

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

KARLA VIOLA FREITAS

**ESTUDO DA INFLUÊNCIA DOS FATORES MOTIVACIONAIS PARA
OS COLABORADORES DE UM POSTO DE COMBUSTÍVEL DE
CRICIÚMA**

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2010

KARLA VIOLA FREITAS

**ESTUDO DA INFLUÊNCIA DOS FATORES MOTIVACIONAIS PARA
OS COLABORADORES DE UM POSTO DE COMBUSTÍVEL DE
CRICIÚMA**

Relatório de Estágio apresentado na disciplina de Estágio Supervisionado III, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Paulo de Tarso Ferreira Corrêa.

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2010

KARLA VIOLA FREITAS

**ESTUDO DA INFLUÊNCIA DOS FATORES MOTIVACIONAIS PARA
OS COLABORADORES DE UM POSTO DE COMBUSTÍVEL DE
CRICIÚMA**

Relatório de Estágio aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do grau de Bacharel, no Curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 01 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Msc. Paulo de Tarso Ferreira Corrêa - (UNESC) - Orientador

Prof. Esp. Jucélia da Silva Abel – (UNESC)

Prof. Esp. Graciane Mondardo Constantino – (UNESC)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Hélio e Edite, por nunca me deixarem sozinha, por acreditarem em mim e me incentivarem a seguir meu caminho de forma correta, tendo a melhor conduta possível de acordo com o que me foi ensinado, inicialmente por eles.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente a Deus, pois sem ele eu não teria forças para levar a diante nenhuma etapa da minha vida.

A minha família por estar ao meu lado em todos os momentos da minha vida, sejam eles bons ou ruins.

Aos meus amigos que me apoiaram para que eu tivesse ânimo para levar cada etapa desse trabalho adiante.

Ao meu chefe, Sr. Anselmo Freitas, por ter colaborado comigo e ter se disposto a me auxiliar no que fosse preciso.

Ao meu querido orientador, Professor Paulo de Tarso, por ter me orientado neste trabalho com paciência, procurando dar o melhor de si.

Aos professores do meu curso, pela contribuição com seu conhecimento para que eu possa me tornar um ser humano cada vez melhor, e especialmente à Professora Jucélia da Silva Abel, sempre uma grande companheira e conselheira, que ao longo do curso tornou-se uma grande amiga.

A todos vocês...

...muito obrigada!!

RESUMO

FREITAS, Karla Viola. **Estudo da influência dos fatores motivacionais para os colaboradores de um posto de combustível de Criciúma**, 2010. 87 p. Relatório de Estágio do Curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

No presente estudo buscou-se identificar e avaliar a influência dos fatores motivacionais para os colaboradores de um posto de combustível de Criciúma. Desse modo, através da busca de um referencial teórico foi possível apresentar os conceitos e teorias existentes a partir do tema “motivação”. A aplicação de um questionário abordado através da pesquisa qualitativa - quantitativa teve o objetivo de identificar o nível dos fatores motivacionais acerca do cotidiano profissional de tais colaboradores. Os temas abordados nesse trabalho foram Motivação e seu histórico, Teorias da Motivação e Clima Organizacional. Sendo assim, foi possível colaborar para que a instituição onde a pesquisa foi aplicada possa encontrar melhorias a partir do nível motivacional apontado por seus colaboradores. Levando em consideração que o presente trabalho apresentou uma pesquisa a respeito dos fatores motivacionais, item fundamental para o desenvolvimento de um bom trabalho dentro da organização, a pesquisadora conclui que sua ferramenta utilizada e sua pesquisa bibliográfica podem colaborar para a aplicação em outras organizações, e para que novos trabalhos sejam feitos com base no tema proposto.

Palavras chaves: Motivação. Colaboradores. Cotidiano profissional. Organizações.

ABSTRACT

FREITAS, Karla Viola. **Study of the influence of the motivational factors for employees of a post station from Criciúma**, 2010. 87 p. Stage Report of the Executive Secretarial Course of the Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

In the present study was searched to identify and to evaluate the influence of the motivational factors for employees of a post station from Criciúma. So, through of the search of a theoretical referential it was possible to introduce the concepts and theories existents by the theme of "motivation." The application of a questionnaire made through the qualitative - quantitative research had the objective to identify the level of motivational factors on the professional daily of these employees. The themes approached in this work were: motivation and its history, Theories of Motivation and Organizational Climate. So, it was possible to collaborate to the institution where the research was applied can find improvements from the motivational level indicated by its employees. As the present work introduced a research about the motivational factors, fundamental item to the development of a good job into the organization, the researcher concludes that her instrument used and her bibliographic research can collaborate to application in other organizations, and to new works as been made based in the proposed theme.

Keywords: Motivation. Employees. Professional daily. Organizations.

RESUMEN

FREITAS, Karla Viola. **Estudio de la influencia de los factores de la motivación para los empleados de una gasolinera de Criciúma**, 2010. 87 p. Informe de Parasantía del Curso de Secretariado Ejecutivo de la Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

En el presente estudio se buscó identificar y evaluar la influencia de los factores de la motivación para los empleados de una gasolinera de Criciúma. Así, al encontrar un marco teórico fue posible introducir los conceptos y teorías a partir del tema "motivación". La aplicación de un cuestionario dirigido a través de la investigación cualitativa - cuantitativa tuvo como objetivo identificar el nivel de factores de motivación en el trabajo diario de estos colaboradores. Los temas tratados en este estudio fueron la motivación y su historia, teorías de la motivación y el clima organizacional. Así, se puede cooperar para que la institución donde la investigación se aplicó pueda encontrar mejoras del nivel de la motivación indicada por sus empleados. Dado que el presente documento presentó un estudio sobre los factores de motivación, elemento clave para el desarrollo de un buen trabajo dentro de la organización, la investigadora concluye que la herramienta utilizada y su labor bibliográfico podrán colaborar para la aplicación en otras organizaciones y para que nuevos trabajos puedan ser hechos en torno del tema propuesto.

Palabras clave: Motivación. Empleados. Trabajo diario. Organizaciones.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade	22
Figura 2: Ciclo motivacional, com frustração ou compensação	23
Figura 3: Hierarquia das Necessidades de Maslow	25
Quadro 1: Correspondência entre as teorias de Maslow e de Herzberg... ..	29
Quadro 2: Algumas das Necessidades Manifestas de Murray	30
Quadro 3: Teoria "X" e Teoria "Y": diferentes concepções da natureza humana	33
Figura 4: Os três fatores de motivação para produzir	39
Figura 5: Modelo de expectativa aplicado	40
Figura 6: Sexo	52
Figura 7: Faixa Etária	53
Figura 8: Estado Civil	54
Figura 9: Escolaridade	55
Figura 10: Renda mensal	56
Figura 11: Tempo de serviço na empresa.....	57
Figura 12: Conhecimento tema Motivação.....	59
Figura 13: Motivação para trabalhar.....	60
Figura 14: Condições ambiente de trabalho.....	61
Figura 15: Carga horária	62
Figura 16: Espaço Opiniões / Sugestões	63
Figura 17: Relacionamento com colegas	64
Figura 18: Tratamento recebido pelos supervisores	65
Figura 19: Oportunidade de crescimento	66
Figura 20: Remuneração relacionada à função... ..	67
Figura 21: Benefícios (além do salário fixo)	68
Figura 22: Satisfação ao exercer as funções	69
Figura 23: Segurança dentro da empresa	70
Figura 24: Treinamento recebido	71
Figura 25: Reconhecimento e Valorização.	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Sexo	52
Tabela 2: Faixa Etária	53
Tabela 3: Estado Civil	54
Tabela 4: Escolaridade	55
Tabela 5: Renda mensal..	56
Tabela 6: Tempo de serviço na empresa	57
Tabela 7: Conhecimento tema Motivação	59
Tabela 8: Motivação para trabalhar	60
Tabela 9: Condições ambiente de trabalho	61
Tabela 10: Carga horária.	62
Tabela 11: Espaço Opiniões / Sugestões	63
Tabela 12: Relacionamento com colegas.	64
Tabela 13: Tratamento recebido pelos supervisores	65
Tabela 14: Oportunidade de crescimento.	66
Tabela 15: Remuneração relacionada à função	67
Tabela 16: Benefícios (além do salário fixo)	68
Tabela 17: Satisfação ao exercer as funções	69
Tabela 18: Segurança dentro da empresa	70
Tabela 19: Treinamento recebido.	71
Tabela 20: Reconhecimento e Valorização	72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Título	13
1.2 Problema.....	13
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 Justificativa.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Clima Organizacional	16
2.2 A história da Motivação.....	17
2.3 Motivação.....	19
2.4 Ciclo e comportamento motivacional	21
2.4.1 Ciclo Motivacional	21
2.4.2 Comportamento Motivacional	23
2.5 Teorias da Motivação.....	25
2.5.1 Hierarquia das necessidades de Maslow.....	25
2.5.2 A Teoria dos dois fatores de Herzberg	27
2.5.3 A Teoria das Necessidades Manifestas de Murray	29
2.5.4 Teoria X e Teoria Y	31
2.5.5 Teoria Z	33
2.5.6 Teoria das necessidades de MacClelland	34
2.5.7 Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento	35
2.5.8 Teoria da Equidade.....	36
2.5.9 Modelo Contingencial de Motivação de Vroom	37
2.5.10 Teoria do Impulso.....	40
2.6 A supermotivação, a automotivação e a motivação externa	41
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
3.1 Método e Ciência	44
3.2 Pesquisa e tipos de pesquisa	45
3.2.1 Pesquisa bibliográfica	45
3.2.2 Pesquisa de campo.....	46
3.2.3 Pesquisa descritiva	46
3.2.4 Pesquisa qualitativa e quantitativa.....	47
3.3 População e Amostra.....	47
3.4 Instrumentos de coleta de dados	47
3.5 Processo de coleta de dados.....	49
3.6 Análise e interpretação dos dados.....	49
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA	51
4.1 Análise das questões relacionadas ao perfil do entrevistado.....	51
4.1.1 Sexo	52
4.1.2 Faixa etária	53
4.1.3 Estado civil	54
4.1.4 Escolaridade.....	55
4.1.5 Renda mensal	56
4.1.6 Tempo de serviço na empresa.....	57
4.2 Análise das questões relacionadas ao tema “Motivação”	58
4.2.1 Como você considera seu conhecimento a respeito do tema “motivação”?	59
4.2.2 Avalie sua motivação para trabalhar na empresa.....	60
4.2.3 Como você avalia as condições relacionadas ao ambiente onde trabalha?	61
4.2.4 Como você considera a sua carga horária de trabalho?	62
4.2.5 Como você considera o espaço que a empresa dá para que você possa expressar suas opiniões/sugestões?	63

4.2.6 Avalie seu relacionamento com colegas de trabalho.....	64
4.2.7 Como você considera o tratamento que recebe pelos seus supervisores?	65
4.2.8 Avalie sua oportunidade de crescimento na empresa.	66
4.2.9 Como você considera sua remuneração, relacionando-a a função que exerce	67
4.2.10 Avalie os benefícios (além do salário fixo) que tem na empresa.	68
4.2.11 Você se sente satisfeito ao desempenhar suas funções na empresa?.....	69
4.2.12 Você se sente seguro dentro da empresa?	70
4.2.13 Como você considera o treinamento recebido para a realização de suas funções?	71
4.2.14 Você considera que seu trabalho na empresa é reconhecido e valorizado?	72
4.3 Análise geral da pesquisa	73
CONCLUSÃO	79
REFERÊNCIAS.....	81
APÊNDICE.....	84

1 INTRODUÇÃO

As organizações demonstram uma preocupação cada vez maior em relação à compreensão dos elementos humanos que compõem sua estrutura, visto que estes dão sustentabilidade para que o trabalho pretendido por cada organização seja posto em prática.

Na atualidade, há maior valorização do colaborador como ser humano, e não somente como ferramenta organizacional. Desse modo, esse estudo servirá como parâmetro para se verificar a motivação dos colaboradores com relação ao seu trabalho e a organização a qual pertencem.

As organizações precisam visar a motivação de seus colaboradores para que seu trabalho seja desenvolvido de forma mais qualificada e alcançado um resultado eficaz. Dessa forma, tanto o empregado quanto a empresa tendem a ser beneficiados.

A empresa em questão conta com 17 (dezesete) colaboradores, sendo que a população total foi escolhida para a realização da pesquisa de campo através da aplicação de um questionário contendo vinte questões, das quais as seis primeiras procuram classificar o perfil dos colaboradores, e as outras quatorze buscam avaliar a influência dos fatores motivacionais para o cotidiano destes dentro da organização na qual estão inseridos, dando assim, sustentabilidade para o presente estudo.

Visando verificar o nível motivacional do grupo a ser pesquisado, este estudo procura avaliar a motivação dos colaboradores de um posto de combustível de Criciúma, sendo que busca com isso, incentivar novos estudos acerca do tema, assim como contribuir para que as organizações continuem se preocupando cada vez mais com seus recursos humanos, visto que sem eles não seria possível tocar uma instituição.

Nos próximos itens haverá a apresentação do tema proposto, bem como seus objetivos e a justificativa pela qual ele foi escolhido para ser estudado. No próximo capítulo será proposta a fundamentação teórica, a qual fará uma abordagem científica a respeito do tema e suas ramificações, dando embasamento para novos estudos acerca do proposto neste trabalho. Será apresentada também, a metodologia utilizada na construção do referido, as referências bibliográficas

utilizadas para a sustentabilidade científica, o questionário aplicado na pesquisa, bem como os resultados obtidos por meio da aplicação da pesquisa, e as conclusões chegadas pela pesquisadora após a finalização deste estudo.

1.1 Título

Estudo da influência dos fatores motivacionais para os colaboradores de um posto de combustível de Criciúma.

1.2 Problema

A motivação é um fator de relevância para que a busca pela realização tanto pessoal quanto profissional seja atingida. No âmbito de uma instituição é fundamental que os colaboradores que dela fazem parte sintam-se motivados a realizar suas funções laborais, pois desta forma a organização poderá atingir seus objetivos, tendo um excelente atendimento para com seus clientes, sem que haja prejuízos quanto à saúde ocupacional de seus funcionários.

A empresa estudada trata-se de um posto de combustível, onde os funcionários têm contato direto com a clientela, dessa forma estar motivados para prestar um bom atendimento e fazer seu trabalho da melhor forma possível é uma necessidade. Partindo deste ponto: qual a influência dos fatores motivacionais para os colaboradores de um posto de combustível de Criciúma?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Estudar a influência dos fatores motivacionais para os colaboradores de um posto de combustível de Criciúma

1.3.2 Objetivos Específicos

- I. Analisar os fatores motivacionais dos colaboradores do ambiente estudado;
- II. conhecer as principais teorias existentes acerca do tema “motivação”;
- III. avaliar a importância dos fatores motivacionais para a realização do trabalho realizado no ambiente em questão;
- IV. identificar fatores motivacionais e não motivacionais que influenciem o colaborador;
- V. verificar a influência das condições de trabalho oferecidas ao colaborador sobre sua atividade laboral.

1.4 Justificativa

O estudo em questão justifica-se socialmente por fazer uma avaliação da influência dos fatores motivacionais dos colaboradores de uma empresa que atende boa parte da população que utiliza veículos automotores de Criciúma e região. Assim, a sociedade composta por esta região só tende a ganhar ao contar com um bom atendimento feito por colaboradores motivados ao realizarem suas funções.

Quanto à instituição em estudo, a pesquisa é favorável, pois procura avaliar como seus colaboradores sentem-se em relação ao nível motivacional, visto que a partir daí, seja possível chegar a um diagnóstico, disponibilizando aos clientes um atendimento cada vez mais eficaz.

Para os colaboradores identifica-se a necessidade de compreender como se sentem a partir dos fatores motivacionais, visando encontrar melhorias e revisão de conceitos, os quais ao serem aplicados principalmente no ambiente laboral, irá favorecer a qualidade de seu trabalho e o relacionamento entre os colegas.

Academicamente, o presente estudo contribui para que novas pesquisas sejam feitas em relação ao tema proposto, para que o desenvolvimento do conhecimento na área em questão tenda a crescer, sendo que dessa forma seja visada uma nova perspectiva de trabalho.

Para o curso de Secretariado Executivo, a contribuição se dá no fato de que apesar de existirem outros trabalhos que abordam o tema “motivação”, o presente possui uma perspectiva diferente, aplicando a influência dos fatores motivacionais para os colaboradores de uma determinada empresa, fator que incide em maior relevância.

Quanto à escolha do tema, a pesquisadora constatou necessária sua aplicação, visto que tem contato direto com a instituição onde a pesquisa será aplicada, sendo que possui a percepção de que os colaboradores precisam estar motivados para a realização de suas funções. Outro motivo acerca da escolha do tema, é que a pesquisadora o considera interessante, sendo que possui o gosto pelo estudo da motivação e suas teorias, pois para ela este fator é fundamental não só para a área profissional, como também para todos os campos da vida humana.

Assim, a pesquisadora deve encarar a pesquisa como uma nova visão do tema em questão, sabendo aplicá-la e levando em conta o conhecimento adquirido. Dessa forma, haverá um melhor desempenho de suas atividades tanto na vida acadêmica, quanto profissional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas as referências bibliográficas que trazem os assuntos que serão abordados em relação ao tema proposto. Dessa forma, objetiva-se embasar o estudo para que seja considerado de caráter científico. Sendo assim serão apresentados os aspectos que demonstrarão a importância do tema abordado para a sociedade atual e futura, visto que o estudo dará embasamento para novas pesquisas decorrentes da influência dos fatores motivacionais.

2.1 Clima Organizacional

Este estudo trará como predominância o fator “motivação”, o qual está diretamente relacionado ao clima organizacional, portanto levando em consideração este fato, acaba por tornar-se necessário o entendimento de seu conceito e como se dá tal ligação.

De acordo com a definição de Chiavenato (2000, p. 314), “O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.”

Refere-se ao ambiente interno da organização, estando ligado ao grau de motivação dos indivíduos que dela fazem parte. O termo clima organizacional refere-se às propriedades motivacionais do ambiente organizacional. Desse modo, ele é favorável quando traz a satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral, assim como é desfavorável ao trazer a frustração de suas necessidades (CHIAVENATO, 2003).

Assim, a motivação encontra-se inserida no contexto de clima organizacional, visto que ele refere-se às propriedades motivacionais do ambiente desta organização, ou seja, os aspectos internos da empresa que provocam os diferentes níveis de motivação para os seus colaboradores (CHIAVENATO, 2000).

2.2 A história da Motivação

Antes da Revolução Industrial o método utilizado para motivar as pessoas era a punição, ou seja, obrigá-las a realizar algo por estarem sujeitas a serem punidas se fizerem o contrário. Esta era uma forma de motivação, apesar de negativa. Os tipos de punições variavam do psicológico ao físico (BERGAMINI, 1997).

Após a Revolução Industrial houve uma mudança no mercado de trabalho e tornou-se necessário que se encontrasse pessoas com um perfil adequado a cada cargo, além do seu treinamento para a adaptação à organização onde o indivíduo acabou de ingressar. Dessa forma, a remuneração acabou se tornando um fator motivacional de importância para que os trabalhadores se sentissem estimulados, visto que eles eram pagos de acordo com o resultado de seu trabalho (BERGAMINI, 1997).

Com a administração científica difundida por Taylor, a defesa de que era preciso manter o controle dos empregados para que eles produzissem de acordo com o esperado ganhou força. As funções eram simples e seguiam uma rotina, visando a maximização da produtividade. No entanto, os trabalhadores logo perceberam que trabalhar incansavelmente para obter a recompensa financeira os trazia prejuízos em termos de segurança e saúde. A partir disso, coube aos administradores fazer com que seus funcionários sentissem sua utilidade e importância no ambiente organizacional. Era necessário que houvesse a busca pela satisfação das necessidades individuais das pessoas (BERGAMINI, 1997).

Elton Mayo trouxe uma segunda proposta, defendendo uma nova filosofia administrativa. Dessa forma, o indivíduo era considerado na sua totalidade, isto é, deveriam ser consideradas a utilidade e importância pessoal de cada trabalhador. Como estratégia, os administradores deveriam reconhecer o trabalho de seus empregados, buscando a satisfação de suas necessidades sociais. Esse era o ideal da Escola de Relações Humanas, que visava fazer com que os indivíduos viessem a se sentirem úteis e importantes (BERGAMINI, 1997).

