacionamento	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd
Excelente	2	0	3	0	0	0	0	0
Bom	0	0	4	1	0	0	0	0
Ruim	0	0	1	0	0	0	0	0
Péssimo	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	2	0	8	1	0	0	0	0

Fonte: Cruzamento dos dados levantados pelo pesquisador nas questões 1, 2, 3 e 6 do questionário.

Pode ser observada que as Tabelas 7 e 8 demonstram que o sexo masculino com todos os tipos de grau de escolaridade, assim como o feminino, consideram o relacionamento com o superior excelente e bom, na mesma proporção. Nota-se que os entrevistados que consideram o grau de relacionamento com o superior, priorizam o crescimento profissional.

Comparando os resultados obtidos com as teorias abordadas no presente estudo, nota-se que o bom relacionamento interno influencia diretamente no que se refere ao clima organizacional, tornando o ambiente favorável para o funcionário motivado ou não. O correto seria se os colaboradores considerassem o relacionamento excelente, pois os superiores devem trabalhar como líderes e não como chefes.

A liderança é um fator de fundamental relevância para a motivação dos funcionários, pois o líder repassa as informações importantes, como por exemplo, missão, visão e metas, com o objetivo de todos trabalharem em uma mesma direção.

Tendo em vista a importância da pesquisa organizacional para a motivação dos colaboradores, a Tabela 9 demonstra por meio da comparação entre sexo e nível de relacionamento com superior, qual a frequência que o entrevistado participou de alguma pesquisa sobre o clima na AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado. As colunas referem-se ao sexo e ao nível de relacionamento com superior, já as linhas horizontais expõem a frequência em que é aplicada a pesquisa de clima organizacional.

Tabela 9 – Freqüência em que os colaboradores participam de pesquisa sobre clima organizacional.

Relacionamento	Feminino					Masculino				
	Excelente	Bom	Ruim	Péssimo	Total	Excelente	Bom	Ruim	Péssimo	Total
com Superior										
Benefícios	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd
Sempre	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Às vezes	1	1	0	0	2	1	2	1	0	4
Raramente	1	2	0	0	3	1	5	0	0	6
Nunca	2	4	0	0	6	4	4	0	0	8
Total	4	7	0	0	11	7	11	1	0	19
%	0	18,18	27,27	54,545	100	5,2632	21,05	31,579	42,11	100

Fonte: Cruzamento dos dados levantados pelo pesquisador nas questões 1, 6 e 7 do questionário.

Nota-se que 55% das mulheres e 42% dos homens nunca participaram de pesquisas sobre clima organizacional, o que se torna um fator preocupante no que diz respeito à motivação dos colaboradores. Apenas 5% dos entrevistados alegaram que participam de pesquisas de clima aplicadas pela AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado.

A pesquisa de clima organizacional é um fator de extrema relevância que, toda e qualquer empresa, deve colocar como prioridade para buscar o bom relacionamento entre os colaboradores e a motivação de cada indivíduo. Existem diversos estudos sobre as pesquisas de clima dentro da empresa, onde questionários e entrevistas são aplicados para o quadro de funcionários, com o objetivo de identificar as prioridades e necessidades de cada um.

Para que o clima organizacional esteja alinhado com a motivação dos colaboradores, todos os objetivos da organização devem ser divulgados à todos os funcionários. Para isso, a Tabela 10 apresenta por meio da comparação entre os sexos dos entrevistados se os objetivos da organização são divulgados para o quadro de funcionários. A primeira coluna refere-se ao sexo feminino e a segunda ao sexo masculino, já as linhas se tratam da divulgação dos objetivos.

Tabela 10 – Divulgação dos objetivos da AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado.

Sexo	Feminino	Masculino
Divulgação dos objetivos	Qtd	Qtda
Divulgada de forma clara e objetiva	1	3
Parcialmente divulgada	5	7
Somente a gerência é informada	5	9
Total	11	19

Fonte: Cruzamento dos dados levantados pelo pesquisador nas questões 1 e 8 do questionário.

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 10, percebe-se que na grande maioria dos colaboradores entrevistados, tanto do sexo feminino como masculino, apontam que somente a gerência é informada sobre os objetivos e as metas definidas pela organização.

Um dos fatores importantes na motivação do colaborador é a comunicação interna, ou seja, os objetivos e as metas devem ser divulgados para toda a equipe, para que todos trabalhem na mesma direção. Com isso, os funcionários se tornarão motivados, o que influenciará diretamente nos resultados organizacionais.

