



SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR DO MÉDIO PARNAÍBA LTDA - SESMEP.

FACULDADE DO MÉDIO PARNAÍBA – FAMEP.

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO COMENIUS – ISEC.

BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JOÃO MARCONDES NETO

O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES:

Um Estudo de caso em uma gráfica em Teresina.

TERESINA/PI

2014

João Marcondes Neto

O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES:
Um estudo de caso em uma gráfica de Teresina.

Monografia apresentada a FAMEP como trabalho final para a
conclusão do curso de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Valderi Lopes de Lima

TERESINA/PI

2014

JOÃO MARCONDES NETO

O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES:

Um Estudo de caso em uma gráfica em Teresina

Monografia apresentada a Faculdade do Médio Parnaíba –
FAMEP como requisito exigido para a obtenção do grau de
Bacharelado em Ciências Contábeis.

Aprovada em: ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA

Profª Msc.Valderi Lopes de Lima - Orientador
Faculdade do Médio Parnaíba – FAMEP.

Profª. Msc.Lidiana Fonseca de Sousa Melo
Faculdade do Médio Parnaíba – FAMEP.

Profª. Ricardo Henrique Chaves Martins
Faculdade do Médio Parnaíba – FAMEP.

TERESINA/PI
2014

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por estar sempre ao meu lado.

Aos meus pais, pelo incentivo e confiança depositada, na certeza de que ao final, tudo daria certo;

Aos meus irmãos, que me deram forças para conquistar mais esta batalha;

A minha namorada que torceu por mim, acreditando que eu conseguiria mais esta vitória;

A todos meus familiares e amigos.

Aos professores do Curso, ao meu orientador em especial ao mestre Severiano, pela paciência e ensinamentos;

A todos aqueles que acreditam nesta profissão como ferramenta de melhoria da qualidade de vida e de trabalho;

A todos, meu muito obrigado!

RESUMO

A motivação humana tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional. Inúmeras pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em direção do alcance de objetivos. O advento da Revolução Industrial e o surgimento das novas organizações de trabalho despertaram o interesse em torno dos aspectos que levariam ao aumento da produtividade humana. Ao longo das últimas décadas buscou-se compreender quais fatores são capazes de levar os trabalhadores a caminhar em direção aos objetivos da organização, tornando-os colaboradores eficientes e eficazes. O objetivo deste estudo é avaliar o papel da motivação no desempenho dos funcionários da gráfica, em Teresina (PI). Trata-se de um estudo de caso realizado através de questionário de auto relato, cujos resultados mostram que os trabalhadores vivenciam atualmente um quadro de desânimo e desmotivação no trabalho. Conclui-se que a mão de obra desmotivada gera resultados negativos para a empresa e a falta de valorização dos recursos humanos tende a refletir nos funcionários comprometendo a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa.

Palavras-chave: motivação. Satisfação. necessidade atendidas.

ABSTRACT

The motivation human being has been one of the biggest challenges in the organizational management. Innumerable research has been elaborated and diverse theories have attempted to explain the functioning of this force that takes the people to act in direction of the reach of objectives. The advent of the Industrial Revolution and the sprouting of the new organizations of work they had waked up the interest around the aspects that would take to the increase of the productivity human being. Throughout the last decades one searched to understand which factors are capable to take the workers to walk in direction to the objectives of the organization, becoming them collaborating efficient and efficient. The objective of this study is to evaluate the paper of the motivation in the performance of the employees of the graphical, in Teresina (PI). One is about a study of case carried through questionnaire of auto story, whose resulted they show that the workers currently live deeply a picture of loss of heart and not motivation in the work. One concludes that the hand of not motivated workmanship generates resulted negative for the company and the lack of valuation of the human resources tends to reflect in the employees compromising the quality of the services offered for the company.

Key-words: motivation. Satisfaction. necessity taken care of.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
2 A Motivação Organizacional: aspectos teóricos e desempenho	10
2.1 Conceito de Motivação	10
2.2 Teorias da Motivação	13
2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades	14
2.2.2 Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais ou de Dois Fatores	16
2.2.3 Teoria X e Teoria Y	18
2.2.4 Teoria da Expectativa	19
2.3 A Motivação no Contexto Organizacional	22
2.4 Motivação x Desempenho	25
2.4.1 Fatores Motivacionais que contribuem para o alcance dos resultados	26
2.4.2 Avaliação de Desempenho como instrumento de motivação	30
3 ESTUDO DE CASO	34
3.1 Resultados e Discussão	34
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
5 REFERÊNCIAS	44
6 APÊNDICE	47

1 INTRODUÇÃO

Uma das fontes de autoestima pode ser o trabalho, a forma de se buscar um significado para garantir a utilidade pessoal na vida prática. Mas, para que isso aconteça, é necessária que a natureza do trabalho tenha certa representação psicológica, de forma a transmitir um sentido positivo para quem o realiza e para a organização.

Temos varias pesquisas sobre motivação no trabalho. O termo vem sendo muito abordado na área organizacional, claramente porque muitos já admitem que o colaborador motivado requeira menos controle, tem menos período de baixa produtividade e maior probabilidade de ser dedicado e criativo.

O conhecimento de um trabalho que tenha um sentido psicológico está ligado à motivação e ao desempenho de um papel. A satisfação dessa experiência geralmente representa a confluência de um interesse pessoal com uma forma de prazer, envolvimento ou identificação com os interesses da organização.

A motivação é um termo que envolve sentimentos de realização e de crescimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficientes desafios e significados para os funcionários.

Na medida em que o ambiente organizacional e as demandas impostas continuarem a crescer em complexidade e desafios, as organizações, particularmente as voltadas para a prestação de serviços, dependerão cada vez mais de um desempenho de alta qualidade em todos os níveis hierárquicos. Sendo assim, é indispensável a fundamentação da teoria motivacional nas diferentes necessidades humanas.

Levando-se em conta os novos conceitos de administração e de gestão, na atualidade, pode-se afirmar que o grande diferencial das organizações corresponde ao seu potencial humano. Nesse sentido é fundamental que as organizações busquem manter níveis de satisfação elevados entre as pessoas a fim de obter o efetivo comprometimento destas pessoas com os objetivos organizacionais.

A motivação é essencial para o indivíduo porque representa uma força ligada às necessidades humanas e ao próprio significado do trabalho. É ela que leva à luta pela autorrealização e faz com que se assuma um compromisso com aquilo que se quer realizar. Quando a motivação vai ao encontro do papel, tem-se como resultado um desempenho consciente e eficaz, além de satisfatório para quem o realiza. Pode-se destacar que a motivação no trabalho está relacionada à qualidade de desempenho e esforços de seus colaboradores, constituindo a energia motriz para atingir os resultados desejados.

Afirmando essa preposição Tamayo e Pascoal (2003, p.1) consideram que:

O comportamento é percebido como sendo provocado e guiado por metas da pessoa, que realiza um esforço para atingir determinado objetivo (...). A motivação humana é um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos. A motivação no trabalho, por exemplo, manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado.

Nos últimos anos, com a chegada da globalização e avanço tecnológico, aumento da competitividade entre as empresas, custos de contratação, treinamentos e processo de automação industrial, a exigência do melhor desempenho de seus colaboradores está cada vez maior. Por esse motivo, as empresas estão sempre buscando alternativas que motivem seus colaboradores, com a finalidade de proporcionar um melhor clima organizacional e desempenho de seus profissionais.

Devido a fatores, como a intensificação da concorrência e do ritmo acelerado das mudanças no mercado de trabalho, é fundamental para o sucesso de qualquer organização possuir colaboradores estimulados a alcançar metas para que os resultados esperados e planejados sejam superados com disposição e satisfação. Só depois de se conhecer as fontes de motivação dos trabalhadores é que se pode esperar ganhos adicionais, efetuando uma gestão eficaz, pois o sucesso de qualquer organização envolve, sem dúvida, o nível de motivação de seus trabalhadores.

Preocupadas com o nível de motivação de seus colaboradores, as empresas começam a despertar para a necessidade de investir cada vez mais em pesquisas de clima organizacional, cursos motivacionais, dinâmicas de grupo, avaliação de desempenho e vários tipos de recursos que possam estimulá-los a permanecer motivados e assim encontrar a realização pessoal e profissional, podendo, desta forma, extrair o máximo de cada profissional. Na atualidade, de nada adianta estratégia, tecnologia ou idéias inovadoras sem profissionais motivados. Porém, a questão é descobrir por que alguns se sentem motivados para realizar determinadas tarefas que a outros parecem enfadonhas e desinteressantes.

As teorias sobre motivação são diversas e não basta às empresas somente escolher entre elas uma capaz de motivar seus colaboradores, pois os indivíduos são motivados de diferentes maneiras, conforme suas necessidades individuais e seus valores sociais. Tentar entender essas necessidades e esses valores é o grande desafio apresentado às empresas.

As experiências de cada indivíduo e sua visão de mundo interferem no modo como reagem aos estímulos motivacionais. Isso faz com que pessoas com experiências de vida diferentes reajam de maneira diferente aos mesmos estímulos. Da mesma maneira que as experiências de vida influenciam a reação dos indivíduos, também as necessidades das organizações têm a sua importância na maneira como percebem os estímulos motivacionais que lhe são apresentados.

Nesse sentido, os objetivos deste trabalho versam sobre:

Geral:

Avaliar o papel da motivação no desempenho dos funcionários da gráfica.

Específicos:

- Estudar a motivação a partir das suas teorias;
- Verificar a relação entre o desempenho e a motivação;
- Analisar os resultados obtidos no estudo de caso.

A preocupação com o tema *motivação e desempenho* encontra justificativa em dois pontos principais: primeiro, porque é através da motivação que indivíduo tende a encontrar o sentido de que necessita para o exercício não só de sua profissão, mas também de todos os atos de sua vida, uma vez que aquilo que não é feito de forma motivada, geralmente o é de forma mecânica, automatizada, sem interesse, transformando-se logo em uma obrigação pesada que só a consciência do papel obriga a cumprir. Segundo, porque, de acordo com a visão das organizações, uma pessoa motivada e consciente de seu papel trabalha mais e melhor. A relação entre um e outro elemento é estreita, sendo necessária a coexistência de ambas para que se possa ter como resultado a satisfação no cumprimento da função profissional. Por outro lado, considerando que foi tomado como base um estudo de caso, onde com seus resultados possam as organizações no sentido de melhorar as suas atuações na relação com seus colaboradores.

O trabalho foi desenvolvido em duas etapas: inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica por meio de teorias documentais, dissertações e teses sobre o assunto. No segundo momento foi realizada uma pesquisa de campo, uma vez que realiza estudo de caso direcionado através de questionário de auto relato (em anexo) cujo registro classifica-se como processo de investigação. A pesquisa de campo foi realizada no mês de agosto de 2014, sendo entrevistados dez trabalhadores, mantendo seus nomes e dados em anonimato, para proporcionar respostas mais precisas, reais e isentas. Os resultados, obtidos através da análise e interpretação dos dados, são apresentados em forma de gráficos com o propósito de garantir uma melhor visualização das informações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Motivação Organizacional: Aspectos Teóricos e Desempenho

De acordo com Albuquerque (2002, p.34), para se entender o comportamento das pessoas, faz-se necessário um mínimo de conhecimento da motivação humana. Esta funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio, o que significa que as ações humanas implicam muitas vezes em escolhas, que são frequentemente permanentes. Para este autor, *motivação* é a palavra que designa esse processo comportamental.

2.1 Conceito de Motivação

Etimologicamente, o termo motivação origina-se da palavra latina “*movere*”, que significa mover; e também pode ser decomposta em “*motivos para a ação*”. Motivação é, pois, o ato de motivar, exposição de motivos ou causas. Motivar é dar motivo a; causar; produzir, despertar o interesse (TADIN et al, 2005, p.9).

Para Robbins (2005, p.282), motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação, onde seu nível varia tanto entre os indivíduos, como dentro de cada indivíduo, dependendo da situação. E defini-la, como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Vergara (2009, p.42) define a motivação como sendo “um produto não acabado, onde o mesmo pode ser considerado como um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida”, isto é, tem um caráter de continuidade. Para a autora, os indivíduos motivados “se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos”. Ou ainda, “a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo”.

Bergamini (2006, p.45) define motivação como “uma força propulsora, que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos”. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, “além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização”.

De acordo com Reeve (2006, p.125), motivação “é uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação”.

Segundo Albuquerque (2002, p.35), a motivação “consiste no conjunto de forças internas que mobiliza o indivíduo para atingir um objetivo como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio”. Este autor considera que a motivação é “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance

de uma determinada meta”. É aquilo que “é suscetível de mover o indivíduo, de levá-lo a agir para atingir algo e de lhe produzir um comportamento orientado”.

Chiavenato (2010a, p.488), se reportando em termos de comportamento, cita que a motivação pode ser considerada “como o esforço e a tenacidade exercidos pela pessoa para fazer ou alcançar algo”. E ainda, que a motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. Considerando esta afirmativa, pode-se supor que uma pessoa altamente motivada trabalhará com afinco para atingir metas de desempenho. Com habilidade e entendimento adequados de sua função, essa pessoa será altamente produtiva.

