

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**FATORES MOTIVACIONAIS E DE SATISFAÇÃO PARA O TRABALHO: ESTUDO
DE CASO EM UMA MADEIREIRA NO MUNICÍPIO DE JUÍNA.**

**Autor: LUIZ FELIPE QUADROS
Orientador: Prof^o Dr. FRANCISCO CURBELO BERMÚDEZ**

JUÍNA/2012

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FATORES MOTIVACIONAIS E DE SATISFAÇÃO PARA O TRABALHO: ESTUDO
DE CASO EM UMA MADEIREIRA NO MUNICÍPIO DE JUÍNA.**

**Autor: LUIZ FELIPE QUADROS
Orientador: Prof^o Dr. FRANCISCO CURBELO BERMÚDEZ**

“Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.”

JUÍNA/2012

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA**

BANCA EXAMINADORA

Prof^o Dra. Margareth Araujo e Silva

Prof^o Esp. Adilson Leite Lira

ORIENTADOR

Prof^o Dr. FRANCISCO CURBELO BERMÚDEZ

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus e a toda minha família. Principalmente a minha tia Luciana que esteve comigo em todas as etapas desta jornada, sempre me dando força. E dedico aos meus avós Sulmira e Agenor, que me ensinaram os segredos da vida e a importância de estudar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me ajudado a chegar até aqui, por ter me dado forças para continuar, pois, em muitos momentos pensei em parar.

Aos meus familiares por terem me ajudado e terem lutado comigo até o fim. Por me alegrarem quando estive triste, por me ajudarem quanto estive doente e por estarem agora comigo dividindo os momentos felizes.

Aos meus amigos que sempre me aturaram, apoiaram e que muitas vezes me ajudaram. Agradeço a companhia de vocês, pois, muitas vezes me encontrei cansado e com vocês encontrei conforto.

Ao meu Professor orientador Dr. Francisco Curbelo Bermúdez, pela ajuda e orientações durante esse período estressante de monografia, se não fosse a sua ajuda este trabalho não seria o que é.

Aos meus amigos de sala, que se tornaram mais do que amigos, se tornaram minha segunda família. Agradeço o convívio destes 4 anos juntos, foram 4 anos de muitas dificuldades e alegrias.

Agradeço em especial o pessoal do fundo, pelas conversas, saídas de sala, churrascos e trabalhos realizados juntos.

A todos os professores, que me aturaram, ensinaram e fizeram parte da minha conquista.

Agradeço a todas as pessoas que passaram por minha vida, de alguma forma foram marcantes e importantes.

Obrigado a todos.

MENSAGEM

Quem espera que a vida
Seja feita de ilusão
Pode até ficar maluco
Ou morrer na solidão

É preciso ter cuidado
Pra mais tarde não sofrer
É preciso saber viver

Toda pedra do caminho
Você pode retirar
Numa flor que tem espinhos
Você pode se arranhar

Se o bem e o mal existem
Você pode escolher
É preciso saber viver

É preciso saber viver
É preciso saber viver
É preciso saber viver
Saber viver, saber viver!

É preciso saber viver - Titãs

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo verificar os fatores que motivam os colaboradores da empresa para o trabalho na madeireira, segundo a percepção dos mesmos. Para isso, foi realizada uma pesquisa de revisão bibliográfica sobre a motivação e satisfação para o trabalho. O estudo foi realizado junto a uma madeireira, localizada no município de Juína, onde foi possível obter informações sobre a motivação. Diante, a aplicação de um questionário ao gerente, foi possível identificar como a empresa projeta e incentiva seus funcionários para o trabalho. Outro questionário foi aplicado aos funcionários, isto possibilitou identificar os principais fatores que, dentro da empresa, causam satisfação e insatisfação nos funcionários segundo a percepção dos mesmos e os níveis de satisfação (muito ruim, ruim, médio, bom e muito bom) deles sobre vários aspectos da madeireira. Os dados obtidos através do estudo de caso realizado possibilitará a elaboração de um plano de ação eficaz, que permitirá diversas melhorias que devem ser feitas dentro da madeireira.

Palavras Chave: Motivação, Satisfação e Incentivos.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Trabalhar na empresa	56
Gráfico 2: Atividades realizadas	57
Gráfico 3: Remuneração (Salário)	58
Gráfico 4: Jornada de trabalho	59
Gráfico 5: Relação com seus colegas de trabalho.....	59
Gráfico 6: Condições físicas da empresa	60
Gráfico 7: Relacionamento com seu chefe.....	61
Gráfico 8: Benefícios.....	62
Gráfico 9: Preocupação da empresa com a motivação.	63
Gráfico 10: confraternização e festas.....	64

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1: Fatores motivacionais.	65
Tabela 2: Aumento de salário.	65
Tabela 3: Promoções de cargo.	66
Tabela 4: Crescimento individual.	66
Tabela 5: Melhoria nas condições de vida.	67
Tabela 6: Estabilidade no emprego	67
Tabela 7: Reconhecimento pelo trabalho que executa.	68
Tabela 8: Realização pessoal.....	68
Tabela 9: Realização profissional.	69
Tabela 10: Reconhecimento.	70
Tabela 11: Carga horária.....	70
Tabela 12: Ambiente limpo.	71
Tabela 13: Material utilizado no dia-a-dia.....	71
Tabela 14: Incentivo para qualificação.....	72
Tabela 15: Se sente inferior aos demais funcionários.....	72
Tabela 16: Qualidade de vida no trabalho.....	73
Tabela 17: Motivação trabalhando na madeireira.	73
Tabela 18: Resultado da tabulação.	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Três necessidades estudadas por McClelland.	35
Quadro 2: Teoria X e Teoria Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana.	46

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 A motivação é resultante de uma interação de motivos complexos, internos e externos.	21
Figura 2: Principais expoentes da Teoria Comportamental da Administração.....	29
Figura 3 Hierarquia de Necessidades de Maslow.....	30
Figura 4 Satisfação e insatisfação, segundo Herzberg, representam duas dimensões independentes da motivação.....	33
Figura 5: Os três fatores da motivação para produzir	38
Figura 6: Modelo de expectativa aplicado.....	39
Figura 7: Modelo de diagnóstico da Motivação e do Desempenho.	41
Figura 8: Modelo ERC da motivação.....	43
Figura 9: Diagrama da teoria da equidade.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS

nAch – necessidade de realização

nAff – necessidade de filiação

nPow – necessidade de poder

ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	14
1.3 PROBLEMATIZAÇÃO.....	15
1.4 OBJETIVOS.....	15
1.4.1 OBJETIVOS GERAIS.....	15
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	15
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	16
1.6 JUSTIFICATIVA.....	16
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 MOTIVAÇÃO.....	18
2.2 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO.....	20
2.3 TIPOS DE MOTIVAÇÃO.....	22
2.3.1 MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA.....	22
2.3.2 MOTIVAÇÃO CONSCIENTE.....	23
2.3.3 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA.....	24
2.4 TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	24
2.4.1 TEORIA DO IMPULSO.....	25
2.4.2 MOTIVAÇÃO SEGUNDO A TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	25
2.4.3 A MOTIVAÇÃO SEGUNDO A TEORIA COMPORTAMENTAL.....	27
2.4.4 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE ABRAHAM MASLOW.....	30
2.4.5 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	32
2.4.5.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	34
2.4.6 TEORIA DE MCCLELLAND.....	35
2.4.7 TEORIA DE VROOM.....	37
2.4.8 TEORIA DA MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO.....	39
2.4.9 TEORIA DA EXISTÊNCIA, RELACIONAMENTO E CRESCIMENTO.....	41
2.4.10 TEORIA DE MCGREGOR.....	43
2.4.10.1 TEORIA X.....	43
2.4.10.2 TEORIA Y.....	44
2.4.11 TEORIA DE EQUIDADE DE ADAMS.....	46
2.5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	47
2.5.1 O QUE É COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	48
2.5.2 O QUE É UM GRUPO.....	49
2.5.3 MOTIVAÇÃO DOS MEMBROS.....	50
2.5.4 PROGRAMAS DE INCENTIVOS.....	51
3. METODOLOGIA.....	52
4. ANÁLISE E RESULTADOS.....	54
5. CONCLUSÃO.....	76
REFERÊNCIA.....	78
APÊNDICE.....	80

1 INTRODUÇÃO

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO

A motivação é um dos assuntos mais estudados em gestão de pessoas, mesmo assim, continua sendo um dos assuntos mais preocupantes do dia-a-dia das organizações. Muitos líderes, na maioria das vezes, não sabem como agir para promover a motivação entre os membros da sua equipe.

Para Macedo & Póvoa Filho (1994), a motivação é definida como:

Conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou não), de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo, despertando sua vontade e interesse para uma tarefa ou ação conjunta. A motivação surge de dentro das pessoas, não há como ser imposta. (MACEDO E PÓVOA FILHO, 1994, p. 43).

Com isso, a motivação é o impulso à ação, ou seja, a motivação faz com que as pessoas exerçam suas tarefas. Na tentativa de motivar seus colaboradores muitas empresas usam diversos fatores motivacionais.

Porém, cada pessoa possui necessidades, interesses, sonhos, potencialidades e limitações diferentes, com isso, um determinado fator motivacional terá maior influencia em uma pessoa do que em outra.

O desempenho da empresa depende do desempenho dos seus funcionários. Desta forma, se os colaboradores não estiverem dispostos ao trabalho à produção será ineficiente.

Aguiar (2005, p. 362) cita:

Segundo Herzberg, os fatores motivadores do trabalho são aqueles que se referem à tarefa e à sua execução, mostrando uma relação direta e uma dependência entre produtividade e motivação. Para ele, os fatores motivadores dos membros da organização são aqueles ligados à forma de realização de sua tarefa.

Ao criar condições motivadoras, a organização estará basicamente fundamentando-se na capacidade técnico-profissional de seus membros e em sua responsabilidade diante da tarefa e de seus resultados. O controle do comportamento deixa de ser função do chefe ou da organização. É assumido pelo próprio indivíduo, ou seja, a produtividade é a medida avaliativa do membro da organização.

Nesta perspectiva, a empresa estudada é uma micro empresa na área de produção, comercialização e exportação de madeiras, localizada na cidade de Juína desde 2008. A empresa possui 12 funcionários na linha de produção e 2 na área administrativa.

1.3 PROBLEMATIZAÇÃO

Segundo Gil, (2002, p. 26), “Toda pesquisa se inicia com algum tipo de problema, ou indagação. Todavia a conceituação adequada de problema de pesquisa não constitui tarefa fácil, em virtude das diferentes definições que envolvem este termo”.

Cada funcionário possui interesses, sonhos e objetivos, ou seja, cada ser humano é único. Com isso, o que motiva uma pessoa não necessariamente irá motivar a outra pessoa.

Desta forma, a pesquisa buscará identificar o que realmente motiva os funcionários da empresa pesquisada e ver se a empresa utiliza os incentivos adequados.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GERAL

Verificar os fatores que motivam e/ou satisfazem os colaboradores da empresa para o trabalho, segundo sua própria percepção.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Verificar o nível de satisfação dos funcionários com as condições de trabalho da empresa.
- Verificar quais estímulos no âmbito da empresa são identificados pelos colaboradores como pouco ou não motivantes para o trabalho.

- Verificar se a empresa tem planos de incentivo para os funcionários.
- Verificar como a empresa estimula seus funcionários para o trabalho.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Um dos ramos mais importantes nas organizações é a gestão de pessoas, pois, existem vários fatores que influenciam o comportamento dos funcionários. A motivação e a satisfação são os fatores mais importantes, conseqüentemente esse trabalho se dirige para o estudo da motivação, verificando os estímulos que no âmbito da empresa são identificados pelos colaboradores como agentes motivacionais. Este estudo foi realizado em uma empresa no segmento madeireiro no município de Juína.

1.6 JUSTIFICATIVA

Sabe-se que as empresas dependem do bom desempenho dos seus funcionários para atingir resultados satisfatórios na produção. Também sabe-se que o nível de motivação e satisfação dos colaboradores no trabalho influencia diretamente na produtividade de seus funcionários. Diante do exposto, as empresas buscam diferentes meios de motivar seus funcionários com vistas a garantir a alta produtividade, os preços competitivos e a permanência das mesmas no mercado.

A relevância desta pesquisa justifica-se pela oportunidade de identificar os fatores que motivam os colaboradores da madeireira para o trabalho. Desta forma, a empresa deve estar disposta para atuar no mercado que está se tornando cada vez mais competitivo.

Nesta perspectiva, este trabalho visa contribuir para pesquisas na área de administração e auxiliar a empresa a estimular, despertar, desenvolver e fortalecer a motivação para o trabalho dos funcionários da forma mais eficaz possível.

Existem muitos mitos de que dinheiro não é o único motivador efetivo, que punição não motiva e que a falta de motivação se origina em grande parte nas

pessoas preguiçosas e apáticas. Diante disto, o trabalho buscou entender quais os verdadeiros agentes motivacionais.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente monografia está estruturada em cinco capítulos, que são:

No Capítulo 1 encontra-se a introdução, que é composta pela introdução, contextualização, problematização, pelos objetivos geral e específico, a delimitação da pesquisa, a justificativa e por fim a estrutura do trabalho.

Capítulo 2 tem-se o Referencial Teórico, onde são abordados os aspectos teóricos que fundamentam a pesquisa, termos técnicos e referencia bibliográfica teórica do tema motivação e satisfação nas organizações.

O Capítulo 3 contém a metodologia da pesquisa utilizada.

Capítulo 4 se descrevem e analisam os dados obtidos na empresa pesquisada.

No Capítulo 5 são apresentadas as conclusões finais obtidas no desenvolvimento da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MOTIVAÇÃO

A palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover. Para Maximiano (2008, p. 231) em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão.

Motivação refere-se aos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo (Stoner e Freeman, 1999, apud BERGAMINI, 1997). A motivação de um funcionário reflete-se na quantidade de tempo e na atenção dedicadas às suas atividades. (Lévy-Leboyer, 1990, apud BERGAMINI, 1997).

Para Steers e Porter (apud BERGAMINI, 1997, p. 31), “a motivação é uma cadeia de eventos baseada no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo por base a crença de que certas ações devem servir a este propósito”.

Segundo Maximiano (2008) o estudo da motivação busca entender quais as forças que movem as pessoas nas diferentes dimensões do comportamento – pensamento, ação e palavras. A motivação é um processo que tem três propriedades.

- Direção: o objetivo do comportamento motivado.
- Intensidade: a magnitude ou força dos motivos.
- Permanência: o tempo durante o qual a motivação se manifesta.

A motivação é específica. Você pode estar muito motivado para estudar e não ter nenhuma motivação para sair hoje a noite – ou o contrário. Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a entusiasmar-se por tudo. (MAXIMIANO, 2008 p. 232).

Entusiasmo é derivado do grego e significa ter um deus dentro de si. Entusiasmo é um estado do espírito impelido a manifestar a admiração que o assoberba. Força, veemência; transporte, arrebatamento. Paixão viva; inspiração. Dedicção ardente.

Portanto, uma pessoa motivada no trabalho, tem uma grande força e dedicação em cumprir suas atividades dentro da organização. Demonstrando uma grande admiração e entusiasmo, a cada tarefa realizada.

Para Bergamini (1997), o termo motivação é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção etc.

As pessoas são diferentes não apenas em sua capacidade, mas também em sua vontade ou motivação. Pois, a motivação depende da força de seus motivos, ou seja, suas necessidades, desejos ou impulsos.

Segundo Maximiano (2008) o comportamento humano é motivado por estímulos interiores chamados necessidades, que são estados de carência. As pessoas agem nas mais diferentes situações, para satisfazer a esses estados de carência.

Existem vários tipos de necessidades, desde as básicas para sobrevivência até as de auto-realização. Quanto mais forte essa necessidade, maior é o empenho em saciar a necessidade. Por exemplo, quando uma pessoa esta com fome, surge a necessidade de comer, e essa necessidade motiva o organismo a procurar alimento.

Segundo as teorias sobre as necessidades humanas, a realização de objetivos e o desempenho estão ligados à busca de satisfação de carências. Sabendo que, se o objetivo for alcançado, uma carência será satisfeita, a pessoa empenha-se na perseguição, tanto mais intensamente quanto mais forte seja a carência.

Quando as necessidades do individuo não forem atendidas, a integridade física e psicológica será ameaçada, pois, o equilíbrio será rompido. Este equilíbrio é o estado procurado pelo individuo para conseguir condições favoráveis à manutenção da vida no seu meio ambiente.

Desta forma, o conhecimento da motivação humana é indispensável para que o gestor conheça seus colaboradores, saiba seus limites, as forças que os movem e assim pode motivá-los para que sempre deem tudo de si nas atividades realizadas.

2.2 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

O estudo da motivação tenta explicar as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho. Segundo Maximiano (2008) o desempenho das pessoas no trabalho depende, em parte, de sua motivação e o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas.

O desempenho no trabalho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço. Para Maximiano (2008) o desempenho será positivo quando o resultado beneficia a própria pessoa, o grupo do qual ela participa, um cliente ou a organização na qual trabalha.

Portanto, quando uma pessoa alcança as expectativas esperadas no trabalho e beneficia toda a organização, podemos dizer que esta possui um desempenho positivo no trabalho, ou seja, apresenta disposição favorável ou positiva para realizar as suas atividades.