A Tabela 11 demonstra o que o funcionário oferece à AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado quando trabalha motivado. Essa demonstração é feita através da comparação entre os sexos e o nível de importância de cada atitude. Na primeira coluna, consta o sexo feminino e os níveis de importâncias enumerados de 1 à 4, já a segunda apresenta a sexo masculino e os níveis de importância. Na vertical apresenta algumas atitudes do colaborador que está motivado.

Tabela 11 – Atitudes do colaborador que trabalha motivado, de acordo com o nível de importância.

Sexo	Feminino				Masculino			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Nível de importância								
Eleva a produtividade	5	3	2	1	9	6	3	1
Fideliza à empresa	0	6	3	2	1	5	8	5
Alcançam resultados propostos	2	1	4	4	5	4	2	8
Busca maiores desafios	2	3	2	4	5	5	5	4
Total	9	13	11	11	20	20	18	18

Fonte: Cruzamento dos dados levantados pelo pesquisador nas questões 1 e 9 do questionário.

Na Tabela 11, os resultados apontam que o fator prioritário que o colaborador oferece à empresa quando está motivado é elevar a produtividade. Já para as colaboradoras, a elevação da produtividade também é o fator prioritário quando estão motivadas. O fator de menor importância, em ambos os sexos, é a fidelização do funcionário à empresa.

Segundo as teorias abordadas, o colaborador quando está motivado contribui consideravelmente para o alcance dos resultados organizacionais. Esse fator pode ser observado nos resultados apresentados na Tabela 11, onde grande parte dos entrevistados confirma o que os autores citam.

De acordo com pesquisas realizadas, existem diversos tipos de benefícios que as empresas podem oferecer aos colaboradores com o objetivo de torná-los motivados e, conseqüentemente, aumentarem sua produtividade para atingir os resultados propostos.

A qualidade de vida é um tema atual nas organizações, sendo um diferencial no processo de motivação do funcionário. Como foi citado na teoria utilizada neste estudo, existem diversas atividades que contribuem para elevar a qualidade de vida e o prazer de trabalhar.

Sendo um fator relevante, a Tabela 12 descreve por meio da comparação entre o sexo masculino e o feminino, qual a atividade considerada mais importante para elevar a qualidade de vida do colaborador. A primeira coluna refere-se ao sexo feminino e aos níveis de preferência das colaboradoras, já a segunda coluna refere-se ao sexo masculino e também aos níveis de preferência. Nas linhas horizontais estão alguns exemplos de atividades existentes, utilizadas pelas organizações, para incentivar e principalmente motivar os colaboradores.

Tabela 12 – Atividades consideradas importantes para elevação da qualidade de vida, na visão dos entrevistados.

Sexo	Feminino				Masculino			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Atividades para qualidade de vida								
Atividades esportivas	5	2	3	1	9	5	2	3
Eventos culturais	2	3	5	1	2	7	7	3
Atividades relaxantes	1	4	2	4	4	4	8	3
Avaliação de desempenho	2	4	3	2	6	6	3	4
Total	10	13	13	8	21	22	20	13

Fonte: Cruzamento dos dados levantados pelo pesquisador nas questões 1 e 10 do questionário.

A Tabela 12 demonstra que, para os colaboradores do sexo feminino a atividade mais importante para elevar a qualidade de vida é a atividade esportiva. Essa atividade oferece ao funcionário disposição e ânimo para trabalhar, executando suas funções da melhor forma possível. Já a atividade de menor importância é a de relaxamento, como as massagens. Para o sexo masculino, a atividade esportiva também eleva a qualidade de vida, e a de menor importância é a avaliação de desempenho do indivíduo.

A empresa AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado é definida pelos colaboradores como uma organização que necessita de mudanças no que diz respeito aos processos utilizados para motivação dos colaboradores, como por exemplo, implantação de programa de qualidade de vida, incentivos e benefícios, pesquisa sobre clima organizacional, entre outros, assim como demonstra a Tabela 13.

A Tabela 13 apresenta por meio da comparação entre o sexo dos entrevistados, qual a opinião pessoal sobre a empresa em que trabalham, ou seja, o que a empresa tem de bom e o que precisa ser melhorada.

Tabela 13 – Opinião pessoal sobre a AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado, na visão dos colaboradores entrevistados.

