

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
Escola de Administração
Departamento de Ciências Administrativas

Roberto de Castro Fontana

Análise do clima organizacional e identificação dos fatores
motivacionais presentes nos trabalhadores da SERTEF

Porto Alegre

2009

Roberto de Castro Fontana

Análise do clima organizacional e identificação dos fatores
motivacionais presentes nos trabalhadores da SERTEF

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao
Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para obtenção do grau
de Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Prof^a. Dr^a. Angela Beatriz
Scheffer Garay**

Porto Alegre

2009

Roberto de Castro Fontana

Análise do clima organizacional e identificação dos fatores
motivacionais presentes nos trabalhadores da SERTEF

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao
Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para obtenção do grau
de Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Prof^a. Dr^a. Angela Beatriz
Scheffer Garay**

Conceito Final:

Aprovado em/...../2009

BANCA EXAMINADORA:

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Angela B. S. Garay

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa Juliana e ao meu filho João Henrique, principais motivadores de todos os projetos de minha vida, pela paciência e compreensão.

Agradeço à minha mãe Inês por sempre acreditar e me apoiar incondicionalmente.

Agradeço à SERTEF, especialmente ao Sr. João Francisco Santos Bauer por proporcionar todas as condições necessárias para a realização deste estudo.

Agradeço à professora Angela B. S. Garay pela sua preciosa atenção e disponibilidade na orientação desse trabalho.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	7
2.	O PROBLEMA	9
3.	OBJETIVOS	12
3.1	OBJETIVO GERAL	12
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
4.	A EMPRESA	13
5.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
5.1	CONTEXTO FLORESTAL	14
5.2	MOTIVAÇÃO	16
5.2.1	Teorias tradicionais sobre motivação	19
5.2.2	Teorias contemporâneas sobre motivação	23
5.3	CLIMA ORGANIZACIONAL	25
6.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
7.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	29
7.1	Etapa de pesquisa qualitativa.....	29
7.1.1	Trabalho no campo.....	29
7.1.2	Motivação para o trabalho.....	31
7.1.3	Identificação com familiares.....	33
7.1.4	Reconhecimento dos resultados alcançados.....	33
7.1.5	Condições de trabalho	35
7.1.6	Remuneração e benefícios.....	36
7.1.7	Perspectivas de crescimento	38
7.1.8	Delegação de responsabilidades	39
7.1.9	Liberdade para sugestões e críticas	40

7.1.10	Clima interno	41
7.1.11	Visão dos funcionários em relação à empresa	43
7.2	Pesquisa quantitativa.	45
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
9.	REFERÊNCIAS.....	55
	ANEXO 1.....	57
	ANEXO 2.....	58

1. INTRODUÇÃO

O sistema capitalista e a constante internacionalização das organizações tornam a concorrência cada vez mais acirrada e exigem dos gestores novas técnicas e sistemas de gestão a fim de se manterem competitivos no mercado e ainda aumentarem seus lucros. Em todas as áreas da administração novidades surgem para melhorias da gestão. Na área de recursos humanos não poderia ser diferente.

As constantes transformações nas relações de trabalho nos trouxeram a uma nova realidade onde as organizações reconhecem cada vez mais que o funcionário motivado apresenta melhor desempenho, tende a aumentar a produtividade e, conseqüentemente, a lucratividade da empresa.

Considerando os altos encargos trabalhistas no Brasil, o custo para contratar mão-de-obra, assim como para demitir, é extremamente oneroso para qualquer organização, especialmente para pequenas e médias. Sendo assim, é necessário que a empresa tenha um grupo qualificado e produtivo para que a rotatividade seja a menor possível. Para se chegar a esse ponto, é importante que cada funcionário tenha consciência do seu papel na organização, assuma responsabilidades, tenha um trabalho significativo e esteja motivado, dentre outros importantes elementos.

A motivação dos colaboradores é, assim, um desafio das lideranças/gestores e do setor de recursos humanos de toda empresa que deseja ser competitiva. Entretanto, o problema é mais complexo do que pensamos, na medida em que os gestores muitas vezes costumam confundir motivação com um simples sistema oferta-recompensa. No senso comum, acreditava-se que simplesmente oferecendo vantagens financeiras ou punições seria possível motivar um ser humano. Hoje se sabe que a motivação é muito mais um fator intrínseco e que o papel dos gestores, apoiado pela área de recursos humanos, é “liberar” a motivação de cada um dos empregados.

Métodos tradicionais de motivação continuam sendo utilizados por algumas organizações e, muitas vezes, podem até comprometer o clima organizacional. A teoria atual demonstra que não é possível motivar um empregado, a motivação é um fator intrínseco e não pode ser estimulada utilizando-se uma fórmula geral. É preciso conhecer as necessidades e desejos de cada indivíduo para que, assim, o trabalho motivacional possa se tornar, dentro do possível, um processo contínuo.

Esse trabalho pretende analisar o clima organizacional e diagnosticar os fatores motivacionais - de acordo com os conceitos atuais sobre motivação - presentes em trabalhadores de uma empresa da área florestal, levando em consideração as diferenças desse tipo de trabalhador em relação a trabalhadores tradicionais, como da indústria.

2. O PROBLEMA

Assim como no restante do mercado, o ambiente vivido pela SERTEF – Serviços Técnicos Florestais - empresa que presta serviços técnicos na área da silvicultura para uma das maiores empresas de celulose do mundo, a antiga Aracruz Celuloses, hoje Fibria, exige cautela e gestão focada no longo prazo. O mundo está se recuperando de uma severa crise, que entre outros prejudicou a principal cliente da SERTEF, embora especialistas estejam otimistas com o fim da crise o momento ainda exige total atenção. É preciso realizar seus serviços de maneira rápida e eficiente, diminuindo ao máximo os custos sem perder a qualidade total.

Colaboradores capacitados para realizarem os serviços florestais de precisão executados pela Sertef são hoje escassos no mercado. Além disso, os custos para demitir e contratar funcionários são elevados. Para demitir funcionários que não estejam engajados a sistemática da empresa existe um custo imposto pelas normas trabalhistas; por outro lado, a contratação também representa custo, desde a seleção até o treinamento específico para atender as necessidades da empresa. Sendo assim, é importante que a rotatividade seja a mais baixa possível.

Para se chegar a um baixo índice de rotatividade, a melhor forma é que seus colaboradores estejam engajados com os objetivos da empresa – os trabalhadores devem conhecer os objetivos da empresa e se identificarem com os mesmos. Além disso, os funcionários precisam sentir-se satisfeitos e motivados para o trabalho.

A empresa em estudo demonstra em suas divulgações institucionais uma constante preocupação com o capital humano que participa de suas ações. Isso pode ser observado na missão da empresa, onde expressa estar atenta ao bem-estar das pessoas, assim como nos critérios observados pela empresa, onde destaca a execução do trabalho por equipes capacitadas, motivadas e eficientes e a constante valorização das pessoas.

Apesar de ser uma preocupação real de seus gestores, nunca foi realizado na organização um trabalho a fim de determinar quais os fatores que influenciam diretamente àquele grupo de trabalhadores, quais suas necessidades e seus desejos, bem como manter esse grupo motivado de forma constante. Assim, nunca foi realizada uma pesquisa de clima na organização. Atualmente a empresa limita-se a disponibilizar apenas treinamentos sobre relações humanas, palestras e eventos em datas especiais como o dia do trabalhador, aniversário da empresa e natal.

Embora aparentemente esses aspectos estejam em um nível satisfatório, é importante que sejam formalmente identificados e analisados para que dessa forma a gestão de recursos humanos possa ser plena.

O assunto clima organizacional e motivação estão em destaque atualmente devido ao grande diferencial que uma empresa pode conquistar frente às demais conseguindo manter esses fatores a seu favor.

Trata-se de um assunto extremamente complexo que exige dos gestores e do setor de recursos humanos um grande conhecimento da realidade de seus colaboradores. É preciso conhecer o perfil dos trabalhadores de uma forma geral, mas é tão ou mais importante ter conhecimento das necessidades intrínsecas de cada um para que se possa utilizar fatores externos a fim de estimular a motivação de cada ser humano.

Embora o assunto motivação já tenha sido objeto de estudos em diversos trabalhos de graduação, quase a totalidade faz menção a trabalhadores em indústrias, comércio, ou em empresas prestadoras de serviços que possuem características completamente diferentes, especialmente quanto ao ambiente de trabalho, em relação à realidade dos trabalhadores da área florestal.

Esses trabalhadores que são foco deste estudo trabalham na área rural; porém, ainda assim, diferenciam-se de trabalhadores rurais por executarem suas tarefas no interior de florestas, na implantação, condução e manejo de florestas de espécies como eucalipto e acácia, além de nativas na decomposição Apps (áreas de preservação permanente), atividades estas que sujeitam os mesmos a todos os tipos de intempéries e ainda a um risco constante de acidentes.

Nesse campo específico são raros os trabalhos e mais raros ainda são aqueles que se preocupam em caracterizar e considerar as peculiaridades desse tipo de trabalho em relação aos demais.

Tendo em vista essa lacuna nos estudos e considerando que a área florestal é de grande importância econômica e social para o país, esse trabalho procura proporcionar elementos para que os gestores dessa área tenham condições de gerir da melhor forma possível o seu grupo de trabalho mantendo sempre um clima organizacional propício e todos os funcionários motivados, garantindo o bem estar das pessoas e a sustentabilidade da empresa.

É nesse panorama, de concorrência cada vez mais acirrada, que justificamos a importância de se conhecer a força produtiva de uma organização, quais suas

expectativas, desde as necessidades básicas até os desejos e realizações pessoais. Na busca dessas informações que serão determinantes para futuras decisões e para o desenvolvimento da organização, chegou-se a questão principal desse trabalho: Quais os fatores motivacionais que podem ser identificados como influenciadores na construção de um clima organizacional favorável na SERTEF?

3. OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho foram divididos em duas etapas: objetivo geral e objetivos específicos.

3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar os fatores que influenciam na motivação e afetam o clima organizacional no grupo de trabalhadores da SERTEF.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar os fatores que favorecem a motivação e aqueles que desfavorecem a motivação dos colaboradores da SERTEF
- Identificar os fatores que influenciam positivamente e de forma negativa o clima organizacional na SERTEF;
- Propor sugestão de melhorias para que a empresa possa conquistar maior engajamento e comprometimento de seus colaboradores.

4. A EMPRESA

A empresa que será estudada neste trabalho – SERTEF – Serviços Técnicos Florestais - foi fundada em 1990 com sede estabelecida no município de Barra do Ribeiro no Rio Grande do Sul. A SERTEF dedica-se à pesquisa e implantação florestal. Realiza trabalhos de melhoramento genético florestal, coletas de amostras de solos, nutrição de plantas, manutenção de plantações experimentais e apoio operacional no monitoramento de água nos hortos florestais.

Tem como Missão: “Prestar serviços técnicos e operacionais na área de silvicultura e pesquisa florestal, buscando aperfeiçoamento contínuo, atuando com qualidade, responsabilidade social, ambiental e sustentabilidade do negócio, contribuindo para o bem-estar das pessoas”. E a Visão: “Obter reconhecimento como empresa de referência no mercado nacional, na área de pesquisa e implantação de florestas”.

Todas as práticas desenvolvidas pela SERTEF fundamentam-se na qualidade, sustentabilidade, preservação do meio ambiente e a valorização do ser humano. Segundo a empresa, a mesma preocupa-se em observar alguns critérios, como a prestação de serviços com qualidade, respeito à legislação e aos compromissos assumidos, atuação de forma ambientalmente correta, socialmente justa e economicamente viável. Utilização de recursos naturais de forma a causar o menor impacto ao meio ambiente, execução do trabalho por equipes capacitadas, motivadas e eficientes – foco deste trabalho -, garantia de saúde e segurança aos colaboradores e relacionamento ético e transparente com clientes internos e externos, fornecedores e comunidade.

