Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração a distância

TELMA DOS SANTOS PINTO

A MOTIVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM MACAPÁ-AP.

Brasília – DF
2011

TELMA DOS SANTOS PINTO

A MOTIVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM MACAPÁ-AP.

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Adriana Dantas Gonçalves, MSc.

Brasília – DF

2011

Pinto, Telma dos Santos.
A motivação como estratégia para melhoria do clima organizacional em uma concessionária de veículos em Macapá-AP / Telma dos Santos Pinto. – Brasília, 2011.
58. f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.
Orientadora: Profª. Msc: Adriana Dantas Gonçalves, Departamento de Administração.

1 Motivação. 2 Clima organizacional 3. Qualidade de vida no Trabalho. I. Título.

TELMA DOS SANTOS PINTO

A MOTIVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM MACAPÁ-AP.

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

TELMA DOS SANTOS PINTO

Adriana Dantas Gonçalves, MSc.
Professor-Orientador

Jean Marcel, MSc.,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 03 de DEZEMBRO de 2011.

A Deus:
Pelas respostas de orações e por ter realmente “me levado no colo” em todos os dias, não me deixando cair. Por mostrar-me o caminho nas horas incertas e suprir todas as minhas necessidades.

A meu Marido:
Grande incentivador, que com amor e paciência esteve ao meu lado, saltando com as minhas conquistas e consolando-me nos momentos tristes. Amo você! Muito obrigado!

A minha orientadora: professora Adriana Dantas
Pela disponibilidade para orientação de minhas dúvidas e pelo apoio nos momentos mais difíceis, durante a realização deste estudo.

A toda minha família e amigos:
Mesmo os que não citando nomes, não diminui os meus sentimentos sinceros. Sou grata à nossa união e aos laços indissolúveis de amor sempre renovados, independentemente, se em alguns momentos estamos distantes.

Aos colegas da faculdade:
Percorremos um longo trajeto... A partir de agora cada um trilhará o seu caminho.
Entre nós ficaram como elo, a lembrança de nossos encontros e desencontros, erros e acertos; e a certeza de que cada um de nós contribuiu para o crescimento do outro. Vencemos a primeira batalha de muitas que ainda virão. Sentirei saudades! Enfim, a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para realização desse sonho, fica aqui registrado meu respeito e minha homenagem.

"A benignidade do Senhor jamais acaba, as suas misericórdias não têm fim; renovam-se cada manhã. Grande é a tua fidelidade." (Lm 3.22,23)

RESUMO

O interesse pelo comportamento motivacional no trabalho atingiu níveis elevados. Muitos autores dizem que o fracasso da maioria das empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas. O problema do comportamento humano nas organizações sempre existiu; contudo, somente no momento em que as empresas percebem a necessidade de solucioná-lo, já que não precisam se preocupar tanto com dificuldades tecnológicas por causa das máquinas inteligentes e dos recursos financeiros devido a uma economia relativamente estável. Sendo assim, este trabalho buscou identificar os fatores motivacionais, a importância da motivação e como ela se comporta na organização em estudo e o que levam os colaboradores a desempenhar melhor suas funções. Para se chegar a este objetivo foi utilizada a metodologia de pesquisa (qualitativa e quantitativa também) e descritiva. Foram utilizadas técnicas de coleta de dados, bibliográficos e estudo de caso que ajudaram a melhor compreender e conduzir as informações que darão suporte na elaboração do pensamento científico sobre a motivação dos colaboradores da Empresa Bluetooth Veículos Ltda. Foram entrevistados 15 (quinze) funcionários da Empresa. Ao final do mesmo concluiu-se que motivar, dentro das organizações no mundo globalizado é uma tarefa muito difícil de implantar e por em prática, visto que os funcionários apresentam desejos diferentes, carências diferentes, objetivos diferentes e necessidades diferentes para serem satisfeitas.

Palavras-Chaves: Motivação, Clima organizacional, Qualidade de vida no Trabalho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Motivação por treinamento e capacitação 366
Gráfico 2 - Motivação pela remuneração 377
Gráfico 3 - Motivação por reconhecimento e incentivos.....377
Gráfico 4 - Motivação por premiação 388
Gráfico 5 - Motivação por mudança de cargo.....388
Gráfico 6 - Motivação por flexibilidade do líder.....40
Gráfico 7 - Motivação por parceria com o líder.....40
Gráfico 8 - Motivação por melhor ambiente de trabalho.....41
Gráfico 9 - Motivação por relacionamento entre colaborador e empresa.....41
Gráfico 10 - Motivação por satisfação no trabalho 42
Gráfico 11 - Motivação por realização no trabalho 43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – MOTIVAÇÃO:.....32
Tabela 2 – SEXO: 33
Tabela 3 – IDADE : 33
Tabela 4 – ESTADO CIVIL:.....34
Tabela 5 – TEMPO DE TRABALHO: 34
Tabela 6 – ESCOLARIDADE: 35

Quadro 1 - Resposta do gerente.....454
Quadro 2 - Fatores motivacionais na perspectiva do funcionário e o gestor.....487

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
1.1 Formulação do Problema: 10
1.2 Objetivo Geral 11
1.3 Objetivos Específicos 11
1.4 Justificativa 11
2 REFERENCIAL TEÓRICO 13
2.1 Motivação 13
2.2 A Importância da Motivação 18
2.3 A motivação como estratégia da qualidade do clima organizacional 233
2.3.1 Clima Organizacional 233
2.3.2 Qualidade de Vida no Trabalho 255
2.3.3 Estratégia Empresarial 266
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA 288
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa 288
3.2 Caracterização da organização objeto de estudo 288
3.2.1 Organograma da Empresa Bluetooth Veículos Ltda 29
3.3 População e amostra 29
3.4 Instrumento(s) de pesquisa 29
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados 30
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 32
4.1 Perfil dos respondentes 32
4.2 Fatores de Motivação 36
4.3 Análise da entrevista com o gestor 44
4.4 Comparativo dos fatores motivacionais entre funcionários e gestor 47
4.5 Proposições estratégicas 48
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 500
REFERÊNCIAS 53
APÊNDICES 56
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com o gerente de vendas 56
APÊNDICE B - Questionário com os consultores de vendas 57

1 INTRODUÇÃO

Este projeto de Pesquisa pretende contextualizar e evidenciar a importância da Pesquisa de Motivação para a melhoria do clima Organizacional como uma das ferramentas eficazes para detectar problemas relacionados á Gestão de Pessoas. O trabalho propõe avaliar a satisfação, produtividade, o grau de salubridade dentro da organização tornando mais perceptível o dia-a-dia da realidade dos colaboradores e também o grau de comprometimento que eles tem com a organização e vice e versa.

A mesma excelência que há no relacionamento entre empresa e clientes externos passa a valer na dinâmica que rege o funcionamento interno das organizações, as quais consideram como uma condição para o sucesso e satisfação das expectativas dos colaboradores que integram seus quadros. A preocupação baseia-se no fato de que, para atender bem a um cliente, o colaborador tem de saber, poder e querer fazê-lo, sendo que a competência técnica cumpre essa etapa do saber, o acesso aos recursos necessários dá conta do poder e o querer depende do ânimo, do entusiasmo, do estado de espírito, por fim da satisfação e motivação das pessoas na realização do trabalho. É nesse tópico que o próprio ambiente de trabalho pode motivar ou não as pessoas, comprometendo a qualidade tanto no atendimento como em qualquer outra área organizacional.

1.1 Formulação do Problema:

Como a motivação contribui para a melhoria do clima organizacional em uma concessionária de veículos em Macapá-Ap?

A pesquisa tem como objetivo geral Analisar a influência da Motivação como estratégia na melhoria do clima organizacional. Analisando os programas de motivação, quem tem na empresa seguindo o perfil, do trabalhador motivado. As metas e os valores do trabalhador são analisados para trabalhar estrategicamente a motivação. Serão discutidas teorias que explicam a motivação no trabalho. Conhecendo o perfil motivacional, segundo o texto, podendo avaliar o porquê que o trabalhador necessita de programas que direcionem a motivação dentro da organização, visando a exploração no trabalho.

Com o passar do tempo às empresas enfrentaram e continuam enfrentando grandes modificações. Modificações na sua estrutura, tamanho, abrangência na sua área de atuação entre várias outras. Considera-se, que hoje todas as empresas que querem ter sucesso em seu ramo, devem investir no principal capital da empresa, capital este que a não muito tempo era esquecido dentro de uma organização e é simplesmente o mais importante desta, pois influencia em todo o resultado de sua produção. Assim, denomina-se de capital humano e intelectual, pois está representado nas empresas pelo talento dos seus funcionários.

1.2 Objetivo Geral

Analisar a influência da Motivação como estratégia na melhoria do clima organizacional Concessionária de Veículos Ltda em Macapá-Ap.

1.3 Objetivos Específicos

- Investigar como se comporta a variável (motivação);
- Analisar a importância dessa variável relacionada a melhoria do clima organizacional;
- Verificar como utilizar a variável estrategicamente dentro da organização em estudo;

1.4 Justificativa

Esta pesquisa vem mostrar o porquê que a falta de motivação vem ocasionando vários problemas organizacionais. Colaboradores desmotivados e que tem dificuldade de se expressar não obterão um resultado desejado, sejam eles financeiros, qualitativos ou produtivos. Afinal, de nada vale o avanço tecnológico e capital, se as pessoas envolvidas não estiverem comprometidas com o resultado planejado.

As relações de comando é o mais comum problema de motivação nas empresas, pois, de um lado profissionais mal preparados que precisam responder aos comandos e não o fazem, e de outro, profissionais que não estão aptos a lidarem com tais problemas, exercendo apenas o cargo de chefia e não de liderança.

A motivação tem relação com o comportamento e o desempenho sendo estabelecida espontaneamente tanto pelos conhecedores como pelos leigos no assunto, percebe-se como sendo guiado, instigado a realizar um esforço para atingir um determinado objetivo. Sendo que motivação é um processo psicológico estreitamente relacionado ao impulso ou a necessidade de realizar com comprometimento determinado objetivo. Tal como afirmam os autores:

> A motivação acontece a partir da necessidade, ela impulsiona o indivíduo a um objetivo, então ele está motivado a alcançar esse objetivo e persiste nisso. Embora algumas atividades humanas aconteçam sem motivação, praticamente quase todos os comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa. (NEWSTROM & DAVIS, 1998, p. 46).

Conforme esses fatores são evidentes que o tema vem ganhando espaço nas discussões sobre a produtividade das empresas, onde a especialização e valorização dos colaboradores torna-se um agregador de valor aos serviços prestados por elas. Tendo em vista a experiência empírica da autora e considerando a riqueza de elementos a serem analisados na organização em questão, justifica-se a relevância do presente estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Motivação

As empresas estão valorizando cada vez mais a motivação a qual, por sua vez, é a chave do comprometimento. Essa é uma das variáveis do Clima Organizacional que pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da organização. Os colaboradores motivados, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas vem tornando-se tarefas importantes para os gestores.

Segundo MAXIMIANO (2000, p 299):

> a palavra motivação é usada com diferentes significados. É possível falar em motivação para consumir, estudar, ganhar dinheiro ou mesmo para não fazer nada. Na atualidade, as teorias sobre motivação dividem-se especificamente em dois grupos: um grupo de teorias que procura explicar como funciona o mecanismo da motivação, as chamadas teorias de processo; e, um segundo grupo que procura explicar quais são os motivos específicos que fazem as pessoas agir, as chamadas teorias de conteúdo.

O behaviorismo[1] estudou a motivação humana, onde, por meio de hipóteses, Maslow (1954 *apud* MAXIMIANO, 2004, p 322) lançou a sua hierarquia das necessidades, com base em dois princípios: no primeiro, as necessidades humanas podem ser dispostas em uma hierarquia de importância, que progredia de uma ordem mais baixa para uma mais alta de necessidades. No segundo princípio, uma necessidade satisfeita já não serviria mais como motivador principal do comportamento.

Na verdade, Maslow (1954 *apud* MAXIMIANO, 2004, p 279) indicava que as necessidades podem ser imaginadas como categorias em uma hierarquia em que a necessidade é mais importante do que as outras até que ela seja satisfeita, predominando assim a necessidade seguinte, embora a ordem também possa ser invertida. Para Maslow (1954 *apud* MAXIMIANO, 2004, p 279), as principais necessidades humanas seriam:

- Necessidades fisiológicas (alimento, repouso, abrigo, sexo);

[1] Ramo do estudo do comportamento que se baseia em experimentações de laboratório com animais. Um ramo de estudo que não focaliza especificamente a motivação humana para o trabalho, mas sim proposições e hipóteses que oferecem alguns elementos para a compreensão dos mecanismos que ativam o comportamento humano, especialmente no que diz respeito à recompensa.