Weinberg e Gould (2001, p.321) definem a motivação como sendo “a direção e a intensidade do esforço”. A direção se refere à busca do indivíduo a certas situações e a intensidade refere ao esforço que uma pessoa investe em uma determinada situação. Outro ponto importante está relacionado com a visão geral dos processos de motivação com ênfase no motivo de realização, o que significa que as pessoas sentem-se estimuladas de acordo com fatores individuais.

Na proposta de Atkinson et al (2002, p.34), a motivação “dirige o comportamento para um determinado incentivo que produz prazer ou alivia um estado desagradável”. Para estes autores, o motivo se distingue de outros fatores por ser a “experiência passada da pessoa, a sua capacidade física ou a situação ambiente onde se encontra”, sendo classificado em dois grupos: inatos ou primitivos e adquiridos ou secundários – e que também podem contribuir para a motivação.

Por outro lado, há também pesquisadores que conceituam os motivos como sendo “construções hipotéticas, que são aprendidas ao longo do desenvolvimento humano e servem para explicar comportamentos”. As explicações para as ações baseiam-se na suposição de que a ação é determinada pelas expectativas e pelas avaliações de seus resultados e pelas suas consequências (WINTERSTEIN, 2002, p.157). Desta forma, podemos considerar que a motivação refere-se a forças que energizam, dirigem e sustentem os esforços de uma pessoa.

Bowditch (2004, p.30) cita que a motivação pode ser extrínseca e intrínseca. Quando se refere a motivação extrínseca, o autor revela que esta refere-se essencialmente a um tipo de relação entre meios e fins, ou seja, ao adotar certos tipos de comportamentos para receber certos incentivos externos a uma tarefa, desta forma os indivíduos são motivados a realizar tarefas para receber a recompensa desejada. Quanto à motivação intrínseca, a mesma está relacionada essencialmente à motivação pelo próprio trabalho, ou seja, um desejo de trabalhar arduamente simplesmente pelo prazer de cumprir uma missão.

A motivação intrínseca diz respeito às recompensas que se originam da atividade em si, nesse caso, o comportamento é intrinsecamente recompensador. A motivação extrínseca se refere às recompensas que não são obtidas da atividade, mas são consequência dessa atividade.

Champion (2005, p.11) destaca a importância de se considerar a motivação e a satisfação dos empregados para a eficácia organizacional. Segundo ele, existem certos fatores que se forem alterados, introduzidos ou eliminados na vida do indivíduo, provocam mudanças na disposição psicológica do mesmo, influenciando na eficácia individual e no desempenho das tarefas. Isto fica evidenciado na colocação em que os empregados tem necessidades diferentes e, portanto, não devem ser tratados da mesma forma.

A década de 1950 foi o período de maior influência no desenvolvimento de conceitos sobre motivação. Três teorias específicas foram formuladas. Embora muito questionáveis em termo de sua validade, são ainda hoje, as mais conhecidas sobre a motivação dos trabalhadores: a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, as Teorias X e Y de McGregor e a Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. Vistas como antigas teorias, elas representam os fundamentos básicos sobre os quais as modernas teorias sobre motivação se desenvolveram. E aqui se inclui a Teoria das Expectativas, que se vale dessas teorias para mostrar a influência da motivação para o desempenho (BERGAMINI, 2006, p.47).

Para melhor entender a evolução do conceito de motivação, Casado (2002, p.247) aborda os principais modelos descritos na literatura: o modelo tradicional, das relações humanas e dos recursos humanos.

O modelo tradicional foca o homem como mercenário e preguiçoso, sem ambições de crescimento profissional, sendo motivado por incentivos econômicos (salário) e que por isso precisa ser administrado e controlado pela a organização. Os objetivos individuais opõem-se aos objetivos da organização, precisando, portanto, de um controle mais rígido, além de que a natureza do trabalho deve ser simples, repetitiva e fácil de controlar.

O modelo tradicional não considera o subjetivismo do homem e reduz sua atuação profissional a mera relação com um sistema que o controla e dirige. Este modelo foi bastante criticado, principalmente depois que a motivação passou a ser um tópico discutido quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido, sendo que esta perda está diretamente ligada a crescente divisão e fragmentação do trabalho, originada pela busca excessiva de eficácia.

O modelo das relações humanas coloca uma nova abordagem ao falar de motivação, considerando que o homem deve ser visto como um todo, pois, não considerar a natureza humana do trabalhador resulta em baixa produtividade e conseqüentemente em baixa adesão

à organização. Este modelo percebe a natureza humana como eminentemente social e surgiu no fim dos anos 1920, como forma de dar respostas aos inúmeros problemas advindos das relações de trabalho x empresa. Com o avanço da aplicação do modelo tradicional nas organizações, tais problemas podem ser visto como:

Ações complexas vindas dos trabalhadores que buscavam simultaneamente o aumento crescente dos salários e a garantia da segurança dos empregos como resultado de um sistema que, ao aumentar a eficácia do trabalho, reduzia o número de empregados necessários à produção (CASADO, 2002, p.249).

Com isso os sindicatos começaram a ganhar força e o modelo tradicional começou a mostrar-se inadequado.

O terceiro modelo de abordagem da motivação no trabalho é o modelo de recursos humanos, que trata de uma perspectiva da natureza humana segundo a quais diferentes fatores se inter relacionam no processo motivacional: dinheiro, aspectos sociais, o trabalho em si e perspectiva de crescimento. O foco principal desta abordagem é que diferentes trabalhadores possuem diferentes fatores motivacionais e, além de buscar modos de satisfação distintos, também têm diferentes contribuições a fazer à organização.

Partindo deste contexto, surge a necessidade de uma abordagem teórica sobre as teorias motivacionais. Há várias teorias sobre motivação para o trabalho, a maioria delas compartilhando alguns elementos comuns.

Neste estudo, considerando a vasta literatura sobre esta temática, buscou-se fundamentação nas teorias motivacionais: a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow; Teoria X e Teoria Y de McGregor; Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg e a Teoria da Expectativa de Vroom.

2.2 Teorias da Motivação

De acordo com Santos (2011, p.2), uma forma de dividir as teorias motivacionais é entre extrínsecas (behavioristas ou comportamentalistas) e intrínsecas (cognitivas). Ambas fundamentam-se no princípio de que os indivíduos buscam o prazer e afastam-se do sofrimento, sempre tendendo a um estado de equilíbrio interno. Ao se sentir desconfortável, surgirá nas pessoas um estado de tensão que permanecerá até que a sensação de prazer seja novamente estabelecida. É a busca dessa sensação que as motivará.

O que diferencia uma teoria de outra é que enquanto os comportamentalistas acreditam que a necessidade que conduz a motivação está fora da pessoa, nasce de fatores extrínsecos, os cognitivistas acreditam que os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas

em relação ao mundo que os rodeia, sendo a necessidade gerada internamente conforme suas representações. Os comportamentalistas acreditam ser possível e necessário aprender a motivar os outros, enquanto os cognitivistas acreditam que ninguém jamais pode motivar quem quer que seja, uma vez que as ações humanas são espontâneas, tendo como origem suas impulsões interiores.

Outra forma de divisão é a que faz distinção em relação ao objeto de estudo da motivação: de conteúdo e de processo. A primeira estuda "o que" motiva o comportamento humano e a segunda estuda "como" o comportamento humano é motivado (FISCHER, 2002, p.46).

A motivação é o resultado dos estímulos que impulsionam os indivíduos, levando-os a agir com algum propósito. Isto significa que sempre se faz necessário que algum estímulo seja implantado para haver uma ação, podendo ser decorrente de estímulo externo ou proveniente do próprio organismo. Na teoria da motivação de Maslow, as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, representadas numa pirâmide, tendo na base as necessidades mais baixas e no topo, as necessidades mais elevadas.

2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

A teoria da Hierarquia das Necessidades é a mais conhecida sobre motivação. Em 1954, Abraham Maslow sugeriu que as necessidades humanas estão dispostas em uma série de níveis ou estágios, definidos como necessidades primárias e necessidades secundárias. Necessidades primárias são as fisiológicas e de segurança; e necessidades secundárias são as sociais, de estima e de auto-realização. Cada nível na hierarquia deve ser conquistado antes que um indivíduo possa transpor o próximo.

Chiavenato (2010a, p.478) coloca que para Maslow, “as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância de influência do comportamento humano”. Coloca também que “dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades, que são genéticas e características de todos os seres humanos.”

Robbins (2002, p.288) relaciona essas necessidades como: *Necessidades fisiológicas ou básicas*, que incluem fome, sede, abrigo, sexo, conforto físico, horário de trabalho flexível e outras necessidades corporais; *Segurança*, que incluem segurança e proteção contra danos físico e emocional (tem haver com aquisição de objetos e ameaças a capacidade de satisfazer as necessidades fisiológicas, remuneração e benefícios); *Sociais ou de amor* incluem afeição,

aceitação, amizade, e sensação de pertencer a um grupo (espírito de equipe, necessidade de família, amigos, preferência pela afeição dos outros); *Necessidade de estima* inclui fatores internos de estima como status, reconhecimento e atenção (respeito, conhecimento, orgulho, atenção, consideração dos demais, oportunidade de promoção); *Necessidades de auto realização* a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

Maslow supôs que, quando uma pessoa conquista os elementos essenciais (necessidades fisiológicas), passa ao nível das *necessidades de segurança* (defesa, proteção, salário, casa própria, seguro-saúde, aposentadoria, emprego). Ao atingi-lo e sentir-se segura quanto á proteção contra ferimentos e danos, a pessoa sobe ao próximo nível: o das *necessidades sociais* (relacionamento, amor, pertencer a um grupo). Neste terceiro nível, a aceitação e a afeição dão origem a um quarto estágio, definido como o das *necessidades de estima* (autoestima, reconhecimento, status, prestígio). No topo da escala, encontra-se as *necessidades de auto-realização*. Essa última etapa representa a realização de potencialidades e a expressão do crescimento pessoal. À medida que as necessidades são atendidas em cada nível, o indivíduo volta sua atenção ao próximo estágio. Entretanto, para ele, as pessoas podem subir e descer na hierarquia. Se, por exemplo, tem fome, vai tratar de atender essa necessidade, não importa a posição na pirâmide onde se encontre.

As necessidades de grau superior (auto realização), só pode influenciar a motivação, se as de grau inferiores (fisiológicas) já se encontrarem satisfeitas, “uma vez que as necessidades fisiológicas estejam em sua maioria satisfeita, já não serve como fortes elementos de motivação” (WAGNER, 2002, p.141).

Essa teoria sugere que embora nenhuma necessidade jamais seja satisfeita completamente, uma substancialmente satisfeita extingue a motivação. Daí dizer, que para motivar, de acordo com a teoria de Maslow, “é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação neste nível ou no imediatamente superior” (ROBBINS, 2005, p.289).

Nesta teoria as necessidades são classificadas em mais altos e mais baixos patamares, colocando as necessidades fisiológicas e de segurança como de nível baixo, as quais são satisfeitas externamente e aquelas relacionadas com a auto-realização de nível mais alto, são satisfeitas internamente.

Uma das críticas feitas à teoria das necessidades de Maslow é que, além de não ter sofrido praticamente nenhuma comprovação que testasse a sua validade na prática, ela

desconsidera o fato de que as necessidades variam de cultura para cultura e de pessoa para pessoa. Nesse nível Vergara (2009, p.44) se manifesta:

Algumas culturas, como a japonesa, colocam as necessidades sociais na base da hierarquia. Por outro lado, é plausível que, por exemplo, algumas pessoas tenham fortes sentimentos de insegurança, a despeito de usufruírem situação financeira que a outros deixaria muito confortáveis. Também é possível que um artista passe horas a fio sem se alimentar, desafiado a completar sua obra.

Para Kwasnicka (2003, p.42), nenhuma necessidade é sempre totalmente satisfeita; além disso, as necessidades de nível mais baixo terão sempre influência no comportamento. As necessidades dos seres humanos obedecem para a teoria das necessidades, uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Assim que, sempre que um indivíduo alcança uma necessidade, surgirá outra a conquistar, levando as pessoas a buscar meios para satisfazê-la.

Sabe-se que a hierarquia de necessidades defendida por Maslow teve sua importância, porém estudos que se seguem no comportamento e motivação humana, mostram que cada indivíduo pode priorizar suas necessidades de acordo com a cultura, religião e outras influências externas ou internas.

Segundo Bergamini (2006), uma vez que cada pessoa possui certos objetivos motivacionais, o sentido que elas dão a cada atributo que lhes dá satisfação é próprio apenas de cada uma. Isto é, o significado de suas ações tem estreita ligação com a sua escala pessoal de valores. Esse referencial particular é que realmente dá sentido à maneira pela qual cada um leva a sua existência de ser motivado. Em outras palavras, as atitudes e os comportamentos de cada pessoa dependem de seus valores, os quais variam de pessoa para pessoa. Nesse sentido, variam também as necessidades de cada um.

2.2.2 Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais ou de Dois Fatores

Durante a década de 1950, tomando como referência a Teoria da Hierarquia de Maslow, Frederick Herzberg, psicólogo americano, desenvolveu a teoria da motivação dos dois fatores. Herzberg focalizou a questão da satisfação para formular sua teoria descrevendo dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais.