A empresa é muito bem estruturada, suportou a crise que iniciou no segundo semestre de 2008 apesar de sua principal cliente, Aracruz Celulose, ter sido fortemente atingida. A organização tem consciência de seu papel no mercado e na sociedade. A preocupação com a sustentabilidade é constante e demonstra claramente estar atenta ao bem estar de seus colaboradores. Atualmente a empresa conta com 30 colaboradores. Destes, 3 gestores, 4 encarregados sendo 03 técnicos agrícola e um técnico em meio-ambiente, 2 auxiliares administrativos e 21 auxiliares florestais.

5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, o objetivo é apresentar os principais conceitos voltados a aspectos motivacionais e comportamentais, de modo a fornecer os subsídios necessários para a compreensão do tema em questão e para a análise dos resultados da pesquisa.

5.1 CONTEXTO FLORESTAL

A maior parte dos estudos sobre motivação de funcionários é direcionada para trabalhadores industriais ou prestadores de serviços no meio urbano; considerando que os trabalhadores da empresa foco deste trabalho executam a maior parte de suas atividades dentro de florestas, ambiente peculiar, torna-se interessante contextualizar esse tipo de ambiente e de trabalho.

Conforme Silva (1995), a atividade florestal no Brasil vem se desenvolvendo ao longo dos últimos anos, principalmente pelas características naturais que o país possui, apresentando uma alta produtividade e qualidade em suas florestas. Uma árvore que for plantada no Brasil necessita de um tempo de maturação em torno de 7 anos para estar adequada ao corte, enquanto que na Europa esse período é por volta de 20 anos.

Para o mesmo autor, o setor florestal, juntamente com outros setores da economia, enfrenta atualmente uma exigência maior para o seu processo produtivo, que deve apresentar menores custos de produção, melhor qualidade de seus produtos e um tempo determinável e reduzido para a obtenção do produto final.

Silva (1995) argumenta que as regiões recomendadas e utilizadas para o reflorestamento estão situadas, na maior parte das vezes, em locais onde os terrenos são muito irregulares e de difícil acesso. Nesse contexto, FIEDLER et al. (1998) afirma que a colheita florestal é considerada um trabalho pesado, devido à grande exigência física requerida ao trabalhador, principalmente quando realizada de forma manual ou semimecanizada, havendo alto risco de acidentes.

Para MINETTI et al. (1998), as condições e o ambiente de trabalho na colheita florestal têm aspectos particulares, pois os locais de trabalho são temporários e os

trabalhadores atuam expostos a condições climáticas adversas, que aumentam o risco de acidentes.

Da mesma forma, para Azevedo (2006), o trabalho florestal comporta uma série de riscos que estão associados à indefinição do local de trabalho, onde o trabalhador florestal tem de enfrentar uma diversidade de situações que terá de resolver de forma rápida, autônoma e coerente.

Além disso, Silva (1995) destaca que a área florestal é propícia à propagação do fogo, sendo adotados pelas empresas sistemas de controle e combate a incêndios, que podem ter origem tanto natural, em casos de secas, nos dias com baixa umidade e sol forte, ou mesmo origem criminosa, quando vândalos ou ex-operários demitidos e em situação de conflito com a empresa lançam-se a essa prática de destruição.

5.1.1 Características do trabalhador florestal

Para Machado (1994), a maior parte das informações sobre a atividade florestal provém de países desenvolvidos, cujo operário possui um peso médio de 70kg; entretanto, para países em desenvolvimento, como o Brasil, o peso médio dos trabalhadores é mais baixo, influenciado principalmente pela origem étnica e pelas carências alimentares e de atendimento à saúde.

Segundo Silva (1995), o perfil do trabalhador florestal no trato tradicional não representa uma amostra homogênea do mercado de trabalhadores propensos a realizar tal atividade, pois para pertencer a esse grupo é necessário passar por uma triagem, que é realizada levando em consideração alguns fatores para seleção, que são: a especificidade do trabalho a ser realizado em termos de esforços físicos necessários e habilidades do trabalhador, o sexo, sendo preferencial o masculino, a disponibilidade de trabalhadores na região, a experiência, a estatura, a idade, o peso corporal, o nível de saúde.

Ainda conforme coloca Silva (1995), o conjunto de mulheres atuantes na atividade florestal tradicional é praticamente zero, devido principalmente às altas solicitações físicas exigidas na tarefa, o ambiente rude e os riscos de acidentes.

Segundo Machado et Malinovski (1994) o êxodo rural é um dos fatores que dificulta a obtenção de trabalhadores potencialmente adequados para execução da atividade florestal, fazendo com que as empresas do setor florestal utilizem a oferta de benefícios aos trabalhadores como forma de atraí-los a esse tipo de trabalho, como: moradia, alimentação, programas de saúde, remuneração estável, registro em carteira, garantindo a aposentadoria por tempo de serviço, atividades de lazer e meios de transporte, entre outros.

Para Machado (1994), a longa distância que o trabalhador tem que percorrer até chegar ao local de trabalho é atualmente um dos maiores problemas a serem administrados no trato com o trabalhador. Em algumas empresas, o número de acidentes nesse percurso ultrapassa 50% do total de acidentes, prejudicando a assiduidade, a saúde e a produtividade do trabalhador.

Conforme aponta Souza (1992), o trabalho florestal é caracterizado pela sua grande exigência física, por ser pesado e geralmente com alto risco de acidentes, principalmente pelo meio ambiente rústico e pelas grandes dimensões do produto que é tratado, a árvore. É considerado como um dos mais pesados e de mais alto risco de acidentes entre os trabalhos das atividades industriais brasileiras.

Atualmente, as grandes empresas florestais, cujos segmentos envolvem a fabricação de celulose, madeira serrada e aglomerados, utilizam nas atividades de silvicultura máquinas e equipamentos de alta tecnologia, o que torna o ambiente menos agressivo para os trabalhadores. O embasamento das empresas utilizando critérios técnicos, legais e sustentáveis oportunizam a seus parceiros e as equipes de trabalhadores conhecimentos sobre ISO 9001, ISO 14000, NBR 14789, entre outras, tornando os envolvidos neste contexto informados, treinados e conscientes sobre seus direitos, obrigações e responsabilidades.

5.2 MOTIVAÇÃO

Trata-se de um conceito mais complexo do que aparenta. Segundo Robbins (2005), podemos definir motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. O grande foco no estudo da motivação é exatamente o processo

a que Robbins refere-se, pois por muitos anos acreditou-se que estímulos externos seriam suficientes para motivar.

Para Bergamini (1990), o termo motivação é empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontades, etc. Esses termos apresentam a conotação de movimento ou ação, ou seja, uma determinada força que impele as pessoas a agir, buscando ou fugindo de determinadas situações.

Archer (1990) diz que a motivação é uma conseqüência de necessidades não satisfeitas, sendo assim, são intrínsecas. Gil (2008) caracteriza que motivação é a força que estimula as pessoas a agir e, na medida em que a motivação tem sempre origem numa necessidade, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas. Desta forma, conforme destaca os autores, não é possível um gerente, por exemplo, gerar necessidades em um empregado.

Birch e Veroff (1970) argumentam que o estudo da motivação humana é uma busca de explicação para as próprias ações, busca descobrir o que levou o sujeito a ter determinada atitude. No caso, nosso interesse é descobrir o que leva os trabalhadores a sentirem-se motivados para o trabalho.

Para Bergamini (1993), a motivação cobre uma variedade de aspectos comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite afirmar-se que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Quando se trata de motivação humana, parece inadequado que uma simples regra geral seja suficiente para se conseguir uma explicação sobre as verdadeiras razões que levam as pessoas a agirem. Desde seu nascimento, as pessoas já trazem sua bagagem inata que consiste no seu código genético, suas experiências da vida intra-uterina e do momento do parto. Além disso, elas acumularam experiências que lhe são únicas, pessoais, durante todas as fases de sua vida. Devido a essas múltiplas variáveis, há que se rever àqueles postulados que reduzem a personalidade do ser humano a um elemento qualquer que não possua feições individuais ou próprias.

Bergamini (2002) afirma que, ao contrário do que muitos executivos ainda acreditam, não é possível gerar motivação condicionando os comportamentos por meio de prêmios e punições. A verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos. Não há formulas que ofereçam soluções fáceis para motivar, um líder não pode motivar seus liderados. Sua eficácia depende de sua competência em liberar a motivação que os liderados já trazem dentro de si.

Chiavenato (1994) reforça que a motivação está contida em cada pessoa, ou seja, é um fator intrínseco; entretanto, para ele, pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou por seu próprio trabalho na empresa. Neste sentido, como aponta Brandão (2001), a motivação tem sido redescoberta como um instrumento valioso para a abertura de caminhos rumo à qualidade e à produtividade.

Bergozza (2007) analisa que a motivação no ambiente de trabalho é influenciada pela maneira que os líderes apóiam, orientam e estimulam seus subordinados. Para ela, as pessoas são produtivas quando estão de bem consigo, com a empresa e com o trabalho que realizam. Quando esses três fatores ocorrem ao mesmo tempo elas podem produzir, podem resolver os problemas e podem tornar-se motivadas. Em contrapartida, se houver sentimentos de insegurança, mal estar, raiva, insatisfação e frustração, as conseqüências serão desastrosas para si e para a empresa. As pessoas trabalham melhor quando sentem satisfação pessoal naquilo que fazem.

Bergamini (1990) alerta que quando os determinantes do comportamento se encontram no meio ambiente, podemos considerar que qualquer atitude observada nada mais é do que uma reação comportamental do indivíduo. Para ser considerada motivação, a ação deve ter como origem o potencial propulsor interno, a própria pessoa.

Pela definição de Robbins (2002), a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação, portanto algo que é interno e se relaciona com o externo. A motivação é intrínseca ao ser humano, mas também é influenciada, positiva ou negativamente, por fatores externos. É, portanto, resultado de estado do indivíduo e da forma como ocorre o relacionamento dele com tudo o que acontece ao seu redor. A motivação refere-se às forças internas de uma pessoa responsável pela ativação, direção, intensidade e persistência do esforço despendido no trabalho.

Minicucci (1995) afirma que pesquisas realizadas com supervisores e com empregados em diversas empresas concluíram que as características motivacionais mais importantes para cada grupo são: para os supervisores primeiramente a maior oportunidade de progresso, seguido de melhor oportunidade de instrução e de auto-aperfeiçoamento, maior oportunidade para ver os resultados concretos do seu trabalho, aumento de responsabilidade pessoal e maior oportunidade para agir independentemente. Já para os empregados as características são: segurança no

trabalho, indenização, oportunidade de progresso, benefícios financeiros e informação aos empregados sobre sua posição ocupacional.

Deste modo, Gil (2008) diz que os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus funcionários, precisam identificar suas necessidades e criar condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los.

Segundo Heller (1998), inspirar as pessoas no trabalho em grupo ou de forma individual garante a conquista dos melhores resultados. Para tanto, é preciso identificar previamente os fatores pessoais da motivação. Sendo, para isso, indispensável que os administradores escutem e observem os empregados para poder compreender as suas necessidades.

Gil (2008) apresenta oito recomendações que segundo o autor podem influir na motivação dos empregados. São elas: Valorizar as pessoas, reconhecer os avanços, encorajar iniciativas, oferecer incentivos, enriquecer as funções, delegar autoridade, fazer avaliações e promover mudanças.

5.2.1 Teorias tradicionais sobre motivação

Robbins (2005) apontou que na década de 50 desenvolveram-se diversos conceitos sobre motivação. Nesse período surgiram 3 principais teorias que são de extrema importância por duas razões: primeiro por que essas teorias representam os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram, segundo porque alguns executivos ainda utilizam esses conceitos e sua terminologia para explicar a motivação de seus funcionários. Essas teorias são: teoria da hierarquia das necessidades, criada por Abraham Maslow; teoria X e teoria Y, de Douglas McGregor e a teoria de dois fatores, também conhecida como teoria da higiene-motivação, proposta por Frederick Herzberg.

Teoria da hierarquia das necessidades.

É a teoria mais conhecida sobre motivação, não há como se falar em motivação sem falarmos nessa teoria. Segundo Robbins (2005), Maslow afirmou que

dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades. São elas:

Fisiológica: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.

Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.

Social: inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.

Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, assim como fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.