- Necessidades de segurança (segurança, proteção contra: perigo, doença, incerteza, desemprego, roubo);
- Necessidades sociais (relacionamento, aceitação, afeição, amizade, compreensão, consideração);
- Necessidades de estima (necessidades do ego: orgulho, auto respeito, progresso, confiança, necessidades de status, reconhecimento, apreciação, admiração pelos outros);
- Necessidades de auto realização (auto realização, autodesenvolvimento, autossatisfação).

Segundo Maslow (1954 *apud* MAXIMIANO, 2000, p 299-300), a hierarquia é caracterizada por alguns pontos básicos:

- As necessidades superiores têm um desenvolvimento gradativo posterior;
- Quanto mais elevada for à necessidade, menor a influência ou pressão na sobrevivência do indivíduo;
- As necessidades superiores, objetivamente consideradas, são menos urgentes;
- A busca e a satisfação de necessidades superiores representam uma tendência altamente positiva;
- As necessidades superiores exigem melhores condições externas (econômicas, educativas, sociais, etc.) para torná-las possíveis.

De fato, há de ressaltar que a relevância da teoria de Maslow (1954 *apud* CHIAVENATO 2000, p 305) para a Administração, não se deu exatamente por sua lista de necessidades, mas sim pelo reconhecimento da inabilidade das necessidades satisfeitas em motivar o comportamento. Em se considerando a perspectiva de gestão de pessoas, corresponderia ao fato de que, se os gerentes quisessem motivar os trabalhadores para o cumprimento dos objetivos organizacionais, deveriam possibilitar-lhes, através do trabalho, a satisfação das necessidades não realizadas.

Já Frederick Herzberg (1959 *apud* FERNANDES,1996, p 54) realizou, ao final dos anos 50 e ao longo dos 60, sua teoria frequentemente chamada de Teoria dos Dois fatores, concernente aos motivos que influem no trabalho dos homens nas empresas. Com a utilização da técnica de entrevistas aprofundadas em mais de 200 engenheiros e contadores americanos, estes foram solicitados a recorda os eventos ou incidentes do ano anterior que o tinham feito sentirem-se bem ou mal a respeito

de seu trabalho. Do mesmo modo, foram solicitados a especular sobre quantos elementos tinham afetado seu desempenho e moral. O resultado da pesquisa não foi outro senão demonstrar que os fatores que causavam satisfação profissional eram exatamente distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional.

Bem se vê que os fatores geradores da motivação têm relação direta com a satisfação decorrente das tarefas específicas desempenhadas e não, propriamente, em fatores extrínsecos ao cargo, como é o caso da remuneração, dos planos de saúde, da qualidade de vida no trabalho ou dos relacionamentos com superiores e colegas. A satisfação seria afetada pelos fatores de motivação, a insatisfação pelos fatores de higiene, constituindo assim a idéia-chave de Herzberg (1959 *apud* FERNANDES, 1996, p. 55), com relevantes implicações para a administração.

As pessoas são necessárias em qualquer campo e ramo de trabalho, sendo, portanto, a ferramenta para de qualquer porta de uma empresa, elas se sentem satisfatoriamente necessárias no desempenho profissional, estímulo útil para a motivação no trabalho, o sentimento de afeto, de respeito aos valores inerentes ao homem, à certeza de está produzindo e contribuindo para a construção de algo e a escolha que faz para executar uma atividade depende das suas aspirações.

Inserido nesta perspectiva, o dinheiro não é o motivo precípuo de se sentirem estimuladas ao trabalho e, sim a doação de si para o processo produtivo, ou seja, partindo da idéia de que o trabalho é complemento do homem, e ao se dedicar a este sem se escravizar, despontando o amor no que faz.

> Razão é a preocupação com a tecnologia e a sintonia, com as tendências e desafios empresariais emergentes, e estas naturalmente devem vir acompanhadas da emoção, para proporcionar o surgimento do amor e espiritualidade como ferramenta contínua da lucratividade sustentada. MEDEIROS, 2006, p. 61).

Pelo exposto, há de se perceber que as pessoas são a célula dentro da empresa/organização. Dando rumo ao funcionamento comportamental da organização. Trazem benefícios em relação à quantidade de vida dos seres humanos.

Os colaboradores também têm expectativas mais elevadas em relação ao que o trabalho pode e deve ser. Existe uma razão para que as pessoas se sentirem motivadas, o que difere do processo do estímulo, o qual é passageiro, enquanto que a motivação é muito mais duradoura.

Segundo concepção de Maslow (1954 *apud* MEDEIROS, 2006, p 63)

> Estar motivado depende do desejo, da carência, do anseio como informações subjetivas, inerentes ao homem, não sendo, contudo, descoberto qualquer estado objetivamente observável, que se relacione diretamente com esses dados subjetivos, não tendo uma boa definição comportamental de motivação.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow. Fonte: MEDEIROS (2006)

As pessoas, quando se sentem encorajadas e valorizadas, respondem aos objetivos da organização da qual estão inseridas, com entusiasmo, notadamente, se estiverem comprometidas, sendo inegável reconhecer sua necessidade básica de crescimento, inspiração e oportunidade. A complexidade do ser humano desencadeia conflitos internos que o impulsionam as novas descobertas, ao aperfeiçoamento contínuo, a diversificação, brotando assim, a motivação conforme o grau de autoconsciência, da aquisição de competência e do autoconhecimento para processar as emoções.

As relações não dinâmicas, formadas por mudanças bruscas, geram desvios e imprevistos, por exigirem do ser humano constante desempenho, e adaptação para acompanhar a velocidade das transformações. Para que as transformações na qualidade do trabalho ocorram, a motivação interna dos participantes e a valorização dos superiores aos subordinados devem trilhar juntas, uma vez que as metas existem e precisam ser discutidas e compartilhadas.

A motivação é um processo contínuo, devendo ser cultivada permanentemente por meio das relações inter e intrapessoais, ou seja, de fora para

dentro da organização, havendo, contudo, reciprocidade de interesses. Há, no entanto, momentos de desequilíbrio, mas com bom-senso, criatividade, segurança, reflexão podem ser superados. Aprender com os erros traz benefícios compensadores.

Portanto, por ser intrínseca ao homem, a motivação corresponde a um impulso que vem do interior de cada pessoa, não podendo uma pessoa motivar a outra e sim estimulá-la, sendo os fatores externos apenas condicionantes, gerando, desse modo, infinitos comportamentos, ora representados por ações, atividades conforme as necessidades individuais. (MAXIMIANO, 2000, p. 299, 300)

Na Teoria Humanista, proposta de Abraham Maslow[2] (1954 *apud* MAXIMIANO 2004, p. 299), os homens e se sentem como tal, com suas diferenças e particularidades, sendo inerentes a elas as necessidades fisiológicas, de segurança, de reconhecimento, afeição, auto-estima e auto-realização. Na falta de algumas delas processa-se o desequilíbrio, enfraquecendo suas energias, porém restauradas com o desejo de continuar lutando a favor da sobrevivência, cabendo a emoção a causa essencial para a existência da motivação.

A necessidade depende do intelecto e seu único objetivo está em encontrar satisfação para as necessidades da pessoa. O intelecto, contudo, é o planejador, organizador, diretor na busca do aprazimento da necessidade, ora insaciável aos homens que está permanentemente satisfazendo as suas necessidades.

Tanto os fatores endógenos de satisfação e de contra satisfação podem ser influenciadores do comportamento do homem, seja este positivo ou negativo.

Esse grau de satisfação está intimamente relacionado à separação nas instituições, organização/empresa, desde a época da divisão do trabalho industrial, que a cada mudança sócio-política configura-se uma forma de otimização, que são planejadas, administradas e separadas da execução, havendo, desse modo, grupos que pensam e grupos que operacionalizam, logo, com graus de satisfação diferenciados, mexendo na autoestima e auto realização de cada membro dos grupos.

A motivação é comparada com mecanismo intrapsíquico, sendo a fonte da energia que move o comportamento motivacional, vindo do interior de cada pessoa, logo, não se consegue colocar necessidades no interior de alguém. Na sociedade

---

[2] Considerado o pai da psicologia humanística, pregando uma nova filosofia, desenvolver no homem a capacidade de compaixão, criatividade, ética, amor, espiritualidade e outras características humanas.

contemporânea, os principais problemas enfrentados e com índice de crescimento, são: a insegurança e confusões situacionais que sufocam ou tendem a desafiar os limites dos homens e esses fatores externos abalam profundamente a satisfação positiva dos homens inseridos na agitada sociedade contemporâneos.

Têm-se, assim, experiências em organizações norte-americanas, propostas por psicólogos da linha comportamental.

Desse modo, as necessidades individuais continuam sendo o fator principal para a motivação, a necessidade de experimentar a competência, a eficácia. Na realidade, sempre existirá uma escolha sobre a forma como se realiza a atividade profissional, mesmo que não exista escolha sobre o trabalho em si. Entretanto, as pessoas possuem livre arbítrio de selecionar a atitude que assumem em seu trabalho.

2.2 A Importância da Motivação

Enquanto ser motivado, o indivíduo tomará uma postura de coragem, fé, autocontrole, de segurança nas relações com amor, presteza e atenção, uma vez que as necessidades da organização/empresa se confundem com as dos funcionários/colaboradores quando depositam características como criatividade, paixão, flexibilidade e entusiasmo.

Cada qual apresenta suas razões, do lado da empresa/organização deseja resultados positivos e, do empregado/colaborador/ funcionário, a realização profissional/pessoal.

Pessoas têm dentro de si recursos energéticos que, por quaisquer razões, não foram ainda aproveitados, mas se tiverem oportunidades, colocarão em prática seus talentos, as forças testadas, despontando, dentre os mais talentosos, o líder.
Sendo conhecedor de seus próprios limites e do limite dos outros, é possível que o indivíduo torne o ambiente de trabalho saudável, respirável. Ele arrisca a probabilidade de falhas, acreditando em seu potencial em estabelecer acordos de amizade, cordialidade entre os membros da organização/empresa. A energia e entusiasmo existentes no líder podem ser a chave da produtividade na organização/empresa.

A motivação influencia os demais membros da organização/empresa, além do público externo – os clientes, tornando o ambiente de trabalho mais sustentável, já que há qualidade nos relacionamentos internos e externos.

São motivadores que não desaparecem com o tempo, mas que tendem a se incorporar à própria organização.

Valorizando o ser humano, no prisma político-social da globalização, há uma acentuada preocupação com a qualidade de vida desse homem, o qual zela também pela qualidade dos produtos e dos serviços na perspectiva do comprometimento, na ajuda mútua numa gestão participativa, enquanto formadora de parceria.

O gerenciamento organizacional neoliberal tende ignorar as relações no mundo do trabalho, despontando maior instabilidade, insegurança e competência. Desse modo, o mundo globalizado exige que seus trabalhadores sejam especializados, esteja apto a competirem com outros profissionais brilhantemente, para tal conhecer línguas estrangeiras, ter bons contatos, conhecer outras culturas, estar de bem com a vida, ter bom humor são requisitos primordiais.

Assim sendo, o recurso estratégico na sociedade industrial, o capital financeiro, abre espaço para o capital humano, por entender que se tem o capital intelectual no interior da organização, esta terá um retorno financeiro significativo por estar absorvendo pessoal com alto nível de conhecimento, atualmente denominada de economia do conhecimento.

Também é certo que a nova tecnologia automatizada e informatizada candidata-se a se tornar uma das principais determinantes na resolução dos problemas de flexibilidade impostos ao capital pela crise, embora trazendo em seu bojo uma dose significativa de contradições. Desse modo, é possível também afirmar que a automação, tida de maneira integral, possui um grande potencial de desenvolvimento para o trabalho e para o trabalhador.

As novas tecnologias interferem sobremaneira na dinâmica da vida do ser humano. O trabalho manual, rotineiro, alienante, encontra substitutos na automação. As relações políticas podem ser democratizadas como nunca na história da humanidade. As culturas nacionais interligaram-se como nunca. O ponto de partida e de chegada, das informações e imagens, é praticamente simultâneo e, as culturas que ainda se mantêm afastadas, certamente o fazem por livre vontade ou por falta de acesso às tecnologias modernas.

Portanto, não somente a economia pertence à globalização, mas também a cultura e a política preparam o novo homem, o cidadão do mundo. Assim, pela primeira vez em toda a história, uma verdadeira porta aberta para o futuro, aberta pelos próprios homens. É numa real análise das influências das novas tecnologias na Segunda Revolução Industrial, que se conclui que o futuro não é um destino determinado pelo desenvolvimento da tecnologia, mas obra do homem.