De acordo com Vergara (2009, p.48) os fatores higiênicos referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, são extrínsecos a ela. Estes fatores, quando presentes, deixam de causar insatisfação, mas não garantem que as pessoas ficarão satisfeitas. No entanto, se ausentes, são capazes de causar insatisfação.

Bergamini (2006, p.48) afirma que:

Fatores extrínsecos ao trabalhador tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para buscá-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perderam. Não é a sua presença que motiva.

Segundo Chiavenato (2010a), a expressão *higiene* serve para refletir seu caráter preventivo e para mostrar que se destinam a afastar as condições desagradáveis. Entre os fatores, este autor cita que podem ser destacadas as condições de trabalho e conforto; políticas da organização e administração; relações com os superiores; salários; segurança no cargo; relação com os colegas; benefícios sociais; modelo de gestão.

Os fatores motivacionais são intrínsecos. Referem-se aos sentimentos de auto realização e reconhecimento, ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Se presentes, causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação. Estes fatores estão relacionados com as necessidades secundárias da pirâmide de Maslow (VERGARA, 2009, p.51).

Os fatores higiênicos compreendem a política e a administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança; enquanto que os fatores motivacionais compreendem realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso.

Esta Teoria foi proposta numa situação onde se acreditava que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica, e que esta atitude pode muito bem determinar o seu sucesso ou fracasso na organização (MARRAS, 2007).

Herzberg investigou e concluiu que os fatores intrínsecos ou motivacionais (realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, progresso e crescimento) estão associados à satisfação com o trabalho, enquanto que os fatores extrínsecos ou higiênicos (supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, administração e as condições de trabalhos) estão relacionados com a insatisfação, quando adequados satisfazem, isto é tranquilizam os funcionários. Enquanto estes fatores estiverem apropriados, as pessoas não ficarão insatisfeitas, mas também não ficarão motivadas.

Motivar pessoas na concepção de Senge (2005) é enfatizar os fatores associados com o trabalho em si ou nos resultados diretos dele, como oportunidade de promoção, oportunidade de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização.

A teoria de Herzberg também tem sofrido críticas, pois algumas pessoas atribuem seus sentimentos de satisfação a seus próprios talentos e os de insatisfação aos outros.

Na abordagem dessa teoria fica explícito a necessidade de ser apontada outra teoria para justificar o estudo em apreço.

2.2.3 Teoria X e Teoria Y

Robbins (2005, p.311) cita que McGregor, em 1973, comparou duas formas distintas de ver o indivíduo no trabalho: uma do ponto de vista negativo, chamada de Teoria X e a outra do ponto de vista positivo, chamada de Teoria Y.

Ambas as teorias são conceitos desenvolvidos por Douglas McGregor e representam dois conjuntos de suposições antagônicas que são feitas aos trabalhadores, as quais servem de base a qualquer teoria de como liderar pessoas dentro de uma organização.

Segundo a teoria X as organizações partem do pressuposto de que as pessoas têm aversão ao trabalho e à responsabilidade, preferindo ser dirigidas e, por isso, devem ser controladas e motivadas pela punição, pelo dinheiro ou pelos elogios. Estes pressupostos correspondem à concepção mecanicista dos trabalhadores utilizada pela Escola Clássica da Administração.

De acordo com a teoria Y, parte-se da hipótese de que as pessoas são criativas e competentes e consideram que o trabalho é tão natural como a diversão ou o descanso. Assim sendo, sob condições corretas desejam trabalhar, daí que é fundamental proporcionar-lhe condições para o seu desenvolvimento pessoal. Estes pressupostos constituem a base da chamada Administração Participativa.

Na opinião de Bergamini (2006, p.48) esta teoria leva as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais; isto é, ela defende a premissa de que os funcionários não gostam de trabalhar, são preguiçosos, evitam a responsabilidade e que por isso, precisam ser coagidos, para mostrar desempenho.

Toda vez que um administrador impõe arbitrariamente de cima para baixo um esquema de trabalho e passe a controlar extremamente o comportamento de seus subordinados, ele estará fundamentado na teoria X.

De acordo com Bergamini (2006, p.51), a teoria Y é oposta a teoria X e aborda quatro premissas positivas, sobre o indivíduo no trabalho:

Os funcionários podem achar o trabalho algo natural quanto descansar ou se divertir; as pessoas demonstram auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos; as pessoas, na média podem aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade; a capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo um privilégio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas.

A teoria Y coloca na organização a responsabilidade de gerar recompensa e condições para que o indivíduo obtenha e supra suas necessidades de realização profissional, além de defender a ideia de que o trabalho é um fator de motivação e realização e não apenas um fardo a ser carregado em troca de uma simples recompensa (ROBBINS, 2005, p.312).

Segundo Chiavenato (2010a, p.492), a teoria Y assume um estilo de administração aberto e dinâmico, extremamente democrático através do qual administrar é um processo de criar oportunidades, libertar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

Uma teoria que tenta superar as críticas direcionadas a certos pressupostos de outras teorias motivacionais – tais como a de que todos os empregados são iguais, que todas as situações são iguais e que há o modo melhor de motivar os empregados – é a Teoria da Expectativa, que tenta levar em consideração a diferença existente entre os indivíduos e situações, especificando que o esforço para se atingir um alto desempenho é resultante de se perceber a possibilidade de que o bom desempenho pode ser alcançado e que deve ser recompensado se alcançado, sendo que a recompensa valerá o esforço dispensado. Os indivíduos decidem entre alternativas de comportamento, baseando em suas expectativas de que um determinado comportamento levará a um resultado desejado. Essas suposições são a base para o modelo da Teoria da Expectativa.

2.2.4 Teoria da Expectativa

Wagner (2002, p.145) alude que esta teoria foi elaborada pelo psicólogo Victor Vroom, em 1964, para explicar um modelo de motivação e desempenho que gira em função de três fatores determinantes: expectativa, instrumentalidade e valência.

Nota-se que é uma teoria com abordagem cognitiva, segundo a qual o comportamento é o resultado da crença que o indivíduo tem que seu comportamento resultará em recompensas ou resultados que deseja, sendo que a escolha deste comportamento é feita de forma consciente, através de análise das alternativas apresentadas pelo meio-ambiente, baseando-se nas suas percepções, crenças e valores. Portanto, diferentemente das teorias das necessidades de Maslow e Herzberg, a teoria da expectativa considera o efeito das diferenças individuais na motivação e performance do indivíduo.

A essência desta teoria é que a motivação para o desempenho com um determinado nível de esforço é uma função da estimativa da probabilidade de sucesso de receber uma recompensa ao atingir o resultado, e da percepção da satisfação que será gerada por essa recompensa (ou resultado) devida ao esforço a ser realizado. Esta teoria defende que o processo

de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das opções de cada indivíduo e das expectativas de atingir esses mesmos objetivos, contrariamente às teorias das necessidades de Maslow e Herzberg, uma vez que estas não têm em consideração as diferenças individuais. Consiste numa abordagem cognitiva, que considera que o comportamento e o desempenho são resultado de uma escolha consciente.

Para Vroom, há três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e que influenciam o seu nível de desempenho:

a) Expectativa: probabilidade de uma determinada ação conduzir a um resultado desejado. Se um determinado esforço for exercido por um indivíduo que disponibilize de meios e competências para atingir o sucesso, o resultado será um desempenho bem sucedido (expectativa, esforço-desempenho). Por outro lado, há que ter em consideração a expectativa de que, se um determinado esforço tiver sucesso será obtida uma recompensa (expectativa, esforço-resultado).

b) Valência: valor ou peso que um indivíduo atribui às recompensas obtidas em consequência do seu desempenho. Neste contexto, é imperativo que as recompensas tenham um valor real para o indivíduo que satisfaça as suas expectativas. As valências revestem-se de um matiz subjetivo, uma vez que o sistema de recompensas vigente pode não assumir importância para um indivíduo e ser muito importante para outro.

c) Instrumentalidade: percepção de que a obtenção de um resultado está associado a uma recompensa, podendo-se traduzir no grau em que um resultado facilita o acesso a outro resultado. Assim, uma recompensa de primeira ordem (por exemplo, uma recompensa monetária) é relevante porque permite o alcance de um resultado de segunda ordem (por exemplo, um automóvel de luxo).

Estes três elementos influenciam, segundo Vroom, a motivação das pessoas no trabalho. Se um destes elementos for zero, a motivação será nula. Se todos estão presentes (expectativa alta, instrumentalidade alta, valência alta), a motivação é alta.

O modelo de Vroom baseia-se em objetivos graduais e no fato da motivação constituir um processo que pressupõe escolhas entre comportamentos, sendo que o indivíduo tem noção das consequências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados decorrentes do seu comportamento. Esses resultados constituem uma cadeia entre meios e fins, pelo que quando um indivíduo procura um resultado intermédio (por exemplo, produtividade) está à procura de meios para alcançar um resultado final (por exemplo, dinheiro, benefícios sociais, apoio do chefe, etc.). Uma recompensa é dita de valência positiva quando a pessoa prefere tê-la a não tê-la; por outro lado valência negativa é quando a pessoa prefere evitar essa recompensa, e no caso da pessoa ser indiferente dizemos que a valência é nula.

Chiavenato (2010a, p.488) cita que os três fatores determinantes da motivação, segundo esta teoria são:

a) Expectativa – identificada como os objetivos individuais (que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, etc.) e a força do desejo de atingir tais objetivos;

b) Recompensas – visto como a relação percebida entre a sua produtividade e o alcance dos objetivos individuais, isto é, “se uma pessoa tem por objetivo mais importante obter um salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais devido à recompensa percebida”;

c) Relações entre expectativas e recompensas – entendida como a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas. Se uma pessoa acredita que um grande esforço aplicado tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não percebe a relação entre nível de produtividade e recompensa, ou seja, entre investimento pessoal e retorno.

Esses três conceitos são fundamentais para o entendimento da teoria de Vroom e suas derivadas, sendo que este argumenta que interação entre eles dá origem à força motivacional para desempenhar uma tarefa que traga prazer ou evite a dor.

Para resumir a teoria da expectativa, Wagner (2002, p.146) define motivação em termos de desejo e esforço por meio dos quais a realização de resultados desejados resulta da interação acima mencionada. Este autor recorre a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria da aprendizagem, a teoria da auto-eficiência e a teoria da fixação de metas, na busca de ampliar a teoria da expectativa, para explicar resultados, uma vez que, “para prever desempenho a teoria da expectativa necessita de informações sobre aptidões, metas e estratégias do ser humano”. Nesta perspectiva, entende-se que o desempenho é o resultado da junção do desejo de desempenhar, da expectativa do esforço, habilidade e a precisão das percepções do papel que o indivíduo irá desempenhar.

A teoria da expectativa busca a compreensão dos objetivos de cada indivíduo e a ligação entre esforço de desempenho, desempenho e recompensa e por fim, entre recompensa e o alcance das metas pessoais. Esta teoria reconhece que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas. E que o fato de compreender-se “quais necessidades uma pessoa quer satisfazer não assegura que ela perceba o alto desempenho como meio necessário para satisfazê-las” (ROBBINS, 2005, p.322). Esta teoria tem uma grande importância nos estudos da motivação humana, pois tem sido usada para explicar com sucesso diversos comportamentos no trabalho além do desempenho: absenteísmo, afastamentos, etc.

A Teoria das Expectativas apresenta algumas características que a tornam mais realista do que outras teorias para explicar a motivação. Por outro lado, por ser muito compatível com os sistemas de gestão por objetivos, tem tido uma grande aceitação por muitos gestores. Esta teoria sofre influência da performance atual, a qual depende não apenas do esforço, mas também das competências/conhecimentos para a realização das tarefas e da percepção de tudo o que é necessário para a sua realização e de quais os resultados pretendidos. Desta performance irá depender o grau de satisfação a qual, por sua vez, determinará o valor esperado daquilo que irá receber.

2.3 A Motivação no Contexto Organizacional

A sociedade moderna é uma sociedade de organizações. As organizações são sistemas extremamente complexos e se revelam compostas de atividades humanas em diversos níveis de análise. Operam em diferentes ambientes, sofrendo as mais variadas situações, que se modificam no tempo e no espaço e reagem a elas através de estratégias para alcançar resultados diferentes. Tudo isso faz com que as organizações apresentem uma incrível diversidade, criando sua própria cultura ou clima, com seus próprios costumes e crenças. O sistema, pois, a que damos o nome de organização, é um sistema composto das atividades dos seres humanos; o que faz dessas atividades um sistema é o fato de os esforços de diferentes pessoas serem coordenados (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004).

Novaes (2007, p.2) define organizações como “unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos”. De acordo com esta autora,

As unidades sociais se caracterizam por: 1) divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, planejadas intencionalmente para intensificar a realização de objetivos; 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos; 3) substituição de pessoal. Todas essas características fazem das organizações ferramentas humanas, construídas e reconstruídas para lidar com os desafios do seu contexto (NOVAES, 2007, p.2).

Diante das constantes mudanças e transformações econômicas, sociais e da informação, motivadas pelo processo de globalização, a área de Gestão de Pessoas é uma das mais afetadas. Para Chiavenato (2001) “a visão que se tem da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos”.