Auto-realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser, inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

Na medida em que cada uma destas necessidades é atendida, a próxima torna-se dominante. Do ponto de vista da motivação, esta teoria sugere que, embora jamais uma necessidade possa ser satisfeita completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação. Assim, segundo Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar naquele nível ou no patamar imediatamente superior.

Maslow separou as cinco categorias de necessidades em níveis mais altos e mais baixos. As necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como necessidades de nível mais baixo e aquelas relacionadas à auto-realização são chamadas de necessidades de nível mais alto. Para Maslow, as necessidades de nível mais alto são satisfeitas internamente enquanto as de nível mais baixo são satisfeitas quase sempre externamente através de coisas como remuneração, acordos sindicais e permanência no emprego.

Robbins (2005) afirma, ainda, que apesar da teoria ter recebido amplo reconhecimento as pesquisas não a validam de maneira geral. Existe pouco embasamento para se afirmar que as necessidades são organizadas de acordo com as dimensões propostas, ou que uma necessidade atendida ativa um movimento em direção a um novo nível de necessidade.

Teoria X e teoria Y.

Essa teoria propõe basicamente duas visões distintas do ser humano, a Teoria X, basicamente negativa, e a Teoria Y, basicamente positiva. Conforme Robbins (2005) McGregor observou a forma como executivos tratavam seus

funcionários e conclui que a visão que os executivos têm da natureza dos seres humanos se baseia em certos agrupamentos de premissas e que eles tendem a moldar seu próprio comportamento em relação aos funcionários conforme esse conjunto de premissas.

As quatro premissas dos executivos, segundo a Teoria X são:

- Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível.
- Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.
- Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
- A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Outrora, segundo a Teoria Y, as quatro premissas positivas são:

- Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir.
- As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
- A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade.
- A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

As implicações motivacionais dessa teoria pode ser melhor expressa pela estrutura apresentada por Maslow. A Teoria X parte da premissa de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos. A Teoria Y, de que as necessidades de nível mais alto são as dominantes. Segundo Robbins (2005), McGregor acreditava que as premissas da Teoria Y eram mais válidas e para motivar funcionários propôs idéias como a do processo decisório participativo, a das tarefas desafiadoras e de muita responsabilidade e a de um bom relacionamento em grupo. Robbins (2005) ainda ressalta que não existem evidências de que as premissas de ambas as teorias sejam válidas.

A teoria de dois fatores.

Essa teoria é chamada também de teoria da higiene-motivação. Nela, Herzberg investigou o que as pessoas desejam do trabalho, levando em consideração que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica, e de que essa atitude pode determinar seu sucesso ou seu fracasso. Herzberg pediu aos pesquisados que descrevessem situações em que esses sentiram-se excepcionalmente bem ou mal a respeito de seu trabalho, após tabulou e categorizou as respostas. Robbins (2005)

A partir da tabulação, concluiu-se que aquelas situações em que os trabalhadores sentiam-se extremamente bem eram significativamente diferentes daquelas em que elas sentiram-se mal. Herzberg observou que algumas características tendem a se relacionar de forma consistente com a satisfação no trabalho, e outras com a insatisfação. Fatores intrínsecos como crescimento, progresso, responsabilidade, reconhecimento e realização aparecem relacionados à satisfação no trabalho. Por outro lado, as insatisfações indicavam fatores extrínsecos, como: a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho.

Robbins (2005) ainda cita que segundo Herzberg os dados sugerem que o oposto da satisfação é a “não- satisfação”, pois mesmo eliminando-se características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório. Assim, os fatores que levam a insatisfação não são os mesmos que levam a satisfação.

Para Robbins (2005), seguindo a teoria de Herzberg, executivos que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem conseguir a paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários.

Herzberg caracterizou, então, os fatores extrínsecos – segurança, qualidade de supervisão, remuneração, as políticas da empresa e condições físicas de trabalho – como fatores higiênicos. Mantendo-se esses fatores de forma adequada os funcionários não estarão insatisfeitos; todavia, também não se encontraram motivados.

Herzberg sugere que para motivar as pessoas para o trabalho dê-se ênfase aos fatores-motivação: chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização, que são características consideradas intrinsecamente recompensadoras.

Robbins (2005) alerta que algumas críticas são feitas em relação a essa teoria conforme segue:

- As pessoas tendem a tomar o crédito para si quando as coisas vão bem, caso contrário culpam o ambiente externo pelo fracasso e isso limitaria o procedimento utilizado.
- A metodologia da pesquisa é questionável tendo em vista que os pesquisadores precisam fazer interpretações e assim poderiam contaminar os resultados.
- Não foi usada uma medida geral para a satisfação. Uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho mas continuar achando-o aceitável.
- A teoria ignora variáveis situacionais.
- Para tornar essa teoria relevante é preciso considerar um forte relacionamento entre satisfação e produtividade; porém, a metodologia utilizada enfoca apenas a satisfação, não a produtividade.

Baseadas nas teorias acima comentadas, alguns autores contemporâneos criaram novas teorias, grande parte utilizando as teorias tradicionais com algumas adaptações consideradas necessárias, levando em conta os pontos fracos das teorias já escritas. No próximo subtítulo veremos algumas delas.

5.2.2 Teorias contemporâneas sobre motivação

Segundo Robbins (2005), a teoria ERG, criada por Clayton Alderfer, baseada na teoria da hierarquia das necessidades cria três grupos de necessidades essenciais – existência, relacionamento e crescimento. O grupo da existência refere-se aos requisitos materiais básicos, o que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança. O grupo do relacionamento pode ser comparado às necessidades sociais de Maslow e aos componentes externos de sua classificação de estima. Terceiro grupo, crescimento, refere-se a um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, pode ser comparada a categoria de estima e de necessidade de auto-realização de Maslow.

Para Robbins (2005), além de transformar as cinco necessidades em apenas três, na teoria ERG podemos ter mais de uma necessidade ativa ao mesmo tempo e, se uma necessidade de nível superior for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível inferior aumentará. Assim como para Maslow, as necessidades de nível mais baixo levam a um desejo de satisfazer às necessidades de nível superior, entretanto,

as múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto pode resultar na regressão a uma necessidade de nível inferior.

Outra teoria importante a ser estudada é a teoria da fixação de objetivos. Conforme Robbins (2005), no final da década de 60, Edwin Locke propôs que a maior fonte de motivação para o trabalho é a intenção de lutar por um objetivo. Ainda, Robbins (2005) afirma que as evidências confirmam a importância da fixação de objetivos, para ele, um objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá que despende para atingi-lo. Objetivos específicos melhoram o desempenho e objetivos difíceis melhoram ainda mais o desempenho do que aqueles fáceis. Além disso, a teoria ressalta a importância do feedback pois este também conduz a melhores desempenhos.

Em relação a essa teoria, Robbins (2005) aponta que as intenções, quando articuladas em termos de objetivos específicos e difíceis são uma força motivacional poderosa. Entretanto, não existe evidência de que esses objetivos estejam associados ao aumento da satisfação com o trabalho.

Diversos estudos apontaram a importância de se entender o próprio trabalho como uma fonte de motivação, entre esses estudiosos destaca-se Maslow, Mc Gregor e Herzberg. A partir desses estudos, surgiu a teoria do planejamento do trabalho que, segundo Robbins (2005), do ponto de vista motivacional, este modelo diz que o indivíduo obtém recompensa interna quando sabe que pessoalmente teve bom desempenho em uma tarefa que é percebida como importante. Quanto maior a presença desses três estados psicológicos – experiência de perceber o trabalho como significativo; responsabilidade experimentada pelos resultados do trabalho; e conhecimento dos verdadeiros resultados das atividades do trabalho – maior serão a motivação, o desempenho e a satisfação do funcionário, e menor será o seu absenteísmo e a probabilidade de ele deixar a organização.

Finda essa etapa sobre motivação, exploraremos agora as teorias sobre clima organizacional. O objetivo é identificar o que é o clima organizacional e qual sua importância no desempenho das organizações.

5.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme Bergozza (2007), a pesquisa de clima organizacional é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações. É uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para assim atacar efetivamente os principais focos de problemas melhorando o ambiente de trabalho.

Para Bowditch e Buono (1992), o clima organizacional é uma percepção resumida da atmosfera do ambiente da organização e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação e em grupos, e nos comportamentos de afastamento, por exemplo, absenteísmo e rotatividade.

Xavier (1973) utilizou-se da expressão clima organizacional como sinônimo de meio ambiente psicológico da organização, atmosfera de trabalho e personalidade organizacional, identificando, nas personalidades individuais, os principais determinantes do clima. Para ele, a personalidade da empresa é composta pelo conjunto das personalidades individuais que vivem dentro dela.

Moran e Volkwein (apud MASINA, 2001) definem clima organizacional como o clima produzido pela interação dos membros da organização e reflete as atitudes, normas e valores prevalentes da cultura organizacional, atuando como fonte de influências para os comportamentos apresentados, incluindo as percepções coletivas dos membros sobre sua empresa com relação às dimensões como autonomia, confiança, coesão, reconhecimento, inovação, etc.

Conforme Sá Leitão, Guimarães e Rosal (1998), deve-se considerar também que o grau de satisfação e motivação das pessoas no trabalho se relaciona diretamente com o clima organizacional, o qual deve ser favorável à saúde e à efetividade organizacional. As empresas devem buscar constantemente conhecer seus funcionários e seus valores, promovendo ações para a melhoria do clima organizacional. Muitas empresas utilizam pesquisas internas para avaliar como está o clima dentro da organização.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2002) explicam que o clima organizacional implica na qualidade ou propriedade do ambiente institucional que é percebida ou

experimentada pelos membros da organização e influencia o comportamento dos mesmos.

Conforme Sá Leitão, Guimarães e Rosal (1998), o clima organizacional reflete as percepções que os empregados têm do contexto organizacional que influencia diretamente a convivência de cada indivíduo no ambiente de trabalho, trazendo conseqüências para os desempenhos individuais e, portanto, para o desempenho da organização. Segundo Luz (1995) a pesquisa do clima organizacional pode expor as fraquezas de uma gestão deficiente assim como os pontos fortes de uma gestão competente.

A realização da pesquisa de Clima Organizacional terá o intuito de identificar o nível de satisfação dos empregados e mapear pontos fortes e fracos da gestão que está sendo desenvolvida na Sertef.

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa apresenta duas fases distintas: uma de natureza qualitativa e exploratória e outra de natureza quantitativa e descritiva. Como define Malhotra (2002), a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados.

Conforme Malhotra (2001), a pesquisa exploratória tem o intuito de explorar problemas ou situações que venham a prover critérios ou possibilitar a compreensão. Esta tem grande importância quando o pesquisador não dispõe de conhecimento suficiente sobre os fatos relevante ao estudo.

Segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva, tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Para Malhotra (2001), esta pesquisa visa descrever características ou funções de grupos relevantes. A pesquisa desenvolvida pode considerada descritiva, também porque trata de levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 1999).

Segundo Malhotra (2001), para a realização de uma boa pesquisa é necessário identificar exatamente o que pretendemos, avaliar e escolher um método adequado para colher às informações, de forma completa e precisa. Assim, para o alcance dos objetivos, inicialmente realizou-se uma série de entrevistas com base em um roteiro semi-estruturado construído especificamente para o estudo (ANEXO 1). Essas entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas.

Do total de 30 colaboradores, oito foram entrevistados. A escolha dos entrevistados seguiu os seguintes critérios:

- Separou-se dois grupos de trabalhadores, com maior e menor tempo de empresa.
- Em cada grupo foram escolhidos os mais jovens e os mais velhos.

Observe-se tabela explicativa quanto aos critérios que foram adotados:

Quadro 1 – Critérios para seleção dos entrevistados.

4 funcionários com maior tempo de empresa. Destes:		4 funcionários com menor tempo de empresa. Destes:	
2 mais jovens.	2 mais velhos.	2 mais jovens.	2 mais velhos.

