

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GABRIEL BONETTI

**MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM UM ESCRITÓRIO DE
CONTABILIDADE: APLICAÇÃO DO MODELO DOS DOIS FATORES DE
FREDERICK HERZBERG**

Florianópolis

2010

GABRIEL BONETTI

**MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM UM ESCRITÓRIO DE
CONTABILIDADE: APLICAÇÃO DO MODELO DOS DOIS FATORES DE
FREDERICK HERZBERG**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Marina Keiko Nakayama, Dra.

Florianópolis

2010

GABRIEL BONETTI

**MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM UM ESCRITÓRIO DE
CONTABILIDADE:: APLICAÇÃO DO MODELO DOS DOIS FATORES DE
FREDERICK HERZBERG**

Esta monografia foi apresentada no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota final _____ atribuída pela banca examinadora constituída pelo(a) professor(a) orientador(a) e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 23 de junho de 2010

Professora Dra. Valdirene Gasparetto
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

Professora Dra. Marina Keiko Nakayama
Orientadora

Professora Dra. Sandra Rolim Ensslin
Membro

Professor João Henrique Costa
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais, Lau e Sandra, pelo carinho e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, pelo apoio concedido durante toda vida.

À Universidade Federal de Santa Catarina, por me proporcionar um ensino gratuito e de qualidade.

Aos professores do departamento de Ciências Contábeis pelo convívio e aprendizado nesses últimos anos.

À orientadora Professora Marina, que sempre esteve disposta e acessível, auxiliando-me prontamente.

Aos meus pais, que com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Aos grandes amigos da faculdade, em especial, Diogo, Juliano e Renato por termos compartilhado momentos de alegria e de angústia com tardes de estudo e noites de festa.

A minha Tia Albertina, que me acolheu como filho quando cheguei a Florianópolis para cursar o ensino médio.

A todos os familiares que de algum modo me incentivaram.

E, em especial a Larissa, por fazer com que eu acreditasse no meu potencial e por não me permitir desistir nos momentos mais difíceis com o seu grande apoio e sem nunca ter medido esforços para que eu concluísse esta jornada.

Estas foram as pessoas que acreditaram em mim e no meu potencial desde o início!

OBRIGADO POR TUDO!

“Se você pensa que pode ou se pensa que não pode,
de qualquer forma você está certo.”

Henry Ford

RESUMO

BONETTI, Gabriel. **Motivação dos funcionários em um escritório de contabilidade:** aplicação do modelo dos Dois Fatores de Frederick Herzberg. 2010. 78 p. Trabalho de Conclusão de Curso (monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

O estudo da motivação no ambiente de trabalho vem tornando-se cada vez mais importante, uma vez que as organizações passam a se interessar mais pelo seu empregado ao observá-lo do ponto de vista mais humano e social. O presente estudo tem como objetivo identificar os fatores que exercem influência nos graus de satisfação e motivação dos funcionários, além de investigar estes níveis no ambiente de trabalho. A Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg foi escolhida para dar a fundamentação teórica do trabalho e desenvolver a pesquisa, de acordo com os fatores propostos na teoria. Assim, para o trabalho utilizou-se as pesquisas descritiva e exploratória, além da aplicação de um questionário com o intuito de levantar os dados necessários ao estudo de caso. Tal instrumento foi respondido por catorze profissionais do Setor Contábil-Fiscal de uma empresa contábil. Procurou-se, através da quantificação dos dados, reconhecer e enumerar quais fatores são os causadores de satisfação ou insatisfação dentro de um grupo de funcionários. Os resultados obtidos são considerados positivos em relação à teoria de Herzberg, pois, de modo geral, revelaram que a maioria dos colaboradores da empresa pesquisada está satisfeito com o exercício da sua atividade, bem como com o seu ambiente de trabalho. A maioria dos respondentes mostrou-se satisfeita para o fator motivacional Realização e apresentou-se insatisfeita com o fator higiênico Salário.

Palavras-chave: Motivação – Satisfação no Trabalho – Teoria dos Dois Fatores de Herzberg – Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo básico de comportamento.....	16
Figura 2 Satisfação de uma necessidade como uma das etapas do ciclo motivacional.	16
Figura 3: Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	19
Figura 4: Comparação entre fatores que conduzem a extrema satisfação e a extrema insatisfação.	23
Figura 5: Relação entre as teorias de Maslow e Herzberg.	25
Figura 6: Exemplo de como a expectativa em relação ao trabalho afeta o nível de desempenho do profissional na sua função.	28
Figura 7: As três relações da teoria da expectativa.....	29
Figura 8: Comparação entre os modelos de Maslow, Herzberg e Alderfer.	32
Figura 9: Fatores satisficentes e fatores insatisficentes	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores Motivacionais.....	35
Quadro 2 – Fatores Higiênicos	36
Quadro 3 – Fatores Higiênicos da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg	40
Quadro 4 – Fatores Motivacionais da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg	40
Quadro 5 – Comparação dos Resultados entre os Escritórios.	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fatores Motivacionais	46
Tabela 2 – Fatores Higiênicos	47
Tabela 3 – Resultado Total e Média dos Respondentes.....	48
Tabela 4 – Fator Predominante por respondente sobre os Fatores Higiênicos e Motivacionais	49
Tabela 5 – Fator Predominante por Gênero Masculino	50
Tabela 6 – Fator Predominante por Gênero Feminino.....	52
Tabela 7 – Fator Predominante entre os Gêneros.....	53
Tabela 8 – Fator Predominante por Faixa Etária (de 18 a 25 anos)	54
Tabela 9 – Fator Predominante por Faixa Etária (de 26 a 35 anos)	55
Tabela 10 – Fator Predominante por Faixa Etária (mais de 45 anos).....	56
Tabela 11 – Fator Predominante na Relação entre as Faixas Etárias	56
Tabela 12 – Fator Predominante por Tempo de Serviço (menos de 1 ano).....	57
Tabela 13 – Fator Predominante por Tempo de Serviço (de 1 a 5 anos).....	58
Tabela 14 – Fator Predominante por Tempo de Serviço (de 6 a 10 anos).....	59
Tabela 15 – Fator Predominante na Relação entre o Tempo de Serviço	59
Tabela 16 – Fator Predominante por tipo de Formação (Nível Médio).....	60
Tabela 17 – Fator Predominante por tipo de Formação (Nível Técnico)	61
Tabela 18 – Fator Predominante por tipo de Formação (Nível Superior Incompleto)	62
Tabela 19 – Fator Predominante por tipo de Formação (Nível Superior Completo)	63
Tabela 20 – Fator Predominante na Relação entre os tipos de Formação	64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO.....	14
2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO	17
2.3 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO	18
2.3.1 Antigas teorias sobre motivação	19
2.3.1.1 Teoria das Necessidades de Abraham Maslow	19
2.3.1.2 Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor	21
2.3.1.3 Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg.....	22
2.3.2 Teorias Contemporâneas sobre motivação	25
2.3.2.1 Teoria das Três Necessidades de McClelland	26
2.3.2.2 Teoria da Expectativa	28
2.3.2.3 Teoria da Equidade.....	29
2.3.2.3 Teoria do Reforço.....	30
2.3.3. Outras teorias sobre motivação	31
2.4 SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	32
3 METODOLOGIA	38
3.1 SUJEITOS DA PESQUISA	39
3.2 COLETA DE DADOS	39
3.3 TÉCNICAS PARA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	41
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	41
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	42
4.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS	42
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS RELACIONADOS AOS FATORES MOTIVACIONAIS E AOS FATORES HIGIÊNICOS	45
4.3 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	48
4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	64
4.4.1 Análise em Relação aos Fatores Motivacionais	66
4.4.2 Análise em Relação aos Fatores Higiênicos	66
4.4.3 Comparação dos Resultados	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS	73
ANEXO	76

1 INTRODUÇÃO

As relações existentes dentro de uma organização vão além das trocas feitas entre produtores e consumidores. Em períodos como o pós Revolução Industrial, muitos empresários passaram a valorizar mais os seus empregados, as suas atividades e os seus desempenhos, uma vez que passaram a reconhecê-los como ferramentas importantes para o sucesso da sua empresa.

O nível de satisfação dos funcionários é algo que influencia e reflete diretamente no desempenho da organização, tanto na relação com os seus clientes quanto com a sua concorrência.

Não existe uma regra geral que defina o modo de manter funcionários satisfeitos no seu ambiente de trabalho. Para Bergamini (1989), a idéia de “regra geral” é inviável, visto que as pessoas demonstram ter interesses diferentes umas em relação as outras, o que, deste modo, justifica as diferentes razões que levam vários funcionários a desempenhar a mesma tarefa de maneira diferente. Bergamini (1990) também entende que as organizações preocupam-se constantemente com o alcance de suas metas e dos seus objetivos, mas que os seus funcionários estão mais naturalmente orientados a buscarem a sua auto-realização profissional. Porém, a autora explica que a busca pelos seus objetivos pessoais não afasta, necessariamente, o funcionário dos objetivos da empresa.

Desta forma, Sá (2009, apud CHIAVENATO, 2002) afirma que os laços de interdependência entre os objetivos pessoais dos funcionários e os objetivos da organização são fortes, pois a vida e as metas de ambos estão conectadas em vários pontos da relação profissional.

Ter funcionários satisfeitos é muito importante para o crescimento da organização. Trabalhar em um ambiente motivacional traz benefício tanto para o profissional como para a empresa.

É muito provável que um funcionário motivado seja um funcionário satisfeito, o que o leva a ter melhor qualidade de vida profissional e pessoal. Robbins (2002) afirma que funcionários satisfeitos estão mais propensos a falar bem da organização, ajudar os colegas de trabalho e exercer as suas atividades cotidianas de forma a superar as expectativas da empresa, enquanto que os funcionários insatisfeitos apresentam atitudes negativas que podem prejudicar seriamente a organização. Ou seja, uma pessoa motivada tem o seu desempenho muito mais elevado do que aquela que sofre de depressão, ansiedade ou que tem problemas de

relacionamento interpessoal. Esses problemas interferem na produtividade da empresa e, conseqüentemente, no seu setor financeiro. Além disso, outros prejuízos podem ser sofridos pela organização por ter pessoas desmotivadas, como por exemplo, execução de trabalhos sem qualidade, erros constantes, alta rotatividade de profissionais, falta de criatividade, falta de vontade e empenho do funcionário, greves, dentre outros.

Para o profissional, trabalhar em um ambiente que não lhe traz satisfação também pode gerar stress, doenças psicossomáticas em geral, como crises nervosas, desatenção e falta de concentração para executar a atividade. De acordo com Kanaane (1999), o comportamento das pessoas é constantemente influenciado pelo ambiente de trabalho onde esta se encontra em função dos aspectos sócio-organizacionais.

Pode-se, então, inicialmente compreender a importância de ter-se funcionários satisfeitos e motivados na empresa. O presente trabalho propõe a análise de satisfação e motivação dos funcionários em um escritório de contabilidade. Sendo assim, apresentamos a questão que orienta esta pesquisa: **quais aspectos motivacionais são encontrados entre os funcionários em um escritório de contabilidade de Florianópolis?**

O objetivo geral do presente trabalho é *observar a presença de satisfação e insatisfação dos funcionários de um escritório de contabilidade em relação aos fatores motivacionais e higiênicos presentes na empresa.*

Especificamente, pretende-se:

- Identificar quais os fatores que causam maior influência na satisfação e na motivação dos funcionários da empresa;
- Investigar a representatividade dos fatores de motivação dos empregados no seu ambiente de trabalho.

Pretendemos com este estudo, contribuir para a organização da empresa uma vez que com as informações obtidas dos questionários, podemos analisar os pontos positivos e negativos em relação aos seus funcionários, conhecendo assim a verdadeira estrutura motivacional da empresa com base nas opiniões dos próprios empregados.

Sendo assim, este trabalho é constituído por cinco capítulos. No primeiro, apresentamos, sucintamente, a temática do estudo do presente trabalho, o problema da pesquisa e os objetivos que se pretende alcançar, bem como as justificativas para sua realização.

No segundo capítulo, apresentamos a fundamentação teórica que servirá de base para análise dos dados da pesquisa.

Na seqüência, os procedimentos metodológicos adotados e no quarto capítulo, apresentamos os dados obtidos com a realização da pesquisa e sua análise. E, por fim, as considerações finais, conclusões e recomendações são apresentadas no capítulo cinco.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresentamos a seguir, os conceitos e as teorias clássicas e contemporâneas sobre motivação assim como os conceitos sobre satisfação e a exposição das diferenças existentes entre motivação e satisfação.

2.1 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO

A realização de uma tarefa qualquer, por mais simples que seja, pode ser uma ação muito frustrante ou desanimadora para quem a executa. O fato de um indivíduo não estar em sintonia com a atividade que presta ou com o ambiente onde está, ocasiona um grande descontentamento pessoal, uma vez que o profissional não consegue enxergar o sentido ou o significado do seu ato na sua vida.

Lopes (1980, p. 10) parte do pressuposto que a motivação é uma variável interna do ser humano, que não é possível ser observada, mas que pode ser explicada através do seu comportamento:

[...] motivação é uma variável interveniente porque não pode ser vista, ouvida ou tocada: somente pode ser inferida por meio do comportamento. Em outras palavras, somente podemos julgar quão motivada está uma pessoa mediante a observação do seu comportamento. Não podemos medir diretamente a motivação, uma vez que ela não é passível de observação.

O mesmo ambiente pode influenciar no comportamento de várias pessoas de maneiras distintas. Davis (1992) entende que cada indivíduo tem tendência a se motivar conforme as condições culturais do ambiente em que vive e de acordo com o modo como as pessoas aceitam o seu trabalho e como encaram suas vidas. O autor afirma, também, que nem todas as ações humanas são motivadas, mas a maioria das atitudes conscientes que assumimos são motivadas ou possuem uma razão para ocorrer.

Para muitos autores, como Marras (2000), a motivação é um processo endógeno, ou seja, parte de dentro das pessoas para fora e é percebida de forma diferente em vários indivíduos num mesmo ambiente ou, ainda, de maneiras diferentes numa mesma pessoa em períodos de tempo distintos. Logo, podemos afirmar, de acordo com Chiavenato (2004), a diferença conceitual entre motivação e incentivo: motivação é a busca pela satisfação de uma necessidade interior do indivíduo, enquanto incentivo é um estímulo externo associado à recompensa por alguma realização.

Motivação é tida, então, como o “resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve” (CHIAVENATO, 2004, p. 476) e, conforme o autor, as pessoas têm níveis de impulsos motivacionais básicos diferentes, além de que apenas uma pessoa pode ter oscilações dos níveis motivacionais ao longo do tempo.

Werther e Davis (1983, p.300) tratam sutilmente sobre a diferença entre motivar e obrigar ou impor algo a um indivíduo:

Motivação é o impulso de uma pessoa pra ela agir porque ela assim o deseja. Se as pessoas forem empurradas, estão meramente reagindo à pressão. Agem porque julgam que têm de fazê-lo. Entretanto, se estão motivadas, fazem a escolha positiva para realizar alguma coisa, porque vêem este ato como significante para elas.

O que gera o processo motivacional é uma causa, uma razão, um motivo, como definido por Chiavenato (2003, p.89) “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico”. O impulso gerado pode ser provocado por um estímulo do ambiente – estímulo externo – ou por um estímulo mental ou cognitivo da própria pessoa – estímulo interno.

Este primeiro estímulo é o que gera a necessidade não-satisfeita, segundo Chiavenato (2003). Para este autor, o conceito de necessidade deve ser entendido como “uma carência interna da pessoa, ou seja, um estímulo que dirige o comportamento para a sua satisfação”. (CHIAVENATO, 2004, p. 478). A sensação de carência desencadeia um processo de tensão, desequilíbrio, desconforto que faz com que o indivíduo procure um comportamento capaz de livrá-lo desta situação. Assim, busca-se o equilíbrio através de um novo comportamento e, se esta nova forma de agir satisfazê-lo, ele retorna ao equilíbrio. A sequência de eventos que vão desde a carência até a situação de equilíbrio novamente é chamada por Chiavenato (2003) de Ciclo Motivacional.

Para Chiavenato (2003), um modelo básico de comportamento (Figura 1) pode ser igual para várias pessoas, o que poderão ser diferentes são os resultados. A forma como cada pessoa responde depende da sua percepção do estímulo, da proporção das suas necessidades, da sua cognição etc.

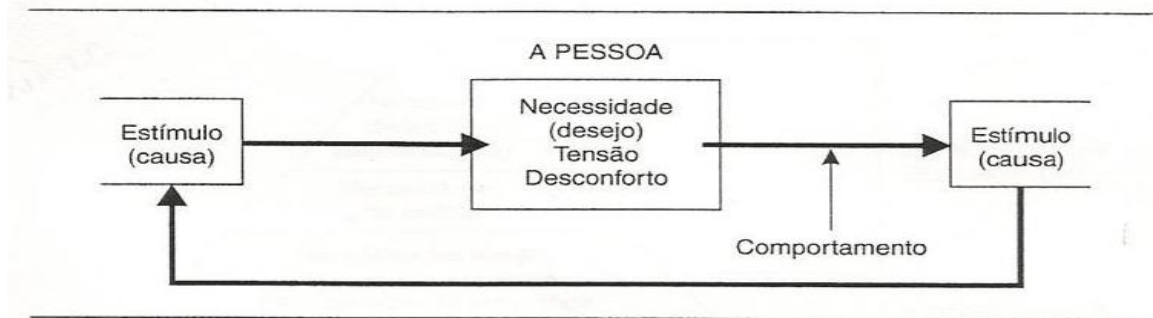


Figura 1: Modelo básico de comportamento.
Fonte: Chiavenato, 2003, p. 91

O modelo de comportamento que varia é aquele que envolve a satisfação, conforme mostra o esquema exposto por Chiavenato (2003) (Figura 2):

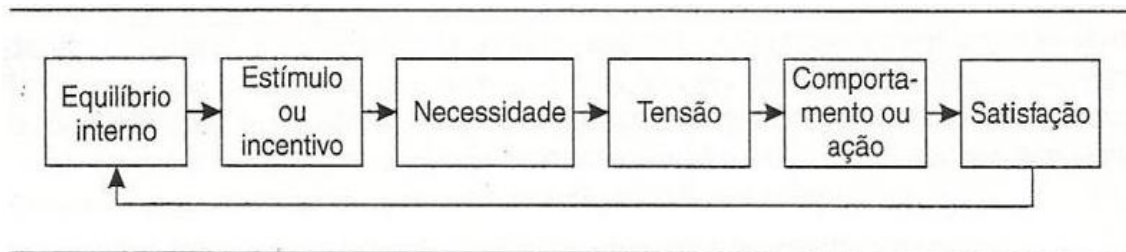


Figura 2 Satisfação de uma necessidade como uma das etapas do ciclo motivacional.
Fonte: Chiavenato, 2003, p. 91

Outro ponto a ser abordado é o que trata do direcionamento do esforço para alcançar a satisfação. Não importa a intensidade da ação se o foco não está bem definido ou é muito amplo e vago. Deve-se, então, ter conhecimento da proporção da ação que será feita para ter-se noção do tamanho do esforço a ser realizado para atingir a satisfação.