Na concepção Araújo (2006, p.242), com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, decorre das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que criam a inovação e fazem o futuro

de uma organização, pois são elas que dirigem os negócios e as pessoas. Novos conceitos como a visão holística do ser humano, deve fazer parte da cultura organizacional, e não apenas como um instrumento a serviço de necessidades específicas.

Chiavenato (2010b) coloca que não existem organizações sem pessoas e que as organizações são conjunto de pessoas. Contudo, o que causa mudança, cria um referencial próprio e personaliza a empresa, é a maneira de agir, de decidir, de executar, de trabalhar, de cuidar dos clientes e de todos os negócios da empresa. Mas, tudo isso, está atrelado à política e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades. Diante dessa nova cultura que a Gestão de Pessoas vem assumindo, a tendência, hoje, é voltada para administrar com as pessoas, ou seja:

Tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. Uma nova visão das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas como sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações. Ou seja, um agente proativo com visão própria e inteligência, a mais sofisticada habilidade humana (CHIAVENATO, 2010 b, p.37).

A partir da Revolução Industrial o trabalho passa a ter um novo foco, uma nova concepção lhe veio modificar a estrutura social e comercial da época, provocando mudanças de ordem econômica, política e social. Declina o sistema de produção agrária e artesanal para outro de cunho industrial, onde as fábricas e as máquinas substituíram o trabalho manual trazendo consigo um novo conceito de trabalho, configurando-lhe uma nova formatação.

Para Chiavenato (2001), o século XX foi marcado por mudanças e transformações que influenciaram as organizações, sua administração e o seu comportamento, despontando como o século das burocracias e das fábricas, gerando profundas mudanças e transformações que marcaram, sobretudo a maneira de se administrar às pessoas nas empresas. Nesse século podem ser destacados três eras organizacionais distintas: era da industrialização clássica, era de industrialização neoclássica e a era da informática, que em função de suas características permitem compreender melhor a filosofia e as práticas para lidar com as pessoas que participam das organizações.

A Era Industrial Clássica considerada até 1950, teve como maior característica à intensificação da industrialização mundial e o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados. As empresas adotavam a estrutura organizacional burocrática, com ênfase na departamentalização, estabelecimento de regras e regulamentos internos para controlar e padronizar o comportamento das pessoas. A eficiência era essencial, mas, para alcançá-la era necessário implantar medidas do tipo especialização de mão-de-obra, para promover escalas de produção maiores a custos menores. Outra característica importante foi à conservação dos valores tradicionais das organizações. As pessoas eram vistas como recursos de produção juntamente com outros

recursos organizacionais como máquinas, equipamentos e capital. Neste sentido, Chiavenato (2010b) coloca que a administração das pessoas recebia o nome de Relações Industriais, isto é, o homem era considerado um apêndice da máquina, e por isso, deveria ser padronizado.

Após a Segunda Guerra Mundial surge a era da industrialização neoclássica, que marcou uma intensa mudança mundial, onde as transações comerciais passaram da amplitude local para a internacional, acentuando, portanto, uma dura competição entre as empresas. Neste período a cultura organizacional reinante nas empresas deixou de privilegiar as tradições antigas e passadas, evidenciando o presente, onde o conservantismo e a manutenção do *status quo* cederam lugar à inovação, mudanças de hábitos e maneira de pensar e agir.

A velha concepção de Relações Industriais foi substituída por uma maneira de administrar as pessoas, a qual recebeu o nome de Administração de Recursos Humanos, passando ver as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção [...]. Lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução (CHIAVENATO, 2010b, p.42).

Nessa era a tecnologia passou por um intenso desenvolvimento que veio intensificar o comportamento das organizações e das pessoas, acelerando a velocidade das mudanças.

A terceira, Era Industrial, desponta a partir dos anos de 1990 e vem se estendendo até os dias atuais, sendo denominada era da informação – integrando a televisão, o telefone e o computador, nesta era a informação passou a cruzar o mundo em milésimos de segundo. A tecnologia da informação forneceu as condições básicas para o surgimento da globalização. Assim, muitas mudanças aconteceram na vida em sociedade a partir de então, modificando-se o modo de produção; a quantidade e a qualidade do artigo a ser posto no comércio; o lucro do capitalista, que acumula bens e os investe nos grandes estabelecimentos assiste a multiplicação de seus recursos; a fábrica agrupa centenas de trabalhadores e faz desaparecer a produção domiciliar, etc. O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento e os fatores tradicionais de produção – terra, mão-de-obra e capital – produzem retornos cada vez menores. É a vez do conhecimento, do capital humano, do capital intelectual, onde o maior desafio passa a ser a produtividade do conhecimento; surgindo então uma nova maneira de ver e sentir as pessoas; seus conhecimentos e habilidades passam a ser a principal base da nova organização.

É nesta conjuntura, que a Administração de Recursos Humanos cede lugar a uma nova forma de ver e lidar com as pessoas – a Gestão de Pessoas, que passa a ter uma nova visão dos seres humanos, deixando de ser simples recursos organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, aspirações e percepções singulares. As pessoas deixam de ser objeto servil ou mero sujeito passível do processo produtivo e passam a ser vistas como sujeito ativo, motivador, criador e inovador. O homem, como ser complexo, requer

estudos como forma de melhor entender seu comportamento na organização. Tudo isso veio despertar em muitos estudiosos o interesse pelo estudo da Motivação e do Desempenho no Trabalho.

2.4 Motivação x Desempenho

As transformações que vêm ocorrendo no mundo exigem que as organizações modifiquem de maneira profunda a sua forma de conceber e entender o papel desempenhado das pessoas. No centro da questão está a premissa de que a motivação tem uma relação direta com o desempenho e, portanto, constitui-se num fator fundamental para ganhos de produtividade.

No decorrer das últimas décadas têm se multiplicado os exemplos (estratégias motivacionais) de que é possível fazer da organização um ambiente saudável, e do trabalho ali executado algo realmente motivador para o ser humano. As estratégias motivacionais são classificadas em três categorias conforme a ênfase dada a cada uma das três dimensões organizacionais: Econômica, Psicossocial e Política. Devido à estreita ligação entre as dimensões é impossível que uma mudança operada em uma delas não interfira nas outras duas.

Estudos da relação entre motivação e desempenho abordados pelas diferentes teorias da motivação, sinalizam a necessidade de se considerar os fatores de mediação no trabalho que impactam nesta relação. O alcance dos objetivos organizacionais se encontra atrelado ao desempenho eficiente e eficaz nos níveis individual, grupal e organizacional.

Dentre os fatores de mediação entre motivação e desempenho no trabalho se destacam: o significado que o trabalho realizado possui para quem o realiza, o sistema de recompensas e punições vigente nas organizações, o estilo gerencial e a qualidade do ambiente psicossocial do trabalho, e a convergência entre os valores pessoais e organizacionais. O desafio das organizações reside na necessidade de compreender a dinâmica dos processos internos que movem as pessoas, por meio da adoção de práticas que corroborem o sentido de pertença, a satisfação das pessoas e conseqüentemente, o sucesso e o fortalecimento da imagem da organização.

Chiavenato (2010b, p.240) considera que a interdependência de necessidades do indivíduo e da organização é imensa, sendo que as vidas e os objetivos de ambos estão entrelaçados. No entanto, essa relação indivíduo e organização nem sempre é cooperativa e satisfatória. Para o autor, as organizações necessitam conhecer os motivos que levam os indivíduos a cooperarem, sendo que, estes fazem contribuições à organização sempre que recebem dela os incentivos desejados.

Diante disso, Aguiar (2005, p.156) ressalta que produtividade e motivação só podem ser compreendidas e alinhadas num ambiente em que os fatores organizacionais e a capacidade individual de seus membros estejam em contínua interação.

2.4.1 Fatores Motivacionais que contribuem para o alcance dos resultados

Nas organizações, a motivação pode ser entendida como o desempenho e os esforços dos colaboradores para atingir os resultados desejados. Esse desempenho e esses esforços, na perspectiva da administração científica de Frederick Taylor, poderiam ser controlados para que se obtivesse o nível de produtividade estabelecido. Já na perspectiva das relações humanas, defendida por Elton Mayo, esses mesmos resultados poderiam ser atingidos através da consideração dos colaboradores na sua totalidade, dando atenção ao comportamento social dos mesmos. A função dos gestores, nesse caso, seria conseguir com que os colaboradores fizessem algo porque se sentem satisfeitos fazendo-o. Essas duas perspectivas foram precursoras das teorias motivacionais elaboradas no século passado, quando o interesse pelo comportamento nas organizações teve um aumento significativo, principalmente nas últimas décadas.

Bergamini (2006, p.52) aponta uma das razões para esse aumento de interesse ao afirmar que, se a tecnologia já não é problema, se a inflação está relativamente controlada, deveria ser melhor e não está sendo. É assim que as pessoas estão agora ganhando lugar de destaque, pois o relativo fracasso só pode estar ocorrendo porque provavelmente elas sejam o principal problema.

De acordo com Bergamini (2006, p.52), certamente as pessoas não são o problema, mas parte da solução. Quando ingressam em uma organização, trazem consigo uma variedade de valores, interesses e talentos que influenciam o ambiente organizacional. Cabe à organização encontrar estratégias que permitam transformar esses valores, interesses e talentos em ações eficazes e produtivas. Caso contrário, haverá apenas um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem.

Esses trabalhadores não experimentam, portanto, nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por aquilo que fazem em seu trabalho. O emprego, neste caso, passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele. É nesse momento que o trabalho deixa de exercer seu papel como referencial de auto-estima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e não oportunidade de realização sadia dos desejos interiores que cada um tem (BERGAMINI, 2006, p.52).

Para não tornar o trabalho uma fonte de sofrimento, é necessário que as organizações compreendam que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Elas são diferentes e interagem com o ambiente de forma diferente. Este estilo é um fator indicativo das marcas individuais que cada pessoa evidencia quando se comporta na busca dos seus próprios fatores de satisfação motivacional.

Para Bergamini (2006, p.53):

É função da vida psíquica humana, tendo caráter intrínseco tão típico a cada pessoa que, através da sua configuração, será possível individualizá-la dos demais com quem convive. É o comportamento motivacional que faz com que pessoas buscando o mesmo objetivo adotem condutas diferentes, particulares.

Santos (2011, p.2) descreve quatro estilos de comportamento motivacional nas organizações: orientação participativa; orientação para a ação; orientação para a manutenção e orientação para a conciliação.

A orientação participativa diz respeito ao fato de que pessoas com este estilo de comportamento acreditam que o mais importante seja promover o valor que os outros têm, descobrindo o que há de melhor nelas. Estes têm grande satisfação motivacional quando: podem seguir orientação grupal; consultam pessoas e são consultadas por elas; usam os seus talentos pessoais para o desenvolvimento da organização e promovem o desenvolvimento dos talentos daqueles com os quais trabalham. E têm grande insatisfação motivacional quando: recebem tratamento impessoal; são forçadas a desenvolver atividades sem significado; sentem que as suas intenções não são reconhecidas e têm que conviver em meio a um clima de falsidade em que as pessoas não são levadas a sério.

A orientação para a ação mostra um estilo de comportamento que é característico das pessoas que gostam de fazer com que as coisas aconteçam, que são atraídas por situações em que são desafiadas a demonstrar sua competência pessoal e vencer desafios. Têm grande satisfação motivacional nas seguintes condições: sentem-se desafiadas a comprovar sua eficiência; podem conduzir-se com autonomia; desenvolvem atividades variadas e são tratadas de igual para igual, sem medo. Apresentam grande insatisfação motivacional nas seguintes: sentem-se cerceadas na sua ação e presas a rotinas desinteressantes; não percebem objetivos claramente fixados; quando há falta de responsabilidade e sentem que é impossível controlar as variáveis que afetam os resultados.

Orientação para a manutenção é um estilo que mostra preocupação maior com a segurança, o que faz com que as pessoas com essa orientação construam a sua vida de maneira a se sentirem firmemente apoiadas em vitórias passadas. As situações que trazem grande satisfação motivacional neste estilo são: ter oportunidade de usar lógica e organização; contar com tempo suficiente para garantir a boa qualidade daquilo que está sendo feito; dispor de fontes confiáveis de consulta e sentir que há coerência e justiça no trato com pessoas. Entre as situações que trazem grande insatisfação motivacional destaca-se: trabalhar com informações confusas e incompletas; estar sujeito a um clima de constantes mudanças; conviver com pessoas dadas a explosões emocionais e tratar os assuntos de forma incompleta e superficial.

A orientação para a conciliação mostra que pessoas com este estilo têm como principal preocupação estar em sintonia com os demais, através da negociação e procurando entender o ponto de vista deles. São flexíveis e sempre dispostas a rever seus pontos de vista. Essas pessoas têm grande satisfação motivacional quando: desfrutam de uma convivência social harmônica; contam com um ambiente flexível onde seja possível fazer concessões; reconhecem-se importantes dentro do grupo e conhecem a repercussão social das suas ações. É grande a insatisfação quando: precisam seguir normas e horários rígidos; sentem-se socialmente colocadas de lado e estão num ambiente sério demais em que as pessoas se atritam constantemente.

