

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE-UNESC
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

DANIELE MEZZARI LUCIETTI

ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÕES
METÁLICAS DO EXTREMO SUL CATARINENSE

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011

DANIELE MEZZARI LUCIETTI

**ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÕES
METÁLICAS DO EXTREMO SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
para a obtenção do grau de bacharel no curso
de Secretariado Executivo da Universidade do
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Profª Vera Lucia Leal Crispim

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011

DANIELE MEZZARI LUCIETTI

**ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÕES
METÁLICAS DO EXTREMO SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para a obtenção do grau de bacharel, no Curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 01 de dezembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Vera Lucia Leal Crispim – (UNESC) - Orientadora

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

Prof. Msc. Liege Inocência Búrigo – (UNESC)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Lédio e Terezinha, por todo amor dedicado e por acreditarem em mim e me incentivarem a dar sempre o máximo na busca de meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente a Deus, que me deu forças para que eu não desistisse de mais esta etapa de minha vida.

Agradeço ao meu pai, Lédio, e minha mãe, Terezinha, que estiveram ao meu lado em todos os momentos, apoiando-me e incentivando-me a seguir em frente, por mais difícil que seja a jornada.

Às minhas irmãs, Michele e Francieli, que souberam entender a minha ausência em certos momentos e me ajudaram a não desanimar.

Às minhas amigas, Elenita, Cristiane, Maria e Priscila, por não terem deixado me abater e muito menos desistir.

Agradeço também ao meu namorado, Maiko, que sempre esteve ao meu lado e que, com todo seu amor, ajudou-me em tudo que podia, para que eu conseguisse finalizar este trabalho.

À minha querida orientadora, Vera Lucia Leal Crispim, que me orientou com toda paciência e dedicação.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente...

...muito obrigada!

Não vá onde o caminho possa levá-lo. Ao invés vá onde não há caminho, e deixe um rastro.

Ralph Waldo Emerson

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a motivação dos funcionários de uma empresa de estruturas metálicas do extremo sul catarinense, por meio de uma pesquisa bibliográfica, descritiva e quantitativa. Motivação nada mais é do que aquilo que nos impulsiona na busca de um objetivo. Na pesquisa foi utilizado um questionário com 31 (trinta e uma) perguntas, que foram respondidas por 35 (trinta e cinco) funcionários do setor de administração e produção de estruturas metálicas. As perguntas utilizadas no questionário buscavam saber como os trabalhadores se sentiam referente ao ambiente e condições de trabalho, supervisão, entre outros. Com ele, foi possível identificar pontos em que a empresa pesquisada poderia melhorar para que, por intermédio de funcionários mais motivados, os processos produtivos da empresa fossem mais eficazes. O presente estudo evidencia a importância das pessoas nas organizações e o que é necessário para motivá-las. Concluiu-se, nesta pesquisa, que há muitos fatores em que a empresa precisa melhorar, mas que mesmo assim seus funcionários se mostram motivados para trabalhar. Os temas abordados na fundamentação teórica deste trabalho foram gestão de pessoas, motivação e teorias motivacionais.

Palavras-chave: Motivação. Gestão. Pessoas. Colaboradores. Organizações.

ABSTRACT

This project aims to analyze the employee motivation in a metal frames company of the catarinense southern part by means of a bibliographic, descriptive and quantitative research. Motivation is nothing more than what boosts us in the accomplishment of a goal. In the research we used a questionnaire of 31 (thirty-one) questions that were answered by 35 (thirty-five) of the employees of administration and the production sector of that company. The questions were directed to discover how the workers felt as for the place and working conditions, supervision, among others. It was possible to identify points in which the company was supposed to improve so that, thought the most motivated workers, the producing processes turn out to be more effective. This study enlightens the importance of people on enterprises and what it important for motivating them. We concluded that there are several factors on which the company should improve but even so its employees still feel motivated to work. The themes approached on the theoretic basement of this work were people management, motivation and motivational theories.

Key words: Motivation. People management. Collaborators. Organizations.

RESUMÉN

Este estudio tiene como objetivo analizar la motivación de los funcionarios de una empresa de construcciones metálicas del extremo sul catarinense, por medio de una investigación bibliográfica, descriptiva y cuantitativa. Motivación nada más es que aquello que nos impulsa en la búsqueda de un objetivo. En la investigación fue utilizado un cuestionario con 31 (treinta y una) preguntas, que fueron respondidas por 35 (treinta y cinco) funcionarios del sector de administración y producción de estructuras metálicas. Las preguntas utilizadas en el cuestionario buscaban saber como los trabajadores se sentían referente al ambiente y condiciones de trabajo, supervisión, entre otros. Con él, fue posible identificar puntos en que la empresa cualificada podría mejorar para que, por intermedio de funcionarios más motivados, los procesos productivos de la empresa fuesen más eficaces. El presente estudio evidencia la importancia de las personas en las organizaciones y lo que es necesario para motivarlas. Concluyó-se, en esta investigación, que hay muchos factores en que la empresa precisa mejorar, mas que mismo así sus funcionarios se muestran motivados para trabajar. Los temas abordados en la fundamentación teórica deste trabajo fueron gestión de personas, motivación y teorías motivacionales.

Palabras claves: Motivación. Gestión. Personas. Colaboradores. Organizaciones.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Por que existe Administração?.....	19
Figura 2: Os parceiros ou membros da organização.....	20
Figura 3: Modelo básico de motivação.....	24
Figura 4: As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade.	28
Figura 5: Ciclo Motivacional, com frustração ou compensação.....	29
Figura 6: Hierarquia das Necessidades Humanas segundo Maslow.	31
Figura 7: Teoria dos Dois Fatores: os satisfacientes e os insatisfacientes como dois contínuos separados.	34
Figura 8: Uma comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg.	35
Figura 9: Sexo.....	42
Figura 10: Faixa Etária.....	43
Figura 11: Escolaridade.....	44
Figura 12: Tempo de Serviço na Empresa.....	45
Figura 13: Os profissionais são tratados com respeito.....	47
Figura 14: Instalações e espaço.....	48
Figura 15: Orientações do Supervisor.....	49
Figura 16: Horário de trabalho.....	50
Figura 17: Quantidade de profissionais x volume de trabalho.....	51
Figura 18: O relacionamento da equipe.....	52
Figura 19: Cooperação nos departamentos.....	53
Figura 20: Reconhecimento.....	54
Figura 21: Comentários, Críticas e sugestões.....	55
Figura 22: Seu superior é receptivo às sugestões de mudanças?.....	56
Figura 23: Clima de trabalho.....	57
Figura 24: Importância do trabalho.....	58
Figura 25: Equipamentos de segurança.....	59
Figura 26: As decisões do Supervisor.....	60
Figura 27: Relacionamento entre o supervisor e a equipe.....	61
Figura 28: Motivação para a realização do trabalho.....	62
Figura 29: Elogios pelo bom trabalho.....	63
Figura 30: Normas e políticas da empresa.....	64
Figura 31: Satisfação.....	65
Figura 32: Feedback.....	66
Figura 33: Salário.....	67
Figura 34: Ferramentas e equipamentos necessários.....	68
Figura 35: Benefícios.....	69
Figura 36: Orgulho em trabalhar na empresa.....	70
Figura 37: Oportunidades de Crescimento.....	71
Figura 38: Perfil da Liderança.....	72
Figura 39: Nível de motivação.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Sexo	42
Tabela 2: Faixa Etária	43
Tabela 3: Escolaridade.....	44
Tabela 4: Tempo de Serviço na Empresa	45
Tabela 5: Os profissionais são tratados com respeito.....	47
Tabela 6: Instalações e espaço.....	48
Tabela 7: Orientações do Supervisor	49
Tabela 8: Horário de trabalho.....	50
Tabela 9: Quantidade de profissionais x volume de trabalho	51
Tabela 10: O relacionamento da equipe	52
Tabela 11: Cooperação nos departamentos	53
Tabela 12: Reconhecimento.....	54
Tabela 13: Comentários, críticas e sugestões.....	55
Tabela 14: Superior receptivo às sugestões de mudanças.....	56
Tabela 15: Clima de trabalho	57
Tabela 16: Importância do trabalho.....	58
Tabela 17: Equipamentos de segurança.....	59
Tabela 18: As decisões do Supervisor	60
Tabela 19: Relacionamento entre o supervisor e a equipe	61
Tabela 20: Motivação para a realização do trabalho.....	62
Tabela 21: Elogios pelo bom trabalho	63
Tabela 22: Normas e políticas da empresa	64
Tabela 23: Satisfação.....	65
Tabela 24: Feedback.....	66
Tabela 25: Salário	67
Tabela 26: Ferramentas e equipamentos necessários.....	68
Tabela 27: Benefícios.....	69
Tabela 28: Orgulho em trabalhar na empresa.....	70
Tabela 29: Oportunidades de crescimento.....	71
Tabela 30: Perfil da liderança.....	72
Tabela 31: Nível de motivação	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UNESC Universidade do Extremo Sul Catarinense

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TÍTULO	15
1.2 PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 JUSTIFICATIVA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 AS ORGANIZAÇÕES	18
2.1.1 As organizações, as pessoas e suas relações	21
2.1.2 Gestão de Pessoas	22
2.2 MOTIVAÇÃO	23
2.2.1 História da Motivação	25
2.2.2 A Importância da Motivação	26
2.2.3 Ciclo Motivacional	28
2.2.4 Características do comportamento motivacional	29
2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS	30
2.3.1 A Hierarquia das Necessidades segundo Abraham H. Maslow	30
2.3.2 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1 MÉTODO E CIÊNCIA	36
3.1.1 Método	36
3.1.2 Ciência	36
3.2 PESQUISA E TIPOS DE PESQUISA	37
3.2.1 Pesquisa Bibliográfica	37
3.2.2 Pesquisa Descritiva	38
3.2.3 Pesquisa Quantitativa	38
3.3 LOCAL DA PESQUISA	38
3.3.1 População e Amostra	39
3.3.2 Instrumento de Coleta de Dados	39
3.3.3 Tratamento dos Dados	40
4 ANÁLISE DA PESQUISA	41
4.1 ANÁLISE DAS QUESTÕES RELACIONADAS AO PERFIL DO ENTREVISTADO	41
4.1.1 Sexo	42
4.1.2 Faixa Etária	43
4.1.3 Escolaridade	44
4.1.4 Tempo de Serviço na Empresa	45
4.2 ANÁLISE DAS QUESTÕES RELACIONADAS À MOTIVAÇÃO	46
4.2.1 Os profissionais são tratados com respeito, independente de seus cargos?	47
4.2.2 Você se sente satisfeito em relação às instalações e ao espaço onde você realiza o seu trabalho?	48

4.2.3 As orientações que você recebe do seu supervisor para realizar suas atividades são claras e objetivas?	49
4.2.4 Seu horário de trabalho é adequado para conciliar com sua vida pessoal?.....	50
4.2.5 A quantidade de profissionais do seu setor é suficiente com relação ao volume de trabalho?	51
4.2.6 O relacionamento entre as pessoas da sua equipe é bom?.....	52
4.2.7 Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?	53
4.2.8 Existe reconhecimento da empresa pelo seu desempenho?.....	54
4.2.9 Você se sente à vontade para fazer comentários, críticas e sugestões a respeito do trabalho?	55
4.2.10 Seu superior é receptivo às sugestões de mudanças?	56
4.2.11 O clima de trabalho da empresa é bom?	57
4.2.12 Você considera importante o trabalho que você faz na empresa?	58
4.2.13 Os equipamentos de segurança da empresa são adequados e suficientes para proteger os profissionais no trabalho?	59
4.2.14 As decisões tomadas pelo seu Supervisor são corretas?	60
4.2.15 Existe um bom relacionamento entre o supervisor e a equipe, no seu setor de trabalho?	61
4.2.16 Você se considera motivado para a realização de seu trabalho?	62
4.2.17 Você costuma ser elogiado quando realiza um bom trabalho?.....	63
4.2.18 Você considera que as normas e políticas da empresa são divulgadas de maneira clara e adequada?.....	64
4.2.19 Você se sente satisfeito trabalhando na empresa levando em consideração tudo o que ela lhe oferece?	65
4.2.20 O supervisor de sua área acompanha o trabalho e lhe dá retorno sobre o seu desempenho?	66
4.2.21 Comparando o seu salário com o de conhecidos que executam a mesma função em outras empresas, você se sente satisfeito?.....	67
4.2.22 Você pode dizer que tem todas as ferramentas e equipamentos necessários para o desenvolvimento do seu trabalho?	68
4.2.23 Você se sente satisfeito com os benefícios concedidos pela empresa?	69
4.2.24 Você sente orgulho em trabalhar na empresa?	70
4.2.25 Você se sente satisfeito em relação às oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela empresa?	71
4.2.26 Qual o perfil da liderança?	72
4.2.27 Em uma escala de 1 a 10, indique o seu nível de motivação no trabalho:	73
5 ANÁLISE DA PESQUISA	74
6 CONCLUSÃO	81
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNDICE	85

1 INTRODUÇÃO

As pessoas, antigamente, nas organizações, eram consideradas como um simples fator no processo produtivo. Trabalhavam muitas horas por dia, descansavam pouco, viviam mal e eram infelizes. Automaticamente, os seus rendimentos diminuía ao invés de aumentar, como os administradores das organizações imaginavam que aconteceria. Apesar disso, muitas vezes passava despercebido que os motivos eram a desmotivação e a insatisfação. A administração de pessoas funcionava de um modo equivocado.

Devido à concorrência e à necessidade de alta produção de bens e serviços, muitos estudos foram feitos, referentes aos recursos humanos e sobre a busca pela eficiência e eficácia na produção; por isso, o capital humano está sendo mais observado, mais visado nas organizações, sendo que, atualmente, os administradores têm consciência de que as pessoas são importantes para a funcionalidade das empresas, havendo uma maior busca pela sua valorização.

Observou-se na empresa em questão, por meio de uma pesquisa de desligamento, que grande parte dos funcionários demonstrava descontentamento e desmotivação, dizendo que, por esse motivo, estavam se desligando da empresa. Sendo assim, foi constatada a importância de pesquisar, com os funcionários atuantes na empresa de construções metálicas, o que os motiva e o que causa o efeito contrário.

A pesquisa ocorreu com 35 funcionários da administração e da produção de estruturas metálicas. A população foi definida desse modo, pelo fato de os demais funcionários trabalharem na montagem fora da empresa e não compartilharem da mesma supervisão e ambiente de trabalho. A pesquisa foi realizada por meio de um questionário, com 31 (trinta e uma) questões, das quais as 4 (quatro) iniciais buscavam identificar o perfil dos colaboradores, e as outras 27 (vinte sete) analisar a motivação e a satisfação no trabalho.

Com este estudo, a empresa pesquisada pôde saber, na visão dos funcionários, em quais quesitos motivacionais a mesma está acertando e em quais está errando, podendo melhorar os pontos fracos e explorar os pontos positivos; nesse sentido, a pesquisa torna-se importante, tanto para a empresa como também para os colaboradores.

Nos próximos itens deste trabalho de conclusão de curso, serão apresentados o tema do estudo, assim como o problema, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa; e no próximo capítulo, a fundamentação teórica, que dará embasamento para novos estudos sobre este tema. Será apresentada, também, no decorrer deste trabalho, a metodologia utilizada na pesquisa, as referências bibliográficas, o questionário aplicado, os resultados obtidos e as conclusões inferidas pela pesquisadora.

1.1 TÍTULO

Estudo sobre a motivação em uma empresa de construções metálicas do extremo sul catarinense.

1.2 PROBLEMA

A motivação é um fator muito importante para a produtividade das empresas e também para a busca da realização pessoal dos trabalhadores. As organizações devem buscar a motivação, visando à saúde ocupacional, a realização profissional dos seus colaboradores e, automaticamente, a realização dos objetivos da empresa.

Por meio de uma pesquisa de desligamento, observou-se que grande parte dos funcionários que rescindem o contrato com a empresa em questão, por solicitação própria, diz sentir-se desmotivada com o seu trabalho na empresa.

Existem vários fatores que podem influenciar na motivação dos colaboradores, entre eles podem ser citados como exemplos: ambiente de trabalho, reconhecimento, benefícios, comunicação, clima, entre vários outros.

Baseando-se nessa situação, é importante verificar: Quais as variáveis que mais impactam na motivação dos funcionários de uma empresa de construções metálicas do extremo sul catarinense?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Estudar a motivação dos funcionários em uma empresa de construções metálicas do extremo sul catarinense.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar os aspectos que estimulam a satisfação atual dos funcionários;
- Identificar os fatores que promovem motivação e desmotivação na empresa pesquisada;
- Identificar o nível geral de satisfação dos funcionários em relação à motivação.

1.4 JUSTIFICATIVA

Antigamente, quando havia pouca concorrência e poucos fornecedores para cada seguimento, as empresas não tinham tantas preocupações referentes à qualidade do serviço ou produto que disponibilizavam aos seus clientes. Atualmente, com o grande avanço da tecnologia e com a intensificação de empresas no mercado, estamos em tempos de competição acirrada por vendas; isso faz com que se coloquem em análise todos os fatores que possam fazer diferença no momento em que o cliente escolhe seu fornecedor. Entre eles, qualidade do produto, bons preços, prazo de entrega, etc.

Apesar da tecnologia que encontramos hoje nas empresas, o capital humano ainda é necessário e continua como peça muito importante dentro das organizações.

Segundo Chiavenato (2006, p.107), “a motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano.”

Sendo assim, a produtividade e o bom andamento de todos os processos da empresa podem ser influenciados pela motivação de seus funcionários, demonstrando que é bem nítido o vínculo entre capital humano e os custos nas organizações, estando, dessa forma, justificada a importância deste estudo para a

instituição onde o mesmo será feito e para a sociedade em geral, como contribuição no conhecimento do tema abordado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Por meio de estudos bibliográficos já realizados pelos principais pesquisadores sobre o tema, serão abordados os assuntos que darão embasamento ao estudo sobre motivação nas organizações.

Na fundamentação será demonstrada, para a sociedade em geral e também à empresa onde o estudo será feito, a importância do tema abordado, sendo que a mesma servirá como embasamento para futuras pesquisas e estudos.

A estrutura da fundamentação teórica está organizada da seguinte forma: Organizações, As organizações, as Pessoas e suas Relações, Gestão de Pessoas, Motivação, História da Motivação, A Importância da Motivação, Ciclo Motivacional, Características do Comportamento motivacional e, por fim, as Teorias Motivacionais de Maslow e Herzberg.

2.1 AS ORGANIZAÇÕES

A organização, como o próprio nome já diz, compõe-se de duas ou mais pessoas organizadas em busca de um objetivo, que se não cooperarem umas com as outras não conseguirão atingi-lo. (CHIAVENATO, 2006).

As organizações são formadas por pessoas que agem em seu nome e tomam as decisões necessárias. (LACOMBE, 2005).

Na visão de Chiavenato (2006, p. 25), “uma organização somente existe quando há pessoas capazes de se comunicarem; estão dispostas a contribuir com ação, a fim de cumprirem um propósito comum”.

São exemplos de organizações, empresas, escolas, universidades, creches, cooperativas, bancos, sindicatos, associações, entre outras; ou seja, quase tudo é realizado pelas organizações, independente das mesmas visarem lucros ou não. (LACOMBE, 2005).

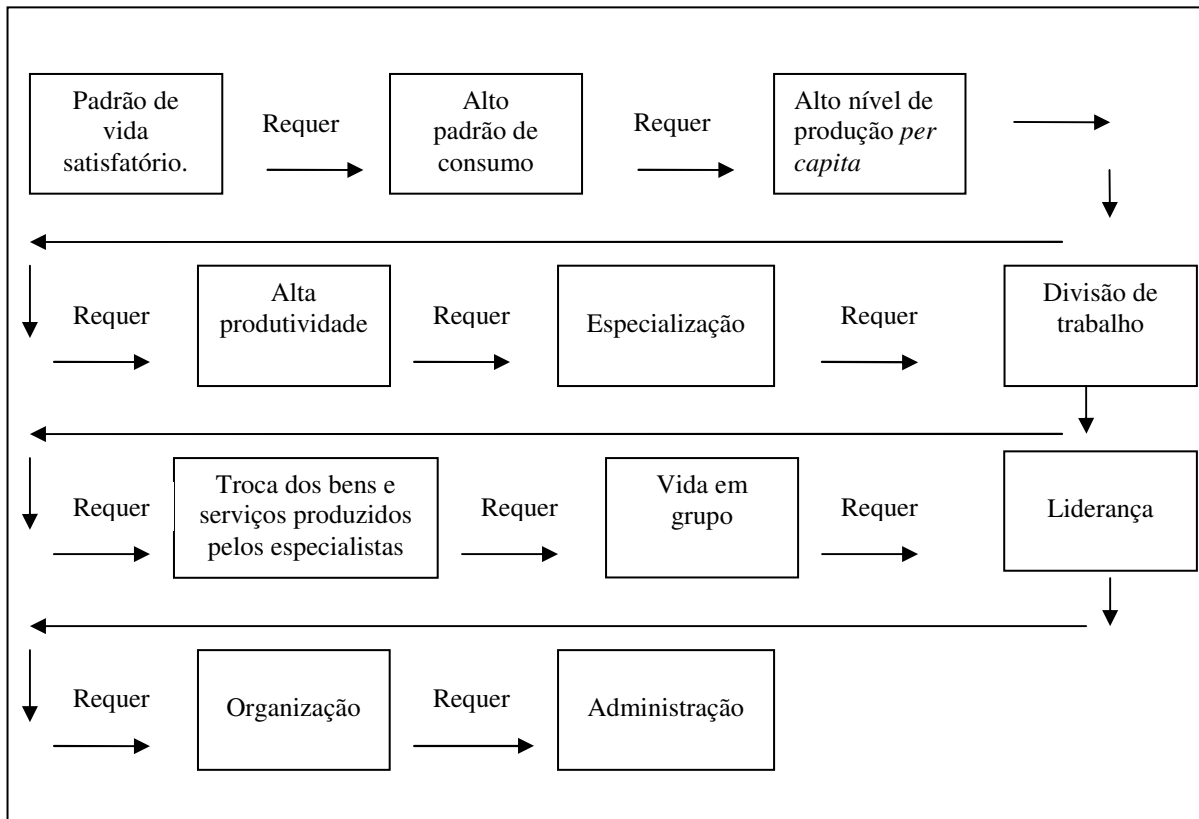
Vivemos em um mundo de organizações, onde a maioria dos processos produtivos é feita por meio delas. Sendo assim, as organizações satisfazem grande parte das necessidades humanas, como: alimentação, vestimentas, diversão, saúde, dinheiro, etc. (CHIAVENATO, 2006).