Segundo Maximiano (2008) a motivação para o trabalho é resultado de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente.

Para Maximiano (2008, p. 232) os motivos internos “são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas”. Os motivos internos fazem cada pessoa ser capaz de realizar certas tarefas e não outras. Acrescenta ainda que os motivos externos “são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue”. Os motivos externos satisfazem necessidades, despertam sentimentos de interesse ou representam recompensas desejadas.

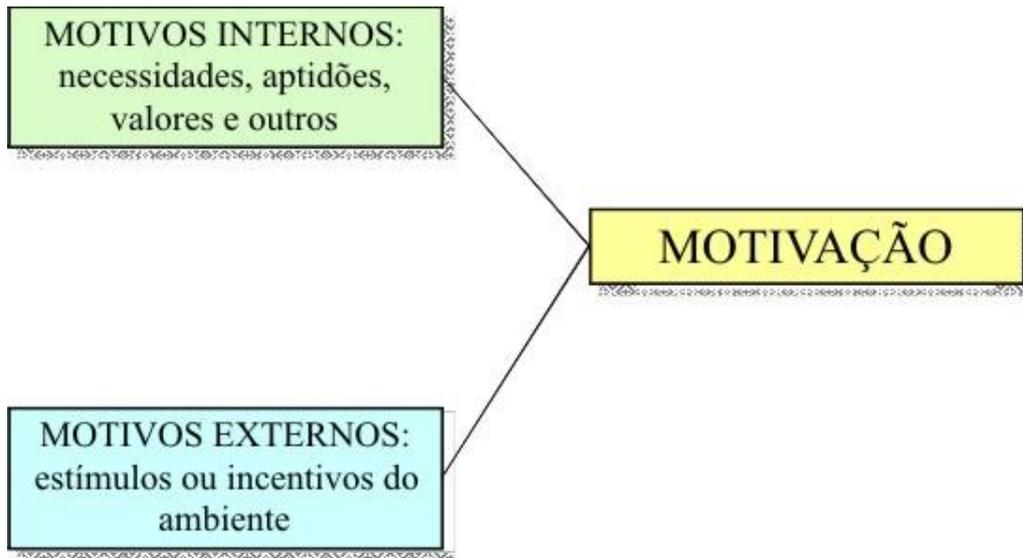


Figura 1 A motivação é resultante de uma interação de motivos complexos, internos e externos.
Fonte: Adaptado de Maximiano, 2008, p. 233.

Para Chiavenato (2003) motivo é um impulso que incita a pessoa à ação e que sustenta e dá direção ao comportamento. Conforme Maximiano (2008) os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos, como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte, fazem cada pessoa ser capaz de realizar certas tarefas e não outras, se sentir atraídas por certas coisas e evitar outras.

Os incentivos e ou estímulos segundo Chiavenato (2003) são feitos pela organização aos seus participantes, como: salários, benefícios, prêmios de produção, gratificações, elogios, oportunidades de crescimento e promoção, reconhecimento e outros. Cada incentivo possui um valor de utilidade que varia de indivíduo para indivíduo: é a função utilidade, subjetiva para cada indivíduo em função das suas necessidades pessoais.

Portanto, as organizações possuem programas de incentivo ou sistemas de prêmios, que segundo Lacombe (2004), são sistemas monetários ou não, a empregados e dirigentes da empresa, com a finalidade de motivá-los. Podem ser de dois tipos:

- 1- Relacionados ao trabalho: maiores responsabilidades de decisão e participação, promoções, oportunidades de treinamento e de encarecimento, trabalhos interessantes, estimulantes e motivadores.

2- Não relacionados diretamente ao trabalho: bônus financeiros, aumentos salariais, benefícios de diversos tipos como: seguro de vida em grupo, seguro-saúde ou assistência médico-hospitalar, refeições subsidiadas, concessão de cesta básica, bolsas de estudo, empréstimos a juros subsidiados ou sem juros, complementação da aposentadoria, prêmios por sugestões, entre outros.

2.3 TIPOS DE MOTIVAÇÃO

Com o mundo cada vez mais competitivo, surgiu a necessidade das empresas criarem um ambiente adequado para seus colaboradores poderem exercer suas funções com eficiência e eficácia. Estas mudanças vêm ocorrendo há algum tempo, podemos ter como exemplo as empresas de antes da revolução industrial que tinham como principal maneira de motivar o uso das punições, gerando assim medo nos seus funcionários.

Diante disto, a motivação passou a ser um dos assuntos mais estudados na administração. E com estes estudos surgiram várias teorias motivacionais que serão vistas no decorrer do trabalho.

Segundo Bergamini (2006) a motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. Acredita-se que a ligação do trabalhador com a empresa seja um elo habitual. Portanto em condições favoráveis cada pessoa exerce seu poder criativo, buscando aí seu próprio referencial de auto-identidade e auto-estima.

Quanto mais profunda o estudo do comportamento motivacional humano, mais claramente se percebe que a motivação de cada um está ligada a um aspecto que lhe é muito caro, aquele que diz respeito à sua própria felicidade pessoal. (Bergamini, 2006, pág. 34).

Podemos encontrar três tipos de motivação: motivação extrínseca, consciente e intrínseca.

2.3.1 MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA

A motivação extrínseca está ligada com as recompensas oferecidas pela empresa, que podem ser benefícios materiais, viagens, respeito, bonificações, entre outros. Estas recompensas afetam de maneira diferente cada pessoa.

Para Bergamini (2006), as ações individuais nascem em diferentes níveis de profundidade do psiquismo humano, possuem necessariamente um desencadeamento dinâmico qualitativamente diferente.

Alguns estudos da linha comportamental propõem, por exemplo, que a atração do empregado pelas recompensas externas como forma de reconhecimento tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório. Por isso, esses estudos advertem que se deva evitar ao máximo a utilização das consequências negativas. (BERGAMINI, 2006, p. 39).

Portanto as recompensas externas são condicionadores do desempenho dos empregados. Após oferecer incentivos, a empresa não pode retirar estas recompensas, pois, o feedback ou reforço negativo caracteriza-se como uma forma de punição que é aplicada após um comportamento indesejável e tem poder de diminuir a frequência ou até a extinguir, causando assim confusão e frustração.

O homem também não apresentará nenhuma resposta comportamental caso não seja estimulado a isso por meio de uma variável que esteja fora dele. Todo o seu comportamento foi aprendido por condicionamentos induzidos por fatores extrínsecos à sua personalidade. Assim, cada pessoa nada mais é do que a resultante de tudo aquilo que lhe foi ensinado em termos do processo de ligação entre os estímulos que sofreu e as reações que emitiu para adaptar-se às variáveis ambientais às quais foi submetido. (BERGAMINI, 2006, p.44).

Podem-se perceber alguns condicionamentos na conduta do comportamento do homem quando, por exemplo, aperta fortemente o freio do carro com o pé ao ver um sinal vermelho, ou abaixa-se como defesa quando percebe algum objeto perigoso lhe tenha sido arremessado ao rosto. Esses comportamentos são aprendidos ao longo da vida, ou seja, quem não sabe o significado do sinal vermelho não ira pisar fortemente no freio.

2.3.2 MOTIVAÇÃO CONSCIENTE

Segundo Bergamini (2006) o princípio mais característico dessa teoria propõe que os principais determinantes do comportamento humano sejam aquelas

crenças, expectativas e antecipações que o indivíduo faz em termos de eventos futuros. De maneira especial, o comportamento do ponto de vista da motivação consciente é visto como uma sistemática de fixação intencional de objetivos feita com base em propósitos conscientes.

Desta forma, Bergamini (2006, p.63) cita que “as pessoas tomam decisões conscientes que dizem respeito ao comportamento futuro, levando em conta sinais obtidos a partir do seu ambiente atual”.

Sendo assim, as pessoas exercem suas atividades esperando serem recompensadas pelos seus méritos, ou seja, receber aquilo que admite ser recompensador, em muitos casos significa reconhecimento, independência e acesso a um mundo melhor.

2.3.3 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

A motivação intrínseca é determinada por impulsos interiores relacionados com um desejo. Para Gooch e McDowell (apud Bergamini, 2006, p. 82) “a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa”.

Desta forma, nada se pode fazer quando uma pessoa não está disposta a realizar determinada tarefa, pois, segundo Bergamini (2006), para conseguir motivação de uma pessoa na realização de uma determinada tarefa é necessário que se seja capaz de executá-lo (aptidão) e que se tenha a vontade (motivação).

2.4 TEORIAS MOTIVACIONAIS

A motivação é um dos assuntos mais estudados, durante muitos anos, vários estudiosos desenvolveram inúmeras teorias sobre o tema. A seguir são apresentadas algumas delas.

2.4.1 TEORIA DO IMPULSO

Segundo Bergamini (2006), os impulsos são considerados como representantes daquelas formas de comportamento por meio dos quais os seres vivos procuram restabelecer o equilíbrio.

Para Silva e Rodrigues (2007), essa teoria tenta descrever a energia que impulsiona os organismos à ação e compará-la com os hábitos que condicionam o comportamento de uma pessoa em determinado sentido. Para tanto, Murray (apud WAGNER III; HOLLENBACK, 2005) quis avaliar tal energia como um todo, mas outros cientistas estudiosos da área começaram a diferenciar vários tipos de impulsos, entre eles a fome, a sede, o sexo, o sono, etc.

Quando uma pessoa tem uma carência e quanto maior for este estado, maior será a motivação vigente e quando o mesmo for saciado se terá a satisfação. Silva e Rodrigues (2007), dizem que o ser humano não é estanque, ou seja, o próprio fato de satisfazer a uma necessidade faz com que outra surja em seu lugar, disparando assim, uma nova conduta de busca em direção a um novo objetivo.

Logo, o ser humano vive numa busca constante de satisfação, quando uma é atingida outra surge em seu lugar. E cada pessoa possui a sua necessidade e o seu estado de satisfação.

2.4.2 MOTIVAÇÃO SEGUNDO A TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A teoria das relações humanas surgiu nos Estados Unidos, como consequência das conclusões da Experiência de Hawthorne. Chiavenato (2003) destaca suas origens nos seguintes fatos:

- 1- A necessidade de humanizar e democratizar a Administração;
- 2- O desenvolvimento das ciências humanas;
- 3- As ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin foram fundamentais para o humanismo na Administração.

4- As conclusões da Experiência de Hawthorne realizada entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo.

Segundo Silva e Rodrigues (2007), as pesquisas realizadas por Mayo (1933), Roethlisberg-Dickson (1939) e seus seguidores apresentaram as seguintes conclusões:

- O nível de produção é resultante da integração social: quanto mais integrado socialmente no grupo tanto maior a disposição de produzir.
- Comportamento social dos empregados: o comportamento do indivíduo apoia-se totalmente no grupo. O grupo estabelece e até impõe a quota de produção de seus membros.
- As recompensas e sanções sociais: os empregados, que produzem muito acima ou muito abaixo da norma socialmente determinada, perdem a afeição e o respeito dos colegas enquanto trabalhadores da sala de montagens.
- Grupos informais: a empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de diversos grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa.
- As relações humanas: cada indivíduo é uma personalidade altamente diferenciada que influi comportamento e atitudes dos outros com quem mantém contatos e é, por outro lado, igualmente bastante influenciado pelos outros.
- A importância do conteúdo do cargo: trabalhos simples e repetitivos tendem a se tornar maçantes e monótonos, afetando negativamente as atitudes do trabalhador e reduzindo sua eficiência.
- Ênfase nos aspectos emocionais: os elementos emocionais não planejados e mesmo irracionais do comportamento humano passam a merecer a atenção necessária pelos teóricos das relações humanas.

A partir desta pesquisa, podemos perceber que o desempenho dos funcionários de uma empresa depende diretamente da interação social dos colaboradores e que o grupo social de qual ele faz parte direciona a produtividade.

Cada pessoa é única e possui personalidade diferente, desta forma, se faz necessário o estudo dos elementos emocionais do comportamento humano.

Tais resultados constataram que era necessário considerar a pessoa “inteira” na execução da tarefa, mostrando, também, que a especialização trazida por Taylor e seus seguidores tornou inacessível a motivação no desempenho da própria tarefa, passando, assim, o empregado a buscá-la fora do ambiente de trabalho, tendo se tornado o objetivo maior da escola de relações humanas fazer o empregado sentir-se útil e importante à organização, proporcionando-lhe reconhecimento e procurando atingir as necessidades de grupo. (SILVA E RODRIGUES, 2007, p. 19).

Segundo Chiavenato (2003) o comportamento humano não depende do passado ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é o espaço de vida que contem a pessoa e o seu ambiente psicológico.

A escola das relações humanas pregava que a melhor maneira de motivar os empregados seria dar ênfase ao comportamento social dos mesmos, oferecendo-lhes oportunidades de se sentirem úteis e importantes para o trabalho. Para isso, deveria promover o reconhecimento do valor de cada pessoa. Deveria, ainda, através dessa nova diretriz, possibilitar aos trabalhadores um conhecimento mais amplo da organização, tendo abertura para emitir opiniões a respeito de toda a estratégia produtiva, bem como das diretrizes administrativas da organização.

Para Silva e Rodrigues (2007), não devemos esquecer, entretanto, de que nem o dinheiro defendido por Taylor, nem o relacionamento interpessoal de Mayo devem ser trabalhados de forma isolada como forma de motivação pelas organizações, pois o homem é bem mais complexo do que se imagina.

Cita ainda, que de acordo com a abordagem de recursos humanos mais recentes, o homem é motivado por um complexo conjunto de fatores inter-relacionados, como salário, necessidades de afeição e de realização, desejo de um trabalho significativo, admitindo que as pessoas são diferentes entre si e, assim, têm objetivos diferentes no trabalho e diversidade de talentos a oferecer.

2.4.3 A MOTIVAÇÃO SEGUNDO A TEORIA COMPORTAMENTAL

A teoria Comportamental surge no final da década de 1940 com uma redefinição total de conceitos administrativos: ao criticar as teorias anteriores, o Behaviorismo na Administração não somente reescalona as abordagens anteriores como amplia seu conteúdo e diversifica sua natureza.

A teoria comportamental (ou teoria Behaviorista) da Administração trouxe uma nova concepção e um novo enfoque dentro da teoria administrativa: a abordagem das ciências do comportamento (*behavioral sciences approach*), o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores (Teoria Clássica, das Relações Humanas e da Burocracia) e a adoção de posições explicativas e descritivas. A ênfase permanece nas pessoas, mas dentro do contexto organizacional mais amplo. (CHIAVENATO, 2003, p. 328).

Para Silva e Rodrigues (2007) a crescente alienação do trabalhador, proveniente da simplificação e da padronização do trabalho, colocou-se como a maior ameaça à produtividade e provocou o surgimento de estudos e estratégias para mudar a situação existente. Segundo Hulin (1973), quanto mais se amplia a especialização, mais cresce a monotonia. Afirma ainda que, quanto mais curto o ciclo de tempo e maior for a simplificação do trabalho, maior será a monotonia que provavelmente esteja associada a sentimentos como tédio e insatisfação no trabalho, levando o empregado a um comportamento indesejável, de acordo com a percepção da administração.

Consequentemente, uma tarefa repetitiva gera transtorno para os empregados que acabam agindo por impulso, trabalhando no automático, muitas vezes sem estarem totalmente concentrados na atividade que estão exercendo.

Bergamini (1986) afirma que o homem é de alguma forma condicionado como o cão de Pavlov. Isto ocorre, por exemplo, quando, ao ver um sinal vermelho ele aperta fortemente o pé no freio do carro, ou, quando sente que algum objeto perigoso lhe é arremessado ao rosto, abaixa-se como defesa.

Esse tipo de comportamento as pessoas aprendem ao longo da vida, pois quem não sabe o que significa um sinal vermelho não age desta maneira. Isto prova que, trabalhadores que exercem atividades repetitivas agem no automático.

Silva e Rodrigues (2007) destacam algumas considerações críticas que foram levantadas contra o condicionamento e o controle utilizados pela teoria comportamental para explicar o comportamento motivacional dos trabalhadores. Dentre elas o fato de os comportamentalistas não considerarem que as pessoas são diferentes umas das outras, utilizando para tanto os mesmos estímulos e esperando destas as mesmas respostas, portanto, a capacidade de iniciativa e as opções pessoais destas em mudar de trabalho, ou seja, de agir por sua própria conta.

Outra crítica levantada contra os comportamentalistas é que estes acreditam ser as pessoas presas a seus cargos, devido a um sistema de recompensas externas, e não por estarem intrinsecamente motivadas por aquilo que fazem. Esta teoria ignora predisposições interiores, as intenções das pessoas, mascarando, portanto, a compreensão dos motivos pessoais e seus potenciais de energia motivacional.

No entanto, Chiavenato (2003, p. 329) afirma que a Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana. Desta forma, um dos temas fundamentais da Teoria Comportamental da Administração é a motivação humana, campo no qual a teoria administrativa recebeu volumosa contribuição.

Os autores behavioristas segundo Chiavenato (2003) verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

A seguir na figura 2, temos os principais expoentes da Teoria comportamental.