Complementando estas constatações, Bergamini (2006, p.55) acrescenta que esses quatro estilos estão presentes ao mesmo tempo em todas as pessoas, sempre com a predominância de um deles, combinando diferentemente a ordenação do composto de estilos de comportamento motivacional individualizado em cada pessoa. São essas combinações de estilos que tornam cada pessoa única e proporcionam a diversidade nas organizações.

A personalidade de um indivíduo não é estática, ou seja, não está envolta por uma estrutura impassível, esperando mudanças que justifiquem sua satisfação ou realização no âmbito pessoal ou profissional. Acima de tudo, a personalidade possui sua própria dinâmica, caracterizada por uma integração de experiências e vivências adquiridas durante seus movimentos e interações entre suas estruturas básicas e a evolução contínua ao seu redor (AGUIAR, 2005, p.159).

Considerando os fatores motivacionais que contribuem para o alcance de resultados Silvinho (2011, p.2) alude que a motivação não implica apenas na influencia do ambiente organizacional no trabalho, ou seja, no ambiente externo. Para esta autora, os fatores individuais e de personalidade também são importantes. É fundamental também o conhecimento do perfil do trabalhador e das situações concretas de vida, sob as quais ele vive. Desta forma, o indivíduo tende a desenvolver suas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, de maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas.

Silvinho (2011) considera que há quatro forças motivacionais dominantes no indivíduo e que demonstram a importância da motivação, das quais destaca: a motivação para a realização, motivação por afiliação, motivação para competência e motivação para o poder.

a) Motivação para a realização: impulso para vencer desafios, avançar e crescer na busca de seus objetivos. A realização é importante em si mesma, independente do que possam acompanhá-las. Pessoas motivadas pela realização trabalham mais, quando seus supervisores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho e tendem a escolher

colaboradores que sejam teoricamente capazes, sem se importar com os sentimentos pessoais que possam ter por eles.

b) **Motivação por afiliação:** pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando são elogiadas por atitudes favoráveis e cooperação. Elas tendem a escolher amigos para estarem a sua volta. Experimentam satisfação interior quando estão com amigos e desejam liberdade no trabalho para desenvolverem estes sentimentos. Motivação por afiliação é um empenho para o relacionamento com bases sociais.

c) **Motivação para competência:** impulso para realizar um trabalho de alta qualidade. Os colaboradores motivados pela competência do domínio do trabalho consideram o desenvolvimento das atividades de resolução de problema e esforçam-se em ser inovadores. O mais importante é tirar proveito das próprias experiências. Em geral o empregado executa um bom trabalho devido a satisfação interior que sentem ao fazer isso. As pessoas motivadas pela competência também esperam um trabalho de alta qualidade daquelas com quem interagem e podem tornar-se impacientes, caso o trabalho saia com um nível inferior. Sua preocupação é a importância dos relacionamentos humanos, que ficam em segundo plano. De modo claro, sua orientação para a competência é mais forte do que sua necessidade de afiliação.

d) **Motivação para o poder:** é o impulso para influenciar pessoas e mudar situações. Criam impactos nas organizações e assumem os riscos criados. Uma vez obtido o poder, este pode ser usado construtivamente ou destrutivamente. As pessoas se tornam excelentes administradores caso suas necessidades sejam de poder constitucional em lugar de poder pessoal.

Para Bergamini (2006, p.63), o conhecimento das forças motivacionais ajuda a compreender as atitudes de seus colaboradores no trabalho, podendo lidar com cada colaborador de maneira particular, levando em consideração o impulso motivacional mais forte em cada caso.

Como a motivação é o processo que desperta, dirige e mantém um comportamento que se orienta para um determinado objetivo, neste sentido, o primeiro passo para se conhecer a motivação humana é o conhecimento do que ocorre no comportamento das pessoas. Isso quer dizer que um organismo pode perder seu equilíbrio em função de uma necessidade, podendo gerar um estado de tensão/ação, insatisfações, desconforto e/ou desequilíbrio. Assim, tal estado pode induzir uma determinada pessoa a desenvolver um comportamento ou ação que a levem a se livrar da tensão ou desconforto. Sendo tal comportamento eficaz, o indivíduo se satisfará em sua necessidade livrando da tensão ocasionada e encontrando o estado de equilíbrio anterior, ajustando-se ao ambiente.

2.4.2 Avaliação de Desempenho como instrumento de motivação

Para Nunes (2011, p.2) a avaliação de desempenho é uma das atividades atribuídas à função de gestão de recursos humanos e consiste na apreciação sistemática do desempenho do indivíduo na função que ocupa e das atividades que executa, das metas e resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento, suportada na análise objetiva do seu comportamento e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação.

A atividade da avaliação implica as seguintes fases: observação do comportamento a medir; medição do comportamento; comunicação do resultado de forma a motivar o trabalhador.

O objetivo é a identificação de pontos fortes e fracos dos colaboradores e, conseqüentemente, da organização; identificação de diferenças individuais de desempenho entre os colaboradores de uma mesma equipe; estímulo à comunicação interpessoal; desenvolvimento do conceito de equipe entre chefe e subordinado; informação ao colaborador de como o seu desempenho é percebido pelos restantes membros da organização; estímulo ao desenvolvimento individual do avaliador e do avaliado; indicações para atribuição de prêmios de produtividade, promoções e de aumentos salariais por mérito; identificação de necessidades de formação e avaliação das formações já realizadas; avaliação do clima organizacional e identificação de problemas de trabalho em geral, no relacionamento individual e de equipes (NUNES, 2011, p.2).

A avaliação de desempenho dos recursos humanos nas organizações deve ser encarada como um meio de resolver os problemas de produtividade e melhorar a qualidade do trabalho e a própria motivação dos trabalhadores e não como um método burocrático e rotineiro de preenchimento de relatórios de avaliação. Para isso, a avaliação de desempenho deve ser estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do trabalhador, mediante uma avaliação sistemática efetuada pelos seus superiores diretos ou outros hierarquicamente superiores familiarizados com a atividade, de forma que possam aperfeiçoar o trabalho desenvolvido sem diminuir sua independência e motivação (MAXIMIANO, 2004, p.206).

A avaliação de desempenho foi originalmente estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do funcionário, tratando-se de uma avaliação sistemática, feita pelos supervisores ou outros hierarquicamente superiores familiarizados com as rotinas e demandas do trabalho. É tradicionalmente definida como o processo que busca mensurar objetivamente o desempenho e fornecer aos colaboradores informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho.

O desempenho reflete-se no sucesso da própria organização e talvez por isso é característica mais óbvia a ser medida. Observa-se que em muitas empresas o desempenho e a produtividade da equipe são muito valorizados, porém poucos funcionários parecem apresentar o perfil e o desempenho esperado.

Avaliação do pessoal é a apreciação sistemática de um subordinado segundo um trabalho feito, suas aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução de seu trabalho; está ligada, frequentemente, mas não necessariamente, as vantagens financeiras a título de encorajamento.

Chiavenato (2010b, p.242) considera que a avaliação de desempenho é uma sistemática apreciação de desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. Para o autor, em muitas organizações a avaliação de desempenho é tratada como um procedimento de grande importância na gestão de recursos humanos. Muitos gestores vêm neste procedimento um conjunto de vantagens proveitosas para a melhoria da produtividade, sendo um meio para desenvolver os recursos humanos da organização, pois torna possível identificar o grau de contribuição de cada empregado para organização, identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo, identificar em que medida os programas de treinamento tem contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados, promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados, além de fornecer subsídios para definir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos, remuneração e promoção, e também para elaboração de planos de ação para desempenhos satisfatórios.

Através da avaliação podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planejamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, pro atividade, criatividade e inovação, orientação a resultados, autodesenvolvimento, administração de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoal e trabalho em equipe.

A avaliação de desempenho, muitas vezes, pode servir de base às políticas de promoção das organizações. O processo deve ser efetuado periodicamente, normalmente com caráter anual, e consiste na análise objetiva do comportamento do avaliado no seu trabalho, e, posterior, na comunicação dos resultados. Tradicionalmente compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, estando à avaliação sujeita a correções posteriores para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções. É importante salientar que definir competência não é definir tudo aquilo que o funcionário faz, mas determinar quais capacitações devem ser fomentadas, protegidas ou diminuídas.

Souza (2002, p.19) considera que há muitos pontos críticos e desvantagens dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho. Muitas das metodologias de avaliação evidenciam sua precária objetividade, provocando efeitos negativos. A subjetividade do processo pode ser atribuída a várias causas: julgamento, avaliadores, processo, política da organização e inflexibilidade do método. Além disso, há o erro de julgamento, que é uma das causas da subjetividade da avaliação. Pode existir um erro constante, em que o avaliador tende a avaliar exageradamente alto ou exageradamente baixo, ou ainda a classificar todos os colaboradores de igual forma. Pode dar-se um erro de viés, em que uma característica do colaborador, por ser avaliada bastante alta, influencia a apreciação global. O julgamento não meditado por parte do avaliador, provocado por pressa, aversão à discriminação, ou outros motivos, penaliza os colaboradores injustamente avaliados. E pode ocorrer o erro de prestígio, em que o avaliador tende a dar importância a determinadas características, fugindo ao peso dos parâmetros estabelecidos.

No que diz respeito aos avaliadores pode também ocorrer ambigüidade na avaliação provocada por falta de informação ou informação errônea sobre os colaboradores. Nem sempre o avaliador está presente para observar o comportamento dos colaboradores, fato que pode provocar uma desigualdade injusta de avaliações. O método para medir o desempenho pode não ser adequado, os parâmetros especificados podem não estar de acordo com o que se espera do trabalhador, e a falta de feedback deixa o colaborador sem noção do que se espera dele. A política da organização também condiciona o efeito da avaliação, em muitas organizações a avaliação de desempenho é apenas um mero ritual, sendo considerada uma perda de tempo. Noutras, a avaliação de desempenho serve para definir a remuneração, e em alguns casos apenas para atribuir um pequeno prêmio aos colaboradores melhor avaliados.

A estes efeitos negativos há ainda que acrescentar a questão da periodicidade da avaliação de desempenho. Apesar de esta ser tradicionalmente anual, existe a tendência de avaliar o desempenho como uma característica inerente ao avaliado, e não a considerar apenas o período estabelecido. Desta forma gera-se a uniformidade das avaliações individuais, referida acima, que se prolonga ao longo do tempo. É claramente constatável que qualquer das formas de avaliação até então apresentadas implicam em processos permeados pela subjetividade de ambos, avaliador e avaliado.

Os métodos apresentados, considerados tradicionais, possuem uma característica comum que é olhar quase que exclusivamente para o cargo e tarefas que o funcionário desempenha, desconsiderando as competências pessoais. Tendências atuais apontam para a necessidade de mudanças nos parâmetros das avaliações, onde o mais importante a ser considerado é entender que a apreciação de um fato sempre sofre influência dos valores e crença de quem julga.

O panorama atual caracteriza-se pelas contínuas mudanças de padrões de comportamento pessoal, profissional, cultural e organizacional. Desta forma, para manter sua competitividade as organizações necessitam reformular seus modelos e práticas de gerenciamento de desempenho. Essa nova abordagem implica em mudar a ênfase da avaliação passiva para centrar-se na análise ou avaliação ativa do desempenho.

Gramigna (2002, p.18) refere que é possível pensar a avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais. A premissa básica é a de que o funcionário sabe ou pode aprender – a identificar suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Assim, é a pessoa mais capaz de determinar o que é melhor para si. O papel dos superiores e da área de recursos humanos passa a ser o de ajudar o funcionário a relacionar seu desempenho às necessidades e à realidade da organização.

A gestão por competências é sistema gerencial que busca impulsionar na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. Competências são aqui entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função (HIPÓLITO; REIS, 2002, p.51).

O gerenciamento baseado em competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos. Este tipo de gerenciamento representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários. É também uma maneira simples de melhorar o desempenho. Entretanto, esse novo modelo também desperta dúvidas e uma delas é sobre a conceituação do que são competências. Por ser um termo amplamente utilizado e com diversas conotações, competências são definidas como repertórios de comportamentos que algumas pessoas e/ou organizações dominam, o que as faz destacar de outras em contextos específicos. É importante ressaltar que este conceito destaca a excelência, o que torna necessário estabelecer um processo sistematizado, com metodologias específicas, passível de mensuração e comparação de performances entre os vários colaboradores de uma instituição, quando se deseja identificar pessoas dentro do perfil desejado.

3 ESTUDO DE CASO

Trata-se de uma microempresa familiar situada no município de Teresina, que atua no segmento gráfico de impressos comerciais e promocionais.