Esse ímpeto atrai para sua órbita todos os homens e mulheres modernos e força-os a enfrentar questão do que é essencial, significativo, real e legítimo no redemoinho dentro do qual se vive e movimenta.

A Figura 2, Tamayo e Paschoal (2003) ilustra esta relação. O pólo da procura de mudança expressa expectativas e metas que podem muito bem ser atingidas por meio da autonomia dada ao trabalhador para executar o seu trabalho, oferecendo-lhe assim oportunidades para criar e inovar. Neste contexto, incluem-se também o horário flexível e a responsabilidade pelos resultados esperados. A participação nas decisões organizacionais abre igualmente um espaço para que o empregado possa atingir suas metas de autodeterminação.

Figura 2 – Correspondência de Ordem Superior e Estratégia de Motivação Laboral. Fonte:Tamayo e Paschoal (2003).

No pólo oposto, situam-se interesses e expectativas das pessoas relativas à estabilidade da organização. A segurança do trabalho e no trabalho, salário, normas, objetivos claros e precisos, círculos de qualidade, espaço físico adequado, horário regular e condições favoráveis para a execução do trabalho, constituem ações organizacionais adequadas para atender às expectativas e metas relacionadas com este pólo motivacional. A tabela 3 apresenta perspectivas específicas para cada uma das motivações do empregado. Compõe este quadro a maioria dos motivadores que têm sido utilizados nas organizações no decorrer do tempo.

Demandas	PERSPECTIVAS DE VALORIZAÇÃO
Autodeterminação	Autonomia na execução das tarefas, controle na execução do trabalho.
Estimulação	Trabalho interessante, variado, desafiador, criativo.
Hedonismo	Atividades prazerosas associadas ao trabalho.
Realização	Treinamento, desenvolvimento profissional, promoções e avanços na carreira, gerenciamento do desenvolvimento profissional.
Poder	Prestígio dos papeis e tarefas laborais, participação nas decisões, reconhecimento do mérito.
Segurança	Estabilidade no emprego, transparência, seguro médico.
Conformidade	Socialização organizacional, supervisão adequada, sistema de controle eficiente e justo, redução da incerteza do comportamento.
Tradição	Normas claras e precisas, divulgação das informações relacionadas com o trabalho.
Benevolência	Proteção familiar, atividades que envolvem a família.
Universalismo	Clima organizacional harmônico, respeito da natureza.

Figura 3 – Demandas Motivacional do Empregado e Perspectivas para a sua Valorização por parte da Empresa. Fonte:Tamayo e Paschoal (2003).

Como se pode observar na Figura 2, os programas ou estratégias utilizados nas organizações para valorizar os empregados relacionam-se, especificamente, com uma ou outra das motivações de ordem superior representadas nos quatro pólos motivacionais. Esta relação da estrutura motivacional do empregado com as estratégias de motivação abre uma perspectiva interessante, no sentido de poder adequar às ações organizacionais ao perfil motivacional dos trabalhadores, respeitando não somente o conteúdo das suas motivações, mas também a sua intensidade citado por Tamayo e Paschoal (2003).

Por exemplo, se na organização ou num setor determinado dela predomina entre os empregados a motivação para procura de mudança e de variedade, as formas de valorização mais adequadas são aquelas que melhor atendem às metas dessa motivação, isto é, aquelas relacionadas com características internas do

próprio trabalho, tais como a autonomia para a sua execução e as características da própria tarefa. Pelo contrário, se a motivação mais acentuada entre os empregados de outro setor for à procura de resultados coletivos, as estratégias de valorização mais apropriadas são aquelas relacionadas com um clima de tolerância às idéias e opiniões dos outros, clima organizacional harmônico, preocupação com a qualidade de vida no trabalho e aspectos sociais do trabalho. (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

Para viabilizar a adequação entre o perfil motivacional do trabalhador e ações concretas de motivação é necessário, porém, poder determinar com precisão o perfil motivacional dos empregados para, a partir daí, identificar as motivações predominantes e compartilhadas na empresa ou em setores dela.

Na prática, quais são os passos principais na elaboração de um programa motivacional para uma empresa ou para um setor determinado dela, levando em consideração o perfil motivacional dos empregados?

O primeiro passo é identificar o perfil motivacional dos empregados da empresa utilizando algum dos instrumentos atualmente disponíveis. Como este perfil difere entre os membros da organização, é preciso verificar os interesses e metas que são compartilhados. Para tanto, utilizam-se os escores médios obtidos pelos empregados da empresa nos diversos tipos motivacionais, de forma a determinar as motivações ou metas que são prioritárias para os empregados. Esta análise pode ser realizada no nível global, no nível de cada um dos setores da empresa e, até mesmo, no nível das equipes (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

Para determinar as estratégias motivadoras mais apropriadas para cada setor e/ou equipe, dois procedimentos podem ser sugeridos. O primeiro, o mais simples, consiste em escolher, entre os motivadores apresentados no Quadro 3 (que quadro que não foi colocado no seu texto) e na Figura 2, o(s) mais adequado(s) para cada setor em função do perfil motivacional dos seus participantes. Esta abordagem está baseada na correspondência entre as metas prioritárias dos trabalhadores e uma ou mais estratégias de motivação já utilizadas no ambiente empresarial. (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

O segundo método é mais dinâmico e consiste em discutir com uma amostra de trabalhadores do setor alvo estratégias de motivação que eles gostariam que fossem implantadas no ambiente de trabalho. Este método tem a vantagem de contar com a participação dos trabalhadores, além do tópico de motivadores do Quadro 3 .(TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

Esta abordagem é potencialmente inovadora, na medida em que pode levar à definição de estratégias específicas para uma empresa ou setor e de estratégias que não têm sido utilizadas anteriormente, constituindo, neste sentido, uma contribuição para a gestão motivacional dos trabalhadores.

Segundo Chiavenato (1993,p. 381):

> Como decorrência do conceito de motivação em nível individual, surge o conceito de clima organizacional ao nível da organização como importante aspecto do relacionamento entre as pessoas e organizações. As pessoas estão continuamente engajadas no processo de ajustamento a uma variedade de situações no sentido de satisfazer suas necessidades e manter certo equilíbrio individual.

Tal ajustamento não se restringe apenas à satisfação das necessidades vegetativas as quais envolvem também a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização, as chamadas necessidades superiores.

A busca da participação consciente dos indivíduos, por meio de grupos de trabalho cooperativos, no esforço para a realização de objetivos comuns, humanos e organizacionais, deve ser a nova mentalidade dos profissionais que trabalham com a comunicação estratégica, criando e modificando valores, identificando os padrões culturais, refletindo a cultura organizacional e agindo sobre os sistemas de comunicação. Com certeza, é este o novo caminho para o desenvolvimento da sustentação da complexidade da organização.

2.3 A motivação como estratégia da qualidade do clima organizacional

2.3.1 Clima Organizacional

Para a sociedade moderna, praticamente todo o processo produtivo é realizado dentro de organizações, que funcionam, numa abordagem mais ampla, como sistemas sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas, com vistas a atingir objetivos específicos, dentro e um planejamento e de uma organização específicos. Acima de tudo, são sistemas abertos, ou seja, um conjunto de elementos dinamicamente relacionados que desenvolvem atividades para atingir determinados fins ou propósitos.

Nesse contexto, o clima organizacional passa a ser a expressão pessoal da visão que os trabalhadores e dirigentes adquirem da organização a qual pertencem,

estando assim diretamente relacionado com o grau de satisfação, às expectativas e às necessidades dos integrantes de uma organização. Retrata, pois, o grau de satisfação das pessoas no ambiente de trabalho e pode apontar a sua predisposição para apoiar a implantação e manutenção de novas filosofias gerenciais.

As mudanças organizacionais geralmente ocorrem em razão de pressões externas sobre um de seus elementos, tais como diretrizes governamentais, inovações tecnológicas e a forte concorrência. Isso não quer dizer que as pressões internas não apresentam responsabilidades sobre as mudanças, pois a insatisfação dos clientes internos, a modificação nos processos de trabalho e a variação no estilo gerencial podem influenciar no clima organizacional e futuramente promover mudanças na cultura da organização.

A administração de Recursos Humanos ou ativo Humano, como querem alguns, buscam entre outros objetivos, alcançar a satisfação e a motivação dos colaboradores da organização. Para Coelho (2000, p. 57), ela deve procurar o pleno aproveitamento desses recursos, dispondo-os para que ofereçam um maior rendimento organizacional, expressos em termos de efetividade e produtividade, com o melhor nível de realização individual, expressos em termos de satisfação pessoal e geral. Não obstante essa preocupação da área de Recursos Humanos com o clima organizacional há outra forte razão para sua realização. É que afeta o clima e o comportamento organizacional que, por sua vez, afeta o próprio desempenho dos negócios:

> A Pesquisa de Clima Organizacional nada mais é de um indicador tanto para pontos fortes da organização, quanto da necessidade de melhorar e mudar. Com o objetivo avaliar as causas de problemas que as organizações enfrentam e a compreensão a respeito deles para que seja feito um plano de ação para a solução dos mesmos (CHIAVENATO. 2004, p. 291)

A mesma excelência que à no relacionamento entre empresa e clientes externos passa a valer na dinâmica que rege o funcionamento interno das organizações, as quais consideram como uma condição para o sucesso e satisfação das expectativas dos colaboradores que integram seus quadros. A preocupação baseia-se no fato de que, para atender bem a um cliente, o colaborador tem de saber, poder e querer fazê-lo, sendo que a competência técnica cumpre essa etapa do saber, o acesso aos recursos necessários dá conta do poder e o querer depende do ânimo, do entusiasmo, do estado de espírito, por fim da satisfação e motivação das pessoas na realização do trabalho. É nesse tópico que o próprio ambiente de

trabalho pode motivar ou não as pessoas, comprometendo a qualidade tanto no atendimento como em qualquer setor.

2.3.2 Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo FRANÇA (1996, *apud* LIMA & STANO, 2004): o termo Qualidade de Vida no Trabalho surgiu em 1950 com estudo de Eric Trist, para designar experiências calcadas na relação indivíduo, trabalho e organização, com base na reestruturação da tarefa, para deixar o trabalho menos árduo, cansativo e monótono.

França (1996 *apud* LIMA & STANO, 2004, p.02) diz que:

> o termo Qualidade de vida no Trabalho pode ser conceituado como um conjunto de ações adotadas por uma empresa, que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, com intuito de propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio de suas experiências na organização. FRANÇA (1996, *apud* LIMA & STANO, 2004).

A Qualidade de Vida no Trabalho afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade individual, tais como motivação para o trabalho, a adaptação com as mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar, principalmente a aceitação das mudanças. A busca pela qualidade total, antes voltada apenas para o aspecto organizacional, já deve voltar sua atenção para a qualidade de vida no trabalho, buscando uma maior participação das organizações França (1996, *apud* LIMA & STANO, 2004).

Nada mais é de um indicador tanto para pontos fortes da organização como da necessidade de melhorar e mudar, para esse tipo de pesquisa avalia as causas de problemas que a organização vem enfrentando e aumenta o grau de compreensão a respeitos deles, para que seja feito um plano de ação para solucionar ou amenizar.

Desse modo, as organizações que mantiverem os melhores funcionários por ramo de atividade, evidentemente conseguirão ser competitivas. Se preocuparem com treinamento e formação de equipe.

Iniciativa, potencialidade, atitude, diálogo, compreensão, escuta, atenção, companheirismo são determinantes nas novas expressões organizacionais. E, quando o líder agir sem autoritarismo, mas com empatia de sensibilidade e afeto com confiança e comprometido com o outro, estabelecendo uma comunicação clara e lógica, valorizando as opiniões, a decisão tomará caráter democrático; aprender a compreender o currículo oculto dos seus colaboradores, as experiências entre si ocuparão espaço sem distinção; tratar igualmente a todos os integrantes da organização com sensatez objetivando ouvir, discutir e em consenso redefinir ações. Isto faz com que renove o comprometimento das pessoas envolvidas.

As principais características que norteiam um gestor preocupado em alcançar metas incluem: habilidade, integridade, autoridade, confiabilidade, agilidade, imparcialidade e flexibilidade, todas exigidas quanto à adaptação as novas configurações tecnológicas, as quais podem ser explicadas através de escolas de pensamento no que vem a ser a qualidade de vida no trabalho (Q.V.T.), como a proposta advinda das Escolas Socioeconômica, Organizacional e da Condição Humana no Trabalho. FRANÇA (1996, *apud* LIMA & STANO, 2004).

2.3.3 Estratégia Empresarial

Segundo Wood Jr (2007, p. 97)

> A organização é a corporificação de sua estratégia, reza uma já não tão recente máxima empresarial. Estratégia é um conceito de tão difícil definição entre acadêmicos e executivos quanto à verdade entre filósofos. Grosso modo, estratégia tem relação com duas coisas bem elementares: decidir para onde a empresa deve ir e como chegar lá.