Sexo	Feminino	Masculino
Opinião em relação à qualidade de vida e o incentivo profissional aos colaboradores	Aumentar os benefícios para os funcionários	Preocupar mais com a qualidade de vida
	Discutir mais sobre o assunto	Incentivar a qualidade de vida e aumentar os incentivos
	A empresa oferece vale refeição, mas o incentivo profissional é mais voltado para os engenheiros, cadistas e funcionários ligados à obras	Muito satisfeito com a empresa
	Aumentar as reuniões para discussão.	Trabalho fora do horário de expediente
	Aumentar os incentivos aos colaboradores	Aumentar os incentivos
	Palestras pagas pela empresa	Incentivos através de estudos
	Plano de saúde para os colaboradores	Plano de saúde para os colaboradores Inclusão da cesta básica Pesquisa com os funcionários

Fonte: Cruzamento dos dados levantados pelo pesquisador nas questões 1 e 11 do questionário.

Analisando as opiniões apresentadas na Tabela 13, pode ser observado que os colaboradores estão desmotivados em relação aos incentivos e benefícios que a AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado, o que interfere diretamente nos resultados organizacionais. O trabalho fora do horário de expediente é um fator que merece destaque, pois se as tabelas anteriores demonstraram que a qualidade de vida é fator primordial para a motivação, o que não está acontecendo na empresa, pois os horários que o indivíduo tem para descansar e se dedicar aos compromissos está sendo tomado pelo trabalho, o que torna o emprego frustrante.

Comparando com a teoria estudada, avaliar a necessidade das pessoas que fazem parte do quadro de funcionários da empresa é fundamental para oferecer benefícios de forma assertiva, para que o colaborador seja atendido de acordo com sua necessidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou como objetivo geral identificar o papel da motivação nos funcionários em relação aos resultados organizacionais da AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado.

Para o levantamento acontecer, alguns objetivos específicos tiveram que ser elaborados e seguidos para que fosse possível atingir o objetivo geral, dentre eles se encontram as pesquisas teóricas, pesquisa em campo com os colaboradores da empresa para identificar e discutir sobre a motivação dos mesmos, e tabular os dados pesquisados para avaliar a situação atual e a desejada.

Diante de todo o processo realizado para a conclusão deste trabalho, e após um estudo apurado, foi possível enumerar cinco variáveis importantes para a pesquisa sobre o papel da motivação nos resultados organizacionais. Estas variáveis são:

- a) Motivação
- b) Resultados Organizacionais
- c) Incentivos e Benefícios
- d) Clima Organizacional
- e) Prioridades individuais

Através de pesquisa na bibliografia especializada, pode-se identificar que a motivação é um fator individual de cada pessoa e deve ser levada em conta separadamente, sabendo que ainda terá limitações por se tratar de opiniões distintas, e está ligada diretamente à cultura organizacional.

A empresa foco desse estudo atua na área de prestação de serviço no que diz respeito à manutenção e montagem de ar condicionado, e apresentava um queda nos resultados organizacionais devido à falta de motivação de seus colaboradores.

Após a análise dos resultados obtidos por meio dos questionários aplicados, observou-se, em relação aos incentivos oferecidos, que a empresa não se preocupa com o interesse de cada colaborador, ou seja, oferece apenas os incentivos básicos, como por exemplo, o vale refeição e vale transporte.

Analisando as variáveis de estudo, foi possível concluir que para a motivação ser alcançada é necessário a inclusão de pesquisas sobre o clima organizacional com

maior freqüência, para identificar a necessidade e a prioridade de cada indivíduo, analisando-a individualmente.

Observando as pesquisas, também foi concluído que, a inclusão dos Programas de Qualidade de Vida nas empresas apresentam um resultado excelente, onde além de aliviar o stress do dia-a-dia os colaboradores consegue interagir de forma que essa integração reflita diretamente nos resultados da organização.

Num segundo momento, torna-se necessário criar e aplicar as formas de incentivos, de acordo com a pesquisa de clima organizacional realizada, com o objetivo de alcançar e elevar os resultados da empresa.

Estudando individualmente as variáveis, foi possível perceber que cada uma contribui de maneira significativa para a construção da motivação dos colaboradores o que contribui para o alcance dos resultados organizacionais, estando, portanto interligadas.

Percebeu-se, de acordo com os resultados obtidos, que a AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado é uma empresa que necessita de reavaliação sobre os processos utilizados para a motivação dos colaboradores, pois grande parte das pessoas que compõe o quadro da empresa não está satisfeito com os benefícios e incentivos que recebe.

Os colaboradores estão priorizando pela qualidade de vida, pois alegam que se estiverem bem individualmente, a produção e o desempenho dentro do trabalho aumentará consideravelmente. Os Programas de Qualidade de Vida englobam diversas atividades, e uma das atividades mais solicitada pelos colaboradores da AR foi a atividade física.