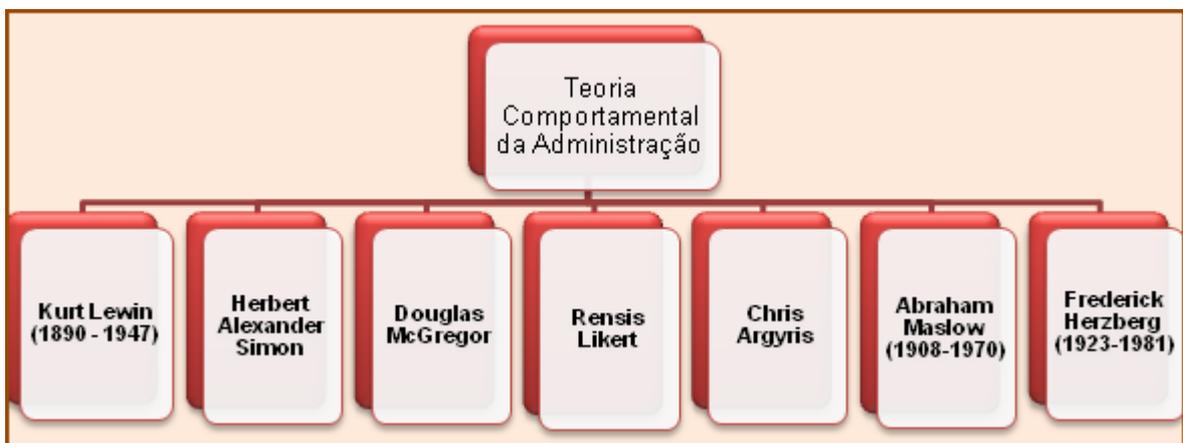


Figura 2: Principais expoentes da Teoria Comportamental da Administração
Fonte: Adaptado Chiavenato 2003, p. 329.

Na figura 2, encontra-se os principais autores Behavioristas e no campo da motivação humana salientam-se Abraham Maslow e Frederick Herzberg. As teorias motivacionais de Maslow e Herzberg foram desenvolvidas no decorrer do trabalho.

2.4.4 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE ABRAHAM MASLOW

Maslow apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide.

Maslow propõe que a correta teoria motivacional deveria presumir que as pessoas estão num estado contínuo de motivação, mas que a natureza desta é instável e complexa; além disso, os seres humanos raramente atingem um estado de satisfação total, exceto num breve período de tempo. Assim que um desejo é satisfeito, surge outro que lhe toma o lugar e, quando este é satisfeito, outro o substitui. Dessa sequência interminável se origina a teoria de motivação de Maslow, que postula uma hierarquia de necessidades. (SILVA E RODRIGUES, 2007 p. 27).

Segundo BERGAMINI (2006) o comportamento humano é motivado por estímulos interiores chamados necessidades, que são estados de carência. As pessoas agem nas mais diferentes situações, para satisfazer a esses estados de carência. As necessidades humanas são organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia e divididas em cinco categorias: necessidades básicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Quando as necessidades não são atendidas, o resultado é a frustração.

Com base em Maxiano (2008), a pirâmide de necessidade de Maslow possui cinco necessidades. (FIG. 3).



Figura 3 Hierarquia de Necessidades de Maslow.
Fonte: Adaptado de Maximiano, 2008, p. 235.

As necessidades básicas ou fisiológicas refletem os esforços do organismo para garantir sua sobrevivência, ou seja, a água, alimentos, roupas, abrigo, entre

outros, são elementos básicos de sobrevivência. Quando as necessidades básicas são atingidas, surgem novas necessidades. Após ter atingido sua satisfação fisiológica o indivíduo tem a necessidade de segurança, ou seja, tem a necessidade de preservação, quer estar livre de medo, de perigo físico e de provisão das necessidades fisiológicas.

Depois de atingir suas necessidades fisiológicas e de segurança individual surgem às necessidades sociais. Como o homem é um ser social, tem necessidade de participar de vários grupos e de ser aceito por estes, para realizar esta necessidade uma pessoa procurará relações com outras.

Segundo Soto (2002), as necessidades de estima são desejos de respeito por si mesmo, a sensação de sucesso individual e o reconhecimento dos demais. Para satisfazer essas necessidades, os indivíduos buscam oportunidades de realização, ascensão e prestígio que lhes permitam reforçar sua atitude e valor.

Aguiar (2005) propõe, que a necessidade de estima é integrada por necessidades cuja satisfação esta diretamente relacionada à própria pessoa e também por necessidades cuja satisfação exige fundamentalmente uma ação externa.

Quando as necessidades de estima são adequadamente satisfeitas, as necessidades de auto-realização começam a ser mais intensas. Segundo Silva e Rodrigues (2007) a auto-realização é:

A necessidade de realizar o máximo de potencial individual, qualquer que seja este; um músico deve fazer música, um poeta precisa escrever, um general precisa ganhar batalhas, um professor precisa dar aulas etc. Segundo Maslow, o que o homem é capaz de fazer deve ser feito. Portanto, o desejo de auto-realização é o desejo que o indivíduo tem de tornar-se aquilo que é capaz de ser.

Maximiano (2008) diz, que o trabalho e o ambiente de trabalho podem satisfazer uma ampla gama de necessidades, instrumentais e terminais, desde as necessidades de sobrevivência até as de auto-realização. As necessidades e a capacidade de satisfazê-las, no entanto, dependem das características das pessoas e da situação de trabalho.

Trabalhar em uma fábrica pode satisfazer a necessidade de sobrevivência, convivência social e de estima, mas, não realiza a necessidade de auto-realização. Já lugares que oferecem risco de vida intensifica a necessidade de segurança.

Portanto, cada local de trabalho oferece a realização de uma necessidade, dependendo das características de cada pessoa.

2.4.5 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Conforme Maximiano (2008), os motivos internos interagem com os motivos externos, presentes na situação de trabalho. São motivos externos: iluminação do local de trabalho, arranjo dos instrumentos de trabalho, o chefe, os colegas e o próprio trabalho, entre muitos outros.

Chiavenato (2003, p. 333) descreve: Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas:

1. Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos – são aqueles localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Os principais fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre empresa e os funcionários, regulamentos internos etc.

2. Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos – são aqueles relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Estes fatores envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Portanto, os fatores higiênicos estão fora de controle das pessoas, pois, essas condições são administradas e decididas pela empresa. Já os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, e quanto melhor forem os fatores motivacionais, melhor será o desempenho das pessoas.

Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. Segundo Chiavenato (2003, p. 334): “(...) os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. O oposto da satisfação profissional não

é a insatisfação, mas ausência de satisfação profissional. Também o oposto da insatisfação profissional é a ausência dela e não a satisfação”.

Nas palavras de Herzberg, o oposto de satisfação não é insatisfação, mas não-satisfação; o oposto de insatisfação não é satisfação, mas não-insatisfação. De acordo com a teoria de Herzberg, a presença dos fatores higiênicos cria um clima psicológico e material saudável. Quanto melhores, por exemplo, as relações entre os colegas, o tratamento recebido do supervisor e o ambiente físico de trabalho, melhor será o clima. (MAXIMIANO, 2008, p. 239).

Portanto, quanto mais contente uma pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Consequentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho. Ou seja, o ambiente de trabalho produz satisfação com o próprio ambiente e o conteúdo do trabalho produz satisfação com o próprio trabalho.

Na figura 4, verifica-se a satisfação e insatisfação, que segundo Herzberg, representa duas dimensões independentes da motivação. Os dois estados – satisfação e insatisfação – são processos diferentes influenciados por diferentes fatores, por exemplo, um estudante pode estar satisfeito com o curso e insatisfeito com as condições da escola, ou vice-versa.

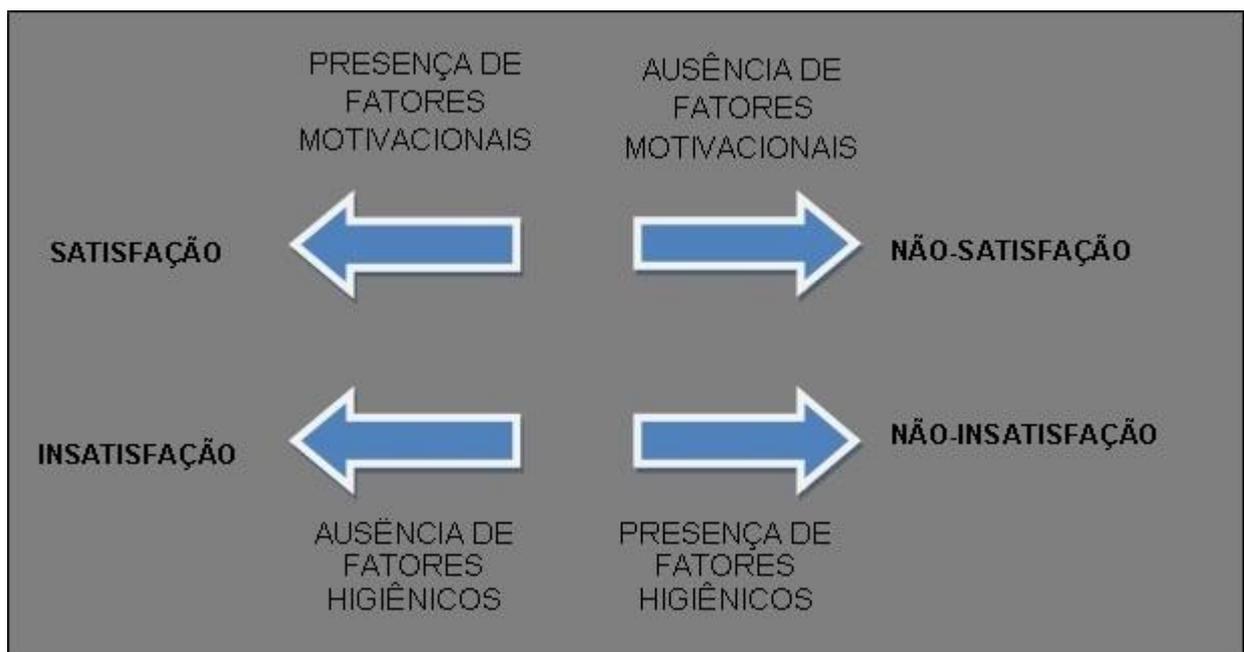


Figura 4 Satisfação e insatisfação, segundo Herzberg, representam duas dimensões independentes da motivação.

Fonte: Adaptado de Maximiano, 2008, p. 240.

Segundo Chiavenato (2003, p. 335) a teoria de Herzberg pressupõe os seguintes aspectos:

- A satisfação no cargo depende dos fatores motivacionais ou satisfacientes. O conteúdo ou atividades desafiantes e estimulantes do cargo desempenhado pela pessoa.
- A insatisfação no cargo depende dos fatores higiênicos ou insatisfacientes. O ambiente de trabalho, salário, benefícios recebidos, supervisão, colegas e contexto geral que envolve o cargo ocupado.

2.4.5.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A teoria de Herzberg afirma que a satisfação no cargo depende dos fatores motivacionais, as atividades precisam ser desafiantes e estimulantes. Nesta mesma linha de pensamento Muchinsky (2004) diz que a satisfação no trabalho refere-se ao grau de prazer que um funcionário sente com seu cargo.

Para Spector (2002), a satisfação no trabalho pode ser definida como uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. Em termos simples, satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam de seu trabalho.

Brief (apud, MUCHINSKY, 2004 p. 302) propôs um modelo integrativo de satisfação no trabalho. Esse modelo defende a existência de uma dimensão de personalidade nos indivíduos que influencia seus sentimentos com o trabalho. Wright e Staw (apud, MUCHINSKY, 2004 p. 303) referem-se a essa dimensão da personalidade como sentimento positivo. Pessoas com muito sentimento positivo tendem a serem ativas, alertas, entusiásticas, inspiradas e interessadas. Elas são otimistas com relação à vida. Essas pessoas tendem a interpretar o fracasso como um revés temporário causado por circunstâncias externas e são mais propensas a perseverar. Pessoas com pouco sentimento positivo são mais pessimistas com relação à vida e “vêm o copo meio vazio, em vez de meio cheio”.

O segundo componente no modelo de Brief envolve condições objetivas de trabalho. Essas são as bases mais concretas do nosso trabalho, incluindo o nível de remuneração, as horas de trabalho e as condições físicas de trabalho. Juntos, esses dois componentes levam a uma avaliação ou interpretação das condições de

trabalho. A interpretação baseia-se em muitas considerações, inclusive a adequação entre a remuneração percebida e o trabalho realizado, o nível de estresse e a consonância do trabalho com as habilidades e aptidões da pessoa. Coletivamente, essa interpretação produz uma sensação de aprovação ou desaprovação, gosto ou aversão, a favor ou contra, e assim por diante, que constitui nossa atitude (satisfação) com relação ao trabalho.

2.4.6 TEORIA DE MCCLELLAND

Outra teoria baseada na ideia das necessidades foi proposta por David McClelland. Ele identificou e estudou três necessidades específicas que se encaixam nas propostas por Maslow, ou a elas se acrescentam.

O modelo de necessidades adquiridas de David McClelland sustenta que as pessoas adquirem três importantes necessidades ou motivos: a de realização, a de associação e a de poder mediante a interação com o ambiente. Estas três necessidades são exemplificadas no quadro 1.

CONCEITO	SÍMBOLO	DEFINIÇÃO
Necessidade de realização (achievement)	nAch	Necessidade de sucesso, avaliado segundo algum padrão internalizado de excelência.
Necessidade de filiação (affiliation)	nAff	Necessidade de relacionamento e amizade.
Necessidade de poder (power)	nPow	Necessidade de controlar ou influenciar direta ou indiretamente outras pessoas.

Quadro 1: Três necessidades estudadas por McClelland.
Fonte: Adaptado de Maximiano, 2006, p. 265.

No quadro 1 têm-se as três necessidades adquiridas de McClelland que são influenciadas pelo contexto social em que os indivíduos vivem e trabalham.

Para Soto (2002, p. 149), “a motivação de resultados é o desejo de ter êxito segundo normas de excelência ou durante situações competitivas. As pessoas com uma intensa necessidade de realização costumam gostar de assumir a responsabilidade pessoal sobre o estabelecimento de suas metas, preferir a persecução de metas moderadamente difíceis e desejar retroalimentação imediata e concreta”. Necessidade de realização (nAch), segundo Baldwin, Rubin e Bommer (2008, p. 116) é o impulso de sobressair, de realizar em relação a um conjunto de padrões.

Segundo McClelland (apud Maximiano, 2006, p. 264), as pessoas do tipo nAch, que têm necessidade de realização:

“Escolhem metas que são desafiadoras, porém viáveis; Não se arriscam demasiadamente, preferindo as situações cujos resultados podem controlar; Dão mais importância à realização da meta que às possíveis recompensas; Precisam de *feedback* específico sobre seu desempenho; Dedicam tempo a pensar sobre realizações de alto nível”.

Necessidade de poder (nPow) é a necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que, caso contrário, não teriam se comportado, segundo a visão de Baldwin, Rubin e Bommer (2008). Na mesma linha de pensamento Soto (2002), complementa ainda que, a motivação de afiliação é o desejo de uma pessoa em desenvolver e manter com os demais estreitas relações interpessoais mutuamente satisfatórias. E indivíduos com fortes motivos de associação tendem a associar a aprovação e confirmação dos demais e adaptar-se a normas grupais.

Conforme Maximiano (2006), as pessoas nAff, com necessidade de associação, valorizam as relações humanas, não se preocupam tanto com as realizações e preferem atividades que proporcionem muitos contatos com outras pessoas. Porém, isto pode ser prejudicial, porque, inviabiliza a liderança e leva à conformidade social cega.

Maximiano (2006) cita ainda que, a capacidade de satisfazer à necessidade de filiação é influenciada pelo ambiente que cerca a pessoa e por suas habilidades interpessoais. Pessoas que têm grande necessidade de filiação frequentemente sofrem de carência de habilidades interpessoais. Estas necessidades são atendidas

pela organização informal, em atividades que ficam fora do horário de trabalho, tais como almoço ou conversas de corredor.

A motivação de poder é o desejo de um indivíduo de influenciar no controle dos outros e no ambiente social. O motivo de poder manifesta-se de duas maneiras: como poder pessoal e como poder socializado. No caso do poder pessoal, os indivíduos tentam influenciar e controlar os demais com o único propósito de confirmar seu domínio sobre eles. No caso do poder socializado, os indivíduos fazem uso do seu poder para resolver problemas organizacionais e contribuir para o cumprimento das metas organizacionais. (SOTO, 2002, p. 149).

As pessoas que têm alto nível de nPow segundo Maximiano (2006), procuram cargos que tenham poder e procuram também influenciar outras pessoas e seu ambiente. A necessidade de poder pode ser satisfeita de muitas maneiras (controle de recursos, informações e pessoas). Normalmente, esta necessidade desconsidera o valor material, pois, o que importa é o que se consegue fazer com o poder. E as pessoas nPow, geralmente pode-se contar para desenvolver atividades extras.

2.4.7 TEORIA DE VROOM

Vimos que a teoria de Maslow baseia-se em uma estrutura uniforme e hierárquica de necessidades e a de Herzberg em duas classes de fatores. Ambas repousam na presunção de que existe “uma maneira melhor” de motivar as pessoas, seja através da aplicação de fatores motivacionais e enriquecimento do cargo.

