



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE

REJANE DOS SANTOS FERNANDES SILVA

**UMA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA
INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA
ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DA CAERN.**

Natal/RN

2010

REJANE DOS SANTOS FERNANDES SILVA

**UMA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA
MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DA
CAERN.**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Graduação em Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a Karina de Oliveira Costa Bezerra, (M.sc.).

Natal/RN

2010

REJANE DOS SANTOS FERNANDES SILVA

**UMA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA
MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DA
CAERN.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade Natalense
para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovada em 18 de Junho
de 2010 pela Banca Examinadora composta pelos seguintes membros

Prof.^a Karina de Oliveira Costa Bezerra
Orientadora

Prof. Carlos Antônio de Lima Moreira
Membro Examinador

Profa. Catarina da Silva Souza
Membro Examinador

Primeiramente dedico este trabalho principalmente ao meu pai Celestial que me deu forças para sobrepujar todas as dificuldades e conseguir chegar até o fim deste trabalho.

Dedico este trabalho especialmente a meus filhos, que tanto se privou de minha presença durante o período de aulas.

A meus pais e meu marido que com seu apoio incondicional, deram-me forças para prosseguir até o final desta jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado a oportunidade de concluir a minha graduação e poder proporcionar o orgulho aos meus pais.

Agradeço aos professores da FARN, que participaram de alguma forma desta jornada intelectual, especialmente ao professor Carlos Antonio de Lima Moreira, por sua paciência, carinho, atenção e delicadeza dedicada a nós alunos durante a orientação do meu projeto de monografia.

Agradeço a professora Karina de Oliveira Costa Bezerra, por ter me ajudado na conclusão deste trabalho me conduzindo com todo carinho e compreensão.

Aos diretores da CAERN e a senhora Placídia Davin por tão gentilmente, ter aberto os dados e por ter colaborado para a aplicação dos questionários na empresa para um melhor desenvolvimento deste trabalho.

Por fim as minhas amigas e amigos, Luciana, Juliana, Ester, entre outros tantos, pois trocava-mos experiências e apoiava-mos mutuamente com amizade e coleguismo e por participarem do meu crescimento intelectual.

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo sobre a influência que o clima organizacional pode exercer sobre a motivação dos funcionários, que por sua vez terá uma profunda influência na satisfação das pessoas e conseqüentemente na produtividade da empresa. Neste contexto, conceitua-se organização, cultura e clima e discorre-se sobre a real importância da cultura para o clima organizacional, pois um complementa o outro tornando-se um forte aliado ao desenvolvimento organizacional e a motivação dos funcionários. A metodologia utilizada consiste em pesquisa exploratória – descritiva na forma de estudo de caso. O tipo de clima irá retratar o grau de satisfação emocional das pessoas e a qualidade do ambiente interno da empresa, e se, tais impactos irão influenciar positivamente ou negativamente na percepção de seus colaboradores. O clima por sua vez se for comparado com a cultura tem um entendimento mais fácil podendo ser administrado a médio e curto prazo. O objetivo é analisar se o clima organizacional exerce influência na motivação dos funcionários. Os resultados da pesquisa mostram umas lacunas a serem preenchidas no processo de gestão de clima organizacional da CAERN, existe um grau de insatisfação muito grande em relação ao salário, por não existir uma boa distribuição de renda, como também, a falta de oportunidade de crescimento e alguns reflexos da cultura organizacional. O clima organizacional é um tema muito complicado porém mutáveis e qualquer conclusão pode parecer simples, uma vez que não envolve apenas cultura, mais também a reação de cada colaborador individualmente.

Palavras-chave: Clima organizacional, motivação, satisfação.

ABSTRACT

This paper presents a study on the influence that the organizational climate may have on the motivation of employees, which in turn will have a profound influence on people's satisfaction and therefore on productivity. In this context, considers itself the organization, culture and climate, and talks about the real importance of culture to organizational climate, because one complements the other becoming a strong ally to organizational development and employee motivation. The methodology is to exploratory research - in the form of descriptive case study. The type of climate will depict the degree of emotional satisfaction to people and the quality of the internal environment of the company, and if such impacts shall go positively or negatively influence the perception of its employees. The climate in turn is compared with the culture has an easier understanding can be given to medium and short term. The goal is to examine whether the organizational climate influence on employee motivation. The survey results show some gaps to be filled in the process of organizational management of CAERN, there is a very large degree of dissatisfaction in relation to salary, there is a good distribution of income, but also the lack of growth opportunity and some reflections of organizational culture. The organizational climate is a very complicated and changeable but no conclusion may seem simple, since it involves only culture, but also the reaction of each employee individually.

Keywords: Organizational climate, motivation, satisfaction.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE.....	11
1.2 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 Geral.....	16
1.3.1Específico	16
1.4 JUSTIFICATIVA.....	17
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	18
2.1 TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES.....	18
2.2 CONCEITO E TIPOS DE ORGANIZAÇÕES.....	18
2.3 RELACIONAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	20
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	21
2.4.1 Tipos de clima.....	21
2.5 MOTIVAÇÃO.....	22
2.6 FATORES DE HIGIENE E MOTIVAÇÃO DE HERZBERG.....	23
2.6.1 Fatores higiênicos.....	24
2.6.2 Fatores motivacionais.....	25
2.7 A TEORIA DE MOTIVAÇÃO DE MASLOW.....	25
2.8 A TEORIA DE MC GREGOR (X E Y).....	28
2.8.1 Teoria x.....	29
2.8.2 Teoria y.....	29
2.9 SATISFAÇÃO.....	30
2.9.1 ESTILO DE LIDERANÇA.....	30
3. METODOLOGIA.....	34
3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA.....	34
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	35
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	36
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	37
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	38
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	38
4.1.1 Faixa etária.....	38
4.1.2 Sexo.....	39
4.1.3 Renda mensal.....	40
4.1.4 Escolaridade.....	41
4.1.5 Estado civil.....	41
4.2 RELACIONAMENTO COM A EQUIPE.....	42
4.3 OUTRAS VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM NO CLIMA.....	43
4.3.1 Salário em relação ao trabalho executado.....	43
4.3.2 Como se sente em termo de realização.....	44
4.3.3 Oportunidade de crescimento.....	45
4.4 O GRAU DE MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....	46
4.5 NÍVEL DE RELACIONAMENTO ENTRE E CHEFE E SUBORDINADO.....	47
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	49
REFERÊNCIAS.....	51
APÊNDICE	54

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional busca retratar o estado de satisfação dos colaboradores em relação a diversos itens, dentre os quais podemos mencionar: Ao seu trabalho, a empresa; a ele mesmo; aos colegas de trabalho, às condições de trabalho; à sua chefia etc. Proporcionando uma análise da organização com o seu ambiente, bem como, o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação ou insatisfação dos colaboradores na empresa e das demais pessoas que com eles interagem. Ao ingressar em um sistema organizacional bem-sucedido, o indivíduo busca, de modo geral, satisfazer tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social quanto de se auto-realizar. No entanto, sabe-se que estes objetivos nem sempre são conseguidos, visto que existem numerosos fatores que permeiam as relações de trabalho e influenciam a satisfação dessas necessidades. Pode-se dizer, ainda, que um dos fatores mais complexos e potentes nesse sentido é a própria subjetividade humana, ou seja, as motivações, interesses, valores, história de vida, modo de relacionar-se, enfim a singularidade de cada sujeito que influencia o grupo como um todo. O sofrimento propiciado no contexto do trabalho pode ser decorrente ainda de uma incompatibilidade entre a história individual do sujeito, decorrida por sonhos, desejos, necessidades, projetos, esperanças, e uma organização do trabalho que ignora isso. Desencadeando-se, nesse caso, o sofrimento psíquico pelo fato de o homem no seu trabalho se perceber impossibilitado de empreender modificações, alterações na atividade que realiza, tendo em vista torná-la mais adequada às suas necessidades fisiológicas e a seus desejos psicológicos, isto é, quando o trabalho se torna completamente alheio a quem o executa. Tudo isso, possibilita um clima tenso que acentua o acirramento das relações interpessoais, de concorrência dentro e fora da organização. Ou seja, o meu concorrente não é apenas uma organização que está no mercado que é do mesmo ramo, mas o meu colega de trabalho transforma-se em um concorrente em potencial, pela própria dinâmica do contexto global e dos valores disseminados em tais entorno.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

Aprovou-se, em 1882, a implantação dos primeiros serviços de abastecimento de água da capital, basicamente formado por oito chafarizes e um tanque com capacidade de 100 mil litros de água. Quem explorava o serviço era uma sociedade privada. O governo do estado, em 1910, arrendou e comprou a estrutura de uma firma denominada Melhoramentos de Natal.

Em 1924, criou-se a Comissão de Saneamento de Natal -CSN- para atuar em serviços de água e esgotos. Em 1935, a CSN foi reafirmada a fim de contratar os serviços do escritório do engenheiro Saturnino de Brito para planejamento e execução das obras. Em 1937, a CSN foi substituída pela Repartição de Saneamento de Natal -RSN- e, em seguida, pelo Departamento de Saneamento do Estado -DSE- Criou-se, em 1952, o DSE. No ano de 1964, ficou conhecido como Departamento de Águas e Esgotos - DAE.

Com o surgimento do Plano Nacional de Saneamento- PLANASA- foi necessária uma estrutura com flexibilidade administrativa e financeira capaz de captar recursos para obras de saneamento. Em 26 de junho de 1969, atendendo um dispositivo legal que aprovou a 4ª etapa do Plano Diretor de Desenvolvimento Econômico e Social do Nordeste, coordenado pela Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste -SUDENE- o então governador do Estado Monsenhor Walfredo Gurgel assina a lei de criação da Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte - CAERN. No dia 02 de setembro do mesmo ano foi empossada pela Assembléia Geral Extraordinária, a primeira diretoria da CAERN, presidida pelo engenheiro Moacyr Tavares Rolim.



Figura 1 - Administração central da CAERN.

Fonte: Administração central da CAERN (2009)

A CAERN foi oficialmente fundada em 02 de setembro de 1969. Atualmente, sua central está situada na Avenida Senador Salgado filho, nº. 1.555. Seus produtos e serviços envolvem a distribuição de água potável e saneamento básico. A empresa conta com a colaboração de aproximadamente 1.750 funcionários. Por ser uma empresa monopolizada não existe concorrência, porém, suas principais ameaças são a privatização e a municipalização.

A missão da CAERN consiste em atender toda a população do Rio Grande do Norte com água potável, coleta e tratamento de esgotos, de forma a contribuir para a melhoria da qualidade de vida de seus usuários, com postura empresarial adequada e inovadora, integrada aos demais setores do saneamento básico e respeitando os fatores sócio-econômicos e ambientais.



Figura 2 – Saneamento

Fonte: Fonte: Administração central da CAERN (2009)



Figura 3 - Análise da qualidade da água

Fonte: Administração central da CAERN(2009)



Figura 4 - Restauração de encanamentos com defeito.
Fonte: Administração central da CAERN(2009)



Figura 5 - Lagoa de Extremos
Fonte: Administração central da CAERN (2009)

A CAERN possui os seguintes objetivos: servir de instrumento de consulta permanente no que diz respeito à estrutura organizacional; disciplinar e uniformizar as atividades de cada área; divulgar a estrutura organizacional da Empresa; orientar os empregados e permitir a atualização constante dos

instrumentos normativos, propiciando agilidade e dinamismo quanto à atualização das atividades desenvolvidas na Companhia.

1.2 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

As empresas, apesar de operarem em ambientes diversificados, conseguem reagir às mais variadas pressões que são modificadas pelo tempo, conseguindo assim atingir resultados diferentes. Aliado a uma forte cultura as organizações têm entre seus objetivos naturais proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade.

A cultura organizacional constitui-se em uma variável importante para se compreender o mundo dos negócios. É outra forma de se perceber a mudança do negócio com novas crenças na organização, além de novos valores que, na maioria das vezes, podem permitir o crescimento ou o declínio do ciclo de vida das empresas. Mostra a identidade da organização que é constituída ao longo do tempo, impregnando todas as práticas num sistema de coerência que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos.

A cultura encontra-se fortemente ligada ao clima organizacional, pois um complementa o outro, tornando-se, assim, um forte aliado ao desenvolvimento organizacional e à motivação dos funcionários.