Bergamini et. al. (1997), acredita que a motivação nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades. De acordo com os dados analisados, observou-se que os benefícios oferecidos pela empresa não satisfazem e nem atendem as necessidades dos funcionários, o que dificulta o processo de produção e execução do serviço, representando barreira, limitando a motivação do colaborador.

Uma pesquisa elaborada pela empresa SEC Talentos Humanos, publicada em 05 de setembro de 2007 pelo autor Tadeu B. Pereira Dias, mostra que em uma amostra de 480 profissionais de diversas áreas, a falta de motivação ocorre pelos seguintes motivos: 28% dos profissionais alegam falta de motivação no departamento em que trabalham; 16% gerenciamento de conflitos; 12% sobrecarga

de trabalho; 12% luta do perfeccionismo versus o tempo; 10% acúmulo de funções; 7% falta de cooperação da equipe e finalmente 5% falta de preparação técnica para as atividades.

Como os resultados demonstraram que os incentivos e benefícios utilizados pela AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado, objeto deste estudo, devem ser reavaliados, pois os tipos de incentivos não correspondem com as necessidades e as expectativas dos colaboradores, recomenda-se, a realização de uma pesquisa sobre o clima e as necessidades de cada indivíduo, para análise dos dados e aplicação das sugestões, alavancando assim os resultados propostos pela organização.

A implementação dos incentivos e benefícios, após a pesquisa realizada, é de fundamental importância, pois nada adianta desenvolver somente a pesquisa de clima organizacional e não aplicar. O colaborador precisa sentir-se privilegiado, pois sua proposta foi acatada pela organização.

Atitudes como esta favorecem a organização, passando credibilidade para os colaboradores sobre os processos internos da empresa, tornando-os motivados e com liberdade de sempre propor mudanças necessárias.

Sugere-se que os dados da pesquisa sejam utilizados para motivar os colaboradores, fazendo com que os resultados da empresa sejam prioridades na carreira. Sugere-se também a implantação de programas de qualidade de vida e uma melhor divulgação dos objetivos e as metas propostos pela organização, pois todos devem trabalhar em uma mesma direção.

Tal recomendação pode ser utilizada por todas as organizações que oferecem produtos ou serviços, onde o objetivo é motivar os colaboradores para alcançarem resultados, onde todos trabalhem em uma mesma direção.

5.1 Sugestões para novas pesquisas

Esse estudo não esgotou o assunto a respeito do tema, e por nenhum momento esta foi a pretensão, desta maneira diferentes formas de abordagem e pontos de vista podem ser adotados para a realização de um novo estudo que possa vir a contribuir para a melhora do mesmo.

Esta pesquisa não só agrega valores para a organização, como também para a própria ciência administrativa, pois se trata de um assunto que é realidade nas

empresas que oferecem produtos e/ou serviços de modo geral, focando nos resultados organizacionais o qual vem exigindo inovação e agilidade constante.

O estudo realizado foi baseado somente nos colaboradores da AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado, mas pode ser utilizado para outros tipos de serviços e/ou produtos, assim como por empresas de outros ramos de atividade, no que diz respeito ao processo de motivação dos funcionários, tema que pode e deve ser estudado e explorado em pesquisas futuras.

Para a Ciência da Administração, este trabalho possui um caráter multidisciplinar, abrindo portas para discussões entre motivação, resultados e processos internos, englobando todos os fatores de um ambiente organizacional.

Sugere-se para os possíveis pesquisadores aprofundar-se nas teorias e em pesquisas no que diz respeito às novas formas e métodos avançados de motivação existentes na atualidade, pois é um tema bastante complexo, pois se refere ao comportamento humano.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à Administração de empresas**: Psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOOG, Magdalena, Vários autores. **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. 1. vol. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- BOWDITCH, James L, BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. 1. ed. São Paulo: Thomson, 1992.
- BARROS, Adail Jesus de Paes. **Fundamentos de metodologia científica**: Um guia para indicação científica. 2. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. 3. ed. Porto Alegre: L & PM, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: Uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: E o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. São Paulo: Campus, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: O capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- COBRA, Marcos. **Marketing básico**: Uma perspectiva brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH**. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.
- DAVENPORT, Thomas H. & PRUZAC, Laurence. **Conhecimento empresarial**: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVIDOFF, L. **Introdução à psicologia**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competência**: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

EPSTEIN, Isaac. **Teoria da informação**. 2. ed. Série princípios. São Paulo: Ática, 1988.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

FITZ-ENZ, Jac . **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001. 262p.