Foi Victor Vroom, em 1964, o primeiro a mostrar de maneira clara o modelo cognitivo da motivação no trabalho e a aplicar a análise de escolha profissional e do esforço dispensado para realização de uma tarefa.

Vroom (*apud* Chiavenato, 2004, p.70) “a teoria de motivação restringe-se exclusivamente à motivação para produzir, rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais”.

Conforme Chiavenato (2004, p. 70) para Vroom existe três fatores que determinam a motivação para produzir:

“Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos; A relação que o indivíduo percebe entre a produtividade e alcance de seus objetivos individuais; Capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo”.

Na figura 5, estas forças estão indicadas.

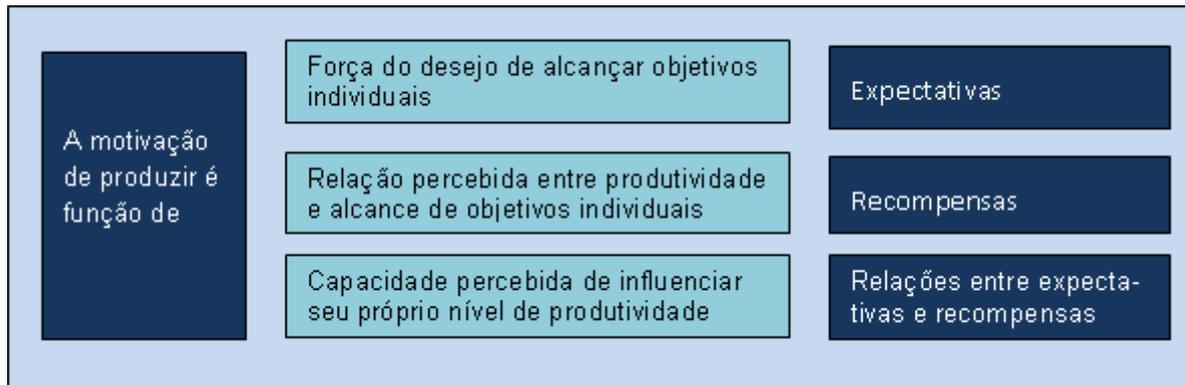


Figura 5: Os três fatores da motivação para produzir
Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2004, p. 71.

Para Vroom (apud Chiavenato, 2004, p. 70), três fatores são determinantes para a motivação para produzir de cada indivíduo: os objetivos pessoais, a relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade, e a percepção da sua capacidade de influenciar sua produtividade.

Os objetivos pessoais do indivíduo podem incluir: dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante. Porém, existem outras combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente.

Na relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade, Vroom (apud Chiavenato, 2004, p. 71), mostra que se um operário tem como objetivo ter salário maior e se esse trabalha na base de remuneração por produção, terá uma forte motivação para produzir mais. Por outro lado, se o objetivo deste operário é a aceitação social pelos outros membros do grupo, produzirá menos, ou seja, produzirá abaixo do nível que consagrou como padrão de produção informal, pois, produzir mais poderá significar a rejeição do grupo.

Vroom explica ainda que, se um funcionário acredita que um grande volume de esforço concentrado tem pouco efeito sobre o resultado, este tenderá a não se esforçar muito.

Para explicar a motivação para produzir, Vroom (apud Chiavenato, 2004, p.72) propõe um modelo de expectativa da motivação que se baseia em objetivos intermediários e gradativos que conduzem a um objetivo final.

Na figura 6, temos o modelo de expectativa da motivação.

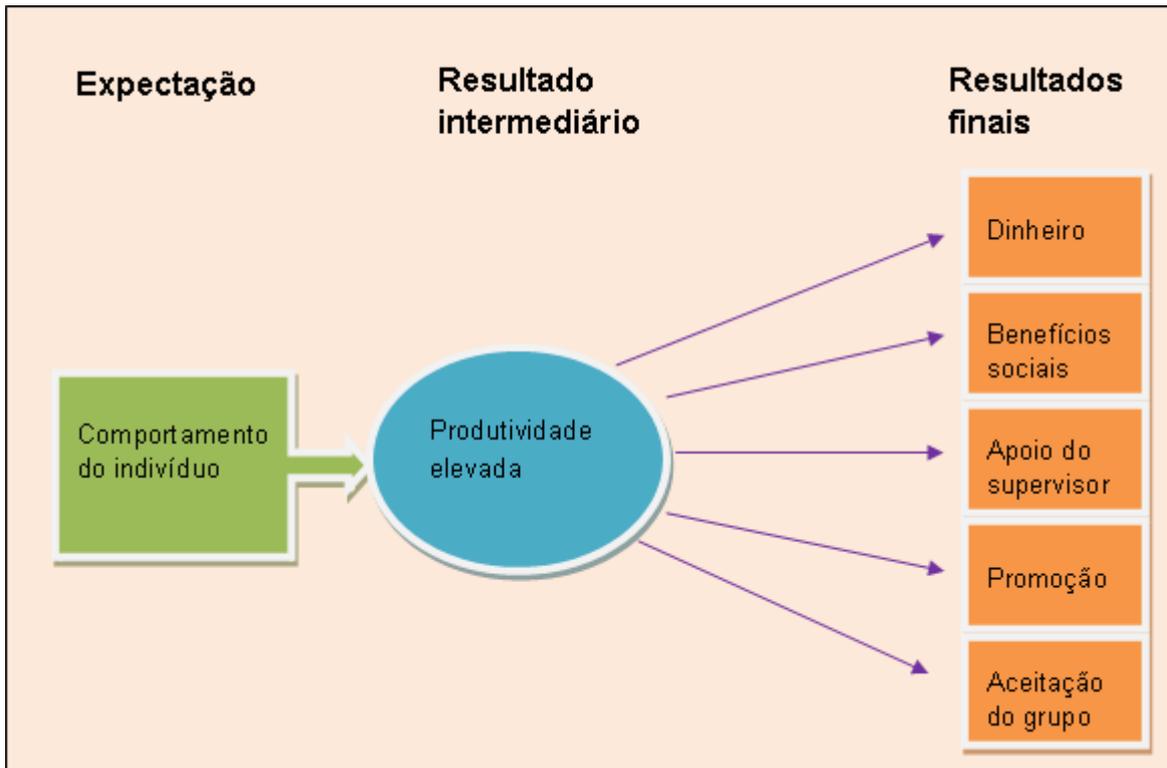


Figura 6: Modelo de expectativa aplicado.
Fonte: Adaptado Chiavenato, 2004, p. 72.

Segundo esse modelo, a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos. O indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de comportamento como resultados representando uma cadeia de relações entre meios e fins. Assim, quando o indivíduo procura um resultado intermediário, está buscando meios para alcançar resultados finais.

2.4.8 TEORIA DA MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

A teoria da motivação e desempenho é uma elaboração da teoria da expectativa de Vroom, segundo Wagner III e Hollenbeck (2006), sobretudo na forma como foi ampliada por Porter e Lawler e complementada por várias outras teorias.

Ela também é chamada de teoria da expectativa ou expectância, é uma teoria ampla sobre motivação que tenta explicar os determinantes das atitudes e dos

comportamentos no local de trabalho. Os três principais conceitos subjacentes à teoria da expectativa são os de valência, instrumentalidade e expectativa.

O conceito de valência está baseado na suposição de que a qualquer momento uma pessoa prefere certos resultados a outros, segundo (Wagner III e Hollenbeck, 2006, p.89), acrescenta ainda que, a valência é uma medida da atração que um determinado resultado exerce sobre um indivíduo ou a satisfação que ele prevê receber de um determinado resultado.

Os resultados podem ter valência positiva, negativa ou nula. Para Wagner III e Hollenbeck (2006), “resultado de valência positiva ocorre quando uma pessoa prefere alcançá-la”. Quando uma pessoa é indiferente em relação a alcançar um resultado, atribui-se esse resultado uma valência nula. E se uma pessoa prefere não alcançar o resultado, diz-se que o resultado tem valência negativa.

O segundo elemento da Teoria é a instrumentalidade, que segundo Baldwin, Rubin e Bommer (2008) é a crença de que um dado nível de desempenho levará a resultados específicos. Wagner III e Hollenbeck (2006, p.90) explicam que “a convicção de uma pessoa acerca da relação entre executar uma ação e experimentar um resultado é denominada instrumentalidade ou expectativa desempenho- resultado”.

Definir as instrumentalidades das pessoas é importante, porque é provável que seu desejo de executar uma determinada ação seja forte apenas quando a valência e a instrumentalidade forem tidas como aceitavelmente altas.

O terceiro elemento da teoria é a expectativa, Wagner III e Hollenbeck (2006), explicam que “as expectativas são convicções relativas ao vínculo entre fazer um esforço e realmente desempenhar bem”.

De acordo com Vroom, “sempre que um indivíduo escolhe entre alternativas envolvendo resultados incertos, torna-se claro que seu comportamento é afetado não só por suas preferências entres esses resultados, mas também pelo grau em que ele acredita que eles são prováveis”. (Wagner III e Hollenbeck, 2006, p.90).

A seguir temos a figura 7, onde pode ser visto o modelo de diagnóstico da motivação e desempenho.

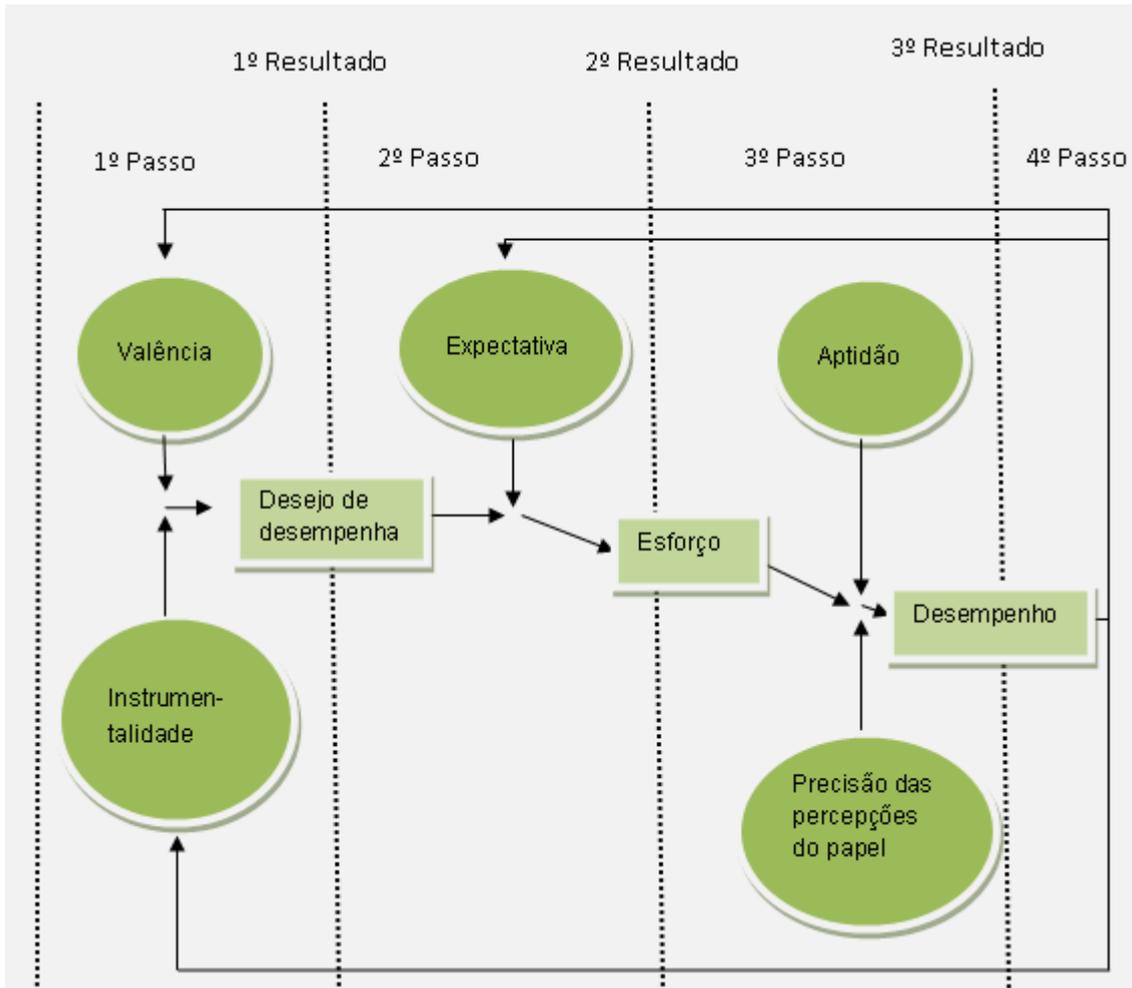


Figura 7: Modelo de diagnóstico da Motivação e do Desempenho.
 Fonte: Adaptado Wagner III e Hollenbeck, 2006, p.92.

Os três resultados que aqui nos interessam são desejo, esforço e desempenho. A figura 7 apresenta graficamente nosso modelo de motivação e desempenho. Os cinco componentes são apresentados na forma de círculos, os três resultados são mostrados como retângulos e os quatro passos, nos quais estes se combinam, são indicados por meio de linhas verticais. Em conformidade com a teoria da Expectativa, os dois primeiros passos do modelo sugerem que a valência e a instrumentalidade se combinam para influenciar o desejo de desempenhar, e o desejo e a expectativa se associam na determinação do esforço. No terceiro passo, o esforço se combina com a habilidade e a precisão das percepções do papel para influenciar o desempenho.

2.4.9 TEORIA DA EXISTÊNCIA, RELACIONAMENTO E CRESCIMENTO

Esta teoria surgiu a partir de uma tentativa de Alderfer de alinhar as necessidades estabelecidas por Maslow através da pesquisa empírica. Soto (2002) destaca que: como Maslow, Clay Alderfer considera a perspectiva de uma hierarquia de necessidades. Mas, no lugar de cinco categorias de necessidade, a hierarquia do modelo ERC consta de três categorias de necessidades: existência, relação e crescimento.

Segundo Maximiano (2006), existência compreende as necessidades básicas, fisiológicas e de segurança, de Maslow. Soto (2002) acrescenta os desejos de bem-estar, material e físico como necessidades de existência, e estes se satisfazem mediante a disposição de alimentos, água, ar, abrigo, condições de trabalho, salários, prestações, e outros.

“As necessidades de relação são os desejos de estabelecer e manter e relações interpessoais com outros indivíduos, como família, amigos, supervisores, subordinados e companheiros de trabalho”. (SOTO, 2002, p. 147). Para Maximiano (2006), as necessidades de relação compreendem as necessidades de relações pessoas significativas e as necessidades de estima, de Maslow.

Os desejos de ser criativo, fazer contribuições úteis, e produtivas e dispor de oportunidades de desenvolvimento pessoal, segundo Soto (2002), são as necessidades de crescimento e para Maximiano (2002) compreende as necessidades de auto-realização de Maslow.

Uma das características essenciais da hierarquia de necessidades de Maslow é a hipótese progressiva da satisfação, a ideia de que, para que uma necessidade apareça como fator de motivação da conduta, é necessário que antes a necessidade imediatamente inferior esteja razoavelmente satisfeita. Soto (2002, p. 147), explica que “o modelo ERC também adota a hipótese da progressão da satisfação, mas contém uma hipótese de regressão da frustração”. A hipótese de regressão da frustração sustenta que quando os indivíduos veem frustrada a satisfação de necessidades de nível superior, tornam a sentir as imposições das necessidades do nível imediatamente inferior.

A seguir, na figura 8, temos o modelo ERC da motivação:

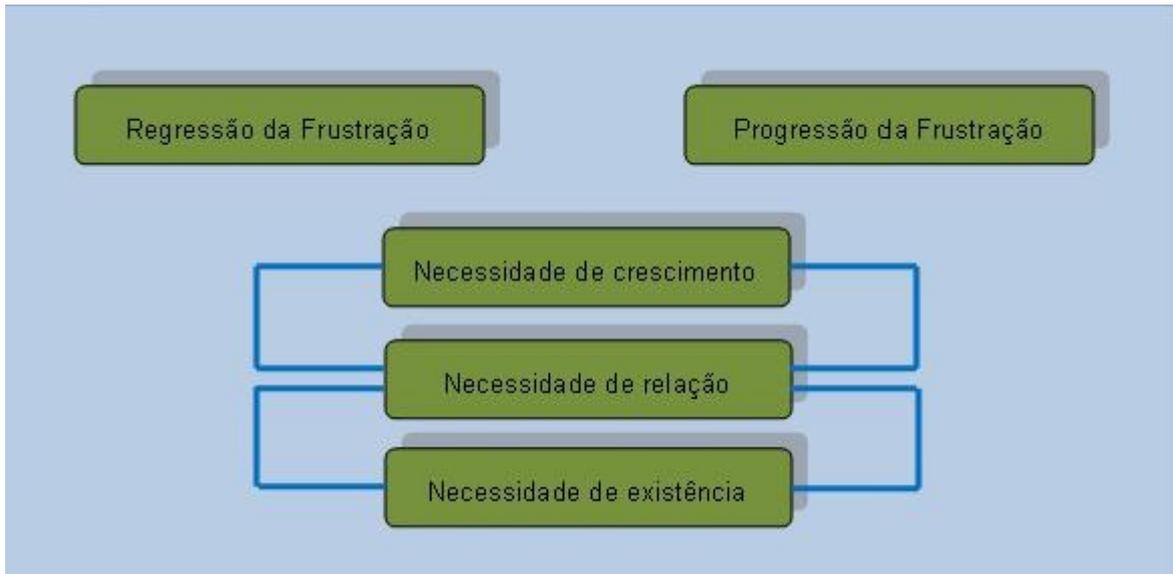


Figura 8: Modelo ERC da motivação.
 Fonte: Adaptado Soto, 2002, p. 148.