O clima, por sua vez, está fortemente ligado à maneira como o colaborador percebe a organização com suas normas e cultura.

A companhia de águas e esgotos do rio grande do norte, a (CAERN), implantou ao seu sistema, o modelo de clima organizacional existente nas demais organizações; desde 1984, e vem cultivando ao longo dos tempos para fazer com que seus funcionários se mantenham num clima favorável.

Com base no que foi exposto, apresenta-se, pois, o seguinte problema de pesquisa.

Até que ponto o clima organizacional da Administração Central da CAERN exerce influência na motivação de seus funcionários?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Analisar se o clima organizacional da Administração Central da CAERN exerce influência sobre a motivação de seus funcionários.

1.3.2 Específico:

- a) Identificar o perfil dos funcionários;
- b) Identificar o tipo de clima organizacional predominante na equipe;
- c) verificar variáveis que possam influenciar no clima organizacional;
- d) Identificar o grau de motivação dos funcionários;
- e) Verificar o nível de relacionamento entre chefe e subordinado.

1.4 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a presente proposta de estudo, do ponto de vista teórico, pela oportunidade de enriquecimento de informações inerentes ao tema a ser pesquisado, tendo em vista que o mesmo está em linha direta com a área de interesse profissional da pesquisadora.

Considerando as experiências vivenciadas na CAERN, é de suma importância descobrir como adequar e qualificar as pessoas envolvidas no processo para as mudanças necessárias nesta organização. A pesquisa de clima organizacional só tem a contribuir para um melhor aproveitamento dentro da administração central da CAERN fazendo com que aja uma união maior entre seus colaboradores dentro da empresa e de suas funções para que se

tenha uma melhora no desempenho e atendimento dos clientes externo, gerando assim um ambiente agradável e favorável como um todo.

Outro ponto a ser considerado é que os problemas de clima organizacional em empresas públicas exigem uma análise mais profunda de todas as variáveis envolvidas.

Justifica-se a presente proposta de pesquisa, do ponto de vista prático, Por servir de base para outros trabalhos e como fonte de informações para outros estudantes e interessados que atuem na área, como também para os próprios gestores da empresa citada, pois o conhecimento do clima organizacional é um importante termômetro para a proposição e condução de ações de mudanças, as informações sobre o clima organizacional contidas na pesquisa são de grande valor para se perceber como funcionam, permitindo assim, as mesmas; reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e pró-ativas de seus colaboradores e passando a compreender melhor as ações das pessoas prevenindo situações que possam desmotivar e servindo de parâmetro para futuras tomadas de decisões.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo trata-se de conjecturas que darão embasamento teórico para o alcance dos objetivos específicos da pesquisa onde será útil para os administradores o comportamento nas organizações como um todo.

2.1 TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

Desde o século xx as ciências tem se desenvolvido bastante, conseqüentemente com a administração não foi diferente. As empresas já existem há muito tempo, porem de forma primitiva, boa parte foi impulsionado pela revolução industrial, que, foi Iniciada na Inglaterra em meados do século XVIII, expandiu-se pelo mundo a partir do século XIX. Dando inicio ao desenvolvimento de máquinas entre diversas outras coisas além de preconizar a divisão do trabalho empregando em massa e minimizando o custo da produção.

2.2 CONCEITO E TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

A humanidade é constituída por organizações de diversas formas e dimensões. A vida em coletividade é promovida pelos desenvolvimentos de atividades por organizações nos mais distintos departamentos de atuação. Prestação de Serviços como: saúde, água, energia, segurança pública, nutrição, educação, entre outras atendem as indigências humanas através das organizações.

Segundo Sobral; Peci (2008), as organizações nada mais é que grupos de pessoas de forma estruturada que almejam alcançar objetivos comuns e que surgem de acordo com necessidades. Já para maximiano (1992), organização é uma combinação de empenhos que tem a finalidade de alcançar desígnios grupais que não poderiam ser atingidos unicamente. Finalmente para Daft (2007), são atribuições de tarefas que se envolvem em agrupamentos de setores, imputação de comandos e alocação de recursos pela organização.

As organizações de acordo com os autores são compostas de varias definições.

Para Miranda (1981), a linha staff é um modelo de organização que tem como artifício identificar a experiência de desempenhos para planejamento e execução de pesquisa. É voltada para estabelecer a direção dos executores, facilitando a colaboração, a coordenação e o controle. Segundo Chiavenato (2004), é resultante da combinação dos tipos de organização linear e funcional, ou seja, instituída através de características combinadas dos tipos de organização linear e funcional, criada como intuito de unir as vantagens de dados estilos organizacionais.

Drucker (1975, p. 27) descreve a organização funcional como sendo "a organização do trabalho em feixes de habilidades afins". E de acordo com Chiavenato (2004), a organização funcional é baseada no princípio funcional ou princípio da especialização das funções.

Segundo Chiavenato (2004), organização linear é um tipo de organização simples que tem por base a unidade de comando; onde tem uma única autoridade e absoluta sobre os subordinados e não existe divisão da autoridade. Por sua vez Megginson; Mosley; Pietri Júnior (1998), dizem que, a organização linear, denominada também de "Organização de Linha", estabelece a forma mais ancestral e simples dentre as demais. Com sua estrutura eclesiástica dos tempos medievais e origens fundamentada nas organizações dos antigos exércitos.

2.3 RELACIONAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES E CULTURA ORGANIZACIONAL

O relacionamento nas organizações é muito importante para um bom funcionamento das organizações e pode sofrer variações sobre influencia da cultura organizacional.

As organizações são parte da sociedade que, por sua vez, é moldada pela Interação dos públicos. Se nós construirmos nossos relacionamentos com os públicos estratégicos, pensando nas organizações para as quais prestamos serviços, mesmo que indiretamente, estamos também beneficiando a sociedade. (FERRARI, 2003, p. 10)

Já para França (2004) indica que o sucesso de um profissional está atrelado às informações obtidas de métodos de mudança organizacional e da habilidade de utilizar a comunicação como recurso estratégico, a comunicação depende de regras e planejamento específicos para ser eficaz.

De acordo com Marras (2009), cultura organizacional é um conjunto de significados que são partilhados pelos integrantes das organizações, expressamente produzida através da história, linguagem, crenças, cerimônias, lendas e rituais que se diferenciam de uma organização para outra. Já para Shcein (1997), são hipótese padrões básicas, assimilada por grupos para se resolver problemas de adaptabilidades externas e de integração interna por terem sido vivenciados no passado de forma eficaz e repassado aos novos membros como forma certa de pensar, perceber e proceder em relação a futuros problemas. Por sua vez Chiavenato (1999), diz que, a cultura organizacional nada mais é que um conjunto de crenças e hábitos que são estabelecidos através de normas e atitudes que serão compartilhados por todos na organização e é expressa pela maneira como trata seus clientes e como realiza seus negócios, representa a percepção de todos os membros ela exprime a identidade da organização sendo constituída ao longo do tempo.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Desde a década de 60, quando começaram a surgir os primeiros estudos sobre clima em empresas americanas, foram feitas várias correlações entre clima organizacional e outras áreas que são interligadas como, por exemplo, desempenho, motivação e cultura organizacional. Apenas hoje em dia, é que se vem dando uma real importância à influência do clima organizacional sobre os produtos e serviços.

Para Abbey; Dickson (1983, p.362-368), clima organizacional pode ser definido como a:

Qualidade de um ambiente interno de uma organização, que resulta do comportamento e conduta dos seus membros, serve como uma base para interpretar a situação e age, também, como uma fonte de pressão direcionando as atividades.

Por sua vez Chiavenato (2000, p. 94), diz que “o conceito de motivação – no nível individual – conduz ao de clima organizacional – no nível da organização.” Logo, o clima organizacional está intimamente ligado ao grau de motivação das pessoas da organização. Quanto melhor for o nível de satisfação das pessoas numa organização, melhor será o clima organizacional, que se traduz em relações de satisfação, de motivação, de interesse e de colaboração. Por último, Maximiano (1995), define que, o clima organizacional como conceitos e sentimentos partilhados por pessoas a respeito da organização que podem afetar de maneira positiva ou negativa a satisfação e motivação para o trabalho.

2.4.1 Tipos de clima

É de suma importância conhecer bem os tipos de clima organizacional, pois se poderá saber identificar as satisfações e insatisfações do público interno e os aspectos subjetivos que fazem parte do dia a dia da organização, facilitando a compreensão dos aspectos positivos e negativos que impactam no clima orientando as tomadas de decisões para a melhoria do clima e produtividade da empresa.

Segundo Souza (1978), existe três tipos de clima, classificados como: desumano, tenso e por ultimo o clima de tranqüilidade e confiança. Já para Bispo (2006), os climas são descritos como sendo mais ou menos favoráveis, desfavoráveis e favoráveis. E de acordo com Chiavenato (2002), os tipos de clima são: altos e baixos.

Quando uma empresa tem um clima insatisfatório, apresenta baixo desempenho e comprometimento dos funcionários, alta rotatividade de pessoas e é considerado um lugar ruim para se trabalhar.

Já um clima bom, geralmente oferece ambiente de serviço adequado, as pessoas se envolvem e se dedicam nas suas tarefas, além de apresentar um baixo índice de rotatividade de funcionários.

Porém uma empresa que tem seu clima mais ou menos favorável também apresenta baixa rotatividade, contudo tem índices médios de faltas.

Desta maneira, torna-se mais fácil compreender as variáveis, internas e externas Percebe-se, pois a importância do clima nas organizações,

independentemente do ramo de atuação. É o conhecimento dos tipos de clima existentes, possibilitará que a criação de planos de ações para a melhoria do clima, da produtividade e das tomadas de decisões.

2.5 MOTIVAÇÃO

O fator motivação é muito importante dentro de uma empresa, pois, colaboradores motivados rendem mais ajudando nos cumprimentos das metas organizacionais; todos temos necessidades básicas, como, auto realização, alimentos, dinheiro e reconhecimento.

Segundo Maximiano (1995,p.318), “motivação é um conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, estimulam, ou provocam algum tipo de ação ou comportamento”. Já para Dalf (2007, p.398), “refere-se às forças internas ou externas para uma pessoa que estimulem o seu entusiasmo e a sua persistência para perseguir certo curso de uma ação.

De acordo com Bergamini (1997, p.23-27):

Se, no início do século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas... Não existe o pequeno gênio da motivação que transforma cada um de nós em trabalhador zeloso ou nos condena a ser o pior dos preguiçosos. Em realidade, a desmotivação não é nenhum defeito de uma geração, nem uma qualidade pessoal, pois ela está ligada a situações específicas.

De acordo com os autores acima citados, motivação é um impulso para fazer um trabalho de alta qualidade. Empregados motivados procuram se destacar no desenvolvimento das atividades esforçando-se na execução de um bom trabalho devido à satisfação interior que sentem.

2.6 FATORES DE HIGIENE E MOTIVAÇÃO DE HERZBERG

A teoria de Herzberg foi Baseada no estudo das atitudes e

motivações dos funcionários dentro de uma empresa. Ao pesquisar fatores de motivação que influenciam direto ou indiretamente na realização do trabalho, averiguou que na medida em que as pessoas adquirem experiência e desenvolvem-se profissionalmente tornando-se maduras, dão mais importância a auto-realização e estima. A teoria de motivação no trabalho tem uma eficiente utilização de recursos humanos e grande repercussão para a administração

Aguilar (1992, p. 269) chega à conclusão que Herzberg transforma o indivíduo num meio para se atingir os fins da organização

Herzberg toma o meio social, a organização, como a fonte motivadora do indivíduo. Toma o indivíduo como meio e transforma os seus desejos na necessidade da organização. A organização através dos fatores motivacionais manipula o indivíduo, motiva-o. Reduz a auto-realização a realização da tarefa. O indivíduo se motiva no trabalho pelos fatores que se relacionam diretamente com o trabalho.

Um importante estudo elaborado por Herzberg (apud Robbins, 2002, p.155), conhecido por teoria da motivação/ higiene, a respeito da diferença entre os fenômenos comportamentais propôs uma distinção entre os fatores/ estímulos motivadores e os fatores/estímulos tratados como higiênicos.