Para Bergamini (1997, p. 22-23):

Dentro de uma perspectiva mais abrangente, os modelos de administração consideram os trabalhadores como indivíduos que se mostram motivados por um conjunto mais complexo de fatores, que por sua vez, guardam

correlações entre si. Além disso, começa-se a admitir, como ponto de partida, as restrições impostas pelas diferenças individuais em situação de trabalho. Assim sendo, é forçoso aceitar que diferentes pessoas busquem diferentes objetivos motivacionais ao se engajarem em determinado tipo de trabalho.

Desse modo passou-se a perceber que os indivíduos necessitam de uma série de fatores para sentirem-se motivados, pois aquilo que motiva o indivíduo A não é, necessariamente, o mesmo fator que motiva o indivíduo B, visto que as pessoas são diferentes, cada uma com sua complexidade e particularidades (BERGAMINI, 1997).

Um grupo de pessoas que convive numa mesma sociedade, dividindo uma mesma cultura, acaba por partilhar de traços e comportamentos semelhantes, visto que parte de seu caráter é formado a partir de padrões fornecidos pela sociedade em que vivem. No entanto, isso não caracteriza igualdade entre os indivíduos, pois os padrões pessoais só influenciam uma parte da personalidade, sendo que os motivos pelos quais levam o indivíduo à ação são particulares a cada um. (BERTOLINO FILHO, 2000).

Bergamini (1997, p. 23) diz ainda que:

Concomitantemente, esses trabalhadores são vistos como possuindo diferentes habilidades e talentos pessoais que são inéditos, próprios a um único indivíduo. Portanto cada um deles terá condições de contribuir de maneira diferente para a consecução dos objetivos organizacionais.

Dessa forma os indivíduos dentro da organização passaram a ser encarados de acordo com aquilo em que se destacavam (talentos), sendo que estava nas mãos dos administradores descobrirem e saberem como aproveitar tais talentos no âmbito organizacional (BERGAMINI, 1997).

No início do século XX, a preocupação dos pesquisadores era descobrir algo que tivesse o poder de provocar a motivação nas pessoas. No entanto, com o passar do tempo houve a percepção de que cada indivíduo traz dentro de si suas próprias motivações, isto é, motivos que o faz agir de determinada forma para a realização da busca de algo. Chegou-se então à conclusão de que o ser humano não se submete passivamente ao desempenho de atividades que lhes são impostas, pois para que ele sinta-se atraído por um objetivo, é necessário que isso tenha algum significado para ele. Assim, hoje as organizações têm a visão de que o

homem não mais encara o trabalho como uma atividade desagradável, mas sim como um meio de buscar algum tipo de realização (BERGAMINI, 1997).

2.3 Motivação

De acordo com Chiavenato (2003, p. 89), “a motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano.”

O motivo é um impulso, ou seja, uma determinada razão que leva uma pessoa a agir de tal maneira. Dessa forma, o motivo leva as pessoas a realizarem suas atividades, sendo que a motivação é a energia que as impulsiona a obedecerem ao impulso (CHIAVENATO, 2003).

A motivação está relacionada com a cognição do indivíduo. Cognição (ou conhecimento) é o que o indivíduo sabe sobre si mesmo e do ambiente ao qual pertence, sendo que o sistema cognitivo de cada um inclui seus valores pessoais, e é influenciado pelo ambiente físico e social, pela sua estrutura fisiológica e por suas necessidades e experiências anteriores. Desse modo, um indivíduo é guiado pelo que sente, pensa e acredita. O ambiente psicológico ou comportamental é a percepção que uma pessoa faz a respeito do ambiente que vivencia. Nesse ambiente, os objetos, pessoas e situações adquirem valências. Se os objetos, pessoas e situações poderão proporcionar satisfação ao indivíduo, a valência é positiva. Se esses fatores podem causar algum prejuízo ao indivíduo, a valência é negativa (CHIAVENATO, 2000).

Na visão de Heller (1999, p. 6):

Motivação é a força que nos estimula a agir. No passado, acreditava-se que essa força precisava ser “injetada” nas pessoas. Hoje sabe-se que cada um de nós tem motivações próprias, geradas por fatores distintos. [...] Para obter o máximo dos funcionários, as empresas têm trocado a tática do “comando e controle” pela teoria da “informação e bom senso”. Fazem isso baseadas na descoberta de que o reconhecimento pelo bom trabalho funciona mais do que a reprimenda por tarefas malsucedidas.

Partindo desse pressuposto, entende-se que a valorização pelo trabalho exercido por um indivíduo, o torna mais motivado a realizar suas funções, do que a repreensão por uma atividade que não tenha sido suficientemente eficaz (HELLER, 1999).

Na definição de Broxado (2001, p. 3) “a motivação é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa. E os impulsos externos do ambiente são apenas condicionantes”.

Um indivíduo motivado tem como consequência seu comportamento, o qual, normalmente, é composto por uma série de atividades. Desse modo todo desempenho supõe que duas condições sejam atendidas: a) que o indivíduo seja capaz de executá-lo – aptidões; b) que ele tenha vontade para tal– motivação (BROXADO, 2001).

Numa empresa, a motivação não funciona somente do topo à base, isto é, não são apenas os superiores que têm a obrigação de motivar seus colaboradores, mas também estes devem realizar suas funções de maneira integrada, para que os chefes sintam-se motivados a liderar a equipe. Assim, o objetivo organizacional será atingido de maneira eficaz, trazendo a satisfação para todas as partes envolvidas no processo (HELLER, 1999).

Assim, para que um indivíduo realize uma atividade, tanto no âmbito pessoal quanto profissional, só vai fazê-la de maneira eficaz se ele tiver aptidão para realizá-la e se possuir vontade para isso. Uma organização, portanto, precisa compreender se seus colaboradores têm habilidade para o exercício daquilo que lhes é ordenado, e disponibilizar as condições para que o indivíduo sintam-se motivado à realização de sua função (BROXADO, 2001).

O fator humano nas organizações é cada vez mais levado em consideração, visto que hoje as empresas já não se preocupam tanto com a tecnologia, pois já existem máquinas que realizam diversas funções, facilitando o trabalho humano, porém é necessário que haja recursos humanos capacitados para pôr em funcionamento tais equipamentos (BERGAMINI, 1997).

Na visão de Bergamini (1997, p. 25):

O problema do comportamento humano nas organizações sempre existiu; contudo, somente no momento em que as empresas já não precisam se preocupar tanto com dificuldades tecnológicas por causa das máquinas inteligentes, tampouco com os recursos financeiros devido a uma economia relativamente estável é que se reconhece que o sucesso esperado não tem sido possível atingir. Se a tecnologia já não é problema, se a inflação está relativamente controlada, tudo deveria ser melhor e não está sendo. É assim que as pessoas estão agora ganhando lugar de destaque, pois o relativo fracasso só pode estar ocorrendo porque provavelmente elas sejam o principal problema.

Assim, é fundamental que o fator humano mereça destaque na organização à qual pertence, visto que é um dos fatores determinantes sobre o fracasso ou sucesso da companhia para a qual trabalha. Desse modo, é fator de relevância, estando aliado aos fatores tecnológicos e financeiros, visando atingir as metas propostas pela organização (BERGAMINI, 1997).

O ser humano já traz dentro de si expectativas pessoais que ativam determinado tipo de busca de objetivos, portanto não é possível motivar um indivíduo, e sim dar subsídios para que a motivação seja alcançada por cada um (BERGAMINI, 1997).

No contexto organizacional, a motivação tem extrema importância, para os indivíduos que dela fazem parte, visto que conforme Novaes (2007), “O envolvimento segmentar dos indivíduos é a base da estrutura organizacional. As organizações e os cargos diferem na totalidade do envolvimento que solicitam e os indivíduos diferem na magnitude de envolvimento que julgam aceitável.”

Uma organização não sobrevive sem seus colaboradores, pois são eles que possibilitam a realização do trabalho pretendido no contexto organizacional, pois ainda de acordo com a visão de Novaes (2007), “As organizações são sistemas extremamente complexos, elas revelam-se compostas de atividades humanas em diversos níveis de análise”.

2.4 Ciclo e comportamento motivacional

Antes de conhecer o que os pesquisadores apontam a respeito da motivação e suas teorias, é importante ter uma visão de como se dão o ciclo e o comportamento motivacional para a vida humana.

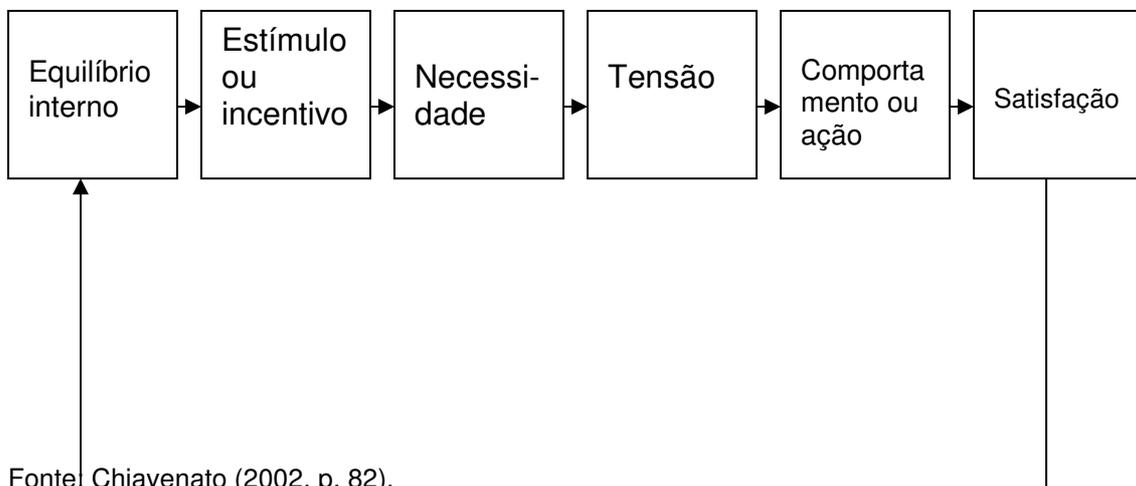
2.4.1 Ciclo Motivacional

O ciclo motivacional tem início a partir do surgimento de uma necessidade que precisa ser suprida. Chiavenato (2002, p. 81) define a necessidade como: “uma força dinâmica e persistente que provoca o comportamento. Toda vez que surge uma necessidade esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio”.

O estado causado pelo surgimento da necessidade leva o indivíduo a tomar determinada atitude que descarregue o sentimento de tensão ou desconforto. Se esse comportamento for eficaz, o indivíduo chegará à satisfação da necessidade. Após esta satisfação, seu organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, encerrando o ciclo motivacional, e preparando-se para iniciá-lo novamente assim que surgir nova necessidade (CHIAVENATO, 2002).

Na figura abaixo, pode-se esquematizar o ciclo motivacional:

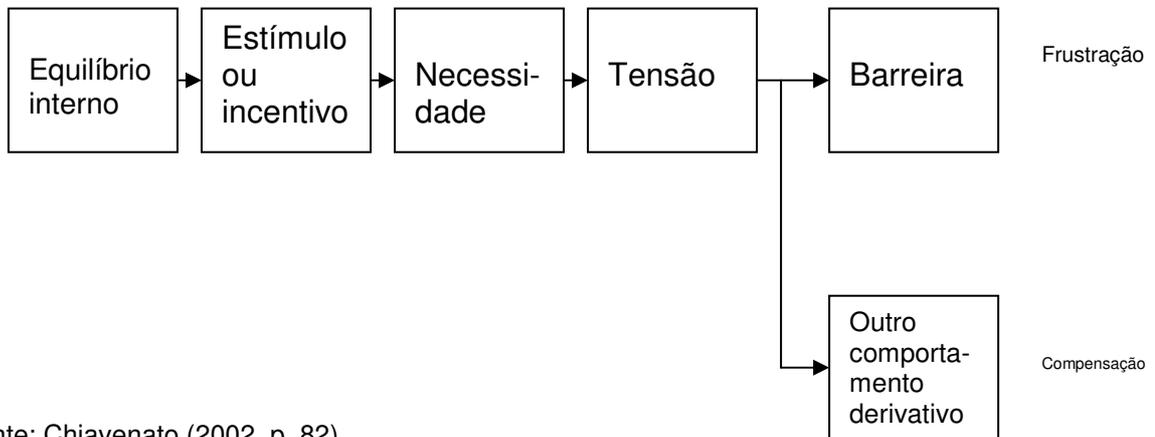
Figura 1: As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade



À medida que uma necessidade é satisfeita, e o ciclo se repete, os comportamentos vão se tornando mais eficazes para a satisfação da necessidade. Ao ser satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora de comportamento, visto que já não causa uma sensação de desconforto. No entanto, nem sempre uma necessidade é satisfeita completamente, ou então nem chega a ser satisfeita em parte. Isso ocorre quando acontece a frustração, em que a necessidade encontra uma barreira em seu caminho e não pode ser satisfeita. Nesse caso, a tensão provocada devido à necessidade, procura sair por algum meio, que pode ser por via psicológica (agressividade, tensão emocional, descontentamento...) ou fisiológica (insônia, problemas cardíacos ou digestivos...). A necessidade pode ainda ser compensada ou transferida, ou seja, quando a satisfação de outra necessidade ameniza a não satisfação da necessidade em questão (CHIAVENATO, 2002).

A figura abaixo exemplifica os casos de necessidade frustrada ou compensada:

Figura 2: Ciclo motivacional, com frustração ou compensação



Fonte: Chiavenato (2002, p. 82)

Como a satisfação de uma necessidade é temporal e passageira, a necessidade humana sempre segue este ciclo, sendo que o comportamento é quase um processo contínuo de resolução de problemas e satisfação de necessidades (CHIAVENATO, 2002).

2.4.2 Comportamento Motivacional

Quanto à origem etimológica, motivação deriva da palavra latina *movere*, a qual significa *mover*. Assim, já se tem ideia da função ativa que a motivação exerce sobre a vida psíquica. O caráter motivacional abrange diferentes aspectos que ativam o comportamento humano. As necessidades existentes no interior das pessoas são comparadas aos desejos e expectativas, tendo origem a partir de carências, que podem ser tanto físicas quanto psicológicas (BERGAMINI, 1997).

Quando um indivíduo não tem suas carências supridas, são geradas sensações desagradáveis, assim para livrar-se dessa situação negativa, as pessoas tendem a procurar caminhos para atingir o conforto, visto que o ser humano é capaz de retornar ao estado inicial de equilíbrio. Assim, nasce o desejo de se atingir determinado objetivo, característica esta do comportamento motivacional (BERGAMINI, 1997).

Bergamini (1997, p. 32) defende a ideia de que:

Em primeiro lugar, as necessidades que são os motivos pelos quais cada um se põe em movimento na busca de certos fins não podem ser

observadas de maneira direta. As razões que justificam um comportamento motivacional só podem ser inferidas a partir de comportamentos individuais evidentes, devendo ser correlacionadas por uma ligação de causa/efeito. Mesmo assim, uma única ação pode estar expressando numerosos motivos potenciais, isto é, motivos diferentes podem ser expressos por meio de atos semelhantes, ou muito parecidos. Por outro lado, motivos semelhantes podem ser expressos mediante comportamentos diferentes. Portanto, a simples observação do comportamento não garante, com absoluta precisão, que se esteja conhecendo exatamente o tipo de carência a que corresponde.

A unidade básica do comportamento é a atividade e a ação, visto que o comportamento é composto por uma série de atividades. No entanto, as pessoas mudam constantemente de atividades e deixam de fazer uma coisa, passando a fazer outra. Para que haja a compreensão de tal fato, é necessário que se tenha o conhecimento a respeito das necessidades e motivos que levam um indivíduo a determinadas atividades (BROXADO, 2001).

No âmbito organizacional, o comportamento dos indivíduos é complexo, sendo que depende de fatores internos (capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de atitudes, de emoções, de valores, etc.) e fatores externos (sistema de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente, etc.). A motivação é um dos principais fatores internos que influenciam o comportamento humano, sendo que as pessoas são diferentes no que diz respeito a esse fator, pois as necessidades variam de indivíduo a indivíduo, produzindo para cada um diferentes padrões de comportamento (CHIAVENATO, 2002).

Nas organizações, muitos são os fatores que provocam a motivação ou a falta dela. É comum encontrar indivíduos que não se sentem motivados por aquilo que fazem. Assim, para esses colaboradores, não há satisfação nem realização pessoal gerada pelo trabalho, sendo que nesses casos, o trabalho deixa de ser referencial de auto-estima e valorização pessoal, para ser encarado como fonte de sofrimento. No entanto, é importante destacar que o comportamento motivacional varia de acordo com a situação, e também de pessoa para pessoa, então se determinada atividade é motivadora para um indivíduo, da mesma forma, pode ser fonte de descontentamento para outro, portanto não existe uma regra que determine o comportamento ou o nível de motivação, pois são processos internos e variáveis (BERGAMINI, 1997).

2.5 Teorias da Motivação

Para dar embasamento à definição do termo “motivação”, bem como explicá-lo cientificamente, muitos autores criaram teorias a seu respeito, às quais definem a importância da motivação e de que maneira ela influencia cada indivíduo. Nessa parte do estudo serão apresentadas algumas das principais teorias a respeito da motivação.

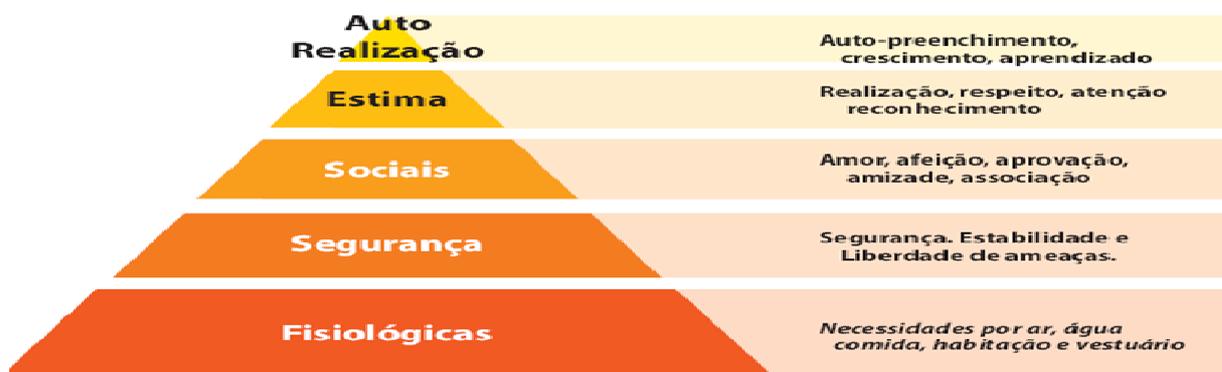
2.5.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

Abraham Maslow foi psicólogo clínico e pioneiro no desenvolvimento das teorias das necessidades. Na sua época, poucos eram os estudos existentes a respeito da motivação. Durante vinte e cinco anos, Maslow esteve envolvido no tratamento de indivíduos com graus variados de sanidade psicológica. Foi nesta experiência que ele baseou sua teoria: a hierarquia das necessidades (HOLLENBECK, 2003).

Maslow concebeu a hierarquia das necessidades pelo fato de que o homem é uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida. O homem, ao satisfazer suas necessidades básicas, tende a ter seu comportamento predominado por outras necessidades. (CHIAVENATO, 2003).

A pirâmide abaixo representa a hierarquia das necessidades de Maslow:

Figura 3: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Corrêa, 2010.

Inicialmente, as necessidades são divididas em primárias, as quais se subdividem em necessidades fisiológicas e de segurança; e necessidades

secundárias, que estão subdivididas em necessidades sociais, de estima e auto-realização (RODRIGUES e SILVA, 2007).

De acordo com as classes de subdivisões, a partir da base têm-se as **necessidades fisiológicas**, consideradas necessidades primárias, as quais são básicas ao indivíduo, refletindo os esforços do organismo para poder sobreviver. São algumas delas, a fome, a sede, o ar, a água, a comida, a habitação e o vestuário, entre outros elementos básicos à sobrevivência da espécie (RODRIGUES e SILVA, 2007).