Na figura 8, estão ilustrados os componentes da progressão da satisfação e regressão da frustração do modelo ERC. No extremo direito da figura aparece a hipótese da satisfação progressiva e no esquerdo a hipótese da regressão da frustração.

Para Maximiano (2006), a teoria de Alderfer não revoga a de Maslow, mas acrescenta um aprimoramento à ideia das hierarquias das necessidades ao considerar esses dois princípios.

2.4.10 TEORIA DE MCGREGOR

A teoria desenvolvida por McGregor compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (a que deu o nome de Teoria X), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que denominou Teoria Y).

2.4.10.1 TEORIA X

Segundo Freeman e Stoner “a Teoria X de acordo com McGregor, trata-se de uma visão tradicional da motivação, afirmando que o trabalho é desagradável para os empregados, que devem ser motivados através de força, de dinheiro e de elogios”. Chiavenato (2003, p.337) “acrescenta ainda que a teoria se baseia em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano, a saber”:

“As pessoas são indolentes e preguiçosas por natureza: elas evitam o trabalho ou trabalham o mínimo possível, em troca de recompensas salariais ou materiais; Falta-lhes ambição: não gostam de assumir responsabilidades e preferem ser dirigidas e sentir-se seguras nessa dependência. O homem é basicamente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização”.

“A sua própria natureza leva-as a resistir às mudanças, pois procuram sua segurança e pretendem não assumir riscos que as ponham em perigo; A sua dependência torna-as incapazes de autocontrole e autodisciplina: elas precisam ser dirigidas e controladas pela administração”.

Essas concepções e premissas a respeito da natureza humana formam a Teoria X, segundo Chiavenato (2003) reflete um estilo de administração duro, rígida e autocrática e que faz as pessoas trabalharem dentro de esquemas e padrões planejados e organizados, tendo em vista o alcance dos objetivos da organização. As pessoas são visualizadas como meros recursos ou meios de produção.

2.4.10.2 TEORIA Y

Esta teoria é mais otimista, é a concepção moderna da administração de acordo com a teoria comportamental. A Teoria Y baseia-se em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana, segundo Chiavenato (2003, p. 338). A seguir as concepções e premissas que formam a Teoria Y:

“As pessoas não tem desprazer inerente em trabalhar. Dependendo de certas condições, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e recompensa ou uma fonte de punição; As pessoas não são, por sua natureza intrínseca, passivas

ou resistentes às necessidades da empresa: elas podem tornar-se assim, como resultado de sua experiência negativa em outras empresas”.

“As pessoas têm motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades. O funcionário deve exercitar autodireção e autocontrole a serviço dos objetivos que lhe são confiados pela empresa; O homem médio aprende sob certas condições a aceitar, mas também a procurar responsabilidade. A fuga à responsabilidade, a falta de ambição e a preocupação exagerada com a segurança pessoal são consequências da experiência insatisfatória de cada pessoa, e não uma característica humana inerente a todas as pessoas.”

“A capacidade de alto grau de imaginação e de criatividade na solução de problemas empresariais é amplamente e não escassamente distribuída entre as pessoas. Na vida moderna, as potencialidades intelectuais das pessoas são apenas parcialmente utilizadas”.

Com estas premissas podemos perceber que, a Teoria Y mostra um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, por meio do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

A teoria Y é aplicada nas empresas através de um estilo de direção baseado em medidas inovadoras e humanistas, que segundo Chiavenato (2003) são:

“Descentralização das decisões e delegação de responsabilidades; Aplicação do cargo para maior significado do trabalho; Participação nas decisões e administração consultiva; Auto-avaliação do desempenho”.

No quadro 2, temos a Teoria X e a Teoria Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana.

PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA X	PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Quadro 2: Teoria X e Teoria Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana.
 Fonte: Adaptado, Chiavenato, 2003, p. 339.

2.4.11 TEORIA DE EQUIDADE DE ADAMS

Para Baldwin, Rubin e Bommer (2008) equidade refere-se às percepções dos trabalhadores quanto à justiça dos resultados que recebem no trabalho. Esses julgamentos pessoais da equidade são baseados em uma comparação social pela qual as pessoas comparam o que estão obtendo com seu trabalho (seus resultados) com o que estão dando ao seu trabalho (insumos ou contribuições).

O ponto central da teoria da equidade (ou teoria do equilíbrio) é a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Com isso, Maximiano (2006) explica que se duas pessoas realizarem o mesmo esforço, a recompensa deve ser igual à da outra. Bateman e Snell (2006) acrescentam que a Teoria da equidade afirma que as pessoas avaliam o grau de justiça com que têm sido tratadas baseando-se em dois fatores-chave: seus resultados e suas contribuições.

Os resultados referem-se às várias coisas que as pessoas recebem no trabalho: reconhecimento, remuneração, benefícios, satisfação, estabilidade, tarefas atribuídas, punições e assim por diante. Conforme Bateman e Snell (2006) os insumos refere-se às contribuições que as pessoas oferecem a organização: esforço, tempo, talento, desempenho, comprometimento acima do exigido, boa cidadania e assim por diante.

Na figura 9, vemos uma representação global da teoria da equidade.

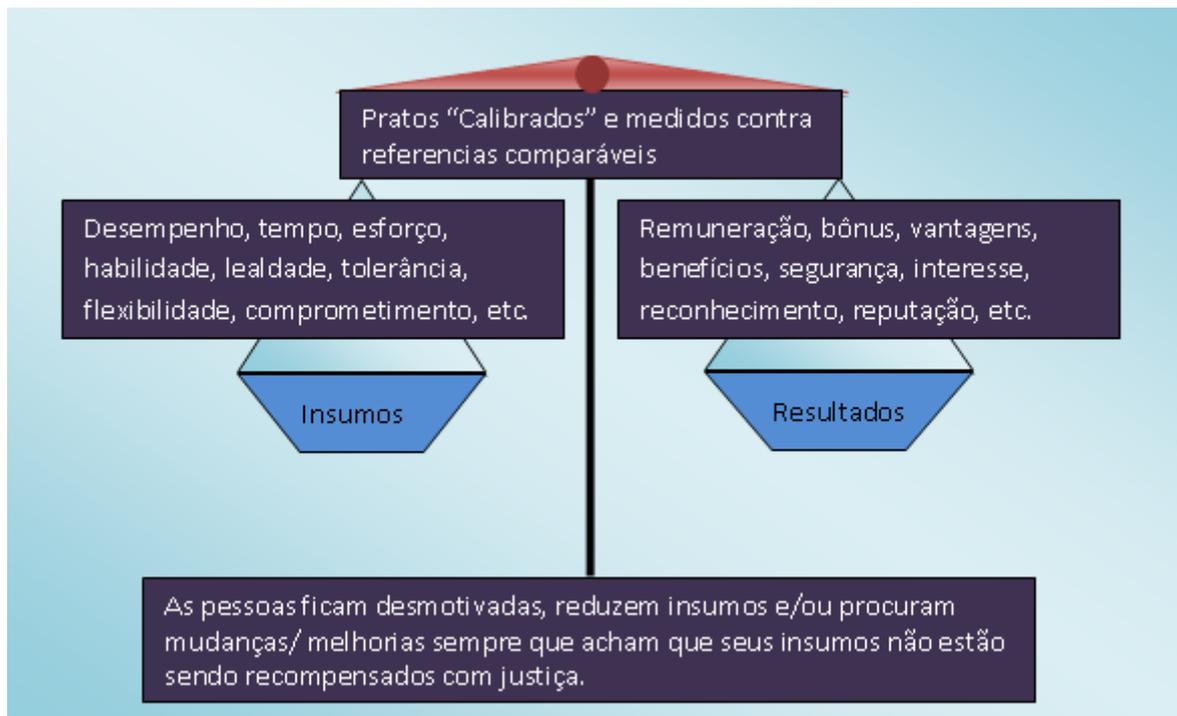


Figura 9: Diagrama da teoria da equidade.
Fonte: Adaptado Baldwin, Rubin e Bommer, 2008. p. 114.

Entre os resultados se figuram remuneração, benefícios extras, maior responsabilidade e prestígio, enquanto entre os insumos podemos citar horas extras trabalhadas e qualidade do trabalho, bem como educação e experiência. Então, a razão entre resultados e insumos é comparada com as razões correspondentes de seu grupo de comparação. O resultado dessa comparação é a base para crenças sobre justiça.

2.5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Muitos especialistas consideram atualmente as pessoas que formam uma organização como fonte primeira de vantagem competitiva sustentável. Portanto, a Administração de recursos humanos mediante a aplicação de conhecimento no campo do comportamento organizacional é um recurso essencial com o qual é possível criar e manter vantagem competitiva.

2.5.1 O QUE É COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Como o trabalho busca entender quais os fatores que motivam e satisfazem os colaboradores da empresa, é preciso entender o significado de comportamento organizacional que segundo Wagner III e Hollenbeck (2006) é um campo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas. Subjacentes a esta definição de comportamento organizacional, encontra-se três considerações importantes:

1- O comportamento organizacional enfoca comportamentos observáveis, tais como conversar com colegas de trabalho, utilizar equipamentos ou preparar um relatório. Porém, também lida com ações internas, como pensar, perceber e decidir, as quais acompanham as ações externas.

2- O comportamento organizacional estuda o comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de unidades sociais maiores.

3- O comportamento organizacional também analisa o “comportamento” dessas unidades sociais maiores – grupos e organizações – por si. Nem os grupos nem as organizações se comportam do mesmo jeito que uma pessoa. Entretanto, certos eventos de unidades sociais maiores não podem ser explicados somente como resultado de comportamentos individuais. Esses eventos devem ser entendidos como termos de processos grupais ou organizacionais.

O comportamento organizacional se divide em três partes: Comportamento Microorganizacional que ocupa-se principalmente do comportamento do indivíduo que trabalha sozinho. Comportamento Macroorganizacional diz respeito à compreensão dos comportamentos da empresa inteira. Por fim se tem o Comportamento Mesoorganizacional que concentra-se principalmente na

compreensão dos comportamentos das pessoas que trabalham em equipes e em grupos. Desta forma é essencial compreender o significado dos grupos.

2.5.2 O QUE É UM GRUPO

Para Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 210) grupo é um conjunto de duas ou mais pessoas que interagem entre si de tal forma que cada uma influencia e é influenciada pelas outras. Os membros de um grupo definem importantes distinções psicológicas entre si e as pessoas que não participam do grupo. Em geral, elas:

“Definem a si mesmas como membros; São definidas pelas outras pessoas como membros; Identificam-se umas com as outras; Envolvem-se em interação frequente; Participam de um sistema de papéis interdependentes; Compartilham normas comuns; Buscam metas comuns, interdependentes; Sentem que sua filiação ao grupo é compensadora; Possuem uma percepção coletiva da unidade; Unem-se em todo confronto com outros grupos ou indivíduos”.

Essas distinções fornecem ao grupo suas fronteiras e um sentido de permanência. Emprestam ao grupo uma identidade distinta e o separam de outras pessoas e grupos. Contribuem também para a eficácia do grupo, o objetivo último das atividades grupais. Um grupo é eficaz quando satisfaz três critérios importantes:

1- Produção. O produto do trabalho do grupo deve atender ou superar os padrões de quantidade e qualidade definidos pela organização. A produtividade do grupo é uma medida dessa produção.

2- Satisfação dos membros. A filiação ao grupo deve propiciar às pessoas satisfação a curto prazo e facilitar seu crescimento e desenvolvimento a longo prazo. Se não faz, os membros sairão, e o grupo deixará de existir.

3- Capacidade para cooperação contínua. Os processos interpessoais que o grupo utiliza para concluir uma tarefa devem manter ou ampliar a capacidade dos membros de trabalhar juntos. Grupos que não cooperam não conseguem permanecer viáveis.

Um grupo eficaz, portanto, é capaz de satisfazer demandas imediatas de desempenho e satisfação do grupo e, ao mesmo tempo, estabelecer condições para a sobrevivência a longo prazo.

2.5.3 MOTIVAÇÃO DOS MEMBROS

A motivação dos membros é outro fator que afeta a produtividade em grupo e que pode ser gerenciada para evitar ou minimizar a perda de processo. Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 219) acrescentam ainda que os membros devem estar suficientemente motivados para alcançar o mais alto nível de produtividade permitido por seus talentos. Tal como as metas e as recompensas pode fortalecer a motivação dos indivíduos, também podem aumentar a motivação nos grupos.

Os estudos sobre desempenho grupal, tal como as pesquisas evidenciaram ser verdade para os indivíduos, têm demonstrado que o estabelecimento de metas grupais específicas e complexas exerce um poderoso efeito positivo sobre a produtividade grupal.

Recompensas dependentes de realização específica também ajudam a motivar os grupos. Existem dois tipos fundamentalmente diferentes de recompensas de grupo. Recompensas à cooperação em grupo são distribuídas igualmente entre os membros, ou seja, o grupo é recompensado como grupo por seu desempenho satisfatório, e cada membro recebe exatamente a mesma recompensa. Esta técnica não reconhece diferenças individuais de esforço ou desempenho, mas, ao contrário, recompensa esforços dos funcionários no sentido de coordenarem suas atividades de trabalho e de recorrerem uns aos outros.

Já no sistema de recompensas à competição em grupo, os membros do grupo são premiados por desempenho satisfatório como indivíduos de um grupo. Recebem recompensas equitativas que variam conforme seu desempenho individual. Esse sistema, se baseia na ideia de que o desempenho elevado do grupo exige que todos os membros desempenhem no grau mais elevado de sua capacidade, premia mais aqueles que fazem do que aqueles que não fazem.

2.5.4 PROGRAMAS DE INCENTIVOS

Os programas de incentivos têm o objetivo de estimular ou premiar o desempenho. Os programas de incentivos para Maximiano (2008, p. 235) são um ramo de negócios que se desenvolveu bastante no século XX, mas a ideia de incentivo é muito antiga.

Os incentivos representam o reconhecimento da administração e dos colegas pelo desempenho do trabalhador. É estimulante para muitos perseguir um incentivo em competição com outros ou consigo mesmo, em busca de reconhecimento ou auto-realização.

Os programas de incentivos estão normalmente associados a algum tipo de campanha, competição interna ou projeto de aprimoramento do desempenho das pessoas e da empresa. Segundo Maximiano (2008) há quatro categorias principais de incentivos: programas de reconhecimento, incentivos monetários, mercadorias e viagens.

1- Os programas de reconhecimento: estabelecem premiações de natureza psicológica ou social, recompensando de alguma forma os vencedores. Os funcionários do mês têm suas fotos colocadas nas paredes, para que os colegas e clientes possam vê-los, em muitas empresas.

2- Incentivos monetários: é a premiação em dinheiro, é a forma mais simples que uma empresa pode usar. É também muito tradicional e largamente usada: comissões de vendas, bonificações por peças produzidas, participação nos lucros e prêmios por sugestões são apenas alguns dos inúmeros exemplos que essa modalidade de premiação oferece.

3- Mercadorias: a utilização de mercadorias como premiação também é muito comum e representa o dinheiro transformado em algo material, como uma caneta, relógio ou até mesmo um automóvel.

4- Viagens: as viagens de incentivo representam a maneira mais dispendiosa de premiar o desempenho. No entanto, as viagens certamente são o que há de mais atraente para muitas pessoas.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa consiste na identificação dos principais fatores motivacionais que influenciam a produção para o trabalho dos funcionários de uma madeireira Juinense e se caracteriza como pesquisa exploratória que segundo Gil (2010, p. 27) as pesquisas exploratórias: Tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito a construir hipóteses. Figueiredo e Souza (2010, p. 91) complementam afirmando que “consiste também em investigações empíricas, porém o objetivo é a formulação de questões ou de um problema.” Para Cervo e Bervian (2002, p. 69) “os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo”.

Para Gonçalves e Meireles (2004) o estudo exploratório pode ser entendido como um processo investigativo que leva ao diagnóstico – descoberta do verdadeiro problema, ou do problema mais relevante que é a causa dos sintomas já presenciados. Além disso, Figueiredo e Souza (2010, p. 91) também dizem que “deve utilizar as técnicas de pesquisa qualitativa, tais como: observação participante, história ou relato de vida, análise de conteúdo, entrevista não diretiva, estudo de caso, pesquisa-ação, pesquisa-interação e outras”.

Portanto à natureza dos dados encontrados na pesquisa é qualitativa, para Figueiredo e Souza (2010, p. 107) pesquisa qualitativa “é um método que associa a análise estatística à investigação dos significados das relações humanas, privilegiando a melhor compreensão do termo a ser estudado, facilitando desta forma a interpretação dos dados obtidos”. Acrescentam ainda que “o pesquisador é um participante ativo, ele interage em todos os processos, compreende, interpreta e analisa os dados a partir da significação das informações coletadas”.