Segundo Herzberg, existem dois grupos de necessidades básicas para o homem que, independem uma da outra e influencia de diferentes modos em sua conduta. Os fatores que agradavam ao funcionário atividades desafiadoras e estimulantes do cargo foram chamados de Motivadores. Aqueles que desagradavam, como; funções do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo levaram o nome de fatores de Higiene.

Os fatores mais necessários para evitar a insatisfação no trabalho, porem, não suficientes para causar satisfação, são chamados de fatores de higiene.

Fatores que levam à insatisfação	Fatores que levam à satisfação
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

Quadro 01: Quadro dos dois fatores de Herzberg

Fonte: Wikipédia – (Junho/2010)

2.6.1 Fatores higiênicos

Referem-se às circunstâncias que cercam o funcionário enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, como, o clima de relações entre a direção e os funcionários, o tipo de supervisão recebido, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, as normas internas, as oportunidades existentes entre outros. Tudo isso corresponde à perspectiva ambiental e constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos funcionários. Contudo, esses fatores higiênicos são limitados na sua capacidade de influenciar o comportamento dos empregados. A expressão “higiene” reflete exatamente seu caráter preventivo para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente e ameaças potenciais. Quando ótimos, esses fatores simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento, não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são instáveis, instigam aborrecimentos.

2.6.2 Fatores motivacionais

São fatores que referem-se ao conteúdo do cargo, tarefas e deveres relacionados com o cargo em si. Estes fatores motivacionais produzem um certo efeito duradouro de aumento de produtividade e satisfação em níveis de sublimidade ou seja, acima dos níveis normais. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional,

manifestados por meio do desempenho das tarefas e atividades que oferecem desafio e significado para o trabalhador.

2.7 A TEORIA DE MOTIVAÇÃO DE MASLOW

A teoria da motivação de Maslow é a essência das necessidades humanas, constituída pelas necessidades biológicas, psicológicas e sociais. Para desenvolver esta teoria Maslow se baseou nas experiências clínicas e fundamentos teóricos (AGUIAR, 1992).

Robbins (2002, p.152), diz que Maslow distinguiu cinco tipos de necessidades: fisiológicas, que corresponde a sobrevivência do organismo; de segurança, que procura encontrar um ambiente sem ameaças; sociais, que diz respeito à aceitação e amizade no grupo; de estima, que busca a direção de uma auto-imagem positiva; e por fim a auto realização, orientada para o desenvolvimento integral da potencialidade individual.

A hierarquia de necessidades de Maslow é uma divisão hierárquica, em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um tem de “escalar” uma hierarquia de necessidades para atingir a sua auto-realização.

Esta hierarquia de necessidades é normalmente apresentada na forma de uma pirâmide:



Figura 6: Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow
 Fonte: Wikipédia –(Junho/2010)

As necessidades humanas podem ser agrupadas em cinco níveis:

1º) Necessidades fisiológicas

Estas são as necessidades mais básicas, mais físicas (água, comida, ar, sexo, etc.). Quando não temos estas necessidades satisfeitas ficamos mal, com desconforto, irritação, medo, doentes. Estes sentimentos e emoções nos conduzem à ação na tentativa de diminuí-las ou aliviá-las rapidamente para estabelecer o nosso equilíbrio interno. Uma vez satisfeitas estas necessidades nós abandonamos estas preocupações e passamos a nos preocupar com outras coisas.

2º) Necessidades de segurança

Necessidades de segurança, que vão da simples necessidade de sentir-se seguro dentro de uma casa a formas mais elaboradas de segurança como um emprego estável, um plano de saúde ou um seguro de vida;

3º) Necessidades sociais

O ser humano precisa amar e pertencer. O ser humano tem a necessidade de ser amado, querido por outros, de ser aceito por outros. Nós queremos nos sentir necessário a outras pessoas ou grupos de pessoas. Esse agrupamento de pessoas pode ser a antiga tribo, ou a tribo (grupo) atual, no seu local de trabalho, na sua igreja, na sua família, no seu clube ou na sua torcida. Todos estes agrupamentos fazem com que tenhamos a sensação de pertencer a um grupo, ou a uma “tribo”. Política, religião e torcida são as tribos modernas.

4º) Necessidades de “status” ou de estima

O ser humano busca ser competente, alcançar objetivos, obter aprovação e ganhar reconhecimento. Há dois tipos de estima: a auto-estima e a hetero-estima. A auto-estima é derivada da proficiência e competência em ser a pessoa que se é, é gostar de si, é acreditar em si e dar valor a si próprio. Já a hetero-estima são o reconhecimento e a atenção que se recebe das outras pessoas.

5º) Necessidade de auto-realização

É uma necessidade instintiva do ser humano. Todos gostam de sentir que estão fazendo o melhor com suas habilidades e superando desafios. As pessoas neste nível de necessidades gostam de resolver problemas, possuem um senso de moralidade e gostam de ajudar aos outros. Suprir esta necessidade equivale a atingir o mais alto potencial da pessoa.

É neste último patamar da pirâmide que Maslow considera que a pessoa tem que ser coerente com aquilo que é na realidade, entretanto existem várias críticas a sua teoria, a principal delas é que é possível uma pessoa estar auto-realizada, contudo não conseguir uma total satisfação de suas necessidades.

2.8 A TEORIA DE MC GREGOR (X E Y)

A teoria de Mc Gregor é um conjunto de dois extremos opostos de suposições o X e o Y. Se aceitarmos a teoria “X”, e nos comportarmos 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.

A diferença entre as abordagens da administração científica das relações humanas aparecem claramente na teoria X e Y de Mc Gregor (apud ROBBINS, 2002, p.153), que propôs duas visões do ser humano: uma positiva e outra negativa.

Os estudos de Mc Gregor (apud Robbins, 2002, p.153), relacionou o comportamento do colaborador desmotivado à filosofia administrativa que adota tática de controle e punição com meios de conduzir as pessoas.

2.8.1 Teoria x

O homem médio não gosta do trabalho e o evita, ele precisa ser forçado, controlado e dirigido, o homem prefere ser dirigido e tem pouca ambição ele busca apenas a segurança.

2.8.2 Teoria y

O dispêndio de esforço no trabalho é algo natural, o controle externo e a ameaça não são meios adequados de se obter trabalho, o homem exercerá autocontrole e auto-direção, se suas necessidades forem satisfeitas, a pessoa média busca a responsabilidade, o empregado exercerá e usará sua engenhosidade, quando lhe permitirem auto-direção e autocontrole.

2.9 SATISFAÇÃO

O clima organizacional interfere positivamente ou negativamente sobre a satisfação e a motivação, por isso é fundamental que além do foco nos resultados exista a preocupação do foco nas pessoas já que são elas que colocam os planos em prática. É preciso levar em conta aspectos como conhecimento, comportamento, relacionamento, atitude e expectativa, para que se possa conquistar a satisfação e promover a motivação. Assim sendo, pode-se melhorar muito o desempenho de uma empresa intervindo no clima organizacional e para isso é necessário mapear o ambiente interno da empresa e identificar os pontos positivos e os pontos que precisam ser mudados ou melhorados e trabalhar os principais focos de problemas para melhorar o ambiente de trabalho.

Segundo Robbins (2005), para medir a satisfação com o trabalho, existe duas abordagens que são mais comumente utilizadas que são a classificação única global e a soma de pontuação.

De maneira resumida, os fatores que contribuem para a insatisfação com o trabalho são os fatores higiênicos. Aqueles fatores como; políticas da empresa, administração, supervisão e remuneração que, quando adequados, tranquilizam os trabalhadores; e os fatores que contribuem para a satisfação com o trabalho são os fatores motivadores, como realização, reconhecimento, responsabilidade, o próprio trabalho e progresso ou desenvolvimento. De acordo com Herzberg (1968 apud RODRIGUES, 2008, p. 45), “o oposto da satisfação com o trabalho não seria a insatisfação, mas, nenhuma satisfação com ele e igualmente o oposto da insatisfação seria nenhuma insatisfação com o trabalho”. A satisfação no trabalho é uma variável dependente do comportamento organizacional, pois tem muito a ver com a qualidade de vida no trabalho que por sua vez está relacionada ao grau de satisfação com o trabalho, ou seja, como o funcionário se sente na empresa. Como o comportamento das organizações depende das pessoas e dos grupos que nela trabalham, o comportamento das empresas diante das mudanças rápidas e constantes é o que determina o comportamento organizacional, e para que a empresa influencie positivamente os resultados organizacionais é

fundamental que atue na satisfação e motivação para agregar valor a ela própria e aos clientes.

2.9.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Os estilos de lideranças são alguns fatores que de certa forma influenciam positivamente ou negativamente dentro de uma empresa.

Goleman (2004) aponta que os executivos utilizam seis estilos de liderança, mas somente quatro dos seis têm efeito consistentemente positivo no clima e nos resultados.

O estilo coercivo

É fácil entender por que, de todos os estilos de liderança, o coercivo é o menos eficaz em muitas situações. Leva em consideração o que o estilo faz ao clima de uma organização. Não existe flexibilidade. A decisão extrema, de cima para baixo, de um líder, destrói o nascimento de novas idéias. Os funcionários sentem-se desrespeitados. De forma similar, o senso de responsabilidade das pessoas evapora: incapazes de agir por sua própria iniciativa, elas perdem seu senso de posse e sentem pouco responsabilizadas por seus desempenhos. Alguns se sentem tão ressentidos que adotam a atitude de não ajudar mais.

O estilo confiável

Indicam que, dos seis estilos de liderança, o confiável é o mais eficaz, conduzindo para cima todos os aspectos do clima. Adquire clareza. O líder confiável é um visionário; ele motiva pessoas por meio de esclarecimentos a elas de como seus trabalhos se encaixam dentro de uma grande visão para a organização. As pessoas que trabalham para tais líderes entendem que o que eles fazem importa e por quê. A liderança confiável também maximiza o compromisso com os objetivos e a estratégia da organização. Ao enquadrar a tarefa individual dentro de uma grande visão, o líder confiável define padrões que giram em torno dessa visão. Quando ele dá feedback de desempenho, seja positivo ou negativo, o único critério é se esses desempenhos favorecem a visão ou não. Os padrões para o sucesso são claros para todos, assim como as recompensas. Os líderes confiáveis dão às pessoas a liberdade para inovar, experimentar e assumir os riscos calculados.

O estilo agregador

Se o líder coercivo ordena; "Faça o que digo" e o confiável encoraja: "Venha comigo", o líder agregador diz: "As pessoas vêm primeiro". Esse estilo de liderança gira em torno das pessoas – ele propõe valores individuais e suas emoções mais do que tarefas e objetivos. O líder agregador aspira por manter os funcionários felizes e criar harmonia entre eles. Ele controla através da construção de fortes laços emocionais e, então, colhe os benefícios dessa abordagem denominada intensa lealdade. O estilo também tem um efeito acentuadamente positivo na comunicação. As pessoas que gostam muito uma das outras falam muito. Elas partilham idéias; partilham inspiração. E o estilo conduz para cima a flexibilidade; amigos confiam um no outro, permitindo inovações. Eles dão às pessoas a liberdade de fazer seu trabalho na forma que elas pensam ser a mais eficaz. Para um senso de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem-feito, o líder agregador oferece amplo feedback positivo. Tal feedback tem especial potência no local de trabalho porque é tudo muito raro: fora de uma revisão anual, muitas pessoas usualmente não conseguem feedback em seus esforços diários – ou somente conseguem feedback negativo. Isso torna as palavras positivas do líder agregador ainda mais motivadoras. Finalmente, os líderes agregadores são mestres em construir um senso de propriedade.

O estilo democrático

Por despendar tempo obtendo idéias das pessoas e abastecer-se, um líder constrói confiança, respeito e compromisso. Ao deixar os trabalhadores, por si só, terem uma palavra nas decisões que afetam seus objetivos e como fazer esse trabalho, o líder democrático conduz à elevação da flexibilidade e da responsabilidade. E ao ouvir as preocupações dos funcionários, o líder democrático aprende o que fazer para manter o moral alto. Finalmente, porque elas têm uma palavra no estabelecimento de seus objetivos e nos padrões para avaliar o sucesso, as pessoas que operam em um sistema democrático tendem a ser muito realistas a respeito do que pode e o que não pode ser executado.