Além disso, considerando o ambiente organizacional, é preciso que as necessidades que o indivíduo tem estejam relacionadas aos objetivos da empresa, pois o nível do esforço feito trará satisfação pessoal e, conseqüentemente, satisfação organizacional, como o aumento do desempenho da empresa. Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986) colocam três propósitos importantes sobre motivação na administração de organizações: 1) encorajar profissionais com grande potencial a ingressarem na empresa; 2) estimular os atuais empregados a produzirem mais e a aumentarem os seus desempenhos de forma mais efetiva; e, 3) encorajar os atuais funcionários a continuarem trabalhando na empresa. Os autores priorizam o segundo propósito dentre os demais, porém o funcionamento de cada um dos pontos expostos depende das diferentes abordagens realizadas pela organização, suas táticas e incentivos, ou seja, há uma grande influência do ambiente da empresa – se é favorável ou não.

De uma forma geral, pode-se concluir que os conceitos de motivação não diferem muito de autor para autor. Percebemos que os autores afirmam que motivação é algo próprio de cada pessoa – é inerente de cada ser humano – e, portanto, se reflete de maneiras diferentes em pessoas diferentes diante da mesma situação.

Assim, cada indivíduo tem a vontade de ser reconhecido pelo trabalho que exerce. Quando o reconhecimento não acontece do modo esperado, surgem os sentimentos de frustração e vazio e, como afirma Vergara (2005, p 48), “o ser humano não pode experimentar o vazio”, logo o indivíduo buscará meios de preenchê-lo.

A forma encontrada para acabar com a frustração e o vazio é através dos mecanismos de defesa, como aponta Vergara (2005). A autora coloca que estes mecanismos de defesa, na maioria das vezes, ocorrem inconscientemente e que, apesar de todos os mecanismos terem um fundo psicológico pode-se agrupá-los em quatro grupos:

- a) Mecanismos de Defesa Psicológicos: são ações como apatia ou indiferença, devaneio, sublimação, isolamento, racionalização do próprio ato, compensação da deficiência por outra capacidade, generalização etc;
- b) Mecanismos de Defesa Sociológicos: estão relacionados com a sociedade. As ações da pessoa no meio social, como ela se comporta ou reage diante de uma frustração, como por exemplo: ao se sentir deprimido, o indivíduo vai ao shopping fazer compras ou come descontroladamente a fim de minimizar o sentimento;
- c) Mecanismos de Defesa Químicos: são as bebidas alcoólicas, fumo, drogas etc;
- d) Mecanismos de Defesa Tecnológicos: são caracterizados quando um indivíduo “esconde-se” atrás de uma tecnologia, como navegar na internet por horas ou isola-se escutando músicas do MP3, MP4, Ipod etc.

Vergara (2005) menciona que, quando essas ações ocorrem intencionalmente, elas não podem ser classificadas como mecanismos de defesa. Os mecanismos de defesa são sempre inconscientes, funcionam como uma “fuga” temporária para o ser humano e muitos de nós já utilizamos alguns destes mecanismos em certos momentos na vida, conclui a autora.

2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO

A maneira como uma pessoa se comporta diante de uma situação no trabalho está diretamente ligada ao seu nível de motivação naquele ambiente. Kanaane (1999, p. 81) define comportamento como um “conjunto de operações materiais e simbólicas, entendido como um

processo dialético e significativo em permanente interação”. O processo dialético é o que permite a compreensão de um sistema com inúmeras interações. Em outras palavras, Kanaane (1999) explica que o comportamento pode ser entendido como o resultado das reações dos indivíduos e a respostas que estes têm em relação a um estímulo. Estas reações e respostas são determinadas pelo conjunto das características adquiridas pelo indivíduo e pelas características genéticas, além das pressões existentes no ambiente de trabalho.

Sistemas de Comportamento Organizacional existem em todas as organizações, contudo estes sistemas só terão sucesso se forem devidamente planejados a partir da relação entre o crescimento da empresa e o conhecimento da sua base comportamental, conforme afirma Davis (1992).

Um sistema surge com a união dos objetivos que o indivíduo traz para a empresa – tanto os expressados individualmente como os coletivos – e dos objetivos e ideais da organização que, para Davis (1992), criam um ambiente social de trabalho. Da mesma maneira que influências como forma de liderança, filosofia da empresa, caráter formal ou informal da empresa, entre outras, também criam o ambiente organizacional.

Dentro de cada organização existem várias formas de comportamento e, para Lopes (1980), a motivação para cada forma de comportamento pode ser diferente, uma vez que um tipo de motivação pode ser eficaz para um determinado tipo de comportamento, mas pode ser completamente ineficaz para outro tipo.

A interação das atitudes do funcionário com as situações vividas por ele na empresa gera uma motivação específica de acordo com cada momento. Davis (1992) entende que esta motivação é o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional que, quando aliada as habilidades e capacidades do empregado, resulta numa melhor produtividade.

Esta combinação de fatores positivos gerados pela motivação, quando permanentemente recíprocos entre a organização e o indivíduo, cria um relacionamento equilibrado no qual as duas partes se influenciam e se beneficiam mutuamente.

2.3 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Robbins (2002) divide as teorias motivacionais em dois grupos: teorias antigas e teorias contemporâneas sobre motivação.

2.3.1 Antigas teorias sobre motivação

As chamadas “Antigas Teorias sobre Motivação” são os primeiros estudos realizados e aplicados sobre o tema. Robbins (2002) afirma que, apesar de serem as teorias mais conhecidas e de validade bastante questionável, o seu estudo é necessário, por dois motivos: primeiro, pois são as teorias que serviram de base para a construção das teorias mais atuais; e, segundo, porque alguns executivos ainda utilizam esses conceitos e suas terminologias para tratar do assunto com os seus funcionários.

São três as teorias antigas: a Teoria das Necessidades, a Teoria X e Y e a Teoria dos Dois Fatores.

2.3.1.1 Teoria das Necessidades de Abraham Maslow

Abraham Maslow talvez tenha sido o autor da teoria sobre motivação mais conhecida. A teoria das necessidades tem como base a ideia de que cada ser humano tem dentro de si uma hierarquia das cinco necessidades humanas, que são: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. (Figura 3)



Figura 3: Pirâmide das Necessidades de Maslow.

Fonte: PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. **Pirâmide de Maslow**. Disponível em:

<<http://www.portaldadministracao.org/wp-content/uploads/2007/08/piramide.gif>>. Acessado em: 28 out. 2009

Robbins (2002, p. 152) expõe com simplicidade o funcionamento da teoria de Maslow: “existe uma hierarquia de cinco necessidades [...] e, à medida que cada uma delas é satisfeita, a seguinte torna-se dominante”, ou seja, o indivíduo só passa a sentir a necessidade seguinte quando a anterior tiver sido satisfatoriamente saciada.

As necessidades fisiológicas são as necessidades básicas de sobrevivência do indivíduo, ou seja, são as necessidades de comer, beber, respirar, excretar, dormir. Incluem-se como necessidades fisiológicas também os tópicos relacionados à moradia, ao lazer, período de descanso etc. Este é o nível mais baixo das necessidades, porém é preciso satisfazê-lo para que a pessoa passe para o nível da segurança. Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986) comentam que nada tem tanta importância na vida do ser humano se este não tiver do que se alimentar. Mas, logo que saciar a sua fome, a pessoa, então, passa a sentir outras necessidades.

O nível da segurança torna-se mais importante quando as necessidades fisiológicas estiverem razoavelmente satisfeitas. Chiavenato (2004, p.478) coloca que as necessidades deste nível têm relação com a estabilidade na vida das pessoas: ter “segurança, proteção contra ameaça ou perigo físico e emocional”. E, Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986) acrescentam que a previdência também é uma necessidade do nível de segurança e que este nível é de grande importância para um funcionário, pois, na condição de dependente da empresa, o empregado fica vulnerável a ações de discriminação, exploração e submissão exagerada, por exemplo. Este é o nível que permite que o ser humano tenha a garantia de que está seguro ou protegido de alguma maneira, dentro ou fora de empresa.

O nível seguinte trata da necessidade que o ser humano tem de fazer parte de um grupo, associar-se a outras pessoas, de ser aceito na sociedade, ter amigos – são as necessidades sociais. Para Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986), muitas vezes, as amizades entre funcionários dentro de uma organização são vistas ou entendidas como uma ameaça ou um ponto fraco para a empresa. Entretanto, deve-se pensar que impedir estas relações sociais pode prejudicar o desempenho de pessoas que antes trabalham em um grupo de amigos ou colegas afins e, por esta razão, funcionavam bem e geravam bons resultados. Se o indivíduo passa a ser proibido de ter relações com o próximo, este poderá apresentar-se mais resistente, antagônico e frustrado, conforme afirmam Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986). E, ao sentir-se frustrado, rompe-se o nível de segurança e, por consequência, a pirâmide das necessidades.

Depois de ter as necessidades sociais satisfeitas, atinge-se o nível das necessidades de estima – também chamadas de necessidades de ego – que, de acordo com Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986) podem ser divididas em dois tipos: as que estão relacionadas à auto-estima da pessoa, como necessidades de autoconfiança, autonomia, competência e conhecimento; e, as necessidades relacionadas à reputação da pessoa, como status, reconhecimento, atenção e prestígio. Ao contrário dos outros níveis de necessidades, as necessidades de estima dificilmente serão satisfeitas por completo, visto que estes tipos de

necessidades são constantemente procurados pelas pessoas que vêem o seu trabalho como algo muito importante, segundo Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986).

No topo da pirâmide de Maslow estão as necessidades de auto-realização, que é a necessidade de nível mais elevado para o ser humano. Entende-se por necessidades de auto-realização a maximização das aptidões do indivíduo, crescimento pessoal e da sua potencialidade.

Autores como Chiavenato (2004) dividem os níveis das necessidades em dois grupos: os de necessidades de baixo nível, que são as necessidades fisiológicas e de segurança; e, os de necessidades de alto nível, que são as necessidades sociais, de estima e de auto-realização. Esta classificação é feita com base na ideia de que as necessidades de nível alto são satisfeitas internamente (dentro da pessoa) e as necessidades de nível mais baixo são satisfeitas externamente (exemplo: emprego, remuneração, férias, relacionamentos etc).

A teoria de Maslow tem alguns pontos questionáveis: tem a vantagem de seguir uma lógica e ser de fácil compreensão; porém, tem a desvantagem de ter pouco embasamento empírico. Além disso, Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986) explicam que pode haver exceções na pirâmide de Maslow, uma vez que nem todas as pessoas têm as mesmas orientações para segurança ou realização. Ou seja, umas preferem abrir mão do lazer, do descanso e, até mesmo, de comer para lutar e alcançar seu reconhecimento na vida pessoal e profissionalmente. Também é preciso acrescentar que Maslow formulou a sua teoria sem considerar que as necessidades variam de pessoa para pessoa, de cultura para cultura e dentro de uma mesma pessoa em momentos diferentes.

2.3.1.2 Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor

McGregor baseou-se nos dois lados extremos do comportamento humano para criar a sua teoria. A Teoria X é a ponta negativa onde estão as pessoas preguiçosas e desmotivadas. Já a Teoria Y é a ponta positiva e que abrange o grupo das pessoas motivadas.

Em outras palavras, Robbins (2002, p. 153) expõe que a Teoria X trata da “premissa de que os funcionários não gostam de trabalhar, são preguiçosos, evitam a responsabilidade e precisam ser coagidos para mostrar desempenho”. Enquanto a Teoria Y trata da “premissa de que os funcionários gostam de trabalhar, são criativos, buscam responsabilidades e podem demonstrar auto-orientação”.

Robbins (2002) apresenta as quatro premissas que caracterizam a Teoria X, na visão dos executivos nas empresas, são elas:

- 1) O funcionário, por natureza, não gosta de trabalhar e, sempre que possível evita o trabalho;
- 2) Já que o funcionário não gosta de trabalhar, é preciso forçá-lo, coagi-lo e controlá-lo para cumprir o seu serviço;
- 3) O funcionário prefere receber ordens de outras pessoas para não ter responsabilidades;
- 4) Muitos funcionários desejam apenas ter segurança em relação ao seu trabalho e demonstram ter pouca ambição.

Em contrapartida, a Teoria Y apresenta outras quatro premissas, que são:

- 1) O funcionário tem o trabalho como algo tão natural quanto descansar ou dormir;
- 2) Os funcionários possuem autocontrole e auto-orientação na execução de seus trabalhos;
- 3) Em geral, os funcionários aceitam ou até buscam responsabilidades;
- 4) Criatividade e capacidade de tomar decisões são encontradas em qualquer pessoa, independente da posição hierárquica que ocupa na empresa.

Para McGregor as premissas da Teoria Y eram mais válidas que as da Teoria X. Na Teoria X, as necessidades de baixo nível – fisiológicas e de segurança – dominam as pessoas, já a Teoria Y, são as necessidades de alto nível – sociais, de estima e de auto-realização – que dominam os funcionários, afirma Robbins (2002).

2.3.1.3 Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg foi o estudioso que mais enfatizou a importância da motivação no trabalho, de acordo com Marras (2000). Herzberg entende que o maior fator motivacional para o homem está dentro do seu próprio trabalho, ou seja, acredita que a relação de uma pessoa com o seu trabalho é básica e que as atitudes tomadas podem refletir no seu sucesso ou no seu fracasso na empresa.

A principal diferença entre as teorias de Maslow e a de Herzberg é em relação ao ponto de referência que serviu de base para os estudiosos: enquanto Maslow observou a motivação dentro das necessidades humanas, Herzberg a analisou considerando o ambiente externo e o trabalho do indivíduo, como afirma Chiavenato (2003).

O trabalho de Herzberg focou, principalmente, o tipo de tarefas realizadas pelos trabalhadores de acordo com o seu cargo ocupado na empresa. Conforme Chiavenato (2003),

a natureza das funções atribuídas ao cargo tem uma única preocupação: atender aos princípios de economia e de eficiência. Desta forma, Chiavenato (2003) conclui que esta preocupação com os gastos e os resultados, apenas, desenvolve um efeito contrário ao de motivar os funcionários, uma vez que o trabalho exercido torna-se repetitivo e alienado.

A teoria de Herzberg foi desenvolvida com base numa pesquisa feita por ele mesmo, na qual questionou vários empregados sobre as situações na organização que os deixavam bem ou mal. Pediu, também, que estas pessoas descrevessem esses momentos e, assim, criou categorias para o estudo.

Deste modo, Herzberg concluiu que os fatores referentes aos momentos de satisfação das pessoas com o trabalho são muito diferentes dos fatores que geram os momentos de insatisfação. Robbins (2002) afirma que Herzberg observou características que sempre serão associadas à satisfação com o trabalho e outras, com a insatisfação (Figura 4) e que os fatores intrínsecos, como o trabalho em si, responsabilidades e realizações, estão relacionados à satisfação com o trabalho: os indivíduos da pesquisa que se sentiam bem com o seu trabalho atribuíam essa condição a eles mesmos e não a situações externas. Já os funcionários insatisfeitos indicavam os fatores externos – supervisão, remuneração, condições de trabalho etc – como os culpados pelas suas insatisfações.

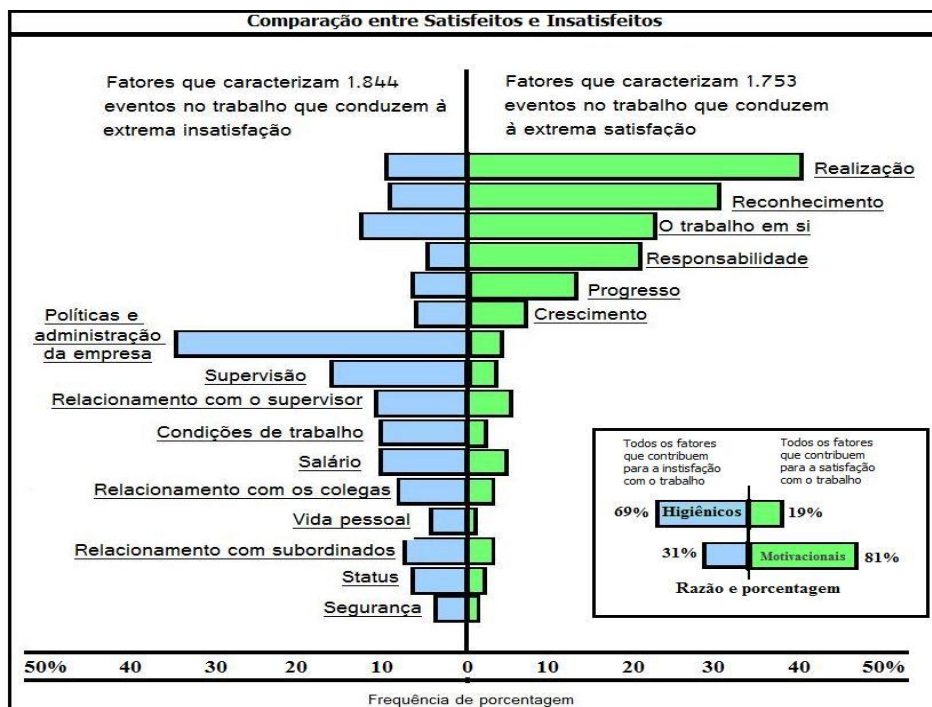


Figura 4: Comparação entre fatores que conduzem a extrema satisfação e a extrema insatisfação.
Fonte: Adaptado de Robbins, 2002, p. 155

A partir dos resultados da sua pesquisa, Herzberg afirmou que insatisfação não é necessariamente o sentido oposto da satisfação, visto que nem sempre a eliminação de condições insatisfatórias no trabalho ocasionará em satisfação. Assim, passou-se a considerar que o oposto de satisfação é a não-satisfação e que o oposto de insatisfação é a não-insatisfação.