FRANCO, Maia Sylvia Carvalho; CHAÚÍ, Marilena. **Ideologia e mobilização popular**. Rio de Janeiro: Paz e Terra / CEDEC, 1985.

GADE, Christiane. **Psicologia do consumidor**. São Paulo: EPU, 1980.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOCH, Ingedore Villaça. **A Inter-ação pela linguagem**. 6. ed. São Paulo: Contexto, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: Análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 3. ed. São Paulo: Prentice/Hall do Brasil, 1993.

KRECH, David; CRUTCHFIELD, Richard. **Elementos de psicologia**. 6. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1958.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa. planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: Do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MIGUELES, Carmen. **Pesquisa**: por que administradores precisam entender disso?. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. **Comportamento do consumidor**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MONTANA, P. J. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing – Uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SENGE, Peter M. As cinco disciplinas. **Revista HSM Management**. Julho-Agosto/1998, Vol. 9.

SOUZA, Y. S. **Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional**. São Paulo: RAE Eletrônica, v. 3, n. 1, p. 2-16, jan-jun/2004.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional – Impacto das emoções**. 1. ed. São Paulo: Thomson, 2002.

Revista Exame – Guia Você/S.A – 2009.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VYGOTSKY, Lev Semenovictch. **Obras escogidas II**. Madri: Visor, 1982.

ZOLTNERS, Andris A., SINHA, Prabhakant, ZOLTNERS, Greggor A. **Manual completo para acelerar o desempenho da força de vendas**. Tradução Paulo Salles, Denise Pessoa. São Paulo: Cultrix, 2004.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

Papel da motivação nos funcionários em relação aos resultados organizacionais.

Caro entrevistado (a)

A presente entrevista servirá para instruir a monografia do aluno Leonel Antônio Serrano Neto no curso de Administração de Empresas em andamento na Universidade de Santa Catarina.

O objetivo é colher informações e suas opiniões sobre o papel da motivação em relação aos resultados operacionais da AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado de São Paulo no sentido de levantar as principais deficiências e propor ações que melhorem a motivação dos colaboradores.

Sua participação é de extrema importância e de antemão quero registrar o mais sincero agradecimento por sua colaboração. Leonel Antonio Serrano Neto.

I. Marque apenas uma alternativa nas questões de 1 a 8.

1. Sexo

() Feminino () Masculino

2. Grau de instrução

- () Ensino Médio Completo
- () Ensino Superior Incompleto
- () Ensino Superior Completo
- () Outros

3. Hoje, qual é a sua principal prioridade?

- () Sustentação da família
- () Segurança e estabilidade no trabalho
- () Crescimento profissional
- () Outros: _____

4. Em relação à empresa AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado, você diria:
- Oferece aos colaboradores oportunidades de crescimento profissional, benefícios e incentivos;
 - Oferece apenas alguns benefícios, como plano de saúde, seguro de vida.
 - Não oferece nenhuma oportunidade e benefícios.
5. Qual seria o benefício e/ou incentivo que você gostaria de receber da AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado?
- Treinamentos e Capacitações constantes
 - Programa de Qualidade de Vida
 - Incentivo aos estudos
 - Oportunidade de promoções
6. Qual o nível de relacionamento que você possui com o seu superior?
- Excelente Bom Ruim Péssimo
7. Você já participou de alguma pesquisa sobre clima organizacional dentro da empresa?
- Sempre Às Vezes Raramente Nunca
8. Em relação aos objetivos e metas da empresa, você diria que:
- Divulgada de forma clara e objetiva para todos os colaboradores;
 - Parcialmente divulgados;
 - Somente a gerência é informada.

Instruções

Nas questões 9 e 10 numere de 1 a 4, sendo 1 para a alternativa mais importante até 5 para alternativa menos importante.

9. Quando você trabalha motivado, o que você oferece à empresa?

- () Eleva produtividade;
- () Fideliza à empresa;
- () Alcançam os resultados propostos;
- () Busca maiores desafios.

10. Atividades importantes para elevar a sua qualidade de vida:

- () Atividades esportivas;
- () Eventos culturais,
- () Atividades relaxantes, como por exemplo as massagens;
- () Avaliação de desempenho do indivíduo.

11. Como você define a AR Manutenção e Montagem de Ar Condicionado em relação à qualidade de vida e o incentivo profissional aos colaboradores?