Simplicidade e importância à parte, na prática a teoria tem sido outra. Pelo menos até recentemente. Depois de anos cuidando da casa de máquinas, reparando as velas e encerando o convés, muitos executivos finalmente estão se dando conta de que o barco estava apontado para a direção errada. Estratégia é muito mais que reestruturação organizacional, programas de qualidade e reengenharia.

A estratégia de uma empresa é mais que seu planejamento estratégico, vai além de um processo racional e estruturado com começo, meio e fim. Ela não pode ser rigidamente disciplinada e detalhadamente controlada. Uma estratégia tem movimentos subterrâneos. Pode permanecer sem ser notada por um longo período

e aflorar onde menos se espera. Uma vez identificada, deve ser aperfeiçoada com dedicação de artista. Sua completa formulação vai se misturar com sua pratica, em um processo contínuo de aprendizado organizacional, com idas e vindas, erros e acertos (WOOD JR, 2007, p. 98)

Essas empresas usavam processos consultivos em larga escala. Seus colaboradores eram tratados como conselheiros estratégicos. Isso melhorava a qualidade do processo decisório, tornava-o mais ágil e eficaz, além de garantir a implantação das decisões adotadas. A participação favorecia o comprometimento e contribuía para o aprendizado organizacional, aumentando a agilidade e a flexibilidade da empresa. O estudo deixa claro que processo estratégico não pode ser limitado a um grupo de planejadores e executivos, deve ser tarefa de toda a organização (WOOD JR, 2007, p. 98)

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa foi do tipo: descritiva de cunho qualitativa e quantitativa; em que se analisa a influência da Motivação como estratégia na melhoria do clima organizacional Concessionária de Veículos Ltda em Macapá-Ap. A coleta de dados foi primária (entrevistas e questionário).

Para Bogdan (1982 *apud* TRIVIÑOS, 1987, p. 128):

> a pesquisa qualitativa é descritiva, pois se preocupa com descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta. Assim, os resultados são expressos na forma de transcrição de entrevistas, em narrativas, declarações, fotografias, desenhos, documentos, diários pessoais, dentre outras formas de coleta de dados e informações [...].

3.2 Caracterização da organização objeto de estudo

A Concessionária a ser pesquisada é a Bluetooth Veículos Ltda[3], uma empresa de médio porte localizada atuando no ramo de vendas de automóveis, peças e assessórios em Macapá. A mesma faz parte de uma rede de concessionárias que totalizam 05 ao todo, tendo as franquias das marcas: Fiat, Ford, Honda, Renault e Nissan, administrada por um grupo familiar. Sendo pesquisada pela autora junto ao departamento de pessoal da mesma.

A Bluetooth Veículos foi fundada em 05 de Abril de 1990, hoje com 105 funcionários ao todo sendo que deste total, 15 consultores de vendas de automóveis.

[3] Nome fictício para preservar a identidade da empresa que foi feita o estudo.

3.2.1 Organograma da Empresa Bluetooth Veículos Ltda.

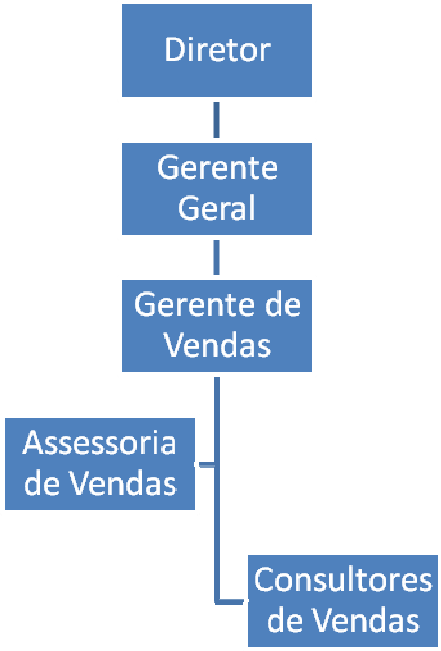

Figura 1 - Organograma da empresa em estudo referente à àrea de vendas de veículos

3.3 População e amostra

Foram entrevistados gerente de vendas e os consultores de vendas que são ao todo 15 consultores de venda de automóveis, por ser a linha de frente. Não deixando de observar que à maioria dos consultores são do gênero masculino. O estudo se dará com base na análise dos dados provenientes dos participantes do estudo, oriundos da concessionária em Macapá, compostos pela totalidade 15, caracterizando um censo estatístico.

3.4 Instrumento(s) de pesquisa

Os instrumentos de coleta de dados constituíram-se de Entrevista Semiestruturada (ver Apêndice A) com o gerente constituído por questões sobre os seguintes aspectos como, a administração da empresa, estratégias motivacionais, e de compromissos juntos aos funcionários, remuneração enquanto motivação, cargos

enquanto ascensão, e qualidade de vida profissional e pessoal dos funcionários como motivação. Assim, estes impossibilitou que o entrevistado se desviasse do tema vigente.

Outro instrumento utilizado foi o Questionário Misto (ver Apêndice B) aplicado aos consultores de vendas, constituído de uma questão sócio demográfico relacionado, à idade, sexo, escolaridade, estado civil e tempo de trabalho na empresa. Como também de onze (11) questões relacionada à motivação, que são sobre relacionamento interpessoal entre funcionários e seu líder, remuneração, cargos, treinamento, capacitação e satisfação no trabalho; este questionário está em formato de escala dicotômica (escala de informação) de 2 pontos com as seguintes opções de respostas: sim ou não. Por fim, o questionário possui uma questão aberta sobre quais os fatores que possibilitam a motivação pelo seu trabalho na empresa.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os dados foram coletados por meio de um questionário que foi aplicado com os consultores de venda, sendo que os questionários tiveram como objetivo assessorar o pesquisador, na realização da coleta de dados, das variáveis, como: motivação. Seguida de entrevista com o gestor com 08 perguntas abertas, a fim de obter informações de como as variáveis podem influenciar positiva ou negativamente no clima organizacional.

Entrou-se em contato com a empresa para solicitar autorização para efetuar as a coleta de dados, através de visitas. Após conseguir autorização do gestor da empresa, marcou-se o dia e os horários para aplicação da entrevista e dos questionários, que aconteceu em um único dia. Na aplicação dos instrumentos inicialmente se encaminhou para uma sala dentro empresa no setor de vendas. Após este momento foi explicado aos participantes (consultores de vendas), que os questionários seriam preenchidos de maneira individual e que também não haveria respostas certas ou erradas, e que seria preservado o anonimato deles no preenchimento das respostas, e que seriam tratadas em seu conjunto. Também em caso dos participantes sentirem dificuldades ou dúvidas no preenchimento, a pesquisadora iria auxiliar os participantes no que se refere a esclarecer apenas as questões. O tempo médio de 50 minutos foi suficiente para concluir esta atividade.

Já na entrevista com o gestor marcou um horário que não interferisse nas suas atividades profissionais para realizar a mesma, dentro da empresa. Na entrevista se esclareceu o objetivo do estudo e que o gestor ficasse à vontade em responde as perguntas ou não. Contudo, se informou que seria importante sabe sua opinião quanto a motivação, administração e qualidade de vida dentro da empresa relacionada aos seus funcionários, especificamente os consultores de vendas. O tempo médio de 50 minutos foi suficiente para concluir esta etapa.

Estes questionários e entrevista foram analisados e transcritos para fichas onde posteriormente foram confrontados com os teóricos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta pesquisa visou identificar e compreender os principais fatores motivacionais que levam os colaboradores da Empresa Veiculos Ltda, empresa, situada no município de Macapá-AP, desempenharem suas funções. Foram entrevistados 15 (quinze) funcionários da Empresa, os dados seguem abaixo.

Os dados estão organizados em gráficos que correspondem os fatores motivacionais que influenciam seus comportamentos junto a organização e tabelas que seleciona o perfil dos respondentes, correspondentes a sexo, idade, escolaridade e tempo de empresa, sendo que esses fatores e perfil serão confrontados com os autores.

Está análise está disposta em variáveis sócio-profissionais e motivacionais em que se fez a descrição dos dados coletados e em seguida analogias sobre os seus significados. No item 4.1 sobre os respondentes descrevem-se variáveis como sexo, idade, estado civil, tempo de trabalho, escolaridade. Já no item 4.2 sobre Treinamento, capacitação e motivação; remuneração e motivação; reconhecimento, incentivos e motivação; premiação e motivação; mudança de cargo de motivação; flexibilixação e motivação; parceira, ambiente de trabalho e motivação; liderança e motivação; relacionamento interpessoal funcionário empresa e motivação; relacionamento entre funcionários e gestores; satisfação no trabalho e motivação; realização do trabalho e motivação. Já no item 4.3 análise descritiva da entrevista com o gestor. No item 4.4 descrição comparativa dos fatores da motivação entre funcionários e gestor e por fim, no item 4.5 proposições estratégicas, descrição das recomendações para melhorar a motivação dentro da empresa em estudo.

4.1 Perfil dos respondentes

Tabela 1: Motivação

Questão	Sim	Não
a) Você se sente motivado pela remuneração que a empresa lhe oferece?	13%	87%
b) A empresa lhe oferece treinamento e capacitação?	53%	47%

c) A empresa lhe oferece um ambiente de trabalho adequado para realizar as atividades do dia-a-dia?	53%	47%
d) Existe um bom relacionamento entre os colaboradores e os gestores da empresa?	33%	67%
e) O gestor procura ouvir os colaboradores em relação à satisfação no trabalho?	20%	80%
f) O reconhecimento e os incentivos proporcionados pela empresa são suficientes para você tomar iniciativas no trabalho?	20%	80%
g) O líder é flexível e comunicativo com os colaboradores?	13%	87%
h) O líder é parceiro dos colaboradores e reivindica as principais questões para a diretoria?	20%	80%
i) Você recebe algum tipo de premiação, quando alcança a meta estabelecida pela empresa?	27%	73%
j) A empresa utiliza algum tipo de critério para mudança de cargo dos colaboradores?	33%	67%
k) Você é feliz com o trabalho que realiza?	47%	53%

Tabela 2 – Sexo

SEXO	***- FREQUENCIA ABSOLUTA***	***- FREQUENCIA RELATIVA(%)***
MASCULINO	*7*	*47%*
FEMININO	*8*	*53%*
TOTAL	***15***	***100%***

Com relação ao perfil dos entrevistados, constata-se que 53% dos funcionários são do sexo feminino e apenas 47% correspondem ao sexo masculino.

Dentro desse quadro demonstrativo o sexo feminino é maior parcela. Visto que as mudanças no mercado mundial do trabalho tem mostrado diminuição quanto a diferença de gênero em relação a cargo e salários. Segundo Ponchirolli e Lima (2002), o sexo feminino gradativamente vêem conquistando o seu lugar dentro das empresas em patamar expressivo em profissões tipicamente masculinas.

Assim, não poderia ser diferente nesta concessionária de veículos, que o sexo feminino se apresentasse em número significativo.

Continuando a análise, expõe-se agora o aspecto idade na tabela 2:

Tabela 3– Idade

IDADE	***- FREQUENCIA ABSOLUTA***	***- FREQUENCIA RELATIVA(%)***
ENTRE 18-26 ANOS	*2*	*13%*
ENTRE 26-36 ANOS	*9*	*60%*
ENTRE 36-43 ANOS	*4*	*27%*
TOTAL	***15***	***100%***

A tabela 3 mostra que a maioria dos funcionários, 60%, estão na faixa etária entre 26-36 anos e 13% estão entre 18 e 26 anos, e as seguintes obteve os valores 27% entre 36-43 anos.

Nesse contexto, percebe-se que a população da amostra compreende jovens adultos, que de acordo com Rosa (2003); Papalia; Olds; Feldman (2008) que a inserção contínua e acelerada da entrada dos jovens no mercado de trabalho se justifica pelo fato da economia de mercado exigir pessoas mais jovens com mais habilidades e competências em um custo mais baixo.

Portanto, é compreensível que nesta empresa essa característica fosse marcante. Mesmo porque, o foco é a venda de produtos e serviços como automóveis e assessoria mecânica. Então, geralmente se associa este tipo de serviços e produtos ao novo, a inovação. Assim, culturalmente o novo se atrela a juventude.

A análise expõe-se neste instante, o aspecto Estado Civil na tabela 3:

Tabela 4 – Estado Civil

ESTADO	***FREQUENCIA ABSOLUTA***	***FREQUENCIA RELATIVA(%)***
SOLTEIRO	*5*	*33%*
CASADO	*7*	*47%*
OUTROS	*3*	*20%*
TOTAL	***15***	***100%***

Quanto ao estado civil dos funcionários o número de casados corresponde a 47% do total de entrevistados e 33% são solteiros, e outro ficou com 20% dos entrevistados. Entende-se que no quadro funcional existem pessoas hoje com uma vida estruturada, mas também tem funcionários jovens e solteiros que buscam sua estabilidade dentro e fora da empresa.