No entanto, o estilo democrático tem suas desvantagens, que determinam por que seu impacto no clima não é tão alto como alguns dos outros estilos. Uma das mais exasperadoras conseqüências podem ser as

reuniões intermináveis nas quais as idéias são confundidas, o consenso permanece evasivo e o único resultado visível é marcar mais reuniões.

O estilo agressivo

O estilo agressivo tem seu lugar no repertório do líder, mas deve ser usado de forma reduzida. Não é o que esperamos encontrar. A marca do estilo agressivo parece admirável. O líder estabelece padrões de desempenho extremamente altos e exemplifica a si mesmo neles. Ele é obsessivo a respeito de como fazer as coisas melhor e mais rápidas, e pede o mesmo de todos em torno dele. Aponta com exatidão, os desempenhos medíocres e exige mais das pessoas. Se eles não se elevarem com a oportunidade, o líder os substitui por pessoas que possam fazer.

O estilo agressivo destrói climas. Muitos funcionários se sentem sobrepujados pelas exigências agressivas por excelência, e seu moral cai. As linhas de direção de trabalho devem estar bem nítidas na cabeça dos líderes, mas elas não se expressam claramente; eles esperam que as pessoas saibam o que fazer. O trabalho não se torna uma questão de fazer o melhor em um claro percurso, mas de adivinhar subseqüentemente o que o líder quer. Ao mesmo tempo, as pessoas quase sempre sentem que o agressivo não confia nelas para trabalhar por sua própria conta ou para tomar iniciativas. A flexibilidade e a responsabilidade evaporam; o trabalho se torna uma tarefa tão focada e rotineira que é tediosa.

O estilo conselheiro

Os líderes conselheiros ajudam os funcionários a identificar suas forças e fraquezas exclusivas e atá-las às suas aspirações pessoais e de carreira. Eles encorajam os funcionários a estabelecer um desenvolvimento de objetivos de longo prazo e os ajudam a idealizar um plano para alcançá-lo. Fazem acordos com seus funcionários a respeito de seus papéis e responsabilidades em desempenhar planos em desenvolvimento e dão suficiente instrução e feedback. Os líderes conselheiros sobressaem na delegação de poderes; eles dão aos funcionários tarefas desafiadoras, mesmo que isso signifique que as missões não serão executadas rapidamente. Em outras palavras, esses líderes concordam em erguer com falha em curto prazo se isso promover um aprendizado no longo prazo.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

Pretende-se realizar uma pesquisa do tipo exploratória - descritiva na forma de estudo de caso.

De acordo com Gil (1996), A pesquisa exploratória tem o objetivo de familiarizar-se com o problema, tornando-o mais explícito, tendo em seu objetivo principal o aprimoramento das idéias, sendo bastante flexível considerando os mais variados aspectos de acordo com o fato estudado. Por sua vez, Oliveira (1998), destaca a ênfase dada á descoberta de práticas ou diretrizes que precisam modificar-se, e na elaboração de alternativas que possam ser substituídas. Por último, Andrade (2002) afirma que a pesquisa exploratória é a fase preliminar, vem antes mesmo do planejamento do trabalho, proporcionando maiores informações sobre o assunto que se pretende investigar.

A pesquisa descritiva embora sirva de base para explicações, expõe determinadas características da população.

Segundo Gil (1996), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as características de certas populações e estabelecer relações entre as variáveis tendo como sua principal característica, ou seja, a mais significativa, a utilização de técnicas padronizadas tais como questionários e observações. De acordo com Oliveira (1998), um estudo descritivo tem por finalidade observar e registrar os fatos sem a interferência do investigador que procura apenas descobrir com todo o cuidado com que frequência os fatos ocorrem. Finalmente Andrade (2002), ressalta que um estudo descritivo tem como objetivo a observação dos fatos como também o registro dos mesmos, classificando-os e interpretando-os sem que haja a interferência do pesquisador sobre eles.

O estudo de caso tem um caráter de detalhamento mais aprofundado podendo ser ou não realizado em campo.

No que diz respeito ao estudo de caso Gil (1996), afirma que caracteriza-se pelo exaustivo e aprofundado estudo de um objeto de uma forma que permita o seu maior detalhamento e conhecimento do que se foi

estudado. De acordo com Severino (2007), trata-se de uma “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”. Por fim, Ludks; André (1986, p.18-20) afirmam que, no estudo de caso: “ algumas características são fundamentais, como; visar a descoberta, enfatizar a interpretação do contexto, retratar a realidade de forma ampla e usar linguagem simples.”

Percebe-se, pois que pode ser utilizadas diversas formas para se realizar uma pesquisa.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Definiu-se que o universo da presente proposta de pesquisa será composto por “280” funcionários lotados na Administração Central da CAERN.

Para Oliveira (1998; p.160), assim como, Lakatos, Marcone (1991; p.223), afirmam que universo é um "conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum." E por último Vergara (1998), diz que o universo é um conjunto de elementos que apresentam características em comum que servirão de objeto de estudo.

Estabeleceu-se que a amostra aleatória simples é de 101 entrevistados com a margem de erro de 8% e 95% de confiabilidade.

De acordo com Stevenson (1981), amostra é uma parcela do grupo examinada. Já Vergara (1998), afirma que, amostra é uma parte do universo escolhido de acordo com alguns critérios de representatividade, de acordo com os dois tipos de amostra: probabilística, baseada em procedimentos estatísticos e não probabilística. Por último Oliveira (1998; p.160), diz que amostra "é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo; é um subconjunto do universo."

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

No que diz respeito à definição do instrumento de coleta de dados, optou-se pelo questionário estruturado com perguntas fechadas.

De acordo com Lakatos, Marcone (1991), instrumento de coleta de dados composto por uma série de perguntas ordenadas que devam ser respondidas sem a presença do pesquisador.

Segundo Vergara (1998), caracteriza-se por questionário uma série de questões aplicadas no local fruto da pesquisa, pode ser também aberto sem muita estrutura ou fechado. No aberto são respostas livres, já o fechado tem a limitação da escolha das alternativas expostas.

Para oliveira (1998), instrumento de apoio ao pesquisador para coletar dados que contém vários aspectos importantes.

Como todas as técnicas de coleta de dados, o questionário apresenta várias vantagens e desvantagens.

Para Oliveira (1998) o questionário tem as seguintes vantagens: economia de tempo, viagens e obtém grandes números de dados; atinge maior número de pessoas simultaneamente; abrange uma área geográfica mais ampla; economia pessoal, tanto em adestramento quanto em trabalho de campo; obtém respostas mais rápidas e mais precisas; há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato; há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas; menos risco de distorção, pela não influencia do pesquisador; há mais tempo para responder e em hora mais favorável; há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento; obtém respostas que materialmente inacessível.

De acordo com Oliveira (1998) o questionário também conta com as seguintes desvantagens: percentagens pequenas dos questionários que voltam; grande número de perguntas sem respostas; não pode ser aplicados em pessoas analfabetas; impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas; a dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, leva a uma uniformidade aparente; na leitura de todas as perguntas, antes de respondê-las, pode uma questão influenciar a outra; a devolução tardia prejudica o calendário ou a sua utilização; o desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controle e a verificação; nem sempre é escolhido quem responde ao questionário, invalidando, portanto, as questões; exige um universo mais homogêneo.

3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados os mesmos foram organizados em tabelas, com a confecção de gráficos utilizando os softwares Word e Excel. Realizada as análises individuais para as conclusões e sugestões devidas

Para Vergara (1998), tratamento para análise dos dados trata-se de uma seção onde explica-se ao leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado, os mesmos podem ser tratados de forma qualitativa ou quantitativamente ou de ambas as formas.

Segundo Gil (1996), caracteriza-se por um tratamento analítico necessário para a análise dos dados cuja análise deve ser feita de acordo com os objetivos e ao plano da pesquisa, podendo exigir a utilização de técnicas altamente sofisticada.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Seguem logo abaixo os gráficos para facilitar a compreensão da análise dos resultados conforme a coleta dos dados.

4.1.1 Faixa etária

No gráfico 01, o perfil dos participantes mostra, que, dentre os entrevistados existe uma predominância nos participantes com idade acima de 40 anos, com porcentagem de 49,5% do total dos entrevistados, ficando empatados entre a faixa etária que varia de 18 a 25 anos e 26 a 32 anos com 14,85%.

No que se percebe em relação à faixa etária temos a maioria dos entrevistados com perfil mais maduro, o que torna a empresa mais conservadora revelando uma diferença na faixa de idade muito grande evidenciando o conflito entre gerações a diferença de conceitos, valores entre outras coisas.

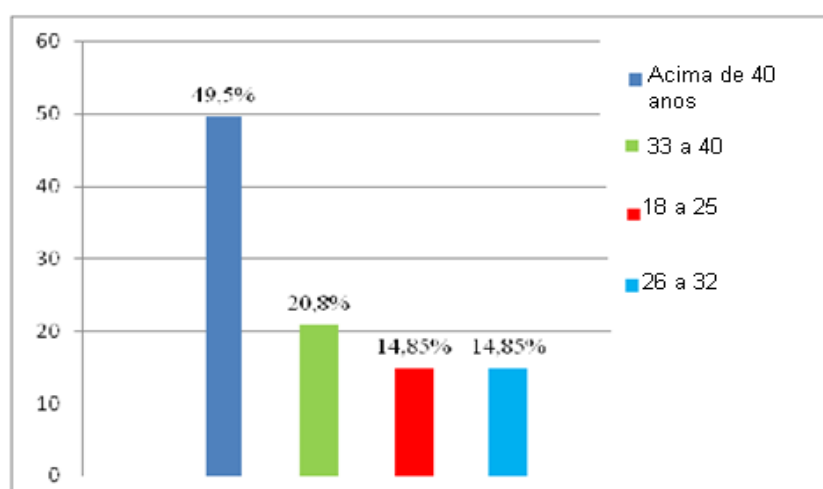


Gráfico 1: Faixa etária

Fonte: Pesquisa de campo – Agosto/2009

4.1.2 Sexo

Verifica-se no gráfico 02, que o sexo masculino predomina com 61% dos participantes e apenas 39% do sexo feminino.

No tocante ao sexo, a pesquisa nos mostra que a maioria de seus funcionários são do sexo masculino, por se haver uma certa resistência quanto ao preenchimentos dos respectivos cargos pelos sexo oposto por um simples fator cultural, de que as mulheres não serveriam para determinadas funções e pelo fato que antigamente não se existia muitos concursos como nos dias de hoje e sim indicações ou comissionados, mais contudo, atualmente esse quadro vem recebendo algumas mudanças por causa que os concursos não estipulam quem realmente deve ocupar as vagas, e sim, quem realmente tiver a qualificação.

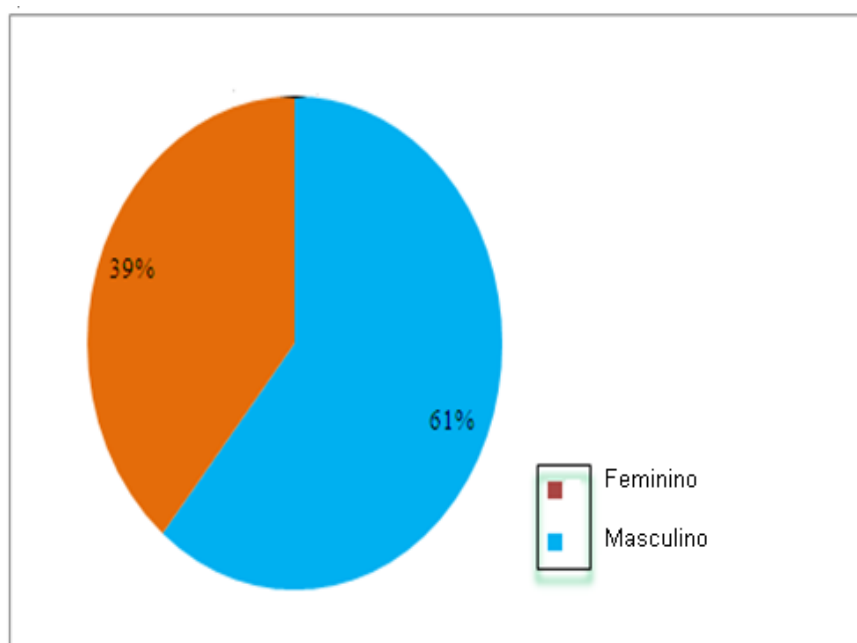


Gráfico 2: Sexo

Fonte: Pesquisa de campo – Agosto/2009

4.1.3 Renda mensal

Observo-se no gráfico 03 que 35,64% dos entrevistados possuem uma renda mensal entre 2 e 3 salários mínimos, enquanto 31,68% recebem acima de 5 salários mínimos.

A pesquisa revela que um terço dos entrevistados possui uma renda agradável, contudo é um percentual bem significativo que pode e devem influenciar muito os demais colaboradores na desmotivação por decorrência da distribuição da renda.

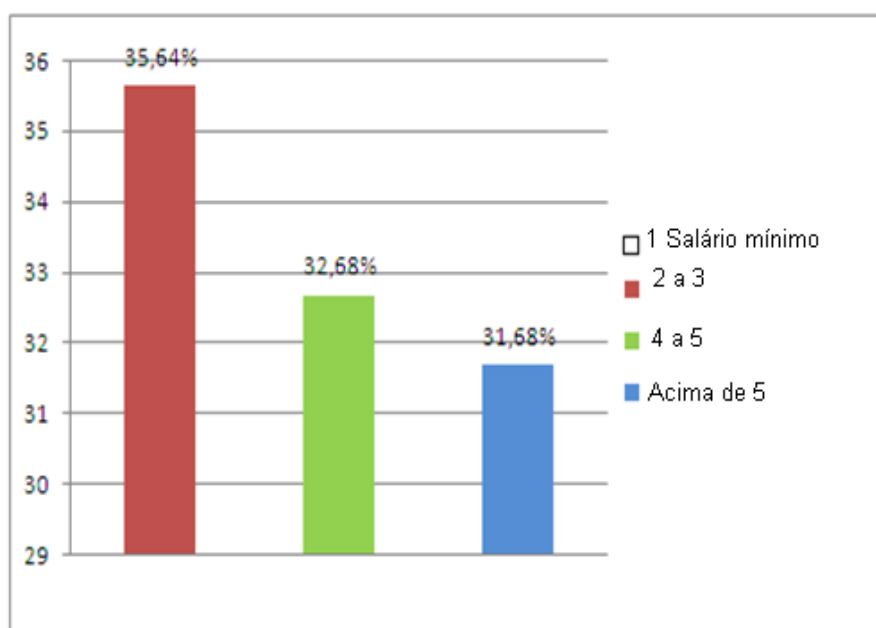


Gráfico 3: Renda mensal

Fonte: Pesquisa de campo – Agosto/2009

4.1.4 Escolaridade

Verifica-se no gráfico 04 que, 30% ou seja, a maioria dos participantes da pesquisa possui o ensino superior completo, enquanto 2% possuem apenas o ensino fundamental incompleto.

Quanto à escolaridade nota-se que a CAERN esta bem nivelada quanto a seus funcionários por serem a maioria graduados ou quase.

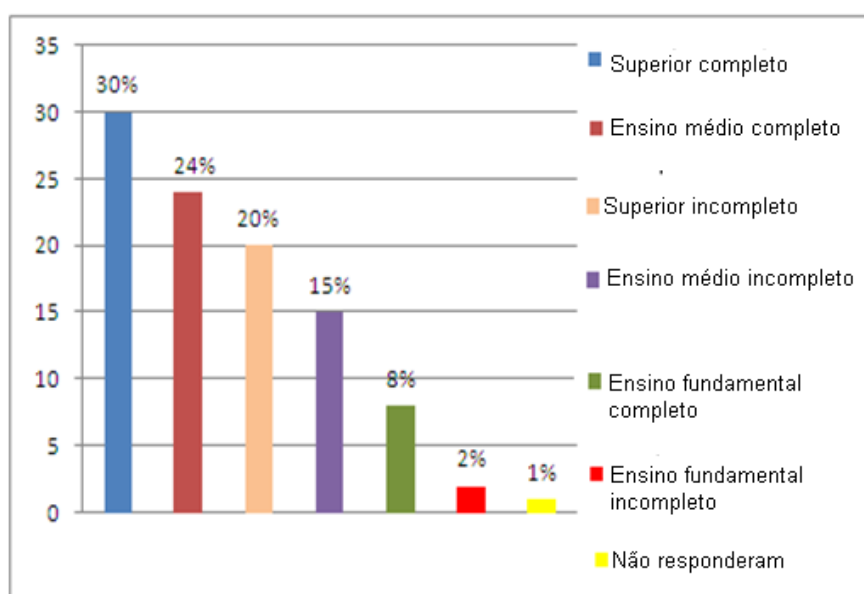


Gráfico 4: Escolaridade
Fonte: Pesquisa de campo – Agosto/2009

4.1.5 Estado civil

Percebe-se portanto no gráfico 05, que, a maioria dos empregados entrevistados na CAERN são casados, com um percentual de 56%, e em sua menoria estão os viúvos com 4% do total.

Verifica-se que a respeito ao estado civil dos entrevistados que a estabilidade conjugal prevalece tornando um

ambiente mais familiar, diminuindo assim as chances com problemas relativos a namoros entre funcionarios, podendo influenciar no desempenho dos mesmos.

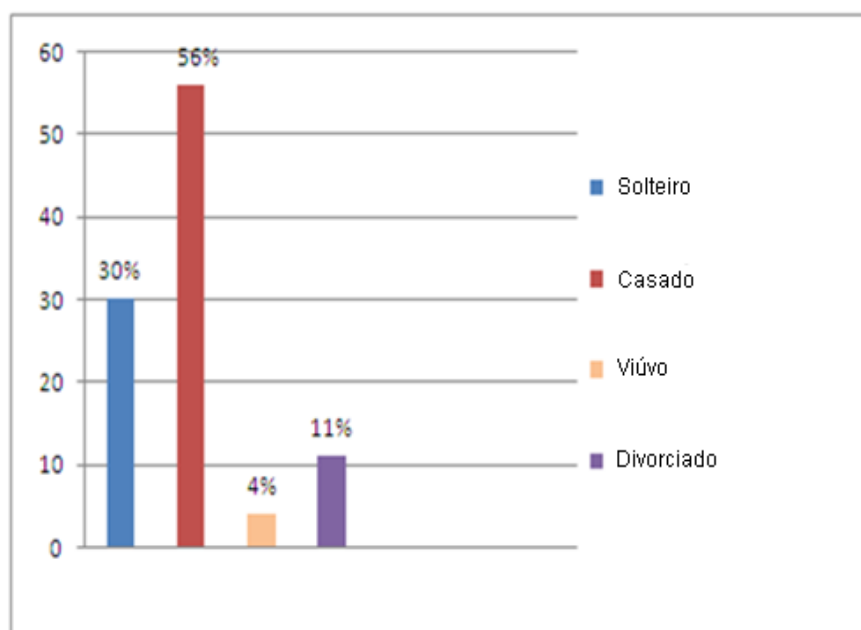


Gráfico 5: Estado civil

Fonte: Pesquisa de campo – Agosto/2009

4.2 RELACIONAMENTO COM A EQUIPE

Na opinião da população que participou da pesquisa, o gráfico 06 mostra que o relacionamento com a equipe em geral na administração central da CAERN obteve conceito bom, com o total de 45,54 % e péssimo com apenas 1% com isso observa-se que a maioria está satisfeito.

Percebe-se que, o conceito bom, descrito pelos funcionários é favorável para a CAERN, pois, um bom relacionamento com a equipe é muito importante para um bom desenvolvimento e desempenho das funções, contudo deve-se descobrir como melhorar esse índice e favorecer mais ainda a empresa.

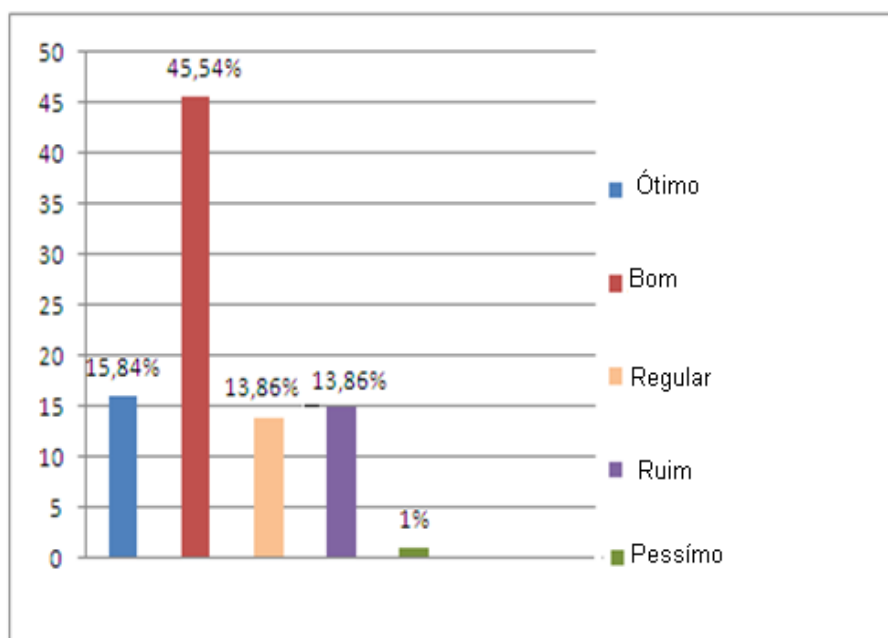


Gráfico 6: Relacionamento entre as pessoas da equipe
Fonte: Pesquisa de campo – Agosto/2009

4.3 OUTRAS VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM NO CLIMA

Verifica-se nos gráficos abaixo outras variáveis que podem influenciar na motivação dos funcionários diretamente ou indiretamente.

4.3.1 Salário em relação ao trabalho executado

Numa visão geral do clima organizacional da CAERN observa-se no gráfico 08 que, o fator salário em relação ao trabalho executado, influencia fortemente no tipo de clima de uma forma positiva ou negativa, tendo em vista que, 44,55% estão satisfeitos e 53,47% ou seja, os somatórios das demais opiniões não estão muito satisfeitos.

Nota-se que mesmo estando praticamente quase empatados os percentuais, não se podem desprezar os 53,47%

que, de uma forma ou de outra influenciam notoriamente de forma negativa no tipo de clima que conseqüentemente torna-se desfavorável.

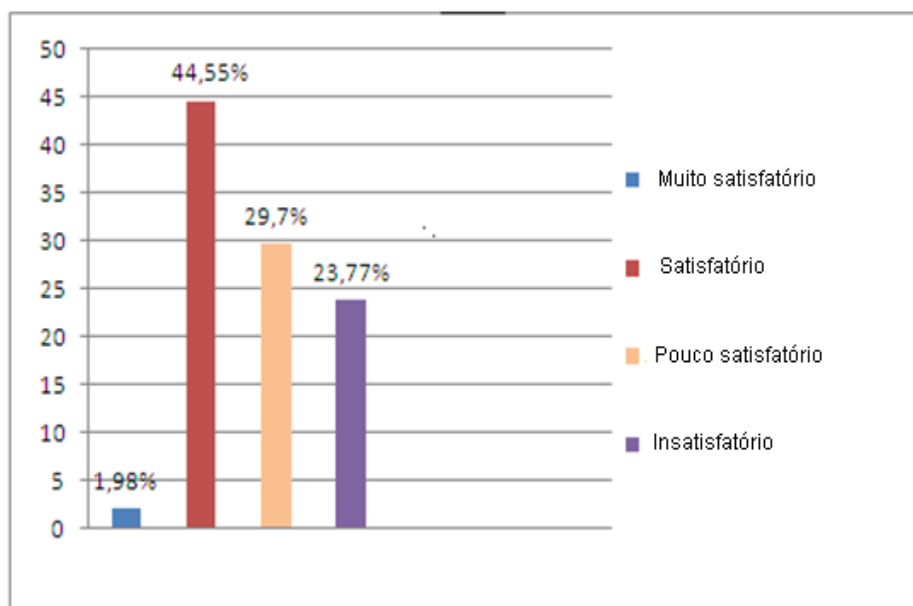


Gráfico 8: Salário em relação ao trabalho executado
Fonte: Pesquisa de campo – Agosto/2009

4.3.2 Como se sente em termo de realização

No que se refere realização profissional, a pesquisa revela no gráfico 10, que, os conceitos realizados, obtive um total de 29,7%, enquanto, 34,65% estão mais ou menos realizados.

Referente à realização a pesquisa revela claramente que, se somarmos o percentual mais ou menos realizado com valor de 34,65% e não realizado de valor de 19,8% pode-se observar que a maioria de seus colaboradores de certa forma não estão se sentindo realizados profissionalmente, isto indica que os gestores da CAERN têm um forte ponto negativo e cabe-se trabalhar em cima deste ponto para melhorar o nível deste percentual.

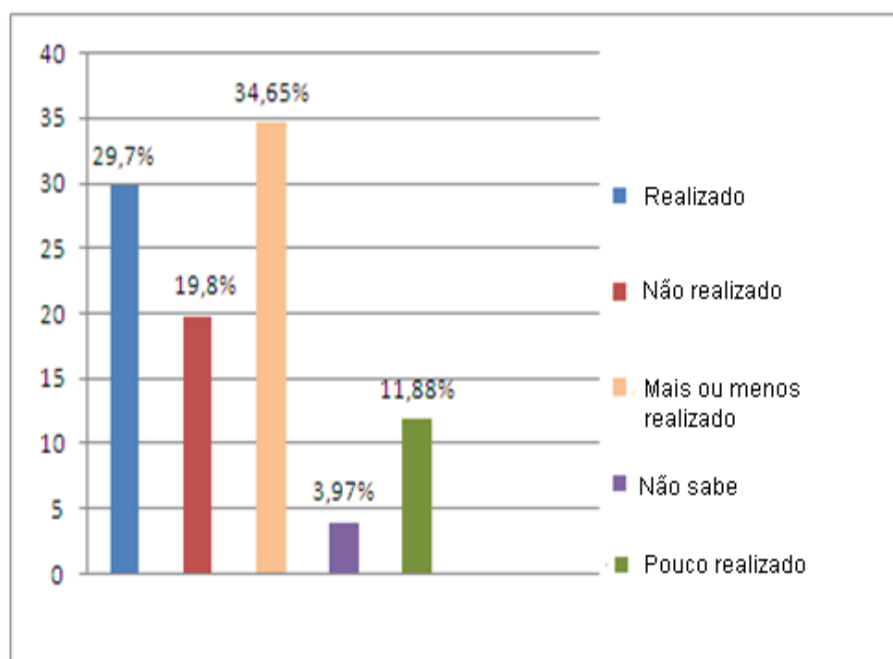


Gráfico 10: Como se sente em termo de realização
 Fonte: Pesquisa de campo – Agosto/2009

4.3.3 Oportunidade de crescimento

Como podemos ver no gráfico 11, A oportunidade de crescimento mostra que, o somatório dos resultados entre, sempre, vezes e raramente obteve um total de 64,35%, enquanto o conceito nunca obteve um resultado muito expressivo no total de 25,74% dos entrevistados.

No tocante a oportunidade de crescimento o expressivo resultado de 25,74% é de suma importância, pois revelam uma lacuna que deve ser levada em consideração e avaliada para que sejam implantadas possíveis mudanças para a melhoria deste conceito.

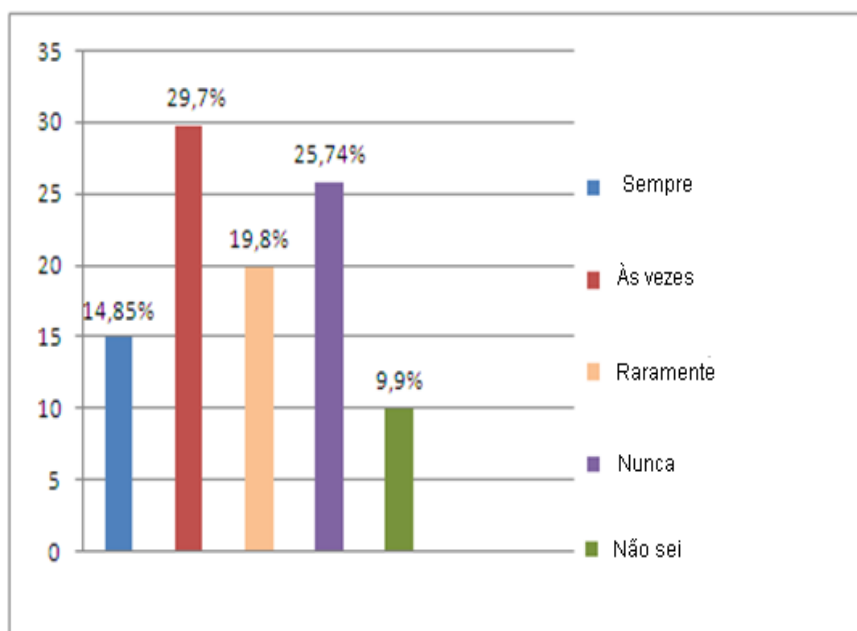


Gráfico 11: Oportunidade de crescimento
 Fonte: Pesquisa de campo – Agosto/2009

4.4 O GRAU DE MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Observa-se no gráfico 14, que, o somatório dos valores de 29,7% com 19,8% e 9,9% obtiveram um total de 59,4%, isso indicam que a maioria dos entrevistados está partindo para a desmotivação, em quanto o somatório dos muito motivados e motivados totalizam 40,6%.

Apesar de todas as informações anteriores, a motivação é uma ferramenta muito importante em qualquer organização, indica que o grau de desmotivação esta um tanto elevada o percentual de 59,4% é um resultado muito significativo e precisa ser revisto.

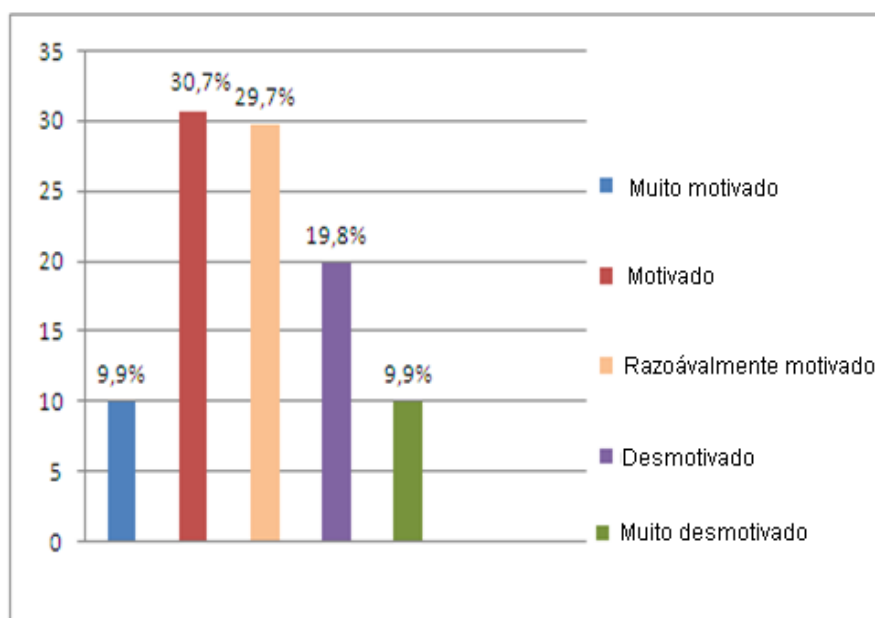


Gráfico 14: Motivação no ambiente de trabalho
 Fonte: Pesquisa de campo – Agosto/2009

4.5 NÍVEL DE RELACIONAMENTO ENTRE E CHEFE E SUBORDINADO

Este fator merece mais atenção, pois, percebe-se no gráfico 15 de uma forma geral, que, um total de 62,37% ou seja, a soma dos dois resultados satisfeitos ou muito satisfeitos revela que a maior parte dos entrevistados sentem-se bem com a relação entre chefe e subordinado, porem, 21,78%, ou seja, o somatório entre insatisfatório e muito insatisfatório avaliam criticamente esta questão.

A pesquisa revela que mesmo estando à maioria satisfeita com o grau de relacionamento entre chefe e subordinado o somatório entre o resultado insatisfatório e muito insatisfatório obteve um total de 21,78%, é um resultado preocupante e deve-se trabalhar em cima destes índices para se resolver este ponto.

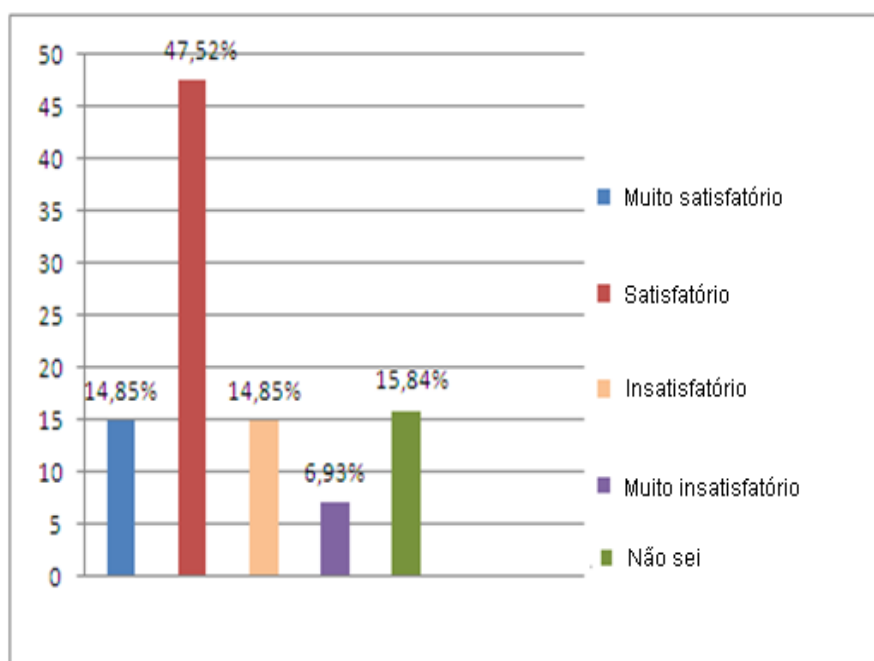


Gráfico 15: Relacionamento entre chefe e subordinado
 Fonte: Pesquisa de campo – Agosto/2009

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os resultados da pesquisa mostram uma visão da situação da CAERN, através desses dados foram feitas recomendações referentes ao clima organizacional no qual indicará o que precisa se melhorado para ações futuras.

Por meio dos procedimentos utilizados para atingir o objetivo geral proposto. Analisar se o clima organizacional da administração central da CAERN exerce influência sobre a motivação de seus funcionários. O processo de gestão de clima organizacional da CAERN, mesmo sendo utilizado ao longo do tempo e conhecido por todos colaboradores, vem deixando algumas lacunas a serem preenchidas.

De acordo com o objetivo geral e específico observa-se que por seus colaboradores serem a maioria casados e do sexo masculino, por terem um perfil mais maduro e objetivo de vida diferenciado dos demais, nota-se certa resistência quanto ao preenchimento dos cargos mais influentes pelo sexo oposto, porém, são apenas reflexos da cultura organizacional.

Pode-se observar também que, existe um grau de insatisfação muito grande em relação ao salário, não existe uma boa distribuição de renda, tendo em vista que 50% de seus colaboradores têm ensino superior ou estão cursando, pois apenas 31,68% recebem acima de cinco salários mínimos, contudo existe um bom relacionamento entre as pessoas da equipe, porém existe um grande ponto negativo existe um grande percentual de pessoas que não se sentem realizados, isso, contudo é um forte aliado da desmotivação. O quesito oportunidade de crescimento obteve um resultado significativo de 25,74% de funcionários que afirmam que nunca obtiveram uma oportunidade, e de acordo com observações e informações de fontes que preferem ficarem no anonimato, as oportunidades surgem na maioria das vezes para pessoas que tenham influências com políticos, pois os mesmos influenciam fortemente em tais questões.

De acordo com o que já foi observado existe um percentual crítico de 59,4% de funcionários que estão partindo para a desmotivação, mesmo assim a maior parte dos funcionários está satisfeitos com o grau de relacionamento

em ter chefe e subordinados, isso porem é muito bom para a empresa, mais ainda existe certa preocupação com os 21,78% que precisam ser trabalhado.

O clima organizacional é um tema muito complicado porem mutáveis e qualquer conclusão pode parecer simples, uma vez que não envolve apenas cultura, mais também a reação de cada colaborador individualmente.

Com base na revisão da literatura que constantemente evidencia a perspectiva de mudanças nos fatores que interferem no clima organizacional, recomenda-se a aplicação sistemática de pesquisa junto ao corpo funcional, de forma a perceber a interferência de fatores internos e externos que alterem negativamente o clima; com tudo deve ser observada tal recomendação em momentos de mudanças, quando muitos dos elementos como fatores ligados diretamente à motivação dos empregados. Para acompanhamento do clima recomenda-se a utilização de técnicas de pesquisa de observação, entrevistas com dirigentes e empregados e estudos de caso, onde devem permitir conhecer a eficácia das medidas tomadas pela empresa, reconhecer a cultura corporativa nas medidas já tomadas e identificar aspectos desta cultura que facilitem ou dificultem a implementação de tais medidas.

De acordo com os estudos percebidos das teorias da motivação podemos observar que as teorias de Herzberg, Maslow e Mc Gregor têm algo em comum às necessidades humanas, os dois pontos principais que são os fatores motivação e desmotivação. Um simples elogio do gestor para com seu funcionário, de forma com que ele perceba que o crescimento da corporação é também o seu crescimento, é um impulso extraordinário para que faça um trabalho de alta qualidade. Empregados motivados procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e esforçam-se em serem inovadores. Em geral executam um bom trabalho devido à satisfação interior que sentem ao fazerem isso.

A chave da solução do problema motivacional da Empresas de um modo geral está no seu diagnóstico e de um planejamento de medidas que possam ir ao encontro das necessidades de quem trabalha, quer no nível de aspirações psicológicas, quer no de necessidade de ordem física.

REFERÊNCIAS

ABBEY, A.; DICKSON, J.W. R&D Work climate and innovation in semiconductors. ***Academy of Management Journal***, v.26, n.2, p.362-368, 1983.

AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.

ANDRADE, Maria Margarete de. **Como preparar trabalhos para cursos pós graduação**. São Paulo: Atlas, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BISPO, Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. São Carlos: produção da escola de São Carlos, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAFT, Richard L. **Administração** 6ª ed. São Paulo: Thomson, 2007.

DRUCKER, Peter F. **Administração, responsabilidade, tarefas e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

FERRARI, M.A. **Relações Públicas e a sua função estratégica**. 2003

XXVI Congresso Brasileiro de Comunicação, Belo Horizonte, 2003.

FRANÇA, F. **Relações Públicas: visão 2000**. In: KUNSCH, M.M.K. **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo, Pioneira, 2004

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 3ª. ed. Atlas, 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONE, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LUDKS, Menga; ANDRÉ, E. D. A. **Pesquisa em educação-abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU. 1986.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 13^a. ed. São Paulo.2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amari. **Introdução a administração**. 4^a. ed. São Paulo: Atlas,1995.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução a administração**. 3^a ed, São Paulo, Atlas, 1992.

MEGGINSON, Leon; MOSLEY, Donald; e PIETRI JR, Paul. **Administração, Conceitos e Aplicações**. 4^a ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MIRANDA, Mac-Dowell dos Passos. **Organização e Métodos**. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 1981.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratamento de metodologia científica**. São Paulo: pioneira, 1998.

ROBBINS, Stephen P. Conceitos básicos de motivação. In: **comportamento organizacional**. 9.ed.São Paulo: prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise do nível gerencial**. 11. ed. Rio de Janeiro, Petrópolis: Vozes, 2008.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23^a ed. São Paulo; Cortez, 2007.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacional: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher,1978.

SOBRAL, Felipe; PECL, Alketa. **Administração teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice hall. 2008.

STEVENSON, Willian. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra,1981.

SHEIN, Edgard. **Organization culture and leadership**. Califórnia; Jossey – bass Publisher, 1997.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas,1998.

PIRÂMIDE das necessidades de Maslow, 2010. Disponível em
<[HTTP://www.Wikipedia.org.com.br](http://www.Wikipedia.org.com.br).> Acesso em:03 junho, 2010.

APÊNDICE



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE

Analisar se o clima organizacional da Administração Central da CAERN exerce influência sobre a motivação de seus funcionários.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

1. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- ☐ Menos de 01 ano
- ☐ 1 a 2 anos
- ☐ 3 a 4 anos
- ☐ 5 a 7 anos
- ☐ 7 a 10
- ☐ Acima de 10

2. Sexo

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

3. Assinale a alternativa abaixo que corresponde à sua remuneração mensal total, incluindo Qüinqüênio e outras vantagens.

- ☐ Até R\$ 400,00
- ☐ De R\$ 401,00 a R\$ 800,00
- ☐ De R\$ 801,00 a R\$ 1400,00

- ☐ De R\$ 1400,00 a R\$ 3.000,00
- ☐ Acima de R\$ 3.000,00

4. Assinale entre as alternativas abaixo qual correspondente à sua escolaridade:

- ☐ Não alfabetizado
- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Superior Incompleto
- ☐ Superior completo
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Mestrado em curso
- ☐ Doutorado
- ☐ Doutorado em curso

5. Você considera o salário que recebe em relação ao trabalho que executa?

- ☐ Meu salário é injusto e baixo pelo que faço
- ☐ Meu salário é baixo, mas está compatível ao que faço
- ☐ Meu salário está abaixo da média do mercado
- ☐ Meu salário é justo e adequado a minha função

6. No ambiente de trabalho, você considera que o salário é o elemento que mais motiva o Funcionário?

- ☐ Considero muito.
- ☐ Considero pouco
- ☐ Considero
- ☐ Não considero

7. Como é o relacionamento entre as pessoas da sua equipe?

- ☐ Excelente
- ☐ Bom
- ☐ Mais ou menos
- ☐ Ruim

8. Como é a autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho?

- ☐ Muito satisfatória
- ☐ Satisfatória
- ☐ Mais ou menos satisfatória
- ☐ Pouco satisfatória
- ☐ Nada satisfatória
- ☐ Não sei

9. Em termos de realização profissional com o trabalho que executa como você se sente?

- ☐ Muito realizado
- ☐ Realizado
- ☐ Mais ou menos realizado
- ☐ Pouco realizado
- ☐ Não realizado
- ☐ Não sabe

10. Em termos de sentir que suas idéias e sugestões são ouvidas pela instituição, você está:

- ☐ Muito satisfeito (a)
- ☐ Satisfeito (a)
- ☐ Mais ou menos satisfeito (a)
- ☐ Pouco satisfeito (a)
- ☐ Nada satisfeito (a)
- ☐ Não sei

11. Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa na Administração central da CAERN?

- ☐ Muito reconhecido (a)
- ☐ Reconhecido (a)
- ☐ Pouco reconhecido (a)
- ☐ Muito pouco reconhecido (a)
- ☐ Nada reconhecido (a)
- ☐ Não sei

12. A quantidade de treinamento que você vem recebendo para melhor executar o seu trabalho é:

- ☐ Suficiente
- ☐ Pouco suficiente
- ☐ Insuficiente
- ☐ Não sei

13. O relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro do seu setor é?

- ☐ Muito satisfatório
- ☐ Satisfatório
- ☐ Mais ou menos satisfatório
- ☐ Pouco satisfatório
- ☐ Muito pouco satisfatório
- ☐ Não sei

14. Levando em consideração tudo que foi perguntado até aqui, como você se sente em trabalhar na Administração central da CAERN?

- ☐ Muito satisfeito (a)
- ☐ Satisfeito (a)
- ☐ Mais ou menos satisfeito (a)

() Pouco satisfeito (a)

15. Dos itens abaixo relacionados, marque até três opções que você considera, hoje, como os principais fatores que te motivam a trabalhar na Administração central da CAERN:

() Instalações Físicas

() Treinamento oferecido

() Oportunidade de Crescimento

() Integração da equipe de Trabalho

() Autonomia

() Estabilidade no emprego

() Gostar do que faz

() Salário somado a benefícios

() Imagem da empresa

() Participação das decisões

() Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa

() Ser ouvido

() Nada

16. Considerando todas suas respostas com relação às variáveis levantadas, em termos gerais de satisfação no trabalho, como você se sente?

() Muito satisfeito

() Satisfeito

() pouco satisfeito



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE

APÊNDICE B: GRÁFICOS

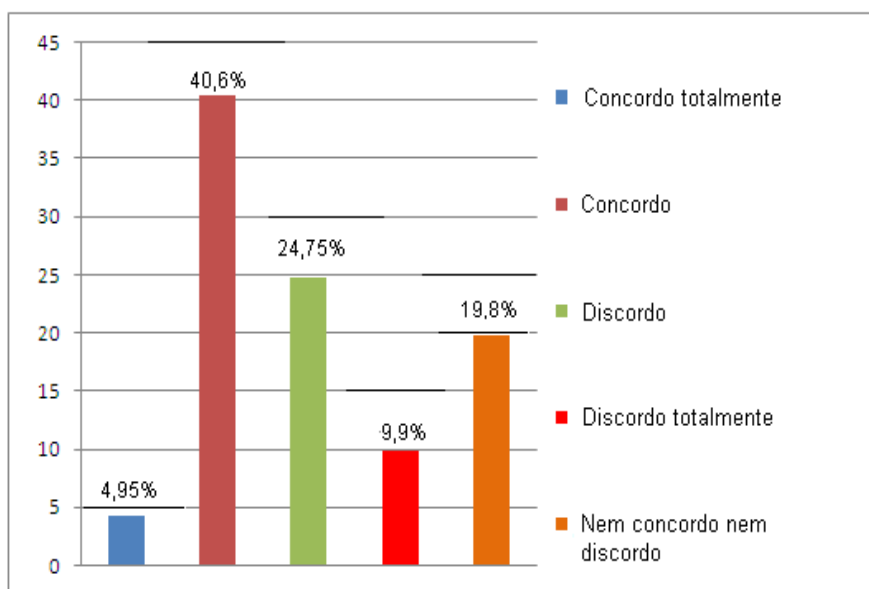


Gráfico 07: Necessidades atendidas pelos benefícios
Fonte: Pesquisa de campo – Agosto/2009

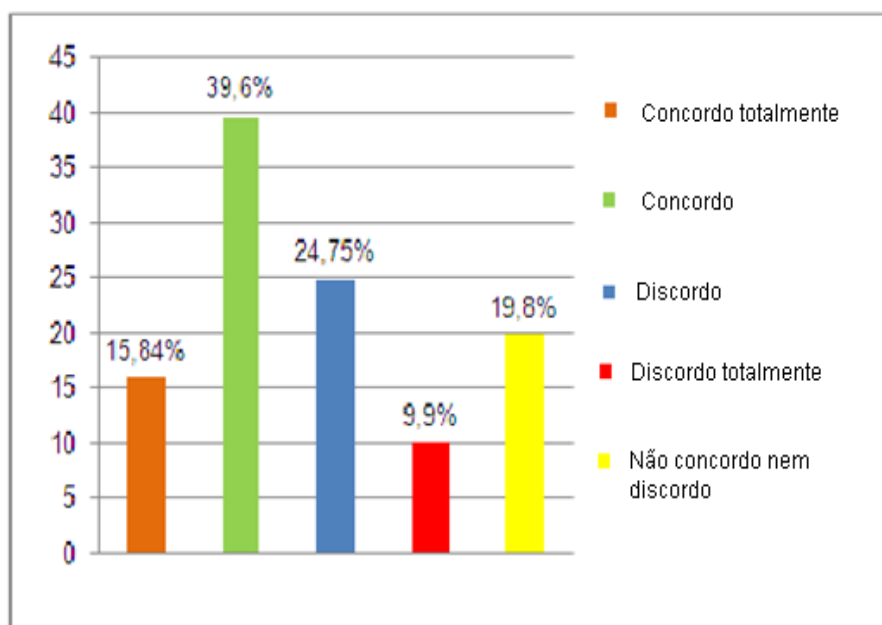


Gráfico 09: Autonomia para propor melhorias
 Fonte: Pesquisa de campo – Agosto/2009

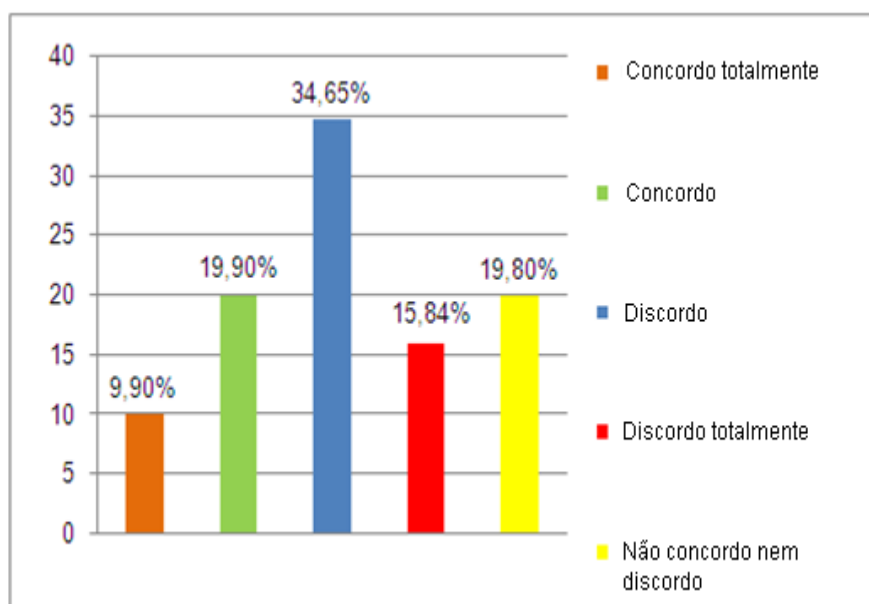


Gráfico 12: Reconhecimento pelo trabalho realizado
 Fonte: Pesquisa de campo – Agosto/2009

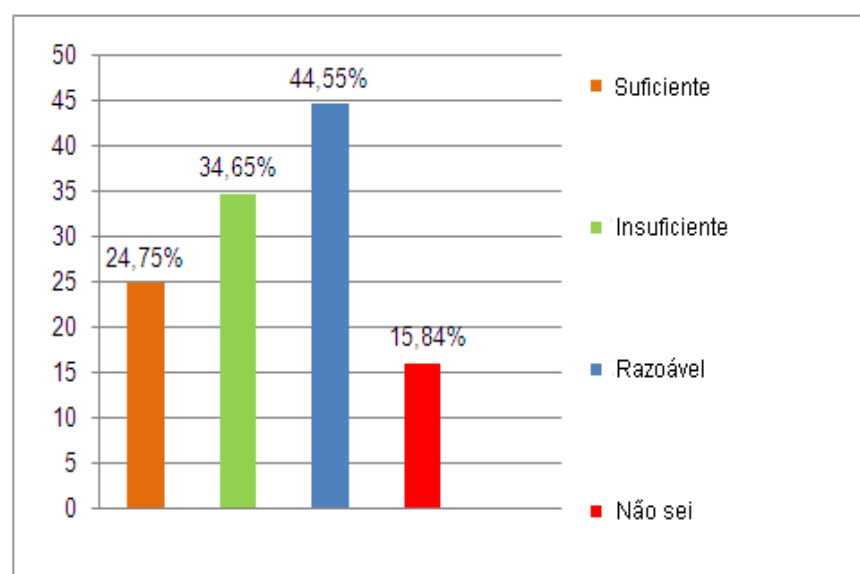
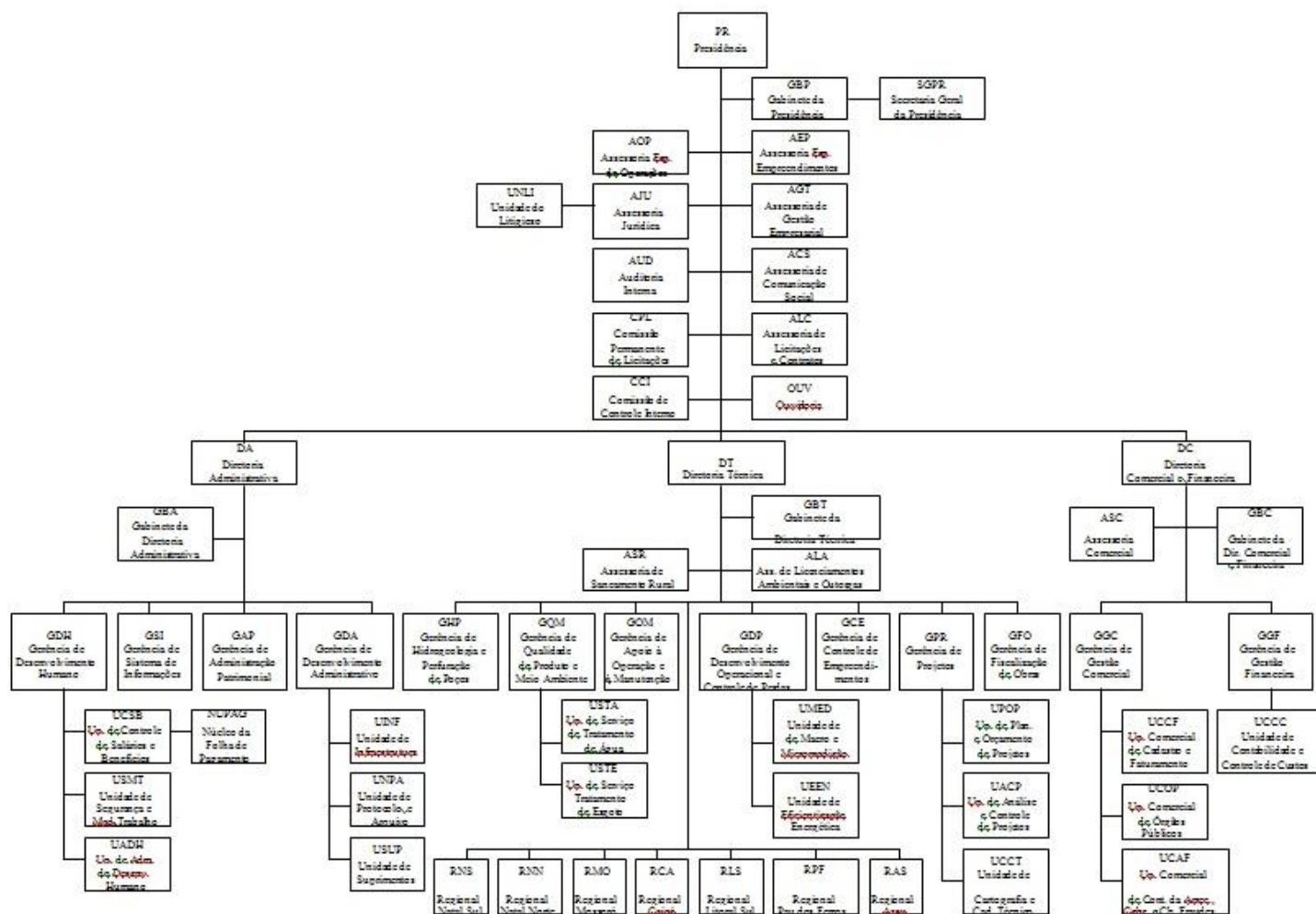


Gráfico 13: Quantidade de treinamento
 Fonte: Pesquisa de campo – Agosto/2009

APÊNDICE C: ORGANOGRAMA





LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE

APÊNDICE D: TABELAS

Faixa etária	Nº de entrevistados	%
18 a 25	15	14,85
26 a 32	15	14,85
33 a 40	21	20,8
Acima de 40 anos	50	49,5
Total	101	100%

Tabela 01 – Faixa etária

Fonte: pesquisa de campo – Agosto / 2009

Sexo	Nº de entrevistados	%
Feminino	39	38,61
Masculino	62	61,39
Total	101	100%

Tabela 02 – Sexo

Fonte: pesquisa de campo – Agosto / 2009

Renda Mensal (em salário mínimo).	Nº de entrevistados	%
1	0	0
2 a 3	36	35,64
4 a 5	33	32,68
Acima de 5	32	31,68
Total	101	100%

Tabela 03 – Renda mensal

Fonte: pesquisa de campo – Agosto / 2009

Escolaridade	Nº de entrevistados	%
Ensino Fundamental incompleto.	10	1,0
Ensino Fundamental completo	7	06,93
Ensino médio incompleto	10	9,90
Ensino médio completo	24	23,76
Superior incompleto	20	19,80
Superior completo	30	29,70
Total	101	100%

Tabela 04 – Escolaridade

Fonte: pesquisa de campo – Agosto / 2009

Estado Civil	Nº de entrevistados	%
Solteiro	30	29,7
Casado	56	55,44
Viúvo	4	3,96
Divorciado	11	10,9
total	101	100%

Tabela 05 - Estado civil

Fonte: pesquisa de campo – Agosto / 2009

Salário X Trabalho Executado	Nº de entrevistados	%
Muito satisfatório	2	1,98
Satisfatório	45	44,55
Pouco satisfatório	30	29,7
Insatisfatório	24	23,77
Total	101	100%

Tabela 06 - Salário em relação ao Trabalho Executado

Fonte: pesquisa de campo – Agosto / 2009

Benefícios/ Necessidades	Nº de entrevistados	%
Concordo totalmente	5	4,95
Concordo	41	40,6
Discordo	25	24,75
Discordo totalmente	10	9,90
Não concordo nem discordo	20	19,8
Total	101	100%

Tabela 07 - Necessidades atendidas pelos benefícios
 Fonte: pesquisa de campo – Agosto / 2009

Relacionamento entre a equipe	Nº de entrevistados	%
Ótimo	16	15,84
Bom	46	45,54
Regula	14	13,86
Ruim	15	14,85
Péssimo	10	9,90
Total	101	100%

Tabela 08 – relacionamentos entre pessoas da equipe
 Fonte: pesquisa de campo – Agosto / 2009

Autonomia para propor melhorias	Nº de entrevistados	%
Concordo totalmente	16	15,84
Concordo	40	39,6
Discordo	20	19,8
Discordo totalmente	10	9,90
Não concordo nem discordo	15	14,85
Total	101	100%

Tabela 09 - autonomia para propor melhorias
 Fonte: pesquisa de campo – Agosto / 2009

Em termo de realização como se sente	Nº de entrevistados	%
Realizado	30	29,7
Não realizado	20	19,8
Mais ou menos realizado	35	34,65
Não Sabe	4	3,97
Pouco realizado	12	11,88
Total	101	100%

Tabela 10 – Como se sente em termo de realização

Fonte: pesquisa de campo – Agosto / 2009

Oportunidade de crescimento	Nº de entrevistados	%
Sempre	15	14,85
Às vezes	30	29,7
Raramente	20	19,8
Nunca	26	25,74
Não sei	10	9,90
Total	101	100%

Tabela 11 – Oportunidade de crescimento

Fonte: pesquisa de campo – Agosto / 2009

Reconhecimento	Nº de entrevistados	%
Concordo totalmente	10	9,90
Concordo	20	19,80
Discordo	35	34,65
Discordo totalmente	16	15,84
Não concordo nem discordo	20	19,80
Total	101	100%

Tabela 12 - Reconhecimento pelo trabalho realizado

Fonte: pesquisa de campo Agosto / 2009

Quantidade de treinamentos recebidos	Nº de entrevistados	%
Suficiente	25	24,75
Insuficiente	35	34,65
Razoável	45	44,55
Não sei	16	15,84
Total	101	100%

Tabela 13 - Quantidade de treinamentos recebidos
 Fonte: pesquisa de campo – Agosto / 2009

Relacionamento Superior X subordinado	Nº de entrevistados	%
Muito satisfatório	15	14,85
Satisfatório	48	47,52
Insatisfatório	15	14,85
Muito insatisfatório	7	06,93
Não sei	16	15,84
Total	101	100%

Tabela 14 – Relacionamento entre superior e subordinado
 Fonte: pesquisa de campo – Agosto / 2009

Motivação no Trabalho	Nº de entrevistados	%
Muito motivado	10	9,9
Motivado	31	30,7
Razoavelmente motivado	30	29,7
Desmotivado	20	19,8
Muito desmotivado	10	9,9
Total	101	100%

Tabela 15 – Relação à motivação no trabalho
 Fonte: pesquisa de campo – Agosto / 2009