Chiavenato (1987) explica que a satisfação no trabalho ou no cargo que ocupa na empresa é função do conteúdo ou das atividades que desafiam ou estimulam o funcionário – são os chamados fatores motivacionais. A insatisfação tem relação com o contexto, com a realidade da organização, do ambiente organizacional, do salário, dos colegas etc – são os fatores denominados higiênicos.

Os fatores motivacionais, também chamados de intrínsecos, são os fatores relacionados diretamente com o cargo que o indivíduo ocupa ou a tarefa que executa na empresa. Estes fatores estão sob o controle da própria pessoa e envolvem as necessidades de auto-realização, de crescimento individual e reconhecimento profissional. Herzberg chama os fatores motivacionais de *fatores satisfacientes* quando estes fatores são ótimos e provocam a satisfação e, que quando precários, evitam a insatisfação.

Os fatores higiênicos, igualmente conhecidos por fatores de manutenção ou extrínsecos, referem-se ao ambiente organizacional. São fatores como salários, benefícios, tipos de supervisão, condições de trabalho, política da empresa, relacionamentos interpessoais entre outros, que influenciam o funcionário. Os fatores higiênicos não causam satisfação, apenas evitam a insatisfação, segundo Chiavenato (1987), e por esta razão são chamados por Herzberg de *fatores insatisfacientes*. Assim, para Chiavenato (2003), se forem oferecidos aos trabalhadores mais fatores higiênicos, até pode-se evitar a insatisfação do indivíduo, contudo não será suficiente para que os seus funcionários trabalhem mais ou com mais eficiência, pois os efeitos obtidos com o aumento dos fatores higiênicos são temporários, ou seja, não são uma estratégia sólida de motivação.

Desta maneira, para Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986), os fatores motivacionais tendem a produzir efeitos mais positivos em relação à atitude e ao desempenho das pessoas, enquanto os fatores higiênicos têm o objetivo de prevenir e impedir perdas de produtividade e eficiência, por exemplo, ao permitir a atuação de fatores motivacionais dentro do seu processo.

É possível fazer uma relação entre a Teoria das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (Figura 5). Os fatores higiênicos correspondem às necessidades de baixo nível – ou primárias –, como as fisiológicas e de segurança, além de

algumas necessidades sociais. Já os fatores motivacionais estão relacionados às necessidades de alto nível – ou secundárias –, como as necessidades de estima e auto-realização.



Figura 5: Relação entre as teorias de Maslow e Herzberg.

Fonte: FACULDADE BAIANA DE DIREITO. **Pirâmide das Necessidades de Maslow (Comparativo com Herzberg)**. Disponível em: <<http://www.smachado.com.br/cajazeiras/images/aulas/img46.jpg>>. Acessado em: 01 nov. 2009

Para Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986), a análise dos resultados obtidos por Herzberg, bem como os resultados obtidos por outros pesquisadores que procuraram aplicar os questionários desenvolvidos de acordo com a sua teoria dos dois fatores, só tiveram resultados semelhantes aos de Herzberg, pois utilizaram o mesmo método de aplicação usado por ele. Outros pesquisadores não tiveram o mesmo sucesso em suas pesquisas em virtude de não terem seguido o método de Herzberg e, por esta razão, a teoria tornou-se falha.

Tanto para Werther (1983) como para Chiavenato (2004), a teoria de Herzberg não é uma teoria propriamente dita da motivação, uma vez que a teoria dos dois fatores está mais relacionada às questões de satisfação e insatisfação do indivíduo. Contudo, o estudo desta teoria é importante, pois, de acordo com Chiavenato (2004), é facilmente aplicada no ambiente de trabalho, assim como é a aplicabilidade da teoria de Maslow.

2.3.2 Teorias Contemporâneas sobre motivação

As teorias contemporâneas da motivação são assim denominadas por Robbins (2002) por se tratarem, não somente, de teorias recentes sobre motivação, mas, principalmente, por representarem atualmente a maneira como a motivação é percebida no

ambiente de trabalho. As teorias contemporâneas mais conhecidas são: a Teoria das Três Necessidades de McClelland, a Teoria da Expectativa, a Teoria da Equidade e a Teoria do Reforço.

2.3.2.1 Teoria das Três Necessidades de McClelland

A teoria de David McClelland está associada aos conceitos de aprendizagem, como afirma Chiavenato (2004), porquanto McClelland afirma que as necessidades humanas são aprendidas e adquiridas pelas pessoas durante toda a sua vida.

McClelland desenvolveu os seus estudos sobre motivação ao dividir as necessidades de um indivíduo, em relação ao seu comportamento, em três partes: Necessidades por Realização, Necessidades por Poder e Necessidades por Afiliação:

a) **Necessidade por Realização**

Parte da vontade do indivíduo de querer fazer um trabalho cada vez melhor, aceitando novos desafios e responsabilidades pessoais de alcançar o sucesso com êxito ou fracassar. A busca pela realização a partir de uma situação possível, porém arriscada, é característica desta necessidade, visto que o objetivo principal não é o cumprimento da sua atividade de qualquer forma, mas sim desenvolver um trabalho eficiente desde o início do projeto.

A pessoa orientada à necessidade de realização procura exercer a sua atividade com responsabilidade, traça as suas próprias metas, faz feedback e assume tarefas de risco calculado ou intermediário, de forma que seja a melhor ou a mais eficiente no seu trabalho. Robbins (2002) afirma que existe a necessidade da pessoa superar os obstáculos da tarefa, contudo ela precisa sentir que o sucesso ou o fracasso do trabalho teve relação direta com as ações e decisões tomadas por ela mesma, o que faz com que ela evite os desafios mais difíceis e os mais fáceis.

Ter-se uma grande necessidade de realização não corresponde a ter-se um grande desempenho no trabalho, pois, como explica Hampton (1990, p.170):

[...] nas situações em que a tarefa exige empreendimento, onde o sucesso exige riscos calculados, a necessidade de realização parece ser particularmente útil. Porém, uma forte necessidade de realização também está associada à insatisfação mais intensa quando o cargo não tem desafios, feedback e reconhecimento.

Ao encontrar uma atividade de risco médio, com responsabilidades e feedback, que são fatores determinantes para os que buscam a realização, o indivíduo passa a se sentir fortemente motivado para o trabalho.

b) Necessidade de Poder

É aquela em que a pessoa tem o desejo de controlar e influenciar as outras pessoas ao seu redor, a fim de sentir-se motivada no trabalho. Geralmente são indivíduos que possuem atitudes marcantes e que convencem facilmente os demais apenas com a sua argumentação. E, segundo Robbins (2002), esta necessidade faz com que os funcionários com esta característica prefiram situações no trabalho que sejam bastante competitivas e de status, que os deixem no “comando” para, assim, terem mais prestígios e influência na empresa.

No entanto, não se deve associar grande prestígio com grande desempenho, pois pessoas com este comportamento tendem a se importar mais em controlar e manipular a situação do que propriamente com os resultados alcançados.

c) Necessidade por Associação ou Afiliação

Reflete a vontade do indivíduo em ter relacionamentos interpessoais próximos, estabelecer e manter amizades no seu trabalho. Este perfil de funcionário prefere ter um bom relacionamento profissional a realizar-se na sua vida pessoal. Indivíduos com esta orientação tendem a buscar amizades, relações de cooperação mútua – e não competitivas – e relacionamentos com alto grau de compreensão entre as partes.

Uma vez que as necessidades são adquiridas e aceitas a partir das experiências vivenciadas pelo indivíduo, cada comportamento que tenha gerado uma recompensa positiva tende a ser repetido muitas vezes e com frequência. Assim, são construídos certos padrões de comportamento, que refletem diretamente no seu desempenho – profissional ou pessoal.

De acordo com Bowditch (2002), McClelland propôs que cada pessoa sofre influências do ambiente em que atua e em momentos distintos, gerando, então, necessidades – por realização, por poder ou por afiliação –, que têm as suas intensidades variadas conforme cada situação. Contudo, cada pessoa influenciada tende a se identificar mais com uma dessas necessidades do que com as outras em virtude das suas experiências de vida.

2.3.2.2 Teoria da Expectativa

A teoria da expectativa desenvolvida pelo psicólogo americano Victor Vroom é baseada na ideia de que as pessoas são motivadas quando, ao exercer seu trabalho, o seu maior esforço seja recompensado e que a empresa reconheça a recompensa através de um aumento salarial, bonificação ou promoção, por exemplo (Figura 5). E, que estas recompensas irão refletir positivamente nos seus objetivos pessoais.

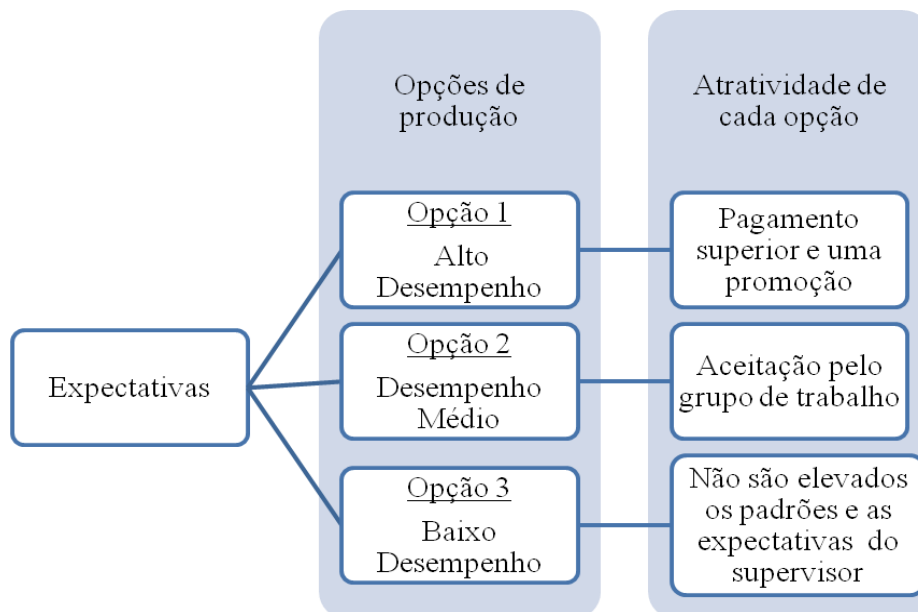


Figura 6: Exemplo de como a expectativa em relação ao trabalho afeta o nível de desempenho do profissional na sua função.

Fonte: Adaptado de MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H., 1986, p.323

De acordo com Robbins (2002), esta teoria tem como focos principais três relações (Figura 6):

- 1) **Relação esforço-desempenho:** trata da percepção do indivíduo de que um determinado esforço pessoal irá levá-lo ao desempenho;
- 2) **Relação desempenho-recompensa:** é o grau que o indivíduo acredita que o seu bom desempenho resultará no resultado esperado: a recompensa;
- 3) **Relação recompensas-metas pessoais:** é o grau em que as recompensas organizacionais podem satisfazer as necessidades pessoais do indivíduo e a atração que as recompensas refletem sobre ele.

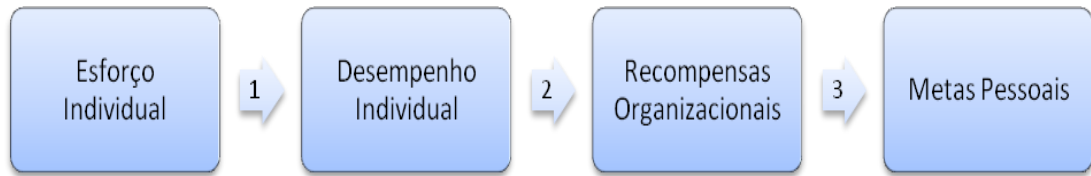


Figura 7: As três relações da teoria da expectativa.
 Fonte: Adaptado de Robbins, 2002, p.167

Chiavenato (2003) afirma que a teoria de Vroom é entendida como contingencial, pois ressalta as diferenças entre as pessoas e entre os cargos. Ou seja: o nível de motivação de um indivíduo sofre influência de duas forças no exercício do seu trabalho: as diferenças individuais e como elas são utilizadas.

É importante observar que as necessidades de recompensa são adequadas conforme as necessidades de cada funcionário. A recompensa só terá valor para o indivíduo se estiver ligada a realização de um objetivo pessoal do funcionário. Assim Hampton (1990, p. 176), afirma que “várias recompensas, tais como promoções, não aparecem igualmente importantes nas mentes de todos que trabalham. Elas variam em sua atratividade. Conseqüentemente, elas variam em sua importância na motivação”. E, Hampton (1990, p. 176-177) ainda reitera a ideia de Chiavenato quando finaliza sua fala:

O que faz a atratividade de recompensa variar de pessoa para pessoa no trabalho é a necessidade oculta que as recompensas ajudam a satisfazer. São as necessidades humanas que revelam o *que* nos motiva, são as expectativas e a atratividade da recompensa que nos dizem algo sobre *como* a motivação ocorre.

2.3.2.3 Teoria da Equidade

É a teoria da motivação que afirma que as pessoas buscam a equidade de tratamento e o reconhecimento quando comparam seus trabalhos com as funções e as recompensas recebidas pelas outras pessoas, além de fazerem relações entre o esforço despendido na atividade e o seu grau de reconhecimento. Segundo Robbins (2002), existem quatro pontos de referência que um funcionário pode usar como comparação: 1) *Próprio-interno*: experiências do funcionário em outra posição na própria empresa; 2) *Próprio-externo*: experiências do funcionário em uma situação fora da empresa; 3) *Outro-interno*: outra pessoa ou grupo dentro da empresa; e, 4) *Outro-externo*: outra pessoa ou grupo fora da empresa.

Para Chiavenato (2004), a essência da teoria é a comparação entre os seus esforços e recompensas com os esforços e recompensas de outras pessoas em situação ou

função semelhantes. Ao sentir-se injustiçado, ou seja, em situação de iniquidade, o funcionário tende a alterar o seu comportamento. Chiavenato (2004) cita quatro possíveis mudanças nas atitudes do funcionário. São elas:

- a) Mudar suas contribuições ao reduzir seu esforço no trabalho;
- b) Mudar as recompensas recebidas através de reclamações ou manter o seu ritmo de produção, mas reduzir a qualidade do trabalho;
- c) Mudar o seu ponto de comparação com a intenção de fazer o seu trabalho parecer melhor;
- d) Modificar a situação ao passar a situação para outra pessoa ou ao se demitir da empresa.

Robbins (2002) ainda inclui nesta lista de mudanças comportamentais do funcionário a distorção da sua própria auto-imagem e a distorção da imagem dos outros empregados.

A busca pela equidade ou a forma como a iniquidade é observada na empresa reflete de maneiras diferentes em cada pessoa. Há indivíduos que ao se sentirem menos valorizados na empresa demitem-se com o objetivo de fugir da situação ou com o intuito de afetar a organização. Contudo, também há indivíduos mais tolerantes e complacentes que acabam superando a situação.

O principal motivo que gera o desequilíbrio da igualdade é o salário. Porém, Chiavenato (2004) comenta uma pequena lista de itens que podem provocar a comparação entre os funcionários, como, por exemplo: status profissional e social, títulos e cargos, tipo de banheiro, tipo de mesa, sorriso do chefe e – até mesmo – a localização do seu carro no estacionamento da empresa, entre outros.

2.3.2.3 Teoria do Reforço

A teoria do reforço tem como foco principal o condicionamento do comportamento do indivíduo pelo reforço, sem levar em consideração as suas condições internas ou íntimas, ao realizar uma ação qualquer. Robbins (2002, p.164) detalha o objeto da teoria: “em sua forma mais pura [...] a teoria do reforço ignora sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que, sabe-se, têm impacto sobre o comportamento”.

A premissa principal da teoria do reforço é baseada na *lei do efeito* de Thorndyke, de acordo com Chiavenato (2004). A lei do efeito entende que o comportamento que gera um

resultado positivo tende a ser repetido pelo indivíduo, do mesmo modo que um comportamento com resultado negativo ou desagradável tende a não se repetir.

Para Marras (2000), este conceito é muito importante dentro de uma organização, uma vez que as pessoas têm suas necessidades e buscam, incessantemente, satisfazê-las. Se ao satisfazer suas necessidades, obterem sucesso, ao sentirem novamente a mesma necessidade, tenderão a repetir exatamente o comportamento da vez anterior com a finalidade de ter-se êxito na mesma situação mais uma vez. Robbins (2002, p.164) acrescenta ainda que “os comportamentos que você assume no trabalho e a quantidade de esforço que despende em cada tarefa são afetados pelas conseqüências de seu comportamento”.

2.3.3. Outras teorias sobre motivação

Dentre as inúmeras teorias relacionadas à motivação, é importante ressaltarmos a teoria desenvolvida por Clayton Alderfer. Baseado em modelos anteriores sobre motivação e as suas necessidades – principalmente no modelo de Maslow –, Alderfer propôs a teoria ERC a partir da apresentação de uma hierarquia das necessidades básicas da motivação com apenas três níveis: necessidades de existência, necessidades de relacionamento e necessidades de crescimento.