A análise expõe-se neste momento, o aspecto Tempo de trabalho na tabela abaixo:

Tabela 5 – Tempo de Trabalho

TEMPO	***FREQUENCIA ABSOLUTA***	***FREQUENCIA RELATIVA(%)***
MENOS DE 1 ANO	*3*	*20%*
1 ANO – 5 ANOS	*6*	*40%*
5 ANOS – 10 ANOS	*5*	*33%*
ACIMA DE 10 ANOS	*1*	*7%*
TOTAL	***15***	***100%***

Em relação ao tempo de trabalho, observa-se um número elevado de funcionários que estão empregados de 1 a 5 anos na empresa que corresponde a 40%, a minoria de 7% está na empresa por mais de 10 anos, sendo que à menos de 1 ano corresponde a 20%, já a faixa de 5 á 10 anos corresponde a 33% do total.

O que percebe-se, é que mesmo existindo uma estabilidade entre 1 à 10 anos de empresa e que não conseguem alcançar mais do que isso.

> [...] o trabalhador que está empregado é induzido à demissão "voluntária", enfrenta o medo do "facão", a ameaça da perda do emprego. Isso o faz aceitar o salário e as condições de trabalho que lhe são oferecidos, submete-se à pressão pela realização de horas-extras, desgasta-se no esforço de "vestir a camisa"da empresa e de "mostrar serviço" [...] (MARTINS 1997,p. 98)

Desse modo, percebe-se que o tempo de empresa que um trabalhador possa possuir não é mais garantia de estabilidade no seu trabalho.

Já análise expõe-se aqui, é sobre o aspecto Escolaridade na tabela abaixo:

Tabela 6 – Escolaridade

GRAU	***FREQUENCIA ABSOLUTA***	***FREQUENCIA RELATIVA(%)***
SUPERIOR INCOMPLETO	*5*	*33%*
SUPERIOR COMPLETO	*10*	*67%*
TOTAL	***15***	***100%***

Há uma grande variação no grau de escolaridade dos funcionários da empresa, destacando-se com 67% os funcionários com nível superior incompleto e 33% correspondem ao nível superior completo respectivamente dos entrevistados.

Após a tabulação dos dados, observou-se que o perfil dos funcionários entrevistados da Empresa de Veículos Ltda é o seguinte: 53% são do sexo feminino, 60% dos entrevistados tinham idade entre 26 a 36 anos, 47% são casados, 40% trabalham na empresa de 1 a 5 anos e 67% possuem o nível superior Completo.

Nesse paradigma, segundo Davis e Davidson (1993); Drucker (1992); Toffler (1993); Naisbatt e Aburdene (1990) *apud* Lück (2002, p. 04): "Neste novo e dinâmico contexto do mundo do trabalho, ganham corpo e importância as informações e a construção do conhecimento, a ponto de se afirmar que se constituem base da nova economia".

Desse modo, o capital intelectual apresenta-se como condição determinante para que a pessoa possa se inserida no mercado de trabalho. Contudo, os

profissionais denominados *expert* já não possuem um caráter de intocáveis dentro de uma empresa, e sim de pessoas que precisam a todo instante estarem inovando com novos aperfeiçoamentos.

4.2 Fatores de Motivação

Foram relacionados os seguintes fatores motivacionais: treinamento e capacitação, remuneração, reconhecimento, premiações, mudanças de cargos, flexibilidade e parceria do líder, ambiente de trabalho, relacionamento empresa e empregado, satisfação e realização no trabalho. Que serão citados em cada gráfico a segui:

Quando se aborda em investimentos em cursos de capacitação e treinamento na empresa a maioria 53% dos funcionários afirmam que a empresa investe e 47% que a empresa investe eventualmente nos cursos e treinamentos.

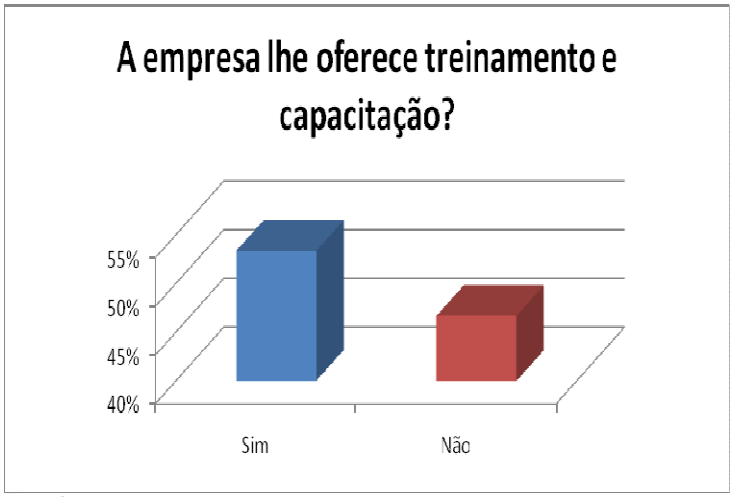

Gráfico 1 - Motivação por treinamento e capacitação

De acordo com Terra (2000) *apud* Diniz e Gomes (2007): “Os trabalhadores com a Gestão do Conhecimento ampliam seus patamares de evolução e aspirações e o trabalho passa a ter papel central em suas vidas [...]” (p. 07).

Em relação à investimentos em cursos de capacitação e treinamento na empresa a grande maioria 53% dos funcionários afirmam que a empresa investe. Assim, segundo Lacombe (2005, p. 311, 312) que:

> O treinamento não é algo que se faça uma vez para novos empregados: é usado continuamente nas organizações bem administradas. Cada vez que mostra a uma pessoa como ela deve fazer o trabalho, você a está

> treinando. A prioridade que a empresa dá ao treinamento sinaliza para seu pessoal a importância atribuída ás pessoas. (LACOMBE.2005, p. 311, 312).

Portanto, se sabe que sem treinamento a priori não consegue nos capacitar e exercer com dignidade nossas atribuições no trabalho ou até mesmo em no lar, percebe-se, que na empresa o empregador apresenta conflito de opiniões em que parte afirma que a treinamento e a outra parte afirma que ocorre eventualmente.

O gráfico 2, demonstra que 13% sim se sente motivado pela remuneração e 87% diz não.

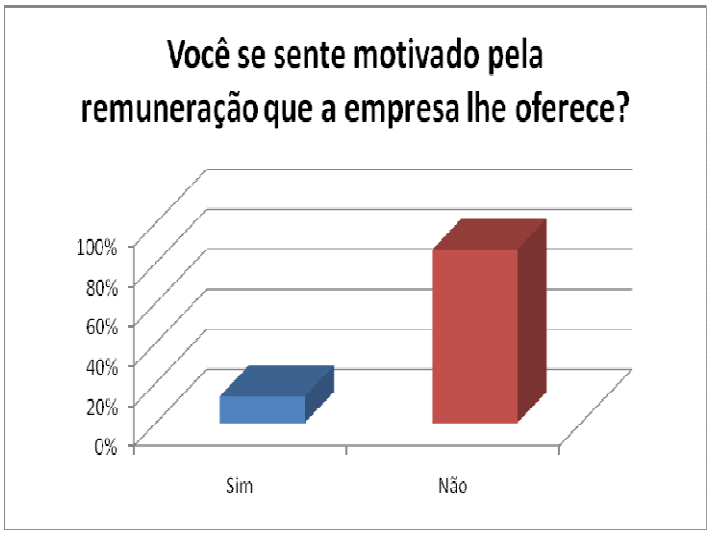

Gráfico 2 - Motivação pela remuneração

Já o gráfico 3 apresenta que 20% dizem que se sentem reconhecidos e incentivados pela e empresa e 80% dizem não.

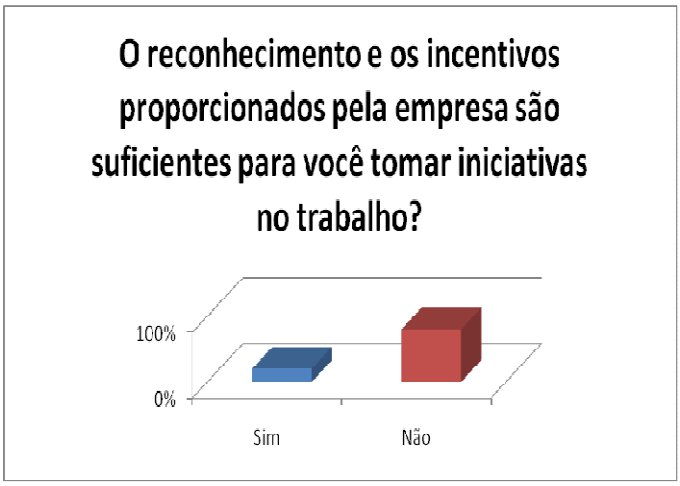

Gráfico 3 - Motivação por reconhecimento e incentivos

No gráfico 04 se mostra que 27% dizem que recebem premiação e 73% dizem não quando alcançam a meta estabelecida.

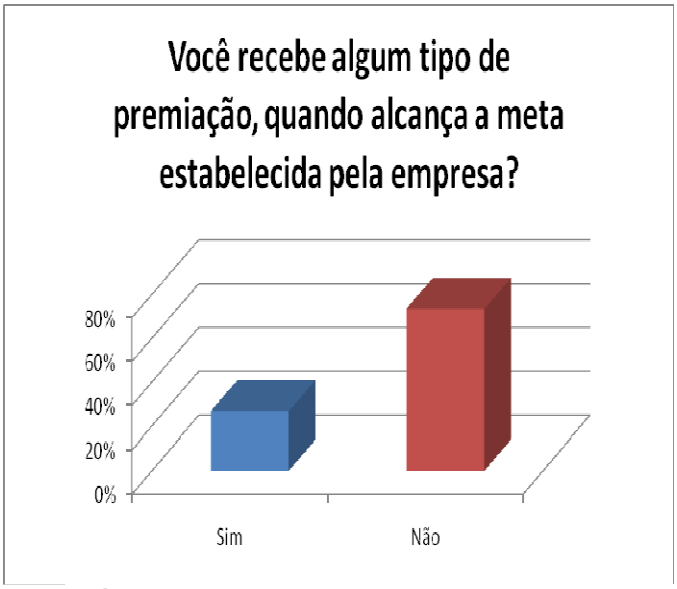

Gráfico 4 - Motivação por premiação

O gráfico 05, apresenta sobre se a empresa utiliza algum tipo de critério para mudança de cargo, 33% dizem sim e 67% afirmam não.

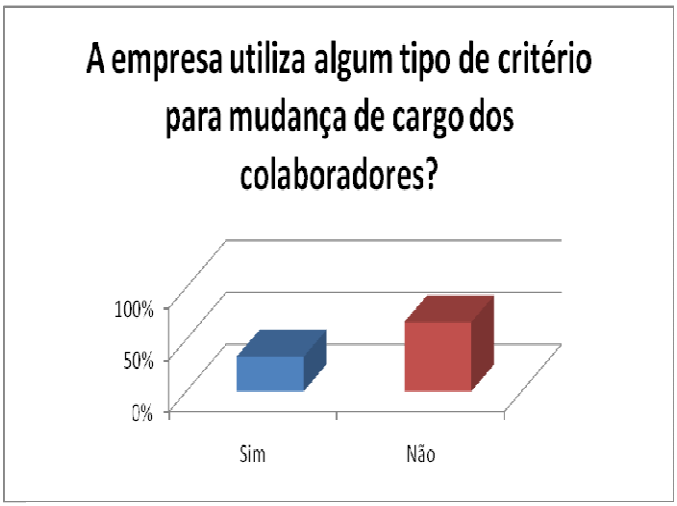

Gráfico 5 - Motivação por mudança de cargo

As informações dos gráficos 02, 03, 04, e 05 que retratam os fatores motivacionais (remuneração, reconhecimento, premiação e critério para mudança de cargos), demonstra que a empresa precisa encontrar meios de incentivar mais ainda seus colaboradores. Contudo, precisa mostrar que são importantes, pois os mesmo mostram um nível baixo de motivação, principalmente pela redução de suas remunerações. Isso faz com que a empresa baixe o seu grau de vendas e não atinja suas metas, pois, funcionários desmotivados criam esta tendência de baixa produtividade.

Sendo assim, Mello (2010, p. 6) afirma que:

> Como a motivação está ligada ao processo de compreensão do comportamento humano e por serem as pessoas diferentes, a motivação varia de indivíduo para indivíduo, as necessidades e expectativas variam, produzindo diferentes padrões de comportamento, valores sociais, expectativas e o que é mais complexo e que estes variam na mesma pessoa ao longo do tempo.