Há uma influência mútua entre as pessoas e as organizações. As organizações influenciam no modo como as pessoas se vestem, se alimentam,

compram, trabalham e vivem. E as pessoas, por sua vez, influenciam as organizações pelo seu modo de pensar, agir entre outros fatores. (CHIAVENATO, 2006).

Para justificar a existência e a importância das organizações, segue a figura abaixo, conforme Lacombe (2005, p.10):

Figura 1: Por que existe Administração?



Fonte: Lacombe. Recursos Humanos, princípios e tendências, 2005.

De acordo com Lacombe (2005), e conforme demonstrado na figura acima, o início da organização se dá pelo padrão de vida elevado, que automaticamente faz o consumo *per capita* aumentar também, o que gera a necessidade de um alto nível de produção *per capita*. Para um alto nível de produção, são necessárias pessoas especializadas, divisão de trabalho, troca de bens produzidos pelos especialistas, vida em grupo e liderança; tudo isso formando a organização.

As organizações somente existem pelas necessidades das pessoas de atingirem seus objetivos. Objetivos estes que só serão conquistados se houver uma atividade organizada. (LACOMBE, 2005).

Antigamente, as pessoas participantes das organizações eram apenas seus proprietários, administradores e empregados. Hoje, fazem parte e influenciam nas organizações também os acionistas, proprietários e investidores, os clientes, usuários, consumidores e contribuintes, os gerentes e empregados, os fornecedores, o governo, a comunidade e a sociedade. (CHIAVENATO, 2004).

Figura 2: Os parceiros ou membros da organização.

PARCEIROS (PARTICIPANTES)	CONTRIBUIÇÕES (INVESTIMENTOS FINANCEIROS)	INCENTIVOS (RETORNOS ESPERADOS)
Empregados	Contribuem com trabalho, esforço, dedicação pessoal, desempenho, conhecimento, habilidades, competências.	São motivados por salários, benefícios, prêmios, elogios, reconhecimento, oportunidades, permanência no emprego.
Investidores ou proprietários	Contribuem com dinheiro na forma de ações, empréstimos, financiamentos, créditos.	São motivados por rentabilidade, lucratividade, liquidez, retorno dos investimentos, dividendos.
Fornecedores	Contribuem com materiais, matérias-primas, tecnologias, serviços especializados.	São motivados por negócios, preço, condições de pagamento, faturamento, lucratividade, retorno do investimento.
Clientes	Contribuem com dinheiro pela aquisição dos produtos ou serviços oferecidos pela organização e pelo seu consumo ou utilização.	São motivados por preço, qualidade, condições de pagamento, satisfação de necessidades, alcance de expectativas.

Fonte: Chiavenatto 2006, apud, Chiavenato, gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas.

Devido ao fato de os participantes das organizações mudarem constantemente seus objetivos, elas vivem em processo de mutação, adaptando-se conforme as necessidades dos participantes ou parceiros. (CHIAVENATO, 2006).

A tabela acima, além de demonstrar quem são os parceiros das organizações, mostra que além da importância do capital financeiro, o capital humano também é imprescindível para o seu sucesso.

2.1.1 As organizações, as pessoas e suas relações

Grande parte do dia e de suas vidas, as pessoas dedicam às organizações em que trabalham. (CHIAVENATO, 2004).

Ainda conforme Chiavenato (2004, p. 17), “as organizações requerem pessoas para suas atividades e operações da mesma forma que requerem recursos financeiros, materiais e tecnológicos. Daí a denominação Recursos Humanos para descrever as pessoas que trabalham nas organizações”.

Individualmente, as pessoas não conseguem produzir os bens e serviços que uma sociedade como a nossa necessita, precisando que trabalhem unidas a outras pessoas, em organização, para suprirem as necessidades do mercado. (CHIAVENATO, 2004).

Quanto mais industrializado o mundo que vivemos, mais as pessoas que nele habitam necessitam das organizações para atenderem suas necessidades, desejos, ambições e aspirações. (CHIAVENATO, 2004).

Além das organizações produzirem e criarem os produtos e serviços que as pessoas necessitam, permitem, por meio da remuneração que pagam aos colaboradores, que os mesmos tenham condições de adquirirem o que desejam. (CHIAVENATO, 2004).

Devido a esse vínculo entre organizações e pessoas, pelos quais as mesmas nascem, crescem, estudam, se divertem, trabalham e vivem, as organizações são determinantes na vida e na qualidade de vida das pessoas, tornando-as dependentes da atividade organizacional. (CHIAVENATO, 2004).

As organizações são constituídas de pessoas e delas dependem para que seus objetivos sejam concluídos; assim também funciona com as pessoas, elas dependem das organizações para quase tudo em suas vidas. (CHIAVENATO, 2004).

2.1.2 Gestão de Pessoas

Antigamente, as organizações valorizavam somente os recursos financeiros, as tecnologias e as máquinas. Hoje, elas já têm o conhecimento de que o capital humano também é muito importante no processo de produção e por esse motivo as pessoas devem ser bem administradas e incentivadas a darem o máximo de si para benefício da organização e automaticamente também para o seu bem-estar. Mas não podem esquecer, em nenhum momento, que são seres humanos, e não máquinas, e que querem ser felizes e terem qualidade de vida. (LACOMBE, 2005).

Para que tudo funcione bem, para que as organizações e as pessoas que dela fazem parte tenham sucesso, é necessário que os objetivos de ambas estejam alinhados o máximo possível. (LACOMBE, 2005).

Gestão de pessoas é o processo gerencial que administra o capital humano, buscando a cooperação máxima das pessoas para com a organização e também para que os objetivos de ambas sejam encontrados. (DUTRA, 2006).

O crescimento da organização está ligado ao crescimento das pessoas que dela fazem parte e ao fato de que quanto mais desenvolvidas as pessoas, mais a organização também se desenvolve, demonstrando que deve ser investido nas pessoas, porque elas e as organizações são integradas, de modo que as decisões devem atender os interesses de ambas. (DUTRA, 2006).

Conforme Dutra (2006, p. 17), “podemos caracterizar a gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Nota-se, em algumas organizações, a tendência de tratar os empregados como parceiros, já que os mesmos são fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades, etc. O processo nas organizações é feito de forma conjunta entre parceiros, fornecedores, clientes, acionistas e estes investem recursos à medida que obtêm retornos satisfatórios; é necessário, portanto, valorizar o empregado, pois, é um parceiro direto da organização. (GIL, 2001).

Dentre os inúmeros papéis do profissional de recursos humanos, está a de motivador dos colaboradores, visto que, para que as empresas se tornem

competitivas, são necessários níveis elevados de produtividade; e a produtividade depende de dois fatores: Capacitação e Motivação. (GIL, 2001).

2.2 MOTIVAÇÃO

Motivo é o impulso que faz a pessoa agir de determinada maneira em busca de um objetivo. Esse impulso pode ser externo, devido a fatores ambientais, ou internos, gerados por processos mentais do indivíduo. (CHIAVENATO, 2004).

A motivação está ligada à cognição do indivíduo, ou seja, os atos são guiados pelo que eles pensam, acreditam ou preveem. (CHIAVENATO, 2002).

Ainda conforme Chiavenato (2004, p. 64), “a motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio. A pessoa deseja poder e status, receia o ostracismo social e as ameaças a sua autoestima”.

A motivação é um impulso interno, ou seja, que vem do interior da pessoa, sendo que os impulsos externos do ambiente apenas o condicionam. (BROXADO, 2001)

Uma pessoa não é capaz de motivar a outra, mas sim criar circunstâncias e condições para despertar ou manter a motivação que tem em seu interior. (GIL, 2001).

Conforme Heller (1999, p. 06), “motivação é a força que 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.

O comportamento do colaborador é uma consequência da sua motivação, ou seja, todo comportamento é caracterizado por ações e tudo que fizemos é comportamento. O comportamento supõe que duas condições sejam atendidas, 1º - que o indivíduo seja capaz de executá-lo – Aptidões; 2º - que tenha vontade de executá-lo – Motivação (BROXADO, 2001).

As pessoas são diferentes perante a motivação, variando de uma para outra, gerando comportamentos distintos entre colegas de trabalho. Além disso, os fatores que motivam mudam conforme passa o tempo. Ou seja, o que motiva uma pessoa hoje, daqui a alguns meses pode não motivá-la mais (CHIAVENATO, 2004).

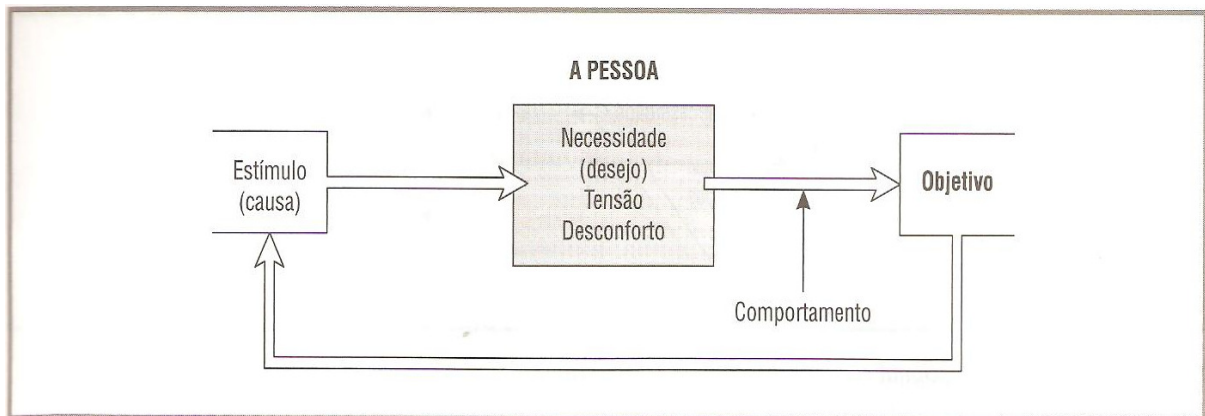
Apesar das diferenças dos indivíduos, o processo que dinamiza o comportamento é semelhante, ou seja, o comportamento das pessoas varia de umas para as outras, mas o processo do qual resulta é basicamente o mesmo. (CHIAVENATO, 2004).

Ainda conforme Chiavenato (2002, p. 80), existem três premissas que explicam o comportamento humano:

1. **Comportamento é causado**, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.
2. **O comportamento é motivado**, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.
3. **O comportamento é orientado para objetivos**. Em todo comportamento existe sempre um 'impulso', um 'desejo', uma 'necessidade', uma 'tendência', expressões que servem para designar os 'motivos' do comportamento.

De acordo com as suposições acima, o comportamento não é espontâneo e muito menos isento de um motivo, uma finalidade; sempre haverá um motivo que explicará certo comportamento. (CHIAVENATO, 2002).

Figura 3: Modelo básico de motivação



Fonte: Chiavenato 2004, apud, Leavitt, Managerial psychology, Chicago: The University of Chicago Press, 1964. p.9.

A figura acima mostra o modelo básico de motivação. Ele é o mesmo para todas as pessoas, mas apesar disso o resultado pode variar indefinidamente, devido a três variáveis básicas: **percepção do estímulo** que varia conforme o tempo, **necessidades** que variam de pessoa para pessoa e da **cognição de cada pessoa** (CHIAVENATO, 2002).

Para os autores acima chegarem a essas conclusões, muito se estudou e várias técnicas foram testadas durante anos após a revolução industrial. Convém, então, conhecermos a história da motivação.

2.2.1 História da Motivação

Antes da Revolução Industrial, o modo de fazer com quem as pessoas cumprissem suas tarefas, dando o máximo de si, era com ameaças e punições, ou seja, a motivação era devido ao medo que os colaboradores tinham de serem castigados ou punidos. (BERGAMINI, 1997).

Após a Revolução Industrial, devido à necessidade de processos industriais mais eficazes, tornou-se necessário a contratação e treinamento de pessoas mais especializadas para cada função, e em lugar do método de punição, o estímulo dos funcionários passou a ser financeiro. Acreditava-se que o maior motivador era o dinheiro, e assim, para que os ganhos fossem maiores, os colaboradores deviam agir com máxima rapidez e obedecer prontamente às ordens de seus superiores. (BERGAMINI, 1997).

Aos poucos, porém, os trabalhadores foram observando que com a produtividade máxima, o serviço, que antes era feito por determinado número de pessoas, exigia um numero bem menor de trabalhadores para ser concluído; perceberam, assim, que estavam arriscando seus empregos. (BERGAMINI, 1997).

Após essa fase encabeçada por Taylor e seus seguidores, surge Elton Mayo, defendendo uma nova filosofia – a de que as pessoas deveriam ser consideradas na sua totalidade, que os trabalhadores deviam saber seu valor para a organização e ter consciência que seu trabalho era importante. (BERGAMINI, 1997).

O ideal da Escola de Relações Humanas era fazer com que as pessoas se sentissem reconhecidas, satisfeitas e parte fundamental da organização. Os administradores deveriam reconhecer a importância de cada colaborador, individualmente, e demonstrar clara preocupação com seus problemas, necessidades e bem estar geral de seus subordinados. (BERGAMINI, 1997).

Em meio a esse novo modo de administrar as pessoas, os administradores perceberam que o ser humano era mais complexo do que os mesmos imaginavam e que teriam que buscar outras possíveis soluções para a motivação. (BERGAMINI, 1997).

Os trabalhadores passam a ser considerados como pessoas que necessitam de um conjunto mais complexo de fatores motivacionais. Assim, foi percebido que cada indivíduo é diferente do outro, tanto nas habilidades, quanto nas ambições, e o que motiva uma pessoa, não necessariamente motiva outra. (BERGAMINI, 1997).

Com a passagem do tempo, foi percebido que cada indivíduo traz consigo suas próprias motivações, ou seja, a vontade de agir em busca de certo objetivo vinha do interior de cada pessoa. O importante então se tornou a manutenção dessa motivação individual de cada um. (BERGAMINI, 1997).

Descobre-se que o indivíduo somente se sente motivado e atraído por certa atividade imposta, se ela tiver algum significado para ele, e que se não achar importante o que o ordenam fazer, não se submeterá à conclusão da atividade que para ele não tem significado. (BERGAMINI, 1997).

O trabalho deixa de ser encarado como desagradável; pelo contrário, para as pessoas envolvidas realmente com ele, passa a ser um meio de buscar realização. As pessoas sentem-se motivadas pelo trabalho que fazem a partir do momento que o trabalho significa algo positivo para elas. Em condições favoráveis, as pessoas usam sua criatividade e seu empenho nas organizações, buscando autoestima. (BERGAMINI, 1997).

Segundo Bergamini (1997, p. 24), “a motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele”.

2.2.2 A Importância da Motivação

Segundo Bergamini (1997), os administradores entendem que os colaboradores não têm altos índices de produtividade devido à falta de conhecimento técnico, fugindo da concepção deles de que o problema é a maneira que a empresa e seus administradores lidam com as pessoas.

Em princípio, a baixa produtividade era interpretada como falta de tecnologia e crises econômicas. Mas mesmo após a tecnologia ter avançado e a economia ter se estabilizado, os administradores ainda tinham problemas com a produtividade. Foi quando observaram que o problema poderia ser o modo como

peças que trabalham na organização estavam sendo tratadas. (BERGAMINI, 1997).

Se havia tecnologia suficiente para fazer máquinas que agilizassem os processos de produção e se a economia era estável e mesmo assim as organizações não estavam produzindo como deveriam; o problema, provavelmente, era com as pessoas e sua motivação para trabalhar. (BERGAMINI, 1997).

Para Zimpeck (1992 p.15), “o empregado atua estimulado pelos seguintes fatores principais: ambição e orgulho profissional, necessidade de reconhecimento profissional e compensação financeira”.

Um mundo, onde a competitividade é extremamente visível e a alta produtividade é um possível significado de permanência no mercado, exige pessoas motivadas para a realização de suas atividades organizacionais. Pessoas mais motivadas produzem mais; sendo assim, o maior estímulo para a produtividade é a motivação. (GIL, 2001).

A motivação depende de vários fatores para existir, dentre eles, o trabalho que executa, as características individuais e os resultados que esse trabalho oferece. Ou seja, a motivação encontra-se no interno de cada pessoa; sendo assim, sua força está dentro de cada indivíduo. Entende-se, assim, que uma pessoa não pode motivar alguém, o que ela pode fazer é, no máximo, estimulá-la. (SILVA; RODRIGUES, 2007).

Visto isso, para que os administradores tenham total colaboração dos trabalhadores, devem conhecer a motivação humana, pois motivar e fazer com que as pessoas sejam comprometidas com a organização é uma das maiores dificuldades das empresas. (SILVA; RODRIGUES, 2007).

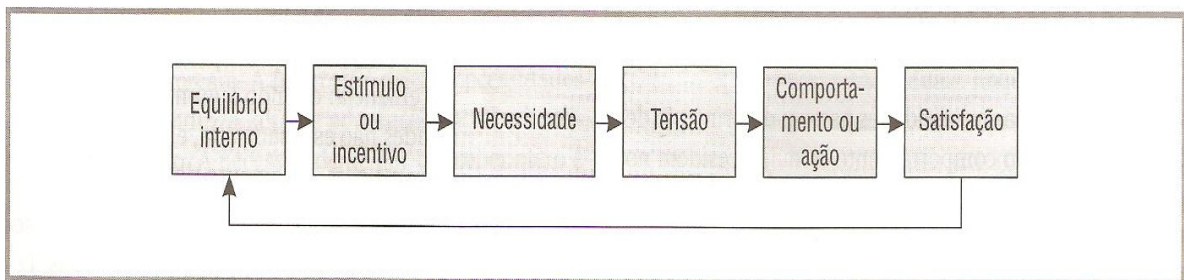
As pessoas sempre se direcionam para seus objetivos, podendo até fazerem isso de modo inconsciente, pois os mesmos nem sempre são nítidos. Os objetivos ou necessidades mais fortes ou maiores prevalecem sobre as necessidades mais fracas ou menores; sendo assim, o indivíduo busca realizar primeiro a mais forte, ou seja, está mais motivado para realizar esse objetivo do que os outros que acabam ficando em segundo plano. (GIL, 2001).

Por esse motivo, uma das mais importantes funções dos administradores é identificar fatores que possam promover a motivação e trabalhar com esses fatores na busca de encontrar, descobrir ou criar pessoas comprometidas com a organização. (GIL, 2001).

2.2.3 Ciclo Motivacional

A partir de uma necessidade, surge o ciclo motivacional, ou seja, quando surge uma nova necessidade, acontece um desequilíbrio no organismo do indivíduo, causando uma tensão. Para se livrar dessa tensão, o indivíduo tem uma reação; se for eficaz, encontrará satisfação e voltará ao equilíbrio inicial, podendo reiniciar esse ciclo, ocorrendo uma nova necessidade. (CHIAVENATO, 2004).

Figura 4: As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade.



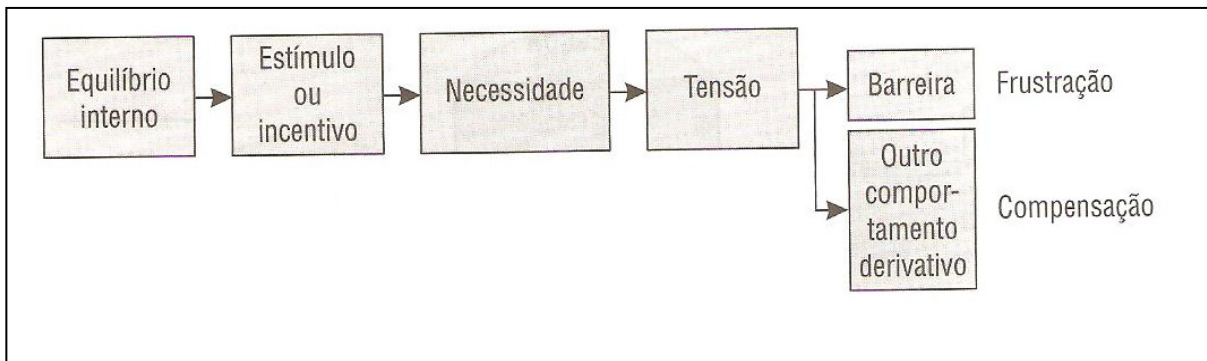
Fonte: Chiavenato 2004, Recursos Humanos, capital humano nas organizações.

À medida que o ciclo é repetido, a experiência pela repetição faz com que os comportamentos se tornem mais eficazes na satisfação de certos objetivos. Quando satisfeita uma necessidade, a mesma deixa de ser motivadora, pois já foi realizada e não causa mais tensão e desconforto. (CHIAVENATO, 2004).

Mas nem sempre as necessidades são alcançadas; elas podem ser frustradas. Quando frustrada, a tensão provocada pela necessidade faz com que haja a busca por uma saída indireta, que pode ser por via psicológica através de agressividade, descontentamento, indiferença, etc; ou fisiológica, através de insônia, repercussões cardíacas e digestivas, etc. (CHIAVENATO, 2004).

