

A Mensuração da Motivação dos Funcionários: Um Estudo de Caso

Luiz Eduardo Leite de Moura, Uiz Rodrigo Cunha Moura, Ina Rosa Silveira Cunha,
Ilian Virginia Caixeta

RESUMO

Devido à importância do aspecto motivacional dos funcionários nas organizações diversos estudos acerca deste assunto são realizados constantemente. Assim, este trabalho apresenta uma pesquisa realizada com trinta funcionários de uma empresa da cidade de Ponte Nova em Minas Gerais, através de um questionário que aborda características pessoais dos respondentes como idade, sexo, escolaridade e afins, e também questões relativas à percepção dos funcionários quanto à remuneração, recompensas, incentivos, benefícios, reconhecimento e sobre o ambiente de trabalho no qual estão inseridos, cujo principal objetivo é o de mensurar e identificar o nível de satisfação dos funcionários através da análise descritiva dos dados coletados. Os resultados obtidos indicam que os funcionários estão satisfeitos com as práticas adotadas pela empresa, principalmente quando o estudo se atém a cada um dos itens motivacionais analisados isoladamente. Quando se analisa o grau de motivação em geral para se trabalhar na empresa, verifica-se que a percepção dos trabalhadores não é tão positiva quanto no item anterior.

INTRODUÇÃO

A palavra motivação, derivada do latim *movere*, significa deslocar-se, mover-se. Tem o sentido de força, de impulso que impele o homem e, conseqüentemente, o seu comportamento em busca da satisfação de determinadas necessidades.

Por que algumas pessoas apresentam insatisfação no trabalho e outras não? Por que algumas procuram sempre fazer algo mais e outras não?

Um novo perfil se exige de todo profissional que lida com pessoas. A prática fiscalizadora e reguladora do gerente apresenta, neste contexto, grandes questionamentos e preocupações. A concepção do ser humano limitada a um recurso, no mesmo patamar que os demais recursos organizacionais, incapaz de pensar e de participar da concepção do trabalho, não encontra mais guarida.

Entende-se que as pessoas são naturalmente diferentes e carecem de diferentes técnicas de abordagem, para que se promovam a participação, o envolvimento e o comprometimento de forma a captar a potencialidade criativa das pessoas, com tendência a elevar o nível de motivação da equipe.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é o de identificar o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa de papel localizada em Ponte Nova (MG), que influencia diretamente a motivação desta equipe. Assim, são verificados diversos aspectos relacionados aos diferentes níveis de necessidades inerentes aos seres humanos e que estão presentes também em seu ambiente de trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

A busca da participação ativa dos funcionários, ou seja, o seu comprometimento junto às empresas na maximização dos resultados, gerou muitas teorias sobre motivação, ampliando o entendimento das pessoas e de suas complexidades. Ao entendê-las, a organização consegue melhorar o gerenciamento de seu complexo organizacional, mediante o aperfeiçoamento do seu desempenho.

“Tornar o trabalhador realizado e empreendedor significa considerar o ser humano como um organismo dotado de propriedades fisiológicas e psicológicas, de habilidades e limitações que lhe são peculiares, e dono de um modo de agir distinto. Significa considerar os recursos humanos não como objetos, mas como seres, que, ao contrário dos outros recursos, têm personalidade, cidadania, controle sobre se trabalham, quanto e quão bem; e que exigem responsabilidade, motivação, participação, satisfação, incentivos, recompensas, liderança, posição social e função” (Drucker, 1991:37) .

O conhecimento de algumas teorias permite indicar o enquadramento das pessoas nas organizações. Uma classificação sobre as teorias da motivação foi desenvolvida por Campbell et al. (Apud Coradi, 1985:199), em 1970, que as reuniu em duas categorias:

1- *Motivadoras de processo*: explicam em que processos as variáveis de motivação se inter-relacionam (Quadro 1). Dentre os estudiosos que compartilham dessa teoria, Vroom (Apud Coradi, 1985:186), afirma que motivação é um processo que governa escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo.

Quadro 1. Motivadores de processo

DATA	AUTOR	TEORIA
1937	Clark Hull	Princípio de estímulos – respostas
1948	B. F. Skinner	Princípio do reforço
1959	Victor Vroom	Teoria da expectativa
1969	G. Graen	Teoria da instrumentalidade

Fonte: Coradi (1985:200)

2- *Motivadoras de conteúdo*: estão relacionadas com as variáveis da motivação (Quadro 2). Maslow caracterizou a existência de algumas necessidades básicas, o que, para ele, eram motivos relevantes do comportamento. Por isso, a sua teoria foi classificada de conteúdo, dentre outras teorias desenvolvidas por autores diversos:

Quadro 2. Motivadores de conteúdo

DATA	AUTOR	TEORIA
1938	H.A Murray	Teoria das necessidades
1954	A. H. Maslow	Pirâmide de necessidades
1959	F. Herzberg	Fatores de higiene
1961	D. McClelland	Fatores “n” motivadores
1965	S. Adams	Teorias da equidade
1970	E. A . Locke	Teorias das metas e contenções

Fonte: Coradi (1985:200)

Balcão e Cordeiro (1967) afirmam que a motivação envolve a mobilização de energia e questionam: "Em que circunstâncias os homens empreendem grandes esforços, suportam fadigas, vencem obstáculos? Vemos que tudo isso acontece somente quando motivos fortes impelem os interessados a atingir um fim desejado."

A motivação pode ser enquadrada em dois tipos: extrínseca e intrínseca. A motivação extrínseca é considerada aquela exterior à pessoa. Quando um chefe promete recompensa financeira a um empregado, caso o trabalho que esteja executando tenha êxito, ou se ameaça despedi-lo, em caso contrário. O empregado certamente será motivado, extrinsecamente, a encontrar uma solução para o problema; mas não apaixonado, apenas interessado por ele. “Paixão e interesse estão relacionados com a motivação intrínseca” Quando as pessoas estão

intrinsecamente motivadas, envolvem-se no trabalho pelo desafio ou pelo prazer em si. Sentem motivados pelo interesse, pela satisfação” (Amabile, 1999:112).