Neste caso, verifica-se que isso confirma na apresentação dos dados citados acima, porém há uma predominância em áreas como remuneração e cargo.

É importante observar que a motivação gerará resultados positivos, se somente for, aplicada da forma que consiga movimentar com os funcionários positivamente. Essa atenção se deve pelo fato de que a motivação é um processo que exige cuidados em sua aplicação, pois os indivíduos são diferentes entre si, e cada um tem um jeito próprio de se auto-motivar, por isso a empresa tem que conhecer os seus funcionários e conceitos e aplicações sobre a motivação, para que com isso possa adequar o jeito certo de motivar cada indivíduo.

Parafraseando, Vroom (1964 apud CALDAS E ALVES FILHO, 2007, p. 58) “[...] o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido [...]”

Gráfico 6 - Motivação por flexibilidade do líder

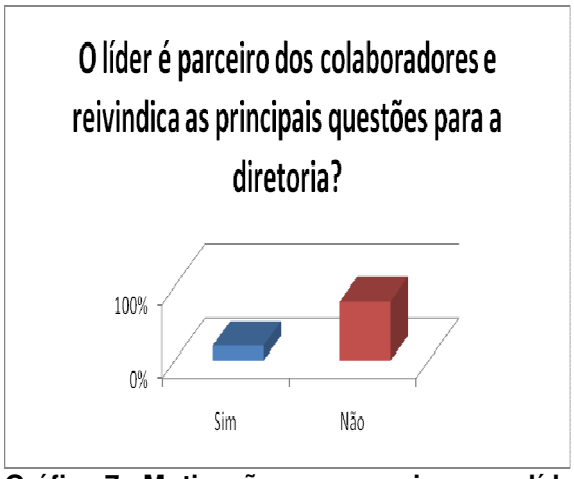

Gráfico 7 - Motivação por parceria com o líder

Observou-se que no gráfico 06 e 07, a maioria dos funcionários afirma que seu chefe não é flexível e comunicativo com 87%, já a minoria afirma com 13% afirma o contrário. O mesmo acontece com relação a parceria, com 80% afirma que não é parceiro e 20% diz que é parceiro sim.

Valladares e Leal Filho (2003) afirmam se um líder possuir uma atitude como de um coordenador e não um ditador, passa a ser um facilitador com capital intelectual de alto nível técnico e de trabalho em equipe.

De acordo com Gil (2010), se uma pessoa possui um papel de líder em que suas atitudes devem refletir na dinâmica de seus colaboradores. Sendo ele, um líder empobrecido nas suas relações pessoais, pois há uma abdicação do seu papel. Já com o líder de clube de campo a preocupação nos colaboradores sem valorizar a produção. No âmbito do líder democrático, este não delega a preocupação nem com seus colaboradores e produção. Contudo, há o líder dedicado tanto com seus colaboradores quanto com a produção este é denominado o líder meio termo. Entretanto, o que se demonstra no estudo aqui referido é do tipo autoritário, este se preocupa com a produção e não com seus colaboradores, pois possui dificuldade de se relacionar com seus colaboradores. Visto que, estabelece uma relação hierárquica patrão-empregado.

Já no gráfico 08, 53% afirmam que a empresa oferece um ambiente de trabalho adequado e 47% que não oferecem.

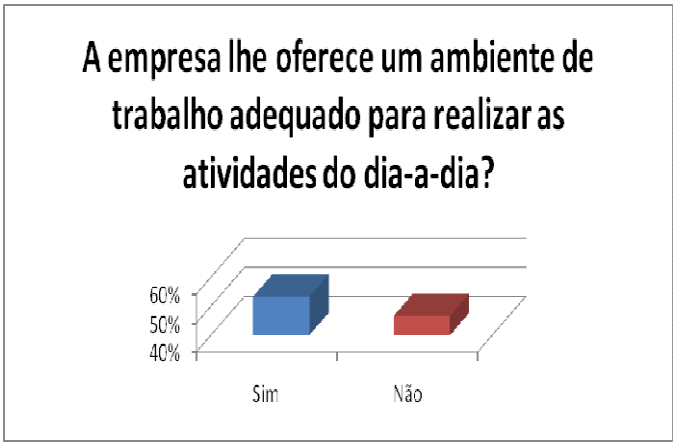

Gráfico 8 - Motivação por melhor ambiente de trabalho

A partir disso, Lacombe (2005) diz que um bom administrador prioriza um ambiente dentro da empresa em que as pessoas produzam de maneira eficaz e de maneira natural. Isso deve resultar em aspirações, reconhecimento e recompensas profissionais. Contudo, para isso acontecer é preciso que o ambiente de trabalho se caracterize da seguinte maneira: honestidade, integridade entre os membros; comunicação em todos os sentidos com os funcionários; evidenciar problemas e solucioná-los; e que a equipe trabalhe de maneira integrada e coesa.

Neste caso, demonstra-se que a maioria tem satisfação quanto seu ambiente de trabalho.

No gráfico 09, os 67% dos funcionários afirmam que tem um bom relacionamento com a empresa, já 33% diz que a empresa não relaciona favoravelmente com seus colaboradores, precisa ter um clima mais favorável com a mesmo, precisa ouvir mais mostrar aos mesmo que é uma equipe e que se a equipe não vai vem isso influencia no crescimento da empresa também.

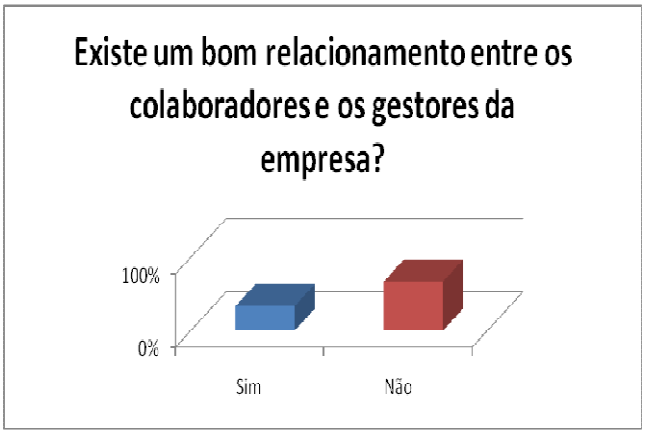

Gráfico 9 - Motivação por relacionamento entre colaborador e empresa

Esse contexto, Valladares e leal Filho (2003) afirmam que:

> Formas participativas de gestão favorecem o fortalecimento do senso e comunidade, ou de união entre os componentes dos grupos de trabalho, contribuindo para criação de um clima favorável ao comprometimento e amizade, em oposição a um clima fragmentado e de discórdia muito comum em organizações que atuem em ambientes turbulentos e altamente competitivos (p. 89).

Com isso, percebe-se que a empresa em estudo apresenta discórdia e fragmentação quanto a opinião dos seus colaboradores em relação aos gestores da empresa.

Já no gráfico 10, apresenta-se 20% dos funcionários dizem que o gestor procura ouvir eles em relação a satisfação no trabalho e 80% dizem que não.

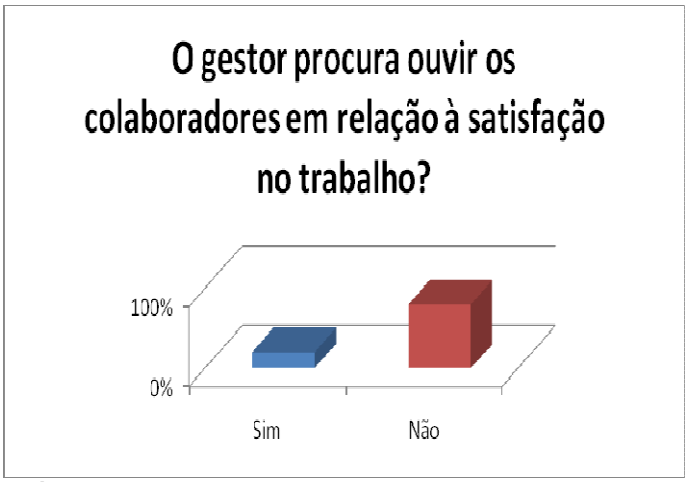

Gráfico 10 - Motivação por satisfação no trabalho

Nesse aspecto, Baptista (2009), que a comunicação é importante e que possui um caráter básico para mudança organizacional. Pois, o manejo dela traz influências no clima organizacional que são aceitas ou rejeitadas pela cultura organizacional.

Portanto, verifica-se que a satisfação do trabalhador é pouco escutada dentro de uma organização. O resultado disso pode ser o baixo rendimento da produtividade.

No gráfico 11, observa-se que, 53% dos funcionários afirmam que se sentem pouco motivados no trabalho, 47% que se sentem motivados com o trabalho.

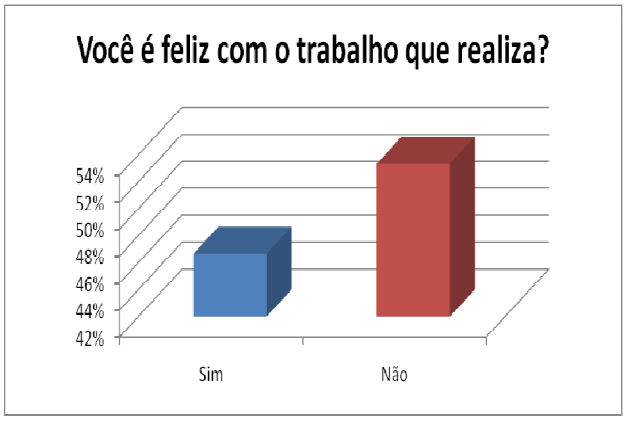

Gráfico 11 - Motivação por realização no trabalho

Nessa situação, percebe-se os funcionários em sua maioria não tem motivação no trabalho. Porém, segundo Gondim e Silva (2004) para motivar o trabalhador é fundamental que o gestor faça observação das características da força de seu trabalhador que dispõem. Pois, assim poderá compreender como pode contribuir para com seu trabalhador de maneira a utilizar seu potencial máximo. Visto que, as pessoas são singulares e possuem peculiaridades.

Lacombe (2005, p. 142);

> A boa administração salarial, portanto, deve ter como um dos objetivos a coerência interna entre os salários dos empregados da empresa; só assim será possível manter uma equipe competente e motivada, com custos adequados. As pessoas querem justiça. O problema consiste em saber como conseguir isso com tantos fatores subjetivos e tanta emoção envolvida. Além disso, os sistemas de pagamento refletem aos valores e praticas da organização.

Considerando que o indivíduo deposita na maioria das vezes, suas expectativas de realizações pessoais no seu trabalho, percebe-se que existe certo descontentamento com relação às experiências vividas em seu cotidiano e diminuição em seus rendimentos (salário) e os aspectos emocionais das relações interpessoais também é um dos fatores determinantes para que exista a qualidade de vida no trabalho e um bom clima organizacional.

A motivação e a satisfação dos funcionários tem sido foco de estudos não só pela Psicologia, Administração e outras ciências. A importância do estudo, pesquisa

e aprofundamento nesses assuntos tem sido vital para a consecução dos objetivos organizacionais.

Observa-se que os investimentos efetuados no capital humano, principalmente nessas duas vertentes, tem retorno garantido num prazo não superior a um ano. As diversas teorias motivacionais somam informações relevantes para o dia-a-dia das empresas, não havendo uma teoria melhor que a outra e sim uma teoria mais adequada a determinada situação que outra. Relevante é saber que os funcionários podem e devem ser motivados e um dos principais caminhos para que isso ocorra é através da motivação externa, que utiliza estímulos exógenos para extrair do ser humano a motivação necessária para o engajamento, a criatividade e a pró-atividade para com suas organizações.

A satisfação, por sua vez, é de vital importância para a manutenção de um clima organizacional adequado a produtividade e à competitividade das empresas. Funcionários satisfeitos reduzem o nível de absenteísmo, estresse, e melhoram a qualidade de vida no trabalho.

Dessa forma, recomenda-se que as organizações validem seu capital humano como principal insumo ao sucesso e à maximização dos resultados, contando para isso com esses dois processos: a motivação e a satisfação dos funcionários.