Além de satisfeitas ou frustradas, as necessidades podem ser também transferidas ou compensadas, ou seja, a satisfação de uma necessidade acalma a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita. (CHIAVENATO, 2004).

Figura 5: Ciclo motivacional, com frustração ou compensação.



Fonte: Chiavenato. Recursos Humanos, capital humano nas organizações, 2004.

2.2.4 Características do comportamento motivacional

A palavra motivação deriva originalmente da palavra latina *movere* que, traduzida, se torna mover, demonstrando, assim, a função ativa ou de ação dessa função psíquica. (BERGAMINI, 1997).

O caráter motivacional abrange diferentes aspectos que ativam o comportamento humano. As diferentes necessidades que existem no interior das pessoas são comparadas ao que se denominam desejos ou ambições, que têm como origem diferentes necessidades físicas e psíquicas da personalidade de cada pessoa. (BERGAMINI, 1997).

Um estado de desequilíbrio ocorre quando uma necessidade não é suprida e isso pode ameaçar a integridade do indivíduo, por ocasionar sensações negativas. Para livrar-se, o indivíduo busca caminhos diferentes para atingir o conforto, podendo retornar ao equilíbrio inicial, característica do comportamento motivacional. (BERGAMINI, 1997).

Para Bergamini (1997, p.32):

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.

Não se pode esquecer que existem diferenças individuais e culturais entre as pessoas e isso influencia diretamente na motivação. Os objetivos mudam de pessoa para pessoa, assim como o modo de tentar conquistá-los. (BERGAMINI, 1997).

Quanto mais se pesquisa sobre o comportamento motivacional, mais se percebe que ela está diretamente ligada à felicidade pessoal do indivíduo, ou seja, em busca de satisfação, o ser humano procura atingir objetivos, que, segundo sua interpretação, o deixará feliz por conquistá-lo. (BERGAMINI, 1997).

2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

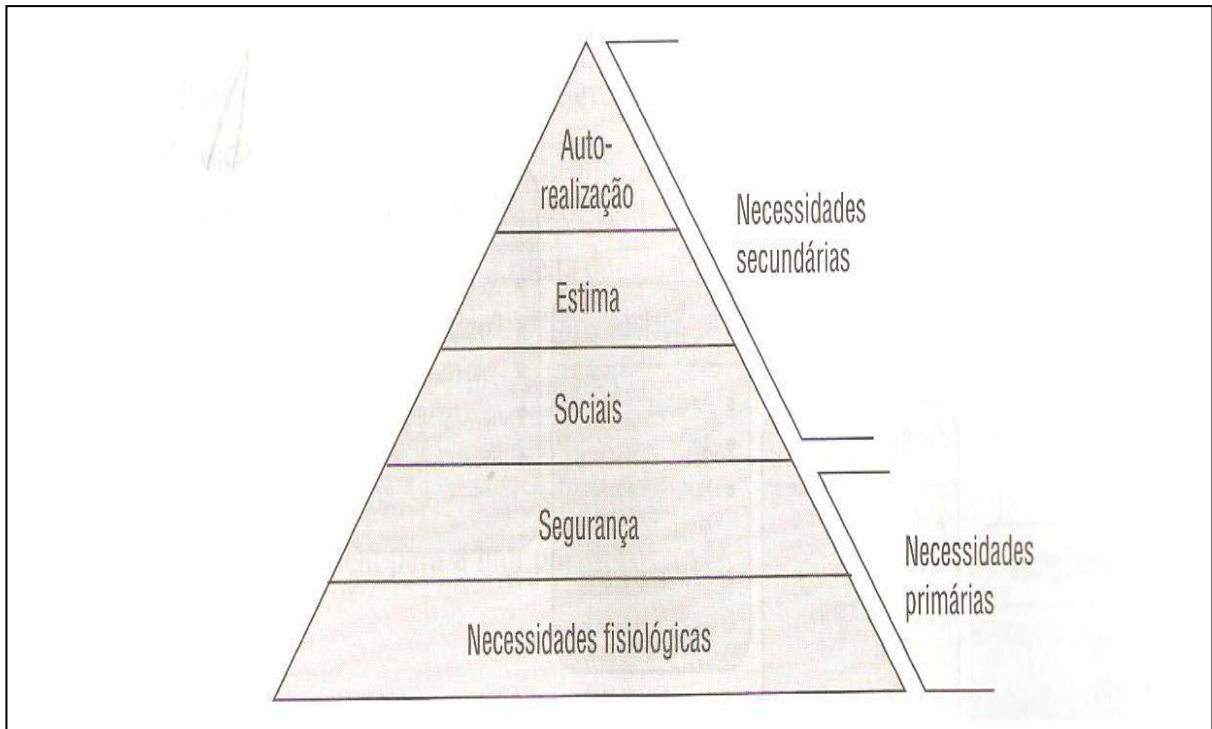
Muitos autores, na busca de explicar a influência da motivação nas pessoas, criaram várias teorias sobre esse assunto e para dar seqüência a esse estudo abordaremos as duas principais teorias motivacionais.

2.3.1 A Hierarquia das Necessidades segundo Abraham H. Maslow

A partir do princípio de que o motivo do comportamento das pessoas vem do interior de cada indivíduo, surgiram as teorias das necessidades. A motivação para agir na busca de algum objetivo está dentro de cada um, podendo ser consciente ou não. (CHIAVENATO, 2002).

Maslow, psicólogo clínico, foi o pioneiro na concepção das teorias das necessidades, criando a sua teoria, a Hierarquia das Necessidades. Para Maslow, as necessidades humanas podem ser demonstradas por meio de uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. (CHIAVENATO, 2002).

Figura 6: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.



Fonte: Chiavenato 2004, Recursos Humanos, capital humano nas organizações.

Conforme a figura, as necessidades primárias vêm na parte debaixo da pirâmide e as secundárias no topo. As necessidades organizadas na parte de baixo da pirâmide são recorrentes e as organizadas na parte de cima são mais sofisticadas e intelectuais. (CHIAVENATO, 2002).

Dentre as necessidades primárias estão as necessidades fisiológicas e de segurança, e dentre as necessidades secundárias, as necessidades sociais, de estima e auto-realização. (GIL, 2001).

Iniciando pela base, são encontradas as **necessidades fisiológicas**, que são as necessidades como sede, fome, sexo, sono e oxigênio. Essas necessidades são interligadas entre si e algumas exigem maior prioridade, ou seja, uma pessoa que necessita de alimento, segurança amor e estima, se fosse escolher qual suprir primeiramente, provavelmente escolheria se alimentar. Dentro das empresas, as necessidades fisiológicas se referem a salário, vale-refeição, alimentação etc. (BROXADO, 2001).

Logo em seguida vêm as **necessidades de segurança**, que são a busca do indivíduo por proteção de qualquer perigo real ou não; é a busca por abrigo, por estabilidade em seu emprego, por condições que façam com que o indivíduo possa suprir as suas necessidades fisiológicas. (CHIAVENATO, 2002).

As necessidades sociais são necessidades que os indivíduos têm de fazerem parte de grupos e serem aceitos por eles. (GIL, 2001).

Após a satisfação das necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, surge a **necessidade de estima**, que são os sentimentos de confiança, status, força, prestígio, capacidade e utilidade. (BROXADO, 2001).

E por último, a necessidade de **auto-realização**, que é a vontade de realizar o máximo de potencial individual. O que varia de indivíduo para indivíduo é que, para alguns, o máximo do potencial é ser chefe de setor, por exemplo, enquanto para outros pode ser assumir a diretoria da empresa. (SILVA; RODRIGUES, 2007).

Conforme Chiavenato (2003, p. 94):

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 estão satisfeitas, surgem as necessidades de auto-realização. Isso significa que as necessidades de estima são complementares às necessidades sociais, enquanto as de auto-realização são complementares as 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 estima. É uma conquista individual.

A teoria de Maslow demonstra que as pessoas não necessitam somente de dinheiro para estarem satisfeitas; elas precisam ser respeitadas, terem atenção, serem reconhecidas e aceitas pelo seu grupo social. Essa teoria se prova muito importante para as organizações, pois por meio da mesma os gerentes organizam as tarefas dadas aos seus subordinados e determinam as estruturas organizacionais, trabalhando a motivação dos mesmos por meio da teoria das necessidades. (GIL, 2001).

A teoria de Maslow, a partir de sua divulgação, tornou-se uma das teorias mais aceitas sobre motivação dentro das empresas. (Bergamini, 1997).

Explicando a popularidade dessa teoria, Bergamini (1997, p. 73) diz que “a razão de sua grande aceitação é a sua simplicidade e a equivalência entre pirâmide hierárquica organizacional e a forma de apresentação também em pirâmide da sequência das necessidades motivacionais”.

2.3.2 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

O psicólogo Frederick Herzberg contribuiu com os estudos da motivação por meio da Teoria dos Dois Fatores (1968), fatores estes que se tratavam de Higiênicos (conhecidos também por externos ou extrínsecos) e Motivacionais (conhecidos como internos ou intrínsecos). (GIL, 2001).

Por meio dessa teoria, Herzberg distingue satisfação no trabalho e motivação no trabalho. (SILVA; RODRIGUES, 2007). Os fatores que levam à satisfação no trabalho são higiênicos. Esses fatores estão relacionados com as condições em que o trabalho é realizado; e os fatores motivacionais estão relacionados diretamente com o trabalho e influenciam diretamente a produtividade

Conforme Gil (2001), higiênicos são os fatores ligados ao ambiente da organização, como, por exemplo, pagamento e condições de trabalho. Esses fatores não são suficientes para motivar pessoas, mas precisam existir e serem satisfatórios para não desmotivar. Os motivacionais são os fatores que realmente promovem motivação, como, por exemplo, responsabilidade e reconhecimento. Assim, chegou-se à conclusão que a insatisfação está ligada com o ambiente de trabalho e a satisfação com o trabalho propriamente dito.

Para Spector (2003), a motivação resulta do trabalho em si, e não de recompensas externas e condições de trabalho. Ainda conforme Spector (2003), para Herzberg o modo de motivar os trabalhadores é oferecer níveis apropriados de fatores motivacionais, pois, por mais favoráveis que sejam os fatores higiênicos, estes não promovem motivação.

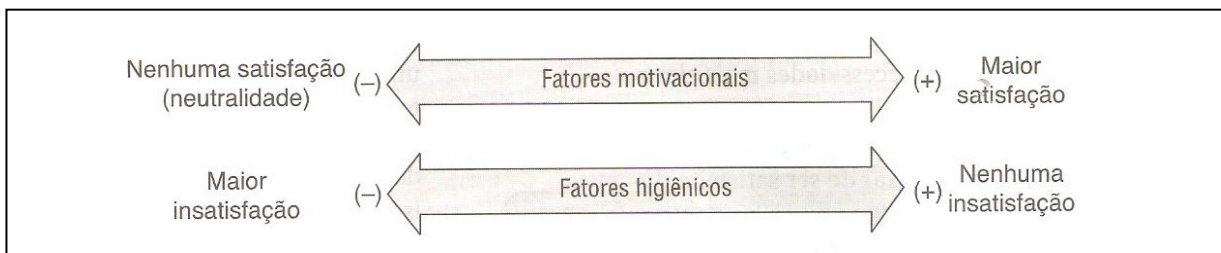
Fatores Higiênicos são condições físicas e ambientais de trabalho, conforto, segurança no cargo, salário, políticas da empresa, benefícios, tipo de supervisão, clima entre direção e empregados, etc. São os fatores tradicionalmente utilizados pelas empresas para motivar os trabalhadores. Mas os fatores higiênicos não são de grande influência na motivação e comportamento. Eles são assim denominados, pois servem para evitar a insatisfação e desmotivação, ou seja, os fatores higiênicos por si só não motivam, mas a inexistência deles pode desmotivar. Por isso são chamados de fatores insatisfacientes. (CHIAVENATO, 2004).

Para Herzberg, a insatisfação e satisfação no trabalho são fatores diferentes e sem relação entre si. Fatores motivacionais podem levar à satisfação, mas a sua ausência leva apenas à falta de satisfação e não à insatisfação. Os

fatores higiênicos podem levar à insatisfação, mas quando positivos, podem levar somente à falta de insatisfação, mas não à satisfação. (SPECTOR, 2003).

Fatores motivacionais são os conteúdos do cargo e as tarefas e deveres relacionados a ele, oportunidades de promoção, liberdade de decidir como executar o trabalho, etc. Produzem efeito duradouro de satisfação e aumento de produtividade. A ele envolve-se sensação de realização, reconhecimento profissional, por meio de atividades que levem o trabalhador a se interessar no seu trabalho. Os fatores motivacionais são chamados de satisficientes, pois quando são bons, elevam a satisfação, e quando precários, provocam ausência de satisfação. (CHIAVENATO, 2004).

Figura 7: Teoria dos dois fatores: os satisficientes e os insatisficientes como dois contínuos separados.



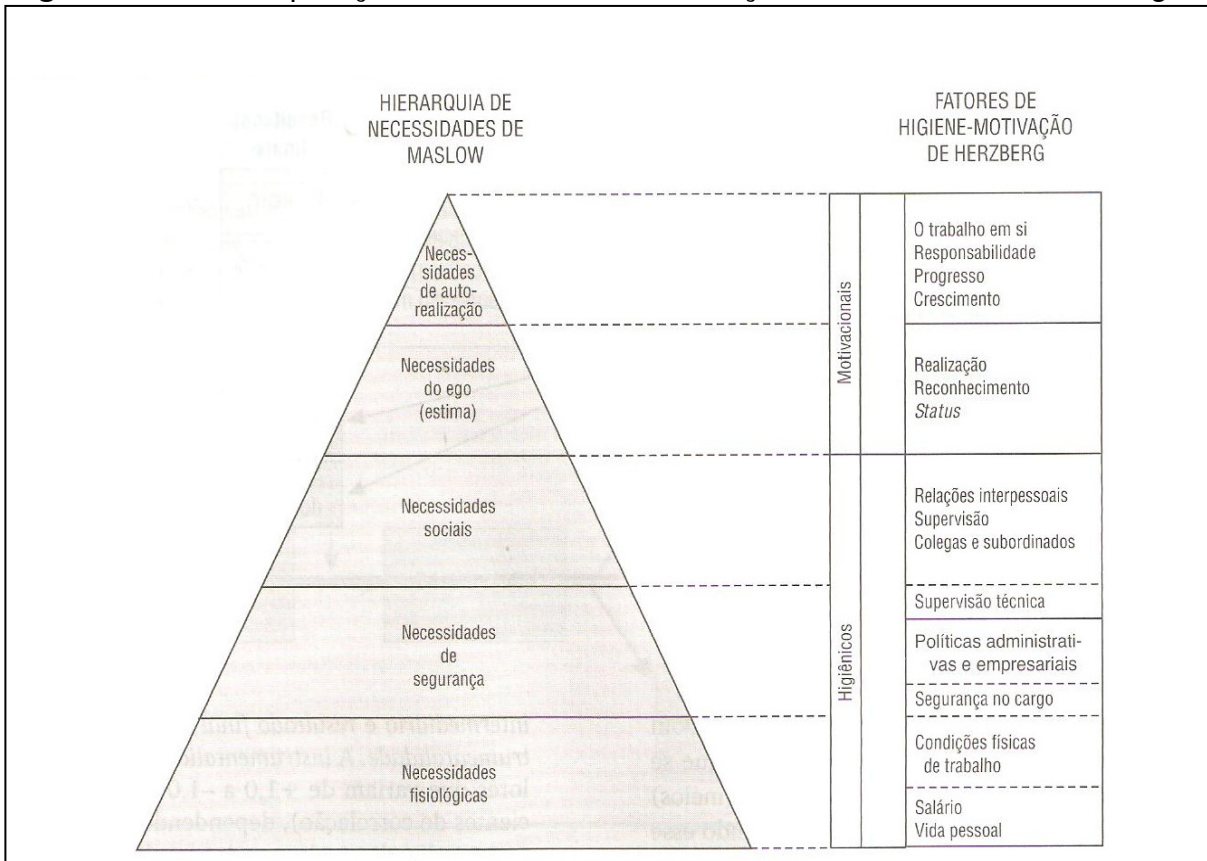
Fonte: Chiavenato 2004, Recursos Humanos, capital humano nas organizações.

Alguns estudiosos nessa área consideram a Teoria de Herzberg inválida, mas, apesar disso, a Teoria dos Dois Fatores tem mantido sua influência. Seu estudo muito colaborou na importância de oferecer às pessoas um trabalho significativo, o que enriqueceu o trabalho em muitas empresas. (SPECTOR, 2002).

A Teoria de Herzberg evidencia os fatores motivacionais desprezados pelas organizações, na tentativa de elevar a satisfação dos funcionários. As opiniões de Herzberg e Maslow coincidem no que se referem aos níveis mais baixos das necessidades humanas; os dois concordam que tem pequeno efeito motivacional quando o nível de vida é elevado. (CHIAVENATO, 2002).

A figura a seguir demonstra uma comparação entre as duas teorias:

Figura 8: Uma comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg.



Fonte: Chiavenato, 2004, apud Davis, Human behavior at work: human relations and organizational behavior. New York: MacGraw-Hill, 1977.p.59.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, com o intuito de demonstrar a metodologia utilizada para elaboração deste estudo, abordaremos o que são métodos de pesquisa e quais os tipos de pesquisa empregados neste trabalho, explicando cada um deles.

3.1 MÉTODO E CIÊNCIA

A seguir será definido método e ciência.

3.1.1 Método

Para Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p. 27), “em seu sentido mais geral, método é a ordem que se deve impor a diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade.

Para Diehl e Tatim (2004, p.48):

Método é a abordagem de um problema mediante análise prévia e sistemática das vias possíveis de acesso à solução. Como processo operacional, é a maneira lógica de organizar a sequência das diversas atividades para chegar ao fim almejado. O processo corresponde às etapas de operações limitadas, ligadas a elementos práticos adaptados a um objetivo definido.

Ainda conforme Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p. 27), “não se inventa um método; ele depende, fundamentalmente, do objeto da pesquisa. Os cientistas, cujas investigações foram coroadas de êxito, tiveram que anotar os passos percorridos e os meio que levaram aos resultados”.

3.1.2 Ciência

Pode-se conceituar ciência como a busca da análise, pesquisa, estudo e verificação dos resultados, buscando sempre que as informações estejam as mais corretas possíveis. (LAKATOS; MARCONI, 1995).

Conforme Cervo e Bervian (1996, p.8), “a ciência é entendida como uma busca constante de explicações e soluções, de revisão e reavaliação de seus resultados e tem consciência clara de sua falibilidade e de seus limites.”

3.2 PESQUISA E TIPOS DE PESQUISA

Conforme Gil (1996, p.19), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Na seqüência serão explicados detalhadamente os métodos, procedimentos científicos e tipos de pesquisas que foram empregados neste estudo. Será detalhada também a pesquisa em si e como a mesma foi aplicada, na busca de responder ao problema encontrado e alcançar os objetivos propostos.

Ainda conforme Gil (1996, p.19), “a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

3.2.1 Pesquisa Bibliográfica

Inicialmente foi feito uma pesquisa bibliográfica sobre o tema abordado, para serem alcançados os conhecimentos necessários.

De acordo com Gil (1996, p.48), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” Nesta pesquisa utilizaremos, para referencial teórico, livros, artigos, monografias, trabalhos de conclusão de curso e também o recurso da Internet.

Conforme Bervian e Cervo (1996, p. 48):

A pesquisa bibliográfica procura exemplificar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Para a fundamentação da pesquisa foram utilizadas referências de vários pesquisadores, com o intuito de comparar as experiências e resultados obtidos em

situações parecidas, mas em ambientes diferentes, proporcionando assim uma ampla pesquisa.

3.2.2 Pesquisa Descritiva

Foi elaborado um questionário aplicado com os funcionários de uma empresa de construções metálicas do extremo sul catarinense, de forma descritiva.

Na opinião de Bervian e Cervo (1996, p.49), “a Pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los.

Sendo assim, foi aplicada a pesquisa descritiva na intenção de coletar e analisar precisamente os dados apresentados, sem haver manipulação ou interferência, buscando as conclusões mais precisas e claras por meio dos colaboradores da empresa pesquisada.

3.2.3 Pesquisa Quantitativa

Por meio da pesquisa quantitativa, foram demonstrados os dados, utilizando-se números e percentuais.

Ainda conforme Diehl e Tatim (2004, p.51):

A pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Sendo assim, os dados da pesquisa quantitativa foram interpretados e analisados.

3.3 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma empresa de construções metálicas, localizada no extremo sul catarinense. Essa empresa atua no segmento metalúrgico, desde agosto de 1986, quando foi fundada pelo seu atual proprietário. Seu foco

principal são as construções de pavilhões industriais, onde empregam qualidade e tecnologia em seus serviços. Hoje a empresa possui 75 funcionários, divididos em vários setores como: pintura, solda, montagem, fabricação de pré-moldados, perfilação, jateamento de peças, entre outros.

3.3.1 População e Amostra

A empresa pesquisada conta com 75 (setenta e cinco) colaboradores distribuídos em vários setores. A população definida foi de 35 (trinta e cinco) trabalhadores, divididos em 11 (onze) funcionários do administrativo e 24 (vinte quatro) da produção. Essa amostra foi definida porque somente este número de funcionários compartilha o mesmo ambiente de trabalho. Os demais trabalham externamente na montagem de estruturas; sendo assim, possuem outro ambiente de trabalho e outra supervisão. Além disso, a pesquisa com os demais seria inviável, pois a empresa possui obras em vários estados e até fora do país, sendo que a maioria dos funcionários fica alojada no local, até a conclusão dos serviços.