A abrangência da pesquisa será elaborada através de um estudo de caso que para Acevedo (2007, p. 50) “caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que poder ser divididos em indivíduos ou organizações”.

O estudo de caso permite uma maior aproximação do objeto estudado e um maior detalhamento que será feito através de aplicação de questionários que para

Cervo e Bervian (2002, p. 48) “é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja.” Figueiredo e Souza (2010, p. 107) complementam que “consiste basicamente na elaboração de uma série de perguntas ordenadas que traduzam os objetivos específicos da pesquisa em itens redigidos de forma clara e precisa, tendo como base o problema formulado ou a hipótese levantada.”

O questionário foi aplicado ao quadro de funcionários da empresa pesquisada. A população da empresa é composta por 14 funcionários, sendo 2 da área administrativa e 12 do setor de produção aonde foi aplicado o questionário. Para Cervo e Bervian (2002, p. 73) “população pode referir-se a um conjunto de pessoas [...] que representem a totalidade de indivíduos que possuam as mesmas características definidas para um estudo.”

Esses funcionários receberam as perguntas e os mesmos responderão o questionário para possibilitar a identificação dos principais fatores que influenciam a motivação dos mesmos segundo sua própria percepção dentro da empresa e não será divulgada a identidade daqueles que responderem o questionário.

Este questionário foi aplicado somente na madeireira X do município de Juina, portanto os resultados e conclusões obtidos referem-se exclusivamente a ela.

Foi realizada uma análise dos dados obtidos na aplicação dos questionários. Dados esses que foram analisados e apresentados em formas de gráficos ou tabelas e algumas perguntas foram feitas através de análise de conteúdo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir serão analisados os dados obtidos na aplicação dos dois questionários. Primeiramente serão analisadas as respostas dadas às perguntas abertas, que foram destinadas ao gerente da empresa.

Conforme a resposta do gerente, a empresa não possui nenhum programa de motivação, pois, a empresa por ser pequena e familiar nunca se preocupou com a motivação de seus funcionários e nunca buscou implantar programas de incentivos.

Por outro lado, o gerente informou que a empresa oferece uma cesta básica para os funcionários que não tiverem faltado durante o mês de trabalho. Para ele, esta é uma maneira de diminuir o número de faltas e conseqüentemente incentivar os empregados.

Quando questionado sobre o ambiente físico que a empresa proporciona para os seus funcionários, como ambiente saudável, iluminação, ventilação entre outros, disse que seus colaboradores estão satisfeitos, uma vez que os funcionários tem sempre a disposição os materiais necessários para cada atividade desempenhada.

Em relação à remuneração recebida e as atividades que cada funcionário desenvolve dentro da empresa, o gerente responde que seus colaboradores se sentem muito satisfeitos, pois a empresa paga um salário acima da base salarial estipulada pelo sindicato dos madeireiros.

Quanto o relacionamento dos funcionários com a chefia, ele informa que a empresa busca atender as necessidades dos colaboradores, dando liberdade para que todos deem sua opinião ou façam suas reclamações.

Sobre o relacionamento entre os próprios colaboradores o gerente disse que a relação deles é regular entre alguns funcionários e ótima entre outros, pois já ocorreram desentendimentos entre alguns colegas de trabalho, já outros possuem uma relação que se estende além do ambiente de trabalho.

Quando questionado sobre o nível de satisfação dos funcionários em relação à importância que cada um deles tem para a empresa, respondeu que seus

colaboradores se sentem satisfeitos, pois eles sabem o quanto são importantes no processo de produção da empresa.

Sobre o nível de satisfação que seus colaboradores possuem quanto à participação deles nas tomadas de decisões da empresa, ele considera o nível como pouco satisfeito. Segundo ele a empresa não dá liberdade para os funcionários participarem nas decisões tomadas na empresa. Pois, a empresa possui uma administração hierárquica. As opiniões são ouvidas, mas muitas vezes não são utilizadas.

Em relação aos benefícios, ele considera o nível de satisfação dos seus funcionários como baixa, pois segundo ele a empresa não oferece nenhum incentivo além da sexta básica para os funcionários que não faltam.

Já sobre as premiações o gerente informou que desde quando ele trabalha na empresa nunca foi oferecidas premiações ou criado um programa que se incentiva e proporciona a competição entre seus funcionários. Por estes motivos, ele acredita que o nível de satisfação dos seus funcionários esteja baixo.

Quando questionado sobre as confraternizações e atividades de integração do corpo de funcionários, disse que o nível de satisfação é elevado, pois são realizado almoços em datas comemorativas, como páscoa, natal e final de ano, além de presentear seus colaboradores com sextas comemorativas. Acrescentou ainda que a empresa apoia todo tipo de atividade de integração de seus funcionários, como torneios e reuniões.

Referente à importância de incentivar os funcionários para o trabalho, melhorar a qualidade de vida e a satisfação dos mesmos e o quanto esses fatores influenciam na produtividade da empresa, respondeu achar de extrema importância, pois segundo ele quando um funcionário esta feliz e comprometido com a empresa sua produção aumenta e se torna mais eficiente.

O segundo questionário que foi aplicado aos funcionários, é composto por 11 questões. Para cada questão existem 5 alternativas de resposta que correspondem aos níveis de satisfação. O questionário foi respondido por 6 empregados da empresa, pois no dia da realização da referente pesquisa apenas 6 colaboradores do setor de produção se encontravam na empresa.

Desta forma, serão apresentados a seguir os resultados encontrados na pesquisa realizada aos funcionários.

No gráfico 1 apresenta-se o nível de satisfação em trabalhar na madeireira.



Gráfico 1: Trabalhar na empresa
Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Observa-se que os 6 funcionários, ou seja, 100% dos empregados pesquisados informaram que o nível de satisfação é bom. Com isso, percebe-se que todos gostam de trabalhar na empresa.

No gráfico 2 verifica-se o nível de satisfação a respeito das atividades realizadas dentro da empresa.



Gráfico 2: Atividades realizadas
Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Percebe-se que 83% (5) dos pesquisados responderam estar com seu nível de satisfação ruim, referente às atividades realizadas. Já os outros 17% (1) responder ter um nível de satisfação bom.

No gráfico anterior percebe-se que 100% dos funcionários se dizem satisfeitos em trabalhar na empresa e em seguida 83% respondeu não estar satisfeito com as atividades que realizam. Isso se deve, ao fato de os colaboradores exercerem outras atividades, não apenas as suas.

No gráfico 3, pode-se ver a satisfação dos funcionários referente a remuneração (salário) recebida.



Gráfico 3: Remuneração (Salário)
Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Pode-se observar que 50% (3) dos funcionários consideram a remuneração recebida em um nível bom, já os outros 50% (3) informaram considerar o salário em um nível médio.

Quando questionado sobre a remuneração dos seus funcionários, o gerente informou acreditar que o nível era muito bom, pois, segundo ele a empresa paga um salário acima da base estipulada pelo sindicato dos madeireiros.

Os colaboradores recebem o salário estipulado pelo sindicato, que sofre reajustes continuamente, além das horas extras, que é de direito de todos, já que eles trabalham 9 horas e 30 minutos por dia.

No gráfico 4 analisa-se o nível de satisfação dos colaboradores referente à jornada de trabalho desempenhada por eles.

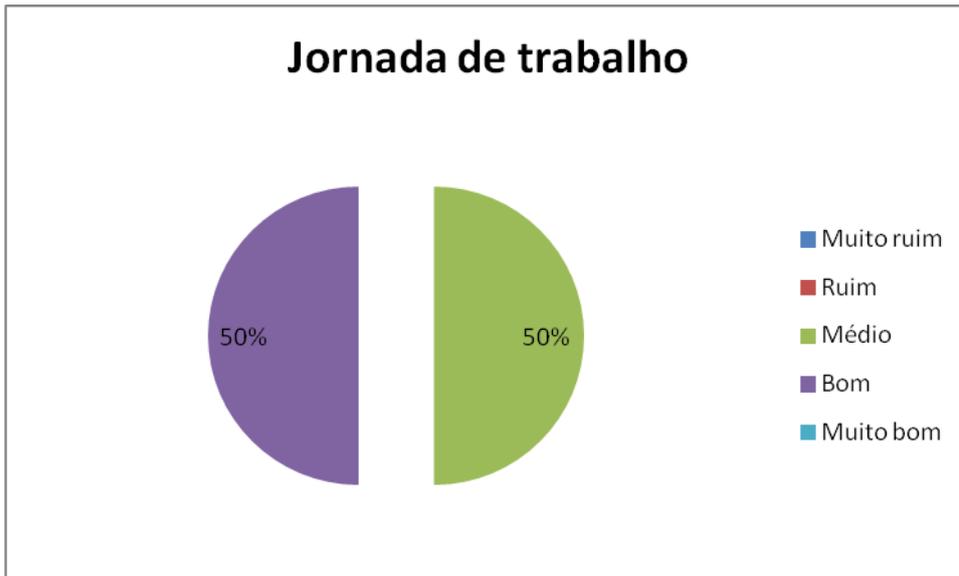


Gráfico 4: Jornada de trabalho
Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Percebe-se que 50% (3) dos pesquisados informaram achar a jornada de trabalho boa e os outros 50% (3) consideraram como média. A jornada de trabalho dos colaboradores é de 52 horas semanais.

Já no gráfico 5 temos o nível de satisfação dos colaboradores da empresa em relação ao relacionamento que os empregados possuem entre eles.

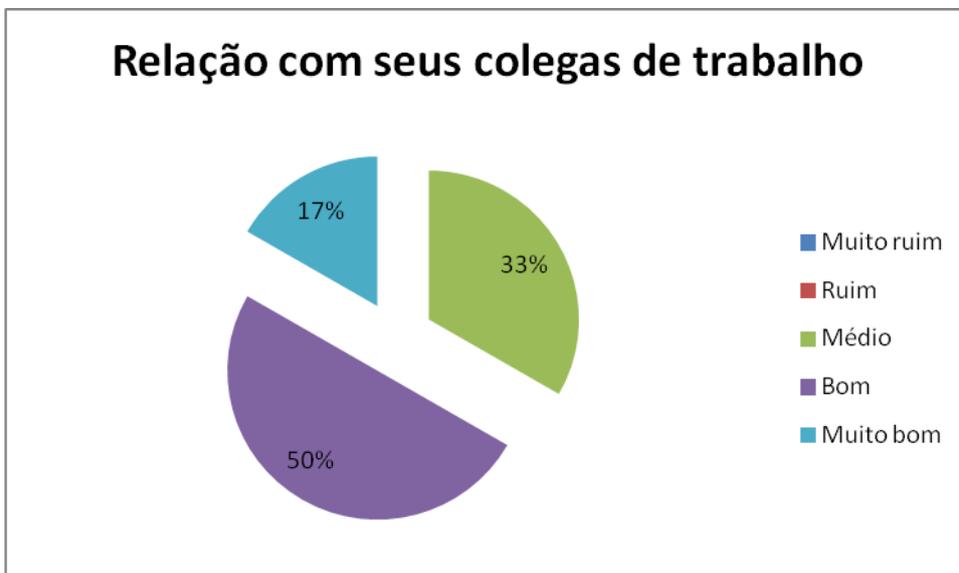


Gráfico 5: Relação com seus colegas de trabalho
Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Conforme as respostas obtidas no questionário fechado, podemos perceber que 17% (1) dos pesquisados informaram que a relação com os outros funcionários é muito boa.

Já 33% (2) informaram possuir um nível médio de satisfação referente à relação existente com seus colegas de trabalho. Os 50% (3) restantes disseram ter uma relação boa com os demais colegas de trabalho.

Quando perguntado a respeito do nível de satisfação que os colaboradores da empresa possuíam referentes as relações entre os colegas de trabalho, o gerente informou acreditar que a relação era regular entre alguns funcionários e ótima entre outros, pois, segundo ele já houve desentendimento entre alguns colegas de trabalho.

Na realização da pesquisa, pode-se perceber a divisão dos colaboradores em grupos. Totalmente normal, pois, relacionar-se com quem se tem mais finalidade é uma característica de qualquer ser humano.

No gráfico 6 analisa-se o nível de satisfação dos empregados a respeito das condições físicas da empresa como: iluminação, ventilação, higienização, ambiente seguro e saudável, etc.

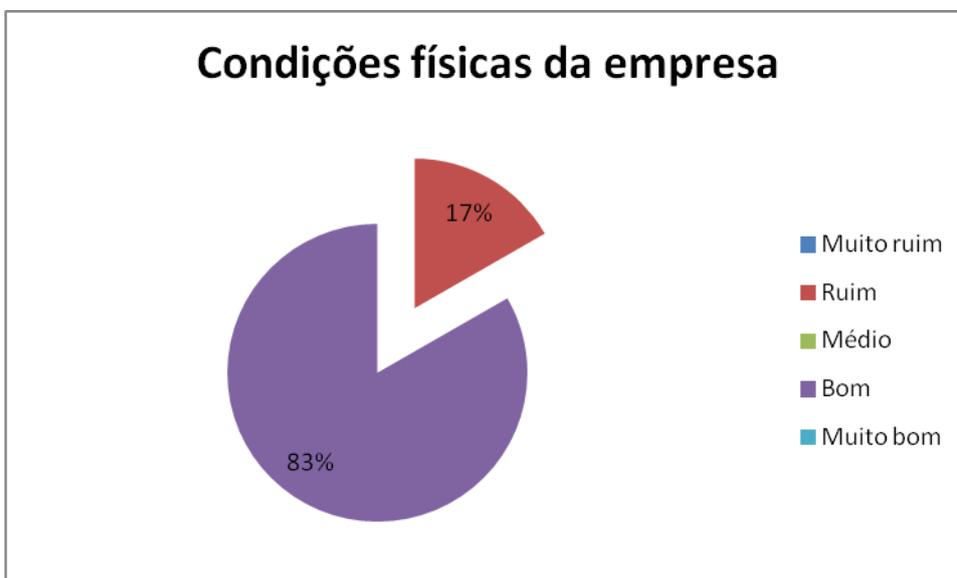


Gráfico 6: Condições físicas da empresa
Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Percebe-se que 83% (5) dos empregados pesquisados informaram considerar as condições físicas da empresa como boa, já os outros 17% (1) disse achar o ambiente de trabalho ruim.

O gerente, quando foi questionado sobre o ambiente de trabalho que a empresa oferece aos seus colaboradores, disse que a empresa proporciona para os seus funcionários todos os materiais necessários para que os mesmos desenvolvam suas atividades da melhor forma e por isso acredita que a satisfação dos mesmos esteja em um nível bom.

A empresa proporciona todos os IPIs necessários, o local de trabalho é bem iluminado, ventilado e atende a todas as exigências de segurança e higienização exigidos por lei.

No gráfico 7 foi descrito o nível de satisfação dos funcionários da empresa em relação ao relacionamento dos mesmos com a chefia.



Gráfico 7: Relacionamento com seu chefe.
Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Verifica-se que 100% (6) dos pesquisados informaram que a relação entre eles e a chefia está em um nível bom de satisfação.

O gerente informou em seu questionário que acredita que o nível de satisfação de seus funcionários sobre o relacionamento dos mesmos com a chefia é

boa, pois, segundo ele a empresa busca atender as necessidades dos colaboradores, dando liberdade para que todos deem sua opinião ou faça suas reclamações.

No dia-a-dia de trabalho, percebe-se que todos respeitam seus superiores, demonstram um nível de admiração, pois, a chefia não dá apenas ordem, mas ajuda efetivamente no desenvolvimento das atividades.

No gráfico 8 é representado o nível de satisfação dos funcionários em relação aos benefícios que a empresa oferece.

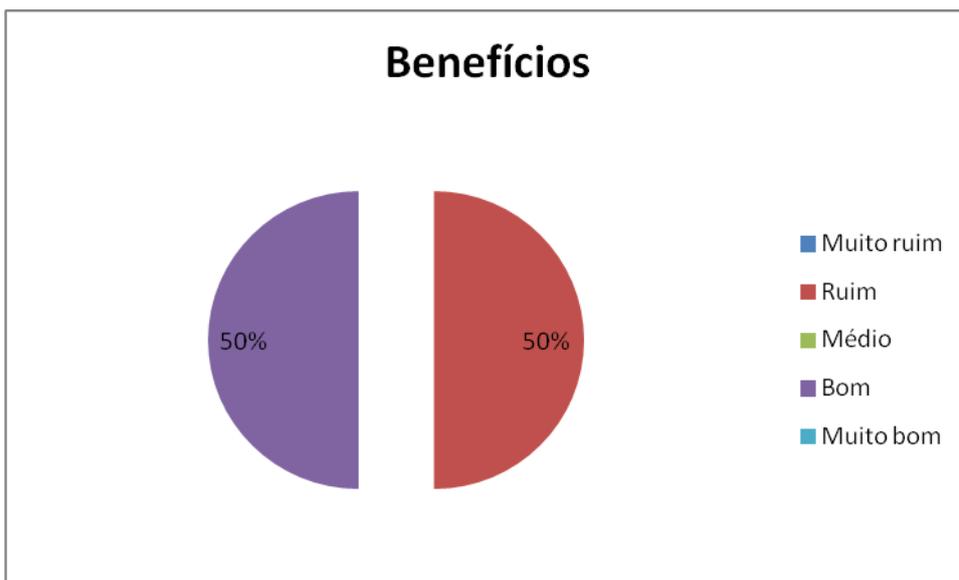


Gráfico 8: Benefícios.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Verifica-se que 50% (3) dos funcionários informaram possuir um nível bom de satisfação em relação aos benefícios que a empresa oferece. Já os outros 50% (3) disseram que o nível de satisfação está ruim.