4.3 Análise da entrevista com o gestor

PERGUNTAS	RESPOSTAS
1. De que forma a empresa administra o pessoal para que consiga atingir seu objetivo?	O gestor deixou bem claro que é informado para cada funcionário suas metas no inicio do mês e com isso é elaborado um plano de ação, com objetivos claros de volume de venda, margem financeira e marketing- SHA (Fatia do mercado)
2. Quais são as principais estratégias que a empresa utiliza para motivar os funcionários?	O gestor afirma que além da remuneração fixa, é criada uma tabela de remuneração de comissão sobre vendas de veículos e premiações (eletrodomésticos, viagens etc.) referente a campanhas que também são criadas durante o ano.
3. Que ações a empresa pode promover para o comprometimento dos funcionários?	O mesmo diz que o reconhecimento e o acompanhamento dos números são fundamentais, para que o colaborador se comprometa em atingir suas metas. Em relação às perguntas 04 e 06 o gestor afirmar que já respondeu na questão 02 em que se refere à remuneração e premiações.

4. Quais são as principais estratégias que a empresa utiliza para motivar os funcionários a serem produtivos?	Afirma que já respondeu
5. Você acredita que um plano motivacional baseado na remuneração traga mais resultados para a empresa? Quais?	Diz que não só a remuneração, mais principalmente as menções dos funcionários que se destacam em quadros informativos da empresa, assim como placas alusivas de suas premiações.
6. Quais incentivos financeiros são oferecidos para os funcionários?	Afirma que já respondeu
7. Qual o critério da empresa para mudança de cargo dos colaboradores?	Afirma que primeiramente ao termino do processo seletivo no setor de RH e também por indicação da gerencia após as entrevistas, são selecionados para assumir os cardos estabelecidos pela empresa.
8. Você acredita que um plano de valorização baseado em qualidade de vida visando o crescimento profissional e pessoal traga mais resultados para empresa? Quais?	O mesmo diz que, sim e os exemplos são: promover um dia de folga aos aniversariantes para compartilhar com seus familiares, criar visitas dos familiares para conhecer a estrutura da empresa e por fim respeitar às oito horas trabalhadas, não se estender, causando estresse e outros desgastes aos colaboradores.

Quadro 1 - Resposta do gerente

Em relação à primeira pergunta a resposta o gestor demonstra que os funcionários são informados sobre as metas da empresa no mês. Contudo, não detalha de que maneira isso é feito e/ou acontece. Se existe um serviço de informação que trabalhe as metas diárias e mensais. Segundo Ponchirolli (2005) a dimensão tecnológica dá suporte às tarefas dentro de uma organização. Assim, redes de computadores (internet, intranet, e extranet), groupware, workflow, gerenciamento eletrônico, datawarehouse são instrumentos que fortalecem o gerenciamento do conhecimento frente as situações dentro de uma empresa. Sendo desta maneira, uma via para manter o funcionário informado sobre seus direitos e deveres. Portanto, não se concebe mais que uma empresa na invista em tecnologia de informação.

Já na segunda pergunta a resposta o gestor demonstra na sua afirmativa que os funcionários recebem comissões e premiações pelo serviço. Já na terceira pergunta apresenta a idéia da apresentação dos números faz com que o funcionário se comprometa. Contudo, o mesmo não afirma se existe plano de cargos e salários como uma via para motivar o funcionário. Visto que, segundo Claro e Nickel (2002), afirmam que a remuneração considerando habilidades e competências direciona a empresa para administrar os cargos e salários dentro da gestão de pessoas. Isso significa que se privilegia a pessoa e depois o cargo, o resultado aparece na

motivação e envolvimento do funcionário dentro da sua atividade e cumprimento de suas metas.

No que se refere a pergunta a pergunta 5 a resposta que o gestor demonstra na idéia, se apresenta é que o salário não é o único motivador que utilizam placas de premiações e informativos sobre os funcionários são estímulos que utilizam para motivação. Entretanto, de acordo com Vroom (1964) *apud* Caldas e Alves Filho (2007) existem 3 variáveis que influenciam a motivação e desemprenho do funcionário. Entre elas estão, as valências, que dizem respeito aos sentimentos dos funcionários a respeito dos resultados do seu trabalho e se apresentam pela atração na sua atividade e/ou pela satisfação antecipada. Desta maneira, os funcionários atribuem um sentimento para cada resultado esperado e alcançado. Já a segunda variável se refere a instrumentalidade, ou seja, o valor atribuído no que é percebido entre a execução do trabalho e a obtenção dos resultados do investimento no trabalho pelo funcionário. Na terceira variável, diz respeito a expectação em que o funcionário observa o esforço e rendimento de seu trabalho. Isto é, ele cria expectativa sobre sua atividade profissional. Deste modo, ele atribui expectativas sobre o resultado de seu trabalho dentro da empresa.

Neste contexto, não se pode pensar apenas em atribuições materiais para motivar o funcionário, precisa-se entender os objetivos singulares e subjetivos dos mesmos para saber que áreas do trabalho do funcionário preciso trabalhar para que ele se sinta cada vez mais satisfeito e motivado.

No que se refere a pergunta a pergunta 7 a resposta apresentada pelo gestor compreende a seguinte idéia, em que a promoção dentro da empresa ocorre por indicação e processo de seleção e que executa estas etapas é o setor de Recursos Humanos. Todavia, o mesmo não especifica quais os critérios a respeito de como acontece essas etapas. Isso demonstra que não há um sistema além desses para a pessoa ter crescimento nas suas atividades laborais nesta empresa. Entretanto, Claro e Nickel (2002), afirmam que a remuneração por a habilidade é eficaz em cargos operacionais, pois existem atividades bem definidas com processo relativamente estável. Já que estas atividades podem serem investigadas, observadas, identificadas, treinadas e certificadas para seu aperfeiçoamento. Isto é, o funcionário poderá ser treinado parta desenvolver cada fez melhor sua função a partir das suas competências e habilidades.

Essa é uma maneira de motivar o funcionário, pelo fato da empresa está valorizando ele e suas competências e habilidades para o mesmo cada mais crescer dentro da empresa.

Então, com referencia a pergunta a pergunta 8 a resposta apresentada pelo gestor compreende a seguinte idéia, de valorizar os aniversariantes do mês, cumprir 8 horas sem extrapolar este horário e incentivar visitas da familiares do funcionário as instalações da empresa. Segundo Mello (2010), é saudável que a organização construa um espaço em que o funcionário atinja seus objetivos pessoais em harmonia com os da empresa. Pois, apenas atendendo os desejos pessoais e promovendo seu desenvolvimento, e maximizando as potencialidades dos mesmos, que a empresa terá como resultado o cumprimentos de suas metas.

Por fim, sabe-se sem incentivo a singularidade dos funcionários e suas necessidades mais intimas o mesmo não poderá contribuir para seu trabalho de maneira plena e satisfatória para a empresa. Com isso, é necessário respeitar a individualidade dos funcionários com suas competências e habilidades para gerar resultados duradouros tanto para pessoa como para a empresa.

4.4 Comparativo dos fatores motivacionais entre funcionários e gestor

FATORES MOTIVACIONAIS	
FUNCIONÁRIOS	**GESTOR**
1- Remuneração elevada	1- Remuneração
2- Liderança flexível e comunicativa	2- Comissão
3- Escuta do gestor com funcionário sobre Satisfação	3- Prêmios
4- Reconhecimento e incentivos	4- Reconhecimento
5- Líder parceiro	5- Indicação para cargos
6- Premiação	6- Respeito à carga horária de trabalho
7- Critérios para cargos e salários	7- Inserção da família dentro da empresa
8- Relacionamento harmonioso (bom) com gestor	

9- Felicidade no trabalho	
10- Treinamento profissional	
11- Ambiente adequado para o trabalho	

Quadro 2 - Fatores motivacionais na perspectiva do funcionário e o gestor

O quadro demonstrativo 2, refere-se aos fatores motivacionais na perspectiva do funcionário de do gestor. Em que a primeira perspectiva, os fatores estão dispostos por ordem de importância, sendo o primeiro mais importante e o último com menor valor de importância. Já a segunda perspectiva, os fatores possuem uma ordem baseados nas perguntas feitas para o gestor sobre motivação executadas para os funcionários pela empresa. De acordo com Mello (2010) a qualidade de vida influencia a motivação, por isso, fatores pessoais são compreendidos e geralmente aceitos que são: valores, crenças e expectativas. Como também, fatores situacionais como tecnologia, ambiente de trabalho. Deste modo, pode-se criar uma conciliação dos interesses dos funcionários e da empresa no intuito de humanizar e motivar o trabalhador na sua atividade profissional.

Contudo, como se observa no quadro citado acima, demonstra-se que apenas remuneração e reconhecimento que funcionários e gestores possuem em comum como fatores motivadores para promover a motivação e satisfação no trabalho. Isso demonstra que, o gestor conhece de maneira limitada seu funcionário e que a política da empresa. No que diz respeito a motivar o mesmo, não está atingido a subjetividade do indivíduo para que esse possa produzir cada vez melhor e se sentir satisfeito e feliz com seu trabalho.

Assim, a empresa precisa investir em instrumento que possam favorecer o crescimento pessoal dos funcionários em seus devidos cargos e como resultado a empresa atinja suas metas previstas.

4.5 Proposições estratégicas

No que foi verificado, percebe-se que não há um planejamento estratégico dentro da empresa para favorecer o crescimento da mesma de maneira harmoniosa. Assim sendo, Alday (2000) afirma para ocorrer uma Administração Estratégica é necessário a empresa entra em um processo dentro de uma série de etapas que compreendem as seguintes: Execução de uma análise do ambiente;

Estabelecimento de uma diretriz organizacional; Formulação de uma estratégia organizacional; Implementação da estratégia organizacional e Controle estratégico.

Portanto, primeiramente a empresa precisa analisar o ambiente e seus funcionários, ou seja, monitorar meio organizacional com vista em identificar os riscos e as oportunidades futuras que se apresentam. Assim dessa maneira, possam criar soluções para solucionar as antinomias nos vários níveis da empresa. Porém para isso acontecer, é necessário que o gestor reconheça o objetivo da análise do ambiente. Como também, os vários níveis da organização e entender as recomendações para a mudança organizacional.

O outro segundo momento de execução, diz respeito ao estabelecimento da diretriz organizacional ou determinação da meta da empresa que tem que se evidenciar na estrutura dos cargos dos funcionários para eles se sentirem incluídos no processo e importantes dentro da empresa. Pois, essa etapa é importante para motivar o funcionário a contribuir o máximo possível dentro das suas potencialidade.

Já no terceiro momento, é a formulação da estratégia, ou seja, é preciso elaborar ações (cursos de aperfeiçoamentos internos e externos, bolsa universitária, seminários para saúde do trabalhador etc.), que possam diminuir e promover a motivação e satisfação dos funcionários frente a empresa como também que o resultado seja o favorecimento saudável do clima organizacional.

O quarto momento, implementar as etapas anteriores citadas para que se possa criar um cultura organizacional voltada para o capital intelectual e financeiro dentro das metas, objetivos, missão e visão da empresa. Para isso, acontecer é necessário criar oportunidades para os funcionários com competências e habilidades no cargo adequado, pois, assim favorece-se a motivação e satisfação do funcionário dentro da empresa.

Para finalizar, o quinto momento proposições estratégica, que diz respeito ao controle estratégico que se pauta no monitoramento e avaliação do processo da administração estratégica para atualizar, melhorar e assegurar o melhor funcionamento do processo das etapas implantadas.

Enfim, sem a construção de manejo com inovação e tecnologia dentro de uma empresa, não se pode pensar em crescimento individual e coletivo. Pois, a empresa é uma unidade, que possui individualidades em seus vários níveis, e seu conjunto e processamento forma a identidade da empresa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho buscou analisar a influência da Motivação como estratégia na melhoria do clima organizacional. Para se chegar a este objetivo foi preciso utilizada a metodologia de pesquisa qualitativa e descritiva com técnicas de coleta de dados bibliográficos que ajudarão a melhor compreenderem e conduzir as informações que deram suporte na elaboração do pensamento científico sobre a motivação dos colaboradores da Empresa Bluetooth Veiculos Ltda. Foram entrevistados 15 (quinze) funcionários da Empresa. Neste sentido, os objetivos do trabalho foram explorados e aprofundados neste estudo.

Analisando a influência da Motivação foi possível observar, o que levam os colaboradores da Bluetooth Veiculos Ltda a desempenhar melhor suas funções no ano de 2011. Assim, o mesmo foi respondido na tabela 7, deste estudo. Ficou evidenciado que, 40% dos funcionários afirmam que sua motivação se dá em cima do salário, 20% suas motivações são por meio das suas realizações pessoais e profissionais e 20% afirmam que sua motivação aumenta através do reconhecimento de seu trabalho pela empresa e 13% afirma que as premiações sobre metas alcançadas ajuda também para se alto motivar, já 7% diz que é através de um bom ambiente de trabalho. Isso quer dizer que na empresa não está sabendo trabalhar seu capital humano como deveria, instigando mais mostrando que são importantes, sabendo que a desvalorização desse capital está causando vários transtornos, principalmente financeiros. A empresa demonstra está passando por uma crise financeira, mas que pode e deve trabalhar sua ferramenta chave que são seu colaboradores para reverter esse quadro financeiro, cortar gastos sim mais não drasticamente.