As necessidades de existência são, conforme Chiavenato (2004), as necessidades relacionadas ao bem-estar físico humano, de sobrevivência, de preservação. Correspondem as necessidades fisiológicas e de segurança da teoria de Maslow. Já as necessidades de relacionamento tratam das necessidades de relações interpessoais, desejo de interação social e sociabilidade com outras pessoas. Neste nível estão as necessidades sociais e os componentes extrínsecos de estima de Maslow. E, por fim, as necessidades de crescimento referem-se às necessidades do desenvolvimento do potencial do ser humano, à ânsia pelo crescimento e competência pessoal. Os componentes intrínsecos de estima e as necessidades de auto-realização de Maslow estão incluídos neste nível.

A teoria ERC permite que os três níveis de necessidades estejam ativos ao mesmo tempo em um indivíduo, ou, como afirma Davis (1992), ainda é possível que uma pessoa insatisfeita em qualquer um dos níveis mais altos pode voltar ao nível de necessidade mais baixo. Chiavenato (2004) denomina este retorno a um nível mais baixo de necessidade de “princípio de frustração-regressão”, ao considerar que uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade superior não pode ser satisfeita.

Segundo Davis (1992), a teoria de Alderfer apresenta certas semelhanças evidentes com as teorias de Herzberg e de Maslow (Figura 7), contudo aponta as principais diferenças entre os três modelos ao focar nas necessidades internas do empregado, nas quais Maslow e Alderfer estão concentrados, enquanto Herzberg aponta as diferenças nas condições do cargo do funcionário que possam satisfazer as suas necessidades na empresa. Davis (1992) ainda menciona as interpretações populares das três teorias: Maslow e Herzberg entendem que, dentro de uma sociedade moderna, a maioria das pessoas já tem os seus níveis de necessidades mais baixos satisfeitos e, por esta razão, buscam pelas necessidades mais altas; já Alderfer acredita que o fracasso na realização das necessidades mais altas pode gerar um interesse renovado pelas necessidades mais baixas, ou, de acordo com a teoria ERC, de existência.

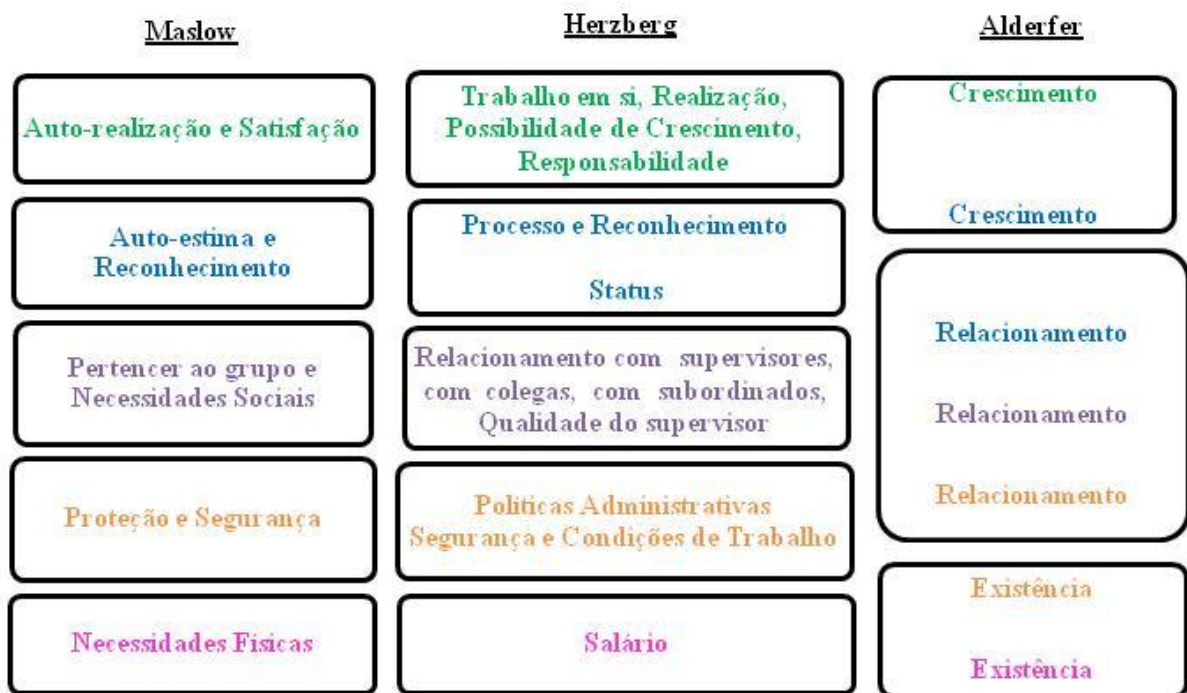


Figura 8: Comparação entre os modelos de Maslow, Herzberg e Alderfer.
Fonte: Adaptado de Davis, 1992, p. 57.

2.4 SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Diferentemente do que muitas pessoas pensam, o termo “satisfação” não é sinônimo de “motivação” ou vice-versa. Os termos, geralmente, aparecem associados um ao outro, mas seus significados são distintos. Como já apresentado anteriormente, motivação é o impulso, à vontade ou a razão que leva a um indivíduo agir de determinada maneira, positiva

e significativa para ele. Já satisfação é a visão favorável ou desfavorável de um empregado em relação ao seu trabalho. Wagner III (2003, p. 121) define a satisfação no trabalho como “um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”. Para este autor, existem três fatores fundamentais para a satisfação no trabalho: valores, importância dos valores e percepção.

De acordo com Wagner III (2003), a satisfação no trabalho é uma questão de valores, isto é, gera-se a satisfação a partir dos desejos – conscientes ou inconscientes – que a pessoa pretende realizar. A importância dos valores dá-se pela diferenciação que cada indivíduo faz dentro de uma situação e ao valor atribuído ao fato. São estas diferenças e o peso considerado que determinam o grau de satisfação do funcionário no seu ambiente de trabalho. Por fim, a percepção é baseada na avaliação da situação atual da empresa em relação aos valores do empregado. Contudo, afirma Wagner III (2003), nem sempre as percepções do funcionário são capazes de refletir com precisão a realidade objetiva da organização.

Werther (1983) trata a satisfação de um empregado no seu trabalho como uma parte da satisfação na vida pessoal, uma vez que o ambiente externo a empresa afeta o indivíduo e pode refletir no seu grau de satisfação em relação ao seu cargo. A situação inversa também deve ser considerada, visto que a satisfação do funcionário com o seu trabalho influencia a sua vida pessoal.

Algumas relações importantes que envolvem a satisfação no emprego devem, ainda, ser citadas, como por exemplo, o nível de desempenho do empregado no trabalho, de rotatividade e de abstinência. É importante ressaltar que uma melhor satisfação resulta de um desempenho melhor, visto que quanto melhor o desempenho leva a melhores recompensas, teoricamente. Já nos casos de grande rotatividade e abstinência na empresa o grau de insatisfação nestes funcionários é alto, pois passam a desconsiderar o trabalho como algo prazeroso ou importante no seu dia. Logo, com os elevados índices de rotatividade, as organizações perdem – não apenas – seus empregados, mas também todo o investimento feito para o seu crescimento profissional dentro da empresa realizado com a intenção de torná-lo um bom funcionário e competente nas suas atividades.

Frederick Herzberg desenvolveu a sua teoria motivacional a partir da ideia de satisfação e insatisfação dos trabalhadores, considerando o ambiente externo do qual o indivíduo faz parte e o seu ambiente de trabalho. A sua teoria, chamada de dois fatores de Herzberg, começou a ser desenvolvida em meados da década de 50, nos Estados Unidos, e Herzberg contou com a ajuda de outros dois psicólogos, que o auxiliaram na pesquisa sobre

os trabalhadores. Aquino e Oliveira (2004, p.4) afirmam que Herzberg pensou no estudo dos trabalhadores em virtude do contexto social e da expansão industrial da época:

A justificativa para estudar trabalhadores naquele período, sob a ótica das indústrias, era interessantemente o fato de não haver mão de obra disponível. O desemprego era nulo e as plantas industriais beiravam 100% de utilização. Dessa forma, a única maneira de aumentar a produção seria através da melhoria da motivação de seus trabalhadores, gerando assim melhor produtividade. Já pela ótica do indivíduo, a justificativa para o estudo estaria na compreensão das forças que trazem uma melhoria na disposição dos trabalhadores, o que consequentemente traria mais alegria e realização pessoal.

A pesquisa realizada por Herzberg teve a entrevista como técnica de coleta de dados. Foram entrevistados desde operários, engenheiros, cientistas até os ocupantes dos cargos de mais alto nível. De acordo com Maciel e Sá (2007), o objetivo era avaliar todos os níveis hierárquicos dentro de uma organização.

Conforme Sá (2009), os pesquisadores haviam entrevistado muitos engenheiros e, com a finalidade de desenvolver conclusões independentes de qualquer influência profissional, foram selecionados contadores pela realização do seu trabalho de maneira repleta de técnicas, como também ocorre com os engenheiros, portanto teriam muito a relatar na entrevista. Além disso, Sá (2009) afirma que estas duas classes profissionais foram selecionadas em razão da grande diferença de formação acadêmica e de campo de atuação, o que permitiu presumir que as pessoas que fizeram contabilidade e engenharia teriam características de personalidade distintas.

Após a coleta dos dados, os estudiosos perceberam a presença de fatores que proporcionavam alto nível de satisfação, contudo a ausência destes fatores não gerava um nível de insatisfação proporcional ao nível de satisfação: apenas gerava nenhuma satisfação – este grupo de fatores é chamado de *motivacionais* ou *satisfacientes*. Em outras palavras, os fatores motivacionais produzem efeitos positivos demonstrados nas atitudes ou desempenho do empregado.

Em contrapartida, identificaram fatores que quando presentes não causavam, necessariamente, a satisfação, mas a sua ausência é capaz de provocar a insatisfação. Estes fatores foram denominados *higiênicos*, de *manutenção* ou *insatisfacientes*. Os fatores higiênicos são chamados desta forma, pois, segundo Chiavenato (1987), traduzem a ideia de prevenção e profilaxia, já que eles apenas evitam a insatisfação, mas não geram a satisfação.

A partir deste entendimento, Herzberg considera que o contrário de satisfação não se pode chamar de insatisfação, mas se pode afirmar a falta de satisfação. E, do mesmo modo, não se pode aceitar como o contrário de insatisfação a satisfação, porém devemos tratar como

a falta de insatisfação. Estes fatores motivacionais são independentes e distintos entre si (Figura 8).

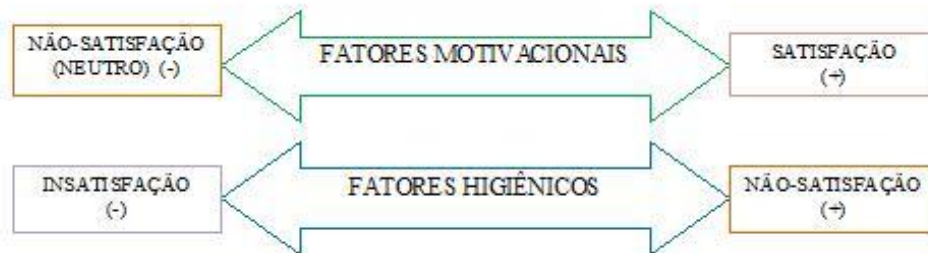


Figura 9: Fatores satisficentes e fatores insatisficentes
Fonte: Adaptado de Chiavenato, 1987, p. 276.

Herzberg (1973, p.54) justifica o porquê da bipolaridade satisfação e insatisfação:

De uma revisão e uma análise das publicações anteriores na área geral de atitudes de trabalho, foi formulada uma hipótese de dois fatores para orientar a investigação original. Essa hipótese sugeria que os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levavam à insatisfação profissional. Uma vez que os fatores desligados tinham que ser considerados dependendo da satisfação ou da insatisfação profissional, esses dois sentimentos não eram contraditórios entre si.

A partir dos seus estudos, Herzberg identificou tais fatores que seriam capazes de influenciar na mudança de comportamento ou de atitude de um indivíduo. São eles, mostrados nos quadros abaixo:

FATORES MOTIVACIONAIS	DESCRIÇÃO
Responsabilidade	Sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa, independentemente de qualquer coerção exterior;
Reconhecimento	Reconhecimento da capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores;
Trabalho em si	São as tarefas realizadas no seu trabalho, que podem ou não gerar sentimentos satisfatórios;
Realização	Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas;
Crescimento	Sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas;
Desenvolvimento pessoal	Possibilidade de mudar de status, posição social.

Quadro 1 – Fatores Motivacionais
Fonte: Adaptado de Gil (2001, p. 208)

FATORES HIGIÊNICOS	DESCRIÇÃO
Salários	Incluem bônus e prêmios, carro da empresa, planos de saúde e itens assemelhados que incrementam o salário;
Condições de Trabalho	Envolvem as características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e a quantidade de horas de trabalho;
Política Administrativa	Refere-se não apenas às normas formais (escritas), mas também às regras informais (não escritas) que definem as relações empregador-empregado;
Status	É identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo;
Segurança	Refere-se não apenas às condições físicas de segurança, mas também à confiança que o empregado tem em relação a sua permanência na empresa;
Supervisão	Grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa;
Relações Interpessoais	Interação promovida pelo contato do trabalhador com os seus colegas de trabalho, superiores, gerentes, clientes etc.

Quadro 2 – Fatores Higiênicos

Fonte: Adaptado de Gil (2001, p. 208)

Ao analisar os fatores, é possível compreender que os fatores higiênicos correspondem a sentimentos gerados ou influenciados pelo ambiente de trabalho, como o salário e condições de trabalho. Já os fatores motivacionais estão mais relacionados aos sentimentos inerentes ao ser humano, com a sua auto-estima, como a realização e o reconhecimento, por exemplo. Herzberg (1973, p.58) afirma que “os fatores motivadores tornam as pessoas felizes com os seus serviços porque atendem a necessidade básica e humana de crescimento psicológico; uma necessidade de se tornar mais competente.”

Herzberg (1973) explica que é importante também dar atenção as necessidades higiênicas, visto que sem ela, toda a organização refletirá a infelicidade de seus funcionários. E, assim conclui que é um erro afirmar que a prevenção da insatisfação nas pessoas irá gerar algum sentimento positivo em direção a satisfação e, como resultado, aumentar a produtividade ou a qualidade do seu trabalho, reduzir os índices de absenteísmo e rotatividade.

O efeito higiênico dura pouco tempo e logo todas as necessidades do indivíduo aparecerão novamente. Isto ocorre em virtude da periodicidade em que o ser humano muda de opinião, de sentimentos, de ideias e, conseqüentemente, de necessidades, além das necessidades de manutenção que variam entre as pessoas.

Ainda que a compreensão equivocada do que os fatores higiênicos provocam, não é errado a organização oferecer o máximo de vantagens para o seu empregado, contanto que os fatores motivacionais – aqueles relacionados ao ser humano – estejam presentes no ambiente de trabalho da empresa. Herzberg (1973) adverte para a desvalorização do ser humano no seu trabalho, visto que tem ocorrido a maximização da higiene e tem-se esquecido do que motiva o empregado, como na valorização do seu talento, realização pessoal ou no reconhecimento do seu serviço.

Maciel e Sá (2007) afirmam que outro aspecto importante do trabalho desenvolvido por Herzberg é a possibilidade de diferenciar as pessoas de acordo com o seu tipo emocional. Isto é, há pessoas que buscam sentimentos como realização pessoal, responsabilidades, crescimento e reconhecimento – são pessoas do tipo “procuram motivação”. Este tipo não se preocupa tanto com problemas, desafios ou dificuldades no ambiente de trabalho por serem mais tolerantes. Por outro lado, o tipo de pessoas que “procuram manutenção” tem o ambiente de trabalho e a sua atividade como o centro das suas atenções. Para estes o que mais importa é o que a empresa tem a oferecer a ele, como salário, vantagens, segurança, condições de trabalho etc.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada com base na Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg objetivando analisar o nível de satisfação e insatisfação dos funcionários de um escritório de contabilidade em relação aos fatores motivacionais e higiênicos presentes na empresa.

Sendo assim, utilizamos dois tipos de abordagens: o método qualitativo e quantitativo.

No qualitativo está relacionada a maneira de analisar e interpretar dados e informações mais profundamente. É baseada em pesquisas bibliográficas com a finalidade de auxiliar na coleta e análise de dados. Lakatos e Marconi (2007, apud MENGA, 1986, p. 18) entendem que este tipo de estudo desenvolve-se dentro de uma situação natural, com muitos dados descritivos, planejado para ser flexível e aberto e focalizar a realidade de modo complexo e contextualizado. A pesquisa qualitativa não tem o objetivo de medir ou numerar informações nem apresentar dados estatísticos.

Já o método quantitativo é caracterizado pela quantificação dos resultados obtidos na coleta de dados, transformando-os em dados estatísticos. De acordo com Richardson (1999), o método quantitativo tem a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, criando uma margem de segurança quanto a deduções ou conclusões erradas na pesquisa.

Neste trabalho o método qualitativo se faz presente no levantamento das informações – a partir de pesquisas bibliográficas e trabalhos acadêmicos relacionados ao tema – para a produção da fundamentação teórica. E, o método quantitativo foi utilizado no processo de quantificação dos dados obtidos, ou seja, na transformação das informações em números que possibilitassem a sua análise para o trabalho.

Como métodos de investigação foi utilizada a pesquisas descritiva. A pesquisa descritiva, por sua vez, observa, registra, analisa e faz relações entre as variáveis objeto da pesquisa, mas sem manipulá-los. A sua principal função é descrever as características do objeto de estudo da pesquisa. Assim, a descrição dos dados coletados tornou-se fundamental para a solução do problema proposto na pesquisa, já que não se pretende manipular nenhuma informação apresentada no questionário.