Em relação aos benefícios o gerente informou considerar o nível de satisfação dos seus funcionários como baixa, pois segundo ele a empresa não oferece nenhum incentivo além da cesta básica para os funcionários que não faltam.

A cesta básica é uma forma de diminuir o número de absenteísmo, ou seja, o alto número de faltas. Outro benefício oferecido pela empresa são lembranças de final de ano.

No gráfico 9 vemos o nível de satisfação dos funcionários em relação à preocupação da empresa com a motivação, satisfação e qualidade de vida dos seus funcionários dentro da empresa.



Gráfico 9: Preocupação da empresa com a motivação.
Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Para 34% (2) dos pesquisados se dizem insatisfeitos, ou seja, considera o nível de satisfação ruim em relação à preocupação que a empresa possui com a motivação, satisfação e qualidade de vida dos seus funcionários.

Foi verificado também que 33% (2) dizem ter um nível de satisfação médio, já os 33% (2) restantes afirmam ter uma satisfação boa, referente à preocupação demonstrada pela empresa na motivação de seus funcionários.

Quando foi questionado sobre a importância de incentivar os funcionários para o trabalho, melhorar a qualidade de vida e a satisfação dos mesmos o gerente respondeu considerar importante, porém, acrescentou que a empresa nunca criou ou implantou um programa de motivação para seus funcionários. Segundo ele motivo pelo qual nunca pensou em implantar um programa de motivação para seus colaboradores é o fato de a empresa ser familiar.

No gráfico 10 foi representado o nível de satisfação dos funcionários em relação às confraternizações feitas pela empresa.

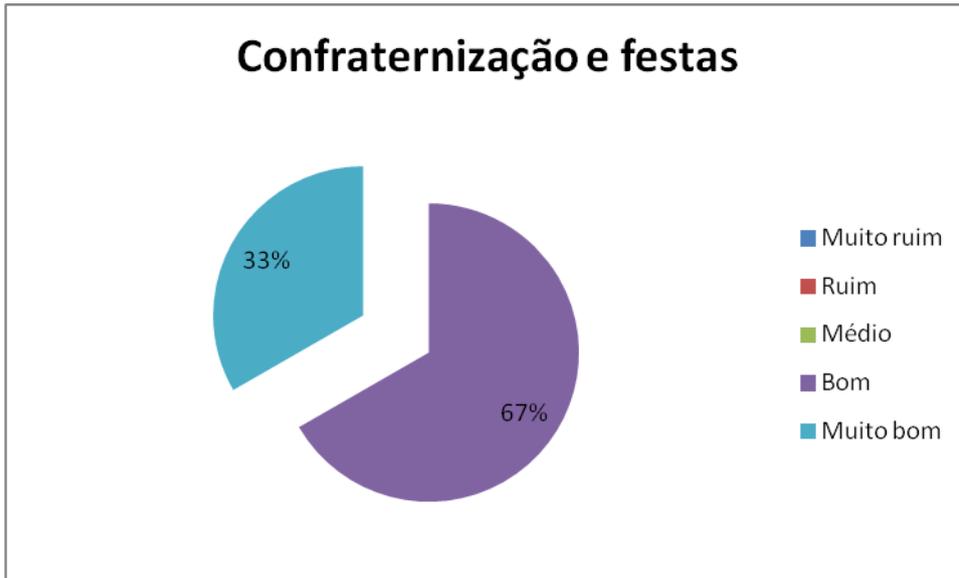


Gráfico 10: confraternização e festas.
 Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Analisa-se que 33% (2) dos funcionários pesquisados dizem possuir um nível de satisfação muito bom, já os 67% (4) restantes dizem ter uma satisfação boa em relação às confraternizações e festas realizadas pela empresa.

O gerente em seu questionário quando foi perguntado sobre as festas e confraternizações informou que a empresa dá o total apoio para todo o tipo de atividades de integração dos funcionários, e disse ainda que a empresa sempre presenteia seus colaboradores com lembranças e faz almoços em datas comemorativas, como páscoa e natal.

Na questão de número 11 do questionário aplicado aos funcionários buscou identificar quais os fatores que mais satisfazem os funcionários no ambiente de trabalho.

A questão possui cinco fatores (1- Muito satisfeito, 2- Pouco satisfeito, 3- Mais ou menos satisfeito, 4- pouco insatisfeito e 5- muito insatisfeito), cada fator possui um peso em ordem decrescente, ou seja, 5 para muito satisfeito (A); 4 para satisfeito (B); 3 neutro (C); 2 para insatisfeito (D) e 1 para muito insatisfeito (E).

Portanto na tabela 1 identificam-se os valores obtidos nas respostas dos questionários.

Tabela 1: Fatores motivacionais.

Fatores	Frequência				
	A	B	C	D	E
Aumento de salário	2	4	-	-	-
Promoções de cargos	-	-	2	-	4
Crescimento individual	-	-	5	1	-
Melhoria nas condições de vida	5	1	-	-	-
Estabilidade no emprego	1	1	4	-	-
Valorização e reconhecido pelo trabalho que executa	1	3	2	-	-
O trabalho te dá um sentimento de realização pessoal	-	3	3	-	-
Realização profissional	-	1	3	1	1
Reconhecimento	-	2	2	2	-
Carga horária	1	4	1	-	-
Ambiente limpo	1	3	2	-	-
O material usado por você no dia-a-dia	-	5	1	-	-
Incentivo para a qualificação e crescimento profissional	-	1	5	-	-
Se sente inferior aos demais funcionários	-	3	3	-	-
Satisfação com a qualidade de vida no trabalho	2	3	1	-	-
Quanto você se sente motivado trabalhando na madeireira	1	5	-	-	-

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Na tabela 1, veem-se os fatores motivacionais com as suas devidas frequências, ou seja, a quantidade de vezes que a opção foi marcada no questionário. A seguir será analisado cada fator individualmente com a frequência marcada pelos funcionários da empresa, será calculado o peso que cada frequência possui e por último será determinado a média motivacional que cada fator possui segundo as respostas dos funcionários.

A tabela 2 representa a análise do fator aumento de salário.

Tabela 2: Aumento de salário.

Aumento de salário			
Alternativa	F	Peso	FxP
Muito Satisfeito	2	5	10
Pouco satisfeito	4	4	16
Mais ou menos satisfeito	0	3	0
Pouco insatisfeito	0	2	0
Muito insatisfeito	0	1	0
Total	6		26
Média	4,33		

Fonte: Dados obtido através do questionário.

Percebe-se na tabela 2 que 33% (2) dos funcionários responderam estar muito satisfeitos com o fator aumento de salário e 67% (4) respondeu estar pouco satisfeito com o aumento de salário. Desta forma a média motivacional ficou em 4,33.

Com isso, percebe-se que o aumento de salário é um fator motivacional importante para os colaboradores, pois, possui uma média acima de 4,33.

A tabela 3 representa a promoção de cargo.

Tabela 3: Promoções de cargo.

Promoções de cargo			
Alternativa	F	Peso	FxP
Muito Satisfeito	0	5	0
Pouco satisfeito	0	4	0
Mais ou menos satisfeito	2	3	6
Pouco insatisfeito	0	2	0
Muito insatisfeito	4	1	4
Total	6		10
Média	1,67		

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Verifica-se que 33% (2) responderam estar mais ou menos satisfeito com as promoções de cargo e 67% (4) responderam estar muito insatisfeito, com isso a média motivacional ficou em 1,67.

Já quando refere-se a promoções de cargo, os funcionários mostraram-se indiferentes, deixando assim este fator com uma média baixa.

A figura 4 representa a satisfação dos funcionários em relação ao crescimento profissional.

Tabela 4: Crescimento individual.

Crescimento individual			
Alternativa	F	Peso	FxP
Muito Satisfeito	0	5	0
Pouco satisfeito	0	4	0
Mais ou menos satisfeito	5	3	15
Pouco insatisfeito	1	2	2
Muito insatisfeito	0	1	0
Total	6		17
Média	2,83		

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Através da análise dos dados obtidos no questionário percebe-se que 83% (5) dos funcionários dizem estar mais ou menos satisfeitos com seu crescimento individual e os 17% (1) restante diz estar pouco insatisfeito, gerando assim uma média motivacional de 2,83.

Na figura 5 esta representada a satisfação dos funcionários em relação às melhorias na sua condição de vida.

Tabela 5: Melhoria nas condições de vida.

Melhoria nas condições de vida			
Alternativa	F	Peso	FxP
Muito Satisfeito	5	5	25
Pouco satisfeito	1	4	4
Mais ou menos satisfeito	0	3	0
Pouco insatisfeito	0	2	0
Muito insatisfeito	0	1	0
Total	6		29
Média	4,83		

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Verifica-se que 83% (5) dos funcionários dizem estar muito satisfeitos com as melhorias na condição de vida e 17% (1) diz estar pouco satisfeito. Desta forma, a média motivacional fica em 4,83.

Na figura 6 foi representado a satisfação dos funcionários em relação a estabilidade do emprego.

Tabela 6: Estabilidade no emprego

Estabilidade no emprego			
Alternativa	F	Peso	FxP
Muito Satisfeito	1	5	5
Pouco satisfeito	1	4	4
Mais ou menos satisfeito	4	3	12
Pouco insatisfeito	0	2	0
Muito insatisfeito	0	1	0
Total	6		21
Média	3,50		

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Com a análise dos dados percebe-se que 17% (1) respondeu estar muito satisfeito com a estabilidade do emprego, outros 17% (1) disseram estar pouco satisfeito e os 66% (4) restante responderam estar mais ou menos satisfeito. Com estas respostas a média motivacional fica em 3,50.

Na tabela 7 está representado o nível de satisfação dos funcionários em relação ao reconhecimento pelo trabalho que executa.

Tabela 7: Reconhecimento pelo trabalho que executa.

Reconhecimento pelo trabalho que executa			
Alternativa	F	Peso	FxP
Muito Satisfeito	1	5	5
Pouco satisfeito	3	4	12
Mais ou menos satisfeito	2	3	6
Pouco insatisfeito	0	2	0
Muito insatisfeito	0	1	0
Total	6		23
Média	3,83		

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Percebe-se que 17% (1) responderam estar muito satisfeito com o reconhecimento pelo trabalho que executa. Já 50% (3) responderam estar pouco satisfeito e 33% (2) responderam estar mais ou menos satisfeito. Gerando assim uma média motivacional de 3,83.

Na tabela 8 vemos o nível de satisfação dos colaboradores da madeireira em relação a sua realização pessoal.

Tabela 8: Realização pessoal.

Realização pessoal			
Alternativa	F	Peso	FxP
Muito Satisfeito	0	5	0
Pouco satisfeito	3	4	12
Mais ou menos satisfeito	3	3	9
Pouco insatisfeito	0	2	0
Muito insatisfeito	0	1	0
Total	6		21
Média	3,50		

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Com as respostas obtidas no questionário percebe-se que 50% (3) responderam estar mais ou menos satisfeitos com sua realização pessoal, já os outros 50% (3) pesquisados responderam estar mais ou menos satisfeitos. Dessa forma a média motivacional fica em 3,50.

Na tabela 9 encontramos o nível de satisfação dos funcionários em relação a sua realização profissional.

Tabela 9: Realização profissional.

Realização profissional			
Alternativa	F	Peso	FxP
Muito Satisfeito	0	5	0
Pouco satisfeito	1	4	4
Mais ou menos satisfeito	3	3	9
Pouco insatisfeito	1	2	2
Muito insatisfeito	1	1	1
Total	6		16
Média	2,67		

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Pode-se perceber que dos funcionários que responderam o questionário 17% (1) responderam estar pouco satisfeito, outros 50% (3) responderam estar mais ou menos satisfeitos.

Já 17% (1) responderam estar pouco satisfeito com a sua realização profissional e os 16% (1) restantes disseram estar muito insatisfeito. Com isso a média motivacional fica em 2,67.

Na tabela 10 está representado o nível de motivação dos funcionários em relação ao reconhecimento.

Tabela 10: Reconhecimento.

Reconhecimento			
Alternativa	F	Peso	FxP
Muito Satisfeito	0	5	0
Pouco satisfeito	2	4	8
Mais ou menos satisfeito	2	3	6
Pouco insatisfeito	2	2	4
Muito insatisfeito	0	1	0
Total	6		18
Média	3,00		

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Com a análise dos dados verifica-se que 34% (2) dos funcionários responderam estar pouco satisfeitos. Outros 33% (2) responderam estar mais ou menos satisfeitos e os 33% (2) restantes disseram estar pouco insatisfeitos. Com isso a média motivacional fica em 3,00.

Na tabela 11 tem representado o nível de satisfação dos funcionários que responderam o questionário em relação à carga horária de trabalho.

Tabela 11: Carga horária.

Carga horária			
Alternativa	F	Peso	FxP
Muito Satisfeito	1	5	5
Pouco satisfeito	4	4	16
Mais ou menos satisfeito	1	3	3
Pouco insatisfeito	0	2	0
Muito insatisfeito	0	1	0
Total	6		24
Média	4,00		

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Percebe-se que 17% (1) respondeu estar muito satisfeito com a carga horária que desempenha. Já 66% (4) disseram estar pouco satisfeitos e os 17% (1) que sobrou respondeu estar mais ou menos satisfeito. Com estes dados à média motivacional fica em 4,00.

Na tabela 12 temos o nível de satisfação dos funcionários em relação ao ambiente limpo.

Tabela 12: Ambiente limpo.

Ambiente Limpo			
Alternativa	F	Peso	FxP
Muito Satisfeito	1	5	5
Pouco satisfeito	3	4	12
Mais ou menos satisfeito	2	3	6
Pouco insatisfeito	0	2	0
Muito insatisfeito	0	1	0
Total	6		23
Média	3,83		

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Com a análise dos dados percebe-se que 17% (1) responderam estar muito satisfeito com o ambiente de trabalho. Outros 50% (3) disseram estar pouco satisfeito.

Já os 33% (2) restantes responderam estar mais ou menos satisfeitos com o ambiente de trabalho. Com isto a média motivacional fica em 3,83.

Na tabela 13 é demonstrado o nível de satisfação dos funcionários em relação aos materiais utilizados no dia-a-dia.

Tabela 13: Material utilizado no dia-a-dia.

Material utilizado no dia-a-dia			
Alternativa	F	Peso	FxP
Muito Satisfeito	0	5	0
Pouco satisfeito	5	4	20
Mais ou menos satisfeito	1	3	3
Pouco insatisfeito	0	2	0
Muito insatisfeito	0	1	0
Total	6		23
Média	3,83		

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Percebe-se que 83% (5) responderam estar pouco satisfeitos com os materiais utilizados e os 17% (1) restantes disseram estar mais ou menos satisfeitos.

Na tabela 14 tem-se o nível de satisfação dos funcionários em relação ao incentivo a qualificação.

Tabela 14: Incentivo para qualificação.

Incentivo para qualificação			
Alternativa	F	Peso	FxP
Muito Satisfeito	0	5	0
Pouco satisfeito	1	4	4
Mais ou menos satisfeito	5	3	15
Pouco insatisfeito	0	2	0
Muito insatisfeito	0	1	0
Total	6		19
Média	3,16		

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Com a análise dos dados percebe-se que 17% (1) se sente pouco satisfeito com o incentivo a qualificação e 83% (5) responderam estar mais ou menos satisfeitos. Desta forma, a média motivacional fica em 3,16.

Já na tabela 15 temos o nível de satisfação dos funcionários pesquisados em relação ao sentimento de inferioridade em relação aos seus colegas de trabalho.

Tabela 15: Se sente inferior aos demais funcionários.

Se sente inferior aos demais funcionários			
Alternativa	F	Peso	FxP
Muito Satisfeito	0	5	0
Pouco satisfeito	3	4	12
Mais ou menos satisfeito	3	3	9
Pouco insatisfeito	0	2	0
Muito insatisfeito	0	1	0
Total	6		21
Média	3,50		

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Percebe-se que 50% (3) responderam estar pouco satisfeito e os 50% (3) restantes responderam estar mais ou menos satisfeitos, gerando assim uma média motivacional de 3,50.

Na tabela 16 é representado o nível de satisfação dos funcionários em relação à qualidade de vida no trabalho.

Tabela 16: Qualidade de vida no trabalho.

Qualidade de vida no trabalho			
Alternativa	F	Peso	FxP
Muito Satisfeito	2	5	10
Pouco satisfeito	3	4	12
Mais ou menos satisfeito	1	3	4
Pouco insatisfeito	0	2	0
Muito insatisfeito	0	1	0
Total	6		26
Média	4,33		

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Percebe-se que 33% (2) dos funcionários se consideram muito satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho. Já outros 50% (3) responderam estar pouco satisfeitos e os 17% (1) restante disseram estar mais ou menos satisfeitos. Com isso a média motivacional fica em 4,33.

A tabela 17 representa o nível de satisfação dos funcionários em relação à motivação de trabalhar na empresa.

Tabela 17: Motivação trabalhando na madeireira.