“A falta de reconhecimento da distinção feita entre esses dois termos (motivação extrínseca e motivação intrínseca) e seus verdadeiros conteúdos ao se conviver com as pessoas, no geral, tem feito com que muitos passem a acreditar que só poderão ou deverão mover-se quando recompensados ou punidos, transformando-se assim em vítimas passivas das variáveis ambientais. Por outro lado, o oferecimento de recompensas ou punições para pessoas que estão intrinsecamente motivadas, sem esperarem por elas, não só cria, num primeiro momento, um clima de desconforto, como mais adiante pode mesmo levar a todo um processo de desmotivação. Parece paradoxal que não se consiga motivar ninguém, mas que seja tão facilmente capaz de precipitar pessoas no plano da desmotivação”(Bergamini, 1986:105).

O acreditar naquilo que se faz, dar sentido ao trabalho e à vida, ainda, envolver-se com uma missão, fazem parte de pessoas talentosas e competentes. Para elas, o dinheiro sozinho não funciona. Existe sempre algo mais. “Desejam metas que impulsionem a organização e reflitam os valores individuais das pessoas que nela trabalham, ou seja, o tipo de missão que oferece a oportunidade e executar um trabalho que faça diferença. Uma missão contundente é tanto ímã como fato motivador” (Reich, 1999:15).

O Quadro 3 descreve as conseqüências diretas das motivações extrínsecas e intrínsecas.

Quadro 3. A diferença na motivação

PESSOAS MOTIVADAS EXTRINSECAMENTE	PESSOAS MOTIVADAS INTRINSECAMENTE
➤ Consideram-se como tendo metas que lhes foram impostas.	➤ Estabelecem metas para si ou interiorizam metas estabelecidas externamente.
➤ Dependem da sorte para poder atingir as metas.	➤ Dão suporte à consecução das metas com o planejamento da ação.
➤ Deixam de prever as barreiras para a consecução das metas.	➤ Orientada para prevenir problemas, buscando a consecução das metas.
➤ Os membros da equipe procuram evitar a responsabilidade por sua ação individual e coletiva e tendem ao fracasso.	➤ Os membros da equipe assumem responsabilidade pessoal por sua ação individual e coletiva e tendem ao sucesso.
➤ Vêm o ambiente de trabalho como ameaçador.	➤ Encaram o ambiente de trabalho como estimulante.

Fonte: Haigh; Morris, 1997: 66

O comprometimento verdadeiro exige que a motivação humana esteja associada às necessidades internas e não aos fatores externos que satisfazem essas necessidades.

Pessoas comprometidas, voltadas para resultados e motivadas para caminharem por novos processos são o que as organizações de hoje pretendem. Não pensam mais em colaboradores que cumpram apenas suas obrigações, mas aqueles que criem, que ousem, que inovem, que desafiem os desafios, que sejam pura energia, que tenham entusiasmo.

Deci (Apud Ventura, 2003:37) afirma que um ser autônomo é uma pessoa motivada, porque tem liberdade de ação, agindo de acordo com o próprio ser. "Quando autônomas, as pessoas estão inteiramente dispostas a fazer o que estão fazendo e elas abraçam a atividade com um senso de interesse e comprometimento. Suas ações emanam do verdadeiro senso de si mesmas, portanto elas estão sendo autênticas."

Abrahm H. Maslow (1970) ao elaborar a Teoria da Hierarquia das Necessidades Básicas, estabeleceu a estrutura conceitual no estudo da motivação humana. Por esta teoria, as pessoas possuem cinco tipos de necessidades internas:

- necessidades fisiológicas: referem-se à alimentação, moradia, vestuário, dentre outras;
- necessidades de segurança: relacionadas à proteção, preferência por um trabalho estável, reservas financeiras para o futuro, algum tipo de religião ou filosofia que fortaleçam a fé e a crença, estar livre das pressões geradas pelo medo, pela ansiedade;
- necessidade afetivo-social: ter amigos, relacionamentos afetivos, parentes, integração em grupo; isto é, pertencer e ser amada;
- necessidade de estima: querer ser respeitado pelos outros e por si próprio. A auto-estima se traduz pelo desejo de força, realização, suficiência, domínio, competência, confiança, independência e liberdade. A estima dos outros se traduz pelo desejo de reputação e prestígio, dominação, reconhecimento, atenção, importância. Os esforços para demonstrar habilidades e receber reconhecimento são indicadores desta necessidade;
- necessidade de auto-realização: são os desejos de autodesenvolvimento e autoconhecimento.

Para Maslow (1970) as pessoas só passavam de um degrau ao outro na escala de necessidades se o anterior estivesse satisfeito. Não obstante, estudos posteriores revelam que isto não é tão rígido assim, podendo variar de pessoa para pessoa.

Hampton (1983:48) esclarece que, caso algumas necessidades não forem satisfeitas, elas monopolizarão o comportamento consciente da pessoa e têm exclusividade no poder de motivação. No entanto, quando satisfeitas, podem perder o seu poder de motivação. Acrescenta ainda que a satisfação das necessidades de nível mais baixo não produz uma satisfação completa, mas torna-se o ponto de partida para que as de níveis superiores assumam o seu poder de motivação, transformando-se de latentes em ativas .

Frederick Herzberg concentrou seus estudos aos aspectos mais ligados ao trabalho, nas fontes de satisfação que foram denominadas de motivadores. Considerou as necessidades fisiológicas e de segurança como fatores higiênicos, ou seja, aqueles fatores em condições de ajustar os funcionários em seu ambiente. Neste sentido, salários, benefícios e condições físicas de trabalho inadequados podem causar insatisfação e, se adequados, podem não motivar as pessoas. Já as necessidades afetivo-sociais, de estima e de auto-realização constituem fatores motivacionais. Estes produzem efeitos duradouros nas pessoas, englobando sentimentos profundos de satisfação, realização, crescimento e reconhecimento. Na busca de atender essas necessidades, observa-se o surgimento da motivação como uma força interna, uma energia interior própria e exclusiva do ser humano (Herzberg, 1975).