Respondendo ao primeiro objetivo específico proposto neste estudo que é investigar como se comporta a variável motivação na Empresa Bluetooth Veículos Ltda, observou-se que a variável precisa ser mais trabalhada. Devido a baixa nas vendas e na remuneração os colaboradores deixaram bem claro que são uns dos fatores da desmotivação, sendo assim a variável está em um declínio, mais afirmam também que a empresa investe em cursos de capacitação, treinamento e palestras para os mesmos. A empresa tem que trabalhar mais ações e metas mais justa de comissão e premiações, observou-se que a sua equipe de vendas estão bastante desmotivados com relação, os fatores motivacionais citados no decorrer da análise,

pois seus colaboradores se queixam da desvalorização e redução de seus salários. Assim, a empresa precisa trabalhar planejamento de qualidade, ou seja, avaliação periódica por bimestre ou trimestre, em que se identifiquem com precisão as exigências de cada nível da empresa para trabalhar a promoção da saúde do trabalhador. Com isso, desenvolver estratégias para o servidor, para produção e o serviço dentro da empresa.

O segundo objetivo específico era analisar a importância da variável dentro da organização e o terceiro objetivo específico era verificar como usar essa variável estrategicamente dentro da Empresa Bluetooth Veículos. Os dados sobre estes objetivos, são que os funcionários demonstram-se insatisfeitos com suas condições que se referem aos seguintes aspectos dentro da empresa: remuneração, comunicação e flexibilidade por parte do líder, escuta por parte do gestor, reconhecimento e incentivo, parceria do líder, premiação, mudança de cargo, relacionamento harmonioso com o gestor, felicidade com o trabalho, treinamento e ambiente adequado. Dessa maneira, precisa-se trabalhar os fatores primários que são a comunicação, escuta e salário mais justo pela o cargo que se desempenha dentro da empresa. Isso pode ser feito, com auto-avaliação dos funcionários por parte do setor de Recursos Humanos com aplicação de entrevistas lúdicas e principalmente testagem psicológica.

Assim, ficou evidente que a motivação é o principal fator capaz de fazer o funcionário a desempenhar melhor o seu trabalho na empresa.

Pode-se dizer ao final deste estudo que, motivar, dentro das organizações no mundo globalizado, é uma tarefa dificílima de programar, de se por em prática, visto que os funcionários apresentam desejos, carências, objetivos e necessidades diferentes para serem satisfeitas. Não se pode, também, deixar de focar a necessidade de se motivar o funcionário para que ele tenha o desejo de ser um empreendedor, seja um gerador de resultados e um contribuinte constante para a organização com criatividade, inovação, e um agregador de novos valores e conhecimentos necessários à empresa para mantê-la competitiva e inserida no mercado globalizado.

Buscar novas formas de motivar os empregados se faz necessário ao administrador moderno e consciente do valor e da necessidade de se manter os profissionais dentro de seus quadros com atuações eficazes e positivas.

Recomenda-se ainda ao final deste trabalho, que novos estudos e pesquisas sejam desenvolvidos a partir do que aqui foi exposto, que futuros pesquisadores dêem continuidade e expansão deste estudo. Recomenda-se, por exemplo, que se estude a qualidade de vida no trabalho, as doenças provocadas pelo estresse no trabalho, o treinamento e o capital humano dentro das organizações, entre outros, pois, este tema é amplo e inesgotável.

O estudo mostrou que o fator motivação influencia de maneira contundente no clima organizacional. Principalmente quando se envolve vender produtos e serviços, pois, isso requer que o funcionário esteja satisfeito ou pelo menos equilibrado para oferecer o produto e o serviço da empresa. Assim, se as empresas não trabalharem o bem-estar dos seus funcionários isso refletirá nas suas atividades laborais tanto a nível individual coletivo como também a nível familiar e profissional. Por isso, é importante trabalhar a qualidade de vida do trabalhador, para diminuir essas possibilidades de adoecimento no trabalho e promover saúde dentro e fora do local profissional.

Consequentemente, os resultados do estudo, levam-me as seguintes proposições estratégicas que são:

1. Realização de pesquisas que contemplem o estudo da motivação não como algo secundário e sim primário dentro da empresa e que dessa forma, seja valorizado o funcionário enquanto ser holístico que possui valências positivas e negativas.
2. Criar instrumento que possa mensura a motivação considerando o cargo e o nível que o funcionário está para evitar distorções sobre a real condição de seu estado de bem-estar dentro da empresa.
3. Utilizar processo seletivo e de ascensão de cargo que considere as competências e habilidades, e não apenas desempenho dentro da empresa.

Afinal, através deste estudo e com resultados preliminares, espera-se ter esclarecido parcialmente o que envolve a motivação e o clima organizacional dentro de uma empresa Concessionária de Veículos.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O **Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica.** Revista FAE, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9 – 16, mai./ago. 2000.

BAPTISTA, R. D.. A comunicação empresarial e a gestão da mudança. Disponível em: <www.bocc.ubi.pt>. Acesso em: 22 mai. 2009.

BORGES. L. O. e FILHO. A. A. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. **Estudos de Psicologia**, Rio grande do Norte, n. 6, v. 2, p. 177-194, 2001.

CALDAS, Rosana Karla Pereira & ALVES FILHO, Antonio. Fatores Motivacionais Determinantes do Vínculo com o Trabalho: o caso de uma instituição de ensino superior. **Revista da FARN**, Natal, v.6, n. 1/2, p. 53 – 67, jan./dez. 2007

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos:** O capital Humano das Organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CLARO, M. A. P. M. & NICKEL, D. C. Gestão de Pessoas. In.: MENDES, J. T. G. **Gestão do Capital Humano.** p. 17 – 32, Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

COELHO, P.M. S. **O que é Motivação.** São Paulo, 2000. Disponível em: <www.secretariacom.br/motivação/mot-01htm> Acesso em: 29/04/2011.

CONTE, A. L.; DURSKI, G. R. Qualidade. In.: MENDES, J. T. G. **Gestão Empresarial.** p. 51 – 60, Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

DESSLER, G. – 1942. **Administração de recursos humanos**, 2ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DINIZ, L. L. & GOMES, M. L. B. A perspectiva da Qualidade de Vida no Trabalho na Era do Conhecimento. XXVII **Encontro nacional de Engenharia de Produção**. A energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu,Paraná. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR600448_9230.pdf>. Acesso em: 22 mai. 2010.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no Trabalho**; como medir para melhorar. 2.ed. Salvador:Casa da Qualidade, 1996.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores:** integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2010.

GONDIM, S. M. G. & SILVA, N. Motivação no Trabalho. In.: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (orgs.). **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

LACOMBE. Francisco José Masset. **Recursos Humanos Princípios e Tendências**, 1 ed- São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, W. D de; STANO, R. C. T. M. **Pesquisa de clima organizacional como ferramenta estratégica de gestão de qualidade de vida no trabalho.** In: Anais do XI SIMPED – Bauru, SP, Brasil. 2004. Disponível em: www.simpep.feb.unesp.br.

LÜCK, Heloísa. A construção do conhecimento no trabalho: uma construção para o desenvolvimento da qualidade organizacional e profissional. **Revista FAE**, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 01 – 13, jan./abr. 2002.

MARTINS, G de A. **Variáveis Organizacionais**. Clima Organizacional**.** São Paulo: Martins Fontes, 2007.

MARTINS, Heloísa Helena Teixeira de Souza. O jovem no mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Educação.** Mai/Jun/Jul/Ago, n. 5 Set/Out/Nov/Dez, n. 6, p. 96-109,1997.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração.** Da escola científica na economia globalizada. 2. ed.São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração**. Da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Introdução à Administração**, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MELLO, M. S. O. **Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação**. Disponível em: <http://www.assevim.edu.br/agathos/2edicao/monica.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2010.

PAPALIA, Diane E.; OLDS, Sally Wendkos; FELDMAN, Ruth Duskin. **Desenvolvimento humano**. 10 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

PONCHIROLLI, O. & FIALHO, F. A. P. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista FAE**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 127 – 138, jan./jun. 2005.

PORTO. J. B. e TAMAYO. A **- Psic.: Teor. e Pesq.,** Brasília, Mai, Ago 2003, v. 19 n. 2, p. 145-152.

ROSA, Merval. **Psicologia Evolutiva**. v. 3. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

SALDANHA, A.de M. **Clima e cultura organizacionais.** Tarefas do dirigente na área pública. Brasília: Fundação Centro de Formação do Servidor Público – FUNCEP, 1989.

SIQUEIRA, M.M. M**. Medidas do comportamento organizacional. Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A Relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. In: **Anais Ver. Adm. Contemp**. v. l7 n. 4 – Curitiba, PR , Brasil. 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLADARES, A. & LEAL FILHO, J. G. L. Gestão contemporânea de negócios: dimensões para análise das práticas gerenciais à luz da aprendizagem e da participação organizacionais. **Revista FAE**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 85 – 95, mai./dez. 2003.

VASCONCELOS, F. C.; CALDAS, M., P; WOOD JR., T. Fusões e aquisições no Brasil: um Retrato do teatro de operações. **Comportamento Organizacional e Gestão,** n. 10, v.1, p. 43-58,– 1.ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD JR., THOMAZ. **Comportamento organizacional:** uma perspectiva. 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa.** Florianópolis : SEaD/UFSC, 2006.

APÊNDICES

APENDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GERENTE DE VENDAS.

ADM ead Graduação em Administração a Distância FACE Universidade de Brasília UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL

Caro (a) Consultor(a) de vendas,
Solicito a sua colaboração para participar de uma pesquisa acadêmica que tem como objetivo ANALISAR A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA NA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL, da Turma A do Polo Macapá, do Curso Graduação em Administração a Distância, da Universidade de Brasília – UnB. Os dados coletados servirão como base para a realização deste estudo. Além de ANÔNIMA, toda informação fornecida por você será mantida confidencial.
NÃO É NECESSÁRIO IDENTIFICAR- SE!
Obrigada pela sua colaboração!

Data: _____
Horário de inicio: _____
Horário do fim: _____
Local: _____
Gerente de Vendas: _____

1. De que Forma a empresa administra o pessoal para que consiga atingir seu objetivo?
2. Quais são as principais estratégias que a empresa utiliza para motivar os funcionários?
3. Que ações a empresa pode promover para o comprometimento dos funcionários?
4. Quais são as principais estratégias que a empresa utiliza para motivar os funcionários a serem produtivos?
5. Você acredita que um plano motivacional baseado na remuneração traga mais resultados para a empresa? Quais?
6. Quais incentivos financeiros são oferecidos para os funcionários?
7. Qual o critério da empresa para mudança de cargo dos colaboradores?
8. Você acredita que um plano de valorização baseado em qualidade de vida visado o crescimento profissional e pessoal traga mais resultados para empresa? Quais?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIOS COM OS CONSULTORES DE VENDAS.

Caro (a) Consultor(a) de vendas,

Solicito a sua colaboração para participar de uma pesquisa acadêmica que tem como objetivo ANALISAR A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA NA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL, da Turma A do Polo Macapá, do Curso Graduação em Administração a Distância, da Universidade de Brasília – UnB. Os dados coletados servirão como base para a realização deste estudo. Além de ANÔNIMA, toda informação fornecida por você será mantida confidencial.

NÃO É NECESSÁRIO IDENTIFICAR- SE!

Obrigada pela sua colaboração!

1. Responda SIM OU NÃO para as questões abaixo:

QUESTÃO	Sim	Não
a) Você se sente motivado pela remuneração que a empresa lhe oferece?		
b) A empresa lhe oferece treinamento e capacitação?		
c) A empresa lhe oferece um ambiente de trabalho adequado para realizar as atividades do dia-a-dia?		
d) Existe um bom relacionamento entre os colaboradores e os gestores da empresa?		
e) O gestor procura ouvir os colaboradores em relação à satisfação no trabalho?		
f) O reconhecimento e os incentivos proporcionados pela empresa são suficientes para você tomar iniciativas no trabalho?		
g) O líder é flexível e comunicativo com os colaboradores?		
h) O líder é parceiro dos colaboradores e reivindica as principais questões para a diretoria?		
i) Você recebe algum tipo de premiação, quando alcança a meta estabelecida pela empresa?		
j) A empresa utiliza algum tipo de critério para mudança de cargo dos colaboradores?		
h) Você é feliz com o trabalho que realiza?		

2. O que mais contribui para você ficar motivado no seu trabalho?
3. Qual o sexo, idade, escolaridade, estado civil e quanto tempo trabalha na empresa?