Em seguida vêm as **necessidades de segurança**, grupo no qual entram a segurança e a estabilidade. Essas necessidades de segurança têm a ver com a aquisição de objetos e relações que protegem o indivíduo de ameaças futuras, como ameaças à capacidade de satisfazer as necessidades fisiológicas” (HOLLENBECK, 2003).

As **necessidades sociais**, que se encontram na terceira escala, da base ao topo estão relacionadas com o amor, afeição e participação. Essas necessidades levam o indivíduo à adaptação social ou não, sendo que itens como as relações de amizade, necessidades de dar e receber, afeto, a busca de amigos e a participação em grupos estão ligadas a essa necessidade (CHIAVENATO, 2000).

As **necessidades de estima** estão relacionadas com a auto-avaliação e auto-estima dos indivíduos, sendo que sua satisfação causa a sensação de autoconfiança, auto-apreciação, reputação, reconhecimento, amor próprio, prestígio, *status*, valor, força, poder, capacidade e utilidade. Em contrapartida, sua frustração traz sentimentos para o indivíduo de inferioridade, fraqueza e desamparo (CHIAVENATO, 2000).

Quanto às **necessidades de auto-realização**, estão englobados o auto-preenchimento, crescimento e aprendizado, questões que o homem sempre estará buscando, portanto segundo Hollenbeck (2003, p. 94) “ao contrário de todas as necessidades identificadas por Maslow, as necessidades de auto-realização jamais podem ser plenamente satisfeitas”.

Apresentando os aspectos da teoria criada por Maslow, Chiavenato (2003, p. 94) ressalta:

À medida que o indivíduo passa a satisfazer e a controlar suas necessidades fisiológicas e de segurança, surgem lenta e gradativamente as necessidades secundárias: sociais de estima e auto-realização. Quando o indivíduo alcança a satisfação das necessidades sociais, surgem as necessidades de estima, e, somente quando estas são satisfeitas surgem

as necessidades de auto-realização. Isto significa que as necessidades de estima são complementares às necessidades sociais, enquanto as de auto-realização são complementares às de estima. Os níveis mais elevados de necessidade somente surgem quando os níveis mais baixos estão relativamente controlados e relativamente satisfeitos pelo indivíduo. Nem todos os indivíduos conseguem chegar ao nível das necessidades de auto-realização, ou mesmo ao nível das necessidades de estima. É uma conquista individual.

Com relação à teoria de Maslow, Hollenbeck (2003, p. 94) completa que “talvez por causa de sua simplicidade, a teoria de Maslow tenha sido amplamente aceita por gerentes e professores de administração”.

Maslow acreditava que não é preciso que um nível de necessidade seja totalmente satisfeito para que o nível superior (considerando-se da base ao topo) possa tornar-se predominante, pois o ponto mais alto de cada nível ocorre antes de o nível seguinte tornar-se dominante, havendo o aumento do número e variedade de necessidades. Cada uma delas, no seu ponto mais alto, é diferente em cada indivíduo e estão ativas em variados graus de intensidade (CHIAVENATO, 2000).

2.5.2 A Teoria dos dois fatores de Herzberg

Uma das mais discutidas teorias com relação à motivação no trabalho, é a teoria dos dois fatores de Herzberg. Para Herzberg existem dois tipos de fatores motivacionais: os **fatores externos** (chamados também de extrínsecos ou higiênicos) e os **fatores internos** (chamados também de intrínsecos ou motivacionais).

De acordo com Rodrigues e Silva (2007, p. 37) “A teoria da motivação de Herzberg faz distinção entre satisfação no trabalho e motivação no trabalho”.

Os **fatores externos**, nos quais estão inseridos os benefícios, condições de trabalho, salários e ambiente físico, estão relacionados com a insatisfação se forem inexistentes ou inadequados. O indivíduo não tem controle sobre eles, visto que geralmente é a empresa que os determina (RIBEIRO, 2003).

Para Bergamini (1997, p. 54):

Os fatores de satisfação que estão fora das pessoas só podem ser entendidos como reforçadores de comportamentos e como tal têm efeito passageiro. Tais fatores não devem ser considerados elementos que por si só tenham o condão quer de aumentar a satisfação motivacional, quer de garantir a sua estabilidade ou a sua durabilidade nesse estado. Assim sendo, aquilo como alguns autores como Herzberg, por exemplo,

denominam de fatores de manutenção, higiênico ou de movimento nada mais são do que os estimuladores de diferentes reações que surgem e perduram enquanto a necessidade que os valoriza não estiver satisfeita. As empresas devem estar cientes de que, ao retirarem o reforçador extrínseco, a atitude que eles estimulavam desaparecerá, e isso pode dar origem a ambientes potencialmente frustrantes. É bom que se diga, logo de início, que fatores extrínsecos ao trabalhador tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para buscá-los ou se disponham a lutar por eles quando os perderam. Não é sua presença que motiva.

Os **fatores internos** estão relacionados com a satisfação no trabalho. São exemplos a responsabilidade, o reconhecimento e a realização. Estão ligados ao conteúdo e à natureza do cargo/função. As pessoas têm controle sobre tais fatores, porém os efeitos causados por eles são muito mais profundos que os fatores externos (RIBEIRO, 2003).

Os fatores motivacionais dão incentivos para que o trabalhador realize suas funções de uma maneira mais eficaz, visto que ao se sentir reconhecido o indivíduo tende a ter seu comportamento alterado de modo a visar cada vez maiores resultados. Como defende Kwasnicka (1989, p. 95), “o indivíduo desenvolverá atitudes favoráveis ao trabalho quando este realmente proporcionar essas oportunidades.”, sendo que essa afirmação refere-se aos elementos inclusos nos fatores intrínsecos.

Herzberg mostra que tanto o fator higiênico quanto o motivacional, atendem a diferentes necessidades dos membros da organização, não podendo assim ser confundidos. No entanto é grande a dificuldade de se distinguir os dois fatores, já que eles estão interligados. Isso é possível de se identificar na situação de que, se a organização proporciona aos seus colaboradores um bom ambiente físico de trabalho, melhores salários e políticas organizacionais, podem não estar diretamente motivando seu funcionário, mas trazendo-lhe satisfação, com consequência de maior aceitação da organização e de seus líderes, diminuição da rotatividade e manutenção de um padrão de produtividade estável. Dessa forma, automaticamente, a organização estará dando subsídios para que seu colaborador venha a sentir-se motivado a realizar suas funções. Sendo assim, tanto a empresa tende a ganhar quanto o funcionário, pois um indivíduo motivado passa a trabalhar de forma mais eficaz, auxiliando no aumento e na qualidade da produtividade da organização (RODRIGUES e SILVA, 2007).

Ribeiro (2003, p. 82) mostra uma comparação entre as teorias de Maslow e Herzberg, visto que ambas apontam os fatores que possibilitam o indivíduo a atingir o grau de motivação necessário à realização de suas atividades. O quadro a seguir traz a correspondência entre as duas teorias:

Quadro 1: Correspondência entre as teorias de Maslow e de Herzberg

Correspondência entre as teorias de Maslow e de Herzberg	
Herzberg	Maslow
Fatores higiênicos	Necessidades fisiológicas, de segurança e sociais
Fatores motivacionais	Necessidades de auto-estima e de auto-realização

Fonte: Ribeiro (2003, p. 82)

Assim, enquanto os fatores higiênicos podem ser comparados às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, segundo a teoria de Maslow, os fatores motivacionais equivalem às de auto-estima e de auto-realização.

2.5.3 A Teoria das Necessidades Manifestas de Murray

Henry Murray, junto ao grupo da *Harvard Psychological Clinic*, criou durante a década de 30, outra teoria a respeito das necessidades, relacionando-as à motivação (BERGAMINI, 1997).

Na teoria de Henry Murray cada necessidade é composta de dois elementos. O primeiro está relacionado ao objeto para o qual a necessidade está voltada, já o segundo descreve a intensidade ou força da carência daquele objeto (HOLLENBECK, 2003).

Nesse contexto, os dois elementos que regem as necessidades são chamados de direção e intensidade, e a partir deles são definidas as necessidades que regem a vida do ser humano. Murray elencou uma série com mais de vinte delas, cada qual com determinada importância, visto que o ser humano é complexo e não se satisfaz facilmente (NOVAES, 2007).

De acordo com Bergamini (1997, p.73):

As necessidades representavam, para Murray, uma força originária da região cerebral que organizava a percepção, a apreciação e a inteligência do processo comportamental. Nesse sentido, seria possível inferir a respeito do tipo de necessidades em jogo, à medida que se observasse o comportamento aparente. Dois fatores compunham essa necessidade. O primeiro era de ordem qualitativa, representado pelo tipo de objetivo ou

motivo para o qual era dirigida a ação. O segundo dizia respeito ao aspecto energético ou quantitativo caracterizado pela força ou intensidade desse motivo na direção do objetivo. Além disso, a teoria também supõe que essas necessidades possam manifestar-se quando estão em estado de atividade ou latentes, quando ainda não encontraram uma forma evidente de expressão.

Sendo assim, segue abaixo um quadro contendo algumas das principais necessidades definidas por Murray em seu modelo de teoria da motivação acerca das necessidades:

Quadro 2: Algumas das necessidades Manifestas de Murray

Algumas das Necessidades Manifestas de Murray	
Realização	Dar o máximo de si, ter êxito, realizar tarefas que requerem habilidade e esforço, ser uma autoridade reconhecida, realizar algo importante, fazer bem um trabalho difícil.
Deferência	Obter sugestões dos outros, descobrir o que os outros pensam, seguir instruções e fazer o que é esperado, elogiar os demais, aceitar liderança de outros, conformar-se com os costumes.
Ordem	Manter as coisas limpas e em ordem, fazer planos de antemão, organizar detalhes de trabalho, ter as coisas organizadas de forma a transcorrerem normalmente e sem alterações.
Autonomia	Ser capaz de ir e vir conforme desejar, dizer o que pensa sobre tudo, ser independente dos demais para tomar decisões, fazer as coisas sem se importar com o que os outros possam pensar.
Lealdade	Ser leal aos amigos, participar de grupos de amigos, formar laços fortes, compartilhar coisas com os amigos, escrever cartas aos amigos, fazer o máximo de amigos possível.
Domínio	Argumentar em favor do próprio ponto de vista, ser um líder nos grupos a que pertencer, persuadir e influenciar os outros, supervisionar e dirigir as ações dos outros.
Apoio	Ajudar os amigos quando estiverem em dificuldades, tratar os outros com generosidade e simpatia, perdoar os outros e fazer-lhes favores, demonstrar afeto e fazer com que os outros confiem em si.
Mudança	Fazer coisas novas e diferentes, viajar, conhecer gente nova, ter novidades e mudanças na rotina cotidiana, tentar trabalhos novos e

	diferentes, participar das novas tendências.
Resistência	Persistir num trabalho até terminá-lo, trabalhar duro numa tarefa, trabalhar num único trabalho antes de assumir outros, aferrar-se a um problema, mesmo quando nenhum progresso visível esteja sendo feito.
Agressão	Combater pontos de vista contrários, repreender os outros, retaliar insultos, culpar os outros quando fazem coisas erradas, criticar publicamente os outros, ler narrativas de violência.

Fonte: Hollenbeck (2003, p. 95)

As necessidades de Murray não são organizadas de modo hierárquico como a teoria de Maslow, sendo assim, sua teoria dispõe de considerável flexibilidade. Para Murray, um indivíduo pode ser motivado por mais de uma necessidade por vez, sendo que elas podem entrar em conflito (HOLLENBECK, 2003).

2.5.4 Teoria X e Teoria Y

As teorias X e Y foram criadas por Douglas MacGregor, sendo uma contribuição para o estudo do comportamento humano. As teorias X e Y procuram explicar o extremo do comportamento humano.

A **Teoria X** tem uma visão tradicional, visto que traz concepções que permaneceram durante décadas no entendimento das pessoas a respeito da conduta humana (CHIAVENATO, 2002).

Nesta teoria, o ser humano é visto como um ser insolente e preguiçoso, que trabalha somente o mínimo necessário, sendo que realiza seu trabalho somente em função das recompensas salariais e materiais, não se importando com a busca da satisfação pessoal. Desse modo, falta ao indivíduo o fator ambição, sendo que ele precisa de supervisão para realizar seu trabalho, falta-lhe autocontrole, autodisciplina, desejo de mudanças e capacidade de arriscar-se. Os seus objetivos não condizem com os da organização para o qual esse indivíduo trabalha (RIBEIRO, 2003).

Na visão de Kwasnicka (1989, p.93), a teoria X:

Assume que o indivíduo não gosta do trabalho e para fazê-lo necessita ser coagido, controlado, dirigido, ameaçado. Nesse caso nem mesmo a promessa de recompensa fará com que o indivíduo tenha motivação para o trabalho. A exigência será sempre para maiores recompensas.

Para a teoria X, o indivíduo deve permanecer isolado e cuidar apenas de seu trabalho, porque a interação é prejudicial à produtividade. As pessoas devem se ater ao que a empresa espera delas e fazer somente o que é mandado. Na visão desta teoria, os objetivos individuais não condizem com os da organização, porém são os objetivos da organização que devem prevalecer (KWASNICKA, 1989).

A **Teoria Y** apresenta uma visão moderna, pois defende que o ser humano encara o trabalho como algo natural e significativo, sendo que através dele é possível encontrar a satisfação, e sentir-se motivado a realizá-lo (CHIAVENATO, 2002).

De acordo com Ribeiro (2003, p. 74), a teoria Y:

É um estilo oposto à teoria X. Considera que o homem não evita o trabalho, que é, na verdade, uma fonte de satisfação, podendo ser fonte de recompensa ou de punição, dependendo da situação. A resistência existente no homem não é natural, mas sim resultados de experiências negativas que possam ter ocorrido em seu passado em outras organizações. Sendo assim, o homem tem condições não só de assumir responsabilidades, mas também de procurar por mais responsabilidades em seu trabalho, ter autocontrole e autodisciplina para cumprir suas tarefas sem necessitar de constante supervisão.

Para MacGregor a motivação, o potencial e a capacidade de assumir responsabilidades estão presentes em cada pessoa, sendo que a organização precisa criar condições para que cada indivíduo possa desenvolver essas características (RIBEIRO, 2003).

Na visão desta teoria, o desgaste decorrente da atividade laboral é comum como em qualquer outra atividade, sendo que o indivíduo precisa saber conduzir as dificuldades de modo a atingir os objetivos que a organização espera dele e poder receber as recompensas monetárias, bem como alcançar a autorrealização profissional (KWASNICKA, 1989).

A seguir apresenta-se uma tabela que possibilita a percepção das diferenças entre as teorias X e Y:

Quadro 3: Teoria “X” e Teoria “Y”: diferentes concepções da natureza humana

Teoria “X”	Teoria “Y”
1. Os seres humanos não gostam do trabalho e o evitarão, sempre que puderem.	1. O trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou de sofrimento, dependendo das condições.
2. Toda organização tem objetivos e, para atingi-los, as pessoas que nela trabalham devem ser compelidas, controladas, e mesmo ameaçadas com punições, para que seus esforços sejam orientados para aqueles objetivos.	2. O controle externo e as ameaças de punição não são os únicos meios de estimular e dirigir esforços. As pessoas podem ter autocontrole e autodirigir-se, desde que convencidas e comprometidas.
3. As pessoas, em geral, preferem ser dirigidas a dirigir.	3. As recompensas no trabalho estão ligadas aos compromissos assumidos.
4. As pessoas, em geral, procuram evitar as responsabilidades.	4. As pessoas podem aprender a aceitar e assumir responsabilidades.
5. As pessoas em média têm pouca ambição.	5. A imaginação, a criatividade e a engenhosidade são largamente encontradas nas pessoas.
6. As pessoas preocupam-se, acima de tudo, com a própria segurança e bem-estar.	6. O potencial intelectual do ser humano médio está longe de ser totalmente utilizado.

Fonte: Chiavenato (2002, p. 137)

Ao analisar o quadro, percebe-se que o princípio da Teoria X é diferente da Teoria Y. Enquanto a primeira teoria leva em conta que o indivíduo precisa ser forçado a trabalhar por considerar tal atividade como desagradável, a segunda afirma que ele já vê o trabalho como algo natural e dessa forma, busca através dele a sua satisfação (CHIAVENATO, 2002).

2.5.5 Teoria Z

A **Teoria Z** é mais recente entre a maioria das teorias da motivação e possui uma abordagem complementar às teorias X e Y de MacGregor. Esta teoria traz uma concepção japonesa de administração e sua aplicação bem-sucedida. Ouchi, em sua teoria, dá ênfase ao fato de que no Japão, a produtividade é muito mais ligada à administração de recursos humanos do que tecnológicos. Sua aplicação se dá em função da filosofia e cultura organizacional adequada e não apenas às abordagens tradicionais a respeito dos princípios organizacionais (CHIAVENATO, 2002).

No Japão, toda a equipe participa do processo decisivo, devendo chegar a um consenso. Esse é o resultado de longa tradição de participação e desenvolvimento dos membros na vida da organização a qual pertencem. Os indivíduos possuem estabilidade no emprego e o trabalho em equipe é valorizado, sendo que o fator humano é colocado em primeiro lugar para a determinação das decisões do contexto organizacional (CHIAVENATO, 2002).

Assim, a teoria Z leva em consideração que o trabalho só será produtivo e atingirá os objetivos da organização, se a equipe estiver engajada e souber entrar em consenso. Desse modo, Chiavenato (2002, p. 139) afirma ainda que “[...] a Teoria Z realça o senso de responsabilidade comunitária como base para a cultura organizacional”.

2.5.6 Teoria das necessidades de MacClelland

MacClelland propôs uma teoria muito ligada às necessidades de autoestima e de autorrealização de Maslow e aos fatores motivacionais de MacGregor. Sua teoria também diz respeito à satisfação das necessidades do indivíduo na busca pela motivação (RIBEIRO, 2003).

Para MacClelland, de acordo com Ribeiro (2003, p.82), são três as necessidades mais importantes para a motivação do indivíduo:

1. **Necessidade de Realização:** O indivíduo precisa obter sucesso em suas tarefas, procurando atingir certo grau de rendimento, se comparado a si ou a outras pessoas.
2. **Necessidade de Poder:** As pessoas podem precisar controlar e comandar outras pessoas.

3. **Necessidade de Afiliação:** Necessidade de ser aceito, viver em grupo, de sentir-se parte da sociedade.

Segundo Ribeiro (2003, p.82), “cada pessoa pode ter graus diferentes dessas necessidades”. Sendo assim, o que é mais importante para um indivíduo, pode não ser prioritário para o outro, visto que dentre as necessidades, cada pessoa sente um pouco de cada uma, porém em maior ou menor intensidade.

2.5.7 Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento

Outra teoria criada para estudar a motivação e que é semelhante ao modelo proposto por Maslow, é a Teoria ERG (*Existence, Relatedness, Grow*) de Clayton Alderfer, a qual pode ser traduzida como Existência, Relacionamento e Crescimento.

As **necessidades de existência** englobam as necessidades materiais básicas, incluindo as necessidades fisiológicas e de segurança, como as citadas por Maslow. Quanto às **necessidades de relacionamento**, estão relacionadas ao desejo do indivíduo de manter relacionamentos interpessoais, as necessidades sociais. Já, as **necessidades de crescimento** dizem respeito ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, comparando-se às necessidades de autoestima e autorrealização (RIBEIRO, 2003).

Na visão de Rodrigues e Silva (2007, p. 33):

[...] na teoria de ERG, existe uma dimensão chamada de frustração-regressão. Ou seja, quando uma necessidade de nível alto é frustrada, cresce o desejo de atender a uma necessidade de nível mais baixo. Por exemplo, uma incapacidade de crescer pessoalmente na organização pode aumentar o desejo de cobrar melhores condições de trabalho; logo, a frustração pode levar à regressão e a uma necessidade de nível mais baixo. Este fato contraria o que Maslow dizia sobre a estagnação do indivíduo em determinado nível de necessidade até que esta fosse atendida.

A respeito da Teoria ERG, Bergamini (1997, p.74) completa que “como no caso da teoria de Murray, aqui também mais de uma necessidade pode ativar o comportamento ao mesmo tempo”.

Alderfer procurava alinhar as necessidades de Maslow, e com este intuito, criou sua teoria, a qual acaba contrariando em parte a hierarquia das necessidades de Maslow. É possível observar este fato no sentido que, se para Maslow, o

indivíduo precisava ter suas necessidades satisfeitas partindo da base ao topo, sendo que ao estar satisfeito em uma necessidade, partiria para a próxima. Alderfer, por sua vez, acreditava que se o indivíduo sente-se insatisfeito com uma necessidade mais elevada, acaba por voltar a sentir o desejo de ter uma necessidade de menor nível satisfeita. Analisando-se dessa forma, a qualquer momento, um indivíduo pode voltar a ter determinada necessidade, mesmo que seu interesse seja em satisfazer outras encontradas “no topo” (RIBEIRO, 2003).

2.5.8 Teoria da Equidade

No ano de 1965, J. Stacy Adams criou a Teoria da Equidade, com o objetivo de mostrar, através das trocas sociais, que o comportamento do indivíduo é influenciado. Adams partia da ideia de que o indivíduo sente-se motivado à medida que tem a satisfação de suas necessidades. Assim, procurou estudar de que forma o que é realizado como meio de trabalho está relacionado com aquilo que este trabalho proporciona como resultados para aquele que o exerce, objetivando concluir se há igualdade ou não nessa relação, fazendo então um comparativo. Seu objetivo era estudar a equidade existente entre dois fatores determinantes presentes nesse comparativo. (RODRIGUES e SILVA, 1997).

Dessa forma, Adams criou dois conceitos que cada indivíduo carrega a respeito de seu trabalho. Os conceitos são divididos em dois grupos: o primeiro diz respeito ao conhecimento sobre o *inputs* da pessoa (o que ela traz ou o que contribui em relação ao trabalho), no qual se consideram as habilidades, características pessoais, conhecimentos, produtividade e conhecimento do trabalho executado. Já o segundo grupo está relacionado aos resultados do trabalho, isto é, o pagamento, o reconhecimento, o prestígio, entre outros benefícios (KWASNICKA, 1989).

Esta teoria evidencia a afirmação de MacGregor a respeito de que a falta de ambição e anulação de responsabilidades são resultados de experiências profissionais e não qualidades inerentes ao homem (KWASNICKA, 1989).

Kwasnicka (1989, p. 97) reforça ainda que:

Essa teoria proporciona uma visão motivacional e seus problemas. Em uma situação onde as pessoas se sentem mal remuneradas pelos seus esforços, a motivação para trabalhar e aumentar os resultados é minimizada. Os

indivíduos podem sentir-se mal remunerados se investem todas as energias em um trabalho rotineiro e tedioso. Em contrapartida, um trabalho que enfatize a criatividade e o raciocínio independente só produziria um comportamento desmotivador se fosse incapaz de combinar os *inputs* com os resultados deles advindos.

A Teoria da equidade mostra que o indivíduo costuma fazer um comparativo entre suas recompensas, com suas contribuições e as recompensas e contribuições dos outros. Esta comparação procura avaliar se o indivíduo, em seu trabalho, está gastando mais energia do que o resultado que ele obtém em troca, fazendo desse modo uma relação que o fará buscar equiparar a energia que gasta com a recompensa obtida (RODRIGUES e SILVA, 2007).

É importante considerar que a equidade ou iniquidade podem ocorrer na relação do indivíduo, no que se refere ao que ele investe em seu trabalho e o que recebe em troca, sem que haja comparação com outros indivíduos. Assim, enquanto os trabalhadores têm consciência de sua situação, também têm consciência da situação alheia, podendo haver comparação da situação uns dos outros (RODRIGUES e SILVA, 2007).

2.5.9 Modelo Contingencial de Motivação de Vroom

Victor H. Vroom criou uma teoria a respeito da motivação diferente das demais, como a de Maslow, Murray, MacGregor e Herzberg, porque não aponta as necessidades do indivíduo como determinantes para o alcance de um nível motivacional satisfatório. Vroom desenvolveu sua teoria partindo da percepção de que as pessoas reagem de diferentes maneiras, sendo que ela se restringe exclusivamente à motivação para produzir (CHIAVENATO, 2002).

A teoria de Vroom é também chamada de Modelo Contingencial de Motivação, e propõe que os conteúdos mentais mais importantes determinam o comportamento motivacional, representados pelos valores armazenados na mente, os quais fazem com que a mente do indivíduo perceba o nível de desejabilidade em relação aos resultados que podem ser atingidos através de determinado desempenho (RODRIGUES e SILVA, 2007).

A teoria de Vroom procura especificar o relacionamento entre o desempenho das tarefas e as recompensas atribuídas a elas a partir dos resultados obtidos. O modelo de Vroom, também conhecido como VIE (Valência,

Instrumentalidade e Expectância) propõe que cada item desempenha papel fundamental para o alcance motivacional. A valência refere-se ao nível de atração pelos fatores do meio ambiente, o desejo atribuído ao alcance de determinado objetivo. A expectância é a probabilidade de se atingir tal objetivo, que é a estimativa da realização entre a ação e seu resultado. A instrumentalidade diz respeito às consequências da realização do objetivo após o alcance de seus resultados, isto é, se tal resultado permitirá a consecução de objetivos posteriores também desejados (BERGAMINI, 1997).

De acordo com Rodrigues e Silva (2007, p. 45-46):

Para Vroom cada indivíduo tem preferência por certos resultados finais que ele chama de **valências**. Uma valência positiva indica um desejo de alcançar um resultado final particular, enquanto uma valência negativa implica um desejo de fugir de um resultado particular. Essa relação causal é definida como **instrumentalidade**.

Os valores da instrumentalidade, segundo Vroom, podem variar de -1 a 1 como os coeficientes de correlação, dependendo como são percebidos como meios para alcançar resultados finais desejados ou não ligados diretamente com o alcance de um resultado final particular. Se o indivíduo percebe que não há relação alguma entre a produtividade elevada e a recompensa, a instrumentalidade é zero.

Para RIBEIRO (2003, p. 82), com relação à determinação da expectativa em relação aos resultados:

A atitude do indivíduo depende da expectativa que ele tem de ver seu esforço pessoal retribuído; a maior ou menor participação está intimamente ligada à possibilidade de promoção ou premiação, sem o que o seu desempenho será sofrível.

Com relação ao lema “motivação para produzir”, Vroom se utiliza de três fatores determinantes ao indivíduo, os quais são apontados por CHIAVENATO (2002):

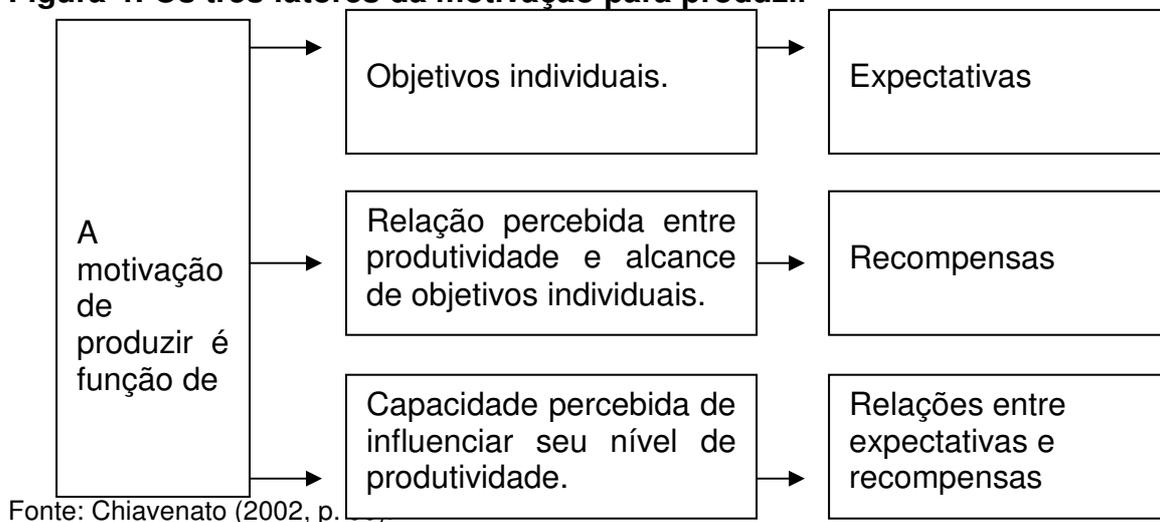
1. **Objetivos pessoais do indivíduo:** são os desejos variados, como dinheiro, realização pessoal, reconhecimento, que trazem satisfação ao indivíduo, se alcançados.
2. **Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade:** Para compreender esta relação, pode-se citar como exemplo, que se um operário não está satisfeito com seu salário numa empresa em que a remuneração é feita em função da produção, e ele passa a produzir mais para

ter maior remuneração e seu objetivo é alcançado, ao mesmo tempo que ele vai estar motivado a produzir mais, seu nível de aceitação social poderá decair, pois o grupo poderá entender que a produção dele é maior que a dos demais, e isso poderá levar à rejeição. Nesse caso, se ele passar a objetivar a aceitação social, acabará a produzir menos, e sua produção apresentando baixo rendimento, o fator remuneração também tenderá a decair (CHIAVENATO (2002)).

3. **Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade:** Se o indivíduo percebe que o fator esforço não é determinante para atingir determinado objetivo, passará a se esforçar menos, tendo menor dispêndio de energia.

A figura abaixo tem por objetivo explicar os três fatores descritos acima a respeito da motivação para produzir, a partir do modelo proposto por Vroom, de modo a apresentar as idéias abordadas de forma concisa:

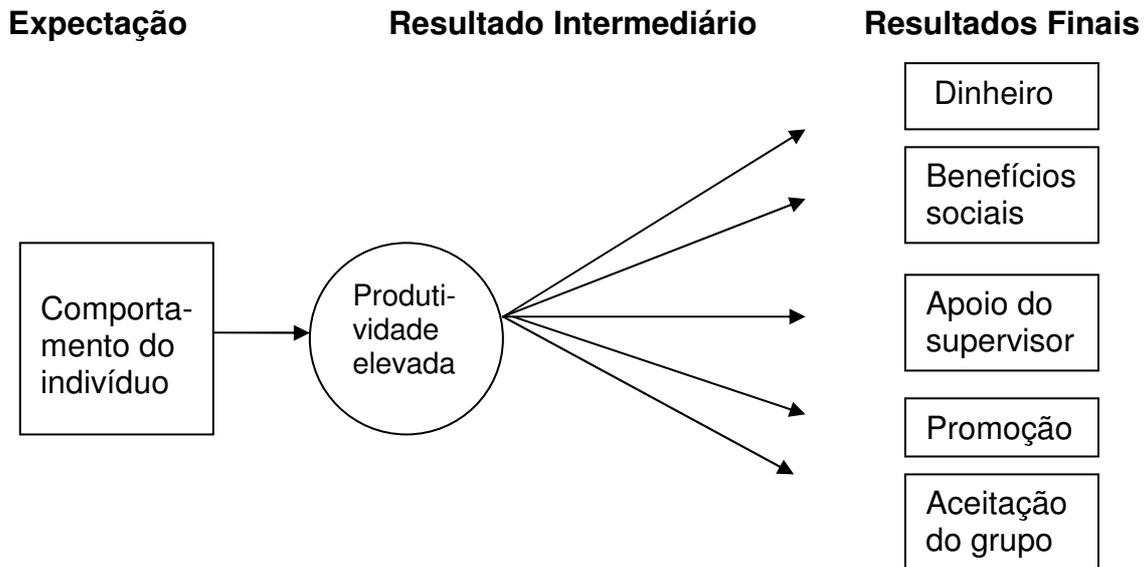
Figura 4: Os três fatores da motivação para produzir



Vroom propôs o modelo de expectativa da motivação com o intuito de explicar a motivação para produzir. Nesse modelo, a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos, isto é, um indivíduo percebe as consequências das atitudes que tomar como sendo resultados obtidos. Assim, quando ele procura um resultado intermediário, está buscando atingir um resultado final (CHIAVENATO, 2002).

Abaixo a representação deste modelo:

Figura 5: Modelo de expectativa aplicado



Fonte: Chiavenato (2002, p. 91).

Dessa forma, quanto maior é o objetivo que o indivíduo procura atingir, maior será a sua motivação para produzir, reforçando que o aumento de sua produtividade se dá pelo fato do indivíduo estar visando tal objetivo final. Assim, partindo do seu comportamento e sua expectativa, ele busca um resultado intermediário, como a produtividade elevada, para atingir os resultados finais, que podem ser o dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação do grupo, conforme exemplificados na figura acima (CHIAVENATO, 2002).

2.5.10 Teoria do Impulso

A teoria do impulso procura descrever a energia responsável pelo organismo ir à ação. O impulso deve seguir duas condições: inicialmente devem-se descrever as situações em que ele ocorre, e em seguida, as formas como ele será mensurado. A essência desta teoria está no fato de que o ser humano sempre possui determinado estado de carência, sendo que seu comportamento é guiado em direção à obtenção de algo que está faltando, para que assim, o organismo esteja em pleno equilíbrio (RODRIGUES e SILVA, 2007).

Bergamini (1997, p. 89) explica que:

Os impulsos são considerados como os representantes daquelas formas de comportamento por meio das quais os seres vivos procuram restabelecer o equilíbrio. Trata-se, portanto, de um conceito fundamental

na psicologia da motivação, pois o grande alvo de estudo diz respeito ao processo interno que fornece energia ao comportamento. Os objetivos motivacionais ou fatores de satisfação passam, assim, para segundo plano.

O ato motivacional se dá quando existe o encontro da necessidade com o fator de motivação, isto é, quando existe uma carência e se encontra o caminho para saciá-la, chegando-se então, ao estado de satisfação. Nesse sentido, se a necessidade é satisfeita, o indivíduo passa a perder a motivação para satisfazê-la, visto que o objetivo inicial foi atingido. No entanto, após a satisfação de uma necessidade, surgem outras que substituirão as já saciadas, pois o ser humano tende a estar sempre em busca de algo (RODRIGUES e SILVA, 2007).

Para a teoria do impulso, a conduta motivacional não é disparada pela busca de saciar necessidades, mas pelo desequilíbrio orgânico ou psicológico causado por tais carências, fato que leva o ser humano a buscar algo que possa satisfazê-las. Desse modo, quanto maior for o estado de carência de um indivíduo, maior será a sua motivação, e é nesse caso que a necessidade passa a ser sinônimo de motivação (BERGAMINI, 1997).

2.6 A supermotivação, a automotivação e a motivação externa

Os indivíduos são movidos pela motivação, tema que foi abordado de forma sucinta neste trabalho. No entanto existem outros termos relacionados à motivação que tornam seu conceito ainda mais rico e complexo.

O desempenho humano depende de dois fatores: a habilidade, o que o indivíduo está apto a realizar, e a motivação, fator impulsionador para as suas ações. Os seres humanos possuem inúmeras habilidades, porém fazem uso de somente parte delas. Assim quando ocorrem situações em que é preciso que haja a superação de limites, essas habilidades vêm à tona. É nesse momento que é despertada a supermotivação, isto é, a motivação elevada e auto sustentada. Toma-se como exemplo uma mulher de cinquenta quilos que se atira à frente de um caminhão de meia tonelada para salvar a vida de um filho (SPITZER, 1997).

Spitzer (1997, p. 31) defende a automotivação como “a força motivacional mais poderosa que existe. Libera a energia emocional latente contida em todos nós e tem o potencial de energizar o desempenho humano extraordinário”. Para este autor, são os desejos, forças internas poderosas, que fazem com que um

indivíduo seja impulsionado a agir, ocasionando assim a automotivação.

A motivação externa ocorre quando outras pessoas ou fatores incentivam um indivíduo a trabalhar da melhor maneira possível, construindo um ambiente favorável ao desempenho de suas aptidões. Quando um supervisor oferece ao seu subordinado incentivos como reconhecimento e recompensas para que o desempenho deste seja acima da média, ele está exercendo uma espécie de motivação sobre o indivíduo: a motivação externa (DEEPROSE, 1995).

No entanto, apesar de haver a possibilidade de um indivíduo ser incentivado por fatores externos, visto que a motivação resulta de uma combinação de fatores externos e internos, a verdadeira motivação é interna, pois nenhum fator externo pode motivar de forma isolada. Um exemplo deste fato é que experimentos mostraram que se um indivíduo for trancado em uma sala vazia por longo período de tempo sem nenhum estímulo externo, continuará altamente motivado (SPITZER, 1997).

Spitzer (1997, p. 34) afirma que:

Na verdade, quando falamos de motivação, estamos falando de liberação de energia.

Todos os seres humanos são fábricas de energias. A energia é gerada de maneira contínua e automática por meio do metabolismo dos alimentos que ingerimos. A energia derivada desses alimentos é armazenada em centenas de bilhões de células que constituem o corpo humano. Todas essas células ficam repletas de energia, fornecendo a todas as pessoas um *reservatório praticamente inesgotável*, que apenas espera para ser usado.

Para que haja essa “liberação de energia” dentro de uma organização, é importante que o colaborador sinta-se integrado com o ambiente e sua função. O fator que determina a motivação de uma pessoa não é necessariamente o que motivará quem está ao seu lado. Partindo-se desse pressuposto, para que um supervisor possa incentivar seu funcionário visando à melhoria de desempenho, é importante identificar que tipo de recompensa esse colaborador valoriza, isto é, descobrir o que ele está buscando e as maneiras de recompensá-lo de modo a satisfazer essa necessidade. Desse modo a organização terá colaboradores mais felizes com a posição que ocupam e o trabalho que realizam, tornando assim, o desempenho da atividade da empresa mais eficaz (DEEPROSE, 1995).

Outro fator de grande influência para tornar a “motivação” uma aliada à eficácia da produtividade da organização é o despertar da auto-estima. Quando um

indivíduo se dedica ao seu trabalho e não é reconhecido por parte de seus supervisores, ou até mesmo pelos colegas de trabalho, mesmo depois de muito tempo colaborando com a empresa, ele acaba se tornando frustrado, pois desenvolve uma má impressão referente ao que os outros pensam dele, sendo que essa imagem negativa que acaba tendo de si próprio passa a interferir no desempenho. A partir do momento que uma pessoa tem o seu trabalho avaliado, recebendo um *feedback* positivo, ou seja, tendo o retorno do que está realizando, sabendo o que está bom e o que precisa melhorar, sente-se motivada a crescer, e esse sentimento refletirá na auto-estima, tornando-a um indivíduo mais produtivo (DEEPROSE, 1995).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão descritos os métodos e procedimentos utilizados na aplicação da pesquisa, bem como os tipos de pesquisa utilizados para a obtenção de sua fundamentação científica e os dados que sustentarão as conclusões a serem tiradas a respeito do nível de motivação dos colaboradores da instituição pesquisada.

Para Fachin (2001, p. 123) a “pesquisa é um procedimento intelectual para adquirir conhecimentos pela investigação de uma realidade e busca de novas verdades sobre um fato (objeto, problema)”.

O presente tópico objetiva apresentar a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, descrevendo como ela será desenvolvida e o cenário de sua aplicação.

3.1 Método e Ciência

A metodologia é o conjunto de procedimentos utilizados por uma técnica ou disciplina, sendo que ela estuda a melhor maneira de abordar determinados problemas no estado atual do conhecimento. Ela não procura soluções, mas sim escolhe a maneira de encontrá-las através da aplicação dos métodos (BARROS e LEHFELD, 2000).

Lakatos e Marconi (1991, p. 83) definem método da seguinte forma:

O Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

O método não é inventado, pois ele depende do objeto a ser pesquisado. Para que os métodos tivessem fundamentos, os cientistas foram anotando ao longo do tempo os caminhos a serem percorridos para se chegar a um determinado resultado. Sendo que outros cientistas, depois destes, analisaram os processos, justificando sua eficácia. Assim, processos que inicialmente eram empíricos, foram transformados em métodos científicos (BERVIAN e CERVO, 2002).

De acordo com a visão de Fachin (2001, p.14):

O ser humano diante da necessidade de compreender e dominar o meio, ou o mundo, em benefício próprio e da sociedade da qual faz parte, acumula conhecimentos racionais sobre seu próprio meio e sobre as ações capazes de transformá-lo.

A essa sequência permanente de acréscimos de conhecimentos racionais e verificáveis da realidade denominamos ciência.

Assim, a ciência possui por objetivo e finalidade, distinguir características comuns e leis gerais que regem determinados eventos; por função, o aperfeiçoamento da relação do homem com seu mundo; o objeto material, que é o que se pretende estudar, analisar, interpretar ou verificar; e o objeto formal, que é o enfoque especial, isto é, em face das diversas ciências com o mesmo objeto material (LAKATOS e MARCONI, 1991).

3.2 Pesquisa e tipos de pesquisa

Lakatos e Marconi (1991, p. 155) afirmam que a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

O presente estudo contou com o uso dos tipos de pesquisa bibliográfico, de campo, descritivo, qualitativo e quantitativo para sua realização.

3.2.1 Pesquisa bibliográfica

Para fundamentar a pesquisa, foi utilizado o método bibliográfico, onde se buscou o referencial teórico por meio de livros, artigos, internet e monografias. De acordo com Bervian e Cervo (2002, p. 64) “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”.

Para sua realização é fundamental que o pesquisador faça um levantamento dos temas e tipos de abordagens trabalhados por outros estudiosos, com o intuito de assimilar conceitos e explorar aspectos já publicados. Sendo assim, é relevante, levantar conhecimentos catalogados em bibliotecas, editoras, internet, videotecas, etc (BARROS e LEHFELD, 2000).

Como é a pesquisa bibliográfica que dá ao estudo fundamentação teórica, Fachin (2001, p. 127) reforça que “todo tipo de estudo deve ter o apoio e o respaldo da pesquisa bibliográfica mesmo que se baseie em pesquisa de campo ou de laboratório, ou ainda outra.”

3.2.2 Pesquisa de campo

O presente estudo contou com uma pesquisa de campo em forma de questionário contendo 20 (vinte) questões, o qual possui (seis) questões para identificar o nível do colaborador, e 14 (quatorze) questões avaliando-o a respeito de sua compreensão dos fatores motivacionais e como se dá a sua aplicação no cotidiano organizacional. As questões foram aplicadas aos 17 (dezesete) colaboradores da empresa, fato que ocorreu no mês de julho do presente ano de dois mil e dez.

Segundo Fachin (2000, p. 133):

A pesquisa de campo se detém na observação do contexto no qual é detectado um fato social (problema), que a princípio passa a ser examinado e, posteriormente, é encaminhado para explicações por meio de métodos e das técnicas específicas.

Para que ocorra a realização da pesquisa de campo, é necessário que haja a observação dos fatos e fenômenos em forma de coletas de dados, registrando o que pode ser considerado relevante para a análise a ser feita. A pesquisa de campo requer primeiramente uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão, para que exista uma fundamentação, isto é, um embasamento científico e em segundo lugar, é fundamental que se determine as técnicas a serem empregadas na coleta de dados, bem como a determinação da amostra, a qual deverá ser representativa o suficiente para apoiar as conclusões (LAKATOS e MARCONI, 1991).

3.2.3 Pesquisa descritiva

Com o objetivo de coletar dados, sem que haja interferência da pesquisadora, visto que foram considerados somente os resultados obtidos de

acordo com a realidade dos fatos, possibilitando assim que se chegue às conclusões, foi utilizada a pesquisa descritiva.

Para estudar fatos e fenômenos físicos e humanos, a pesquisa descritiva utiliza técnicas de observação, registro, análise e correlação de fatos sem que o pesquisador exerça algum tipo de influência (DMITRUK, 2004).

Este método descreve o objeto a ser analisado, procurando descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos (BARROS e LEHFELD, 2000).

3.2.4 Pesquisa quantitativa e qualitativa

A pesquisa teve uma abordagem quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa consiste no levantamento de dados numéricos a respeito de tendências, atitudes ou opiniões de uma população ao estudar uma amostra dela, enquanto que a pesquisa qualitativa emprega diferentes tipos de alegações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados (CRESWELL, 2007).

Assim, se de um lado, a pesquisa quantitativa apenas transforma os dados em números, a pesquisa qualitativa os interpreta.

3.3 População e Amostra

O presente estudo contou com uma população de 17 (dezessete) colaboradores de diferentes turnos, os quais integram o quadro de funcionários de um posto de combustível de Criciúma, sendo que dessa população, foi utilizada uma amostra de 100% (cem por cento).

Na definição de Lakatos e Marconi (1991, p. 163) “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

3.4 Instrumentos de coleta de dados

A pesquisa teve como instrumento de coleta de dados um questionário contendo 20 (vinte) questões objetivas, as quais procuraram avaliar o nível motivacional dos colaboradores da empresa onde ele foi aplicado.

Um questionário é um instrumento através do qual se realiza a coleta de dados, sua estrutura é formada por uma série ordenada de perguntas, as quais devem ser respondidas por escrito e sem que haja a interferência do entrevistador. Quanto às suas vantagens, o questionário economiza tempo, atinge grande número de pessoas ao mesmo tempo, economiza pessoal para sua aplicação, chega à obtenção de respostas rápidas e mais precisas, entre outros quesitos. Já em relação às desvantagens, nem todos os questionários enviados são respondidos, uma questão pode influenciar a outra, quando há devolução tardia prejudica o cronograma do entrevistador, entre outras. A elaboração do questionário deve ser feito com base no conhecimento daquilo que está sendo proposto para que se tenha sucesso na elaboração das questões e atingir o objetivo inicial que é a coleta de dados (LAKATOS e MARCONI, 2003).

De acordo com Creswell (2007, p. 189):

Os passos da coleta de dados incluem estabelecer as fronteiras para o estudo, coletar informações através de observações e entrevistas desestruturadas (ou semi-estruturadas), documentos e materiais visuais, bem como estabelecer o protocolo para registrar informações.

Para Barros e Lehfeld (2000, p. 89) “a coleta de dados significa a fase da pesquisa em que se indaga e se obtêm dados da realidade pela aplicação de técnicas.”

Para a obtenção de dados podem ser utilizados três procedimentos: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e contatos diretos. A soma do material coletado deverá variar de acordo com a habilidade do investigador, de sua experiência e capacidade em descobrir indícios ou subsídios importantes para o seu trabalho (LAKATOS e MARCONI, 1991).

Para a coleta de dados são necessários alguns passos: **observações**, nas quais o pesquisador toma notas de campo sobre comportamento e atividades das pessoas no local de pesquisa; **entrevistas**, que devem ser face a face com os participantes ou ainda por telefone; **coleta de documentos**, públicos ou privados dependendo da finalidade da pesquisa; e **uso de material de áudio e visual**, como

fotografias, objetos de arte, fitas de vídeo, entre outros, servindo como auxílio (CRESWELL, 2007).

3.5 Processo de coleta de dados

Após a definição de uma população de 17 (dezesete) colaboradores, com amostragem de 100% (cem por cento), foi elaborado um questionário contando com vinte questões objetivas, as quais foram subdivididas em dois blocos, sendo o primeiro a respeito do perfil, contendo 06 (seis) questões; e o segundo em relação ao tema “motivação”, contendo 14 (quatorze) questões.

Foram impressas dezessete vias do questionário, sendo que foi entregue uma para cada colaborador do posto de combustível onde a pesquisa foi aplicada, eles levaram para casa e a retornaram no dia seguinte. Assim, a pesquisadora não esteve presente no momento do preenchimento. Após o retorno dos questionários, as questões seguiram um processo que deve vir antes da análise e da interpretação: seleção, codificação e tabulação.

A seleção é o exame dos dados coletados, onde o pesquisador deve detectar falhas ou erros, evitando informações confusas e distorcidas. A codificação consiste na classificação dos dados em categorias, transformando o qualitativo em quantitativo, obtendo números para facilitar a tabulação. O processo de tabulação consiste em dispor os dados em tabelas, seguindo o critério da categoria, representando-os graficamente. Assim é possível compreender os dados obtidos e interpretá-los mais rapidamente (LAKATOS e MARCONI, 2003).

Desse modo, após a transformação dos dados em números, tornando a pesquisa quantitativa, partiu-se para a sua interpretação, momento em que a pesquisa passa a ser qualitativa. A apresentação dos dados, através das tabelas e gráficos, bem como sua interpretação serão mostrados de forma detalhada no próximo capítulo do presente estudo.

3.6 Análise e interpretação dos dados

Os dados coletados foram transformados em números, sendo que cada colaborador equivale a uma resposta para cada questão do questionário elaborado para a aplicação da pesquisa.

A pesquisa contou com a utilização da ferramenta “Excel”, disponível no *Microsoft Office Windows 2003*, através da qual foi utilizado o seguinte cálculo: os números levantados através da somatória de respostas de cada questão foram dispostos em tabelas, cada número foi dividido pelo total de colaboradores, resultando num número decimal, após foi utilizado o item “formatar células”, presente na barra de ferramentas, transformando este decimal em um percentual. A partir dos dados de cada tabela, foram inseridos gráficos de setor. O objetivo de cada gráfico é demonstrar estatisticamente a situação levantada por cada questão.

Para fazer uma análise, é importante ter o conhecimento do tema que está sendo proposto, de modo a poder dar esclarecimentos a partir das conclusões a que se chega com as respostas às indagações, sendo que nesse ponto o pesquisador dá maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico. A interpretação é a atividade onde se dá um significado às respostas, expondo a relação entre estes significados e os objetivos propostos ao tema. A análise e a interpretação dos dados dependem de fatores como o bom planejamento da pesquisa e a complexidade ou simplicidade das hipóteses ou problemas, os quais requerem uma abordagem adequada, levando em conta o tempo e esforço exigido pela interpretação de cada questão (LAKATOS e MARCONI, 2003).

As tabelas e os gráficos referentes às questões serão apresentados no capítulo a seguir, bem como a interpretação dos resultados obtidos através da aplicação da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA

O levantamento de dados para dar sustentabilidade à pesquisa foi feito por meio da aplicação de um questionário entre os colaboradores da empresa, sendo que seu objetivo era analisar e avaliar o nível motivacional destes com relação ao seu cotidiano profissional. O questionário foi dividido em duas partes: 06 (seis) questões a respeito do perfil do colaborador, e 14 (quatorze) questões considerando a sua visão com relação ao tema “motivação”.

4.1 Análise das questões relacionadas ao perfil do entrevistado

Neste tópico serão apresentadas as questões relacionadas ao perfil dos entrevistados, visando classificá-los em quesitos diferenciais como o sexo, a faixa etária, o estado civil, a escolaridade, a renda mensal e tempo de serviço na empresa.

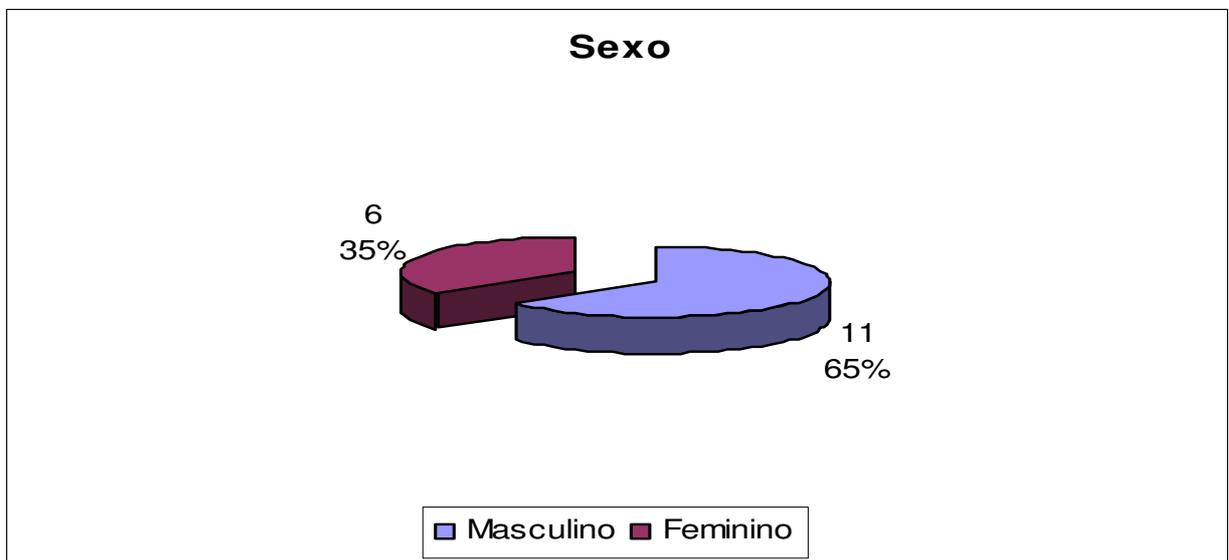
4.1.1 Sexo

Tabela 1: Sexo

Sexo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Masculino	11	65
Feminino	6	35
Total	17	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Figura 6: Sexo



Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Em relação ao sexo dos participantes, verifica-se que 65% possuem o gênero sexual masculino e 35% feminino.

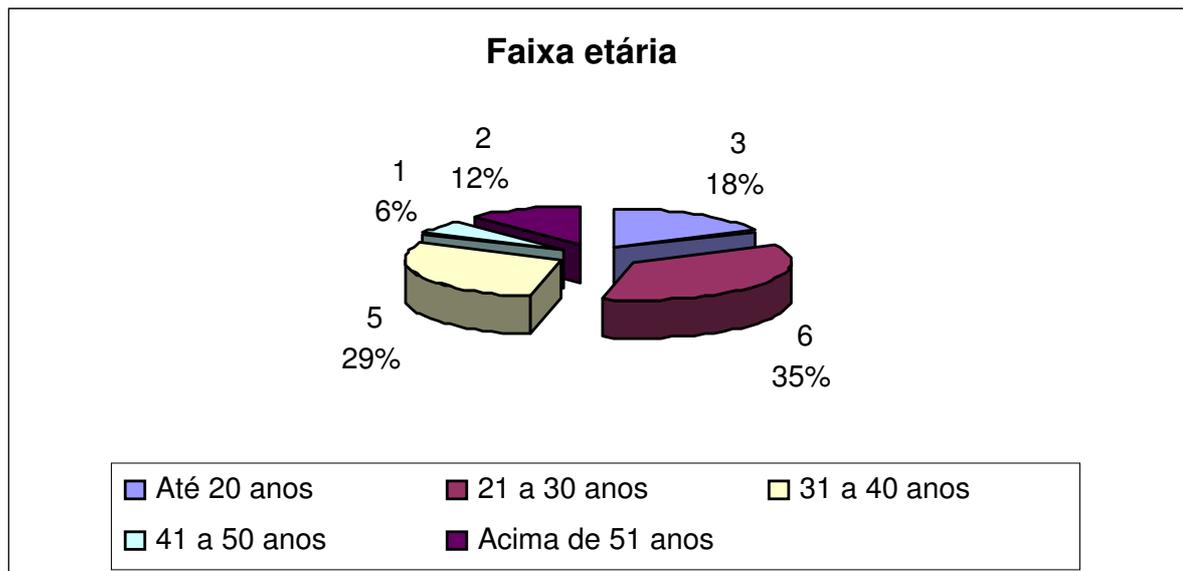
4.1.2 Faixa etária

Tabela 2: Faixa etária

Faixa etária	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Até 20 anos	3	18
21 a 30 anos	6	35
31 a 41 anos	5	29
41 a 50 anos	1	6
Acima de 51 anos	2	12
Total	17	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Figura 7: Faixa etária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

No que se refere à faixa etária, apresenta-se os seguintes resultados: 35% dos participantes estão entre 21 a 30 anos, 29% estão entre 31 a 40 anos, 18% têm até 20 anos, 12% estão acima de 51 anos e 6% têm entre 41 e 50 anos.

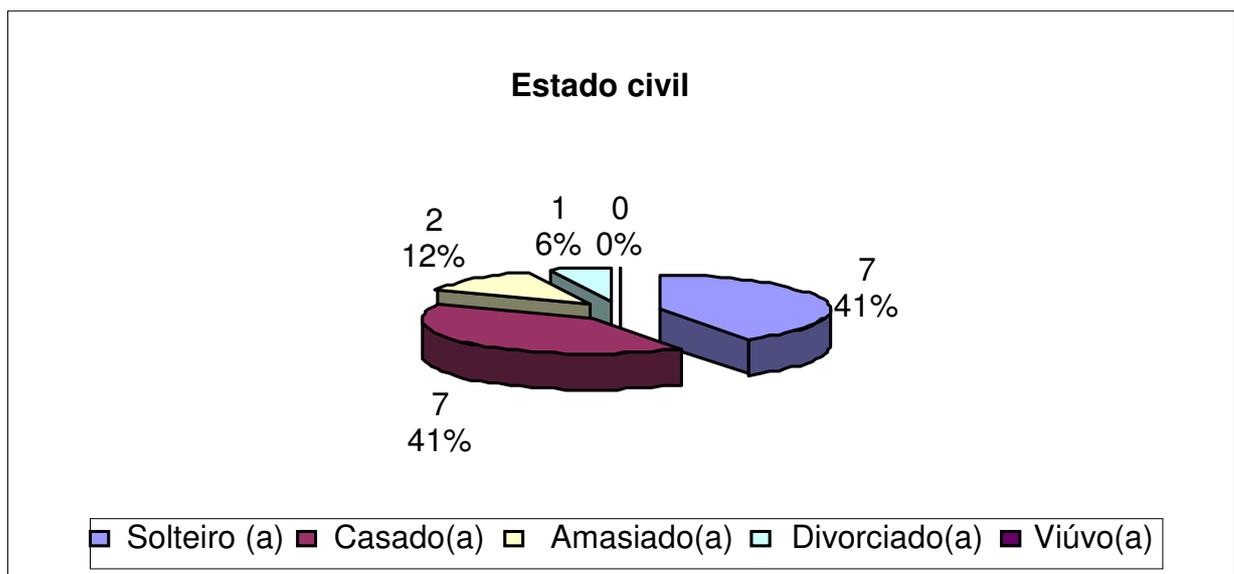
4.1.3 Estado civil

Tabela 3: Estado civil

Estado civil	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Solteiro (a)	7	41
Casado (a)	7	41
Amasiado (a)	2	12
Divorciado (a)	1	6
Viúvo (a)	0	0
Total	17	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Figura 8: Estado civil



Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Quanto ao estado civil, 41% dos participantes da pesquisa são solteiros, 41% são casados, 12% são amasiados e 6% são divorciados.

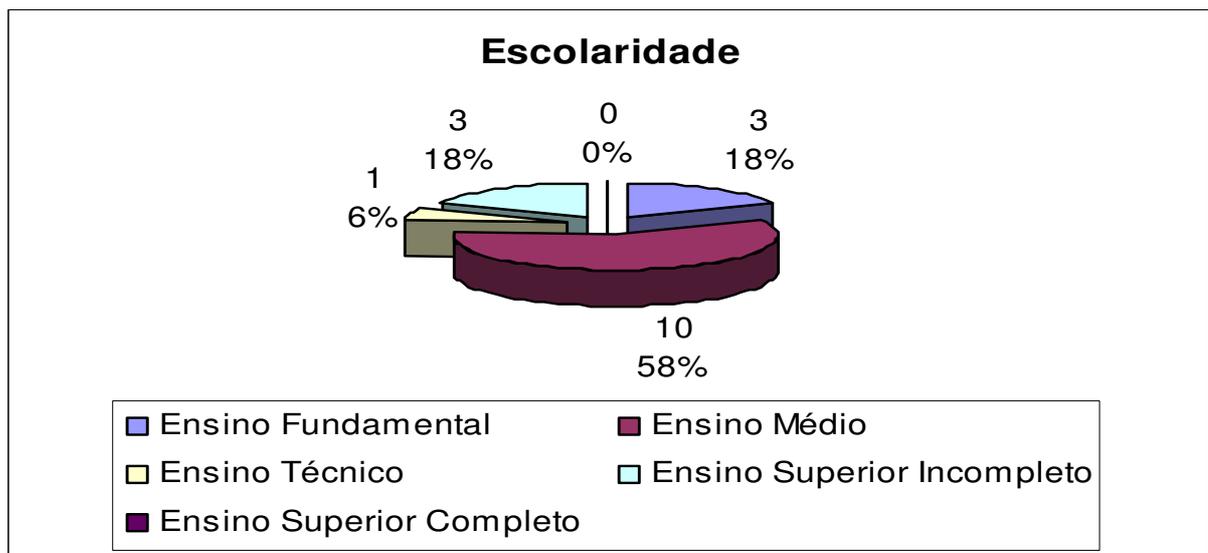
4.1.4 Escolaridade

Tabela 4: Escolaridade

Escolaridade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ensino Fundamental	3	18
Ensino Médio	10	58
Ensino Técnico	1	6
Ensino Superior Incompleto	3	18
Ensino Superior Completo	0	0
Total	17	100

Fonte: Dados de Pesquisa, 2010.

Figura 9: Escolaridade



Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Quanto ao nível de escolaridade dos participantes, verifica-se que 58% fizeram o ensino médio, 18% têm o ensino fundamental, 18% têm ensino superior incompleto e 6% têm o ensino técnico.

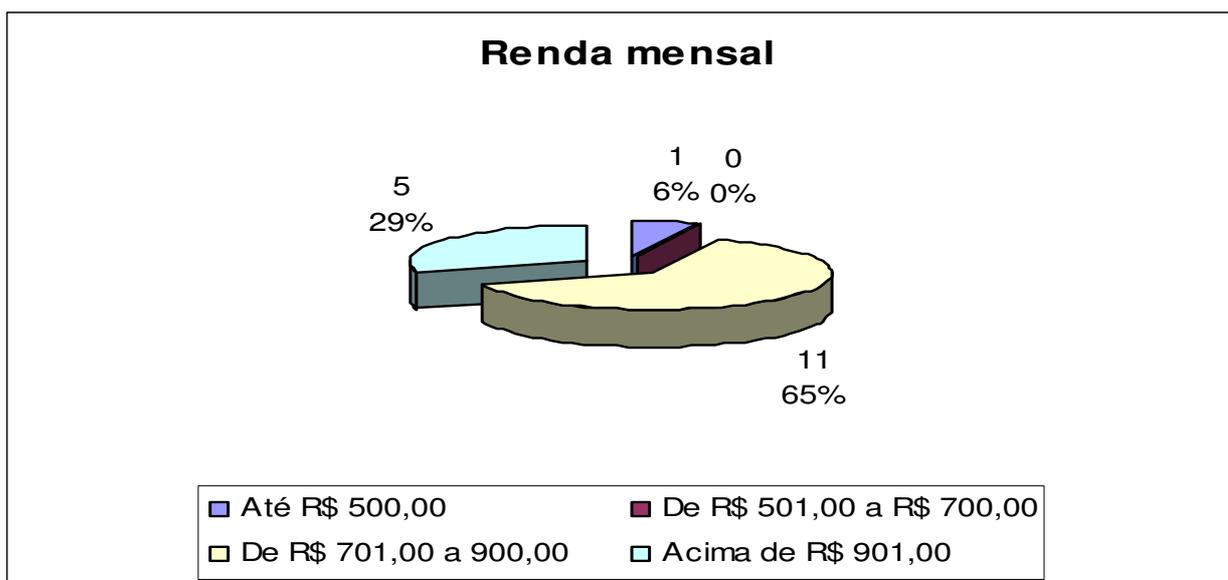
4.1.5 Renda mensal

Tabela 5: Renda mensal

Renda mensal	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Até R\$ 500,00	1	6
De R\$ 501,00 a R\$ 700,00	0	0
De R\$ 701,00 a R\$ 900,00	11	65
Acima de R\$ 901,00	5	29
Total	17	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Figura 10: Renda mensal



Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Com relação à renda mensal dos participantes, são apresentados os seguintes dados: 65% recebem de R\$ 701,00 a R\$ 900,00; 29% recebem acima de R\$ 901,00 e 6% até R\$ 500,00.

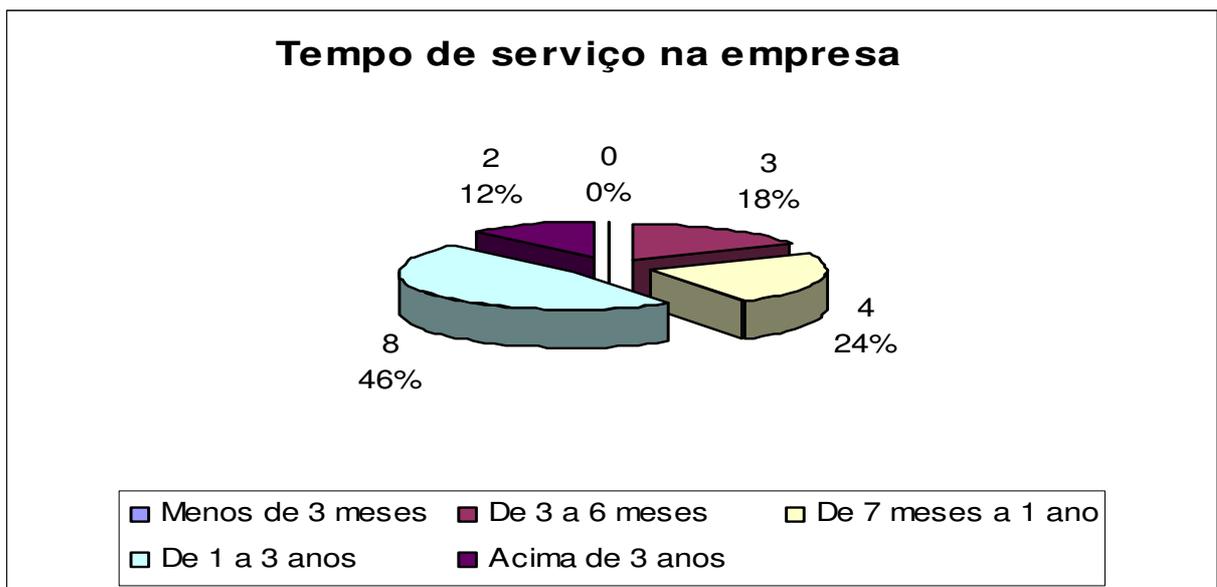
4.1.6 Tempo de serviço na empresa

Tabela 6: Tempo de serviço na empresa

Tempo de serviço na empresa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Menos de 3 meses	0	0
De 3 a 6 meses	3	18
De 7 meses a 1 ano	4	24
De 1 a 3 anos	8	46
Acima de 3 anos	2	12
Total	17	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Figura 11: Tempo de serviço na empresa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Em relação ao tempo de serviço na empresa, verifica-se que 46% dos participantes têm de 1 a 3 anos de empresa, 24% têm de 7 meses a 1 ano, 18% têm de 3 a 6 meses e 12% têm acima de 3 anos.

4.2 Análise das questões relacionadas ao tema “Motivação”

Neste tópico serão apresentadas as questões relacionadas ao tema “motivação”, as quais possibilitarão identificar o conhecimento e a aplicação dos fatores motivacionais para o cotidiano profissional dos colaboradores entrevistados.

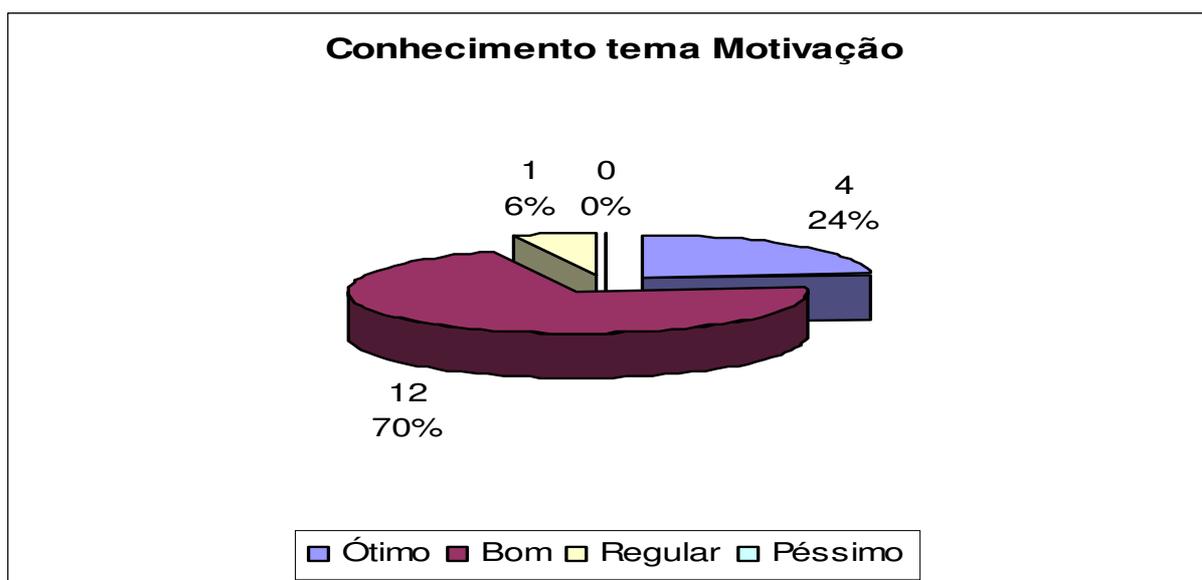
4.2.1 Como você considera seu conhecimento a respeito do tema “motivação”?

Tabela 7: Conhecimento tema Motivação

Conhecimento tema Motivação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ótimo	4	24
Bom	12	70
Regular	1	6
Péssimo	0	0
Total	17	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Figura 12: Conhecimento tema Motivação



Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Dentre os resultados, 70% da população têm um bom conhecimento do tema “motivação”, enquanto que 24% responderam ter um ótimo conhecimento e 6% responderam regular.

4.2.2 Avalie sua motivação para trabalhar na empresa.

Tabela 8: Motivação para trabalhar

Motivação para trabalhar	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ótimo	7	41
Bom	10	59
Regular	0	0
Péssimo	0	0
Total	17	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Figura 13: Motivação para trabalhar



Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

O quesito motivação para trabalhar apresenta que dentre os participantes, 59% responderam bom e 41% responderam ótimo.

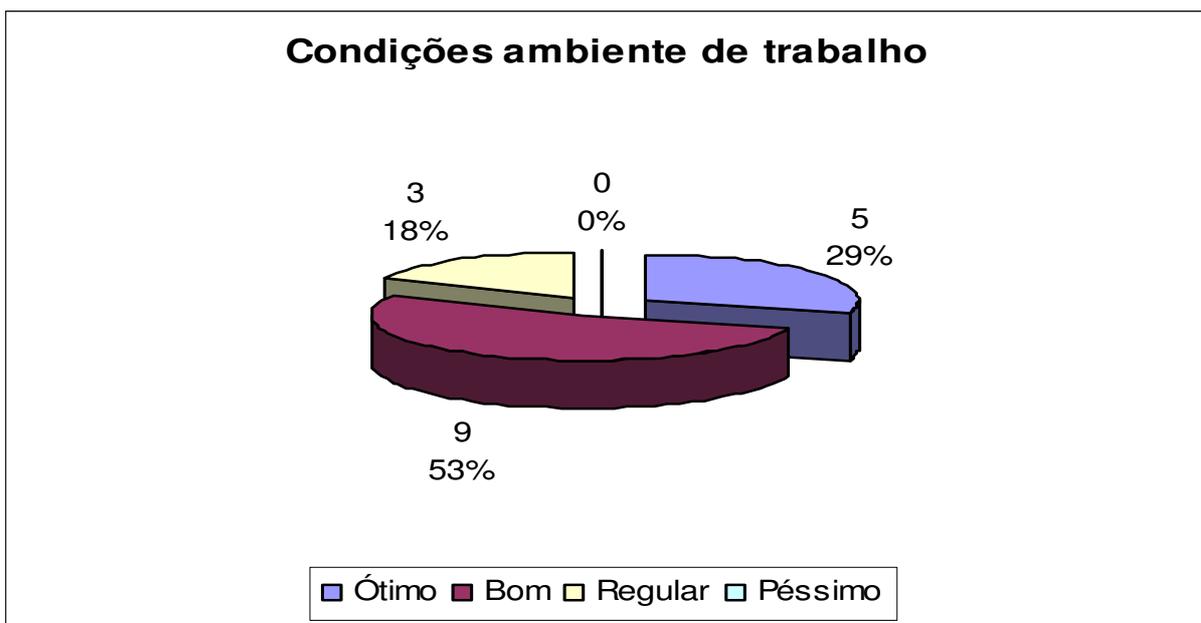
4.2.3 Como você avalia as condições relacionadas ao ambiente onde trabalha?

Tabela 9: Condições ambiente de trabalho

Condições ambiente de trabalho	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ótimo	5	29
Bom	9	53
Regular	3	18
Péssimo	0	0
Total	17	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Figura 14: Condições ambiente de trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Dos participantes da pesquisa, 53% consideram que a empresa oferece boas condições para trabalhar, enquanto 29% responderam ótimo e 18% responderam regular.

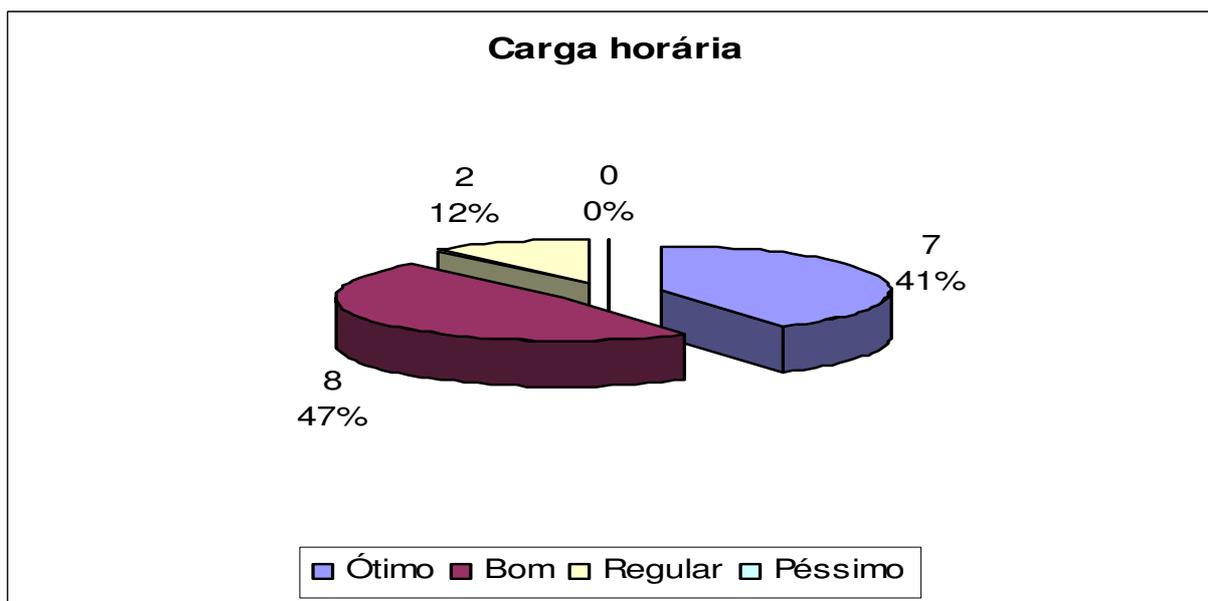
4.2.4 Como você considera a sua carga horária de trabalho?

Tabela 10: Carga horária

Carga horária	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ótimo	7	41
Bom	8	47
Regular	2	12
Péssimo	0	0
Total	17	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Figura 15: Carga horária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Dos questionados, 47% consideram ter uma boa carga horária de trabalho, 41% responderam ótimo e 12% responderam regular.

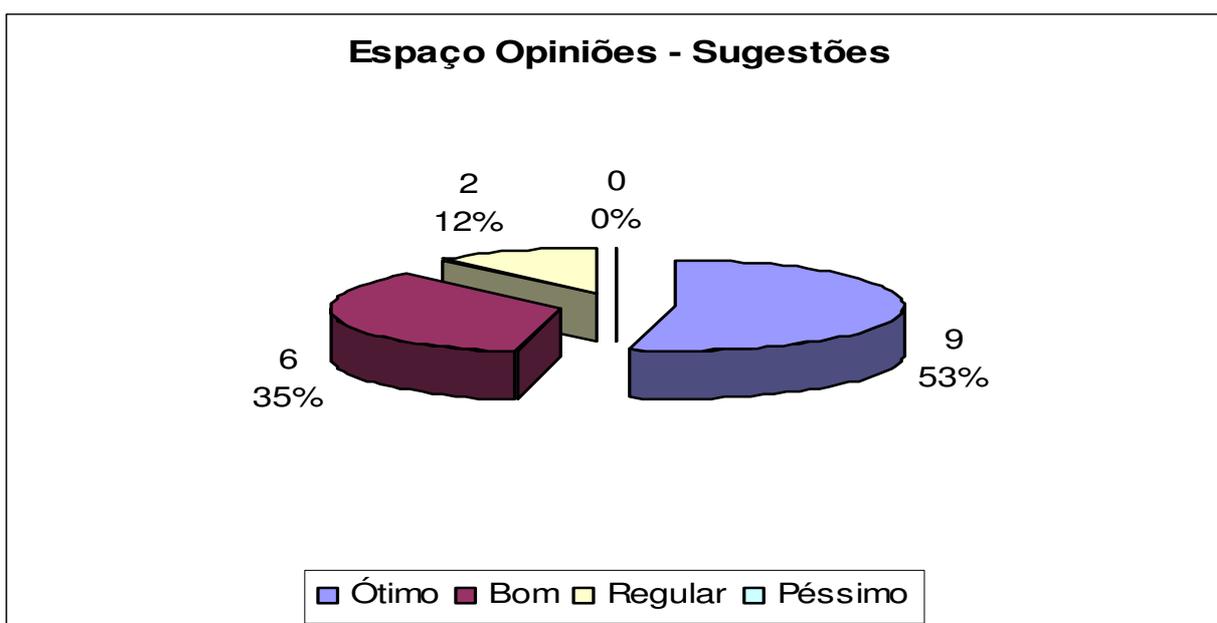
4.2.5 Como você considera o espaço que a empresa dá para que você possa expressar suas opiniões/sugestões?

Tabela 11: Espaço Opiniões - Sugestões

Espaço Opiniões - Sugestões	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ótimo	9	53
Bom	6	35
Regular	2	12
Péssimo	0	0
Total	17	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Figura 16: Espaço Opiniões - Sugestões



Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Em relação ao espaço oferecido pela empresa para opiniões/sugestões, 53% responderam possuir um ótimo espaço, 35% responderam bom e 12% responderam regular.

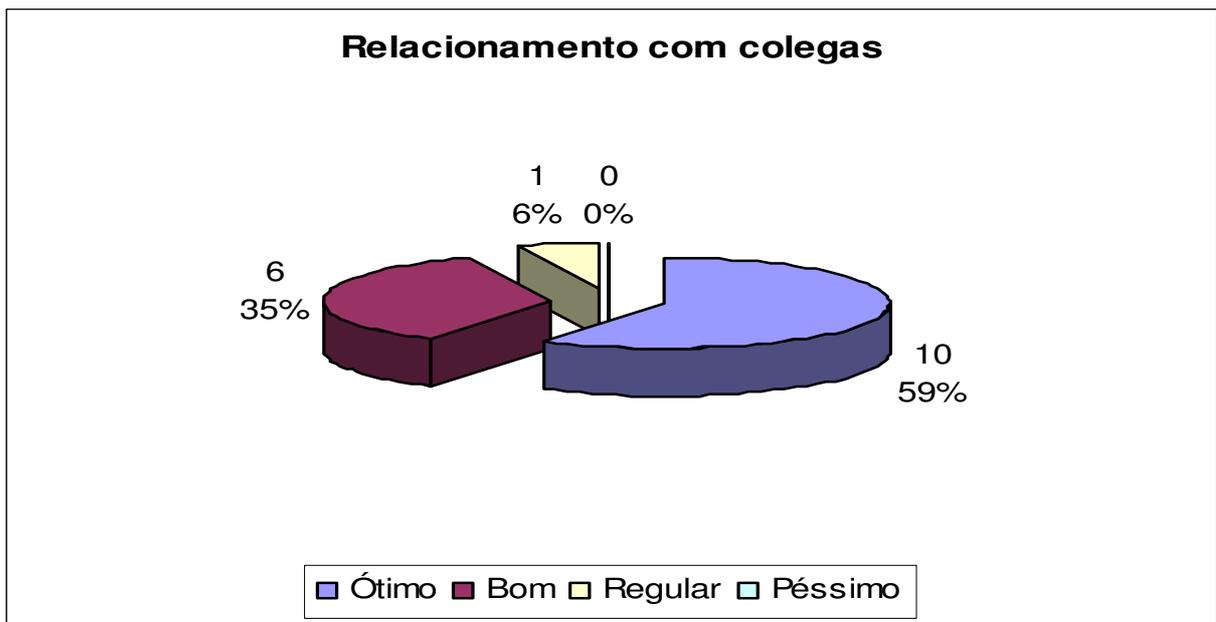
4.2.6 Avalie seu relacionamento com colegas de trabalho.

Tabela 12: Relacionamento com colegas

Relacionamento com colegas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ótimo	10	59
Bom	6	35
Regular	1	6
Péssimo	0	0
Total	17	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Figura 17: Relacionamento com colegas



Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

De acordo com os resultados, 59% dos participantes da pesquisa têm um ótimo relacionamento com seus colegas, 35% responderam bom, e 6% responderam regular.

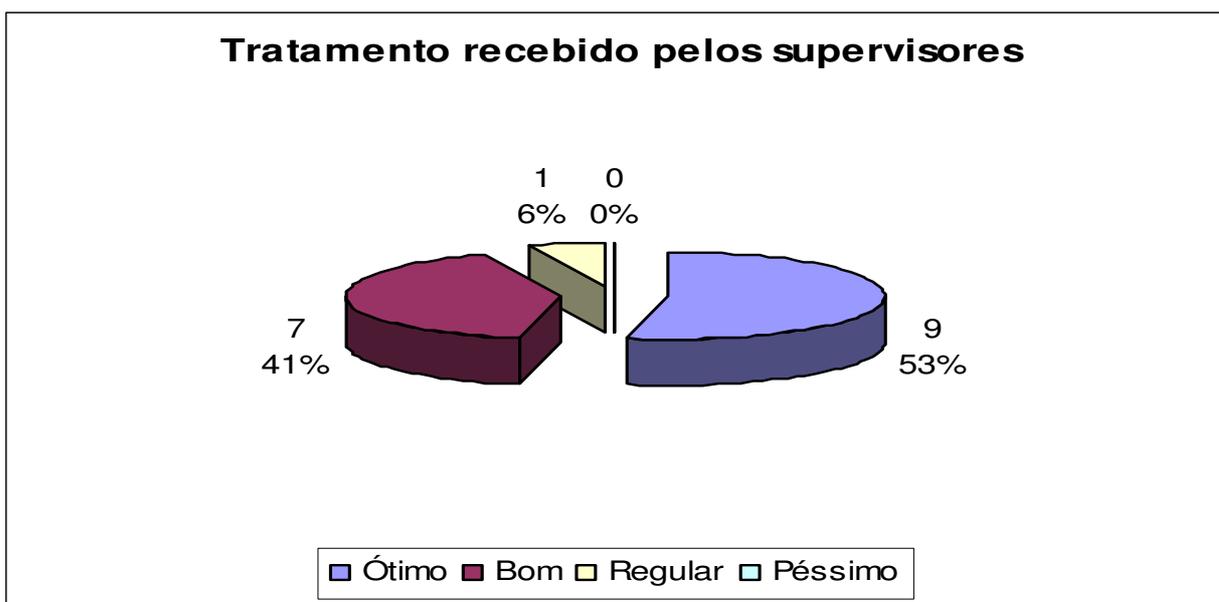
4.2.7 Como você considera o tratamento que recebe pelos seus supervisores?

Tabela 13: Tratamento recebido pelos supervisores

Tratamento recebido pelos supervisores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ótimo	9	53
Bom	7	41
Regular	1	6
Péssimo	0	0
Total	17	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Figura 18: Tratamento recebido pelos supervisores



Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Quanto ao tratamento recebido pelos supervisores, 53% dos colaboradores consideram receber ótimo tratamento, 41% responderam bom e 6% responderam regular.

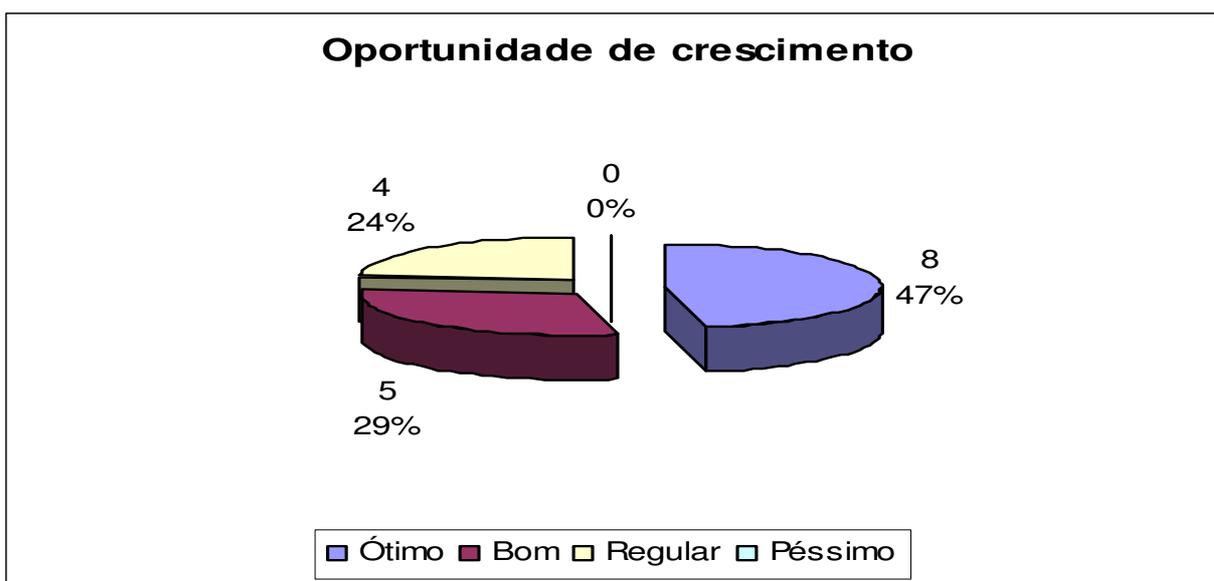
4.2.8 Avalie sua oportunidade de crescimento na empresa.

Tabela 14: Oportunidade de crescimento

Oportunidade de crescimento	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ótimo	8	47
Bom	5	29
Regular	4	24
Péssimo	0	0
Total	17	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Figura 19: Oportunidade de crescimento



Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

No que se refere ao quesito oportunidade de crescimento: 47% responderam ótimo, 29% responderam bom e 24% responderam regular.

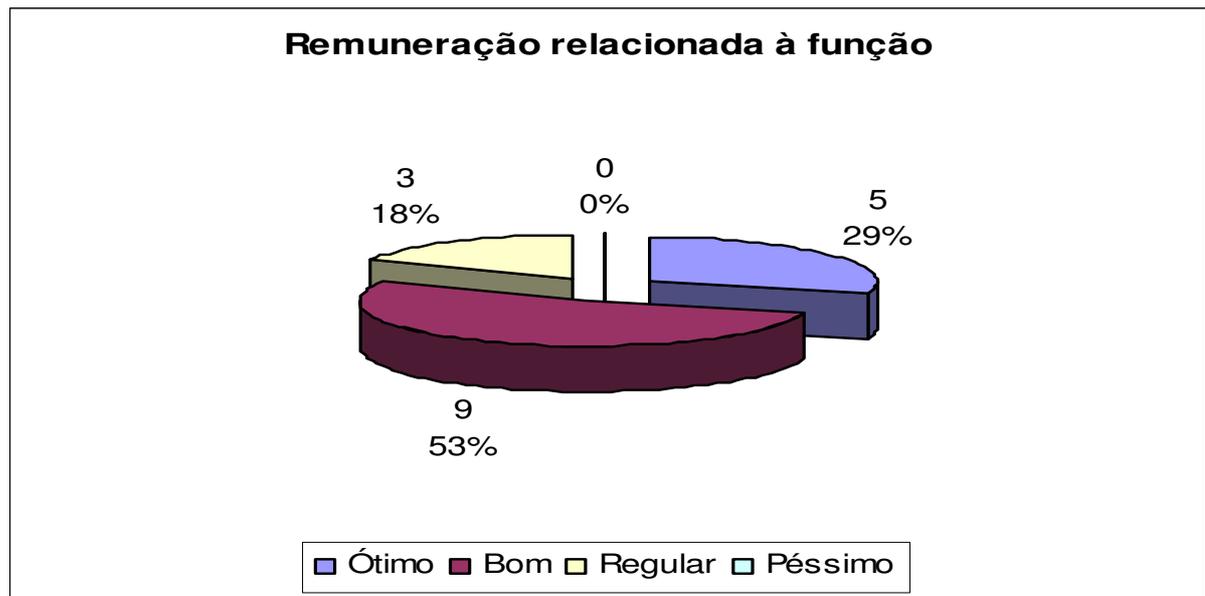
4.2.9 Como você considera sua remuneração, relacionando-a a função que exerce

Tabela 15: Remuneração relacionada à função

Remuneração relacionada à função	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ótimo	5	29
Bom	9	53
Regular	3	18
Péssimo	0	0
Total	17	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Figura 20: Remuneração relacionada à função



Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Com relação a remuneração relacionada à função, os colaboradores deram as seguintes respostas: 53% consideram ter boa remuneração, 29% responderam ótimo e 18% responderam regular.

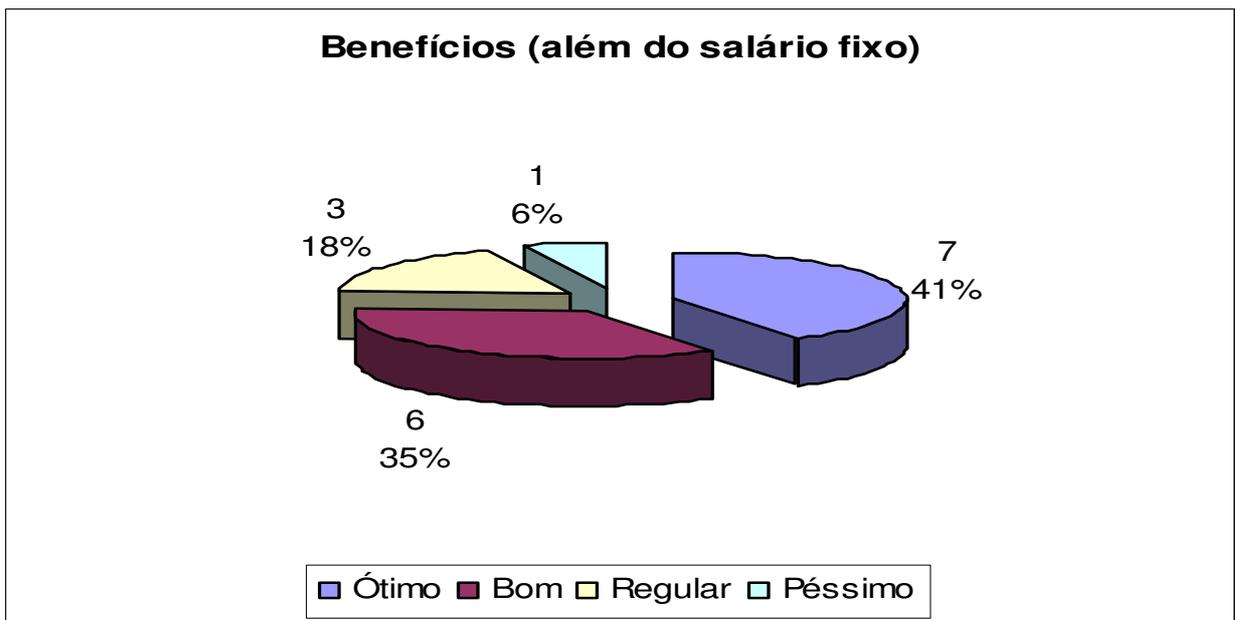
4.2.10 Avalie os benefícios (além do salário fixo) que tem na empresa.

Tabela 16: Benefícios (além do salário fixo)

Benefícios (além do salário fixo)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ótimo	7	41
Bom	6	35
Regular	3	18
Péssimo	1	6
Total	17	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Figura 21: Benefícios (além do salário fixo)



Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Em relação ao quesito benefícios (além do salário fixo), as respostas são: 41% ótimo, 35% bom, 18% regular e 6% péssimo.

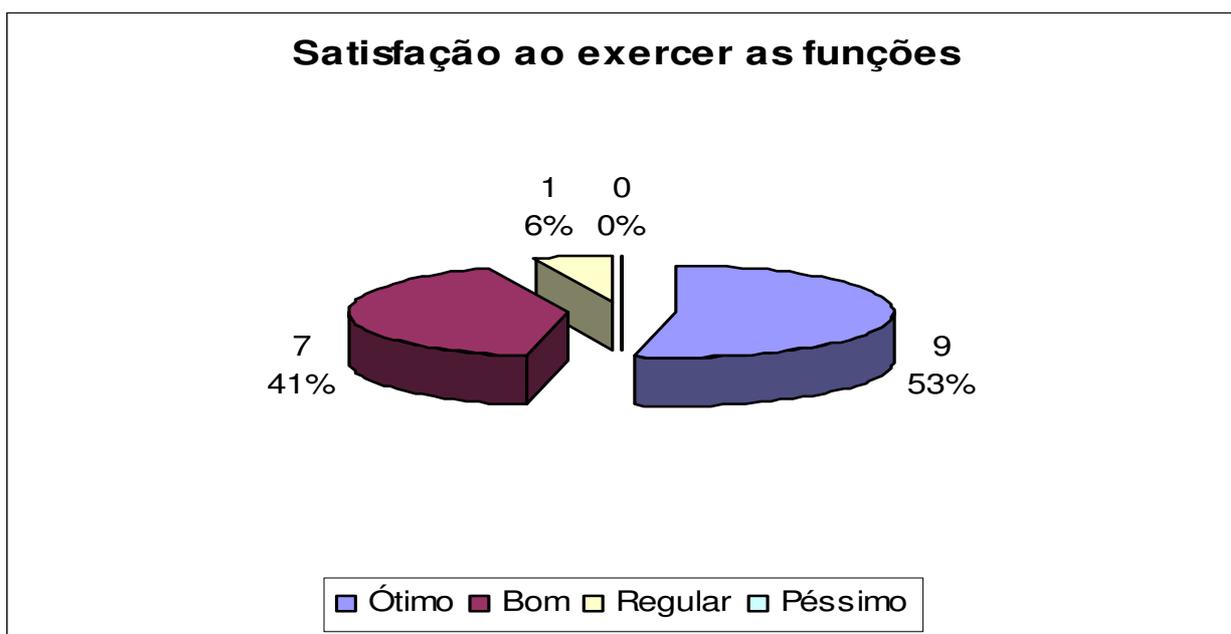
4.2.11 Você se sente satisfeito ao desempenhar suas funções na empresa?

Tabela 17: Satisfação ao exercer as funções

Satisfação ao exercer as funções	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ótimo	9	53
Bom	7	41
Regular	1	6
Péssimo	0	0
Total	17	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Figura 22: Satisfação ao exercer as funções



Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Quanto à satisfação ao exercer as funções, dos colaboradores, 53% responderam ótimo, 41% responderam bom e 6% responderam regular.

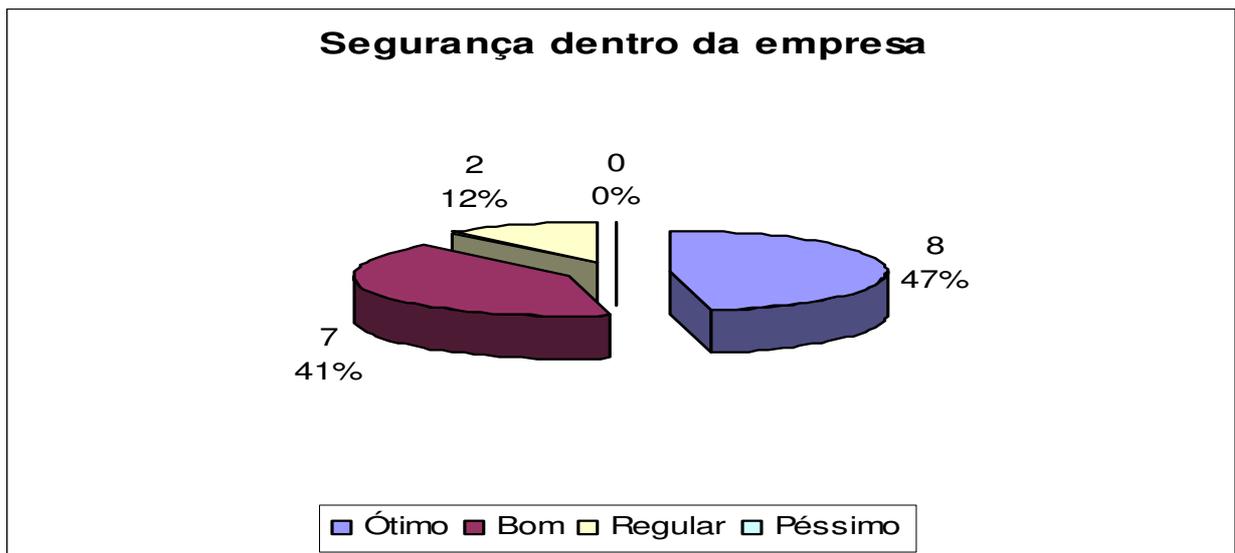
4.2.12 Você se sente seguro dentro da empresa?

Tabela 18: Segurança dentro da empresa

Segurança dentro da empresa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ótimo	8	47
Bom	7	41
Regular	2	12
Péssimo	0	0
Total	17	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Figura 23: Segurança dentro da empresa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Em relação à segurança dentro da empresa, as respostas dos colaboradores foram: 47% consideram ótima segurança, 41% responderam bom e 12% responderam regular.

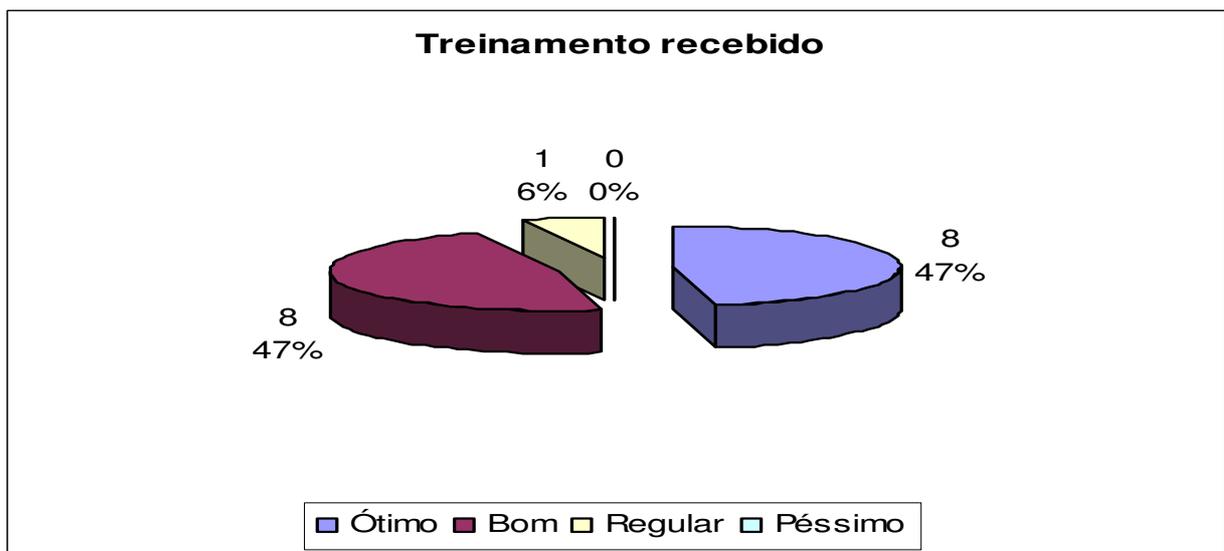
4.2.13 Como você considera o treinamento recebido para a realização de suas funções?

Tabela 19 Treinamento recebido

Treinamento recebido	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ótimo	8	47
Bom	8	47
Regular	1	6
Péssimo	0	0
Total	17	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Figura 24: Treinamento recebido



Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Quanto ao treinamento recebido pela empresa, dos colaboradores, 47% responderam ótimo, 47% responderam bom e 6% responderam regular.

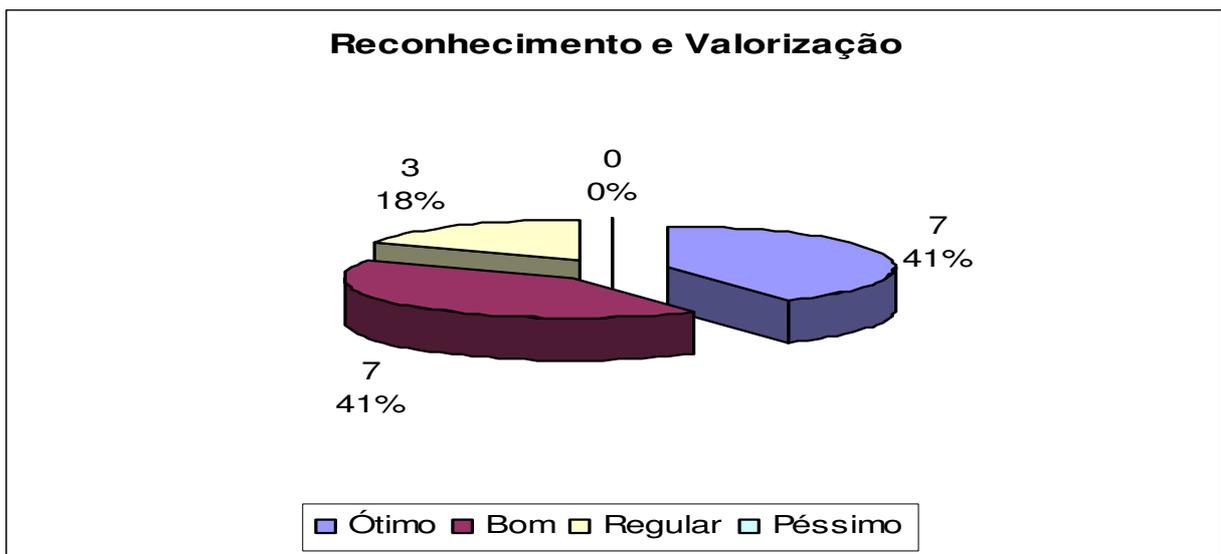
4.2.14 Você considera que seu trabalho na empresa é reconhecido e valorizado?

Tabela 20: Reconhecimento e Valorização

Reconhecimento e Valorização	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ótimo	7	41
Bom	7	41
Regular	3	18
Péssimo	0	0
Total	17	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Figura 25: Reconhecimento e Valorização



Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Com relação ao reconhecimento e valorização dentro da empresa, os colaboradores mostraram-se em sua maioria favoráveis, pois 41% responderam ótimo, 41% responderam bom e 18% responderam regular.

4.3 Análise geral da pesquisa

A pesquisa foi realizada em um posto de combustível de Criciúma no período do mês de julho do ano de dois mil e dez, tendo como participantes a população total de 17 colaboradores, para cada qual foi entregue uma via do questionário, e este foi recolhido posteriormente. A seguir encontram-se os resultados da pesquisa extraídos da análise e avaliação dos gráficos.

As primeiras questões do questionário referem-se ao perfil de cada colaborador, considerando-se os fatores “sexo”, “faixa etária”, “estado civil”, “escolaridade”, “renda mensal” e “tempo de serviço na empresa”.

Dentre os colaboradores, 65% pertencem ao sexo masculino. Na atualidade, já não existem tantas diferenças entre os sexos na área profissional, visto que a mulher ocupa cada vez maior espaço do que antes era considerado exclusivamente masculino. No entanto, em alguns postos de combustível, como é o caso deste em questão, ainda é mais comum a presença de homens na ocupação dos cargos, do que mulheres.

Os frentistas, cuja profissão é a predominante em um posto de combustível, atendem clientes, desenvolvem atividades de comercialização de produtos, manuseiam instrumentos e equipamentos, abastecem tanques de combustível e verificam as condições de fluídos de veículos (óleo do cárter, óleo de freio, nível de água do radiador). A profissão de frentista ainda é considerada masculina, visto que apesar de haverem muitas mulheres nesta área, elas ainda sofrem preconceitos, sendo que muitas vezes, homens e até mesmo mulheres ao se depararem com um indivíduo do sexo feminino no abastecimento de seu veículo, pedem para serem atendidos por um homem (CEZAR, 2010).

Em relação à faixa etária, é possível constatar que 35% dos colaboradores são mais jovens, estando entre 21 e 30 anos, fator que não exerce uma grande influência, visto que as funções realizadas no local não necessitam que se tenha um porte específico para tal.

Na questão referente ao estado civil dos participantes, observa-se que há um empate, pois 41% são casados, assim como também 41% são solteiros.

Quanto à escolaridade, verifica-se que as funções exercidas no local de pesquisa não necessitam de uma preparação específica quanto ao nível escolar, pois dentre os participantes, 58% possuem ensino de nível médio.

Com relação à renda, é possível considerar que está de acordo com as atividades realizadas, pois 65% recebem entre R\$ 701,00 e R\$ 900,00.

Quanto ao tempo de empresa, 46% dos colaboradores têm de 1 a 3 anos, apresentando assim, não estarem há muito tempo dentro da organização.

A segunda parte do questionário trata de questões referentes ao tema proposto por este trabalho, isto é, a “motivação”.

Ao serem questionados sobre o seu conhecimento a respeito da “motivação”, constata-se que o resultado da pesquisa é positivo, pois 70% dos colaboradores consideram ter um bom conhecimento sobre o assunto.

De forma resumida pode-se explicar o tema motivação da seguinte forma: enquanto o motivo impulsiona o indivíduo a agir, visto que dá a ele incentivo às suas ações, a motivação se caracteriza pelas forças ativas, traduzidas pelo desejo ou receio de algo. Uma pessoa pode ser impulsionada por uma necessidade real do organismo ou simplesmente por uma vontade supérflua, agindo de acordo com sua motivação para tal (CHIAVENATO, 2002).

Para um ser humano é importante dominar este tema, pois é a partir da aplicação deste conceito no seu cotidiano que ele tomará suas decisões e atitudes.

Com relação à motivação para trabalhar na empresa, foi possível chegar à compreensão de que os colaboradores da instituição pesquisada são suficientemente motivados para trabalhar, pois todos afirmaram ter uma ótima (41%) ou boa (59%) motivação para o trabalho. Este quesito é muito importante, pois conforme citado na questão anterior, a motivação se traduz, entre outras características, no desejo pela realização de algo a partir do impulso à ação, assim, para a empresa, é muito positivo apresentar funcionários motivados.

Ressalta-se, porém, que os colaboradores de maneira geral não possuem escolaridade de nível elevado, assim a atividade desenvolvida pode estar em conformidade com a satisfação da necessidade de possuir um trabalho.

A questão referente às condições do ambiente de trabalho mostra que 53% dos colaboradores o consideram bom. Para que as atividades dentro de uma organização possam ser realizadas de maneira eficaz, é imprescindível que se tenha as condições adequadas para tal.

Em relação à carga horária de trabalho, 47% dos colaboradores apresentam “bom” como resposta. A carga horária é o tempo que uma pessoa se dedica à organização, medindo-se em horas trabalhadas num dia, por exemplo.

Para que uma organização progrida de forma saudável, é importante que ela abra espaço para que seus colaboradores possam dar suas opiniões e sugestões de modo a contribuírem com a eficácia do trabalho que é realizado na instituição de modo geral. Nesse quesito, percebe-se que é grande a satisfação dos colaboradores, pois 53% o consideram ótimo.

Outro quesito em que os colaboradores demonstram satisfação é o relacionamento com seus colegas, visto que 59% apresentam “ótimo” como resposta. Ter um bom relacionamento com os colegas, colabora para que haja um clima harmônico dentro da organização, exercendo influência inclusive na qualidade do trabalho realizado.

Os colaboradores são peças-chave da organização, pois são eles que movimentam o trabalho realizado por ela. Levando em conta sua relevância, é imprescindível que os supervisores da organização (incluindo diretoria e presidência) dêem aos colaboradores um tratamento à altura. Assim, o resultado desta questão é positivo, pois 53% consideram receber um ótimo tratamento dos seus supervisores.

Quanto à oportunidade de crescimento na empresa, 47% das respostas são para a alternativa “ótimo”. Muitas pessoas trabalham anos em uma empresa e esperam crescer junto com ela. Quando se fala em oportunidade de crescimento, não é apenas a uma promoção que se está mencionando, mas também ao fato de se crescer como pessoa e profissional, o que vem com o tempo e experiência adquirida.

Com relação à remuneração recebida pelos colaboradores para o exercício de sua função, 53% optam por “ótimo” como resposta, a julgar pelo fato de a empresa remunerar as horas extras realizadas pelos seus funcionários, apesar de ser um direito trabalhista. O trabalho realizado por um indivíduo é o meio através do qual, além de realizar-se como pessoa, ele obtém recursos para sua sobrevivência, assim o valor recebido pela função exercida por ele dentro da empresa precisa estar condizente com suas necessidades, bem como com sua função dentro da organização, pois dessa forma ele estará motivado a trabalhar.

O fator “remuneração” de forma isolada não é suficiente para motivar um indivíduo porque ele é considerado o resultado do trabalho, ou seja, se um funcionário contribui com seus serviços para a organização, ele precisa receber por isso, além de que o impacto causado pelo seu recebimento não é duradouro. No entanto, as pessoas são motivadas por diferentes necessidades, sendo que a meta

de ter onde morar e o que comer é elementar ao indivíduo, tornando a busca pelo dinheiro um fator motivador a ele para que possa satisfazer suas necessidades (DEEPROSE, 1995).

O quesito de avaliação dos benefícios recebidos pelo colaborador, além de seu salário fixo, é positivo, visto que 41% o consideram ótimo, porém, não se pode desconsiderar que esta é a única questão em que há a resposta péssimo (6%), mostrando que existe um nível de insatisfação, mesmo que pequeno. Portanto, nesse quesito a empresa poderia melhorar. Os benefícios geralmente são planos de saúde, cestas básicas, vale alimentação, entre outros. A empresa em questão oferece aos seus funcionários plano de saúde, sendo que a mensalidade é por conta da instituição, e cada colaborador paga um percentual sobre o valor de consultas e exames que realizar.

O item seguinte trata da satisfação dos colaboradores para exercer suas funções. Para que um funcionário possa realizar seu trabalho de maneira eficaz é fundamental que se sinta satisfeito ao realizar as atividades que lhe são destinadas na empresa. Assim, contribuirá tanto para seu crescimento pessoal, quanto profissional, colaborando com o bom andamento da organização. É possível avaliar este quesito como sendo positivo, visto que 53% o consideram ótimo.

Em relação à segurança dentro da empresa, 47% optam por “ótimo” como resposta. Sentir-se seguro dentro da empresa diz respeito tanto ao fato de não temer a perda de seu cargo de uma hora para outra, quanto da segurança que o ambiente físico proporciona aos colaboradores da empresa.

A instituição onde a pesquisa foi aplicada trata-se de um posto de combustível, sendo que os funcionários ficam expostos a riscos como líquidos inflamáveis, porém todo esse material é armazenado de acordo com as normas cabíveis, de modo que a segurança do estabelecimento e dos funcionários seja posta em primeiro lugar. Dessa forma o quesito segurança não é apontado como uma preocupação negativa para os funcionários da empresa.

Com relação ao item que trata do treinamento recebido pela empresa, os colaboradores demonstram satisfação, pois há um empate de 47% entre as alternativas “ótimo” e “bom”.

O treinamento é considerado um dos pilares do sucesso de uma empresa. Para os níveis superiores da organização, geralmente são oferecidas pequenas viagens, além de cursos internos e externos. Para o nível operacional, os

trabalhadores mais experientes repassam seus conhecimentos aos mais novos, e há a realização de cursos de aperfeiçoamento. Estas medidas contribuem para que os funcionários da companhia estejam aptos a realizar suas funções com eficácia (VIEIRA, 1996).

No que se refere ao reconhecimento e valorização dentro da empresa, mais uma vez os colaboradores mostram-se satisfeitos, apresentando novamente um empate entre as alternativas “ótimo” e “bom”, com um percentual de 41%. O fato de sentir-se valorizado e obter o reconhecimento por parte dos supervisores faz com que um funcionário permaneça dentro de uma organização e queira crescer cada vez mais junto com ela.

Deeprise (1995, p. 29) defende que “algumas empresas obtêm mais produtividade vinda de um aperto de mão do que outras que oferecem grandes bônus. A diferença está na forma como as recompensas são administradas”. Para um funcionário é importante sentir-se parte de uma organização e valorizado por ela, não só como instrumento organizacional por ser um recurso humano usado na busca pela produtividade, mas sim como pessoa, isto é, como ser humano em si.

As pessoas têm de ser vistas como parceiras da organização, isto é, não como meros recursos humanos organizacionais, pois são elementos impulsionadores, capazes de conduzir a empresa à excelência e ao sucesso. Os colaboradores de uma organização investem esforços, dedicação, responsabilidade e comprometimento, esperando colherem retornos deste investimento. Se este retorno for bom e sustentável, a tendência é que haja aumento do investimento, caracterizando assim o relacionamento empresa – funcionário como uma parceria (CHIAVENATO, 2002).

A pesquisa aplicada dentro da organização mostrou-se relevante, visto que os colaboradores possuem um nível considerável de conhecimento a respeito do tema proposto e responderam com firmeza aos itens. É importante ressaltar, no entanto, que a pesquisadora não trabalha na mesma empresa que os participantes, porém ocupa um posto em uma organização do mesmo grupo, no qual tem grande proximidade com o diretor desses colaboradores. Espera-se que este fato não tenha exercido influência para a posição destes ao responderem às questões, mas como não se descarta a possibilidade, é importante colocá-lo.

Ao considerar todos os quesitos de maneira geral, conclui-se que os fatores motivacionais são positivos aos colaboradores da instituição, sendo que o

modelo de instrumento utilizado para a aplicação da pesquisa poderá ser utilizado por outros pesquisadores como forma de extração de dados para uma análise estruturada, bem como sua avaliação.

CONCLUSÃO

O presente Relatório de Estágio teve como principal objetivo estudar a influência dos fatores motivacionais de um posto de combustível de Criciúma. Com isso buscou-se analisar e avaliar como se dá este aspecto dentro de uma organização, deixando assim uma base para novos estudos a respeito desta proposta.

O estudo trouxe um aprofundamento do tema “motivação”, abordando o seu conceito, histórico e ramificações e algumas das principais teorias que buscam explicar este conceito de extrema importância à vida humana.

A partir do conhecimento de cada teoria, foi possível compreender que a motivação ocorre a partir de um impulso que leva um indivíduo à ação. Vários estudiosos procuraram um meio de tornar claro como isso pode ocorrer em cada ser humano.

Para Maslow, são as necessidades as responsáveis pelo alcance ou não da motivação. Assim, à medida que as necessidades de um indivíduo, das mais básicas às mais complexas, são supridas, ele pode atingir a satisfação e conseqüentemente, ser levado à motivação.

Murray também se baseou na necessidade, visto que procurou relacionar o objeto da necessidade com a intensidade ou força que um indivíduo dispõe para satisfazê-la.

Outros estudiosos que procuraram explicar a motivação a partir da satisfação das necessidades do indivíduo foram MacClelland, abordando as necessidades de valorização, poder e afiliação; e Alderfer, analisando as necessidades básicas (existência), o desejo do indivíduo de manter convívio social (relacionamento) e o desenvolvimento pessoal (crescimento). Houve também a Teoria do Impulso, a qual explica a energia responsável pelo organismo de ir à ação, havendo o encontro da necessidade com os meios e caminhos para saciá-la.

Herzberg explicou o fenômeno da motivação a partir de sua teoria a respeito dos fatores motivacionais (o que vem de dentro, a vontade e o desejo do indivíduo de buscar sua realização), e fatores higiênicos (o que é colocado ao indivíduo a partir de meios externos e busca motivá-lo).

Já outros estudiosos buscaram explicar a motivação a partir de sua relação com o trabalho. Um deles foi MacGregor que, com sua teoria X, mostrou que o ser humano é preguiçoso e só trabalha o necessário para obter suas recompensas materiais, não se preocupando com a motivação interna. Em contrapartida, ele trouxe a Teoria Y, que traz o trabalho como algo natural ao indivíduo, onde é possível encontrar a satisfação. Ouchi criou a Teoria Z a partir da visão japonesa de que toda a equipe deve participar do processo, sendo que o fator humano deve ser colocado em primeiro lugar na organização.

Adams, em sua Teoria da Equidade, fez um comparativo entre o conhecimento que um indivíduo tem do seu trabalho e os resultados obtidos a partir de sua realização, de modo a trazer a este a satisfação.

Já Vroom apresentou que o desempenho das tarefas está relacionado às competências de um indivíduo, o qual é motivado a partir da obtenção dos resultados, após o objetivo ser atingido.

Por meio destas teorias procurou-se compreender a importância e a aplicação da motivação tanto no cotidiano organizacional quanto pessoal. Sendo que a partir da aplicação do estudo dos fatores motivacionais para os colaboradores de uma organização objetivou-se verificar a influência sobre seu comportamento e visão a respeito tanto do tema, quanto da própria organização.

De acordo com a visão da pesquisadora, o resultado final da pesquisa mostrou-se satisfatório, pois verificou-se que os fatores motivacionais realmente são capazes de exercer grande influência sobre o trabalho de um indivíduo, visto que a partir das respostas obtidas, as quais geraram uma análise detalhada, percebeu-se que os colaboradores demonstraram satisfação no que diz respeito aos termos relacionados à motivação, possibilitando afirmar que estes fatores influem tanto no seu desempenho profissional quanto pessoal. Sendo assim, o presente estudo é colocado a disposição de novos pesquisadores que busquem estudar e aprimorar os conceitos do tema abordado.

REFERÊNCIAS

- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica: um guia para a iniciação científica.** 2 ed. amp. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BERGAMINI, Cecília Whitcker. **Motivação nas organizações.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERTOLINO FILHO, Jorge. **Tópicos atuais em Administração 7. Motivação.** Campinas – SP: Alínea, 2000.
- BERVIAN, Pedro A.; CERVO, Amado L. **Metodologia Científica.** 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- BROXADO, Sílvio. **A verdadeira motivação na empresa: entendendo a Psicologia Organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- CEZAR, Marco. **Sobe número de mulher em posto de gasolina.** Disponível em <http://www.marcocezar.com.br/colunas/index.php?codTexto=377>. Acessado às 12h09min de 28 de agosto de 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos.** 5 ed. São Paulo: Atlas 2003.
- _____. **Recursos Humanos: edição compacta.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Administração: teoria, processo e prática.** 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CORRÊA, Rafael Murilo. **A informação como fator motivacional de equipes.** Disponível em http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/600. Acessado às 20h06minh de 27 de março de 2010.
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto.** 2 ed. Porto Alegre – RS: Aritmed, 2007.

DEEPROSE, Donna. **Como valorizar e recompensar seus funcionários**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DMITRUK, Hilda Beatriz (Org.). **Cadernos Metodológicos: diretrizes do trabalho científico**. 6 ed. rev. amp. e atual. Chapecó: Argos, 2004.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

HELLER, Robert. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Publifolha, 1999.

HOLLENBECK, John R.; WAGNER III, John A. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KWASNICKA, Eunice. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3 ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 1991.

NOVAES, Marília Vieira. **A importância da motivação para o sucesso das equipes no contexto organizacional**, 2007. Disponível em <http://www.pesquisapsicologica.pro.br/pub01/marilia.htm>. Acessado às 22h26minh de 27 de março de 2010.

PEREIRA, Carla Arrubes. **Estudo sobre os fatores motivacionais dos garis da cidade de Içara**, 2009, 97p. Monografia do Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

PETERLE, Gislaine. **A motivação como ferramenta da empresa para manter o funcionário e tê-lo como aliado na busca dos resultados**, 2007, 88p. Monografia do Curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz ; SILVA, Walmir Rufino da. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação**: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 1997.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da Qualidade Total**. Florianópolis – SC: Insular, 1996.

APÊNDICE