A análise das respectivas entrevistas foi interpretativa, com base no referencial teórico constante nesse trabalho. O resultado esperado desta etapa é um diagnóstico do clima organizacional e a elaboração de uma tabela com os fatores que favorecem a motivação e aqueles que desfavorecem a motivação dos colaboradores da SERTEF.

Para complementar o estudo em questão, foi ainda realizada uma pesquisa quantitativa, com 19 colaboradores aleatoriamente escolhidos entre os não selecionados para a primeira pesquisa. A pesquisa foi estruturada em um instrumento (questionário – ANEXO 2) com 20 questões, onde o entrevistado escolhia uma entre três opções, “sim”, “mais ou menos” e “não”.

Os questionários foram entregues para a secretária no dia 12 de outubro de 2009 para que fossem redistribuídos aos funcionários. O local de preenchimento foi livre, os entrevistados poderiam responder tanto na empresa quanto em casa e deveriam colocá-lo em um envelope pardo disponibilizado na empresa. No dia 16 do mesmo mês os formulários foram retirados na sede da empresa.

Importante salientar que o questionário foi simplificado para apenas três opções de respostas, assim como utilizou-se um vocabulário bastante simples afim de facilitar a compreensão por parte de todos os entrevistados, independentemente do nível de escolaridade desses. Com base nessa etapa da pesquisa, os dados foram tabulados em uma planilha eletrônica com o objetivo de levantar um perfil do clima organizacional na SERTEF.

7. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados serão apresentados em duas etapas. Inicialmente serão analisadas as respostas da pesquisa quantitativa seguido então da análise da pesquisa qualitativa.

7.1 Etapa de pesquisa qualitativa.

A seguir, analisaremos os resultados da pesquisa qualitativa, baseada em entrevistas semi-estruturadas realizadas com os trabalhadores da empresa SERTF, de acordo com os critérios estabelecidos no capítulo de Metodologia.

Foram criadas 11 categorias de análise para facilitar o diagnóstico desejado. São elas: trabalho no campo; motivação para o trabalho; identificação com familiares; reconhecimentos dos resultados alcançados; condições de trabalho; remuneração e benefícios; perspectivas de crescimento; delegação de responsabilidades; liberdade para sugestões e críticas, clima interno, visão dos funcionários em relação à empresa.

7.1.1 Trabalho no campo.

Essa categoria busca identificar o sentimento do trabalhador em relação ao seu trabalho e especialmente ao ambiente onde ele costuma desempenhar suas atividades, nesse caso, em florestas de eucalipto.

Conforme o esperado ficou constatado que é considerado pelos trabalhadores um trabalho pesado:

“o trabalho é bastante pesado, às vezes chegamos muito cansados em casa pois a turma é pequena e para ver o serviço evoluir temos que trabalhar bastante” (entrevistado 4)

“o trabalho é cansativo, são muitas responsabilidades, cada detalhe é muito importante e uma falha pode causar um acidente grave” (entrevistado 5); “chego em casa cansado, especialmente no verão pois o calor estressa muito, no inverno é melhor porque cansa menos” (entrevistado 6).

As declarações expostas vão ao encontro do que foi exposto por Souza (1992), quando afirmou ser o trabalho florestal caracterizado por sua grande exigência física, ser pesado e geralmente com alto risco de acidentes, principalmente pelo ambiente rústico e pelas grandes dimensões do produto que é tratado, a árvore.

Em contrapartida ficou evidenciada a satisfação dos funcionários por trabalharem em um ambiente livre, constantemente em contato com a natureza, inclusive, ficou demonstrada a preferência pelo trabalho no campo se comparado ao trabalho em indústrias e construção civil. Também se observou que nenhum dos entrevistados demonstrou o desejo de mudar de tipo de trabalho, ao contrário, foi enfatizada a preferência desse trabalho em relação aos anteriores. Isso pode ser atestado nos trechos das entrevistas descritos a seguir:

“Eu gosto do trabalho no meio do mato, não me imagino sentado em um escritório, fui criado desde pequeno assim, gosto de estar na floresta.” (entrevistado 3);

“Antes de vir para cá eu trabalhava com obras, mas é um trabalho muito ruim e eu passava dificuldades, eu gosto da natureza, trabalhamos em lugares lindos” (entrevistado 5);

“Já trabalhei numa fábrica de calçados, ficávamos por horas sentindo cheiro de cola em um ambiente abafado, hoje me sinto bem no mato, não voltaria para lá apesar de o trabalho aqui ser mais pesado.” (entrevistado 5);

“Eu trabalhava na fábrica de calçados e com a crise fui demitido, consegui emprego aqui e estou achando muito melhor, é ao ar livre. O trabalho é mais pesado aqui mas ainda assim compensa.” (entrevistado 8).

Mesmo os que não referiram trabalhos anteriores deixaram explícita sua satisfação com a atividade executada, mesmo sendo a atividade realizada considerada pesada por exigir grande esforço físico.

“Sem chances de eu trabalhar em ambientes fechados, gosto muito do trabalho no mato onde posso caminhar, ter contato com a natureza, hoje teria dificuldade de trabalhar em outro ambiente.” (entrevistado 6);

“É a primeira vez que trabalho em empresa, estou gostando muito, antes eu cortava pedra, era muito mais pesado e duro o trabalho.” (entrevistado 7);

“Eu gosto de trabalhar dentro do mato, lugar fechado não me serve, mesmo sendo pesado é bom.” (entrevistado 7);

“Considero o trabalho que fazemos pesado mas me sinto bem no trabalho que realizo.” (entrevistado 8);

A satisfação dos empregados com o ambiente de trabalho pode ser considerado um fator positivo para a motivação. Robbins (2002) definiu que a

motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação, portanto é algo interno relacionado com o externo, ou seja, é influenciada negativa ou positivamente por fatores externos.

7.1.2 Motivação para o trabalho

Nessa categoria, motivação para o trabalho, o objetivo é verificar quais os fatores que apareceram nas entrevistas como motivadores para o trabalhador da empresa SERTEF desempenhar suas atividades. Podem-se destacar algumas palavras chave extraídas das entrevistas como base para a análise. Por exemplo: realização; rotina; liderança; desafio; ambição e valorização.

Segundo Bergozza (2007), as pessoas são produtivas quando estão bem consigo, com a empresa e com o trabalho que realizam. Os seguintes trechos de entrevistas realizadas demonstram sentimentos dos trabalhadores em relação à empresa e ao trabalho realizado:

“Não sairia da empresa para outra a menos que a compensação financeira fosse muito grande, pois aqui tenho tudo que preciso por perto, moro perto, tenho minhas tarefas, sei meu papel e minha importância.” (entrevistado 1);

“Para mim hoje é o melhor trabalho, pois se eu não estivesse gostando teria saído a muito tempo.” (entrevistado 1);

“Me sinto bem trabalhando aqui, é uma empresa que me deu condições de trabalhar e desenvolver minha profissão, as condições aqui são muito boas para quem quer.” (entrevistado 6).

Após analisar as entrevistas é possível verificar que, de uma forma geral, os funcionários encontram-se motivados para o trabalho. Foram observados diferentes fatores motivacionais para cada empregado, o que se relaciona com o que foi colocado por Bergamini (1993) ao afirmar que a motivação cobre uma variedade de aspectos comportamentais, ou seja, que a diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite afirmar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Como exemplo, o entrevistado 1 disse:

“Primeiramente trabalho pela satisfação, ficar em casa não é meu ramo, claro que preciso do dinheiro mas não ficaria em casa de jeito nenhum, trabalho há mais de 20 anos...no geral me sinto realizada, tenho mais motivos para agradecer do que para reclamar, tenho casa, família e emprego.” (entrevistado 1).

Podemos destacar como palavras significativas para esse funcionário a satisfação e a realização. Já para o entrevistado 2, pode-se observar que é importante o fato de o trabalho não ser rotineiro, ser interessante e desafiador:

“Quase sempre acordo bem disposto, principalmente porque nosso trabalho não é rotineiro, cada dia temos coisas novas, diferentes.”; “Gosto de trabalhar aqui, meu trabalho na área de pesquisa é muito interessante.”; “Acho muito bom trabalhar em equipe, coordenar um grupo, liderar pessoas no campo, conversar com pessoas diferentes, enfrentar desafios todos os dias.” (entrevistado 2).

Outra entrevista interessante de ser destacada refere-se ao entrevistado 5. Para ele, o principal aspecto motivador é o constante crescimento pessoal e a valorização que recebe por suas conquistas:

“Tenho orgulho de estar conquistando meu espaço, o chefe sempre me usa como exemplo para os outros dizendo que com dedicação se chega lá.”; “Há 3 anos eu tinha a 6ª série, aí fui indo, fiz EJA, estudei dia e noite, em 1 ano terminei o primeiro grau e depois fiz o segundo. Me considero realizado.”; “Me considero honrado por vir de baixo e ter crescido aqui dentro, tenho mais ambições.” (entrevistado 5).

Outros aspectos encontrados foram: a satisfação com o trabalho executado; as condições de trabalho disponibilizada pela SERTEF; aspectos financeiros, como a pontualidade nos pagamentos ou as possibilidades de compra; valorização do trabalho executado e relacionamento com os colegas. Abaixo alguns trechos ilustrativos:

“Me sinto bem trabalhando aqui, é uma empresa que me deu condições de trabalhar e desenvolver minha profissão, as condições aqui são muito boas para quem quer.” (entrevistado 6);

“Trabalhar de carteira assinada é a melhor coisa, recebemos sempre na data, tiramos férias, tem horário de entrada e saída, é muito bom.” (entrevistado 7);

“Me sinto valorizado no serviço que eu faço, sei que gostam de mim aqui.” (entrevistado 7);

“Trabalho para ter como me manter, quero comprar um casa.” (entrevistado 8).

“(Dá para se dizer que o clima aqui é muito bom, o relacionamento é tranquilo).” (entrevistado 6).

Tem-se, então, que os entrevistados destacam sua satisfação diária:

“Em geral acordo para trabalhar muito feliz e disposta.” (entrevistado 1);

“Meu trabalho é o que eu sei fazer, onde me sinto bem, não é um serviço rotineiro, eu gosto é do campo, um dia faz uma coisa, outro dia outra, eu gosto sim.” (entrevistado 4);

7.1.3 Identificação com familiares

Considerando a argumentação de Birch e Veroff (1970) quando dizem ser o estudo da motivação humana uma busca de explicação para as próprias ações ou descobrir o que levou o sujeito a ter determinada atitude. A categoria identificação com familiares, passa, assim, a ter grande importância.

Tal categoria traz a situação familiar dos empregados da SERTEF, tendo em vista que muitas vezes o vínculo familiar pode ser um forte aspecto motivador ou, em determinados casos, os problemas pessoais relacionados à família podem representar um peso muito grande para o trabalhador e assim sua motivação ser afetada. Quando Bergozza (2007) refere que para que o trabalhador esteja motivado é necessário estar bem consigo, essa afirmação reforça a importância de um relacionamento familiar saudável para a motivação no trabalho.

Dos oito entrevistados, quatro trouxeram à discussão situações familiares, todas elas demonstrando ambientes saudáveis e desejos de proximidade com a família, bem como de dedicação de tempo para o relacionamento familiar. Os seguintes depoimentos ilustram:

“Quando me chamaram eu trabalhava em Porto Alegre, vim pois é melhor trabalhar aqui perto da família” (entrevistado 6);

“Eu acordo, arrumo minhas coisas, faço questão de tomar café com a minha família e vou de bicicleta para a empresa”, “chego em casa e quero ficar com as minhas filhas e acabo dormindo tarde” (entrevistado 5); “Quando chego do trabalho ainda fico com minha família, cumprimos nossa rotina.” (entrevistado 7).

Também foi trazida a preocupação e a busca por melhores condições para os familiares através do trabalho:

“A pessoa que tem a família sempre pensa na família, eu quero subir de cargo e ganhar mais, espero ter uma oportunidade.” (entrevistado 3);

7.1.4 Reconhecimento dos resultados alcançados

Conforme Bergozza (2007), a motivação no ambiente de trabalho é influenciada também pela maneira que os líderes apóiam, orientam e estimulam seus subordinados. Considerando a opinião da autora, podemos considerar também de suma importância o assunto tratado nessa categoria.