Motivação trabalhando na madeireira			
Alternativa	F	Peso	FxP
Muito Satisfeito	1	5	5
Pouco satisfeito	5	4	20
Mais ou menos satisfeito	0	3	0
Pouco insatisfeito	0	2	0
Muito insatisfeito	0	1	0
Total	6		25
Média	4,16		

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Com a análise dos dados verifica-se que 17% (1) dos funcionários estão muito motivados trabalhando na empresa, já os 83% (5) restantes disseram estar pouco motivados. Desta maneira, a média motivacional fica em 4,16.

Após a análise individual de cada fator motivacional, foi elaborada a tabela 18, que representa as médias motivacionais obtidas anteriormente em ordem decrescente, para que assim possamos perceber quais os fatores que causam mais motivação dos funcionários da madeireira.

Tabela 18: Resultado da tabulação.

Resultado da tabulação	Média
Melhoria nas condições de vida	4,83
Aumento de salário	4,33
Satisfação com a qualidade de vida no trabalho	4,33
Satisfação trabalhando na madeireira	4,16
Carga horária	4,00
Valorização e reconhecido pelo trabalho que executa	3,83
Ambiente limpo	3,83
O material usado por você no dia-a-dia	3,83
Estabilidade no emprego	3,50
O trabalho te dá um sentimento de realização pessoal	3,50
Se sente inferior aos demais funcionários	3,50
Incentivo para a qualificação e crescimento profissional	3,16
Reconhecimento	3,00
Crescimento individual	2,83
Realização profissional	2,67
Promoções de cargos	1,67

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Com base nos dados obtidos, percebe-se que os fatores que tiveram mais frequência, ou seja, obtiveram uma média motivacional maior foram: melhoria nas condições de vida, aumento de salário, satisfação com a qualidade de vida no trabalho, satisfação trabalhando na madeireira e a carga horária.

Em primeiro lugar como o fator que gera mais motivação de acordo com as respostas dos funcionários foi à melhoria nas condições de vida, com isso, pode-se verificar que os colaboradores consideram que o emprego na madeireira proporciona uma melhoria nas condições de vida deles.

O aumento de salário e a carga horária também estão entre os mais marcados como fatores motivacionais. Desta forma, verifica-se que os funcionários consideram o salário que ganham satisfatório em relação à carga horária que desempenham.

Dentro dos funcionários pesquisados percebe-se que eles responderam estar satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho, portanto estão motivados trabalhando na madeireira.

Além disso, verificam-se os fatores que tiveram as menores médias motivacionais, foram: reconhecimento, crescimento individual, realização profissional e promoções de cargo.

Dentre os fatores que tiveram as menores médias motivacionais percebemos que são fatores externos a pessoa, ou seja, estão ligados ao desejo interior de cada indivíduo.

Estes fatores estão relacionados com as necessidades humanas. Conforme Maslow explica em sua pirâmide de Necessidades o ser humano vão atingido suas necessidades e no lugar surgem outras, desta forma, percebe-se que o fatores que receberam as menores médias motivacionais estão ligadas as necessidades de estima e de auto-realização.

Desta forma, os colaboradores desejam respeito por si mesmo, a sensação de sucesso individual e o reconhecimento dos demais, os indivíduos buscam oportunidades de realização, ascensão e prestígio que lhes permitam reforçar sua atitude e valor. Portanto, estas necessidades estão diretamente relacionadas à própria pessoa e também por necessidades cuja satisfação exige fundamentalmente uma ação externa.

5. CONCLUSÃO

Com base no problema, os objetivos da pesquisa e os resultados encontrados, conclui-se que:

A gerência da madeireira, objeto de estudo, nunca pensou e elaborou um projeto que incentivasse e motivasse seus funcionários. Os fatores que segundo as respostas obtidas nos questionários mais motivam e ou satisfazem os funcionários da empresa são: melhoria nas condições de vida, aumento de salário, qualidade de vida no trabalho e carga horária.

Com isso, percebe-se que segundo os colaboradores, trabalhar na madeireira proporciona a chance de melhorar as condições de vida, pois, trabalham em um ambiente adequado, que possui um bom salário em comparação a carga horária desempenhada.

A empresa oferece o necessário para seus funcionários, como ambiente físico, remuneração, materiais adequados para o desenvolvimento das atividades, jornada de trabalho, entre outros. Mas, estes fatores não foram marcados como os mais satisfatórios.

No entanto, os responsáveis pela empresa diz saber a importância de se ter um programa de incentivo para os funcionários e considera isso importante. Desta forma, ao responder o questionário o gerente informou já estar pensando em implantar um plano de ação que seja capaz de desenvolver novas ideias e sugestões para promover e desenvolver a satisfação dos funcionários, levando em conta que o desempenho dos funcionários reflete diretamente na produtividade da empresa.

Percebemos que quando foi perguntado aos funcionários qual o nível de satisfação dos mesmos em relação a trabalhar na empresa, todos responderam estar com um nível bom e no decorrer do questionário responderam ainda estar satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho e disseram estar motivados em trabalhar na madeireira.

Desta forma, percebe-se que os funcionários estão satisfeitos com a empresa, o que falta ser desenvolvidos neles são os fatores que lhe geram

motivação interior. Portanto, a empresa precisa desenvolver ações que ajudem os seus funcionários a resolverem suas dificuldades pessoais, pois, mesmo os problemas pessoais afetam o desempenho dos mesmos dentro da organização.

Sendo assim, os objetivos do trabalho foram atingidos, pois, no decorrer de todo o trabalho foi possível verificar quais os fatores que mais motivam os colaboradores da empresa e verificou-se que a empresa não possui planos de incentivo para o trabalho, mas já pensa em criar planos e ações voltadas para este aspecto.

Este estudo permitirá à madeireira a possibilidade de verificar como os seus funcionários se sentem dentro do ambiente da empresa, além de facilitar a elaboração de um plano de ação eficaz, proporcionando melhorias no convívio e no desempenho dos seus colaboradores.

REFERÊNCIA

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Juliana Jordan; **Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses.** 3 ed. São Paulo, Editora Atlas, 2004.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de; **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem multidisciplinar.** São Paulo, Editora Saraiva, 2005.

ANDRADE, Denise de Fátima. **Recursos Humanos: Gestão de pessoas.** Santa Cruz do Rio Pardo, Editora Viena, 2008.

BALDWIN, Timothy T., WILLIAM H. Bommer, ROBERT S. Rubin; **Desenvolvimento de habilidades gerenciais.** Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2008.

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo.** 2ª Ed. São Paulo, Editora Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** São Paulo, Editora Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; **Liderança: administração do sentido.** 1 Ed. São Paulo, Editora Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; **Motivação nas organizações.** São Paulo, Editora Atlas, 1997.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Alcino; **Metodologia científica.** 5 ed. São Paulo, Editora Pearson Prenticehall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8ª Ed. São Paulo, Editora Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 7 Ed. Barueri, SP, Editora Manole, 2009.

FIGUEIREDO, Antônio Macena de; SOUZA, Soraiva Riva Goudinho de. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses.** 3 Ed. Rio de Janeiro, Editora Lumen Juris, 2010.

GIL, Antonio Carlos; **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 Ed. São Paulo, Editora Atlas, 2002.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo, Editora Atlas, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo, Editora Saraiva, 2004.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia Científica**. São Paulo, Editora Atlas, 2006.

MACEDO, Alberto Amarante & PÓVOA FILHO, Francisco Liberato. **Glossário da qualidade total**. Belo Horizonte, 1994.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo, Editora Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª Ed. São Paulo, Editora Atlas, 2006.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia organizacional**. São Paulo, Editora Pioneira Thomson Learning, 2004.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo, Editora Cortez, 2002.

SILVA, Walmir Rufino da, RODRIGUES, Claudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo, Editora Atlas, 2007.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O impacto das emoções**. São Paulo, Editora Pioneira Thomson Learning, 2002.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo, Editora Saraiva, 2002.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª Ed. Rio de Janeiro, Editora LTC.

VERGARA, Sylvia Constant; **Gestão de pessoas**. 9 Ed. São Paulo, Editora Atlas, 2010.

WAGNER III, John A, HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo, Editora Saraiva, 2006.

APÊNDICE

Questionário 1 – Gerente

Este questionário faz parte de um estudo sobre motivação dos funcionários da madeireira. Suas respostas são muito importantes, pois elas possibilitaram à empresa identificar como os seus funcionários estão se sentindo dentro dela. Os fatores que serão identificados poderão servir de base para a empresa implantar melhorias dentro do seu ambiente de trabalho.

Além disso, trata-se de um trabalho de conclusão de curso do tipo monografia válido como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em administração pela AJES – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis do Vale do Juruena.

Lembrando que não serão divulgadas as informações pessoais (nomes) dos funcionários aqui relacionados.

1. A empresa tem um programa de incentivo, que busca aumentar e desenvolver a motivação dos seus funcionários?

SIM

NÃO

Se SIM, como funciona o programa de incentivo?

Se NÃO, porque a empresa não tem um programa de incentivo?

2. Quanto tempo a empresa possui esse programa de incentivo? Na sua percepção, o que mudou desde a implantação do programa?

3. Quais são os incentivos que a empresa busca oferecer dentro do seu programa?

4. Na sua visão como gerente, os seus funcionários estão satisfeitos com o ambiente físico que a empresa lhe proporciona? (ambiente saudável, iluminação, ventilação, etc.) Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeitos
- Pouco Satisfeitos
- Mais ou menos satisfeitos (Neutro)
- Pouco insatisfeitos
- Muito insatisfeitos

Como você identifica esse nível de satisfação?

5. Com relação à remuneração, você considera que seus funcionários estão satisfeitos com o salário que recebe e as atividades que executam? Qual é o nível de satisfação? Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeitos
- Pouco Satisfeitos
- Mais ou menos satisfeitos (Neutro)
- Pouco insatisfeitos
- Muito insatisfeitos

Como você identifica esse nível de satisfação?

6. Na sua visão como gerente, qual o nível de satisfação dos seus funcionários com relação ao relacionamento que os chefes possuem com os mesmos? Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeitos
- Pouco Satisfeitos
- Mais ou menos satisfeitos (Neutro)
- Pouco insatisfeitos

Muito insatisfeitos

Como você identifica esse nível de satisfação?

7. Indique o nível, percebido por você, da satisfação dos funcionários referente ao relacionamento entre eles, no dia-a-dia de trabalho? Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeitos
 Pouco Satisfeitos
 Mais ou menos satisfeitos (Neutro)
 Pouco insatisfeitos
 Muito insatisfeitos

Como você identifica esse nível de satisfação?

8. Qual o nível, percebido por você, da satisfação dos seus funcionários com relação à importância que cada um deles tem para a empresa? Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeitos
 Pouco Satisfeitos
 Mais ou menos satisfeitos (Neutro)

- Pouco insatisfeitos
- Muito insatisfeitos

Como você identifica esse nível de satisfação?

9. Na sua visão como gerente, indique o nível de satisfação dos funcionários, quanto à participação deles nas tomadas de decisões da empresa. Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeitos
- Pouco Satisfeitos
- Mais ou menos satisfeitos (Neutro)
- Pouco insatisfeitos
- Muito insatisfeitos

Como você identifica esse nível de satisfação?

10. Qual é o nível de satisfação que seus funcionários possuem em quanto aos benefícios que a empresa oferece?

Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeitos
- Pouco Satisfeitos

- Mais ou menos satisfeitos (Neutro)
- Pouco insatisfeitos
- Muito insatisfeitos

Como você identifica esse nível de satisfação?

11. Qual o nível de satisfação dos funcionários quanto às premiações que a empresa oferece? Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeitos
- Pouco Satisfeitos
- Mais ou menos satisfeitos (Neutro)
- Pouco insatisfeitos
- Muito insatisfeitos

Como você identifica esse nível de satisfação?

12. Na sua visão como gerente, qual o nível de satisfação dos funcionários quanto às confraternizações e atividades de integração do corpo de funcionários? Selecione uma resposta, marcando com X. Justifique sua resposta.

- Muito satisfeitos

- Pouco Satisfeitos
- Mais ou menos satisfeitos (Neutro)
- Pouco insatisfeitos
- Muito insatisfeitos

Como você identifica esse nível de satisfação?

13. Você acredita que incentivar aos funcionários para o trabalho, melhorar a qualidade de vida e a satisfação dos seus funcionários, influencia na produtividade da empresa?

- SIM
- NÃO

Se SIM, como você percebe no dia-a-dia organizacional essas mudanças ocorridas pelo empregado motivado?

Se NÃO, porque a empresa acredita que esses fatores (motivação, qualidade de vida e satisfação) não interferem na produtividade organizacional?

Obrigado pela sua colaboração.

Questionário 2 – Funcionários

Questionário para identificar os principais fatores motivacionais existentes dentro de uma madeireira Juinense na percepção dos funcionários.

Este questionário tem a proposta identificar quais são os principais fatores dentro da empresa que motivam vocês funcionários da madeireira, para desenvolver suas atividades no dia-a-dia de trabalho. O questionário permitira identificar a real percepção de vocês funcionários sobre o ambiente de trabalho que a empresa oferece. Esse resultado irá possibilitar que a empresa verifique e certifique quais suas falhas e desenvolver um plano de ação capaz de programar melhorias para a qualidade de vida de todos os funcionários e aumentar a motivação para desenvolver as atividades da empresa. Assim, é importante responder os questionários para podermos identificar os fatores que segundo vocês os motivam e também ter a oportunidade de descrever e dar sua colaboração para a melhoria do seu dia-a-dia de trabalho.

Esta pesquisa ajudara no término de um trabalho acadêmico, cujo papel é a conclusão do curso de Bacharel em administração, além de servir como estudo, o questionário servira de material para futuras mudanças, possibilitando que o responsável pela empresa identifique os fatores motivantes para o trabalho, quais estão presentes, quais não estão e promover planos de melhorias nas condições do trabalho.

Fica estabelecido que as informações relatadas por vocês, não serão divulgadas aos seus superiores, devido a isso não é preciso colocar a sua identificação na folha do questionário.

1) Qual o seu nível de satisfação em trabalhar na madeireira? Selecione uma resposta, marcando com X.

MUITO RUIM (), RUIM (), MEDIO (), BOM (), MUITO BOM ()

2) De acordo com as atividades que realiza dentro da empresa, qual é o seu nível de satisfação? Selecione uma resposta, marcando com X.

MUITO RUIM (), RUIM (), MEDIO (), BOM (), MUITO BOM ()

3) Se baseando no tipo de atividade que você desenvolve. Qual é o seu nível de satisfação com a remuneração (salário) que recebe? Selecione uma resposta, marcando com X.

MUITO RUIM (), RUIM (), MEDIO (), BOM (), MUITO BOM ()

4) Qual a sua satisfação em relação a sua jornada de trabalho? Selecione uma resposta, marcando com X.

MUITO RUIM (), RUIM (), MEDIO (), BOM (), MUITO BOM ()

5) Como você considera o nível de relação com os seus colegas de trabalho?

MUITO RUIM (), RUIM (), MEDIO (), BOM (), MUITO BOM ()

6) Qual seu nível de satisfação em relação as condições físicas da empresa como: iluminação, ventilação, higienização, ambiente seguro e saudável, etc. Selecione uma resposta, marcando com X.

MUITO RUIM (), RUIM (), MEDIO (), BOM (), MUITO BOM ()

7) Com relação ao seu relacionamento com seu chefe, indique seu nível de satisfação. Selecione uma resposta, marcando com X.

MUITO RUIM (), RUIM (), MEDIO (), BOM (), MUITO BOM ()

8) Quanto aos benefícios que a empresa oferece (horas extras, recompensas, etc.) indique qual o seu nível de satisfação. Selecione uma resposta, marcando com X.

MUITO RUIM (), RUIM (), MEDIO (), BOM (), MUITO BOM ()

9) Em sua opinião, qual o nível de preocupação da empresa com a motivação, satisfação e qualidade de vida dos seus funcionários dentro da empresa? Selecione uma resposta, marcando com X.

MUITO RUIM (), RUIM (), MEDIO (), BOM (), MUITO BOM ()

10) Qual o seu nível de satisfação com as confraternizações feitas pela empresa. Selecione uma resposta, marcando com X.

MUITO RUIM (), RUIM (), MEDIO (), BOM (), MUITO BOM ()

11) Dentro do ambiente de trabalho quais são os fatores que mais te motiva? Marque com um x apenas uma alternativa para cada fator apresentado, de 1 à 5 sendo que para:

- 1- MUITO SATISFEITO
- 2- POUCO SATISFEITO
- 3- MAIS OU MENOS (NEUTRO)
- 4- POUCO INSATISFEITO
- 5- MUITO INSATISFEITO

Fatores	1	2	3	4	5
Aumento de salário					
Promoções de cargos					
Crescimento individual					
Melhoria nas condições de vida					
Estabilidade no emprego					
Valorização e reconhecido pelo trabalho que executa					
O trabalho te dá um sentimento de realização pessoal					
Realização profissional					
Reconhecimento					
Carga horária					
Ambiente limpo					

O material usado por você no dia-a-dia					
Incentivo para a qualificação e crescimento profissional					
Se sente inferior aos demais funcionários					
Satisfação com a qualidade de vida no trabalho					
Quanto você se sente motivado trabalhando na madeireira					

Obrigado pela participação, sua opinião é muito importante para nós.