Os métodos usados no processo de coleta de dados foram a pesquisa bibliográfica, o levantamento e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é a coleta de informações através de materiais bibliográficos como livros, dicionários, anuais, periódicos, materiais de áudio e

vídeo, além de sites e relatórios de congressos ou encontros. Santos (2007) explica a técnica de levantamento de dados como sendo um procedimento muito útil, principalmente, nas pesquisas exploratórias e descritivas. E, acrescenta que é um processo geralmente desenvolvido em três etapas: 1º) a seleção da amostra para o estudo; 2º) aplicação de questionários, formulários ou entrevistas aos indivíduos da amostra; e, 3º) os dados coletados são tabulados e analisados quantitativamente. O método de estudo de caso também foi utilizado na pesquisa com o objetivo de estudar profundamente e com grande intensidade o objeto de estudo. Conforme Fachin (2003, p. 43), a principal função deste método é “a explicação sistemática das coisas (fatos) que ocorrem no contexto social e geralmente se relacionam com uma multiplicidade de variáveis”.

3.1 SUJEITOS DA PESQUISA

Os participantes deste estudo foram catorze pessoas, funcionários do Setor Contábil-Fiscal de uma empresa que está no mercado há 19 anos e é especializada em desenvolver e implementar soluções para empresas e condomínios através de serviços de assessoria, consultoria e terceirização de serviços.

3.2 COLETA DE DADOS

Os dados da pesquisa foram obtidos através da aplicação de questionário (Anexo¹). O conceito de questionário é definido por Gil (1999) como a técnica de investigação formada por um conjunto de questões – abertas ou fechadas – apresentadas por escrito e que tem o objetivo de colher informações relevantes acerca de determinado tema. E, para Richardson (1999), os questionários têm que cumprir duas funções básicas: descrever as características e medir as variáveis de um grupo social.

As questões foram formuladas com base em cinco fatores motivacionais e em cinco fatores higiênicos.

Os fatores motivacionais foram: crescimento, realização, reconhecimento, responsabilidade e trabalho em si. Os fatores higiênicos: salário, segurança, condições de trabalho, política administrativa e relações interpessoais. Foram criadas duas perguntas para

¹ O questionário do estudo foi desenvolvido por Kátia de Sá (2009).

cada fator, distribuídas aleatoriamente, totalizando vinte questões fechadas, com quatro alternativas de resposta cada.

A seguir, apresentaremos os quadros com as teorias abordados no questionário:

QUESTÕES	FATORES HIGIÊNICOS	DESCRIÇÃO
1 e 19	Segurança	Envolve questões como estabilidade financeira da empresa, bem como a estabilidade e a instabilidade de emprego.
2 e 15	Condições de Trabalho	Referem-se às condições físicas de trabalho, quantidade de trabalho e os meios disponíveis para realização do mesmo.
7 e 16	Salário	Compreende o salário, as expectativas de aumentos salariais e todos os benefícios que incrementam o salário.
13 e 20	Relações Interpessoais	Dizem respeito à interação das pessoas, no desempenho de suas tarefas, com superiores, subordinados e colegas.
17 e 18	Política Administrativa	Refere-se à adequação ou inadequação da organização empresarial e de gestão.

Quadro 3 – Fatores Higiênicos da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

Fonte: Sá (2009, p. 47 apud HERZBERG, 1959, p. 44 a 49)

QUESTÕES	FATORES MOTIVACIONAIS	DESCRIÇÃO
3 e 6	Crescimento	Capacidade de progredir através de suas habilidades em sua profissão, além da possibilidade de adquirir novas habilidades para obter crescimento profissional.
4 e 14	Realização	Conclusão com êxito de um trabalho, soluções para problemas referentes às suas atividades laborais e sucesso nos seus resultados.
5 e 11	Reconhecimento	Reconhecimento pela realização da tarefa, a fonte pode ser o supervisor, um colega de trabalho, um cliente, o administrador ou o público em geral.
8 e 9	Responsabilidade	São abrangidos nesta categoria os fatores de responsabilidade e autoridade atribuídos pelo próprio trabalho.
10 e 12	Trabalho em Si	O trabalho em si, o posto de trabalho ou tarefas do trabalho.

Quadro 4 – Fatores Motivacionais da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

Fonte: Sá (2009, p. 47 apud HERZBERG, 1959, p. 44 a 49)

O primeiro contato com a empresa participante da pesquisa foi realizado por correio eletrônico, no mês de março de 2010, diretamente com um funcionário do Setor Contábil-Fiscal, que autorizou a aplicação do questionário, após a permissão concedida pela gerente do setor.

O sigilo e o anonimato dos participantes foram mantidos com a finalidade de respeitar a liberdade de expressão de cada um, assegurada pela Constituição Federal de 1988.

3.3 TÉCNICAS PARA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A análise tem como objetivo organizar e ordenar os dados obtidos na pesquisa a fim de facilitar a resolução dos questionamentos do estudo. A investigação, por sua vez, busca o sentido mais amplo das respostas, em conjunto com os conhecimentos já adquiridos.

O modelo de análise utilizado no trabalho foi o modelo interpretativo e que, de acordo com Triviños (1992), a sua análise deve ter como base três pontos fundamentais:

- I. Os resultados alcançados no estudo;
- II. A fundamentação teórica;
- III. As experiências pessoais do investigador.

Além disso, segundo Richardson (1999) existem dois critérios que devem ser cumpridos quando se utiliza o método quantitativo na pesquisa: a confiabilidade e a validade do estudo. O critério da confiabilidade trata dos instrumentos capazes de produzir medições constantes quando aplicados a um mesmo fenômeno. Já o critério da validade indica a capacidade de um instrumento produzir medições precisas que permita alcançar conclusões corretas e, dessa forma, aplicar os resultados a grupos semelhantes.

A análise dos dados foi desenvolvida a partir dos critérios de gênero (masculino e feminino), faixa etária, tempo de serviço e formação.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitações deste trabalho podem-se considerar a impossibilidade de generalizar os resultados obtidos na pesquisa para outros escritórios de contabilidade, mesmo que haja alguns aspectos semelhantes em outras empresas.

O presente trabalho também se limita a identificar os fatores motivacionais nos funcionários e relacioná-los aos conceitos teóricos sobre motivação e satisfação no trabalho. Não serão consideradas nesta pesquisa variáveis externas ao ambiente da empresa, como as condições emocionais, que possam influenciar nas respostas dadas pelos empregados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Apresentar-se-á nesta unidade as informações referentes ao perfil dos funcionários da empresa e as análises sobre os Fatores Motivacionais e Higiênicos com base nas respostas recebidas.

O questionário é formado por cinco Fatores Motivacionais e cinco Fatores Higiênicos. Optou-se pelos Fatores Motivacionais: crescimento, realização, reconhecimento, responsabilidade e trabalho em si; e, os Fatores Higiênicos: salário, segurança, condições de trabalho, política administrativa e relações interpessoais.

Há no questionário duas questões relacionadas a cada fator e quatro alternativas de resposta. O questionário apresenta apenas perguntas fechadas, contudo reservou ao respondente a liberdade de escolher as suas respostas conforme o seu ponto de vista, sua opinião.

4.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

Em relação ao gênero, dos catorze empregados que pertencem ao setor pesquisado, nove são do sexo feminino e cinco do sexo masculino, como demonstrado no gráfico abaixo.

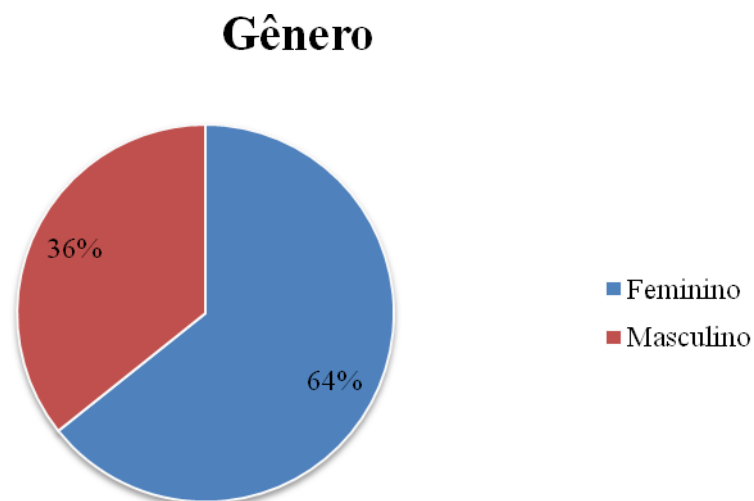


Gráfico 1 – Gênero

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor.

Observa-se no gráfico que a maioria dos funcionários do escritório é constituída por pessoas do sexo feminino, representando 64 % dos empregados do setor.

A profissão de contabilista por muito tempo era desempenhada predominantemente por homens. Atualmente é possível notar a crescente presença das mulheres neste ramo.

Quanto à faixa etária dos entrevistados, há doze funcionários com idades entre 18 e 25 anos, o que nos apresenta um setor composto por jovens profissionais da área.

Faixa Etária

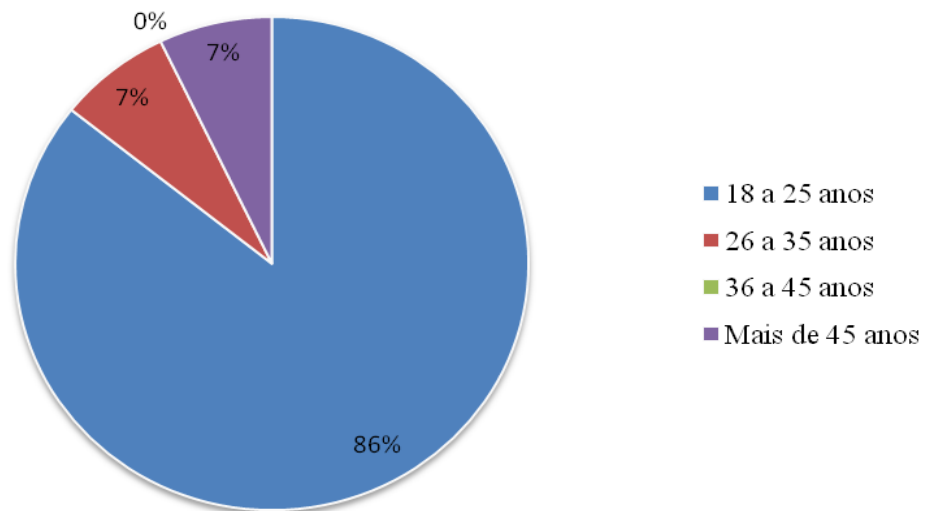


Gráfico 2– Faixa Etária

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

De acordo com o gráfico 2, visualizamos que a maior parte do setor é formada por jovens profissionais de 18 a 25 anos, que correspondem a 86 % do total. As faixas etárias de 26 a 35 anos e mais de 45 anos possuem apenas um representante cada.

Com a análise do nível de escolaridade dos pesquisados, notou-se que nove dos catorze colaboradores ainda não concluíram o ensino superior. Apenas dois funcionários possuem o curso de graduação completo, representando 15% do total observado de acordo com o gráfico a seguir:

Nível de Escolaridade

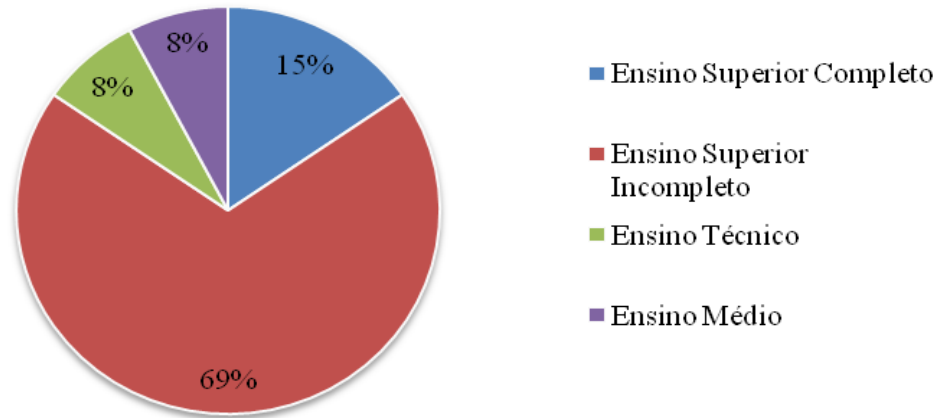


Gráfico 3 – Nível de Escolaridade
Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Entre todos os empregados pesquisados a maioria deles ainda está cursando ou não concluiu o nível superior – 69%. Apenas duas pessoas concluíram a graduação, o que representa 15% do setor. Há um empregado com nível técnico e outro que possui somente o ensino médio. A empresa afirma valorizar profissionais competentes e capacitados para o exercício das suas funções em sua equipe de trabalho. Pode-se perceber a necessidade de ter-se um conhecimento prévio acerca da prática contábil para realizar atividades básicas dentro do setor contábil-fiscal.

E, por fim, fez-se um levantamento acerca do tempo de empresa que os entrevistados possuem. Notou-se que um pouco mais da metade deles – oito pessoas – estão há menos de um ano na empresa; cinco funcionários têm entre um e cinco e somente um dos colaboradores foi contratado há mais de seis anos.

Tempo de Empresa

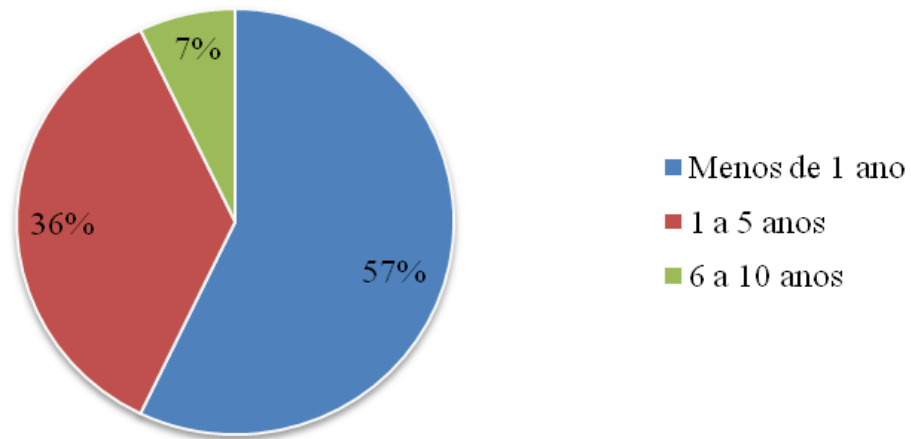


Gráfico 4– Tempo de Empresa
 Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

A empresa completa dezenove anos de atividade no seu ramo neste ano de 2010. Contudo, é notável que a maioria dos funcionários está a menos de um ano na empresa. Só há um representante que trabalha na empresa há mais de seis anos, porém não ultrapassa a marca dos dez anos. Os que possuem entre um e cinco anos de trabalho correspondem a 36% dos entrevistados.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS RELACIONADOS AOS FATORES MOTIVACIONAIS E AOS FATORES HIGIÊNICOS

Faz-se necessário mencionar que nas Tabelas 1 e 2 estão representadas a soma das respostas das duas perguntas referentes a cada fator, o que justifica a presença de um número maior de respostas em relação ao número de entrevistados na pesquisa em alguns casos.

Para melhor entendimento, segue abaixo o significado das siglas encontradas nas grades de respostas:

- CT:** Concordo Totalmente
- CP:** Concordo Parcialmente
- DP:** Discordo Parcialmente
- DT:** Discordo Totalmente

Tabela 1 – Fatores Motivacionais

Fatores Motivacionais	CT	CP	DP	DT
Crescimento	11	11	5	1
Realização	19	7	2	0
Reconhecimento	11	10	5	2
Responsabilidade	6	11	8	3
Trabalho em si	16	11	1	0

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Conforme o questionário aplicado, há duas questões para cada fator – tanto para os motivacionais como para os higiênicos. O número de respondentes na pesquisa é de catorze funcionários do Setor Contábil-Fiscal da empresa em questão.

Em relação aos Fatores Motivacionais, observa-se que os respondentes apresentam-se mais satisfeitos nos fatores de Realização e de Trabalho em si, uma vez que grande parte das respostas concentra-se em “Concordo Totalmente” e “Concordo Parcialmente”. A estes dois fatores foram dadas três respostas Discordo Parcialmente, o que demonstra uma relativa ausência de satisfação em poucos funcionários.

Já o fator Responsabilidade foi o que apresentou o menor número de pessoas totalmente satisfeitas, com apenas seis respostas “Concordo Totalmente”. Conseqüentemente, este fator foi o que mais refletiu a baixa satisfação entre os respondentes.

Fatores Motivacionais

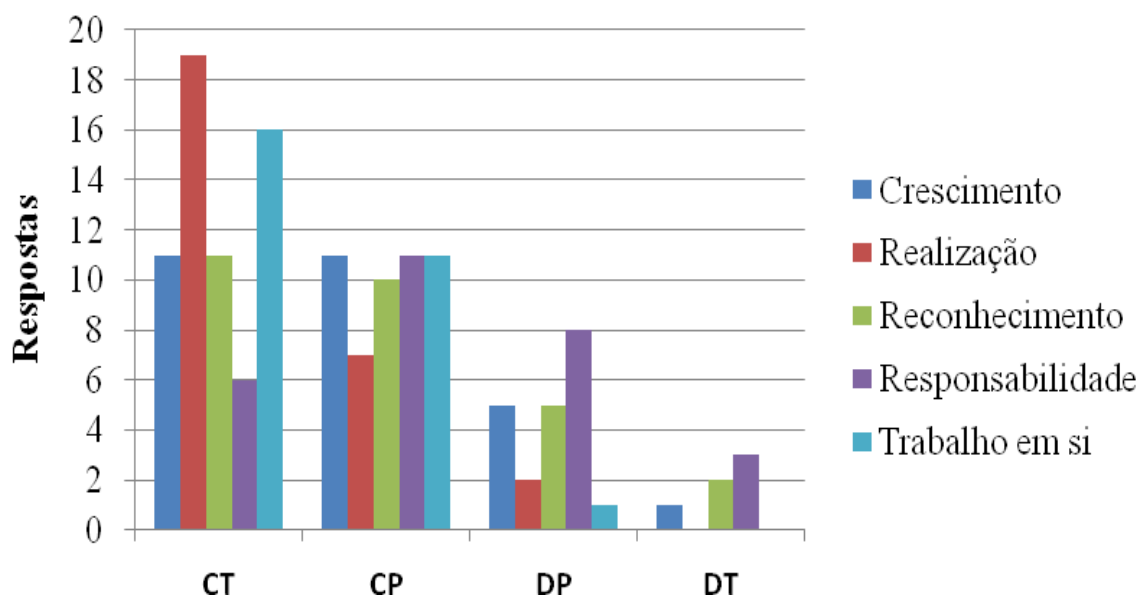


Gráfico 5 – Fatores Motivacionais

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Tabela 2 – Fatores Higiênicos

Fatores Higiênicos	CT	CP	DP	DT
Segurança	16	11	1	0
Condições de Trabalho	15	11	2	0
Salário	10	10	6	2
Relações Interpessoais	15	9	2	2
Políticas Administrativas	18	8	2	0

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

No que tange os Fatores Higiênicos, os fatores Segurança e Políticas Administrativas são os que proporcionam uma maior ausência de insatisfação – ou não insatisfação. Por sua vez, o fator Salário aparece como o fator com maior insatisfação. Entretanto, é importante ressaltar que, apesar do fator Salário ser o responsável pelo maior grau de insatisfação, não representa necessariamente a opinião da maioria dos pesquisados.