A atenção dispensada pelos líderes aos subordinados é geralmente bem vista do ponto de vista dos empregados. Os funcionários sentem-se valorizados com elogios e reconhecimento ao esforço e dedicação dispensados ao trabalho. Observa-se isso em alguns trechos das entrevistas:

“A gente gosta de ser elogiado, me sinto reconhecido, só por estar aqui há tanto tempo acho que estou bem” (entrevistado 4)

“Aqui na Sertef sempre temos o retorno do nosso trabalho pelos donos, eles gostam que tudo seja caprichado, tenho esse cuidado porque gosto de ser elogiado” (entrevistado 5)

“Sempre recebemos elogios e nos preocupamos em repassar aos outros colegas pois se o trabalho foi bem executado acho que se deve ao grupo”. (entrevistado 6)

“Já vi colegas sendo elogiados pelo trabalho feito e também já vi os superiores ensinando como querem que seja feito” (entrevistado 8)

Além de reconhecer quando os funcionários realizam corretamente e com qualidade as tarefas, outro ponto importante e que merece destaque é o fato de a empresa repassar o reconhecimento recebido das outras empresas para os funcionários, deixando evidente que a empresa precisa do apoio do grupo para obter sucesso.

“Sempre temos o retorno do nosso serviço, quando está bom somos elogiados e incentivados a continuar”. (entrevistado 2)

“Eles passam para nós quando estamos indo bem, esses tempos tivemos um trabalho difícil de combate a incêndio na floresta e nos falaram que o pessoal da Ara Cruz tinha ficado muito satisfeito, elogiaram nosso trabalho. (entrevistado 4)

Interessante destacar o depoimento de um dos entrevistados, funcionário de longo tempo na empresa, que recorda que anteriormente os empregados eram recompensados materialmente pelo bom desempenho, e que, atualmente, a recompensa é baseada mais em reconhecimento. O funcionário, demonstra, um descontentamento com a situação atual:

“Acho que a empresa não valoriza meu trabalho como deveria, não tem incentivo nenhum para nós, antigamente o funcionário que se destacava ganhava uma ajuda e hoje não temos mais” (entrevistado 3).

Bergamini (2002) afirmou que ao contrário do que muitos executivos ainda acreditam, não é possível gerar motivação condicionando os comportamentos por meio de prêmios e punições. Entretanto, nesse caso, o que ocorreu foi a desmotivação do funcionário, que acredita não ser mais reconhecido por não receber o prêmio financeiro que estava acostumado.

Esse episódio pode ser relacionado a teoria da higiene-motivação proposta por Herzberg. Tem-se, assim, um fator extrínseco (premiação) que não é capaz de gerar motivação; entretanto, pode sim gerar desmotivação. Para Robbins (2005), segundo a teoria de Herzberg, executivos que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem conseguir a paz, mas não necessariamente a motivação dos seus funcionários.

7.1.5 Condições de trabalho

Condições de trabalho é uma categoria que pode ser intimamente ligada a teoria de Herzberg. Pertence aos chamados fatores higienicos, provavelmente excelentes condições de trabalho não sirvam de motivação para funcionário algum.

Recordando Bergamini (1990), para ser considerado motivação, a ação deve ter como origem o potencial propulsor interno, a própria pessoa. No entanto, ainda assim, é um fator importante, pois apesar de não ser motivador, más condições de trabalho podem causar desmotivação para os funcionários.

Quanto aos materiais de trabalho na SERTEF, pode-se inferir que são muito bons, conforme relatos abaixo:

“Os equipamentos são todos excelentes, numa boa, tudo sempre limpo e novo”. (entrevistado 4);

“Nossos veículos estão sempre regulados, temos carta branca para mandar fazer revisões e manutenções. Todos os equipamentos de proteção são novos e estão a nossa disposição, nunca nos foi negado nada”. (entrevistado 5);

“Quanto ao material de trabalho temos tudo que é preciso e em boas condições” (entrevistado 3);

“Os materiais são bons, se temos uma bota machucando o pé ganhamos outra, uniforme também, é só pedir.” (entrevistado 7);

“O material oferecido é muito bom, somos incentivados a usar sempre, até porque existe fiscalização e isso pode até prejudicar a empresa se os funcionários não cuidarem.” (entrevistado 8).

Um aspecto que está causando certa insatisfação para os funcionários, tendo em vista que apareceu em 2 das 8 entrevistas, é a falta de condições para alocação das bicicletas, principal meio de transporte dos funcionários da SERTEF:

“Seria interessante para aumentar a comodidade dos funcionários se a empresa tivesse um bicicletário pois quase todo mundo vem de bicicleta e elas ficam todas

amontoadas em um canto, é uma idéia que foi falada há algum tempo, mas foi ficando e nunca foi realizado” (entrevistado 1);

“O galpão da empresa é muito apertado, não tem espaço para as bicicletas, é a única reforma que eu faria”. (entrevistado 7).

Ainda quanto às condições de trabalho, pode-se observar outro ponto: segundo a opinião de alguns entrevistados, o trabalho se torna ainda mais pesado devido ao limitado numero de colaboradores. O depoimento ilustra:

“Trabalhamos em muitas frentes de serviço, a firma é pequena e como temos que nos dividir as vezes ficam poucas pessoas para muito trabalho”. (entrevistado 4).

Todavia, segundo a opinião do entrevistado 4, embora o número de funcionários seja limitado, para ele é compreensível a atitude da empresa.

“A empresa distribui o trabalho da melhor maneira possível, sei que para ter rentabilidade tem que ser assim”

7.1.6 Remuneração e benefícios

Categoria muito importante e que merece especial atenção. É um assunto delicado pois mais uma vez, apesar de não ser considerado fator motivador pelos estudiosos, também se enquadra na teoria de Herzberg como um fator higiene, talvez o mais impactante deles.

Minucci (1995) comenta que estudos e pesquisas realizadas em várias empresas concluíram que para os empregados as características mais importantes são: segurança no trabalho, indenização, oportunidade de progresso e benefícios financeiros. Ou seja, embora não seja motivador, fica evidente a importância desse assunto em uma organização.

Quanto à remuneração, das entrevistas podemos concluir que conquanto os funcionários anseiem por salários melhores, o que é natural, a empresa remunera seus empregados melhor que as demais empresas da região para execução de serviços semelhantes.

“Pelo serviço que executamos e pelo esforço acho que o salário poderia ser melhor, é um serviço muito pesado.” (entrevistado 7);

“Financeiramente acho que a situação poderia ser melhor mas eu sei que dos prestadores de serviço da região é a que paga melhor. (entrevistado 1);

“Aqui na Sertef é o melhor que temos, tanto o trabalho como o salário.” (entrevistado 3);

“Nosso salário em geral é melhor que das outras empresas concorrentes, agora não sei, por que com a crise ficamos praticamente só nós.” (entrevistado 5);

“Todo mundo sempre quer ganhar mais, mas considerando o mercado acho que a empresa paga bem, um pouco acima da média”. (entrevistado 6).

Outro ponto positivo quanto à remuneração e que foi comentado por um dos entrevistados, refere-se ao fato de a empresa cumprir com suas obrigações sempre em dia, respeitando os direitos dos trabalhadores, inclusive remunerando hora extra em pecúnia e não com banco de horas como costumeiramente as empresas fazem.

“Outra vantagem aqui é que o pagamento nunca atrasa, algumas empresas aqui perto o pessoal sempre reclama.” (entrevistado 3);

“Comparando com outros empregos o salário está bom, pagam hora extra em dinheiro, nas outras empresas é só banco de horas.” (entrevistado 8).

Já quando o assunto são os benefícios, primeiramente a que se frisar que nenhum tipo de benefício foi exaltado pelos funcionários. Importante enfatizar que sete dos oito entrevistados demonstraram insatisfação em não poder contar com um apoio a saúde de forma integral. Atualmente a empresa utiliza um sistema onde existem 2 médicos conveniados e, após a retirada de uma ordem de serviço, os mesmos podem usufruir da assistência.

“O sistema de médico eu mudaria se pudesse, a situação está difícil. Entendo o lado da empresa de que é um custo alto mas para os trabalhadores faz muita falta. Temos apenas dois médicos que atendem os funcionários, mas não temos hospitais nem exames.” (entrevistado 1);

“Sei que está tudo dentro da média das empresas mas se pudesse gostaria de ter plano de saúde e auxílio para as pessoas que estão estudando”. (entrevistado 2);

“Quando precisei peguei ordem e fui atendido, minha família tem que ir para o hospital municipal quando precisa.” (entrevistado 7)

“Não sei sobre plano de saúde e médico, ainda não me informei disso, tomara que tenha, é sempre bom.” (entrevistado 8).

Além de almejam tal benefício, alguns dos entrevistados comentaram sobre a dificuldade em utilizar o atual sistema de consultas médicas disponibilizado pela SERTF.

“Está acontecendo bastantes casos de problemas na coluna, coisa assim, e daí não temos apoio. Às vezes não conseguimos liberação para irmos ao médico porque a pessoa responsável acha que é desnecessário, aconteceu várias vezes, não sei se os gestores sabem.” (entrevistado 3);

“Eu queria ter plano de saúde, temos dificuldade em consultar, hoje tem que pedir uma ordem de serviço mas somos mal atendidos pela pessoa responsável.” (entrevistado 4);

“Não sinto falta do plano porque sou dependente da minha esposa no plano de saúde, mas os outros funcionários reclamam muito disso, também sei que o sistema atual de autorização para consulta tem gerado dificuldades.” (entrevistado 6).

7.1.7 Perspectivas de crescimento

Segundo a teoria de Abraham Maslow, conhecida como teoria da hierarquia das necessidades, o assunto dessa categoria, perspectivas de crescimento, estaria alocado no topo da pirâmide, denominado por ele como auto-realização.

Conforme apresentado no capítulo Revisão Teórica, sabemos que essa teoria apresenta falhas e, em nossa aplicação, evidenciamos um desses casos, pois, apesar de estar no topo da pirâmide, não obrigatoriamente significa que todas as demais categorias tenham sido atingidas. No entanto, essa constatação não diminui a importância da teoria desse autor.

Minucci (1995), ao afirmar que pesquisas realizadas concluíram quais seriam as principais características motivacionais para supervisores e para empregados, elencou para os dois cargos a oportunidade de progresso entre elas.

Verifica-se, através das entrevistas, que os colaboradores acreditam na possibilidade de crescimento dentro da empresa, ainda que os funcionários não tenham uma visão clara de quais são as oportunidades.

“Atualmente curso engenharia ambiental, desejo me especializar para crescer nesse ramo, se houver possibilidade me mantereí na Sertef.” (entrevistado 2)

“Sei que a oportunidade é rara mas existe a possibilidade de subir de cargo”. (entrevistado 3);

“Quero me estabilizar aqui dentro, pretendo ficar por mais tempo para melhorar.” (entrevistado 8);

“Eu vejo que estou subindo, vejo possibilidade grande de crescer, estou esperando minha vez.” (entrevistado 5).

Alguns dos entrevistados demonstraram-se felizes com o crescimento pessoal que vêm obtendo na SERTEF.

“Quando me deram esse emprego, quase não acreditei, eu não sabia usar computador, fui aprendendo aqui mesmo.” (entrevistado 1);

“Vim para a empresa como peão, fazia somente trabalhos pesados, aqui tive apoio para terminar o segundo grau e hoje faço curso de informática. Recebi muitas

oportunidades aqui dentro e sei que terei mais oportunidades pois estou sempre me preparando.” (entrevistado 5).

Fator determinante na motivação, pode-se observar em algumas entrevistas que os funcionários têm desejo de crescimento, traçam metas e objetivos a serem alcançados. Chiavenato (1994) disse que a motivação está contida em cada pessoa, ou seja, é um fator intrínseco. Nos depoimentos abaixo, é possível identificarmos esses fatores intrínsecos e peculiares que são determinantes na motivação do indivíduo.