3.1 Resultados e Discussão

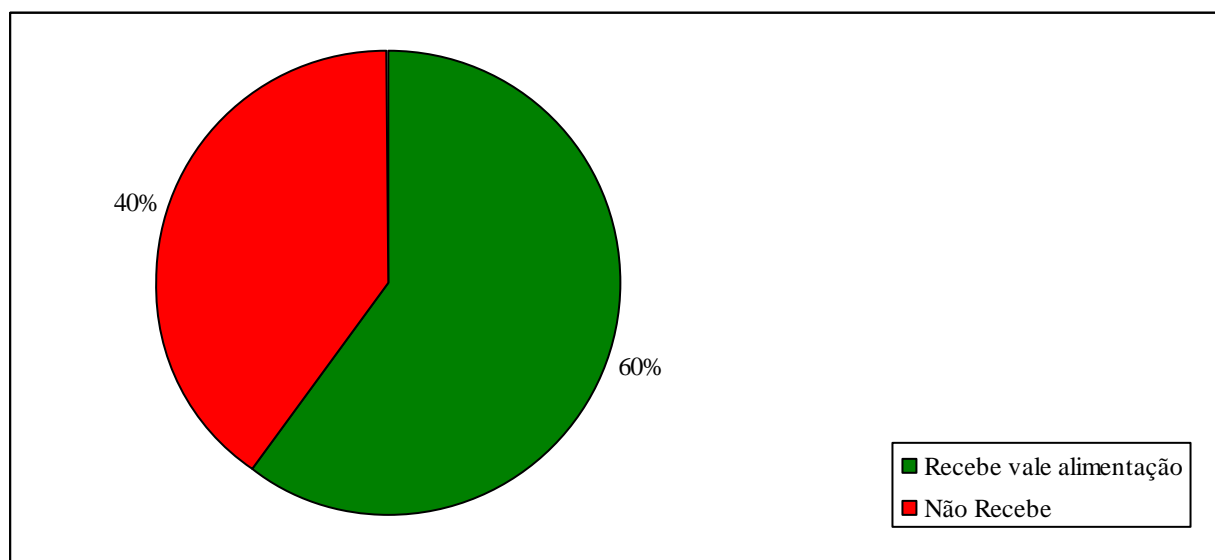
A pesquisa foi realizada com 10 funcionários, correspondendo ao total de colaboradores da gráfica em estudo. Destes, 70% eram do sexo masculino e 30% do sexo feminino; 40% tinham idade entre 22 e 26 anos; 30% entre 28 e 34 anos; 20% entre 35 e 40 anos e 10% tinha mais de 40 anos. 90% dos funcionários da gráfica eram casados e apenas 10% eram solteiros. 70% tinham filhos e 100% possuía como nível de escolaridade o ensino médio.

Quando questionados se a empresa oferece bonificação por produtividade, a resposta foi unânime (100%) em negar o recebimento deste bônus.

Quando considerado o oferecimento de outras gratificações como vale transporte ou vale alimentação 100% referiu receber regularmente apenas o vale transporte.

Dos colaboradores entrevistados na pesquisa, 60% recebiam vale alimentação somente quando havia a necessidade de permanência no local de trabalho quando da necessidade de serão ou jornada prolongada de trabalho. Os 40% restantes não trabalham em regime de plantão e, portanto, não recebem este benefício.

Gráfico 1. Distribuição dos colaboradores segundo o recebimento de benefícios como o vale alimentação.

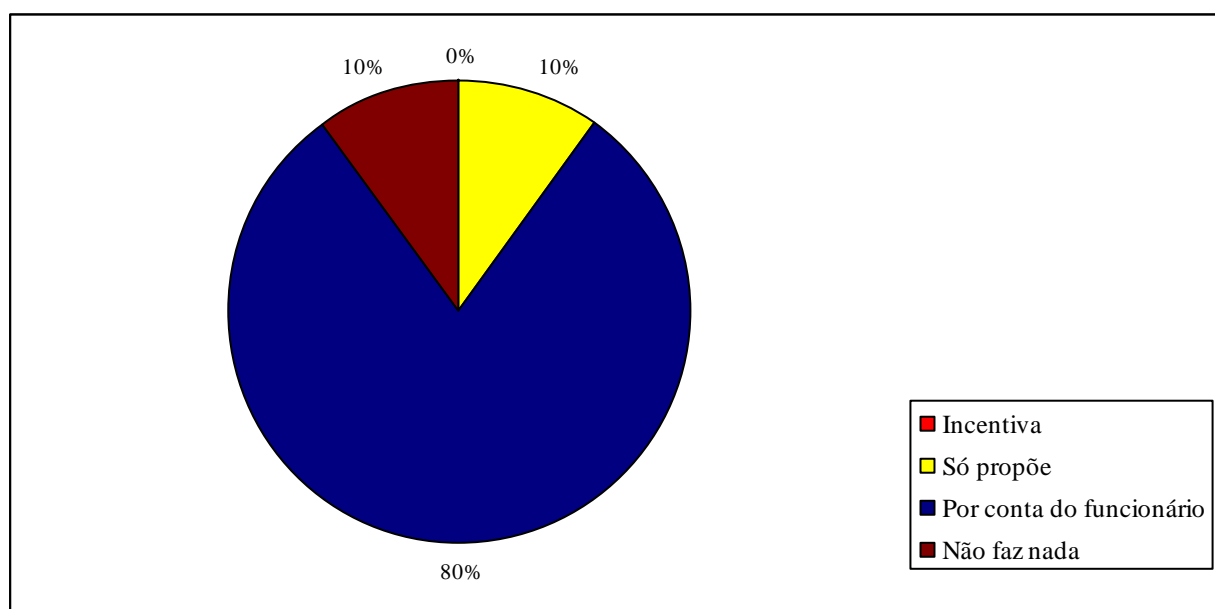


Fonte: Pesquisa Direta. Teresina (PI), 2014.

Conforme Robbins (2005, p.385), um funcionário se sente motivado a despende esforço quando acredita que vai resultar em recompensas organizacionais tais como bonificação, aumento de salário ou promoção se estas recompensas vão atender as suas metas pessoais.

Quando avaliada as condições de segurança e prevenção de acidentes no trabalho, pode-se verificar que 80% dos colaboradores afirmaram que a segurança contra acidentes no trabalho não é adequada, ficando esta por conta do funcionário; 10% citaram que a empresa só propõe que sejam tomadas medidas de precauções e segurança; e 10% informaram que a empresa não faz nada a este respeito.

Gráfico 2. Distribuição das informações segundo como a empresa administra a segurança / prevenção de acidentes de trabalho dos profissionais.



Fonte: Pesquisa Direta. Teresina (PI), 2014.

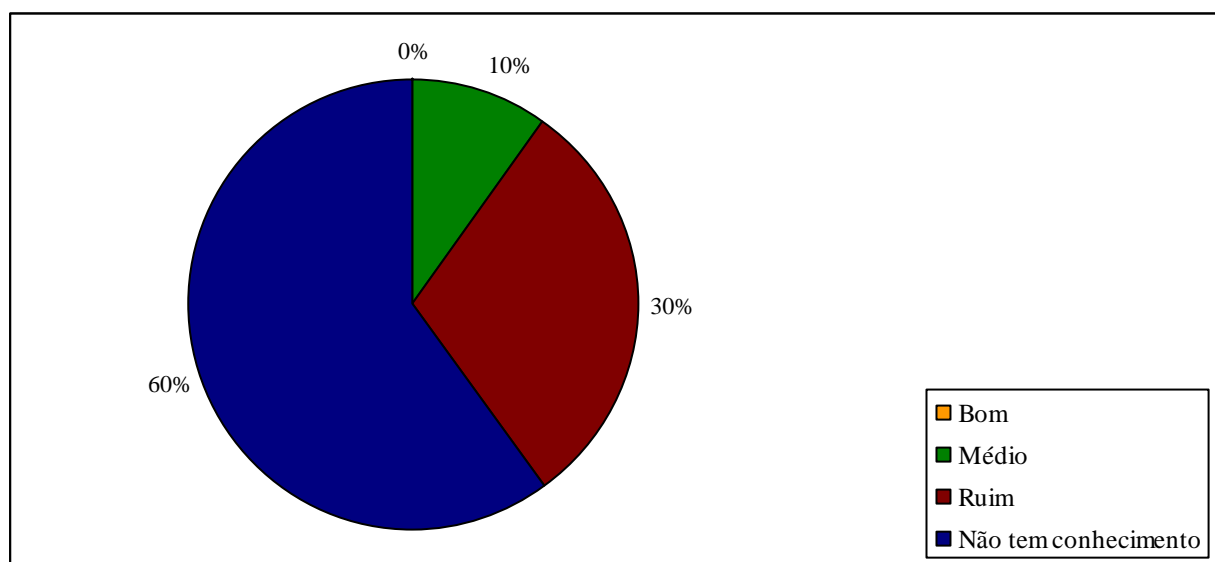
De acordo com Santana (2002, p.26) os acidentes de trabalho são um dos mais importantes problemas de saúde no mundo por seu caráter potencialmente incapacitante e fatal, acometendo principalmente pessoas jovens e economicamente produtivas.

Na área de produção de serviços gráficos, onde há manipulação constante de maquinário pesado como prensas e máquinas de corte de papel é comum nos depararmos com situações perigosas, onde as exigências de segurança no trabalho são negligenciadas, causando acidentes de trabalho e doenças ocupacionais. A subnotificação dos acidentes também é um problema, que ocorre na maioria das vezes devido a falta de esclarecimento dos profissionais em relação a importância do registro do acidente para garantia de seus direitos, bem como de sua utilização como estratégia para reinvidicação de melhores condições de segurança no trabalho.

A adoção de medidas educativas e preventivas efetivas pelas instituições empregadoras agregadas às políticas que priorizem ações de promoção a saúde dos trabalhadores e prevenção de doenças podem minimizar a ocorrência de acidentes e doenças entre os trabalhadores.

Na comparação entre a média salarial dos funcionários com os de outras empresas, 10% dos funcionários desta empresa julgaram o salário como médio. 30% acharam que seu salário é ruim, se comparado com os demais; e o restante, que corresponde a 60% da amostra, afirmaram não ter conhecimento dos salários dos demais profissionais da área. Nenhum funcionário da pesquisa (0%) considerou como bom o seu salário.

Gráfico 3. Distribuição das informações segundo a comparação entre a média salarial dos funcionários com os de outras empresas.



Fonte: Pesquisa Direta. Teresina (PI), 2014.

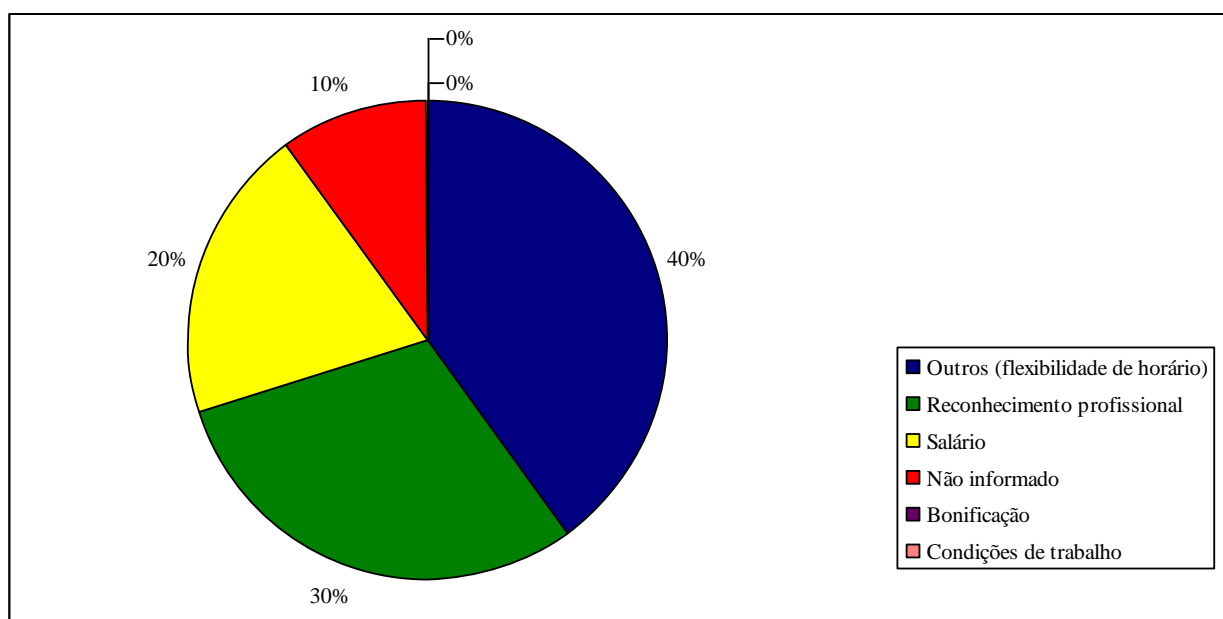
A premissa de que o capital educacional do trabalhador garantiria empregos de melhor qualidade e remuneração fundamenta a valorização crescente que a questão dos baixos salários vem recebendo nos últimos anos. Esta discussão está fundamentada no pensamento de Balassiano et al (2005, p.6) que atribuem as diferenças salariais dos trabalhadores aos seus diferentes níveis de instrução, constituintes de seu capital humano. Para estes autores, a carência de qualificação básica de parte significativa da força de trabalho de países em desenvolvimento explicaria o retorno negativo do investimento, tanto em termos salariais quanto de produtividade.