Fatores Higiênicos

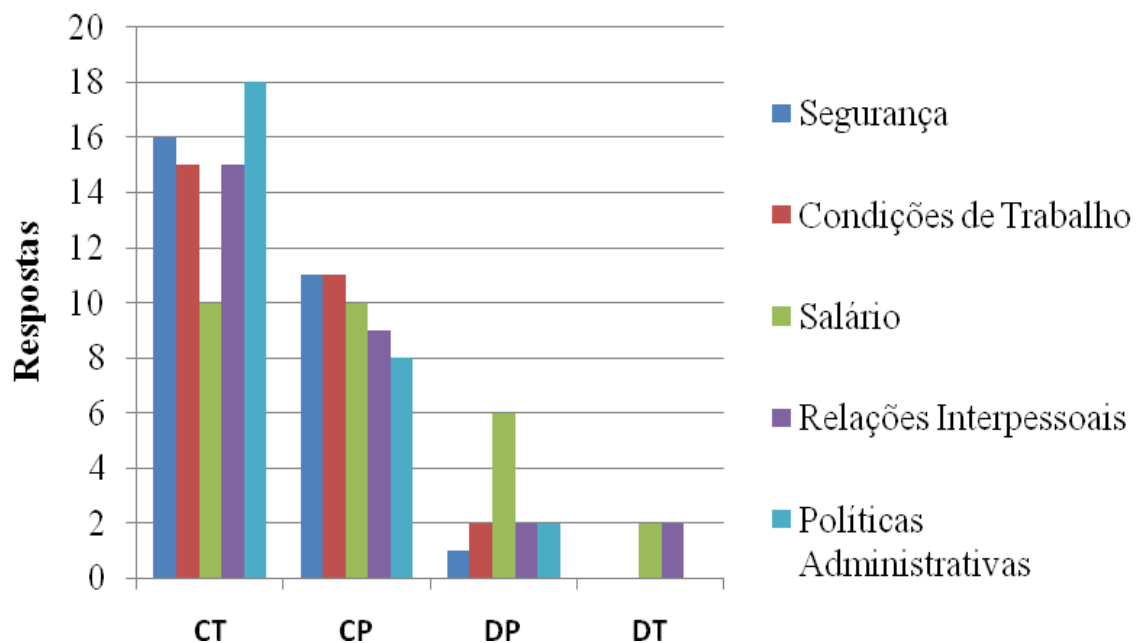


Gráfico 6 – Fatores Higiênicos

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Para um melhor entendimento e facilidade de analisar os dados, adotaram-se valores para cada resposta:

- Concordo Totalmente: 4 pontos;

- Concordo Parcialmente: 3 pontos;
- Discordo Parcialmente: 2 pontos;
- Discordo Totalmente: 1 ponto.

4.3 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Tabela 3 – Resultado Total e Média dos Respondentes

Respondente	Fatores Motivacionais					Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si		
1	6	7	6	6	8	33	6,6
2	6	8	5	5	6	30	6
3	7	8	6	5	6	32	6,4
4	5	5	5	2	7	24	4,8
5	8	8	8	8	8	40	8
6	7	8	8	6	8	37	7,4
7	5	6	3	3	5	22	4,4
8	8	7	7	6	8	36	7,2
9	5	7	4	4	6	26	5,2
10	8	8	8	8	8	40	8
11	7	8	7	5	8	35	7
12	4	7	7	5	6	29	5,8
13	5	7	5	5	8	30	6
14	7	7	7	8	7	36	7,2
Total	88	101	86	76	99	450	90
Média	6,29	7,21	6,14	5,43	7,07	32,14	6,43
Respondente	Fatores Higiênicos					Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais		
1	7	4	6	6	6	29	5,8
2	7	8	7	8	7	37	7,4
3	7	3	8	8	6	32	6,4
4	7	3	4	7	3	24	4,8
5	8	6	8	8	8	38	7,6
6	8	8	7	7	8	38	7,6
7	8	7	8	6	6	35	7
8	8	8	8	8	8	40	8
9	6	6	8	6	7	33	6,6
10	8	8	8	8	8	40	8
11	7	6	8	6	8	35	7
12	6	5	6	6	6	29	5,8
13	7	6	8	7	8	36	7,2
14	5	6	6	6	6	29	5,8
Total	99	84	100	97	95	475	95
Média	7,07	6,00	7,14	6,93	6,79	33,93	6,79

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Ao observar a Tabela 3, é possível notar que são os Fatores Higiênicos os que obtiveram maior pontuação e, também, a maior média ao compararmos-os aos resultados alcançados nos Fatores Motivacionais. Destaca-se com maior pontuação o Fator Higiênico de Política Administrativa ao ter oito respondentes assinalado “Concordo Totalmente” nas duas questões referentes a este quesito, o que demonstra a não-insatisfação da maioria dos empregados em relação a política administrativa adotada na empresa.

Já nos Fatores Motivacionais, o fator Realização alcançou a maior média, porém dos catorze funcionários pesquisados, seis afirmam estar realizados com o seu trabalho ao responder nas duas questões “Concordo Totalmente” e, por esta razão, podemos considerá-los totalmente satisfeitos com o seu emprego. No entanto, o mesmo número de pesquisados respondeu, em pelo menos uma questão, que concorda parcialmente. Isto caracteriza que estes respondentes estão relativamente satisfeitos com este fator.

Tabela 4 – Fator Predominante por respondente sobre os Fatores Higiênicos e Motivacionais

Respondente	Motivacionais	Higiênicos
1	33	29
2	30	37
3	32	32
4	24	24
5	40	38
6	37	38
7	22	35
8	36	40
9	26	33
10	40	40
11	35	35
12	29	29
13	30	36
14	36	29
Total	450	475
Média	32,14	33,93

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Ao analisarmos a Tabela 4, percebemos que a pontuação geral e, por consequência, a média dos resultados indicam que os Fatores Higiênicos predominam em comparação aos Fatores Motivacionais. A diferença entre os fatores é de vinte e cinco pontos no total e de 1,79 pontos na média.

Se observarmos a pontuação individualmente por respondente em relação aos Fatores Motivacionais, destacamos os funcionários 5 e 10, visto que ambos atingiram a pontuação máxima e, deste modo, concluímos que estão completamente satisfeitos para este fator. A menor pontuação foi atingida pelo respondente 7 e nos permite afirmar que é o empregado que menos está satisfeito com o seu trabalho. Nota-se que o respondente 7, entretanto, alcançou uma das pontuações mais altas quanto ao Fator Higiênico. Assim, entende-se que o respondente 7, apesar de demonstrar menor satisfação, não apresenta insatisfação.

A maior pontuação para os Fatores Higiênicos foram dos respondentes 8 e 10. Porém, é necessário observar que o respondente 10 assinalou em todas as questões “Concordo Totalmente. O respondente 8 também foi uma das pontuações mais elevadas dentro dos Fatores Motivacionais e, desta maneira, nos mostra estar bastante satisfeito e totalmente não-insatisfeito no seu ambiente de trabalho.

Tabela 5 – Fator Predominante por Gênero Masculino

Respondente	Fatores Motivacionais						Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si			
2	6	8	5	5	6	30	6	
5	8	8	8	8	8	40	8	
6	7	8	8	6	8	37	7,4	
13	5	7	5	5	8	30	6	
14	7	7	7	8	7	36	7,2	
Total	33	38	33	32	37	173	34,6	
Média	6,60	7,60	6,60	6,40	7,40	34,60	6,92	
Respondente	Fatores Higiênicos					Total	Média	
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
2	7	8	7	8	7	37	7,4	
5	8	6	8	8	8	38	7,6	
6	8	8	7	7	8	38	7,6	
13	7	6	8	7	8	36	7,2	
14	5	6	6	6	6	29	5,8	
Total	35	34	36	36	37	178	35,6	
Média	7,00	6,80	7,20	7,20	7,40	35,60	7,12	

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

O Fator Motivacional Realização foi o de maior pontuação em relação ao gênero masculino. Já o Fator Higiênico preponderante entre os homens é o referente as Relações Interpessoais, seguido pelos fatores Condições de Trabalho e Política Administrativa. Vale notar que os Fatores Higiênicos Condições de Trabalho e Política Administrativa ainda totalizaram a mesma pontuação.

No valor total entre os Fatores Motivacionais e Higiênicos, os Higiênicos apresentaram uma pontuação maior em relação aos Motivacionais. A diferença entre eles, no total, foi de cinco pontos e a diferença entre as médias foi de 0,20 pontos.

Tabela 6 – Fator Predominante por Gênero Feminino

Respondente	Fatores Motivacionais						Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si			
1	6	7	6	6	8	33	6,6	
3	7	8	6	5	6	32	6,4	
4	5	5	5	2	7	24	4,8	
7	5	6	3	3	5	22	4,4	
8	8	7	7	6	8	36	7,2	
9	5	7	4	4	6	26	5,2	
10	8	8	8	8	8	40	8	
11	7	8	7	5	8	35	7	
12	4	7	7	5	6	29	5,8	
Total	55	63	53	44	62	277	55,4	
Média	6,11	7,00	5,89	4,89	6,89	30,78	6,16	
Respondente	Fatores Higiênicos					Total	Média	
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
1	7	4	6	6	6	29	5,8	
3	7	3	8	8	6	32	6,4	
4	7	3	4	7	3	24	4,8	
7	8	7	8	6	6	35	7	
8	8	8	8	8	8	40	8	
9	6	6	8	6	7	33	6,6	
10	8	8	8	8	8	40	8	
11	7	6	8	6	8	35	7	
12	6	5	6	6	6	29	5,8	
Total	64	50	64	61	58	297	59,4	
Média	7,11	5,56	7,11	6,78	6,44	33,00	6,60	

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Do ponto de vista dos fatores predominantes para o gênero feminino, a Tabela 6 demonstra que, também entre as mulheres, o Fator Motivacional de maior pontuação foi a Realização. Para elas, no entanto, o Fator Higiênico preponderante, além do relacionado à Política Administrativa – também destacada pelo gênero masculino – é o referente à Segurança.

Tabela 7 – Fator Predominante entre os Gêneros

Gênero	Higiênicos	Motivacionais
Masculino	35,6	34,6
Feminino	33	30,78

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Na relação entre os gêneros, os Fatores Higiênicos se sobressaltam em comparação aos Fatores Motivacionais em ambos os sexos. A diferença de pontos entre os fatores é maior no gênero feminino (2,22 pontos). No gênero masculino a diferença é de apenas um ponto. Observa-se que, apesar da diferença entre os fatores ser menor entre os homens, o gênero masculino alcançou a maior média tanto nos Fatores Higiênicos quanto nos Fatores Motivacionais.

Tabela 8 – Fator Predominante por Faixa Etária (de 18 a 25 anos)

Respondente	Fatores Motivacionais					Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si		
1	6	7	6	6	8	33	6,6
2	6	8	5	5	6	30	6
4	5	5	5	2	7	24	4,8
6	7	8	8	6	8	37	7,4
7	5	6	3	3	5	22	4,4
8	8	7	7	6	8	36	7,2
9	5	7	4	4	6	26	5,2
10	8	8	8	8	8	40	8
11	7	8	7	5	8	35	7
12	4	7	7	5	6	29	5,8
13	5	7	5	5	8	30	6
14	7	7	7	8	7	36	7,2
Total	73	85	72	63	85	378	75,6
Média	6,08	7,08	6,00	5,25	7,08	31,50	6,30
Respondente	Fatores Higiênicos					Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais		
1	7	4	6	6	6	29	5,8
2	7	8	7	8	7	37	7,4
4	7	3	4	7	3	24	4,8
6	8	8	7	7	8	38	7,6
7	8	7	8	6	6	35	7
8	8	8	8	8	8	40	8
9	6	6	8	6	7	33	6,6
10	8	8	8	8	8	40	8
11	7	6	8	6	8	35	7
12	6	5	6	6	6	29	5,8
13	7	6	8	7	8	36	7,2
14	5	6	6	6	6	29	5,8
Total	84	75	84	81	81	405	81
Média	7,00	6,25	7,00	6,75	6,75	33,75	6,75

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Ao considerar os respondentes com idades entre dezoito e vinte e cinco anos, é possível notar que no geral houve médias iguais em pelo menos dois fatores. Nos Fatores Motivacionais, os fatores Realização e Trabalho em si atingiram a mesma média: 7,08; e, por isto, representam os fatores que produzem maior satisfação entre os empregados desta faixa

etária. Já nos Fatores Higiênicos, os fatores Segurança e Política Administrativa também alcançaram a mesma pontuação e a maior média entre os respondentes e destacam-se por serem os fatores que geram a não-insatisfação aos empregados no ambiente de trabalho. É importante observar que os fatores Condições de Trabalho e Relações Interpessoais também obtiveram a mesma média e com valores próximos aos dos fatores de maior destaque, o que nos permite avaliá-los como fatores que também promovem um alto nível de não-satisfação entre os respondentes.

Tabela 9 – Fator Predominante por Faixa Etária (de 26 a 35 anos)

Respondente	Fatores Motivacionais						Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si			
3	7	8	6	5	6	32	6,4	
Total	7	8	6	5	6	32	6,4	
Média	7,00	8,00	6,00	5,00	6,00	32,00	6,40	
Respondente	Fatores Higiênicos					Total	Média	
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
3	7	3	8	8	6	32	6,4	
Total	7	3	8	8	6	32	6,4	
Média	7,00	3,00	8,00	8,00	6,00	32,00	6,40	

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Para esta faixa etária, como mostra a Tabela 9, encontrou-se apenas um respondente, que se mostrou totalmente satisfeito com o Fator Motivacional Realização ao assinalar nas duas questões deste fator “Concordo Totalmente”. Os Fatores Higiênicos de pontuação mais elevada – e máxima – foram os de Política Administrativa e o de Condições de Trabalho, demonstrando a ausência de insatisfação para estes fatores. O Fator Higiênico Salário foi o que apresentou a pontuação mais baixa e representa a considerável insatisfação a este fator pelo respondente.

Tabela 10 – Fator Predominante por Faixa Etária (mais de 45 anos)

Respondente	Fatores Motivacionais						Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si			
5	8	8	8	8	8	40	8	
Total	8	8	8	8	8	40	8	
Média	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	40,00	8,00	
Respondente	Fatores Higiênicos					Total	Média	
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
5	8	6	8	8	8	38	7,6	
Total	8	6	8	8	8	38	7,6	
Média	8,00	6,00	8,00	8,00	8,00	38,00	7,60	

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Igualmente a faixa etária analisada anteriormente, a faixa etária apresentada na Tabela 10 teve apenas um respondente, que expôs a sua total satisfação aos Fatores Motivacionais ao somar oito pontos em todos os fatores selecionados para o questionário, após assinalar “Concordo Totalmente” em todas as questões relacionadas aos fatores deste grupo.

O respondente demonstrou um nível de não-insatisfação consideravelmente elevado, se analisarmos a média dos resultados entre os Fatores Higiênicos.

Tabela 11 – Fator Predominante na Relação entre as Faixas Etárias

Faixa Etária	Higiênicos	Motivacionais
18 a 25 anos	33,75	31,5
26 a 35 anos	32	32
Mais de 45 anos	38	40

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Nota-se que a pontuação foi mais equilibrada para ambos os fatores na faixa etária compreendida entre dezoito e vinte e cinco anos, visto que é a faixa que teve o maior número de respondentes, o que permite uma maior variedade de opiniões.

Os Fatores Higiênicos predominam entre os respondentes das faixas de dezoito a vinte e cinco anos. Já entre os respondentes de vinte e seis a trinta e cinco anos os Fatores Motivacionais e Higiênicos somaram mesmo número de pontos. E, por sua vez, na faixa etária

mais de quarenta e cinco anos predominam os Fatores Motivacionais. É necessário observar que a faixa mais de quarenta e cinco anos teve apenas um respondente, o que não nos permite generalizar as suas respostas para um grupo maior.

Tabela 12 – Fator Predominante por Tempo de Serviço (menos de 1 ano)

Respondente	Fatores Motivacionais						Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si			
6	7	8	8	6	8	37	7,4	
7	5	6	3	3	5	22	4,4	
8	8	7	7	6	8	36	7,2	
9	5	7	4	4	6	26	5,2	
11	7	8	7	5	8	35	7	
12	4	7	7	5	6	29	5,8	
13	5	7	5	5	8	30	6	
14	7	7	7	8	7	36	7,2	
Total	48	57	48	42	56	251	50,2	
Média	6,00	7,13	6,00	5,25	7,00	31,38	6,28	
Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
6	8	8	7	7	8	38	7,6	
7	8	7	8	6	6	35	7	
8	8	8	8	8	8	40	8	
9	6	6	8	6	7	33	6,6	
11	7	6	8	6	8	35	7	
12	6	5	6	6	6	29	5,8	
13	7	6	8	7	8	36	7,2	
14	5	6	6	6	6	29	5,8	
Total	55	52	59	52	57	275	55	
Média	6,88	6,50	7,38	6,50	7,13	34,38	6,88	

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Através da Tabela 12, percebemos que a maioria dos respondentes do Setor Contábil-Fiscal da empresa tem menos de um ano de tempo de serviço. O Fator Motivacional de maior destaque neste grupo de colaboradores é o fator Realização. A Política Administrativa é o Fator Higiênico de maior pontuação. Os fatores Salário e Condições de Trabalho são os que alcançaram pontuação mais baixa, o que nos mostra a presença de uma leve insatisfação destes empregados no seu ambiente de trabalho.