“Sou de outra cidade, no mesmo dia que estava fechando contrato com uma empresa na minha cidade a Sertef me ligou, apesar da distância optei em vir, pois a região apresenta maior possibilidade de desenvolvimento” (entrevistado 2);

“Ainda estou em fase de crescimento, mas sei onde quero chegar.” (entrevistado 2);

“As coisas se encaminham para melhor, a empresa age de forma justa e acredito que teremos boas oportunidades.” (entrevistado 6);

“A idéia é sempre melhorar, se der para ser aqui na Sertef melhor ainda.” (entrevistado 8).

7.1.8 Delegação de responsabilidades

A categoria que trataremos agora, denominada delegação de responsabilidades, busca identificar como é a divisão das tarefas de maior responsabilidade dentro da SERTEF. É de amplo conhecimento que muitas empresas concentram a nível gerencial a maior parte das atividades consideradas de maior encargo.

Minucci (1995) citou entre as características motivacionais mais importantes o aumento de responsabilidade pessoal. Isso porque com mais responsabilidades o funcionário se sente reconhecido, entende que a empresa confia no seu potencial e por isso delega atividades importantes a ele.

“Sou o braço direito da gerência, tenho carta branca para muitas coisas, sempre que é necessário eu assumo a responsabilidade pois sei que assinarão em baixo comigo”. (entrevistado 1);

“Tenho muitas responsabilidades, para mim é ótimo assim, sei que confiam em mim.” (entrevistado 1).

Gil (2008) apresentou oito recomendações que poderiam, segundo o autor, influenciar na motivação dos empregados, entre elas enriquecer funções e delegar

autoridade. Na empresa foco do estudo, podemos observar que há essa importante confiança entre gestores e subordinados. Verifica-se que os funcionários possuem certa liberdade de decisão e que isso faz com que se sintam valorizados.

“Ter bastante liberdade e responsabilidades me satisfaz bastante, não que eu me sinta indispensável mas sei que sou importante aqui.” (entrevistado 1);

“Temos a liberdade de escolhermos os grupos de funcionários de acordo com as peculiaridades de cada um, quando ocorrem problemas conversamos com os gestores e procuramos resolver”. (entrevistado 4).

Bergamini (2002) diz que a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos, a eficácia na motivação dos funcionários depende da competência de o líder liberar a motivação que os liderados já trazem dentro de si. Isso reafirma a importância de fazer com que os funcionários sintam-se confiantes, entendam que são responsáveis por parte das decisões da empresa.

“Os gestores determinam uma atividade e confiam em ti, não é aqueles serviços que tem alguém o tempo todo te cobrando, eles te dão confiança sabendo que tu vai fazer o serviço certinho, isso dá autoconfiança muito grande, saber que eles acreditam em ti” (entrevistado 2).

7.1.9 Liberdade para sugestões e críticas

Essa categoria foi criada porque nas entrevistas realizadas com os funcionários da SERTEF foi um tema bastante abordado por eles, o que demonstra ter uma determinada importância no ambiente organizacional. Seis dos oito entrevistados destacaram a importância de ter a liberdade de tratar dos assuntos rotineiros da SERTEF diretamente com os superiores ou até com os gestores.

“Todos aqui tem liberdade para questionar e reclamar, os gestores ao menos escutam, diversas vezes ainda tentam ajudar a resolver.” (entrevistado 1);

“Temos liberdade de contatar diretamente a empresa que contrata a Sertef, inclusive temos acesso aos e-mails dos responsáveis pelo nosso trabalho”. (entrevistado 2);

“Eu sempre reclamo aos gestores se houver algum problema, às vezes acham que por isso o funcionário é rebelde, mas sempre falo quando tenho oportunidade”. (entrevistado 3).

Segundo Heller (1998), inspirar as pessoas no trabalho em grupo ou de forma individual garante a conquista de melhores resultados. É simples, o funcionário está no contato direto com as atividades da empresa diariamente, conhece as facilidades

e dificuldades de cada tipo de serviço, sendo assim, ouvi-lo é proveitoso tanto para a empresa quanto para os funcionários. A empresa tende a melhorar a produção em qualidade ou quantidade, e o funcionário se sente valorizado, encorajado, motivado a descobrir novas formas de melhorar o seu trabalho.

“Sempre que temos qualquer problema conversamos com os encarregados, se puderem arrumar eles arrumam, o convívio é bom, conversamos bastante”. (entrevistado 7);

“Quando tenho sugestões eu falo, eles aceitam opiniões”. (entrevistado 7);

“Tenho a impressão de que se tiver problemas posso falar, acho que se der para resolver eles vão resolver o mais rápido que der”. (entrevistado 8);

“Tudo o que falamos com os gestores é ao menos analisado e respondido, nem sempre atendem tudo, mas se mostram acessíveis”. (entrevistado 5).

Esta categoria pode ser explicada com uma breve recordação da teoria X e teoria Y criada por McGregor, que refere algumas premissas básicas, entre elas, a que nos interessa no momento, pertencente a teoria Y e que diz que a capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

7.1.10 Clima interno

Essa categoria tem a finalidade de observar como o clima interno da SERTEF é percebido por seus colaboradores. Aqui também temos um fator considerado por Herzberg como fator de higiene, ou seja, dificilmente um excelente clima organizacional poderá motivar um ser humano, isso porque a motivação depende de fatores intrínsecos, conforme menciona Chiavenato (1994).

Entretanto, como já ressaltado anteriormente, embora incapaz de motivar, um péssimo ambiente interno é capaz de obstaculizar a motivação dos funcionários já motivados, e ainda piorar a situação daqueles que já não se encontrem motivados.

Conforme Bowditch e Buono (1992), o clima interno é uma percepção resumida da atmosfera do ambiente da organização e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização.

Percebeu-se que existe certa dificuldade de relacionamento de um dos gestores com seus subordinados. Apesar de ter aparecido explicitamente em duas das entrevistas, outros funcionários demonstram a mesma insatisfação. Para Moran e Volkwein (apud MASINA, 2001), o clima é produzido pela interação dos membros

da organização; sendo assim, ambiente hostil prejudica o clima interno da organização.

“Temos um problema com um dos gestores, de maneira geral ele trata os funcionários sem respeito, chegou ao ponto de um funcionário ao sair da empresa dizer que ao menos não terá mais que agüentar ele”. (entrevistado 1);

“Sei que um dos gestores é difícil de convívio, não trabalho muito com ele mas ouço reclamarem, já os outros dois ao contrário, são homens excelentes e pegam pesado junto com os peões, servem de exemplo para todo mundo aqui”. (entrevistado 5).

De forma também negativa surgiram nas entrevistas outras duas declarações, a primeira onde o entrevistado 3 questiona a experiência de trabalho de alguns de seus superiores e a segunda onde o entrevistado 6 afirma que há certa resistência de alguns dos seus subordinados acatarem ordens:

“Na minha opinião falta um pouco de experiência para alguns encarregados que não sabem bem o serviço, não sabem coordenar direito o pessoal e apresentam dificuldade de relacionamento com os subordinados.” (entrevistado 3)

“As pessoas às vezes tem dificuldades em aceitar ordens, temos que se impor para flexibilizar alguns funcionários, há sempre uma certa resistência”. (entrevistado 6)

Contudo, fatores que influenciam positivamente no clima interno também foram destacados. Um exemplo disso é o fato de a empresa manter os funcionários cientes da situação da empresa, sendo ela boa ou ruim. Essa atitude é muito positiva, pois deixa os funcionários mais seguros e com isso mais confiantes para a execução de suas atividades.

“Sempre sabem,os a situação da empresa, se temos bastante ou pouco trabalho, inclusive na época da crise pediram que não gastássemos além do necessário pois não sabiam o que iria acontecer.” (entrevistado 3)

“Na crise da Ara Cruz fomos alertados para não entrarmos em dividas pois o futuro era incerto, muitas empresas quebraram, essa foi das poucas que agüentou.” (entrevistado 4)

“O chefe estava conversando a pouco com nós sobre as melhoras que estão acontecendo no mercado, ele está otimista e nos passa isso”. (entrevistado 5)

Outro fator que influi positivamente é a realização de reuniões periódicas onde problemas podem ser abertamente discutidos.

“Nas reuniões expomos os problemas e as desavenças e também as coisas positivas que acontecem”. (entrevistado 6)

“Eles falam quando as coisas vão bem e quando vão mal, se estiver ruim pedem para caprichar mais, se estiver bom eles também falam”. (entrevistado 7)

“Fazemos reuniões para falar sobre o andamento do serviço e nessas reuniões somos informados da situação da empresa e os projetos”. (entrevistado 2)

Cabe ainda ressaltar alguns trechos das entrevistas onde os funcionários declaram considerar o clima na organização como saudável, onde os funcionários se ajudam, se respeitam e que consideram os problemas internos que possam existir normais em qualquer organização.

“A gente não tem problemas de relacionamento, eu não me incomodo com nada, é melhor assim”. (entrevistado 4)

“Acredito que os problemas que temos aqui são normais em todas empresas” (entrevistado 1)

“Dá para se dizer que o clima aqui é muito bom, o relacionamento é tranqüilo, claro que surgem desavenças mas isso é normal”. (entrevistado 6)

“Todo mundo é respeitado igual e tem os mesmo direitos aqui dentro”. (entrevistado 7)

“Sou novo na empresa, estou gostando bastante, o pessoal se dá bem”. (entrevistado 8)

“O serviço é tranqüilo porque o pessoal se ajuda bastante”. (entrevistado 8)

“Estou a pouco tempo mas me parece tudo padrão, tudo certo, os outros funcionários até agora falaram bem do trabalho”. (entrevistado 8)

É mister lembrar que, conforme Sá Leitão, Guimarães e Rosal (1998), o clima reflete as percepções que os empregados têm do contexto organizacional que influencia diretamente a convivência de cada indivíduo no ambiente de trabalho, trazendo conseqüências para os desempenhos individuais e portanto para o desempenho da organização.

7.1.11 Visão dos funcionários em relação à empresa

A última categoria a ser analisada objetiva traçar um perfil de como os funcionários percebem a organização da qual fazem parte. O primeiro aspecto levantado relativo a esse assunto demonstra que os funcionários reconhecem a empresa como uma organização boa de trabalhar e especialmente de que comparada com as demais empresas da região a SERTEF se destaca.

“Das empresas terceirizadas a Sertef é a que paga melhor os funcionários, além disso nunca ocorreu atraso no pagamento, recebemos hora extra, tudo certo, por isso sempre tem conhecidos perguntando se há vagas aqui”. (entrevistado 2);

“Olha, aqui na Barra vou te dizer que na Sertef é o melhor que tem, já trabalhei em outras empresas e aqui é melhor, tanto o trabalho como o salário e até o pessoal”. (entrevistado 3).

Do mesmo modo, nota-se que os funcionários percebem que as vagas de emprego na empresa são cobiçadas por outras pessoas.

“Eu não tenho reclamação, gosto do meu trabalho, é uma empresa bem vista, muitos querem trabalhar aqui”. (entrevistado 4).

Por fim, é interessante expor trechos das entrevistas onde se pode notar que os funcionários reconhecem e valorizam a empresa onde trabalham.

“O pessoal da Ara Cruz sempre fala que estamos numa firma boa, bem estruturada e que vai muito bem”. (entrevistado 3)

“Para mim é uma empresa boa de trabalhar, estou aqui há 14 anos porque gosto”. (entrevistado 4)

“Quando vim morar na cidade me indicaram a lugar o currículo na Sertef, eu só sabia que era no mato, não conhecia o trabalho, aprendi aqui dentro”. (entrevistado 7)

Bergozza (2007) analisou que se houver sentimentos de insegurança, mal estar, raiva, insatisfação e frustração as conseqüências podem ser desastrosas para o trabalhador e para a empresa.

Essa percepção e reconhecimento dos funcionários em relação a empresa é um fator extremamente importante e pode influenciar muito na motivação dos funcionários. Isso porque ao se identificar com a organização e se orgulhar de fazer parte de um grupo reconhecido na região é também um estímulo para os trabalhadores.

De modo geral, resumidamente, apresenta-se o quadro abaixo com os fatores considerados mais satisfatórios e os menos satisfatórios referidos pelos trabalhadores da SERTEF. Destaca-se que estes foram, na percepção dos entrevistados, os elementos representativos da motivação/satisfação mais mencionados.

Quadro 2 – Fatores mais satisfatórios X fatores menos satisfatórios nas entrevistas.

Fatores mais satisfatórios	Fatores menos satisfatórios
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabalho ao ar livre e próximo a natureza; • Tipo de trabalho realizado; • Possibilidade de crescimento; • Receber elogios e valorização pelo trabalho; • Pontualidade no pagamento; • Pagamento de horas extra em pecúnia; • Condições dos materiais, veículos e uniformes; • Confiança dos gestores, delegação de responsabilidades; • Conhecer a situação da empresa no ambiente externo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho pesado especialmente no verão, agravado pelo pequeno número de funcionários; • Mudança de reconhecimento por prêmios financeiros para reconhecimento motivacional; • Ausência de benefícios; • Sistema de saúde atual.

7.2 Pesquisa quantitativa.

Conforme detalhado no capítulo procedimentos metodológicos, essa etapa foi realizada com a aplicação de entrevistas estruturadas, baseada em um questionário com 20 questões, cada um com 3 opções de resposta. O questionário foi aplicado em 19 trabalhadores que não participaram da etapa qualitativa.

A fim de facilitar a análise, as questões foram divididas em cinco blocos representativos de determinado assunto interessante a análise em questão. O primeiro conjunto de questões buscou verificar aspectos básicos como a identificação dos trabalhadores com a organização e com a atividade realizada, remuneração e motivação.

Tabela 1 – Aspectos básicos sobre motivação.

	SIM	Mais ou Menos	Não
1. Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta empresa.	84,21%	15,79%	0
2. Gosto das atividades que costumo fazer.	78,94%	15,79%	5,27%
3. Para o trabalho que realizo no momento minha remuneração é adequada.	26,32%	57,89%	15,79%
6. De um forma gera, os funcionários da SERTEF sentem-se motivados para desempenhar suas atividades.	63,16%	36,84%	0

Verifica-se, então, uma identificação muito forte com a empresa, bem como com as atividades realizadas. Pode-se verificar que 84,21% (16 entrevistados) sentem-se orgulhosos de em trabalhar na Sertef e 15,79% (3 entrevistados) respondeu a opção intermediária. Em relação à remuneração, a maior parte dos entrevistados 57,89% (11 entrevistados) classificou como “mais ou menos”, o que pode ser interpretado de forma positiva visto que a minoria (15,79% - 3 entrevistados), disse que a remuneração não é adequada. Quanto à motivação, nenhum dos colaboradores demonstrou sentir-se desmotivado, sendo que a maioria considera-se motivada para o trabalho.

O segundo bloco visou identificar a percepção dos funcionários quanto à comunicação interna. Se são incentivados a discutir problemas, se sabem o que deles é esperado e se possuem pleno conhecimento das atividade que devem desempenhar. A tabela 2 traz os resultados:

Tabela 2 – Aspectos quanto à comunicação interna.

	SIM	Mais ou Menos	Não
4. Os funcionários da empresa são incentivados a discutir abertamente seus problemas.	47,36%	26,32%	26,32%
5. Todos funcionários sabem exatamente a atividade que devem desempenhar.	68,42%	26,32%	5,26%
7. Os funcionários sabem qual o padrão de desempenho que deles é esperado.	57,89%	26,32%	15,79%

Conforme observa-se na tabela, parte significativa dos entrevistados não se sente livre para discutir abertamente os problemas internos, ainda que a maioria dos funcionários (47,36% - 9 entrevistados) tenha essa percepção. Quanto às outras duas questões, observa-se que a maior parte, 68,42% (13 entrevistados), entende que os funcionários têm conhecimento das atividades a ser desempenhadas e 57,89% (11 entrevistados) disse saber o padrão de desempenho que deles é esperado.

O grupo de questões acima trata de aspectos bastante subjetivos e por essa razão pode-se compreender que não houve um padrão para as respostas, embora a maioria tenha respondido “sim”. Isso porque, assim como determinado indivíduo pode sentir-se incentivado a discutir seus problemas, considere saber as atividades que deve desempenhar, bem como o padrão de desempenho dele esperado, outro funcionário, embora no mesmo ambiente, por suas características não vê da mesma forma. O importante ressaltar aqui, é que a maioria está satisfeita e a minoria demonstrou-se insatisfeita com os objetos questionados.

O terceiro grupo concentra questões que são muito importantes para a motivação de um grupo, como a valorização e reconhecimento dos funcionários, delegação de responsabilidades e incentivo a criatividade para solução de problemas diários da organização. A tabela 3 apresenta os resultados:

Tabela 3 – Aspectos quanto ao reconhecimento e valorização.

	SIM	Mais ou Menos	Não
8. A empresa reconhece os resultados alcançados pelos seus funcionários.	57,89%	31,58%	10,53%
9. Os funcionários da empresa são estimulados a buscar melhoria no seu dia-a-dia de trabalho.	63,15%	26,32%	10,53%
10. A empresa estimula os seus funcionários a resolver os problemas de forma criativa.	52,63%	26,32%	21,05%
11. Na empresa, os funcionários são encorajados a tomar suas próprias decisões.	15,79%	78,95%	5,26%
12. Na empresa, as idéias inovadoras são colocadas em prática.	52,63%	42,11%	5,26%

Quanto ao reconhecimento pelos resultados alcançados, apesar de a maior parte dos entrevistados responder sim (57,89% - 11 entrevistados), 42,11% (8 entrevistados) acha que a empresa não reconhece ou não reconhece sempre. A questão 9 demonstra que a empresa busca estimular seus funcionários a melhoria no dia-a-dia de trabalho. As questões 10 e 12 demonstram que praticamente metade dos entrevistados (52,63%, 10 entrevistados) considera que a empresa estimula a funcionários a resolver os problemas de forma criativa e que as idéias inovadoras são colocadas em prática, enquanto a outra metade discorda dessa opinião, sendo que nessa parcela a maioria (42,11% - 8 entrevistados) acha que às vezes a organização tem essas atitudes.

Em relação à questão 8, verificamos que 11 funcionários consideram que a empresa reconhece os resultados alcançados, 6 que ela reconhece às vezes e 2

disseram que ela não reconhece. Esse resultado possivelmente demonstra que para alguns funcionários o reconhecimento, quando não baseado em recompensas financeiras, utilizado pela empresa, não apresenta um valor considerável. As questões 10 e 12 podem ser relacionadas. Como vimos, a maior parcela dos entrevistados afirma que a empresa estimula a solução de problemas de forma criativa assim como coloca idéias inovadoras em prática. É claro que nem todas as idéias sempre serão aceitas e nem sempre a forma criativa encontrada pode ser a melhor. Assim, podemos entender que as respostas refletem essa impossibilidade de sempre aceitar as idéias expostas.

Já a questão 11 apresentou um número mais alarmante. Na percepção de 78,95% dos entrevistados (15 colaboradores), os funcionários não são encorajados a tomar suas próprias decisões, ou seja, para eles a delegação de responsabilidades não ocorre de forma satisfatória na organização.

Possivelmente esse resultado deve-se ao tipo de atividade realizada pelos entrevistados, pois vem de encontro ao que foi constatado nas entrevistas qualitativas realizadas. É interessante destacar que esse resultado deverá oportunamente ser investigado a fim de averiguar essa divergência entre as respostas recebidas.

O próximo bloco, quarto do estudo quantitativo, tratou de aspectos que embora não considerados motivacionais tem grande capacidade de desmotivação quando em níveis insatisfatórios. São as condições dos materiais disponibilizados, espaço físico para execução das atividades e número de funcionários por setor.

Tabela 4 – Condições básicas de trabalho.

	SIM	Mais ou Menos	Não
13. A empresa fornece recursos para que os funcionários possam melhorar as atividades realizadas no seu dia-a-dia.	73,68%	26,32%	0,00%
19. O número de funcionários por setor está bem distribuído.	47,36%	26,32%	26,32%
20. A empresa oferece um espaço físico adequado para executar as atividades realizadas.	57,89%	36,84%	5,26%

Em relação aos materiais, questão 13, percebe-se que a maior parcela dos colaboradores está satisfeita, 73,68% (14 entrevistados). Mais importante frisar é que insatisfeito com esse quesito não apareceu nenhum funcionário. Quanto ao número de funcionários por setor, 47,36% (9 entrevistados) demonstrou-se satisfeito,

enquanto 26,32% (5 funcionários) acham que a divisão não está boa. Referente ao espaço físico, 57,89% (11 entrevistados) disse ser adequado o espaço oferecido enquanto 36,84% (7 entrevistados) considera que o espaço não é totalmente adequado.

Quanto à questão 13, enquanto 14 entrevistados estão plenamente satisfeitos com os recursos oferecidos, 5 estão relativamente satisfeitos e nenhum demonstrou insatisfação. Isso, provavelmente deve-se a política da empresa de manter todos os equipamentos e veículos constantemente renovados a fim de diminuir a depreciação, bem como de fornecimento de todos os equipamentos de segurança em perfeitas condições, exigência inclusive dos clientes.

Em relação à distribuição dos funcionários, uma possível explicação para que mais da metade dos entrevistados não esteja plenamente satisfeito pode ser a crise mundial ocorrida em 2009 quando a empresa precisou demitir funcionários diminuindo seu quadro, conseqüentemente algumas áreas foram prejudicadas e os envolvidos demonstraram isso em suas respostas.

O espaço físico, questão 20, embora considerado bom pela maior parte dos entrevistados, podemos entender as respostas negativas provavelmente relacionadas à ausência de estacionamento para as bicicletas, meio de transporte utilizado pela maioria, visto que foi o único fator quanto a esse quesito exposto nas entrevistas.

O quinto e último bloco de questões refere-se a questões que buscaram identificar o clima interno da organização.

Tabela 5 – Aspectos quanto ao clima interno.

	SIM	Mais ou Menos	Não
14. Existe respeito no ambiente de trabalho.	68,42%	31,58%	0,00%
15. Há confiança no ambiente de trabalho.	89,47%	10,53%	0,00%
16. Em geral, os funcionários da empresa cooperam uns com os outros quando estão sobrecarregados.	31,58%	63,16%	5,26%
17. Quando a empresa toma uma decisão, há um esforço de todos em colocá-la em prática.	52,63%	36,84%	10,53%
18. A competição no meu local de trabalho é saudável	57,89%	31,58%	10,53%

As duas primeiras questões, respeito e confiança, apresentaram números satisfatórios, 68,42% (13 entrevistados) afirmou haver respeito no ambiente de trabalho e 89,47% (17 entrevistados) disse que há confiança no ambiente de trabalho. Quanto à cooperação entre os colegas de trabalho, a minoria (5,26% - 1

entrevistado) acha que não há cooperação, e a maior parte disse que há cooperação, embora não seja sempre (63,16% - 12 entrevistados). A questão 17 demonstrou que a maioria (52,63% - 10 entrevistados) dos entrevistados entende que há, sim, um esforço de todos para colocá-la em prática, 36,84% (7 entrevistados) disseram que esse esforço não ocorre sempre, e 10,53% (2 entrevistados) consideram que não há esforço de todos. Relativo à competição no ambiente de trabalho, 10,53% (2 entrevistados) considera não ser saudável, 57,89% (11 entrevistados) considera saudável a competição e 31,58% (6 entrevistados) ficou com a opção intermediária.

Em relação ao respeito e a confiança no ambiente de trabalho observa-se que para a maioria, ambos os aspectos são bem percebidos. Um clima amistoso e de confiança no ambiente de trabalho favorece muito ao clima organizacional. Importa lembrar que para Sá Leitão, Guimarães e Rosal (1998), o clima organizacional reflete as percepções que os empregados têm do contexto organizacional que influencia diretamente a convivência de cada indivíduo no ambiente de trabalho, trazendo conseqüências para os desempenhos individuais e, portanto, para o desempenho da organização. Com exceção da questão 16, que demonstra haver certa insatisfação com a cooperação entre os colegas quando estão sobrecarregados, as demais questões apresentam índices que podemos considerar satisfatórios. Em relação à cooperação entre os colegas podemos justificar a resposta de 12 entrevistados argumentando que provavelmente estes passaram por alguma situação onde esperavam ser ajudados e não tiveram a cooperação dos demais. Entretanto, podemos inferir que não significa um descaso com os colegas, apenas 1 entrevistado disse não haver nunca cooperação, enquanto 6 entrevistados disseram haver cooperação mútua.