População ou universo é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados, com respeito às variáveis que se pretende levantar. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas ou qualquer outro tipo de elemento, conforme o objeto de pesquisa. Amostra é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada. (DIEHL E TATIM, 2004).

3.3.2 Instrumento de Coleta de Dados

Conforme Gil (2002 p. 114), “para a coleta de dados nos levantamentos, são utilizadas as técnicas de interrogação: o questionário, a entrevista e o formulário”.

Neste estudo, para a coleta de dados foi utilizado um questionário de 31 (trinta e uma) perguntas fechadas, objetivas e de múltiplas escolhas, referentes ao tema proposto.

Ainda conforme Gil (2002 p.114), “por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”

Não foi solicitado aos colaboradores que colocassem seus nomes ou assinassem o questionário. O intuito da pesquisadora, com isso, foi de que

respondessem, sem medo algum e com sinceridade extrema, as perguntas elaboradas.

3.3.3 Tratamento dos Dados

Conforme já comentado anteriormente, os dados foram coletados e analisados de forma quantitativa, e, após esse procedimento, foram organizados, interpretados pela pesquisadora e tabulados por meio do programa do pacote Office Microsoft Excel, onde foram elaborados gráficos de percentual, para um melhor entendimento e visualização dos resultados.

4 ANÁLISE DA PESQUISA

Nesta etapa da pesquisa, foi utilizado um questionário onde as perguntas foram aplicadas a 35 funcionários da produção e administração de uma empresa de estruturas metálicas. Essas perguntas foram de característica direta e fechada. O questionário foi dividido em dois blocos, onde o primeiro, com 4 (quatro) questões, buscou identificar o perfil dos entrevistados e, as 27 (vinte e sete) restantes, analisar a motivação na empresa em questão.

4.1 ANÁLISE DAS QUESTÕES RELACIONADAS AO PERFIL DO ENTREVISTADO

Neste bloco, serão apresentadas as questões relacionadas ao perfil dos entrevistados, onde foi questionado sexo, faixa etária, escolaridade e tempo de serviço na empresa. Este bloco tem o objetivo de identificar o perfil dos trabalhadores que participaram da pesquisa.

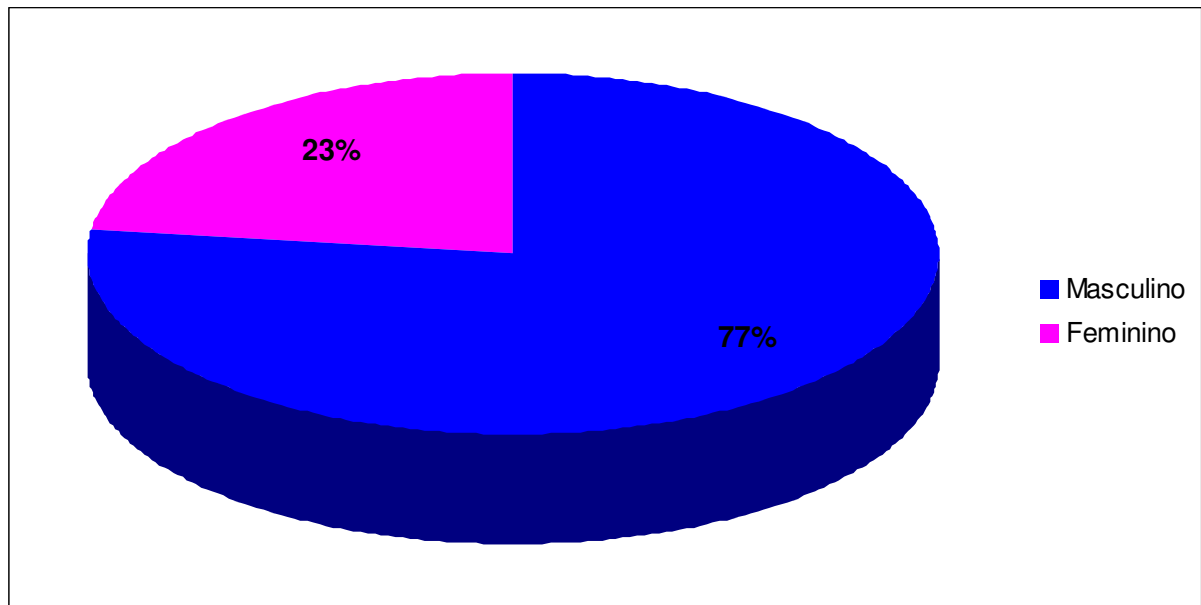
4.1.1 Sexo

Tabela 1: Sexo

Escola	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Masculino	27	77%
Feminino	8	23%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 9: Sexo



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Do total de pesquisados, 27 são do sexo masculino, o que equivale a 77% dos entrevistados. Os demais, ou seja, 23%, são mulheres, o que equivale a 8 pesquisados.

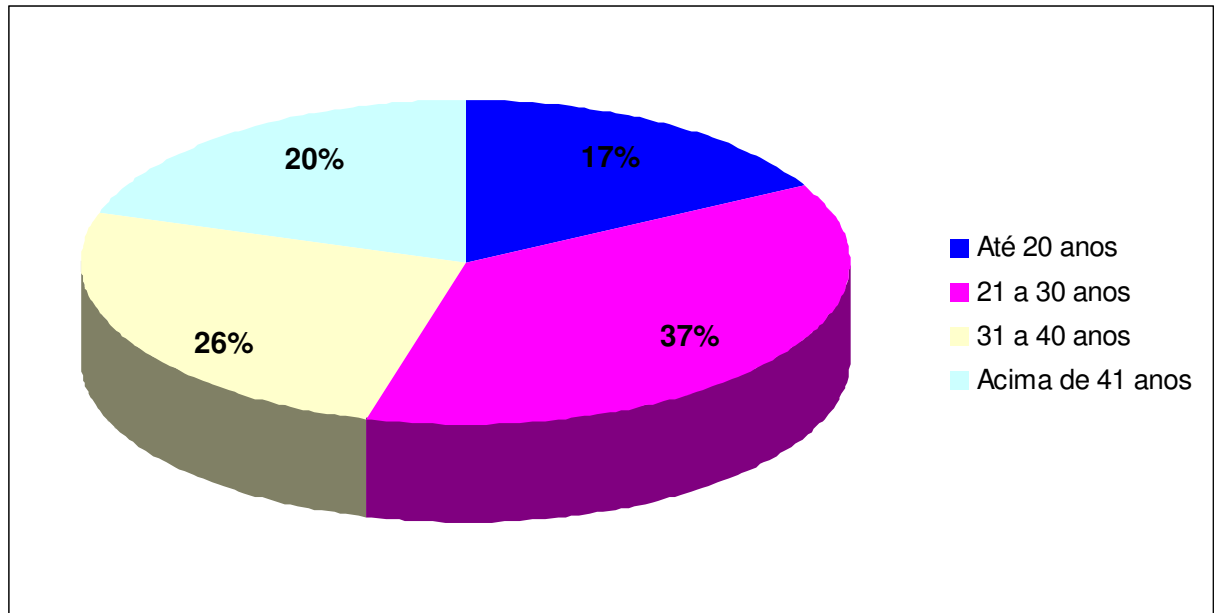
4.1.2 Faixa Etária

Tabela 2: Faixa Etária

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Até 20 anos	6	17%
21 a 30 anos	13	37%
31 a 40 anos	9	26%
Acima de 41 anos	7	20%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 10: Faixa Etária



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

No que se refere à faixa etária, os resultados foram: 37% dos entrevistados têm entre 21 e 30 anos, 26% têm entre 31 e 40 anos, 20% têm acima de 41 anos e 17% até 20 anos de idade.

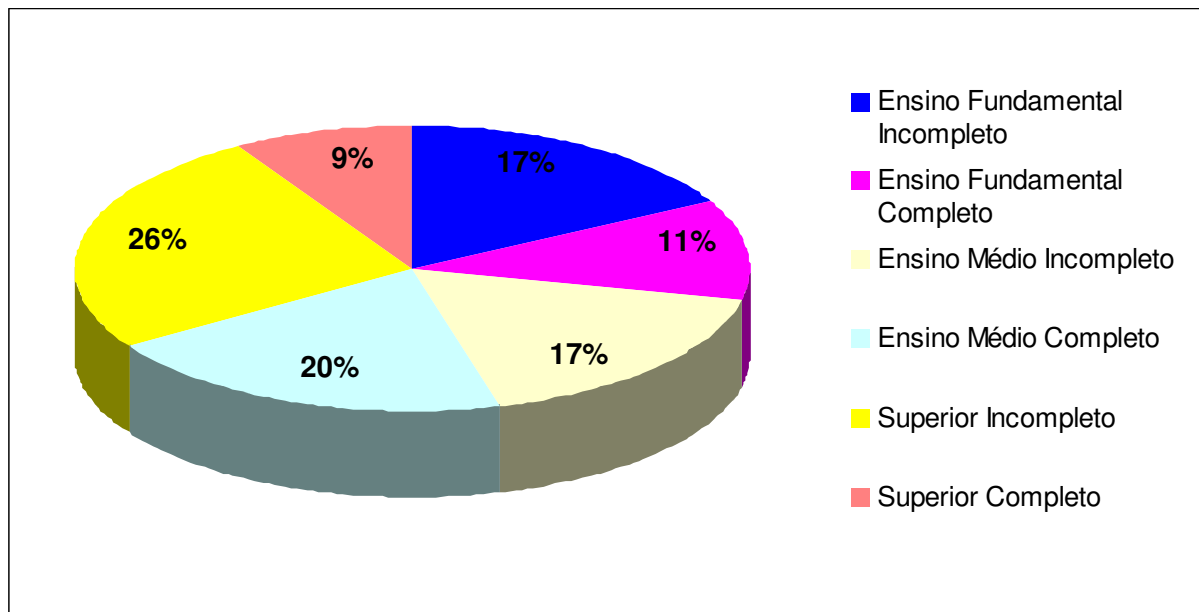
4.1.3 Escolaridade

Tabela 3: Escolaridade

Escola	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Ensino Fundamental Incompleto	6	17%
Ensino Fundamental Completo	4	11%
Ensino Médio Incompleto	6	17%
Ensino Médio Completo	7	20%
Superior Incompleto	9	26%
Superior Completo	3	9%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 11: Escolaridade



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Quanto ao nível de escolaridade dos participantes, verifica-se que 26% têm ensino superior incompleto, 20% fizeram o ensino médio, 17% têm o ensino médio incompleto, 17% têm o ensino fundamental incompleto, 11% têm o ensino fundamental completo e 9% possuem superior completo.

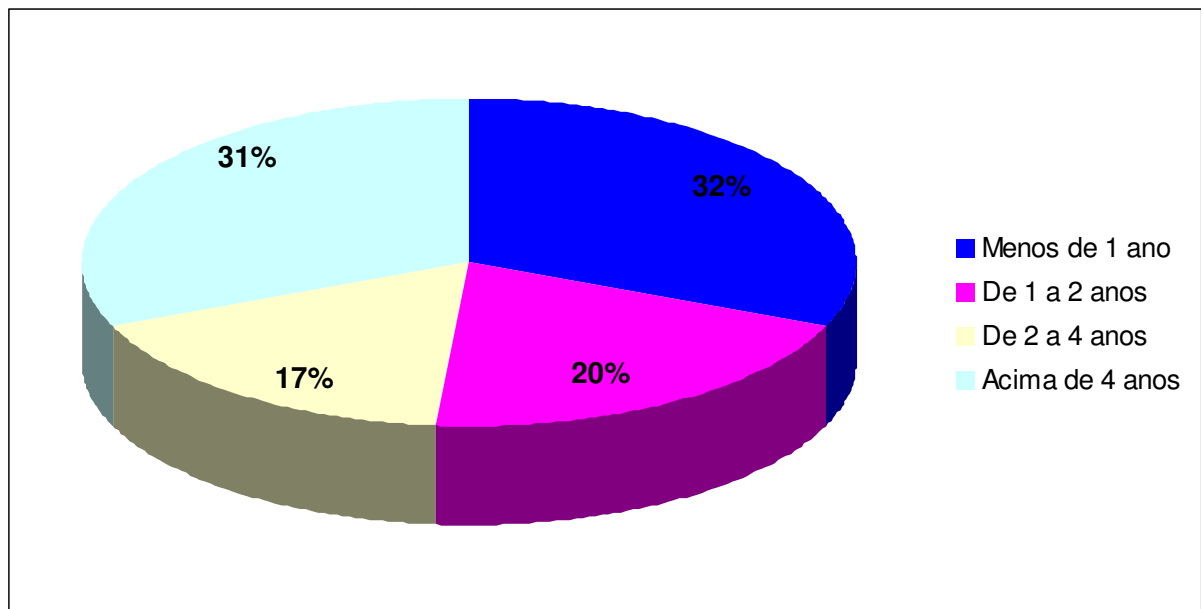
4.1.4 Tempo de Serviço na Empresa

Tabela 4: Tempo de Serviço na Empresa

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Menos de 1 ano	11	31%
De 1 a 2 anos	7	20%
De 2 a 4 anos	6	17%
Acima de 4 anos	11	31%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 12: Tempo de Serviço na Empresa



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Em relação ao tempo de serviço na empresa, verifica-se que 32% têm menos de um ano na empresa, 31% têm acima de 4 anos, 20% têm de 1 a 2 anos e 17% têm de 2 a 4 anos.

4.2 ANÁLISE DAS QUESTÕES RELACIONADAS À MOTIVAÇÃO

Neste bloco serão apresentadas as questões relacionadas à motivação - tema principal deste estudo. Essas questões possibilitarão identificar em quais fatores os trabalhadores estão satisfeitos e em quais estão insatisfeitos com o ambiente de trabalho.

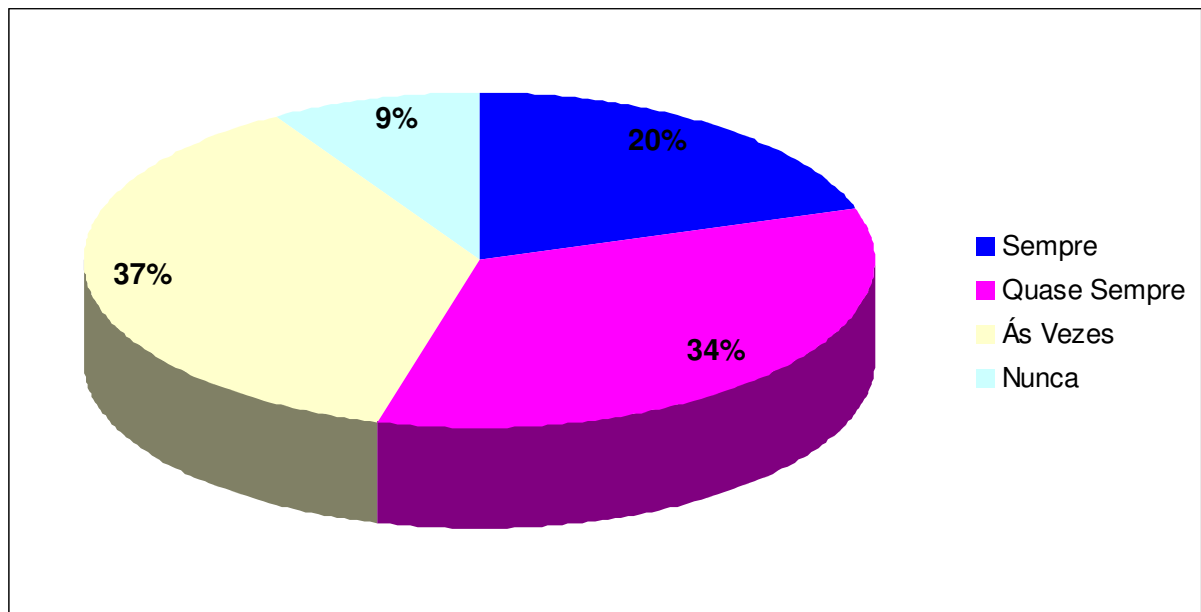
4.2.1 Os profissionais são tratados com respeito, independente de seus cargos?

Tabela 5: Os profissionais são tratados com respeito

Escola	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	7	20%
Quase Sempre	12	34%
Às Vezes	13	37%
Nunca	3	9%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 13: Os profissionais são tratados com respeito



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Dentre os resultados, 37% da população diz que somente às vezes os funcionários são tratados com respeito, independente de seus cargos; 34% responderam que *quase sempre*; 20%, que *sempre*, e 9%, que *nunca*.

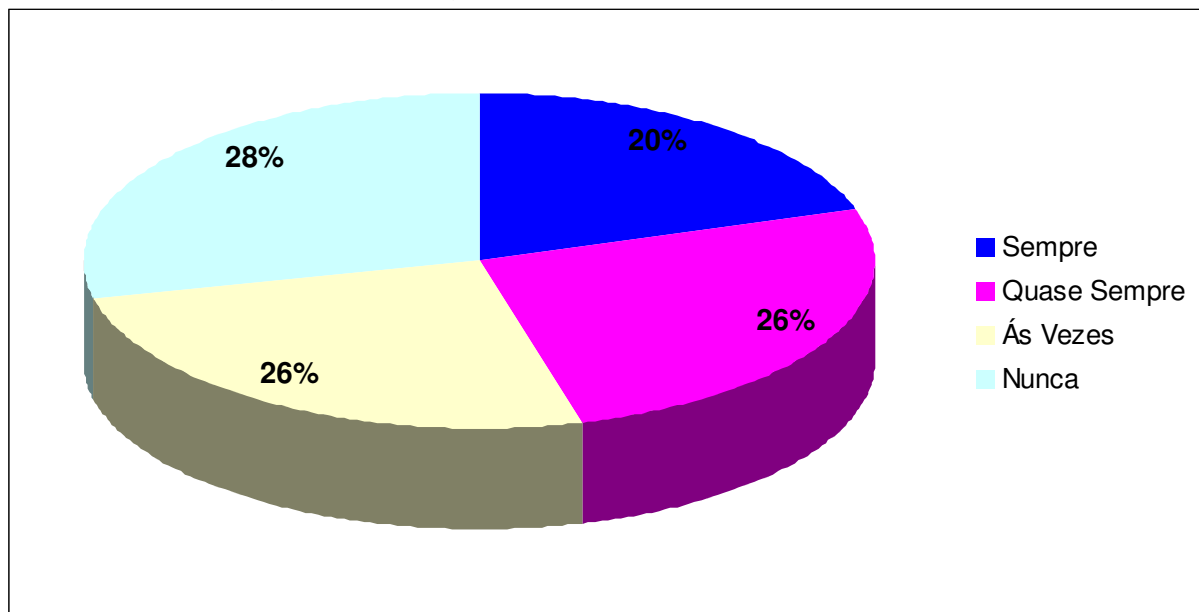
4.2.2 Você se sente satisfeito em relação às instalações e ao espaço onde você realiza o seu trabalho?

Tabela 6: Instalações e espaço

Escola	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	7	20%
Quase Sempre	9	26%
Às Vezes	9	26%
Nunca	10	29%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 14: Instalações e espaço



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Dos participantes da pesquisa, 28% responderam que nunca estão satisfeitos com as instalações e o espaço em que realizam seus trabalhos; 26% responderam que *às vezes*; 26% responderam que *quase sempre*; e 20%, que *sempre*.

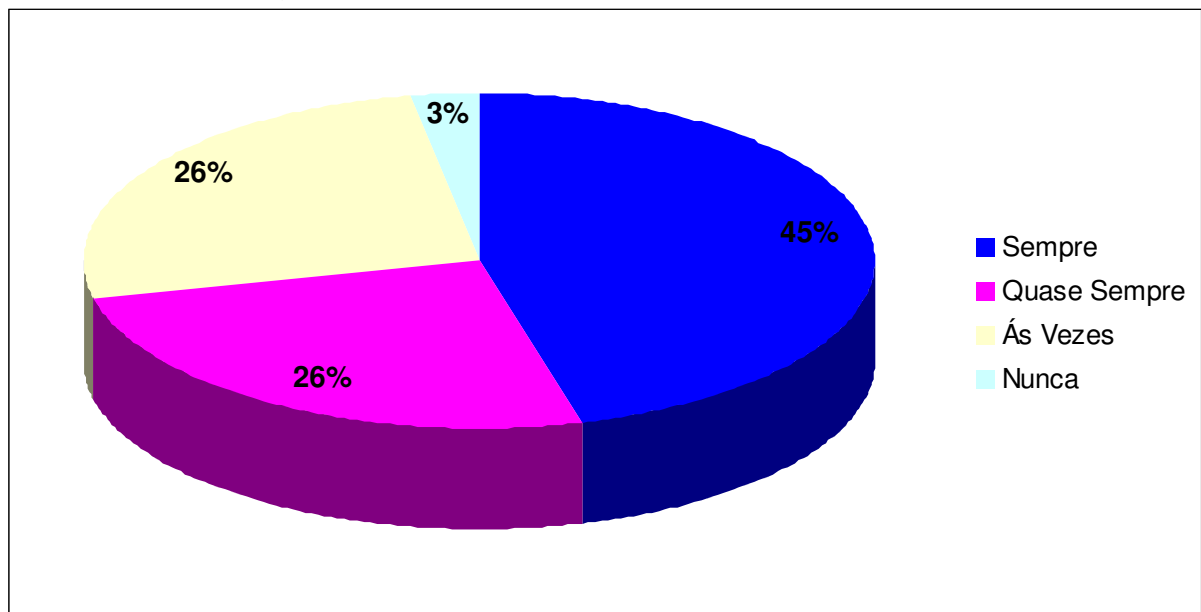
4.2.3 As orientações que você recebe do seu supervisor para realizar suas atividades são claras e objetivas?

Tabela 7: Orientações do Supervisor

Escola	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	16	46%
Quase Sempre	9	26%
Às Vezes	9	26%
Nunca	1	3%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 15: Orientações do Supervisor



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Quanto às orientações recebidas pelo seu supervisor, 45% dizem que as mesmas são *sempre* claras e objetivas; 26% responderam que *às vezes*; 26% responderam que *quase sempre*; e 3%, que *nunca*.

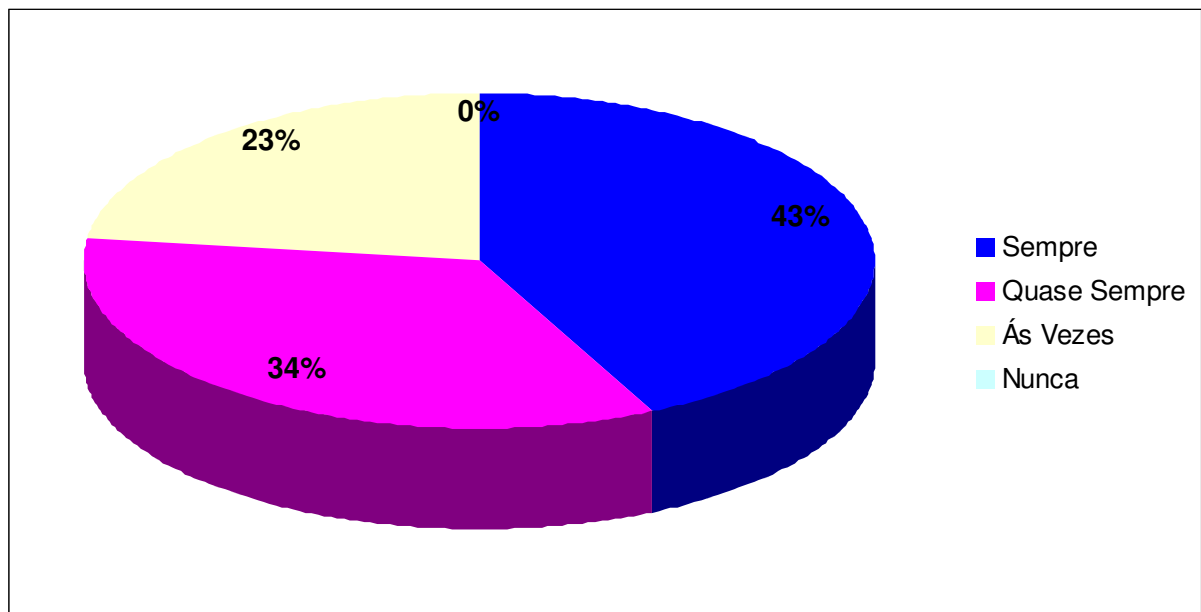
4.2.4 Seu horário de trabalho é adequado para conciliar com sua vida pessoal?

Tabela 8: Horário de trabalho

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	15	43%
Quase Sempre	12	34%
Às Vezes	8	23%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 16: Horário de trabalho



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Dos questionados, 43% dizem que *sempre* conseguem conciliar a sua vida pessoal com o horário de trabalho; 34% responderam que *quase sempre*; e 23% responderam que *às vezes*.

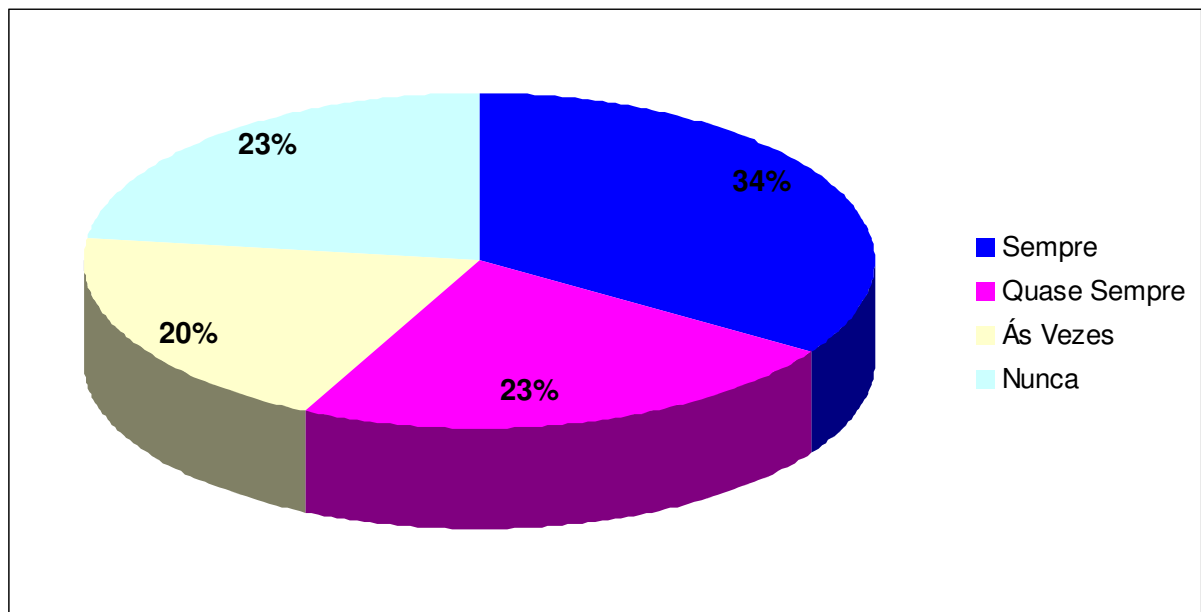
4.2.5 A quantidade de profissionais do seu setor é suficiente com relação ao volume de trabalho?

Tabela 9: Quantidade de profissionais x volume de trabalho

Escola	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	12	34%
Quase Sempre	8	23%
Às Vezes	7	20%
Nunca	8	23%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 17: Quantidade de profissionais x volume de trabalho



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Quando questionados se a quantidade de profissionais de seu setor era suficiente com relação ao volume de trabalho, 34% responderam que *sempre*; 23%, que *quase sempre*; 23%, que *nunca*; e 20%, que *às vezes*.

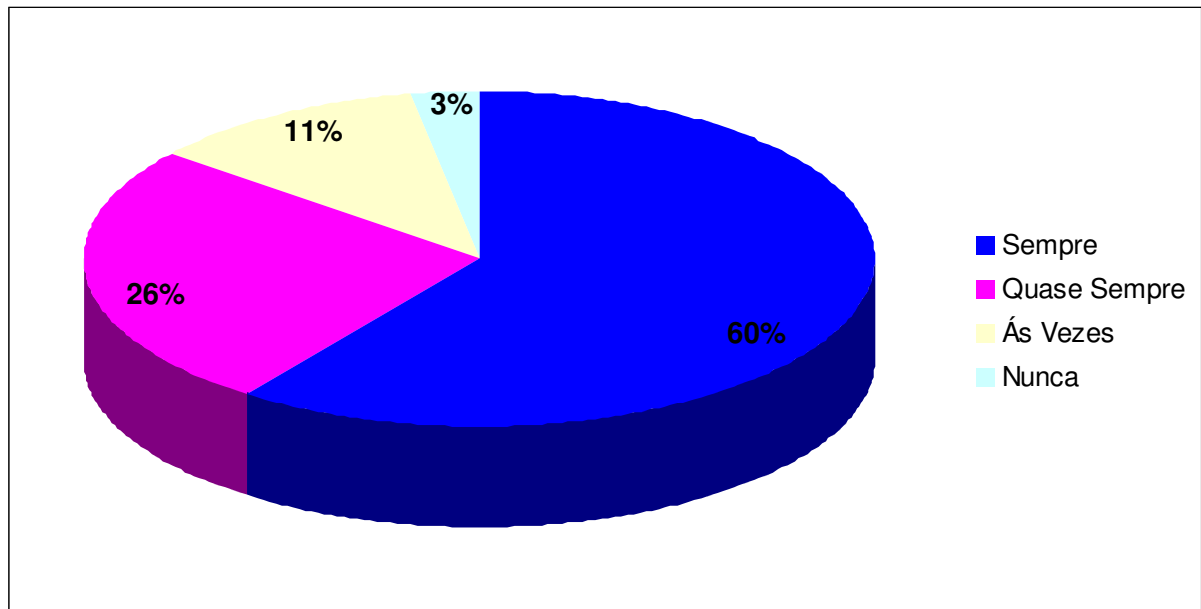
4.2.6 O relacionamento entre as pessoas da sua equipe é bom?

Tabela 10: O relacionamento da equipe

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	21	60%
Quase Sempre	9	26%
Às Vezes	4	11%
Nunca	1	3%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 18: O relacionamento da equipe



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Em relação ao relacionamento entre as pessoas da equipe, 60% responderam que *sempre* é bom; 26%, que *quase sempre*; 11%, que *às vezes*; e 3%, que *nunca*.

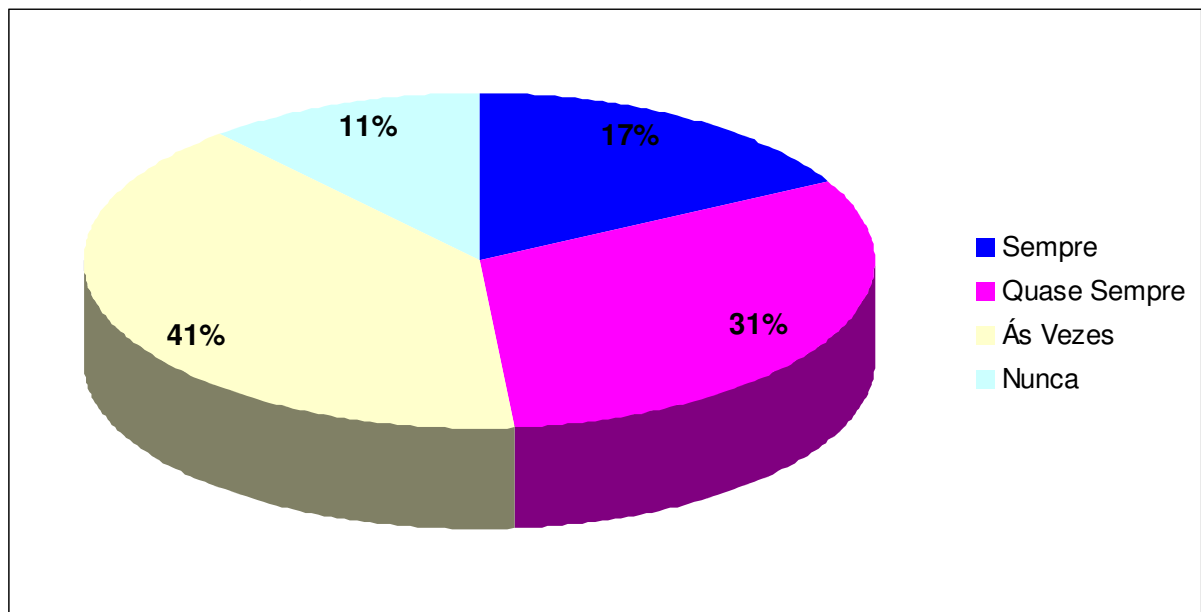
4.2.7 Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?

Tabela 11: Cooperação nos departamentos

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	6	17%
Quase Sempre	11	31%
Às Vezes	14	40%
Nunca	4	11%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 19: Cooperação nos departamentos



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Quando questionados se existe cooperação entre os diversos departamentos da empresa, 41% responderam que *às vezes*; 31%, que *quase sempre*; 17%, que *sempre*; e 11%, que *nunca*.

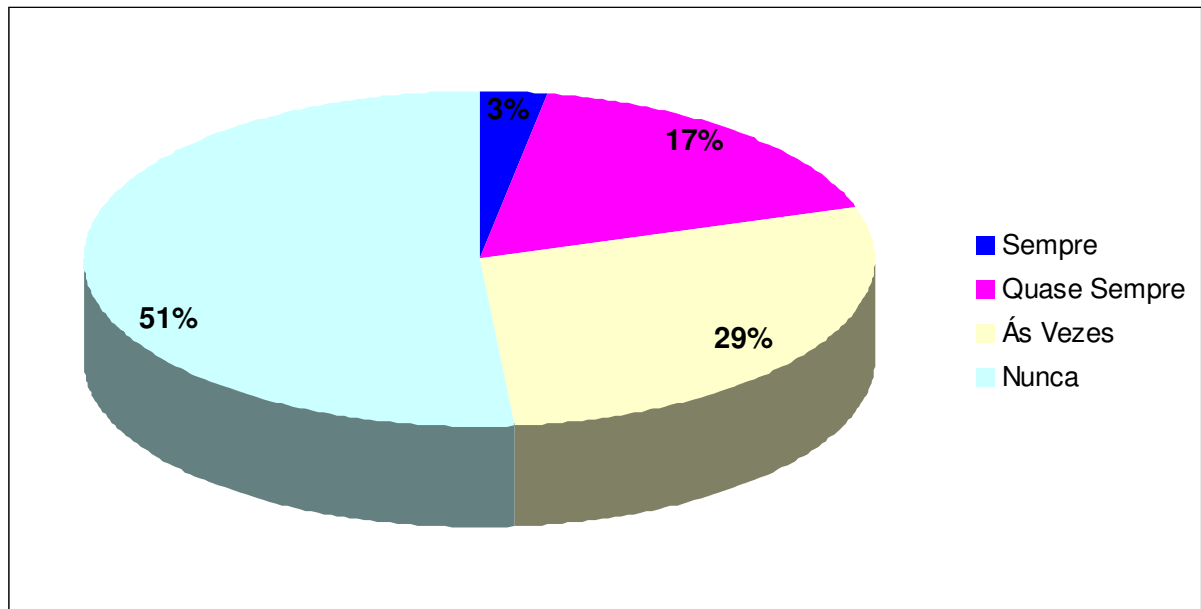
4.2.8 Existe reconhecimento da empresa pelo seu desempenho?

Tabela 12: Reconhecimento

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	1	3%
Quase Sempre	6	17%
Às Vezes	10	29%
Nunca	18	51%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 20: Reconhecimento



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Quanto ao quesito reconhecimento pelo desempenho, 51% responderam que *não existe*; 29%, que *às vezes*; 17%, que *quase sempre*; e 3%, que *sempre*.

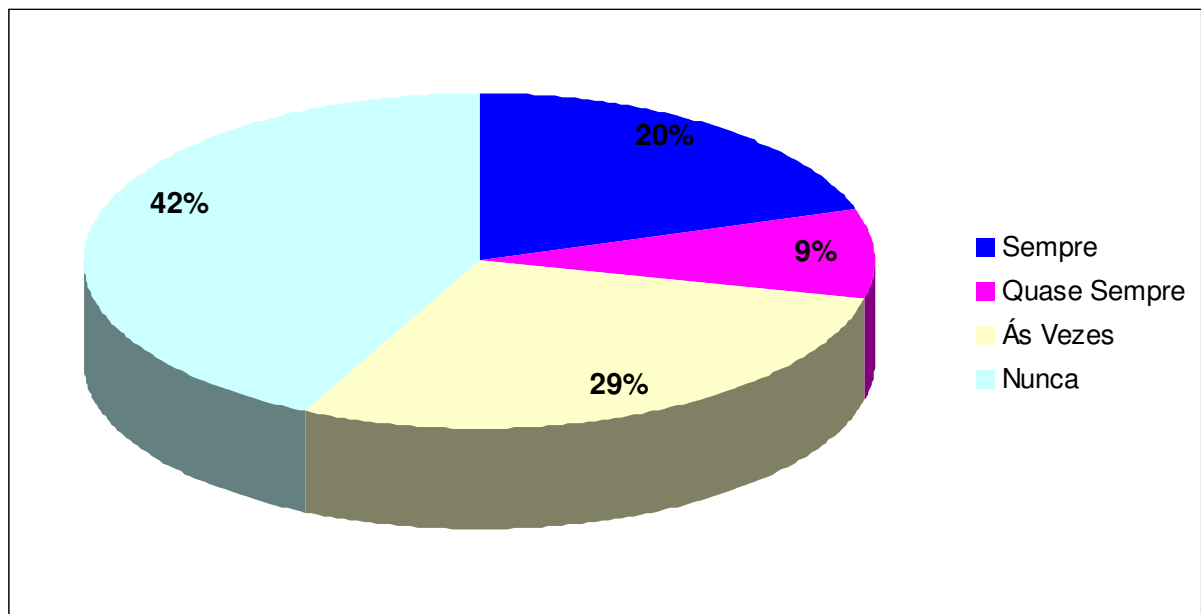
4.2.9 Você se sente à vontade para fazer comentários, críticas e sugestões a respeito do trabalho?

Tabela 13: Comentários, críticas e sugestões

Escola	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	7	20%
Quase Sempre	3	9%
Às Vezes	10	29%
Nunca	15	43%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 21: Comentários, Críticas e sugestões



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Dos entrevistados, 42% responderam que *nunca* se sentem à vontade para fazerem comentários, críticas e sugestões a respeito do trabalho; 29%, que *às vezes*; 20%, que *sempre*; e 9%, que *quase sempre*.

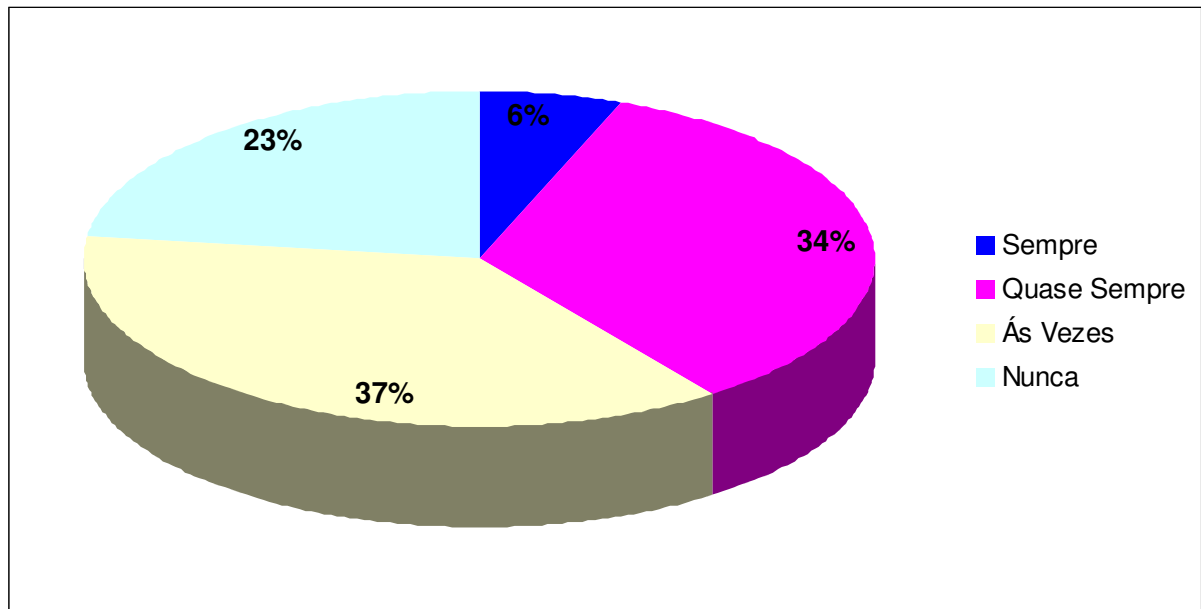
4.2.10 Seu superior é receptivo às sugestões de mudanças?

Tabela 14: Superior receptivo às sugestões de mudanças

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	2	6%
Quase Sempre	12	34%
Às Vezes	13	37%
Nunca	8	23%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 22: Seu superior é receptivo às sugestões de mudanças?



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Dos participante da pesquisa, 37% responderam que *às vezes* o seu supervisor é receptivo à sugestões de mudança; 34%, que *quase sempre*; 23%, que *nunca*; e 6%, que *sempre*.

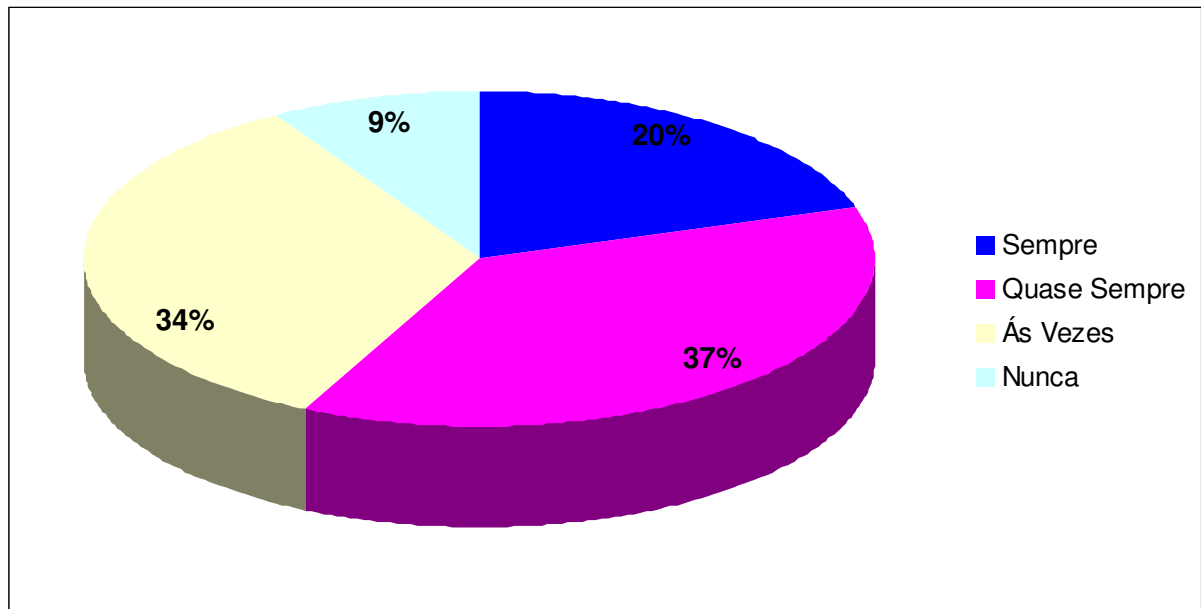
4.2.11 O clima de trabalho da empresa é bom?