Os Fatores Motivacionais, no geral, atingiram totais e, obviamente, médias mais baixas ao compararmos os seus resultados com os dos Fatores Higiênicos e, caracterizando os higiênicos como os fatores predominantes para este grupo de respondentes.

Tabela 13 – Fator Predominante por Tempo de Serviço (de 1 a 5 anos)

Respondente	Fatores Motivacionais					Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si		
1	6	7	6	6	8	33	6,6
2	6	8	5	5	6	30	6
3	7	8	6	5	6	32	6,4
4	5	5	5	2	7	24	4,8
10	8	8	8	8	8	40	8
Total	32	36	30	26	35	159	31,8
Média	6,40	7,20	6,00	5,20	7,00	31,80	6,36
Respondente	Fatores Higiênicos					Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais		
1	7	4	6	6	6	29	5,8
2	7	8	7	8	7	37	7,4
3	7	3	8	8	6	32	6,4
4	7	3	4	7	3	24	4,8
10	8	8	8	8	8	40	8
Total	36	26	33	37	30	162	32,4
Média	7,20	5,20	6,60	7,40	6,00	32,40	6,48

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Entre os respondentes que estão na empresa de um a cinco anos (Tabela 13), também é o Fator Motivacional Realização que teve maior pontuação: três dos cinco representantes deste grupo se mostraram bastante satisfeitos em relação a este fator, pois assinalaram “Concordo Totalmente” nas duas questões. O Fator Higiênico Condições de Trabalho teve – igualmente – três respondentes que estão totalmente de acordo com o fator, afirmando então a ausência de insatisfação para este fator para a maioria dos empregados com esse tempo de serviço na empresa.

Tabela 14 – Fator Predominante por Tempo de Serviço (de 6 a 10 anos)

Respondente	Fatores Motivacionais						Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si			
5	8	8	8	8	8	8	40	8
Total	8	8	8	8	8	8	40	8
Média	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	40,00	8,00
Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
5	8	6	8	8	8	8	38	7,6
Total	8	6	8	8	8	8	38	7,6
Média	8,00	6,00	8,00	8,00	8,00	8,00	38,00	7,60

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

A Tabela 14 trata do fator predominante por tempo de serviço dos respondentes que estão na empresa de seis a dez anos. Há apenas um representante do setor e que demonstrou estar completamente satisfeito para todos os Fatores Motivacionais, uma vez que assinalou em todas as questões “Concordo Totalmente”. Já para os Fatores Higiênicos, o respondente apresentou-se um pouco insatisfeito com o fator Salário. Para os demais Fatores Higiênicos, o funcionário alcançou resultados que refletem a não-insatisfação.

É importante relatar que no questionário havia, ainda, mais duas opções que correspondiam a outros tempos de serviço: de seis a dez e mais de quinze anos de empresa. Contudo, nenhum dos respondentes assinalou nenhuma das duas opções.

Tabela 15 – Fator Predominante na Relação entre o Tempo de Serviço

Tempo de Serviço	Higiênicos	Motivacionais
Menos de 1 ano	31,38	34,38
De 1 a 5 anos	32,4	31,8
De 6 a 10 anos	38	40

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Na comparação dos fatores em relação ao tempo de serviço dos respondentes na empresa (Tabela 15), os funcionários que estão a menos de um ano na empresa foram os que apresentaram menor média para os Fatores Higiênicos, o que demonstra uma pequena insatisfação em relação ao ambiente de trabalho para este grupo. Os colaboradores que têm entre um e cinco anos de serviço mostraram-se um pouco menos insatisfeitos em comparação com o grupo anterior. Já o respondente do grupo entre seis e dez anos quase alcançou a

pontuação máxima para o fator e, desta forma, nos afirma ter, ainda que não seja total, um elevado nível de não-insatisfação com o seu ambiente de trabalho.

Para os Fatores Motivacionais, os empregados entre um e cinco anos atingiram a média mais baixa em relação aos outros grupos: 31,8 contra 34,38 dos com menos de um ano e quarenta dos de seis a dez anos. Esta média mais baixa indica que há algum ponto dentro da empresa que causa uma menor satisfação a estes empregados. O respondente do grupo de seis a dez anos, no entanto, mostrou totalmente satisfeito com as suas atividades.

Tabela 16 – Fator Predominante por tipo de Formação (Nível Médio)

Respondente	Fatores Motivacionais						Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si			
14	7	7	7	8	7	36	7,2	
Total	7	7	7	8	7	36	7,2	
Média	7,00	7,00	7,00	8,00	7,00	36,00	7,20	
Respondente	Fatores Higiênicos					Total	Média	
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
14	5	6	6	6	6	29	5,8	
Total	5	6	6	6	6	29	5,8	
Média	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	29,00	5,80	

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

A Tabela 16 mostra que há somente um respondente que tem como formação apenas o Nível Médio e que, em relação aos Fatores Motivacionais demonstra estar consideravelmente satisfeito e com destaque para o fator Responsabilidade que obteve a maior média. Entretanto, entre os Fatores Higiênicos não houve um fator em destaque, pois a maioria deles atingiu o mesmo resultado – seis pontos – o que nos evidenciou uma pequena insatisfação em relação a estes fatores.

Tabela 17 – Fator Predominante por tipo de Formação (Nível Técnico)

Respondente	Fatores Motivacionais						Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si			
3	7	8	6	5	6	32	6,4	
Total	7	8	6	5	6	32	6,4	
Média	7,00	8,00	6,00	5,00	6,00	32,00	6,40	
Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
3	7	3	8	8	6	32	6,4	
Total	7	3	8	8	6	32	6,4	
Média	7,00	3,00	8,00	8,00	6,00	32,00	6,40	

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Do mesmo modo que o representado na tabela anterior, a Tabela 17, caracterizada pela formação técnica, tem apenas um respondente. Com relação aos Fatores Motivacionais, o fator Realização destacou-se em virtude de ter recebido em todas as suas questões a resposta “Concordo Totalmente”. O fator Responsabilidade, por sua vez, foi o fator que recebeu a menor pontuação e, por isto, é o que menos gera satisfação neste funcionário.

Aos Fatores Higiênicos Política Administrativa e Condições de Trabalho foram assinaladas em todas as respostas relacionadas aos fatores “Concordo Totalmente”, refletindo a ausência de insatisfação quanto a estes requisitos. Contudo, o fator Salário foi o que apresentou a menor pontuação em toda a pesquisa e torna notável o grau elevado de insatisfação a este fator pelo respondente.

Tabela 18 – Fator Predominante por tipo de Formação (Nível Superior Incompleto)

Respondente	Fatores Motivacionais						Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si			
1	6	7	6	6	8	33	6,6	
2	6	8	5	5	6	30	6	
6	7	8	8	6	8	37	7,4	
7	5	6	3	3	5	22	4,4	
8	8	7	7	6	8	36	7,2	
9	5	7	4	4	6	26	5,2	
10	8	8	8	8	8	40	8	
11	7	8	7	5	8	35	7	
12	4	7	7	5	6	29	5,8	
13	5	7	5	5	8	30	6	
Total	61	73	60	53	71	318	63,6	
Média	6,10	7,30	6,00	5,30	7,10	31,80	6,36	
Respondente	Fatores Higiênicos					Total	Média	
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
1	7	4	6	6	6	29	5,8	
2	7	8	7	8	7	37	7,4	
6	8	8	7	7	8	38	7,6	
7	8	7	8	6	6	35	7	
8	8	8	8	8	8	40	8	
9	6	6	8	6	7	33	6,6	
10	8	8	8	8	8	40	8	
11	7	6	8	6	8	35	7	
12	6	5	6	6	6	29	5,8	
13	7	6	8	7	8	36	7,2	
Total	72	66	74	68	72	352	70,4	
Média	7,20	6,60	7,40	6,80	7,20	35,20	7,04	

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Para os respondentes de nível superior incompleto, o Fator Motivacional Realização foi o aspecto que atingiu a maior média. Por sua vez, o fator Responsabilidade foi o item que obteve a menor média, caracterizando uma menor satisfação do grupo em relação a este fator.

O Fator Higiênico Política Administrativa foi o fator que obteve a maior média, o que nos permite afirmar que, para este grupo, apresentou os níveis mais baixos de não-insatisfação. Ressalta-se, ainda, que o fator Salário foi o que alcançou a média mais baixa.

Também é importante esclarecer que dos dez respondentes compreendidos neste grupo de análise, não foi possível distinguir quais, de fato, estão cursando o nível superior e quais trancaram ou abandonaram a faculdade. Para a pesquisa foram considerados todos os respondentes que ingressaram no nível superior, independentemente da situação em que se encontram no curso.

Contudo, observamos que dos dez respondentes relacionados neste grupo, nove deles são acadêmicos do curso de Ciências Contábeis e um deles é estudante de Administração.

Tabela 19 – Fator Predominante por tipo de Formação (Nível Superior Completo)

Respondente	Fatores Motivacionais						Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em si			
4	5	5	5	2	7	24	4,8	
5	8	8	8	8	8	40	8	
Total	13	13	13	10	15	64	12,8	
Média	6,50	6,50	6,50	5,00	7,50	32,00	6,40	
Respondente	Fatores Higiênicos					Total	Média	
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
4	7	3	4	7	3	24	4,8	
5	8	6	8	8	8	38	7,6	
Total	15	9	12	15	11	62	12,4	
Média	7,50	4,50	6,00	7,50	5,50	31,00	6,20	

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Apenas dois respondentes possuem nível superior completo, ambos na área de contabilidade. O Fator Motivacional Trabalho em si foi o que atingiu maior média, entretanto os fatores Crescimento, Realização e Reconhecimento merecem destaque por alcançarem, coincidentemente, a mesma média, o que podemos entender que os respondentes estão regularmente satisfeitos em relação a estes fatores.

Quanto aos Fatores Higiênicos, dois fatores obtiveram o mesmo total de pontos: Segurança e Condições de Trabalho. A média atingida retrata uma maior não-insatisfação dos respondentes a estes fatores. O fator Salário foi apontado como o que apresenta menor não-insatisfação para este grupo.

Tabela 20 – Fator Predominante na Relação entre os tipos de Formação

Formação	Higiênicos	Motivacionais
Nível Médio	29	36
Superior Incompleto	35,20	31,80
Técnico em Contabilidade	32	32
Superior Completo em Contabilidade	31	32

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Ao observamos a Tabela 20, notamos a diferença de sete pontos na comparação entre os fatores no grupo de Nível Médio, com a predominância dos Fatores Motivacionais. O grupo de Superior Incompleto também apresentou uma diferença entre os pontos totais dos fatores, porém bem menor que a do grupo anterior.

É interessante ressaltar a proximidade entre os totais dos grupos no que tange os Fatores Motivacionais, com exceção ao grupo de Nível Médio. Esta mesma proximidade de resultados pode ser do mesmo modo observada entre os grupos de Técnico e de Superior Completo na relação com os Fatores Higiênicos.

No âmbito geral, compreende-se que na relação entre os níveis de formação dos respondentes, os Fatores Motivacionais são mais presentes do que os Fatores Higiênicos, o que nos indica um setor no qual os seus funcionários encontram-se consideravelmente satisfeitos e com níveis regulares de não-insatisfação.

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados coletados na empresa de contabilidade pesquisada realizar-se-á com base na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, já especificada no capítulo 2.

A teoria de Herzberg observa a presença de fatores no exercício e no ambiente de trabalho capazes de gerar a satisfação ou a insatisfação do funcionário. Herzberg, então, dividiu estes fatores em dois grupos: os Fatores Motivacionais, que são os que provocam a satisfação ou a não-satisfação ao empregado em relação à execução da sua atividade profissional; e, os Fatores Higiênicos, que são aqueles que geram a não-insatisfação ou insatisfação ao indivíduo em relação ao seu ambiente de trabalho.

Dentre os Fatores Motivacionais foram escolhidos para a pesquisa: Crescimento, Realização, Reconhecimento, Responsabilidade e Trabalho em si. Como Fatores Higiênicos foram selecionados os fatores: Segurança, Salário, Política Administrativa, Condições de Trabalho e Relações Interpessoais.

Com o intuito de facilitar a análise geral dos resultados, rerepresentar-se-á a Tabela 7 que trata do resultado total e a média dos respondentes.

Reprise Tabela 3 – Resultado Total e Média dos Respondentes

Respondente	Fatores Motivacionais					Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si		
1	6	7	6	6	8	33	6,6
2	6	8	5	5	6	30	6
3	7	8	6	5	6	32	6,4
4	5	5	5	2	7	24	4,8
5	8	8	8	8	8	40	8
6	7	8	8	6	8	37	7,4
7	5	6	3	3	5	22	4,4
8	8	7	7	6	8	36	7,2
9	5	7	4	4	6	26	5,2
10	8	8	8	8	8	40	8
11	7	8	7	5	8	35	7
12	4	7	7	5	6	29	5,8
13	5	7	5	5	8	30	6
14	7	7	7	8	7	36	7,2
Total	88	101	86	76	99	450	90
Média	6,29	7,21	6,14	5,43	7,07	32,14	6,43
Respondente	Fatores Higiênicos					Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais		
1	7	4	6	6	6	29	5,8
2	7	8	7	8	7	37	7,4
3	7	3	8	8	6	32	6,4
4	7	3	4	7	3	24	4,8
5	8	6	8	8	8	38	7,6
6	8	8	7	7	8	38	7,6
7	8	7	8	6	6	35	7
8	8	8	8	8	8	40	8
9	6	6	8	6	7	33	6,6
10	8	8	8	8	8	40	8
11	7	6	8	6	8	35	7
12	6	5	6	6	6	29	5,8
13	7	6	8	7	8	36	7,2
14	5	6	6	6	6	29	5,8
Total	99	84	100	97	95	475	95
Média	7,07	6,00	7,14	6,93	6,79	33,93	6,79

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

4.4.1 Análise em Relação aos Fatores Motivacionais

Os Fatores Motivacionais, como já explicado nos capítulos anteriores, refere-se ao conteúdo do cargo ou a com a natureza da atividade executada pelo indivíduo, ou seja, são fatores que dependem das características da própria tarefa e que estão sob o controle da própria pessoa.

Ao reapresentarmos a Tabela 3, nota-se que a menor média atingida pelos respondentes é referente ao fator Responsabilidade, com média 5,43. A teoria de Herzberg entende a Responsabilidade como um sentimento presente no trabalho que executa, independente de interferências externas. Também compreende o fator de autoridade, porém não é um forte condicionante gerador de insatisfação profissional e que se bem administrado pelos superiores torna-se um fator desafiador e capaz de produzir certa satisfação aos empregados.

O fator Realização, por sua vez, foi o fator mais pontuado, com 101 dos 112 pontos possíveis, revelando o quesito que provoca os níveis mais altos de satisfação entre os respondentes. Entende-se por Realização o sentimento ou a percepção acerca do seu próprio trabalho e se este corresponde as suas expectativas como colaborador. De acordo com a Teoria dos Dois Fatores, a Realização pode ser considerada como a maior recompensa que o indivíduo almeja alcançar; está ligada ao sentimento de auto-realização e auto-estima.

4.4.2 Análise em Relação aos Fatores Higiênicos

Quanto aos Fatores Higiênicos, vale lembrar que são os fatores que não dependem do empregado, visto que são encontrados dentro do ambiente profissional no qual o indivíduo está inserido. São fatores que estão sob o controle da empresa e não dos funcionários.

Os fatores Política Administrativa e Segurança foram os fatores que atingiram as médias mais altas entre os Higiênicos – 7,14 e 7,07 respectivamente. Assim, verificamos a quase total ausência do sentimento de insatisfação dos respondentes em relação a estes aspectos dentro da empresa. Acrescenta-se, ainda, que estes fatores estão ligados não apenas as regras e normas ou apenas a segurança dentro do local de trabalho, mas correspondem a relação entre o colaborador e os seus superiores e subordinados, além da segurança referente a sua posição na empresa.

Já o fator Salário foi o fator que apresentou a média mais baixa: 6,00. O que nos mostra a insatisfação por parte dos colaboradores que acreditam que os seus salários não seriam adequados ou justos em relação aos serviços que realizam na empresa.

Ressalta-se que os Fatores Higiênicos são também chamados de Fatores de Manutenção, pois nunca estarão completamente satisfeitos por serem fatores voláteis tanto entre os indivíduos quanto entre diferentes ambientes de trabalho e, por esta razão, precisam ser mantidos constantes sempre.

Além disso, mesmo que os níveis dos Fatores Higiênicos estejam elevados, não serão altos o suficiente para provocar a satisfação no indivíduo. Somente evitarão a insatisfação. Porém, se os Fatores Higiênicos são precários geram a insatisfação.

Os gráficos abaixo apresentam um panorama geral das pontuações de todos os respondentes acerca de todos os Fatores Motivacionais e Higiênicos abordados na pesquisa.