Quadro 3 – Fatores mais satisfatórios X fatores menos satisfatórios nas pesquisas.

Fatores mais satisfatórios	Fatores menos satisfatórios
<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de atividade realizada; • Conhecer as atividades a serem desempenhadas; • Saber o padrão de desempenho do funcionário que a empresa espera; • Reconhecimento pelos resultados alcançados; • Estimulo a melhoria no dia-a-dia; 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração; • Liberdade para discutir abertamente os problemas da organização; • Liberdade para tomada de decisão; • Número de funcionários por atividade desempenhada; • Cooperação entre os funcionários quando há excesso de trabalho.

<ul style="list-style-type: none">• Respeito e confiança no ambiente de trabalho;• Recursos materiais disponibilizados para realização das atividades.	
---	--

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora ainda persistam alguns paradigmas quanto ao conceito de motivação, aquilo que muitos gestores pensavam não mais tem valor. Motivação não pode ser criada, não é possível motivar um funcionário, tampouco um grupo. A motivação é um fator intrínseco de cada indivíduo, está ligado intimamente a sua origem, seu desenvolvimento, seus objetivos e suas perspectivas do futuro.

Sendo assim, o que pode então fazer um gestor? A resposta é simples, porém a realidade bastante mais complexa. É preciso conhecer seus funcionários, o tipo de vida que levam, seus desejos e aspirações para assim, tomar medidas capazes de incentivar a motivação já existente nesses indivíduos.

É sem dúvidas uma tarefa árdua, exige dedicação dos gestores, interesse da empresa, colaboração dos funcionários e uma constante re-análise dos fatores que podem influenciar positivamente a motivação dos funcionários, pois são aspectos muito dinâmicos. Todavia, esse esforço e afincos exigidos podem ser amplamente recompensados com a conquista de um ótimo clima organizacional e conseqüentemente, possíveis melhoras significativas na produção, o que se refletiria em lucros para a empresa.

A Sertef, empresa alvo do estudo em questão, demonstrou estar atenta ao que muitos estudiosos consideram que será o grande diferencial entre as empresas nos próximos anos, a atenção à motivação no ambiente de trabalho. Demonstrou isso ao abrir suas portas e proporcionar todas as condições necessárias para a realização desse estudo, compreendendo sua importância na gestão. Além disso, o grupo de trabalhadores apresentou-se de forma muito receptiva, colaborando com as informações solicitadas e participando ativamente das entrevistas e dando resposta aos questionários.

Quanto aos resultados obtidos através do estudo, podemos considerar que o clima atual na empresa SERTEF é muito bom. Podemos concluir, dessa forma, levando em considerações alguns aspectos que surgiram nas entrevistas e considerando também a tabulação dos questionários.

Os funcionários gostam do serviço que realizam, sentem-se bem em trabalhar em florestas e na maioria dos casos preferem trabalhar na silvicultura a trabalhar em centros urbanos. A maior parte dos entrevistados afirmou estar feliz e ter planos

para o futuro, objetivos a serem atingidos. Percebeu-se um vínculo familiar saudável presente na vida da maioria dos colaboradores.

Considerando novamente que a motivação surge de fatores intrínsecos e que esses parecem estar presentes na vida desses trabalhadores, resta então à empresa atentar-se a não gerar insatisfação, trabalhando com fatores extrínsecos. Muitos desses fatores foram observados na empresa, como possibilidade de crescimento através de carreira, valorização do trabalho através de elogios e incentivos à melhoria contínua, remuneração melhor que das demais empresas do setor, bons materiais disponibilizados para realização das atividades, delegação de responsabilidades e confiança nos funcionários.

Alguns pontos são desfavoráveis, fatores que podem estar influenciando negativamente na motivação dos funcionários. Trabalho pesado agravado pelo pequeno número de funcionários, mudança de reconhecimento por prêmios financeiros para reconhecimento motivacional e ausência de benefícios, bem como sistema de saúde insatisfatório.

Analisando, então, o conjunto de fatores, tanto os satisfatórios como os insatisfatórios podemos fazer algumas sugestões para a empresa:

- Atentar para a manutenção dos fatores extrínsecos citados que vêm favorecendo o clima organizacional na Sertef (possibilidade de crescimento, valorização do trabalho, remuneração melhor que das demais empresas do setor, bons materiais disponibilizados para realização das atividades, delegação de responsabilidades e confiança nos funcionários) pois são esses itens que diferenciam a empresa.
- Manter a realização de reuniões periódicas, sempre incentivando que os funcionários falem os problemas encontrados e sugiram melhorias.
- Utilizar essas reuniões para valorizar os funcionários que se destacaram sempre incentivando os demais a também se destacarem.
- Estudar a possibilidade de valorização também através de algum tipo de premiação em pecúnia ou que represente financeiramente, lembrando que após iniciar esse tipo de procedimento somente em último caso deve-se mudar a estratégia por representar um retrocesso do ponto de vista do funcionário.

- Estudar a possibilidade de adoção de um plano de saúde para os funcionários ou, caso não seja possível, rever o atual sistema, esclarecendo em reunião quais os casos permitidos realizar consulta e quais não são permitidos, evitando assim abusos dos funcionários que utilizam bem como do funcionário responsável pela liberação das ordens.
- O gestor que apresenta dificuldades de convívio com os demais funcionários deve ser “induzido” a rever suas atitudes tendo em vista que elas pesam negativamente podendo prejudicar o clima da organização.

Importa ressaltar que esse estudo apresentou algumas limitações. Inicialmente vale ressaltar a imensa dificuldade em localizar referencial bibliográfico específico referente a aspectos motivacionais no setor de estudo, a silvicultura.

Além disso, conforme verificado em diversos trabalhos similares, bem como por indicação de autores tradicionais, o estudo foi dividido em duas etapas, uma qualitativa e uma quantitativa. Entretanto, observou-se que algumas questões, embora semelhantes, apresentaram respostas antagônicas entre os tipos de pesquisa. Nesse caso, o ideal para o aprofundamento seria a realização de novas entrevistas com os funcionários, pois no momento de realização da entrevista o entrevistador tem a oportunidade de enriquecer os dados obtidos através de questionamentos, instigações e até mesmo pela linguagem corporal dos entrevistados.

Vale ainda comentar que os instrumentos foram aplicados por mim, autor desse trabalho, e que há uma relação de parentesco minha com o sócio majoritário da SERTEF o que pode ter influenciado as respostas de alguns dos entrevistados. Entretanto, apenas a minoria tinha o conhecimento dessa relação e não houve contato entre os funcionários durante a realização das entrevistas.

Duas sugestões de estudo podem ser feitas para estudantes que tenham interesse nessa área de atuação: primeiramente, verificamos que há uma lacuna nos estudos no que se refere a aspectos motivacionais em empresas de fora dos grandes centros urbanos, especialmente na área da silvicultura. Há também a possibilidade de complementação desse estudo específico com novas pesquisas objetivando sanar as divergências que possam ter ocorrido entre as respostas dos funcionários.

9. REFERÊNCIAS

- ARNOLD, Rolf. **Avaliação do clima organizacional e identificação dos fatores motivacionais presentes em um grupo de trabalhadores rurais**. Trabalho de conclusão de curso de graduação em administração. Porto Alegre: UFRGS, 2006.
- BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 1990.
- _____, Cecília W. **Motivação**. São Paulo. Atlas: 1993.
- _____, Cecília W. **Motivação: Mitos, crenças e mal-entendidos**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. 1990.
- _____, Cecília W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. FGV-EAESP, 2002
- BERGOZZA, Andréia. **O que motiva os funcionários do Banco do Brasil: Um olhar sobre a agência Veranópolis**. Monografia de Pós-Graduação de Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2007.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRANDÃO, N.I.S. **Ninguém motiva ninguém**. São Paulo: R Adm. Saúde, v4, 2001.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- FIEDLER, N. C. et al. **Avaliação da carga de trabalho físico exigida em operações de colheita florestal**. Revista *Árvore*, v.22, n.4, p.535-543, 1998.
- FRITZ, Robert. **Estrutura e comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 2008
- HELLER, Roberto. **Como motivar pessoas**. 4 ed. São Paulo: Pubifolha, 1998.
- LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 1995.
- MACHADO, Carlos C., MALINOVSKI, Jorge R. **Ciência do Trabalho Florestal**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, n. 206, 65 p.
- _____, Carlos Cardoso. **Exploração florestal**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, [s.d.].
- _____, Carlos Cardoso. **Planejamento e controle de custos na exploração florestal**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 1994.
- MASLOW, Abraham H. **O Diário de Negócios de Maslow**. Organizado por Débora C. Stephans. Rio de Janeiro, 2003

MINETTI, L.J. et al. **Análise da influência de fatores climáticos no corte florestal com motosserra.** Revista *Árvore*, v.22, n.4, p.527-534, 1998.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada a Administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo, 2005.

_____, Stephen P. **Conceitos básicos de motivação. Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SÁ LEITÃO, Jacqueline Silveira; GUIMARAES, TOMÁS de Aquino; Rosal, M. de Azevedo. **Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica.** In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 22, 1998, Foz do Iguaçu.

SIEVERS, BUKARD. **Além do sucedâneo da motivação.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo. 1990

SILVA, Lauro Roberto Witt da. **Análise Ergonômica do Trabalho em Atividades de Produção Florestal: Um Estudo Comparativo Entre o Sistema Tradicional e o Sistema Mecanizado.** Florianópolis, 1995.

SOUZA, Amaury Paulo de. **Análise ergonômica de operação de corte florestal.** In: Congresso Latino Americano de Ergonomia, 1. 1992. [s.l.]. Anais... 1993

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; Fortuna, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

XAVIER, E.P. **Comportamento Organizacional.** Porto Alegre: 1973

ANEXO 1

Questões para entrevista semi-estruturada:

Como é o seu trabalho na SERTEF? Descreva um dia típico de trabalho desde que você acorda até a hora em que você volta para casa.

Por que você trabalha?

Como tu te sentes trabalhando na SERTEF?

O que te levou a trabalhar nessa empresa?

O que você valoriza em seu trabalho?

O que você mudaria no seu trabalho?

O que poderia mudar em relação a empresa?

Você está satisfeito com sua situação atual?

Você acha que a empresa valoriza o seu trabalho?

ANEXO 2

Questionário para diagnóstico do clima organizacional.

Quanto a Satisfação	SIM	MAIS OU MENOS	NÃO
1. Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Gosto das atividades que costumo fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Para o trabalho que realizo no momento, minha remuneração é adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto a Empresa	SIM	MAIS OU MENOS	NÃO
4. Os funcionários da empresa são incentivados a discutir abertamente seus problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Todos funcionários sabem exatamente a atividade que devem desempenhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. De uma forma geral, os funcionários da SERTEF sentem-se motivados para desempenhar suas atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Os funcionários sabem qual o padrão de desempenho que deles é esperado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. A empresa reconhece os resultados alcançados pelos seus funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Os funcionários da empresa são estimulados a buscar melhoria no seu dia-a-dia de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. A empresa estimula os seus funcionários a resolver os problemas de forma criativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Na empresa, os funcionários são encorajados a tomar suas próprias decisões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Na empresa, as idéias inovadoras são colocadas em prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. A empresa fornece recursos para que os funcionários possam melhorar as atividades realizadas no seu dia-a-dia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Existe respeito no ambiente de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Há confiança no ambiente de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Em geral, os funcionários da empresa cooperaram uns com os outros quando estão sobrecarregados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Quando a empresa toma uma decisão, há um esforço de todos em colocá-la em prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. A competição no meu local de trabalho é saudável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. O número de funcionários por setor está bem distribuído	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. A empresa oferece um espaço físico adequado para executar as atividades realizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>