Os fatores considerados por Herzberg foram assim especificados:

- a) Motivadores - o trabalho: realização, reconhecimento para realização, trabalho desafiador, maior responsabilidade e desenvolvimento profissional.
- b) Higiênicos – o ambiente: supervisão, condições de trabalho, relações interpessoais, dinheiro e segurança.

Todos os fatores devem ser promovidos pela empresa, em especial, os motivadores, que mantêm a equipe motivada, o que depende da satisfação no trabalho e do envolvimento de cada funcionário. O enriquecimento do trabalho, o aumento da responsabilidade e o desafio do trabalho são essenciais para a motivação. Todavia, não se deve desconsiderar os fatores higiênicos, uma vez que também são essenciais para que os empregados se sintam satisfeitos e em condições para que outros fatores possam motivá-los (Gil, 2001). A ausência de fatores higiênicos incomoda as pessoas, perturbando os motivadores.

Por sua vez, o pesquisador Douglas McGregor (1960) apresentou a “Teoria X – Teoria Y” que contempla alguns pressupostos a respeito da natureza humana.

“A ideologia da Teoria X pode ser resumida na afirmação de que o ser humano é avesso ao trabalho e o evitará sempre que puder” (Motta, 1975:32). Significa dizer que as pessoas resguardam-se na segurança das ordens e rotinas, preferindo ser dirigidas, não assumindo responsabilidades e, segundo Chiavenato (1987:131), “é fundamentalmente egocêntrica às necessidades da organização”. Em suma, pela Teoria X, é necessário que as pessoas sejam controladas totalmente em suas atividades pela administração; estimuladas por incentivos salariais, vantagens no emprego, ou contidas com ameaças e punições, visando manipular suas ações e modificar o seu comportamento para atender às necessidades da organização.

Chris Argyris (Apud Hersey; Blanchard, 1986:67) alerta que a Teoria X promove relações falsas e inautênticas, reduzindo a competência interpessoal:

“Sem competência interpessoal ou um ambiente psicologicamente seguro, a empresa transforma-se num solo fértil para germinação da desconfiança, dos conflitos intergrupais, da rigidez...”

A Teoria Y, por sua vez, “supõe que as pessoas não são preguiçosas e irresponsáveis por natureza. Postula que os indivíduos podem basicamente autodirigir-se e ser criativo no trabalho, se forem adequadamente motivados” (Hersey; Blanchard, 1986:61).

Segundo Franchi (1994), a Teoria Y

“admite que o homem pode motivar-se, além da satisfação das necessidades básicas e primárias - fisiológicas, de segurança e de convívio social – pela atração que sente pelo trabalho participativo e criativo. A motivação eficaz estaria, pois, em oferecer condições para que os empregados pudessem desenvolver suas potencialidades, optar por modalidades de ação e dirigí-la, atuando criativa e criticamente no âmbito de sua competência”

Para Chris Argyris (Apud Hersey; Blanchard, 1986:67), esta administração deverá desenvolver “relações de confiança e autenticidade entre as pessoas, aumentando a competência interpessoal, a cooperação intergrupar, a flexibilidade...”

Contextualizadas estas teorias, é importante salientar que a observação correta da maturidade das pessoas envolvidas no processo é muito importante. “Na liderança situacional define-se a maturidade como a capacidade e disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento” (Hersey; Blanchard, 1986:187). Neste sentido, mesmo que os agentes facilitadores da participação e do comprometimento sustentem a hipótese da Teoria Y, circunstancialmente, podem assumir um comportamento fortemente diretivo e controlador com algumas pessoas, semelhantemente aos pressupostos da Teoria X, com o objetivo de auxiliá-las no seu desenvolvimento, até que alcancem as condições da Teoria Y. Para tanto, a Organização precisa trabalhar o crescimento pessoal no ambiente de trabalho. Para que os indivíduos se transformem em pessoas maduras, sete mudanças devem ocorrer na sua personalidade (Quadro 4).

Quadro 4. Contínuo imaturidade-maturidade

CRIANÇA IMATURIDADE	MATURIDADE ADULTO
01. Passivo	01. Ativo
02. Dependência	02. Independência
03. Poucos modos de comportamento.	03. Capaz de comportar-se de muitos modos.

04. Interesses dispersos e superficiais.	04. Interesses mais profundos e intensos.
05. Perspectiva de tempo curta.	05. Perspectiva de tempo longa (passado e futuro).
06. Posição de subordinado.	06. Posição igual ou superior.
07. Falta de consciência de si.	07. Consciência e controle de si.

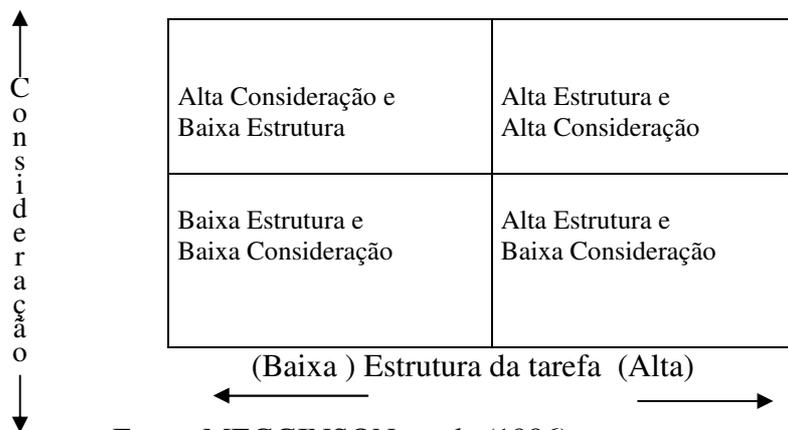
Fonte: Hersey; Blanchard, 1986:69.