Tabela 15: Clima de trabalho

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	7	20%
Quase Sempre	13	37%
Às Vezes	12	34%
Nunca	3	9%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 23: Clima de trabalho



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Referente ao clima de trabalho, 37% responderam que *quase sempre* é bom; 34%, que *às vezes*; 20%, que *sempre*; e 9%, que *nunca*.

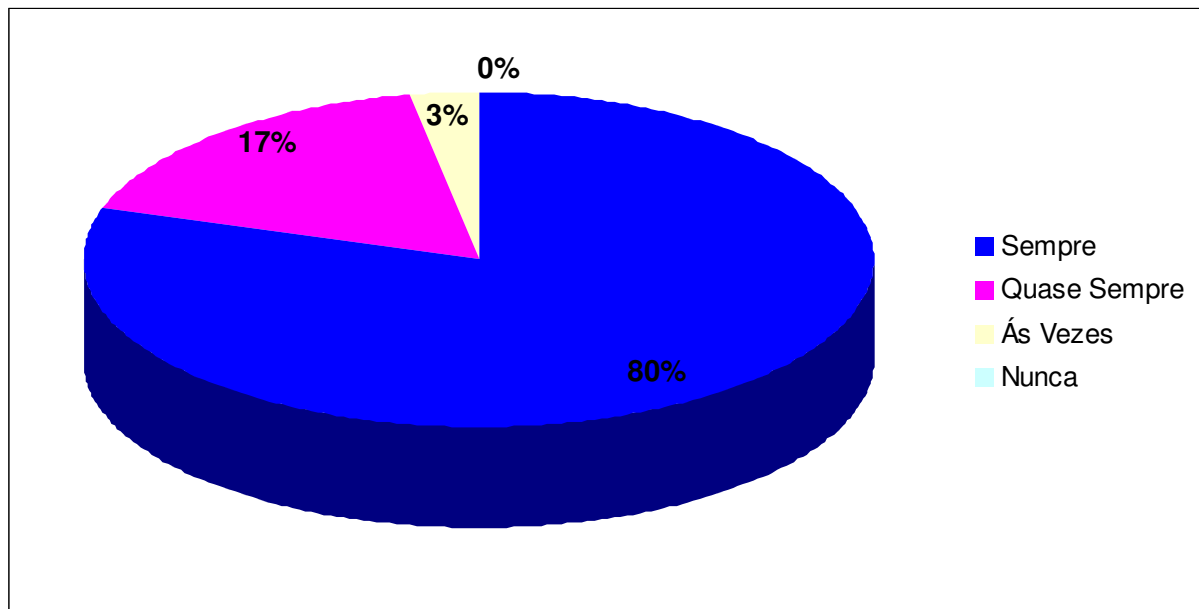
4.2.12 Você considera importante o trabalho que você faz na empresa?

Tabela 16: Importância do trabalho

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	28	80%
Quase Sempre	6	17%
Às Vezes	1	3%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 24: Importância do trabalho



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

De acordo com os resultados, 80% dos entrevistados *sempre* consideram importante o trabalho que fazem na empresa; 17% responderam que quase *sempre*; e 3%, que *às vezes*.

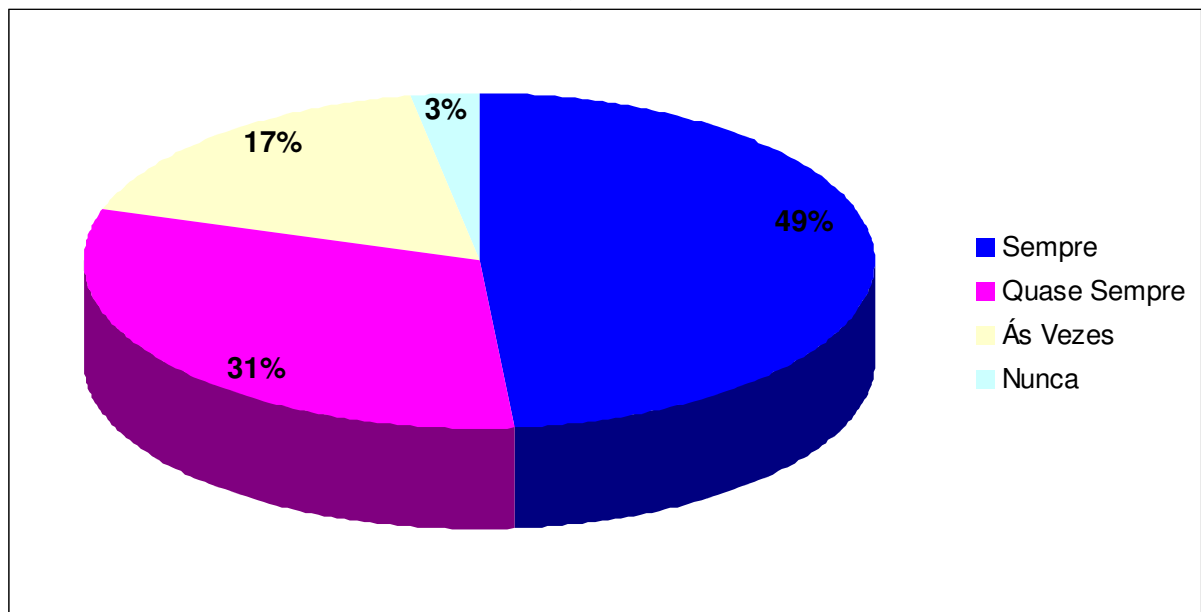
4.2.13 Os equipamentos de segurança da empresa são adequados e suficientes para proteger os profissionais no trabalho?

Tabela 17: Equipamentos de segurança

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	17	49%
Quase Sempre	11	31%
Às Vezes	6	17%
Nunca	1	3%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 25: Equipamentos de segurança



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Referente aos equipamentos de segurança, 49% responderam que *sempre* são adequados e suficientes para proteger os profissionais no trabalho; 31% responderam que *quase sempre*; 17%, que *às vezes*; e 3%, que *nunca*.

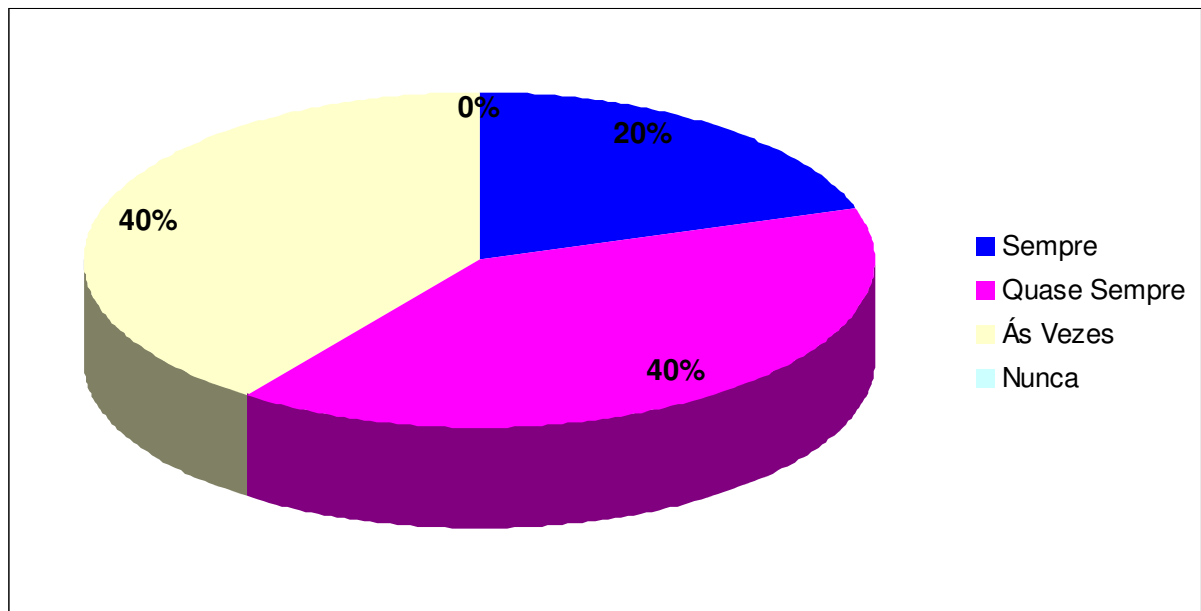
4.2.14 As decisões tomadas pelo seu Supervisor são corretas?

Tabela 18: As decisões do Supervisor

Escola	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	7	20%
Quase Sempre	14	40%
Às Vezes	14	40%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 26: As decisões do Supervisor



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

De acordo com os resultados, 40% responderam que as decisões tomadas pelo seu Supervisor são *quase sempre* corretas; 40% responderam que *às vezes*; e 20%, que *sempre*.

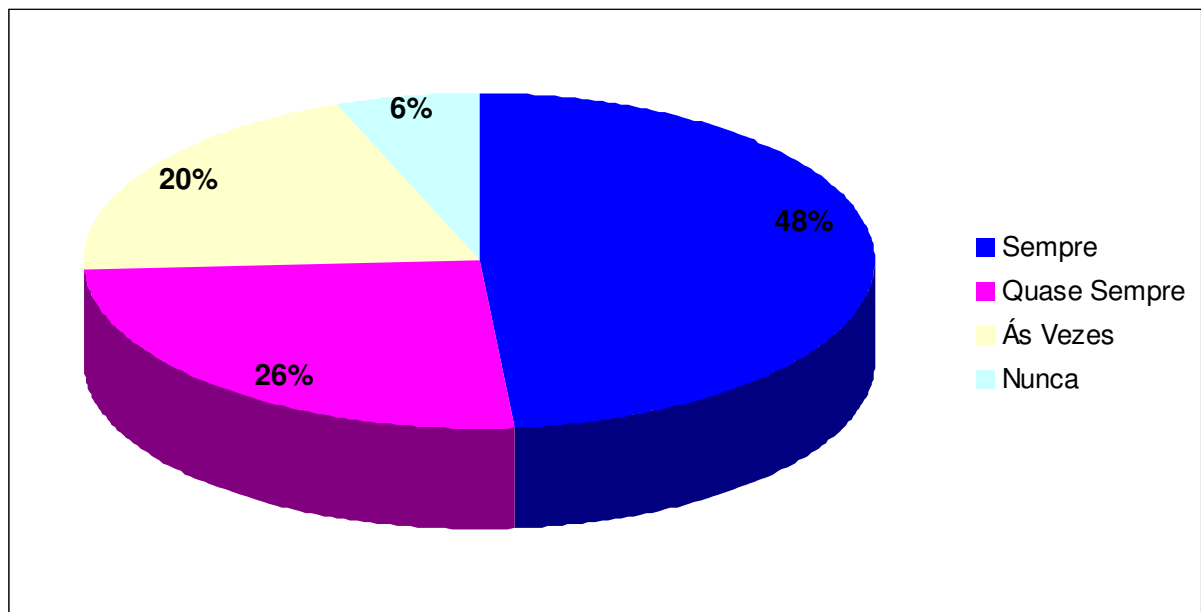
4.2.15 Existe um bom relacionamento entre o supervisor e a equipe, no seu setor de trabalho?

Tabela 19: Relacionamento entre o supervisor e a equipe

Escola	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	17	49%
Quase Sempre	9	26%
Às Vezes	7	20%
Nunca	2	6%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 27: Relacionamento entre o supervisor e a equipe



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Com relação ao relacionamento entre o supervisor e a equipe, no seu setor de trabalho, 48% responderam que *sempre* é bom; 26%, que *quase sempre*; 20%, que *às vezes*; e 6%, que *nunca*.

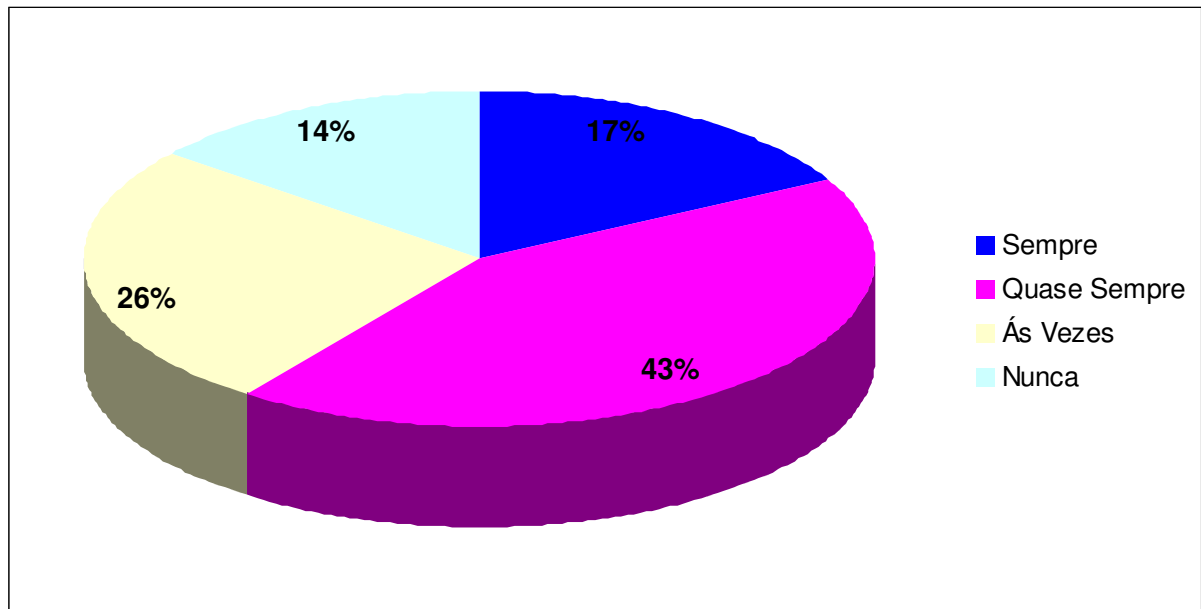
4.2.16 Você se considera motivado para a realização de seu trabalho?

Tabela 20: Motivação para a realização do trabalho

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	6	17%
Quase Sempre	15	43%
Às Vezes	9	26%
Nunca	5	14%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 28: Motivação para a realização do trabalho



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Dos participantes da pesquisa, 43% responderam que *quase sempre* se consideram motivados para a realização de seu trabalho; 26%, que *às vezes*; 17%, que *sempre*; e 14%, que *nunca*.

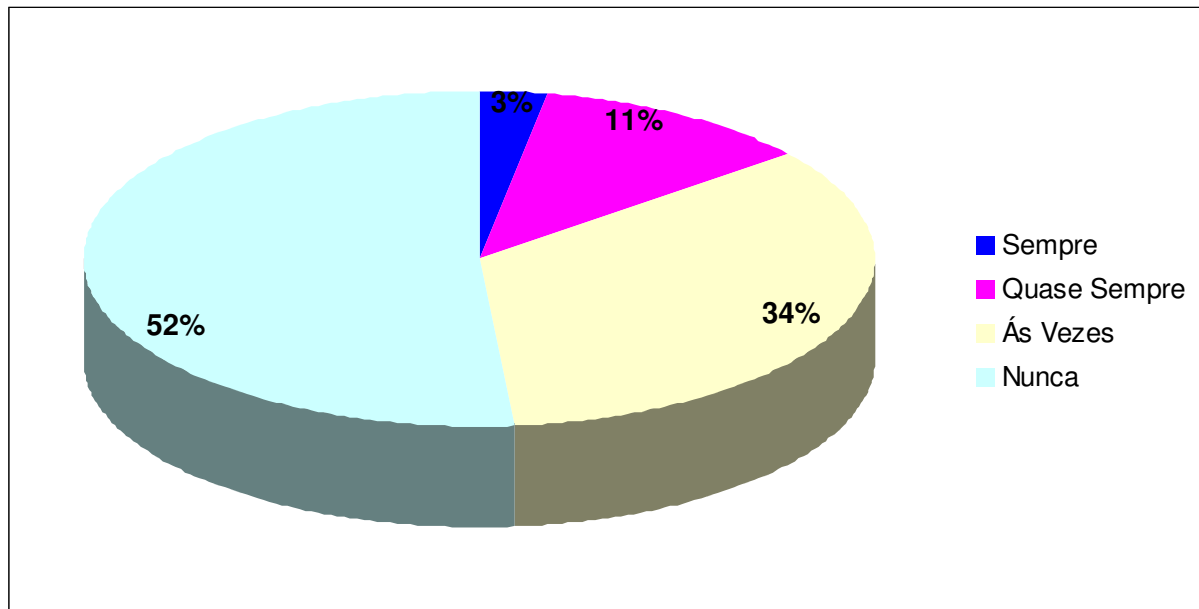
4.2.17 Você costuma ser elogiado quando realiza um bom trabalho?

Tabela 21: Elogios pelo bom trabalho

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	1	3%
Quase Sempre	4	11%
Às Vezes	12	34%
Nunca	18	51%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 29: Elogios pelo bom trabalho



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011

Quando questionados se costumam ser elogiados quando realizam um bom trabalho, 52% responderam que *nunca*; 34%, que *às vezes*; 11%, que *quase sempre*; e 3%, que *sempre*.

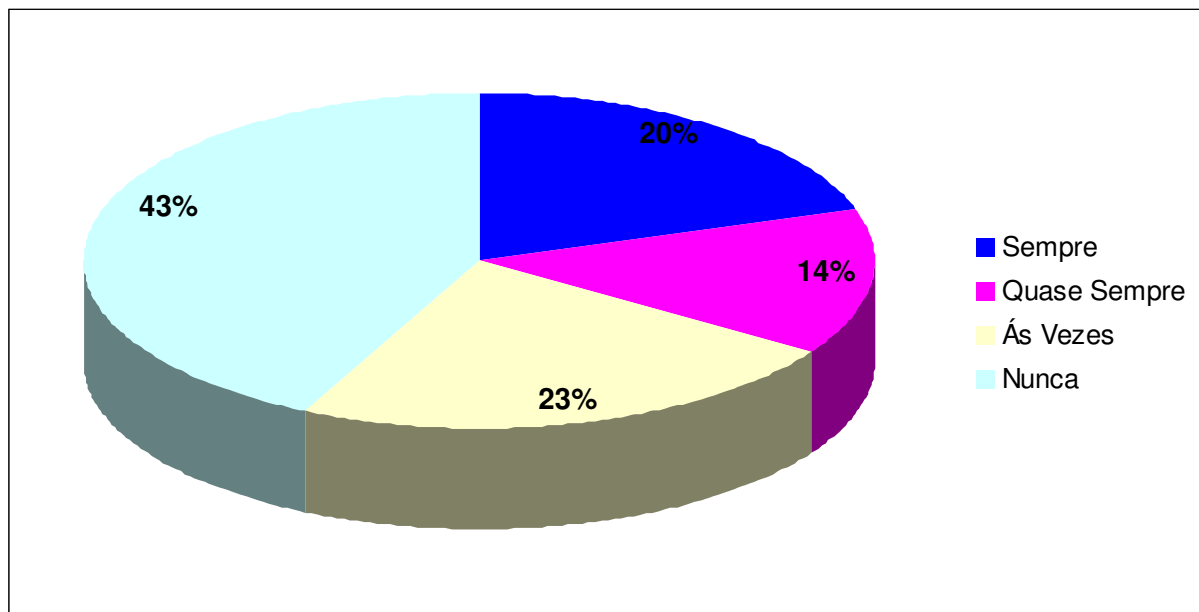
4.2.18 Você considera que as normas e políticas da empresa são divulgadas de maneira clara e adequada?

Tabela 22: Normas e políticas da empresa

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	7	20%
Quase Sempre	5	14%
Às Vezes	8	23%
Nunca	15	43%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 30: Normas e políticas da empresa



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Dentre os resultados, 43% responderam que as normas e políticas da empresa *nunca* são divulgadas de maneira clara e adequada; 23% responderam que *às vezes*; 14%, que *quase sempre*; e 20%, que *sempre*.

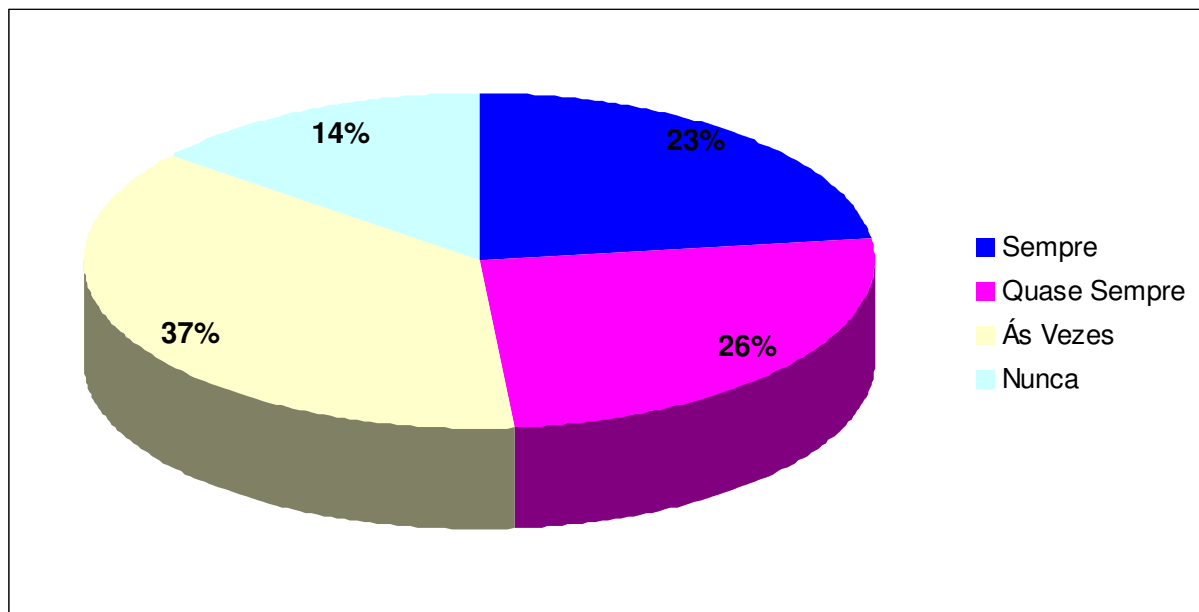
4.2.19 Você se sente satisfeito trabalhando na empresa levando em consideração tudo o que ela lhe oferece?

Tabela 23: Satisfação

Escola	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	8	23%
Quase Sempre	9	26%
Às Vezes	13	37%
Nunca	5	14%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 31: Satisfação



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Dos participantes da pesquisa, 37% responderam que às vezes se sentem satisfeitos trabalhando na empresa, levando em consideração tudo o que ela lhes oferece; 26% responderam que *quase sempre*; 23%, que *sempre*; e 14%, que *nunca*.

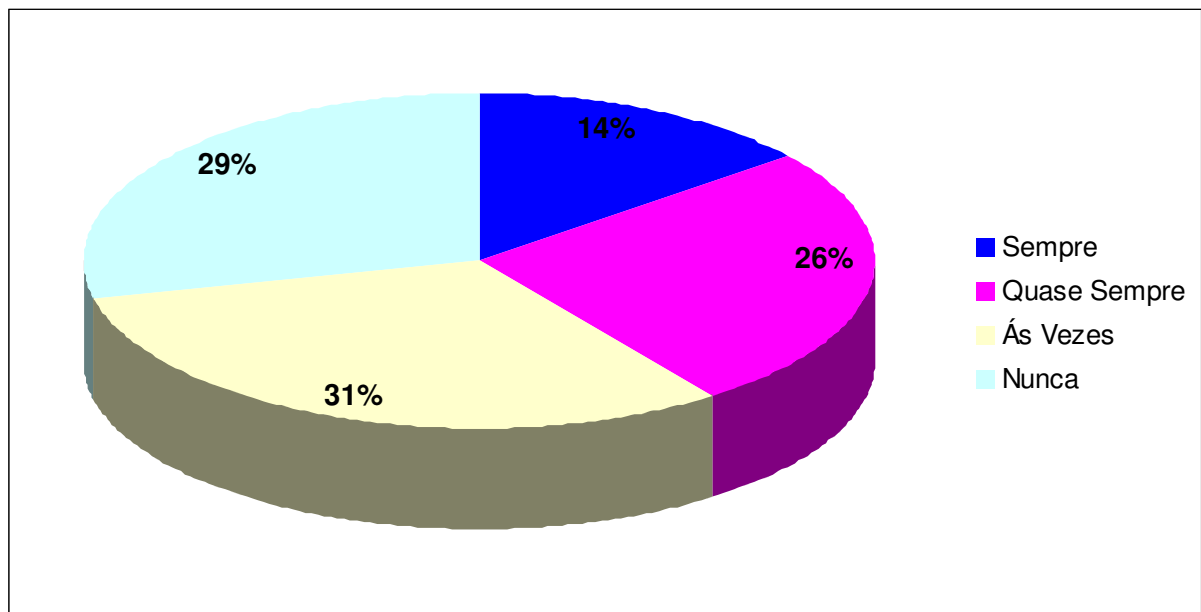
4.2.20 O supervisor de sua área acompanha o trabalho e lhe dá retorno sobre o seu desempenho?

Tabela 24: Feedback

Escola	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	5	14%
Quase Sempre	9	26%
Às Vezes	11	31%
Nunca	10	29%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 32: Feedback



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Dos questionados, 31% responderam que às vezes o supervisor de sua área acompanha o trabalho e lhe dá retorno sobre o seu desempenho; 29% responderam que *nunca*; 26%, que *quase sempre*; e 14% responderam que *sempre*.

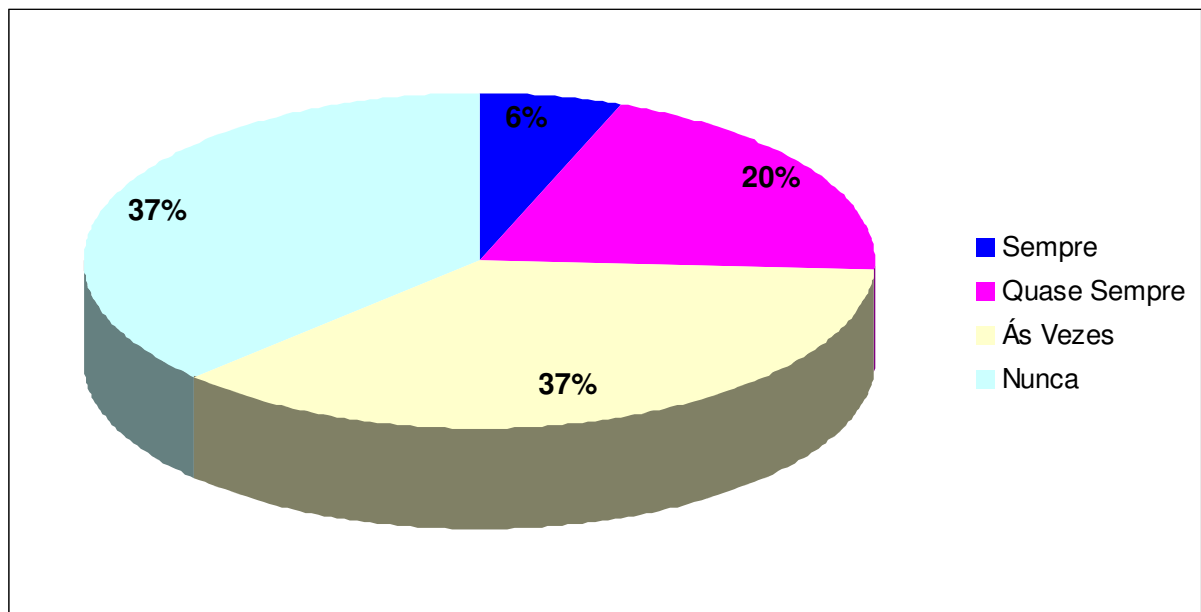
4.2.21 Comparando o seu salário com o de conhecidos que executam a mesma função em outras empresas, você se sente satisfeito?

Tabela 25: Salário

Escola	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	2	6%
Quase Sempre	7	20%
Às Vezes	13	37%
Nunca	13	37%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 33: Salário



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Quando questionados se sentiam-se satisfeitos, comparando o seu salário com o de conhecidos que executam a mesma função em outras empresas, 37% responderam que *nunca*; 37%, que *às vezes*; 20%, que *quase sempre*; e 6%, que *sempre*.

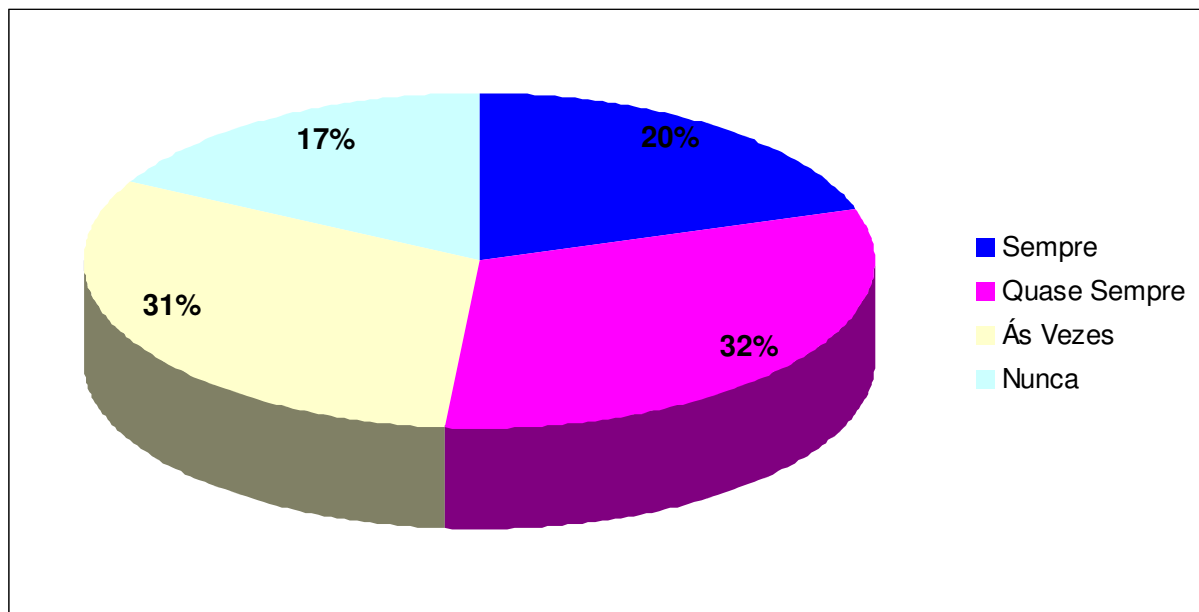
4.2.22 Você pode dizer que tem todas as ferramentas e equipamentos necessários para o desenvolvimento do seu trabalho?

Tabela 26: Ferramentas e equipamentos necessários

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	7	20%
Quase Sempre	11	32%
Às Vezes	11	31%
Nunca	6	17%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 34: Ferramentas e equipamentos necessários



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Com relação às ferramentas e equipamentos, 32% responderam que *quase sempre* têm o necessário para o desenvolvimento de seu trabalho; 31% responderam que *às vezes*; 20%, que *sempre*; e 17%, que *nunca*.

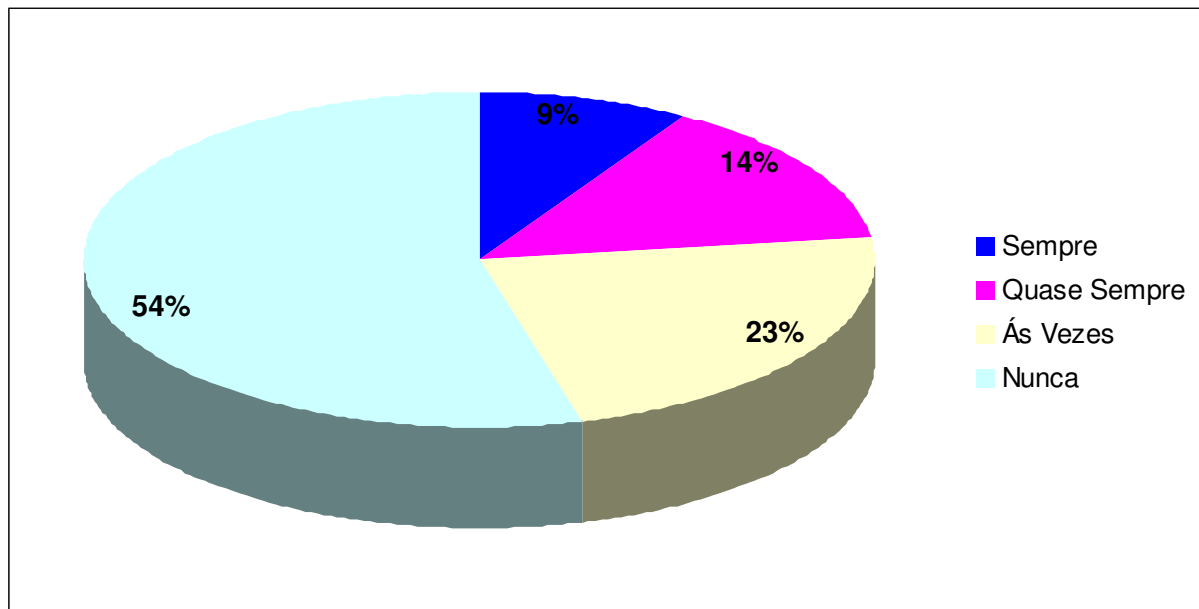
4.2.23 Você se sente satisfeito com os benefícios concedidos pela empresa?

Tabela 27: Benefícios

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	3	9%
Quase Sempre	5	14%
Às Vezes	8	23%
Nunca	19	54%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 35: Benefícios



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Referente aos benefícios concedidos pela empresa, 54% responderam que *nunca* estão satisfeitos; 23% responderam que *às vezes*; 14%, que *quase sempre*; e 9% que *sempre*.

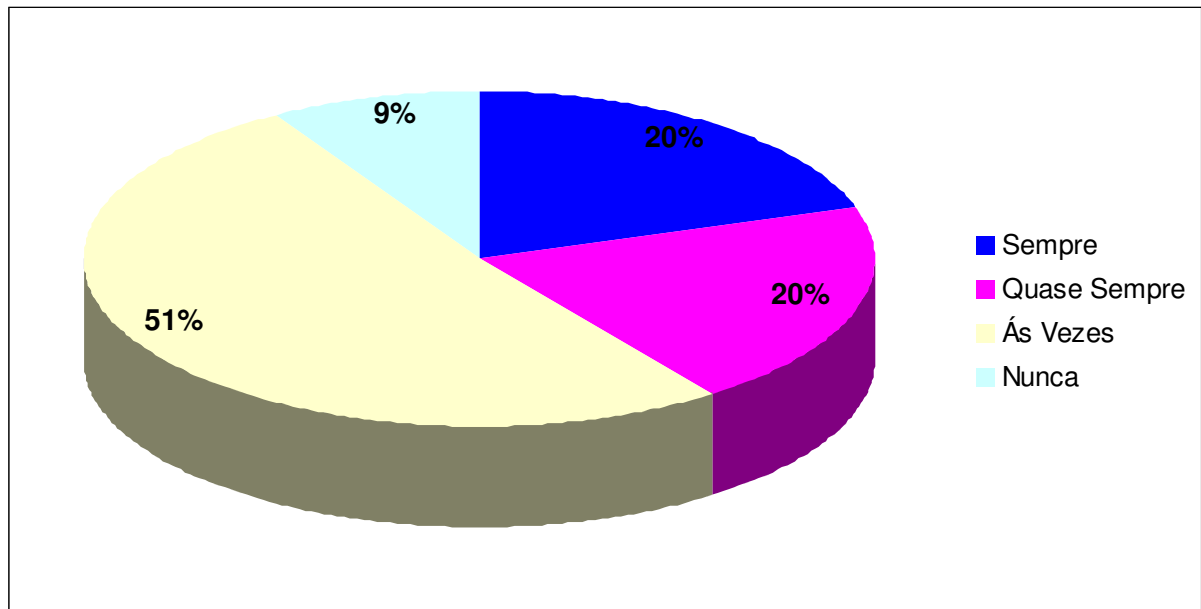
4.2.24 Você sente orgulho em trabalhar na empresa?

Tabela 28: Orgulho em trabalhar na empresa

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	7	20%
Quase Sempre	7	20%
Às Vezes	18	51%
Nunca	3	9%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 36: Orgulho em trabalhar na empresa



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Dos pesquisados, 51% responderam que às vezes sentem orgulho em trabalhar na empresa; 20% responderam que *quase sempre*; 20%, que *sempre*; e 9%, que *nunca*.

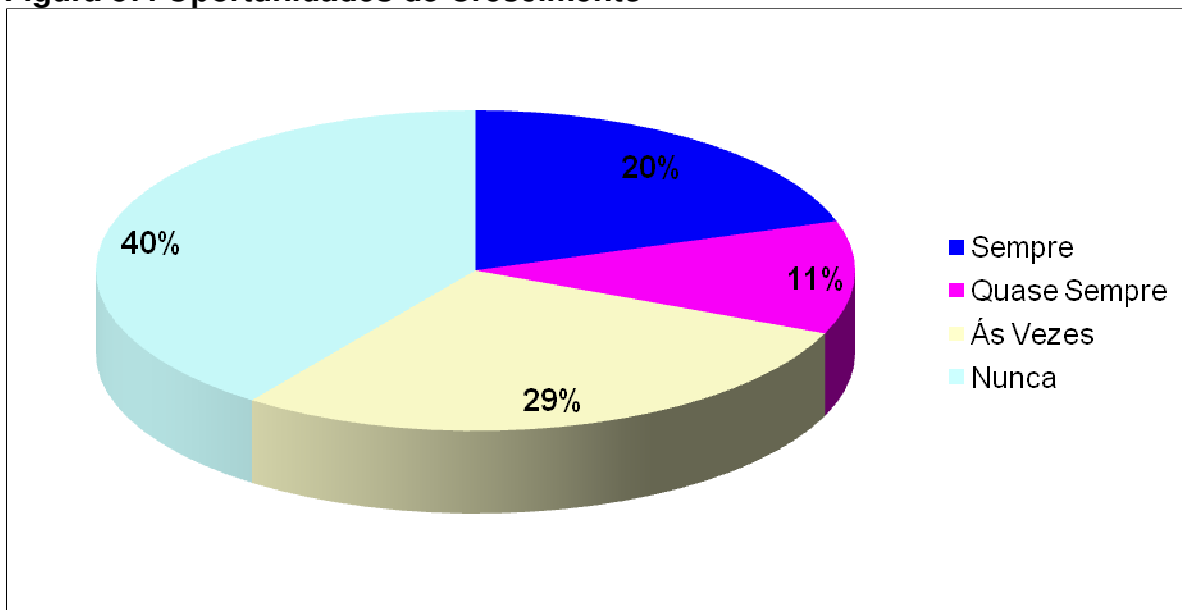
4.2.25 Você se sente satisfeito em relação às oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela empresa?

Tabela 29: Oportunidades de crescimento

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	7	20%
Quase Sempre	4	11%
Às Vezes	10	29%
Nunca	14	40%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011

Figura 37: Oportunidades de Crescimento



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Dos pesquisados, 40% responderam que *nunca* se sentem satisfeitos em relação às oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela empresa; 29% responderam que *às vezes*; 20%, que *sempre*; e 11%, que *quase sempre*.

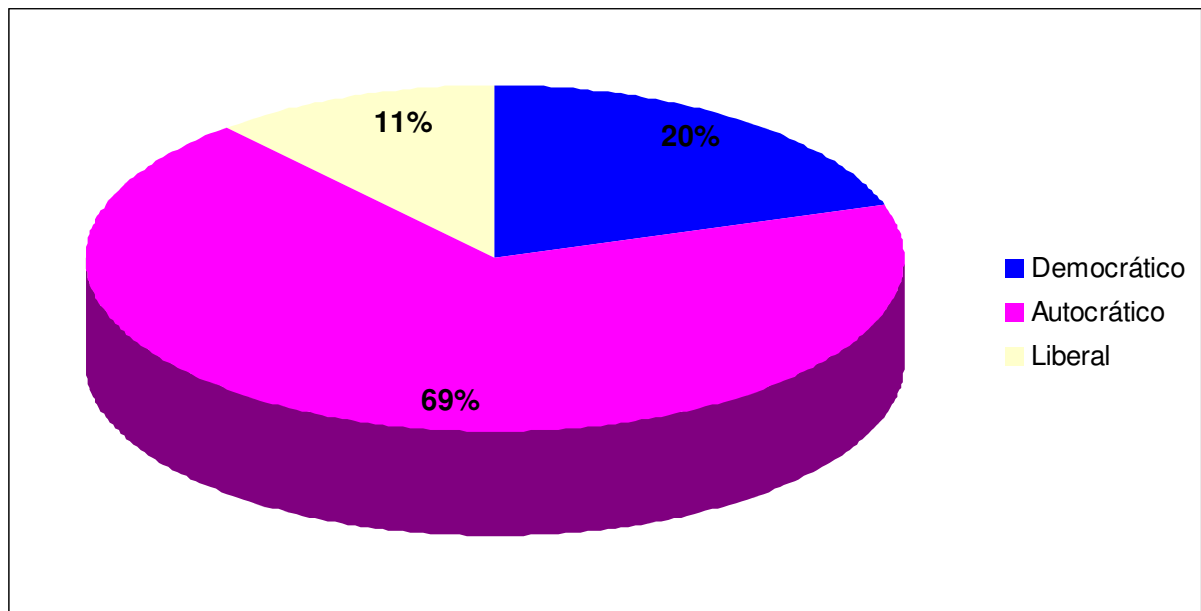
4.2.26 Qual o perfil da liderança?

Tabela 30: Perfil da liderança

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Democrático	7	20%
Autocrático	24	69%
Liberal	4	11%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011

Figura 38: Perfil da Liderança



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Quando questionados se o perfil é **Democrático**: compartilha suas decisões e atividades com o grupo; **Autocrático**: define o que e como deve ser feito, ou **Liberal**: limita-se a executar passivamente aquilo que o grupo almeja, 69% responderam *autocrático*; 20% responderam *democrático*; e 11%, *liberal*.

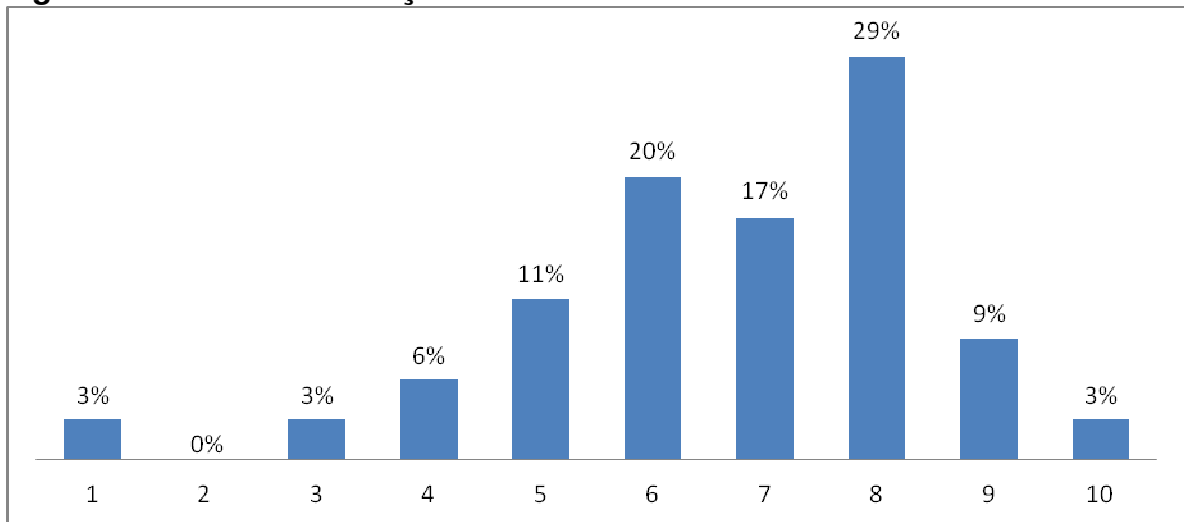
4.2.27 Em uma escala de 1 a 10, indique o seu nível de motivação no trabalho:

Tabela 31: Nível de motivação

Escola	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
1	1	3%
2	0	0%
3	1	3%
4	2	6%
5	4	11%
6	7	20%
7	6	17%
8	10	29%
9	3	9%
10	1	3%
Total	35	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Figura 39: Nível de motivação



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2011.

Na questão sobre o nível de motivação, 29% responderam nível 8 (oito); 20% responderam nível 6 (seis); 17% responderam nível 7 (sete); 11% responderam nível 5 (cinco); 9% responderam nível 9 (nove); 6% responderam nível 4 (quatro); 3% responderam nível 1 (um); 3% responderam nível 3 (três); e 3% responderam nível 10 (dez).

5 ANÁLISE DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma empresa de estruturas metálicas do extremo sul catarinense no período do mês de setembro do ano de dois mil e onze, tendo como participantes 35 funcionários da administração e produção. Para cada qual foi entregue uma via do questionário e esse foi recolhido posteriormente ao preenchimento. Abaixo estão os resultados obtidos por meio do questionário aplicado, extraído da análise e avaliação dos gráficos.

As quatro primeiras perguntas referem-se ao perfil de cada entrevistado, considerando os fatores “sexo”, “escolaridade”, “faixa etária” e “tempo de serviço na empresa”.

Dentre os funcionários da parte de produção e administração, 77% são do sexo masculino e 23% do sexo feminino. Apesar da mulher já ter conquistado seu espaço no mercado de trabalho, na empresa pesquisada observou-se que há predominância do sexo masculino pelo fato de os serviços efetuados na produção serem pesados e exigirem força física.

Em relação à faixa etária, é possível constatar que 54% têm até 30 anos, demonstrando que a maioria dos funcionários são jovens.

Quanto à escolaridade, observa-se que uma formação específica não é um requisito fundamental para se trabalhar na empresa, pois somente 9% encontram-se com ensino superior completo e 26% incompleto.

Quanto ao tempo de serviço, 69% têm até 4 anos, demonstrando não estarem há muito tempo na empresa.

A partir da quinta pergunta o questionário trata de questões sobre motivação, tema principal deste trabalho.

Motivação é aquilo que impulsiona o indivíduo a despender energia em uma direção específica, buscando um objetivo específico (FERNANDES; OLIVEIRA; DA SILVA, 2006).

Com base no fato de que vários fatores podem influenciar na motivação, foram empregadas no questionário perguntas sobre vários assuntos ligados ao tema principal.

Quando questionados se os profissionais na empresa são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos, as respostas *sempre* e *quase sempre* foram dadas por 54% dos entrevistados, ou seja, a maioria, demonstrando

um resultado razoável, pois o número de pessoas insatisfeitas foi bem alto, sendo, assim, bem significativo.

Para que haja harmonia no ambiente de trabalho, as pessoas têm que se sentirem respeitadas, independentemente do cargo que ocupam. Os colaboradores devem se sentir importantes e sentir que seu trabalho é de grande valor para a organização; dessa forma, se empenharão para melhor realizar suas funções.

Referente à satisfação em relação às instalações e ao espaço onde são realizados os trabalhos, as respostas *às vezes* e *nunca* foram dadas por 54% dos funcionários, demonstrando que a maioria está insatisfeita nesse quesito.

Para que as atividades na organização sejam realizadas de modo eficaz é necessário que haja condições adequadas para tal.

Quando questionados se as orientações recebidas do supervisor para realizar as atividades são claras e objetivas, 71% responderam que *sempre* e *quase sempre*, mostrando que os funcionários estão satisfeitos em relação a sua supervisão.

Para que as tarefas sejam desempenhadas pelos trabalhadores de modo correto, os mesmos devem ser orientados de modo claro, pois um mal entendido pode causar grandes problemas e atrasos para a produção.

Na questão referente ao horário de trabalho, se é adequado para conciliar com a vida pessoal dos funcionários, o resultado foi positivo, pois 77% responderam que *sempre* ou *quase sempre* e não houve nenhuma resposta *nunca*.

O horário de trabalho deve ser adequado de modo que os trabalhadores possam ter momentos de descanso e lazer com suas famílias.

Na opinião de 57% dos trabalhadores, a quantidade de funcionários por setor é suficiente com relação ao volume de trabalho.

A quantidade de funcionários por setor deve condizer com a quantidade de trabalho; se assim não for, isso pode gerar um grande desgaste nos trabalhadores, gerando desânimo, desmotivação e atrasos nas atividades.

Em relação ao relacionamento entre as pessoas da equipe o resultado também foi satisfatório; 60% responderam que *sempre* e 26% que *quase sempre*, e apenas 3% (uma pessoa) responderam que *nunca*.

Já na questão sobre cooperação entre os setores, o resultado não foi satisfatório; 51% responderam *nunca* e *às vezes*.

É muito importante que haja um bom relacionamento entre os colegas de setor, assim como entre todos os setores da empresa, gerando um clima harmônico e contribuindo na qualidade dos serviços realizados.

Quanto ao reconhecimento da empresa pelo desempenho, o resultado foi considerado, pela pesquisadora, ruim, pois a pesquisa mostrou que 51% responderam que *nunca* existe reconhecimento e 29% que somente *às vezes*, somando-se 80% de insatisfeitos; um valor bem significativo e preocupante.

O reconhecimento faz com que os trabalhadores se sintam parte da empresa e que os mesmos continuem trabalhando nela por mais tempo. Uma empresa deve tratar seus colaboradores como parceiros da organização, sendo que eles investem esforço, dedicação, entre outros fatores, devendo, a empresa, recompensá-los por isso.

O resultado foi negativo quanto à liberdade para fazer comentários, críticas e sugestões a respeito do trabalho; 71% responderam que *às vezes* e *nunca*.

Novamente o resultado foi negativo quanto à receptividade do superior a sugestões de mudança; 60% responderam *às vezes* e *nunca*.

É importante que as empresas abram espaço para que os funcionários deem opiniões sobre os trabalhos realizados, fazendo com que se sintam parte importante dela. Além disso, as opiniões e críticas desses trabalhadores podem ser muito importantes para melhorar os processos produtivos das organizações.

Demonstrando positividade quanto ao clima da empresa, 57% responderam que *sempre* ou *quase sempre* é bom.

Clima organizacional é o nome dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização. (CHIAVENATO, 2004).

O clima da empresa deve ser bom, caso contrário pode gerar desinteresse e insatisfação entre os membros da organização, entre outros pontos negativos que podem surgir.

Quando questionados se consideram importante o trabalho que fazem na empresa, 97% responderam que *sempre* ou *quase sempre*.

Se o funcionário não achar importante o trabalho que faz na empresa, não terá desempenho para cumprir suas tarefas com eficácia.

Referente aos equipamentos de segurança da empresa, 80% responderam que *sempre* ou *quase sempre* são adequados e suficientes para proteger os profissionais no trabalho.

Os funcionários devem se sentir seguros para a realização de suas tarefas, e para isso os equipamentos de segurança devem ser adequados e em número suficiente.

Dos pesquisados, 60% consideram que as decisões tomadas pelo seu supervisor são corretas e 74% responderam que *sempre* ou *quase sempre* existe um bom relacionamento entre supervisor e a equipe, demonstrando que o supervisor tem boa aceitação pelo grupo, o que é muito importante para que as atividades sejam realizadas com cooperação entre todos.

Apesar de em algumas questões as respostas terem sido negativas, quando questionados sobre a motivação no trabalho, 60% responderam que se consideram motivados *sempre* ou *quase sempre*.

Como mencionado anteriormente, a motivação é o impulso para a realização dos objetivos, sendo assim, é muito importante que os funcionários se sintam motivados no trabalho.

Novamente os resultados são negativos quando se referem a receber elogios quando realizam um bom trabalho; 86% responderam *às vezes* ou *nunca*, sendo que somente a resposta *nunca* alcançou 51% das respostas.

Quando um funcionário recebe um elogio, ao realizar um bom trabalho, isso faz com que ele sinta que valeu a pena o seu esforço, motivando-o para que se empenhe cada vez mais, o que demonstra mais uma vez a importância de se tratar bem os colaboradores.

Referente às normas e políticas da empresa, 66% responderam que consideram que *nunca* ou somente *às vezes* elas são divulgadas de maneira clara e adequada. Para que não aconteçam desentendimentos e problemas é importante que as empresas divulguem suas normas e políticas.

Quanto à satisfação, 51% responderam que *nunca* ou *às vezes* se sentem-se satisfeitos trabalhando na empresa, levando em consideração tudo o que ela lhes oferece.

Satisfação é como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho em geral. Em palavras simples, satisfação é o quanto as pessoas gostam de seu trabalho. (SPECTOR, 2002).

No caso da empresa pesquisada, o número de pessoas insatisfeitas é muito significativo; sendo assim, é importante que a empresa busque alterar esse quadro para que a produtividade da organização não seja comprometida.

Dos entrevistados, 60% responderam que somente *às vezes* ou *nunca* o supervisor de sua área acompanha o trabalho e lhe dá retorno sobre o seu desempenho.

Para que os trabalhos sejam bem desempenhados pelos trabalhadores, é importante que o supervisor acompanhe sua realização.

O retorno sobre o desempenho faz com que o funcionário saiba como está se saindo e corrija onde está errando; sendo assim, é muito interessante para a organização.

Quando questionados sobre o salário, 74% responderam que comparando o seu salário com o de conhecidos que executam a mesma função em outras empresas, *às vezes* ou *nunca* se sentem satisfeitos.

Conforme Chiavenatto (2004, p.74), o dinheiro pode ser um grande motivador, caso as pessoas acreditem que haja ligação entre o desempenho e o aumento da remuneração. Sendo assim, as pessoas terão maior desempenho tendo em vista um aumento salarial.

No que se referem às ferramentas e equipamentos, 52% responderam *sempre* e *quase sempre* possuem o necessário para o desenvolvimento do seu trabalho.

A quantidade de ferramentas e equipamentos deve condizer com a quantidade de trabalho; se assim não for, a produção pode atrasar nos prazos de entrega.

Quanto aos benefícios concedidos pela empresa, 77% *às vezes* ou *nunca* se sentem satisfeitos.

Nesse quesito, a empresa deve melhorar, pois por meio de benefícios concedidos, a empresa demonstra a importância dos funcionários para a organização.

Quando questionados se sentem orgulho em trabalhar na empresa, 60% responderam que somente *às vezes* ou *nunca*.

O resultado dessa pergunta mostra mais uma vez a insatisfação dos funcionários com o modo como as pessoas são tratadas na organização; a grande

maioria respondeu não ter orgulho em trabalhar na empresa. Um funcionário que não se sente orgulhoso do local onde trabalha acaba se tornando descomprometido.

Dos entrevistados, 69% responderam que *nunca* ou somente *às vezes* se sentem satisfeitos em relação às oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela empresa; 20%, *que sempre*; e 11%, *que quase sempre*, demonstrando, mais uma vez, um resultado ruim.

Funcionários que não veem oportunidade de crescimento na empresa onde trabalham acabam não ficando muito tempo nela, pois as pessoas esperam crescer como a organização cresce e em mesmo nível.

Quanto ao perfil da supervisão, 69% responderam que é *Autocrático*: define o que e como deve ser feito. Esse resultado mostrou-se negativo na opinião da pesquisadora, pois a supervisão deve ser flexível e aceitar opiniões que podem ser muito importantes para facilitar os processos de produção.

Quanto ao nível de motivação, apesar da insatisfação em outras questões, somando-se o percentual dos trabalhadores que responderam acima do nível 5, o total foi 77%, mostrando-os motivados.

Fazendo uma análise geral resumida, os funcionários da empresa em questão mostram insatisfação nos seguintes quesitos:

- Instalações e espaço;
- Cooperação entre os setores;
- Reconhecimento;
- Liberdade de fazer comentários, críticas e sugestões;
- Receptividade do supervisor a sugestões de mudança;
- Elogios quando realiza um bom trabalho;
- Divulgação de normas e políticas da empresa;
- Satisfação no trabalho, levando em consideração tudo o que a empresa oferece;
- Acompanhamento e retorno sobre desempenho;
- Salário comparado ao de conhecidos que efetuam a mesma função;
- Benefícios concedidos pela empresa;
- Orgulho de trabalhar na empresa;
- Oportunidade de crescimento profissional;
- Perfil da liderança.

E a maioria mostra satisfação nos quesitos abaixo:

- Tratamento com respeito, independente de seus cargos;
- Orientações claras e objetivas do supervisor;
- Horário de trabalho;
- Quantidade de pessoas por setor;
- Relacionamento da equipe;
- Clima de trabalho;
- Importância do trabalho;
- Equipamentos de segurança;
- Decisões corretas do supervisor;
- Relacionamento supervisor x equipe;
- Motivação para realização de seu trabalho;
- Ferramentas e equipamentos;
- Nível de motivação.

Desse modo, conclui-se que a empresa deve analisar melhor o modo de administrar seus colaboradores, pois, conforme Chiavenato (2002) as organizações dependem das pessoas para administrá-las, dirigi-las e para fazê-las operar e funcionar, ou seja, não existem organizações sem pessoas.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como principal objetivo estudar a motivação dos funcionários em uma empresa de construções metálicas do extremo sul catarinense. Com isso buscou-se analisar os aspectos que estimulam a satisfação atual dos funcionários, identificar os fatores que promovem motivação ou desmotivação, bem como identificar o nível geral de satisfação dos funcionários em relação à motivação.

Este estudo aprofundou o tema motivação, por meio da sua história e importância, e também por meio de duas teorias motivacionais: A Hierarquia das Necessidades segundo Abraham H. Maslow e A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Por meio da fundamentação teórica, procurou-se mostrar a importância das pessoas para as organizações, a importância de manter os trabalhadores motivados e como isso pode ser a “peça chave” para o sucesso das empresas.

Para Maslow, as necessidades são as responsáveis pelo alcance ou não da motivação, ou seja, as pessoas estão sempre em busca da conclusão de suas necessidades ou realização de seus objetivos. Se estes são alcançados geram um estado de satisfação; se não alcançados, geram um estado de tensão e irritação, que faz com que o indivíduo busque, de algum modo, voltar ao estado de equilíbrio.

Já Herzberg divide a motivação em dois fatores, os higiênicos (que referem-se ao ambiente organizacional, como conforto, segurança no cargo, etc) e os motivacionais (que estão relacionados diretamente ao trabalho, como tarefas e atividades, oportunidades de promoção, etc).

Por meio dessas duas teorias, procurou-se compreender o comportamento das pessoas e entender a importância da motivação, tanto para os trabalhadores quanto para as organizações.

Este estudo demonstrou que apesar de em vários fatores, grande parte dos funcionários se encontrarem desmotivados, a maioria dos entrevistados responderam que se encontram motivados para trabalhar. Na interpretação da pesquisadora, esses funcionários demonstram, com isso, que têm vontade e empenho para realizar suas funções, mas que sentem a necessidade e aspiram que a empresa mude em alguns pontos e passe a tratar melhor as pessoas que dela fazem parte.

Por esse motivo, sugerem-se algumas mudanças abaixo descritas:

1. É necessário que seja reavaliado o ambiente de trabalho da empresa, pois a maioria dos colaboradores está insatisfeita, sendo interessante coletar opiniões dos trabalhadores sobre o que poderia melhorar.
2. Que sejam realizadas reuniões semanais, onde os funcionários possam dar sugestões para uma melhor realização dos trabalhos. Seria interessante também que nesses momentos o supervisor desse um parecer sobre como está o desempenho da equipe, e que se fosse necessário divulgasse as normas e políticas da empresa quando houver alterações.
3. Que seja analisado algum benefício interessante a se aplicar, pois hoje não há nenhum tipo de benefício concedido e os funcionários e demonstraram insatisfação com essa situação.
4. A construção de um refeitório. A empresa deveria estudar a possibilidade de oferecer o almoço aos funcionários, pois, o fato de alguns morarem longe, os mesmos trazem a comida em marmitas e, por não terem um lugar adequado, almoçam no estacionamento de bicicletas e motocicletas da empresa.
5. Estudar a possibilidade de criar um plano de carreira para os funcionários, pois muitos reclamam das poucas oportunidades de crescimento que a empresa oferece.

Elencadas as sugestões, vale ressaltar que este estudo foi de extrema importância, pois além de comprovar que os fatores motivacionais são muito impactantes na produtividade do indivíduo, torna-se possível, também, demonstrar para a organização pesquisada que a administração da mesma está deixando a desejar em vários fatores motivacionais, deixando seus funcionários desanimados e insatisfeitos.

Além disso, este estudo é colocado à disposição de outros pesquisadores para que busquem estudar e aprimorar os conceitos do tema abordado.

REFERÊNCIAS

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

BROXADO, Silvio. **A verdadeira motivação na empresa**: entendendo a Psicologia organizacional e dicas para motivação no dia-a-dia das empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Recursos Humanos: O capital nas Organizações**. 8 ed. São Paulo; Atlas, 2004.

_____. **Recursos Humanos**: edição compacta. 7. Ed. São Paulo; Atlas, 2002

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: Modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

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

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

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários: sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos**. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

APÊNDICE

PESQUISA SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

O objetivo deste questionário é caracterizar fatores que influenciam a motivação dos funcionários da empresa, bem como exigência parcial para a conclusão do curso de Secretariado Executivo da Unesc.

I – Instruções de Preenchimento:

1. Não escreva seu nome no formulário.
2. Faça um X na resposta que você escolher escolha somente uma alternativa para cada pergunta.

Bloco I: Perfil do Participante

1. Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	2. Faixa Etária: <input type="checkbox"/> Até 20 anos <input type="checkbox"/> 21 a 30 anos <input type="checkbox"/> 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> Acima de 41.	3. Qual o seu nível de escolaridade? <input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto <input type="checkbox"/> Ensino médio completo <input type="checkbox"/> Superior incompleto <input type="checkbox"/> Superior completo.	4. Tempo de serviço na empresa: <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> De 1 a 2 anos <input type="checkbox"/> De 2 a 4 anos <input type="checkbox"/> Acima de 4 anos.
--	--	--	--

Bloco II: Questionário

Nº	Indicador	Sempre	Quase Sempre	Às vezes	Nunca
5	Os profissionais são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos?				
6	Você se sente satisfeito em relação às instalações e o espaço onde você realiza o seu trabalho?				
7	As orientações que você recebe do seu supervisor para realizar suas atividades são claras e objetivas?				
8	Seu horário de trabalho é adequado para conciliar com sua vida pessoal?				
9	A quantidade de profissionais do seu setor é suficiente com relação ao volume de trabalho?				
10	O relacionamento entre as pessoas da sua equipe é bom?				
11	Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?				

12	Existe reconhecimento da empresa pelo seu desempenho?				
13	Você se sente à vontade para fazer comentários, críticas e sugestões a respeito do trabalho?				
14	Seu superior é receptivo às sugestões de mudanças?				
15	O clima de trabalho da empresa é bom?				
16	Você considera importante o trabalho que você faz na empresa?				
17	Os equipamentos de segurança da empresa são adequados e suficientes para proteger os profissionais no trabalho?				
18	As decisões tomadas pelo seu Supervisor são corretas?				
19	Existe um bom relacionamento entre o supervisor e a equipe, no seu setor de trabalho?				
20	Você se considera motivado para a realização de seu trabalho?				
21	Você costuma ser elogiado quando realiza um bom trabalho?				
22	Você considera que as normas e políticas da empresa são divulgadas de maneira clara e adequada?				
23	Você se sente satisfeito trabalhando na empresa, levando em consideração tudo o que ela lhe oferece?				
24	O supervisor de sua área acompanha o trabalho e lhe dá retorno sobre o seu desempenho?				
25	Comparando o seu salário com o de conhecidos que executam a mesma função em outras empresas, você se sente satisfeito?				
26	Você pode dizer que tem todas as ferramentas e equipamentos necessários para o desenvolvimento do seu trabalho?				
27	Você se sente satisfeito com os benefícios concedidos pela empresa?				
28	Você sente orgulho em trabalhar na empresa?				
29	Você se sente satisfeito em relação às oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela empresa?				

30. Qual o perfil da liderança?

- () Democrático: Compartilha suas decisões e atividades com o grupo.
- () Autocrático: Define o que e como deve ser feito.
- () Liberal: Limita-se a executar passivamente aquilo que o grupo almeja.

31. Em uma escala de 1 a 10, indique o seu nível de motivação no trabalho:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Obrigada pela colaboração!