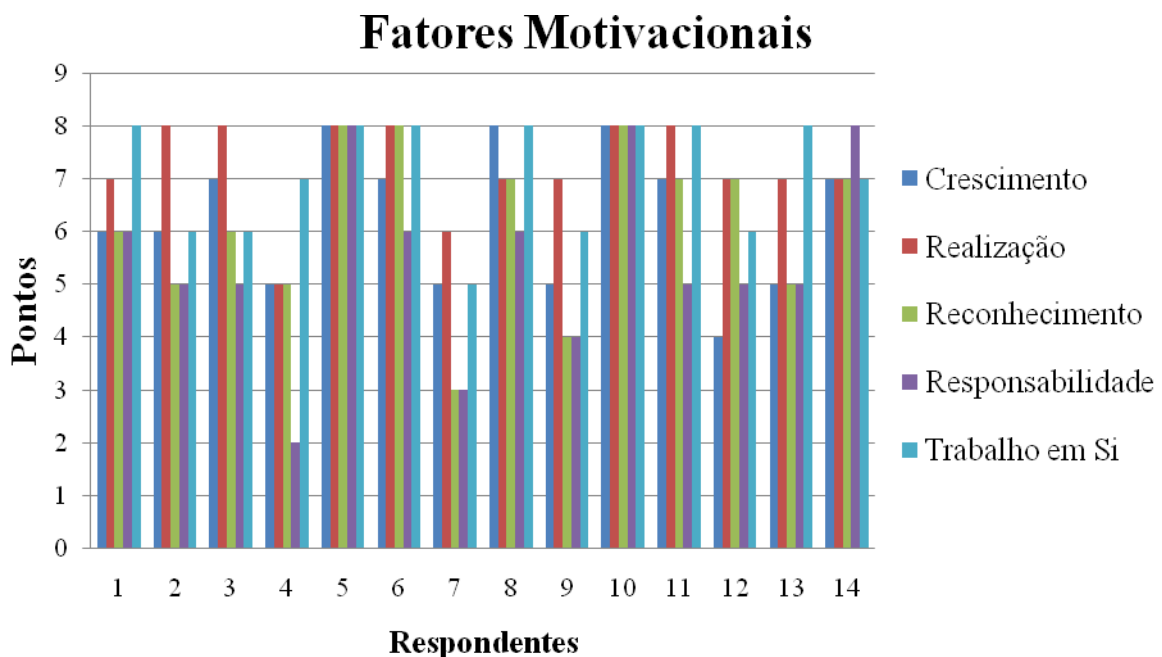


Gráfico 7 – Panorama dos Resultados dos Fatores Motivacionais

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Observa-se no Gráfico 7 que, de fato, o fator motivacional Responsabilidade foi o que demonstrou os níveis mais baixos de satisfação entre a maioria dos respondentes, mesmo que tenha sido considerado um fator totalmente satisfeito para três dos catorze colaboradores.

Da mesma forma, notamos no Gráfico 8 que, apesar do fator Política Administrativa ter sido considerado por muitos como um fator ausente de insatisfação, um

dos respondentes apresentou um nível de insatisfação diferente da maioria dos funcionários. Além disso, o fator Salário, que teve a menor média geral, atingiu a pontuação máxima com quatro colaboradores, o que nos relata que existem no setor funcionários que não se sentem insatisfeitos em relação a este fator higiênico.

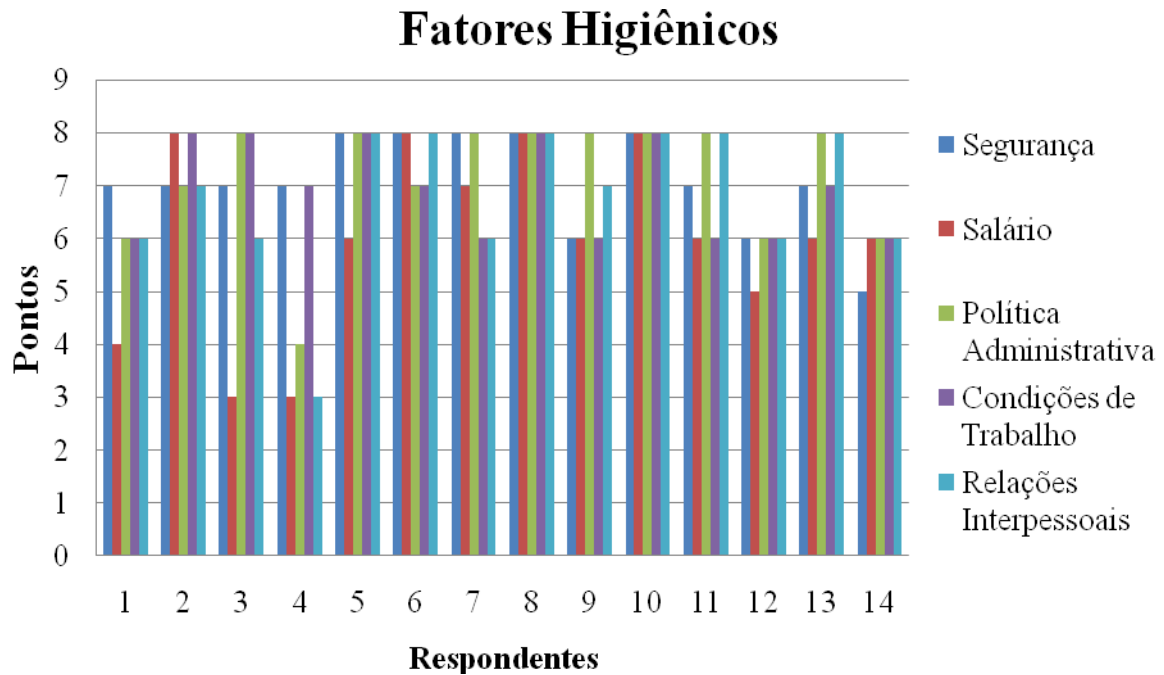


Gráfico 8 – Panorama dos Resultados dos Fatores Higiênicos

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

4.4.3 Comparação dos Resultados

Tomados os resultados obtidos por Kátia de Sá (2009) na aplicação deste mesmo questionário, torna-se interessante fazer uma breve comparação entre os dados.

Fatores Higiênicos			
Ordem de Predominância	Escritório 1	Escritório 2	Escritório 3
1	Política Administrativa	Política Administrativa	Condições de Trabalho
2	Segurança	Relações Interpessoais	Relações Interpessoais
3	Condições de Trabalho	Segurança	Política Administrativa
4	Relações Interpessoais	Condições de Trabalho - Salário	Segurança
5	Salário	-	Salário
Fatores Motivacionais			
Ordem de Predominância	Escritório 1	Escritório 2	Escritório 3
1	Realização	Realização - Trabalho em Si	Realização
2	Trabalho em Si	-	Trabalho em Si
3	Crescimento	Crescimento - Reconhecimento	Crescimento
4	Reconhecimento	-	Reconhecimento - Responsabilidade
5	Responsabilidade	Responsabilidade	-

Quadro 5 – Comparação dos Resultados entre os Escritórios.

Fonte: Elaborado pelo autor

Como Escritório 1 considerou-se o escritório de contabilidade utilizado na pesquisa e os Escritórios 2 e 3 são os utilizados na pesquisa feita por Sá. assim, nota-se que o Fator Higiênico Política Administrativa foi o que demonstrou ser o que menos causa insatisfação nos empregados de dois dos três escritórios. O fator que apresentou os mais altos níveis de insatisfação em todos os escritórios foi o Salário.

Em relação aos Fatores Motivacionais, a Realização foi a que mais demonstrou a satisfação dos colaboradores, também, nos três escritórios. A responsabilidade foi o fator que se destacou nos três lugares como a que menos satisfaz os funcionários.

É possível observar que a opinião dos empregados, mesmo sendo de empresas diferentes, são bastante semelhantes no que tange os sentimentos dos seus funcionários envolvidos com a satisfação de se estar realizado com a atividade que exerce, de se sentir bem no ambiente em que trabalha, além de fazer parte de uma equipe de colegas que se tem um bom relacionamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa, independente do seu porte, depende principalmente do seu “capital humano” para atingir os seus objetivos. Contudo, também é de nosso conhecimento que trabalhar com muitas pessoas ao redor pode não ser uma das tarefas mais fáceis ou simples de se realizar. Cada indivíduo tem as suas necessidades, seus desejos, seus anseios e os expressam de maneira peculiar e de acordo com as características de cada um. Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho, foi delineado a partir do interesse do pesquisador em conhecer os fatores que motivam os funcionários e identificar os fatores presentes no ambiente de trabalho que poderiam gerar a insatisfação deste empregado em relação à empresa ou ao ambiente onde executa a sua atividade laboral.

Foi possível identificar que a maioria dos participantes é do sexo feminino, são jovens entre dezoito e vinte e cinco anos que ainda não concluíram o ensino superior, mas que já entraram no mercado de trabalho em uma função relacionada a sua área de estudo. Interessante observar, também, a forte presença das mulheres em uma profissão que por longo tempo foi predominantemente masculina.

Dentre os Fatores Motivacionais, selecionados para este trabalho, o fator Realização foi considerado o mais satisfatório para a maior parte dos entrevistados. Isto motiva e satisfaz os colaboradores ao cumprirem uma tarefa ou um desafio imposto a eles, o que gera um sentimento positivo ao funcionário e, de acordo com a Teoria dos Dois Fatores, também é capaz de melhorar a auto-estima do indivíduo.

Por sua vez, o fator Responsabilidade foi o que apresentou uma regular ausência de satisfação por parte dos entrevistados. Isso nos mostra que boa parte dos empregados sente-se menos motivado em relação às responsabilidades delegadas a eles pela empresa, a pouca autonomia e participação na tomada de decisões pelos seus superiores. Sendo assim, quando é delegado ao indivíduo o poder de decidir, opinar sobre determinado assunto, o que o faz sentir encorajado, confiante e com mais vontade de agir por conta própria ele se sente mais responsável e, conseqüentemente, mais motivado ao comprometimento com os objetivos traçados pela empresa.

Quanto aos Fatores Higiênicos, o fator que refletiu a maior não-insatisfação para o setor é o Política Administrativa. Os participantes demonstraram pouca ou nenhuma insatisfação em relação às normas, regras, orientações dos seus superiores na empresa e como estes as aplicam no seu trabalho.

O Fator Higiênico Salário, no entanto, foi o que mais mostrou a insatisfação entre os respondentes. Nota-se que a maioria dos colaboradores não concorda com a política de salários adotada pela empresa e, por esta razão, sentem-se injustiçados em relação a este fator. É importante lembrar que Herzberg na sua teoria não considera o fator Salário em si como o causador de insatisfação, mas que o sentimento de injustiça sentido pelo indivíduo tem a capacidade de desmotivá-lo para o trabalho.

Os resultados obtidos com a pesquisa reafirmam a ideia de que a motivação é intrínseca ao ser humano. Porém, estar em um ambiente de trabalho positivamente favorável a motivá-lo faz de um funcionário um indivíduo satisfeito tanto com a sua vida pessoal quanto com a sua vida profissional, pois se sentirá principalmente realizado e responsável por todo o seu crescimento na empresa e na sua vida particular.

Estar presente em um ambiente de trabalho que o traz satisfação faz com que o colaborador sinta vontade de sempre que possível manter-se motivado e buscar algo que possa gerar a motivação e, deste modo, motivar inclusive a sua equipe e seus colegas de trabalho.

Para construir um lugar em que o profissional sinta-se bem a empresa deve também participar deste processo. É preciso que a empresa invista em aspectos que vão muito além do conhecimento que o profissional tem ou aprimorar a sua técnica de execução do serviço. É necessário que sejam investidos fatores capazes de criar oportunidades que resultem em satisfação para o empregado, que o faça buscar constantemente pelo seu bem estar ao ter a certeza de que o seu empregador o incentiva e o apóia nesta busca.

Entende-se, então, que a motivação dos colaboradores no seu ambiente de trabalho é algo que pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização. Assim, a necessidade constante de capacitar seus profissionais e atualizá-los é igualmente importante e, por esta razão, torna-se possível afirmar que o ideal para uma empresa seria unir as suas necessidades a colaboradores que se consideram partes essenciais no processo de conquista dos objetivos almejados pela organização.

Na posição de observador desta pesquisa, considero ser de grande relevância para o bom desempenho de uma organização ter profissionais que realmente gostam do que fazem, que se sentem felizes e satisfeitos tanto com a sua profissão quanto com a empresa da qual faz parte. É preciso existir uma relação de troca entre a empresa e o seu empregado como forma de mantê-los – o funcionário e a organização – motivados e dispostos a desempenhar cada vez melhor as suas funções e responsabilidades.

Do ponto de vista do profissional de contabilidade, o estudo mostrou que a maioria deles está satisfeito com a sua atividade, apesar de grande parte do grupo ainda não

possuir todo o conhecimento teórico adquirido até o término do seu curso de graduação. Além disso, os resultados desta pesquisa podem ser agregados e incorporados como novos aprendizados na perspectiva da contabilidade gerencial e do comportamento das pessoas no ambiente organizacional. À medida que o contador gerente está atento aos fatores motivadores dentro de sua equipe, terá uma melhor capacidade de compreender a sua realidade e gerenciar o ambiente de trabalho de modo a possibilitar melhor qualidade de vida dos seus colaboradores no serviço.

Como aluno do curso de Ciências Contábeis, é importante ter o conhecimento da existência de empresas que se preocupam com o funcionário como ser humano e como profissional e não apenas como uma máquina que gera números e números para a organização. Ou seja, é importante ser visto e reconhecido dentro do ambiente onde se trabalha como um ser humano competente, inteligente, capaz, satisfeito e feliz com a atividade profissional que executa e com a equipe da qual faz parte.

Por fim, sugere-se a continuação dos estudos no futuro, pois se trata de um assunto, que se bem aprofundado, poderá esclarecer as dúvidas e as falhas que ainda existem, não apenas na teoria desenvolvida por Herzberg, mas também nas demais teorias acerca da motivação. O desenvolvimento do tema a partir da elaboração de novas pesquisas semelhantes a esta permitirá uma comparação entre resultados e – até mesmo – a formulação de novos parâmetros para o estudo. Além disso, outros pontos como qualidade de vida no trabalho, índices de rotatividade e absenteísmo nas empresas e os motivos por que ocorrem, relações interpessoais e clima organizacional poderiam ser abordados em pesquisas futuras, pois são temas complementares ao estudo desenvolvido.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- _____. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1988. 290p.
- BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- _____. **Administração: teoria, processo e prática** . 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W; BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992. 2 v.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FACULDADE BAIANA DE DIREITO. **Pirâmide das Necessidades de Maslow** (Comparativo com Herzberg). Disponível em: <<http://www.smachado.com.br/cajazeiras/images/aulas/img46.jpg>>. Acesso em: 01 nov. 2009
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOMES, ROBERTO KERN; MONTEIRO, LUÍS GONZAGA MATTOS. **Motivação e satisfação no trabalho em uma empresa de alta tecnologia: estudo de caso**. 2006. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade do Estado de Santa Catarina, Joinville, 2006. Disponível em: <<http://www.pergamumweb.udesc.br/dados-bu/000000/000000000005/00000544.pdf>>. Acesso em: 08 mai. 2010
- HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HERZBERG, Frederick. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho. In: HAMPTON, David R. **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973. P. 53-62

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997. P. 55-81

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LOPES, Tomas de Vilanova Monteiro; Fundação Getulio Vargas. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1980.

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. Studio Diversa, Rio Tinto, v. 1, n. 1, p. 62-86, out. 2007. Disponível em:
<http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_/saulo_01.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2010

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H., **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, c1986.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. **Pirâmide de Maslow**. Disponível em:
<<http://www.portaldoadministracao.org/wp-content/uploads/2007/08/piramide.gif>>. Acesso em: 28 out. 2009

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Person Education: Prentice Hall, 2002.

SÁ, Kátia de. **Motivação dos contadores em seu ambiente de trabalho:** uma aplicação dos dois fatores de Frederick Herzberg. 2009. 92 p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica:** a construção do conhecimento. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

WERTHER, William B; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

ANEXO

Questionário

Caro (a) Senhor (a)

O questionário a seguir faz parte de um estudo sobre motivação e satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho e tem a finalidade de coletar dados para o desenvolvimento de trabalho de conclusão de curso. Todas as informações observadas no levantamento dos dados serão utilizadas apenas para a pesquisa e, também, será assegurado o anonimato do participante.

O questionário não tem a intenção de medir o conhecimento do participante, sendo assim não existem respostas certas ou erradas. Sinta-se a vontade para participar.

A sua opinião é muito importante para a pesquisa!

GÊNERO:

Masculino Feminino

SUA IDADE:

- de 18 a 25 anos
- de 26 a 35 anos
- de 36 a 45 anos
- mais de 45 anos

SUA ESCOLARIDADE:

- Ensino Médio
- Ensino Superior Incompleto. Qual curso?_____
- Ensino Técnico Contábil
- Ensino Superior Completo. Qual curso?_____

HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NA EMPRESA:

- menos de 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 6 a 10 anos

() de 11 a 15 anos

() mais de 15 anos

Nº	QUESTÕES	Concordo Totalmente (4)	Concordo Parcialmente (3)	Discordo Parcialmente (2)	Discordo Totalmente (1)
1	A empresa possui estabilidade financeira.				
2	As condições ambientais físicas (temperatura ambiente, nível de ruído, móveis, material de escritório, limpeza) do local de trabalho são boas.				
3	A empresa tem investido no seu crescimento profissional, através de cursos e palestras de atualização.				
4	Fico feliz ao concluir uma tarefa desafiadora.				
5	Recebo elogios por um trabalho bem feito.				
6	Tenho oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional na empresa.				
7	Minha remuneração está de acordo com a atividade que exerço na empresa.				
8	Tenho participação nas tomadas de decisões de meu setor.				
9	Posso decidir sobre assuntos que afetam diretamente o meu trabalho.				
10	Tenho conhecimento da importância de cada tarefa que realizo.				
11	Meu chefe informa sobre a contribuição do meu trabalho para os resultados do setor.				
12	Tenho oportunidades e condições de realizar tarefas compatíveis com meus conhecimentos e interesses.				
13	Meu gerente sabe delegar responsabilidades.				
14	Sinto-me realizado ao exercer meu trabalho.				
15	Os programas de software atendem as necessidades para a realização do trabalho.				
16	Minha remuneração está de acordo com os valores praticados no mercado.				
17	Conheço as normas do escritório e minhas atribuições, em meu setor, estão bem definidas.				

18	Tenho a compreensão e orientação da chefia nas dificuldades técnicas do meu trabalho, na execução e aprimoramento.				
19	Sinto-me tranquilo e seguro em relação ao meu emprego.				
20	Posso contar com a ajuda de colegas da empresa para solucionar problemas inesperados.				

Fonte: Sá (2009, p. 89 à 90)