Kugori (2004) chama a atenção para a importância de uma remuneração justa e adequada, com necessidade de ser considerada equivalente à de outros trabalhadores com equilíbrio entre as remunerações do mesmo cargo na mesma organização, bem como equidade externa, que significa a existência de equilíbrio entre a remuneração de um cargo em determinada

empresa e a remuneração do mesmo cargo no mercado de trabalho. Para esta autora, adequada compensação é uma remuneração que, no mínimo, satisfaça às necessidades mais básicas do trabalhador: alimentação, saúde, moradia, vestuário e lazer.

Quando foi perguntado o que mais motiva o funcionário, 40% dos profissionais citaram, entre os itens propostos no questionário, a categoria “outros”, destacando que o horário de trabalho é o que mais motiva, pois a entrada e saída é negociada, sem rigidez de horários ou exigência de relógio de ponto, o que facilita a vida do colaborador que mora longe do emprego; 30% consideram importante o reconhecimento profissional; 20% dos colaboradores acham que o maior motivador é o salário, pois se encontravam anteriormente desempregados e a oportunidade de trabalhar, mesmo recebendo apenas um salário mínimo pela atividade, foi considerada positiva quando comparada com a situação anterior; e 10% não informaram o que os motiva. Nenhum (0%) dos profissionais entrevistados relatou se sentir motivado pela bonificação ou pelas condições que a empresa oferece para a execução das funções.

Gráfico 4. Distribuição das informações segundo o que mais motiva os funcionários



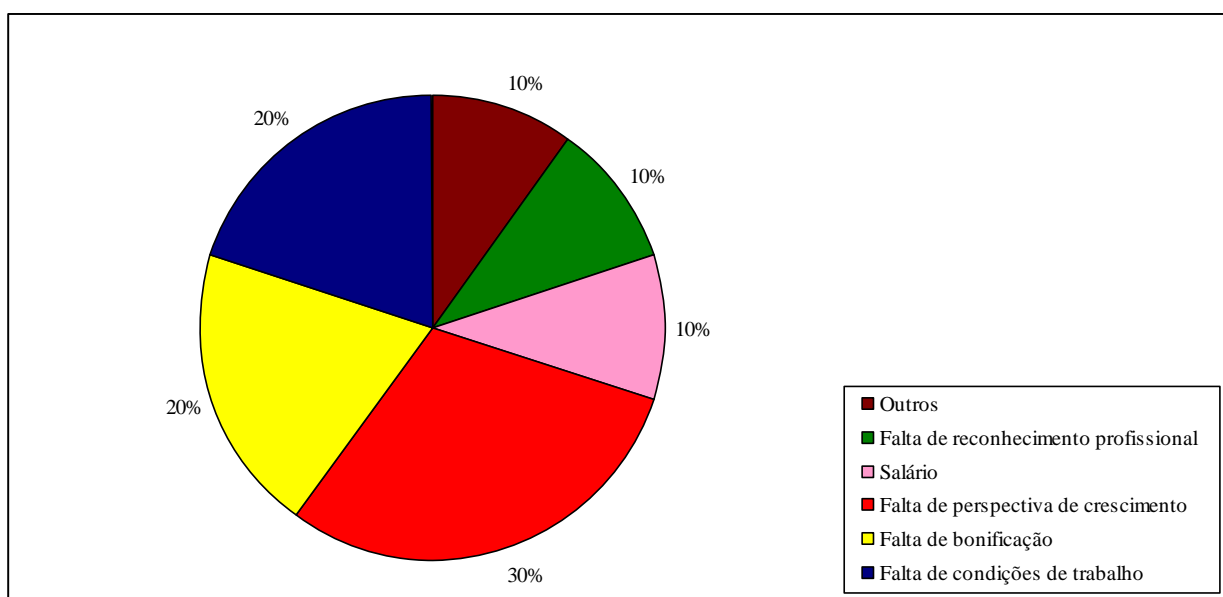
Fonte: Pesquisa Direta. Teresina (PI), 2014.

Martins e Santos (2006) consideram que a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg foi a primeira teoria proposta para explicar a satisfação com o trabalho. Ela pressupunha a existência de dois grupos de fatores, responsáveis, separadamente, pela satisfação no trabalho – os "motivadores", tais como o próprio trabalho, o desempenho, a promoção e o reconhecimento pelo trabalho executado. Por sua vez, a teoria da expectativa de Vroom afirmava que variáveis situacionais e de personalidade produziam satisfação.

Para um grupo de teóricos, do qual faz parte Vroom, as reações afetivas dos indivíduos dependem da interação entre eles e seu meio. Para outro grupo, no qual está Herzberg, o indivíduo precisa satisfazer necessidades ou atender a valores para sentir-se satisfeito no trabalho. Parece, então, haver duas vertentes sobre satisfação no trabalho, que defendem idéias diferentes. Em uma, as características do trabalho são os principais determinantes da satisfação e para a outra, o processamento das informações sociais é o aspecto mais relevante. Apesar de suas divergências, ambas enfatizam o papel dos aspectos situacionais – como o reconhecimento profissional – que gerariam as atitudes e, portanto, a satisfação no trabalho.

O gráfico 5 mostra que a falta de perspectiva de crescimento dentro da empresa (30%), seguida da falta de bonificação por produtividade (20%) e da falta de condições que a empresa oferece para a execução das funções (20%) são os fatores que mais desmotiva os profissionais. O salário, a falta de reconhecimento profissional e outros fatores representam, respectivamente, 10% dos profissionais para cada item citado.

Gráfico 5. Distribuição das informações segundo o que mais desmotiva os funcionários



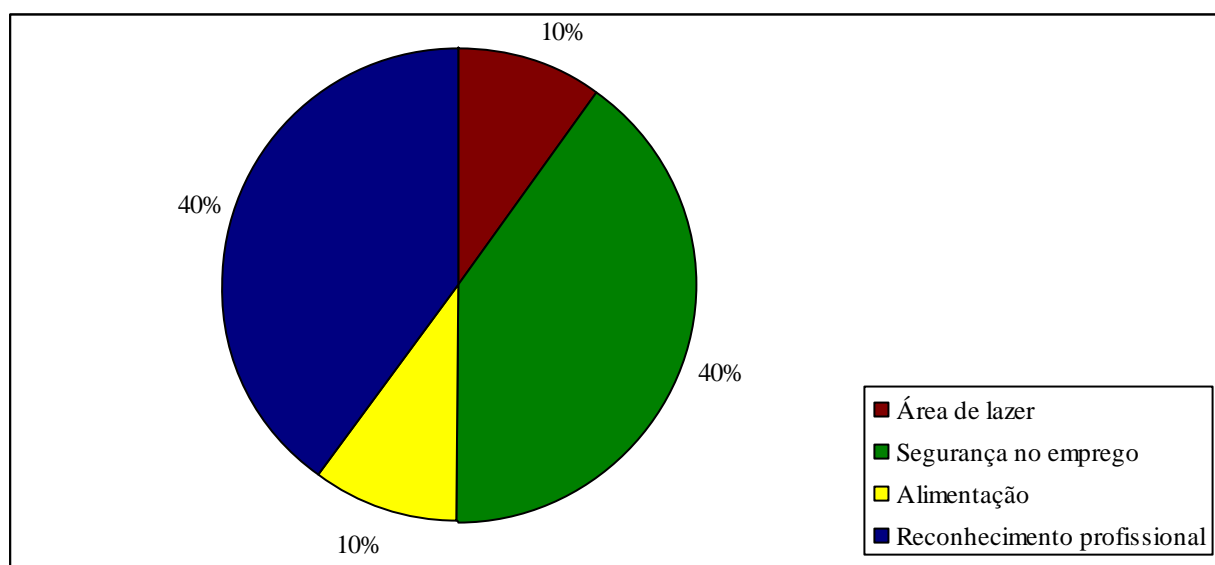
Fonte: Pesquisa Direta. Teresina (PI), 2014.

Chiavenato (2010 b) cita que as organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, fazê-las funcionar e alcançar seus objetivos com sucesso e continuidade. A valorização das pessoas nas organizações nasceu, dentre outros motivos, da necessidade de se corrigir a tendência a desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rígidos e rigorosos, aos quais os trabalhadores deveriam se submeter, cuja eficiência era medida unicamente por meio da produção e a motivação era exclusivamente financeira.

Valorizando o ser humano, houve um deslocamento da visão das pessoas vistas simplesmente como recursos – dotadas de habilidades, capacidade, destreza e conhecimentos para a execução de tarefas – para alcançar objetivos organizacionais, para uma visão de pessoas vistas como pessoas, dotadas de características próprias de personalidade, aspirações, valores, crenças, atitudes, motivações e objetivos individuais.

O gráfico 6 mostra as informações segundo a ordem de importância apresentada pelos colaboradores. O item considerado de maior importância foi a segurança no emprego e o reconhecimento profissional, ambas correspondendo a um percentual de 40%, respectivamente. Itens como área de lazer e alimentação foram citados por 10% dos profissionais. Nenhum profissional (0%) considerou como importante para o desenvolvimento de suas atividades profissionais as instalações sanitárias, higiene no local de trabalho e existência de refeitório.

Gráfico 6. Distribuição das informações segundo a importância dos itens no ambiente funcional



Fonte: Pesquisa Direta. Teresina (PI), 2014.

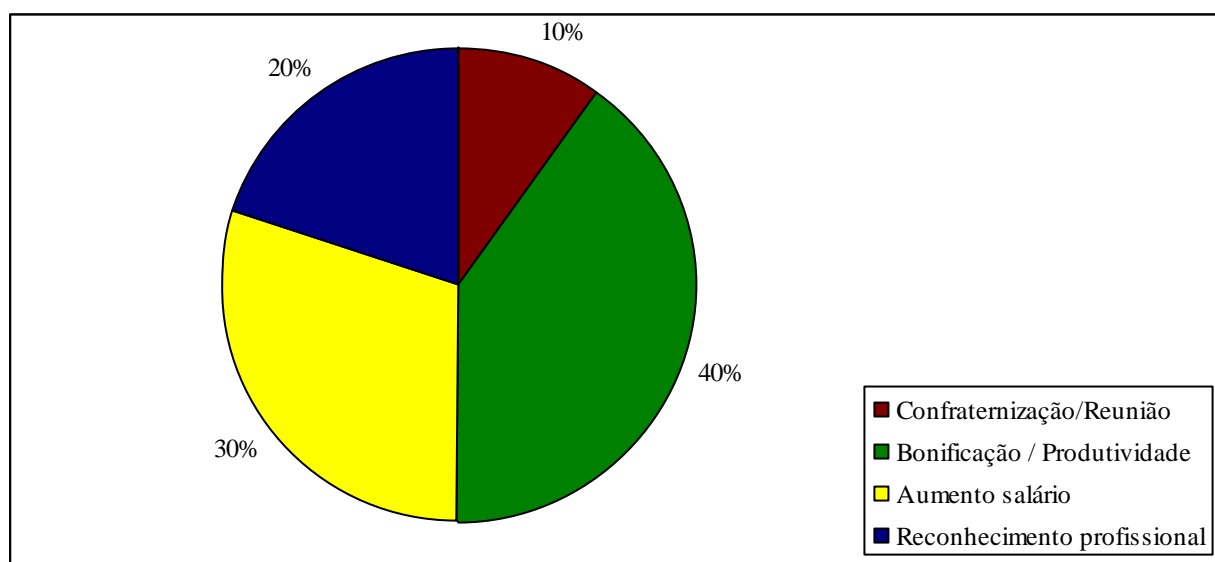
Para Vergara (2009, p.42) o capital humano é o recurso de maior importância para as organizações, pois este é a fonte de criação e de inovação. As pessoas são um ativo intangível das empresas. As máquinas trabalham, mas não inventam. Para esta autora, o dinheiro é poder, mas não pensa. Na era da informação o conhecimento é o recurso organizacional mais importante das organizações, uma riqueza maior e mais importante que dinheiro.

Hoje, as empresas competitivas têm direcionado iniciativas no campo motivacional, com o objetivo de estimular os profissionais a fazerem parte do time e, com isso, alcançarem uma melhor performance. As ações direcionadas à motivação são as mais variadas e dependem

da realidade de cada organização, bem como dos objetivos almejados. Há companhias, por exemplo, que investem em programas de qualidade de vida, treinamentos lúdicos e lazer, além de iniciativas focadas ao reconhecimento pelo engajamento dos funcionários, criando mecanismos de reconhecimento e recompensa para aqueles colaboradores que não têm metas individuais, premiando o bom desempenho e a boa gestão.

Na pergunta aberta, que questiona qual atitude da empresa melhoraria a motivação no trabalho, foram obtidas diferentes variáveis, destacando-se a sugestão de bonificação por produtividade (40%) e aumento salarial (30%). Também foi sugerida a implantação de política de valorização do servidor e melhor reconhecimento do trabalho (20%) e realização de confraternizações / reuniões (10%). Estes percentuais estão representados no gráfico 7.

Gráfico 7. Distribuição das informações(atitudes) segundo a importância do ambiente funcional



Fonte: Pesquisa Direta. Teresina (PI), 2014.