A formação deste tipo de mentalidade depende da atuação eficaz do líder, que deve apresentar sensibilidade e capacidade de diagnosticar para sentir e apreciar as diferenças individuais no ambiente de trabalho. Hersey e Blanchard (1986:185) colocam que “mesmo tendo boa habilidade de diagnóstico, os líderes não serão eficazes se não souberem adaptar seu estilo de liderança às exigências do ambiente”.

Robert Tannenbaum e Warren Schmidt (Apud Megginson et al., 1986), pesquisando o estilo de liderança, apresentaram a função de líder com duas variáveis interdependentes. Uma enfatiza a autoridade, por meio da estruturação da tarefa, e a outra destaca a consideração pela pessoa do subordinado, sendo que a primeira aumenta à custa da segunda e vice-versa. Representa um modelo linear.

Os pesquisadores da Universidade Estadual de Ohio (EUA) apresentaram um raciocínio menos linear, levando em conta tanto a consideração pelas pessoas, quanto pela tarefa. Demonstraram os quatro estilos básicos de liderança, plotando-os em dois eixos independentes: estrutura da tarefa e consideração por pessoas. A partir daí, criaram quatro quadrantes, que demonstram as várias combinações entre as duas dimensões e os quatro estilos eficazes básicos de liderança (Quadro 5).

Quadro 5. Quadrantes de liderança, segundo a Universidade do Estado de Ohio.

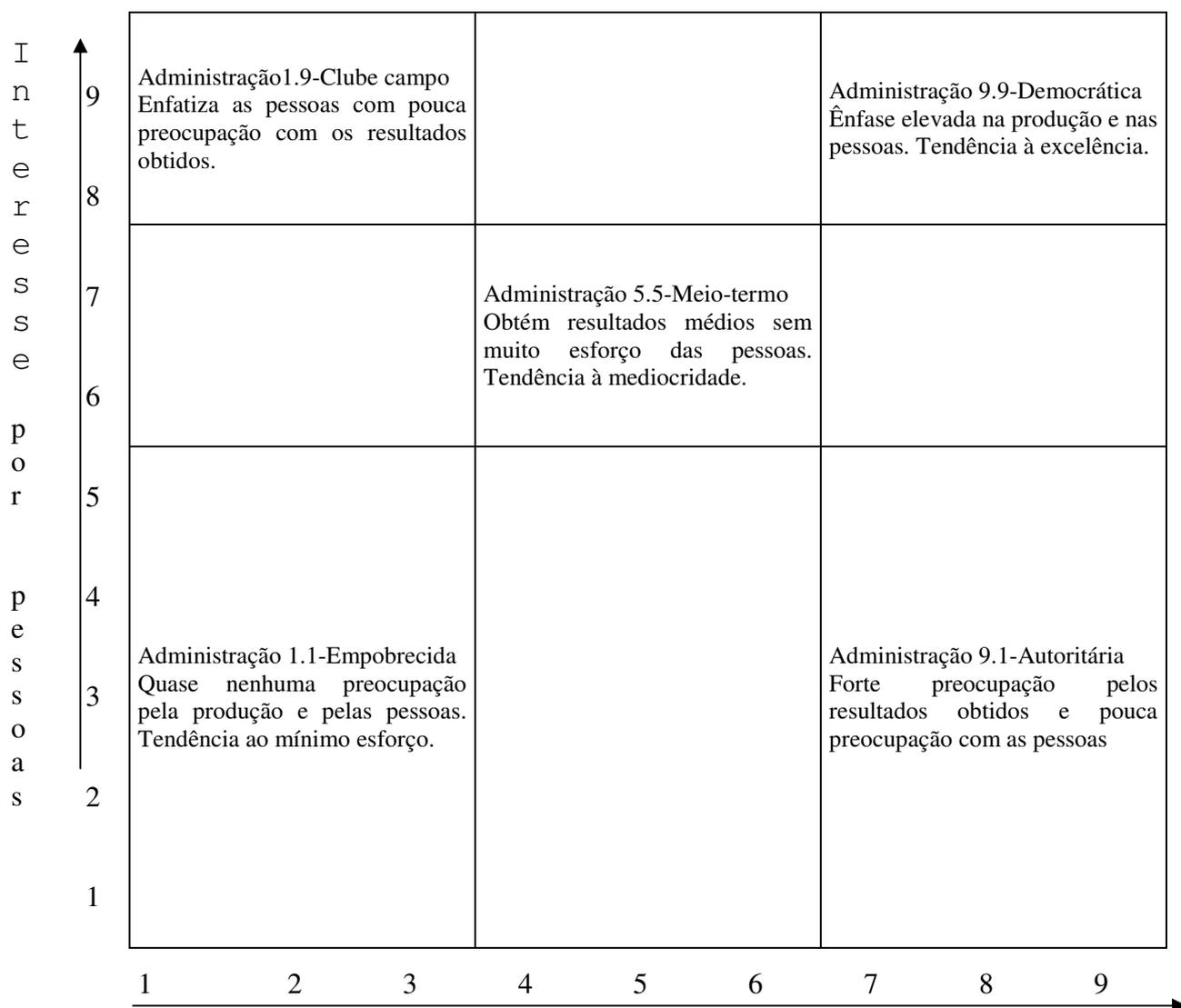


Fonte: MEGGINSON *et al.* (1986)

Com base nestas duas dimensões, Blake e Mouton (Apud Gil, 2001:224) desenvolveram a Grade de Liderança (Managerial Grid) que mede a preocupação do supervisor/gerente tanto com as pessoas como com a tarefa/produção, e, todas as suas interações. Afirmam que os dois tipos de preocupação (pessoas e produção) são complementares e não mutuamente exclusivos.

O Grid Gerencial (Quadro 6) apresenta uma dupla entrada, composta de dois eixos: o eixo vertical representa a “ênfase nas pessoas” (chefes, colegas e subordinados), enquanto o eixo horizontal representa a “ênfase na produção” (resultados dos esforços dos líderes ou de seus subordinados). Cada um dos dois eixos apresenta uma série contínua de nove pontos, em que um é o menor grau, e nove é o grau mais elevado de ênfase.

Quadro 6. Tabela do Grid Gerencial



Fonte: GIBSON *et al.* (1981:193)

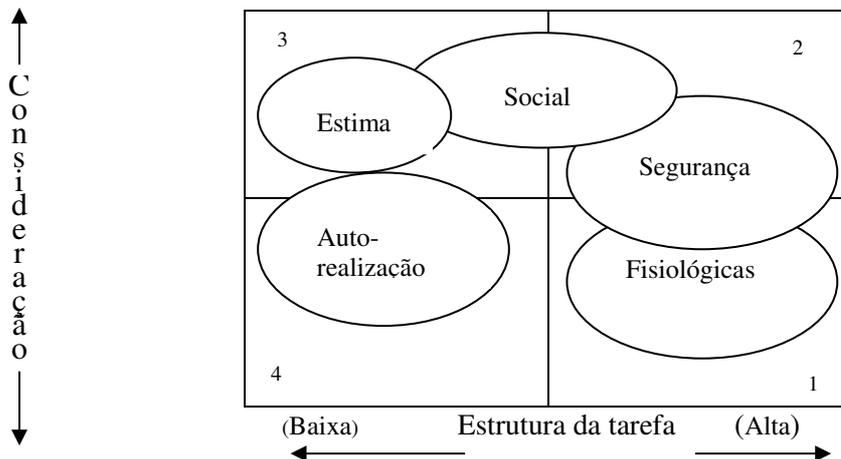
Os autores concluíram que o estilo ideal, ou o melhor modo de gerenciar, é a administração por equipe, ou seja, o líder 9.9. Portanto, toda liderança, através do Grid Gerencial, procura identificar a discrepância entre o seu estilo e aquele ideal.

Ramalho (1997:131) complementa, enfatizando que o Grid Gerencial gráfico é “destinado a avaliar o comportamento no trabalho, bem como a desenvolver na gerência a capacidade de transacionar ou interagir adequadamente com seus subordinados, no sentido de motivá-los a atingir seus mais altos níveis de realização.”

Outras correntes que versam sobre o estilo de liderança recomendável a um grupo ou a um indivíduo, pautam-se nas abordagens situacionais da liderança, a exemplo da Teoria de contingência da liderança de Fiedler e Teoria de liderança situacional de Hersey e Blanchard. Fieldler (Apud Gibson *et al.*, 1981), em seu modelo de liderança contingencial, postula que o desempenho dos grupos é dependente da interação entre o estilo de liderança e a situação; ou seja, a efetividade do grupo está ligada à personalidade do líder e à situação. Conclui que não existe um estilo eficaz de liderança. Será determinado pela situação, em que inúmeras variáveis interferem: personalidade, expectativa do superior e do subordinado, dos colegas, da organização, das funções exercidas pelo superior e a pressão do tempo sobre essas funções.

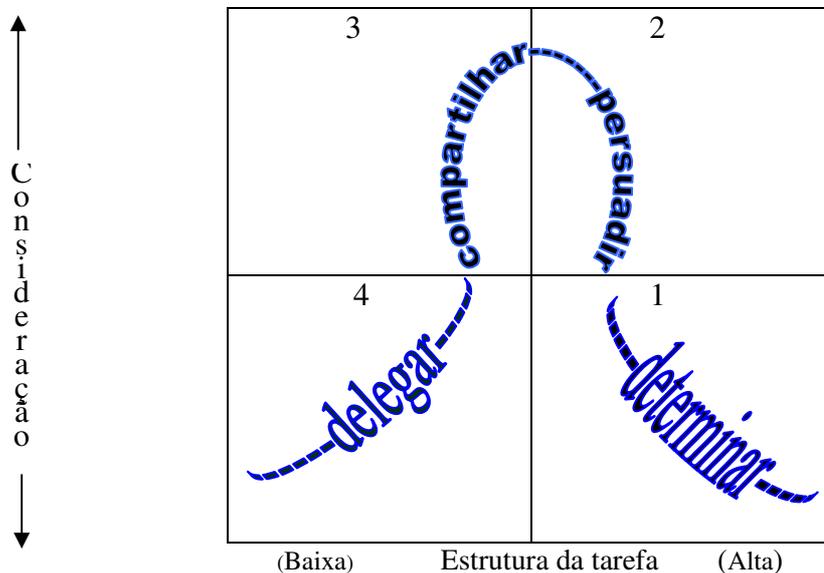
É o que também a equipe comandada por Paul Hersey denominou de liderança situacional, em que o grau de maturidade do subordinado determina o estilo de liderança. Para Hersey e Blanchard (Apud Gil, 2001) a maturidade implica na capacidade e na experiência relacionada com o trabalho, bem como na disposição para aceitar responsabilidade. O relacionamento entre um chefe e seus empregados passa por 4 fases, à medida que os empregados vão adquirindo, sucessivamente, maturidade. Os Quadros 7 e 8 permitem visualizar as necessidades insatisfeitas nos vários níveis de maturidade dos subordinados.

Quadro 7. Necessidades insatisfeitas nos vários níveis de maturidade dos subordinados, segundo Hersey e Blanchard (1986).



Fonte: MATOS (1980)

Quadro 8. Curva da maturidade, segundo Hersey e Blanchard



Fonte: GIL (2001)

O estilo eficaz de liderança, segundo Hersey e Blanchard (Apud Gil, 2001:56), está condicionado ao nível de maturidade do subordinado. Significa dizer que se o estilo estiver centrado nas tarefas, os trabalhos do líder com pessoas de maturidade abaixo da média terão produtividade. No caso de subordinados com maturidade média, os estilos recomendados serão os dos quadrantes 2 e, ou, 3; mas quando a maturidade estiver acima da média, estilo do quadrante 4 será o mais recomendável.

METODOLOGIA

De acordo com Bruyne (1991), o estudo de caso é um método de investigação que através da coleta de numerosas e detalhadas informações, visa a apreender a totalidade de uma situação, utilizando-se de diferentes técnicas de coletas de informações. O estudo de caso é freqüentemente de natureza qualitativa e geralmente descreve situações, apresenta problemas e ilustra teorias, mas sem gerá-las.

Em relação à sua classificação, é uma pesquisa descritiva e, segundo Malhotra (1996), é do tipo conclusiva cujo maior objetivo é a descrição de algo, usualmente características dos mercados. Neste caso, o objetivo é o de se conhecer as opiniões dos funcionários de uma empresa de papel de Ponte Nova-MG e identificar o seu grau de satisfação, inferindo a respeito dos aspectos motivacionais e de determinadas práticas administrativas.

Para a análise das práticas adotadas pela empresa em relação a seus funcionários, foram consideradas as questões: salário; oportunidade de promoção, aqui entendida como melhoria salarial; benefícios, como complemento ao salário; clareza e transparência na comunicação interna, sinalizando a competência do supervisor/superior hierárquico; entendimento das metas e objetivos organizacionais, como demonstrativo indireto da competência do supervisor; um lugar para trabalhar, como reflexo das condições físico-ambientais; e a qualidade de vida no seu trabalho, como condições facilitadoras ao desempenho do trabalho.

Estas questões, devidamente adaptadas, tendem a refletir os fatores higiênicos desenvolvidos por Herzberg (1975). Buscam esclarecer os objetivos dos indivíduos em situação de trabalho. São fatores que, se administrados inadequadamente, podem causar insatisfação e, se adequadamente, podem não motivar as pessoas.

Outros fatores como oportunidade de treinamento e desenvolvimento; reconhecimento e recompensa pelo seu desempenho, em que a recompensa é considerada, neste caso, como outra forma complementar de reconhecimento; incentivo em desenvolver atividades em equipe; e, o grau de motivação em trabalhar na empresa, denotam a percepção dos empregados, bem como a preocupação da administração para com o verdadeiro sentido do trabalho para essas pessoas. Ou seja, focam a força interna que as impulsiona/impele ao trabalho, o que as motiva na realidade. Estas questões, similarmente aos fatores higiênicos, são representativas dos fatores motivacionais de Herzberg (1975).

As questões (Tabela 1) vão servir como indicadores do grau de satisfação ou insatisfação dos funcionários em relação às práticas administrativas e o quanto se sentem motivados em exercê-las. É mostrada, então, a percepção que as pessoas têm em relação a estes fatores e denotam o quanto estão satisfeitas ou não com o seu trabalho. O grau de satisfação se expressa em “bom ou muito bom”; o grau de insatisfação em “ruim e muito ruim”; enquanto a indiferença se faz representar por “nem bom e nem ruim”.

O instrumento de coleta de dados escolhido foi o questionário, constituído por uma série ordenada de perguntas e respondidas por escrito (MARCONI & LAKATOS, 1986). A pesquisa de campo foi realizada com a entrega do questionário a trinta funcionários de uma empresa de papel localizada em Ponte Nova-MG, no período de 02 a 20 de setembro de 2003, contendo 15 perguntas, envolvendo questões como salário, treinamento, promoção, reconhecimento, benefícios, satisfação, relacionamento e desempenho.

Dos trinta questionários entregues, vinte e nove foram respondidos e devolvidos.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados encontra-se subdividida em três partes: a) perfil dos funcionários, envolvendo as variáveis idade, sexo e escolaridade; b) análise do grau de satisfação percebida pelos funcionários em relação às práticas adotadas pela empresa; c) análise do grau de satisfação dos funcionários em relação ao seu nível de motivação.

- a) Perfil dos funcionários – Dos respondentes, 65,51% pertencem ao sexo masculino, 20,69% do feminino, sendo que 13,80% deixaram de identificar o sexo. Em relação à idade verificou-se que a maioria (51,72%) possui entre 30 a 39 anos, 34,48% entre 20 a 29 anos, e, 13,80% com 40 anos ou mais. Por último, mas não menos importante, tem-se a escolaridade dos funcionários em que 41,38% possuem curso superior, percentual bastante significativo; enquanto 27,58% fizeram o 2º grau; 17,24% o 1º grau; e, 13,79% dos funcionários não indicaram a sua escolaridade.
- b) Análise do grau de satisfação/insatisfação dos funcionários em relação às práticas adotadas pela empresa - A análise do Tabela 1, no que tange aos fatores higiênicos, mostra que a maioria dos respondentes (82,8%) está satisfeita com o seu salário, sendo que 69% acreditam que o salário é bom e 13,8% é muito bom. Apenas 17,2% são indiferentes ao seu valor.

QUESTÕES	Área de Satisfação		Indiferença Nem Bom Nem Ruim	Área de Insatisfação		Não Resp.
	Muito Bom	Bom		Ruim	Muito Ruim	
Salário atual	4 (13,8%)	20 (69%)	5 (17,2%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (%)
Oportunidade de promoção	6 (20,7%)	11 (37,9%)	11 (37,9%)	1 (3,4%)	0 (%)	0 (%)
Benefícios	17(58,6%)	12 (41,4%)	0 (%)	0 (%)	0 (%)	0 (%)
Clareza e transparência na comunicação interna	7 (24,1%)	17 (58,6%)	3 (10,3%)	2 (6,9%)	0 (%)	0 (%)
Entendimento das metas e objetivos organizacionais	9 (31%)	12 (41,4%)	7 (24,1%)	0 (%)	0 (%)	1 (3,4%)
Um lugar para trabalhar	7 (24,1%)	21 (72,4%)	1 (3,4%)	0 (%)	0 (%)	0 (%)
A qualidade de vida no seu trabalho	7 (24,1%)	19 (65,5%)	3 (10,3%)	0 (%)	0 (%)	0 (%)
Oportunidade de treinamento e desenvolvimento	11(37,9%)	11 (37,9%)	5 (17,2%)	2 (6,9%)	0 (%)	0 (%)
Reconhecimento pelo seu desempenho	5 (17,2%)	16 (55,1%)	7 (24,1%)	1 (3,4%)	0 (%)	0 (%)
Recompensa pelo seu desempenho	15 (51,7%)	1 (3,4%)	2 (6,9%)	7(24,1%)	0 (%)	4 (13,8%)
Incentivo em desenvolver atividades em equipe	10(34,5%)	15 (51,7%)	4 (13,8%)	0 (%)	0 (%)	0 (%)
O seu grau de motivação em trabalhar na empresa	6 (20,7%)	0 (%)	23 (79,3%)	0 (%)	0 (%)	0 (%)

Tabela 1 – A percepção dos funcionários e as práticas adotadas na empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Outro fator higiênico é a “oportunidade de promoção”, considerado como um mecanismo de melhoria do nível salarial. Observa-se que 58,6% apresentam-se satisfeitos com esse quesito (37,9% com bom e 20,7% com muito bom), enquanto apenas 3,4% demonstram a sua insatisfação, e 37,9% são indiferentes.

O fator “benefícios” considerado também como incremento e complemento salarial gerou 100% de satisfação, sendo que 58,6% o têm como muito bom e 41,4% como bom. É o maior percentual representativo do fator higiênico.

Para o componente “clareza e transparência na comunicação interna”, considerado como imagem da competência dos supervisor, em termos de orientação, esclarecimento, direção, tipo de supervisão e liderança, o nível de satisfação se eleva (82,7%), distribuído entre bom (58,6%) e muito bom (24,1%). Quanto à insatisfação, 6,9% declararam esse fator como ruim, e 10,3% posicionaram-se indiferentemente.

Similarmente ao componente anterior, o fator “entendimento das metas e objetivos organizacionais” busca também verificar a competência do supervisor e a política da empresa, que definem as relações empregador-empregado. Foram 72,4% que se posicionam favoráveis

a este fator (41,4% o consideram bom e 31% muito bom), 24,1% são indiferentes e apenas 3,4% deixam de responder.

Ainda em termos higiênicos, o “lugar para trabalhar” traduzido como o local de trabalho e as condições físico-ambientais, como instalações, máquinas, equipamentos... São as condições favoráveis ao desenvolvimento do trabalho, e que satisfazem a 96,5% dos respondentes (72,4% o consideram bom e 24,1% muito bom). É o segundo maior percentual representativo do fator higiênico. Somente um respondente (3,4%) mostrou-se indiferente.

Quanto a “qualidade de vida no seu trabalho”, ou seja, o *status* que o trabalho faculta, identificado como prestígio interno e externo, autoridade, relacionamento, verifica-se que 89,6% encontram-se satisfeitos (65,5% expressos em bom e 24,1% em muito bom), e, 10,3% portaram-se indiferentemente.

- c) Análise do grau de satisfação dos funcionários em relação ao seu nível de motivação - No que tange aos fatores motivacionais (Tabela 1), verifica-se que a “oportunidade de treinamento e desenvolvimento” satisfaz a 75,8% dos respondentes (37,9% como bom e 37,9% como muito bom); 6,9% o consideram como ruim (não os satisfaz) e 17,2% são indiferentes.

Para o fator “reconhecimento pelo desempenho” 72,3% demonstram satisfação (55,1% como bom e 17,2% como muito bom); 3,4% insatisfação, achando-o ruim; e, 24,1% indiferentes.

Já a “recompensa pelo seu desempenho”, aqui considerado também como uma forma de se materializar o reconhecimento, obteve um grau de satisfação de 55,1% dos respondentes (51,7% muito bom e 3,4% como bom); 24,1% de insatisfação (ruim); 6,9% se colocam como indiferentes, e, 13,8% deixam de responder esta questão. Observa-se que é o maior nível de insatisfação registrado e também o maior percentual (13,8%) de não-respondentes.

Em relação ao “incentivo em desenvolver atividades em equipe”, 86,2% dos respondentes se sentem bastante satisfeitos (51,7% bom e 34,5% muito bom); enquanto 13,8% demonstram indiferença. É o maior percentual registrado quanto ao fator motivacional.

Ao serem questionados sobre o “grau de motivação em trabalhar na empresa”, a maioria, 79,3% posicionaram-se como indiferentes e apenas 20,7% mostraram-se satisfeitos. Causou estranheza este resultado, uma vez que todos os demais fatores influenciaram positivamente o nível de satisfação, tanto em termos higiênicos como motivacionais.

CONCLUSÕES

Em decorrência dos resultados, não se tem como configurar uma conclusão hermética, mas apresenta pontos considerados essenciais para melhor entendimento da empresa/pesquisa.

Há de se convir que as divergências podem ser inferidas pela presença de elevado grau de necessidades de auto-estima e de auto-realização, ainda não satisfeitas pelos respondentes. Já as necessidades fisiológicas e de segurança, aparentemente, apresentam um estado de carência inferior, uma vez que estas últimas têm sido contempladas suficientemente pela empresa, haja vista o elevado nível de satisfação assinalado pelos subordinados. É conveniente acrescentar ainda que, não obstante o percentual relativamente significativo em relação ao nível de satisfação de todos os fatores, não se pode desconsiderar o grau de indiferença assinalada também em todos esses mesmos fatores. Outro ponto importante e que vem corroborar com esta linha de raciocínio é quanto ao percentual de insatisfação (24,1%), de indiferentes (6,9%) e de não-respondentes (13,8%) em relação a “recompensa pelo seu desempenho”, em que quase a metade não afirmou categoricamente a sua satisfação pela recompensa. Parece indicar que não se sentiram convenientemente recompensados pelo esforço despendido, em função de não estarem recebendo uma recompensa à altura do desempenho. Isto também pode ser inferido ao se analisar que foram reconhecidos quanto ao desempenho, mas não suficientemente recompensados para garantir satisfação neste quesito.

Isto posto, parece que a administração da empresa não se deu conta dessa realidade, e, tem adotado práticas administrativas que saciam e satisfazem mais as necessidades primárias e pouco as de nível superior. Vale dizer também que, aparentemente, fatores higiênicos têm tido prioridade sobre os fatores motivacionais de Herzberg.

É sintomático o elevado percentual auferido pelo indicador da competência do supervisor (“clareza e transparência na comunicação interna”), como o estilo de supervisão, orientação e liderança. Os respondentes, talvez temerosos de se virem revelados e expostos a qualquer tipo de penalidade e ao risco de perderem o emprego, optaram por elogiarem por demais a atuação do supervisor. Num primeiro momento, parece que a supervisão tem adotado um estilo administrativo que tende a contemplar a natureza humana com alguns pressupostos da Teoria X-McGregor (incentivos salariais, vantagens, ameaças ou punições), no sentido de direcionar as suas ações e seu comportamento para atendimento das necessidades organizacionais. Não obstante, a pesquisa parece também indicar que os empregados encontram-se em grau de maturidade mais elevado, apresentando interesses mais profundos e intensos no ambiente de trabalho. Isto implica que o supervisor deve desenvolver habilidade em diagnosticar a realidade e em adotar um estilo eficaz de liderança para atender às exigências de seus funcionários. São os postulados das Teorias Contingencial/Situacional que devem entrar em ação para melhor adequar vários graus de maturidade e interesses das pessoas e da empresa.

Em síntese, tudo indica que a indiferença registrada (79,3%) em relação à motivação dos funcionários em trabalhar na empresa, contrapondo à satisfação generalizada dos demais fatores, parece “esconder” alguma coisa maior do que a revelada na pesquisa.

Por sua vez, a existência de uma prática administrativa que aparentemente venha a satisfazer os fatores motivacionais, na realidade não permite surtir os efeitos desejados, seja porque os funcionários estejam posicionados nos últimos níveis da pirâmide de necessidades de Maslow, seja porque na realidade não se adotam valores e princípios que realmente permitam despertar e desenvolver as necessidades mais elevadas de seus funcionários.

A par dessas considerações, o presente estudo sugere a existência de um quadro caracterizado por um potencial de problemas e ameaças aos fatores motivacionais. Evidentemente não se pode ignorar que os resultados obtidos ainda impõem questionamentos acerca dos níveis de satisfação e de necessidades dos funcionários, da prática administrativa adotada e do estilo de liderança da supervisão. Outros estudos se fazem necessários, visando aprofundar a questão. No entanto, nada disso impede que a empresa comece a refletir e adotar alguns mecanismos que possam identificar com maior propriedade a causa real das divergências encontradas.

Por fim, releva destacar a importância da motivação no gerenciamento de seu capital intelectual, como força propulsora de maior produtividade e eficácia organizacional. Todavia, não se pode deixar de considerar a complexidade intrínseca da realidade organizacional com a interação de múltiplos fatores. E é este o grande desafio!

BIBLIOGRAFIA

- AMABILE, Teresa M. Como (não) matar a criatividade. **HSM Management**, São Paulo, v.3, n.12, p.110-116, jan./fev., 1999.
- ARGYRIS, Chris. Aprendizado de 2 voltas. **HSM Management**, São Paulo, v.3, n.17, p.12-20, nov./dez., 1999.
- BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO, Laerte L. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: Linus, 1967. 366 p.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1986. 122 p.
- BERGAMINI, Cecília W. **Desenvolvimento recursos humanos**. São Paulo:Atlas, 1980.137p.
- BRUYNE, Paul de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teorias, processos e práticas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. 381p.
- CORADI, Carlos D. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985. 305 p.
- DRUCKER, Peter. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1991. 451 p.
- FRANCHI, Antônio Carlos P. **Motivação: um estudo para caracterização de um estilo gerencial**. Rio de Janeiro: IBM, 1994.
- GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY Jr, J. H. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: Atlas, 1981. 252 p.
- GIL, A Carlos. **Gestão pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo:Atlas, 2001.307p.
- HAIGH, R.H.; Morris, D.S. Quem manda em quem: a redefinição dos parâmetros de poder nas empresas. **HSM Management**, São Paulo, v.1, n.5. p. 62-78, nov./dez., 1997.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 590p.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986. 417 p.
- HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? São Paulo: Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, 1975. v.1, fasc.13.
- MARCONI, Maria A e LAKATOS, Eva M. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1986.
- MALHOTRA, Naresh K. **Marketing research: an applied orientation**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- MASLOW, A H. Motivation and personality. 2.ed.New York:Harper & Row Publishers,1970.
- MATOS, F. G. **Gerência participativa**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1980. 198p.
- McGREGOR, D. **The human side of interprise**. New York: McGraw Hill, 1960.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRY Jr, P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986. 543 p.
- MOTTA, Fernando C. P. M. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1975. 146 p.
- RAMALHO, Newton C. **O fator humano na empresa: aspectos técnicos, psicossociais e gerenciais**. Rio de Janeiro: LTC, 1977. 156 p.
- REICH, Roberto B. O cimento: uma nova relação empregador e empregado é o caminho do êxito para a empresa da nova economia. **HSM Management**, São Paulo, v.3, n.16, p.13-22. Set./out., 1999.
- VENTURA, Adriana M. Interface entre motivação e liderança. **Revista da ESPM**, São Paulo, v.10, n.2, p.34-41, mar./abr., 2003.