Como se pode observar, necessidades ou motivos não são estáticos e sim, elementos cujas forças podem encontrar uma dinâmica constante e persistente que provoquem e influenciem o comportamento de cada sujeito em particular. Neste processo, o reforço positivo é capaz de influenciar o comportamento no sentido de torná-lo mais eficaz e eficiente no controle e na satisfação de necessidades. Muitas foram as teorias sobre a motivação. Cada uma tem sua própria abordagem, dando maior ênfase a determinados fatores que outros, e contribuindo para se achar o caminho mais apropriado para motivar. Entretanto, faz-se necessário, identificar o melhor caminho para percorrer, com o intuito de melhor entender a motivação e conseguir levar a força de trabalho e elevar o moral, aceitando e vencendo os desafios propostos pela organização.

De acordo com Silva (2005, p.146), a motivação intrínseca está relacionada a recompensas psicológicas, tais como a oportunidade de usar a habilidade de alguém, um sentido de desafio e realização, reconhecimento positivo ou apreciação, ser tratado de maneira considerável. A motivação extrínseca está relacionada a recompensas tangíveis ou materiais, tais como: salários, benefícios adicionais, seguros de vida, promoções, contratos de trabalho, ambiente e condições de trabalho.

Para Novaes (2007, p.3) a teoria de Herzberg considera que fatores como o salário, condições ambientais de trabalho, estilo de supervisão e o relacionamento entre colegas não seriam fatores capazes de satisfazer ou motivar pessoas no trabalho, mas deveriam ser objeto de atenção e preocupação dos dirigentes organizacionais apenas para evitar a insatisfação no trabalho, que também poderia prejudicar o desempenho. Ao contrário, a realização do colaborador, o reconhecimento pessoal, o desenho do cargo e a delegação de responsabilidades seriam os fatores realmente capazes de satisfazer e motivar as pessoas.

Segundo Mayo (2003) o sistema de recompensas de uma organização repercute na motivação no trabalho quando os colaboradores são premiados de modo tangível (bônus em dinheiro, aumento salarial) ou intangível (elogio ou reconhecimento público) por terem praticado comportamentos considerados desejáveis para a organização. Já o sistema de punições tem como finalidade suprimir comportamentos considerados indesejáveis (abandono, baixo desempenho) para o alcance dos objetivos organizacionais.

O desafio das organizações reside, portanto, na necessidade de compreender a dinâmica dos processos internos que movem as pessoas, por meio da adoção de práticas que corroborem o sentido de pertença, a satisfação das pessoas e conseqüentemente, o sucesso e o fortalecimento da imagem da organização.

Reconhecer e valorizar o profissional constitui uma forma de possibilitar a motivação dos empregados em função dos objetivos organizacionais definidos, bem como dos objetivos individuais. O reconhecimento é a ação da organização no sentido de retribuir e premiar as pessoas tendo como referências o desempenho e competências demonstradas. É também elemento fundamental na direção e na motivação das pessoas. É, portanto, reconhecer os empregados que se destacam no exercício de suas atividades seja por tempo de serviço, por desempenho, ou por proposições inovadoras que tragam efetivo incremento aos resultados da organização, de forma a contribuir para o sucesso e fortalecimento da imagem da empresa. Através da busca contínua pelos melhores resultados, as equipes conduzirão a empresa para novos patamares de excelência.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual modelo de Administração propõe o abandono de tradições antigas, onde o gestor tem que se concentrar no presente, cedendo lugar à inovação, mudança de hábitos e de maneiras de pensar e agir. Desta forma, privilegia e a adoção de uma posição humanística, mantendo, portanto, a ênfase nas pessoas.

Levando em consideração todos os autores estudados, percebeu-se que existem muitas formas de motivação e que elas surgem no interior das pessoas, sendo que cada indivíduo reage de forma diferente. Percebe-se também que não há uma teoria certa ou errada que garanta a motivação, porém, ainda é um grande desafio das organizações manter seus colaboradores motivados.

Embora as novas teorias indiquem a importância de se valorizar os indivíduos nas organizações, observa-se na empresa em estudo que pouco se dá atenção a isso e o resultado é que, na prática, os trabalhadores vivenciam um desânimo e desmotivação no trabalho.

Baseado nos dados colhidos na empresa e considerando que há falta de motivação nos funcionários, sugere-se mudanças na conduta administrativa, destacando a necessidade de aumento da valorização da mão de obra. É necessário que a empresa elabore um ambiente que estimule a motivação individual dos funcionários, pois os efeitos da desmotivação no trabalho podem gerar graves problemas tanto para a empresa quanto para as pessoas. Do lado da organização, esta pode sofrer perdas de seus padrões de qualidade e produtividade. Da parte das pessoas, as consequências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao estresse, ao absentéismo, à baixa produtividade e desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com a organização.

A recomendação é que a direção da empresa pesquisada abandone o seu modelo de administração e invista em iniciativas focadas no reconhecimento dos funcionários, uma vez que tal processo configura-se como transformador de qualquer ambiente organizacional, levando, conseqüentemente, a um maior envolvimento e comprometimento das pessoas no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo significativamente para a eficácia organizacional.

Caso o gestor não consiga motivar os funcionários a crescerem junto com a empresa, possivelmente seu papel como líder estará sendo ineficiente. Estimular os colaboradores a terem êxito; melhorar o desempenho; minimizar o impacto dos fatores mais comuns de desmotivação; criar um sistema de recompensas imparcial e contínuo, e transformar experiências negativas em oportunidades positivas é o mínimo que a empresa deve e precisa proporcionar ao seu quadro funcional.

As pessoas com suas atitudes, conhecimentos e habilidades são o principal alicerce das organizações. Neste novo contexto, as pessoas deixam de ser recursos e passam a ser tratadas como seres dotados de inteligência, sentimentos e aspirações. Neste novo ambiente, as novas relações de capital e trabalho e também a necessidade de garantir seu grau de empregabilidade requerem das pessoas uma perfeita integração entre desempenho e potencial, ou seja: não basta ter potencial é preciso colocá-lo em ação.

Hoje, é necessário o gestor posicionar-se para acompanhar as transformações de uma sociedade que muda constantemente. Permanecer em estado de inércia não levará o indivíduo a acompanhar as inúmeras inovações que se apresentam no mundo atual. Portanto, é necessário agir e ser um objeto transformador. Não valorizar aqueles que se dedicam à atividade profissional, é não valorizar o mundo onde está inserido. Neste ponto, volta-se à importância da motivação para o desenvolvimento do ser humano, como pessoa, cidadão e profissional. O mundo não para, e a inserção e permanência, do profissional no mercado de trabalho vão depender da maneira como ele vai enfrentar os desafios de uma sociedade que se movimenta principalmente no que se refere ao excesso de competitividade que estão presentes em todos os setores da vida.

Assim, pode-se pensar na avaliação de desempenho por competências como um importante meio para identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores e servir de estímulo nos esforços para alcançar resultados positivos e satisfatórios tanto para o indivíduo quanto para a empresa.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia aplicada à administração**: uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2005.

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. **A gestão estratégica de pessoas**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). *As Pessoas na organização*. 5 ed. São Paulo: Gente, 2002.

ARAÚJO, Luis César G. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

ATKINSON, Rita L; ATKINSON, Richard C; SMITH, Edward; BEM, Daryl. **Introdução à psicologia de Hilgard**. 13 ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

BALASSIANO, Moisés; SEABRA, Alexandre Alves; LEMOS, Ana Heloisa. Escolaridade, salários e empregabilidade: tem razão a teoria do capital humano? **Rev. adm. contemp**, v.9 n.4 Curitiba Out./Dez. 2005.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOHLANDER, George W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOWDITCH, James L. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CARAVANTES, Geraldo R; PANNO, Cláudia C; KLOECKNER, Mônica C. **Administração**: teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2004.

CASADO, Tânia. **As Pessoas na organização**: a motivação e o trabalho. São Paulo: Gente, 2002.

CHAMPION, Dean J. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 a.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 b.

_____. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 6 ed, 2001.

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Maria Tereza Leme Fleury (org). *As Pessoas na organização*. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

HEIL, Gary. **Douglas McGregor em foco: gerenciando o lado humano da empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymak, 2002.

HIPÓLITO, José Antonio M.; REIS, Germano G. **A avaliação como instrumento de gestão**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). *As Pessoas na organização*. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.

KUGORI, Márcia Sumire. **O discurso dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos e de outros setores sobre a Qualidade de Vida no Trabalho**: Um estudo de caso em uma indústria alimentícia. Dissertação [Mestrado em Psicologia]. Universidade Católica de Goiás. Goiânia, 2004.

KWASNICKA, Eunice L. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12 ed. São Paulo: Futura, 2007.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; SANTOS, Gisele Emídio. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico USF**, v.11 n.2 Itatiba dez. 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NOVAES, Marília Vieira. **A importância da motivação para o sucesso das equipes no contexto organizacional**. Revista Eletrônica de Psicologia, ano 1, n.1, Jul./2007. Disponível em: <http://www.pesquisapsicologica.pro.br/pub01/marilia.htm>. Acesso em 10/05/11.

NUNES, Paulo. **Avaliação de Desempenho**. Disponível em: http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/avaliacao_desempenho.htm#http://analgesi.co.cc/html/t28983.html. Acesso em 22/05/11.

REEVE, John Marshall. **Motivação e emoção**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

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

SANTANA, Vilma S. Morbidade por acidentes de trabalho não fatais em uma área urbana do Brasil In: Carvalho, Luiz Fernando (Org.). **Saúde e Segurança no Ambiente do Trabalho: Contextos e Vertentes**. Belo Horizonte: Fundacentro/UFSJ, 2002.

SANTOS, Eronildes Manoel. **Motivação: por que estímulos semelhantes causam efeitos diferentes?** Disponível em: <http://br.monografias.com/trabalhos3/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes.shtml>. Acesso em 22/09/14.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 19 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SILVINHO, Aldenora Braga Diniz. **A Motivação Humana e as Organizações: Uma Abordagem Fenomenológico-Existencial.** Disponível em: <http://analgesi.co.cc/html/t28983.html>. Acesso em 22/09/14

SOUZA, Vera Lúcia. **Gestão de desempenho: Julgamento ou diálogo?** Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TADIN, Ana Paula; RODRIGUES, José Alceu E; DALSOQUIO, Paulo; GUABIRABA, Zenaide R; MIRANDA, Isabela Tamine Parra. **O conceito de motivação na teoria das relações humanas.** Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, Jan./Jun. 2005.

TAMAYO, Álvaro; PASCOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. adm. contemp.** v.7 n.4 Curitiba Out./Dez. 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WAGNER, John A. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2004.

WEINBERG, Robert S; GOULD, Daniel. **Fundamentos da Psicologia do Esporte e do Exercício.** 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

WINTERSTEIN, Pedro J. **A motivação para a atividade física e para o esporte.** DE ROSE JR et al (Org.). Esporte e atividade física na infância e na adolescência: uma abordagem multidisciplinar. Porto Alegre: Artmed. 2002.

ZANELLI, José Carlos; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencout; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

Caro colaborador,

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, de uma pesquisa. O objetivo é avaliar o papel da motivação no desempenho dos funcionários, tema do Trabalho de Conclusão de Curso do pesquisador. Se concordar em participar, seu nome e identidade serão mantidos em sigilo, sendo que suas respostas não vão interferir em nada no desenvolvimento do seu trabalho na empresa. Leia o que se segue e pergunte ao responsável pelo estudo qualquer dúvida que tiver.

DADOS PESSOAIS

- 1) Sexo: () masc () fem
- 2) Idade: _____ anos
- 3) Estado Civil: () casado () solteiro () divorciado
- 4) Filhos? () não () sim Se sim, quantos? _____
- 5) Nível de Escolaridade: () fundamental () médio () superior ()

DADOS REFERENTES AO TRABALHO / EMPRESA

- 6) A empresa onde você trabalha oferece bonificação por produtividade?
() não () sim
- 7) A empresa em que você trabalha oferece:
 - a) cesta básica () não () sim
 - b) vale transporte () não () sim
 - c) vale alimentação () não () sim
- 8) Existe alguma segurança quanto a acidente de trabalho dos profissionais?
() não () sim Se sim, qual? _____
- 9) No caso de acidente de trabalho a empresa oferece alguma ajuda?
() não () sim Se sim, qual? _____
- 10) O lazer que a empresa oferece lhe satisfaz?
() não () sim
- 11) Comparando com a média salarial dos profissionais que atuam em sua área, como você classificaria o seu salário?
() bom () médio () ruim () não tenho conhecimento dos demais profissionais da área
- 12) O que mais o motiva no seu trabalho?
 - () O salário
 - () O reconhecimento profissional
 - () As condições que a empresa oferece para a execução das funções
 - () bonificação por produtividade
 - () Outros. _____

13) O que mais o desmotiva?

- o salário
- a falta de reconhecimento profissional
- a falta de condições que a empresa oferece para a execução das funções
- a falta de perspectiva de crescimento dentro da empresa
- a falta de bonificação por produtividade
- Outros. _____

14) Classifique de 1 a 7 (do mais para o menos importante):

- instalações sanitárias
- área de lazer
- higiene no local de trabalho
- refeitório
- segurança no emprego
- alimentação
- reconhecimento profissional

15) Qual atitude da empresa melhoraria sua motivação no trabalho:
