



Universidade Federal de Santa Catarina

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**MOTIVAÇÃO NAS LINHAS DE PRODUÇÃO DE UMA EMPRESA DE
FABRICAÇÃO DE TELEFONES CELULARES**

Dissertação de Mestrado

Eliane da Silva Dias

FLORIANÓPOLIS

2003

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**MOTIVAÇÃO NAS LINHAS DE PRODUÇÃO DE UMA EMPRESA
DE FABRICAÇÃO DE TELEFONES CELULARES**

Eliane da Silva Dias

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de produção.

FLORIANÓPOLIS

2003

MOTIVAÇÃO NAS LINHAS DE PRODUÇÃO DE UMA EMPRESA DE FABRICAÇÃO DE TELEFONES CELULARES

Esta dissertação, apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção (Área de concentração Gestão de Negócios).

Coordenador Prof^o. Edson Pacheco Paladini, Dr

Banca Examinadora:

Orientador Prof^o. Carlos Ricardo Rossetto, Dr

Membro Prof. Dálvio Ferrari Tubino, Dr

Membro Prof^o. José Waldemar Gonçalves de Souza, Dr

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os trabalhadores da produção do Distrito Industrial de Manaus, que atuando nas suas funções, simples ou complexas, têm ajudado a desenvolver nossa nação ainda que anonimamente.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer sinceramente a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a elaboração deste trabalho. De maneira particular expresso minha gratidão:

A Deus, fonte de todo o amor que deve permear as relações das pessoas dentro e fora das organizações.

Aos meus pais Francisco Dias (in memoriam) e Ivanilde da Silva Dias que sempre acreditaram em mim.

A senhora Vania Thaumaturgo, gerente de RH da empresa estudada por ter me incentivado e acreditado no meu trabalho.

Ao senhor Ricardo Novelleto, gerente de materiais da empresa que me liberou para participar do curso, permitindo a realização deste sonho.

A Instituição CIESA - na pessoa do prof. Dr. José Waldemar , pelos excelentes serviços prestados durante a realização do curso.

Ao professor Carlos Ricardo Rossetto, por ter verdadeiramente acreditado que o tema proposto traria uma contribuição efetiva às investigações na área de Motivação.

A senhora Ana Helia Sena, pela valiosa contribuição para realização deste trabalho.

A professora Edir, pelas valiosas contribuições e pelo firme apoio na realização desta pesquisa.

À empresa estudada nesta pesquisa.

Aos profissionais da empresa.

DÍSTICO

A motivação é o despertar da empresa, e como tal, deve ser sua principal meta.

Leonardo Bertolazzi

RESUMO

Este estudo discorre sobre a motivação nas linhas de produção de uma Empresa de Fabricação de Telefones Celulares, objetivando a pesquisa descritiva para a investigação do grau de motivação desses funcionários, fazendo uma análise das informações fornecidas por meio dos procedimentos adotados neste trabalho com base nos referenciais teóricos e conceitos deles extraídos, buscou-se, através dos dados coletados, mostrar, a partir da percepção dos funcionários da empresa, a importância da motivação nos quadros operacionais para a formulação de estratégias que visem o crescimento da produtividade por meio do aumento do grau de satisfação. A pesquisa é uma contribuição para os estudos sobre motivação nas organizações. Tendo em vista a confiabilidade das respostas e os resultados, constatou-se que o grau de motivação das linhas de produção da empresa é, segundo os estudos realizados, insatisfatórios nos itens das necessidades fisiológicas e auto-realização, no que tange as escalas de necessidade de Maslow, o que vem a responder o problema de pesquisa.

Palavras-chave: 1. Motivação 2. Linha de produção 3. Empresa de Fabricação de Telefones Celulares.

ABSTRACT

This study is concern motivation at the production lines in a Mobile Phone Manufacturing, objectifying a descriptive research for the investigation of the motivation level for this employees, performing an analysis from the supplied data through the procedures adopted in this study, based on theoretical references and their extracted concepts, through the collected data, it look for show, from the company employees perception, the importance of the motivation at the operational level for the strategies definition that look for productive growing through the increase at the satisfaction level. The research is a contribution for the studies about motivation at the organizations. In a cordance with the reliability of the answers and the results, it was verified that the motivation level at the production lines in the company is, in accordance with the study, not satisfactory at the physiological needs and self-realization, regarding the Maslow needs scale, this way, having an answer for the problem of the research.

Key-words: 1. Motivation 2. Production Line 3. Mobile Phone Manufacturing Company

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE QUADROS.....	11
LISTA DE TABELAS.....	12
CAPÍTULO I	
INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Identificação e Justificativa do Problema.....	13
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Estrutura do Trabalho.....	16
CAPÍTULO II	
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 As Teorias Administrativas.....	18
2.2 As Teorias da Motivação.....	21
2.2.1 Teoria da Motivação Humana de Maslow.....	21
2.2.2 Teoria “X” e Teoria “Y” de McGregor.....	22
2.2.3 Teoria da Motivação de Herzberg.....	25
2.2.4 Teoria “ERC”.....	26
2.2.5 Teoria da Motivação de Produzir: Vroom.....	27
2.3 A Motivação nas Organizações.....	28
2.3.1 O que é Motivação.....	29
2.3.2 Relação da motivação nas organizações.....	31
2.4 Liderança nas Organizações.....	34
2.4.1 O que é Liderança.....	35
2.5 Comunicação nas Organizações.....	38
2.5.1 O que é Comunicação.....	38
2.5.2 Componentes da Comunicação.....	39
2.5.3 <i>Feedback</i>	39
2.6 A Importância do Fator Humano na Qualidade da Organização.....	40
2.6.1 O que é Qualidade de Vida no Trabalho.....	41
2.6.2 Confiança.....	43
2.6.3 Autonomia.....	43
2.7 Os Benefícios Sociais e Incentivos.....	44
CAPÍTULO III	
METODOLOGIA.....	47
3.1 Método Quantitativo Descritivo.....	47
3.2 População e Amostra.....	47
3.2.1 Determinação da População.....	47
3.2.2 Delineamento da amostra.....	48
3.3 Instrumentos de Medição.....	48
3.4 Tratamento dos Dados.....	50

CAPÍTULO IV	
ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS.....	51
4.1 Perfil Atitudinal dos Colaboradores – Gráficos.....	52
4.2 Sugestões para Melhoria.....	64
CAPÍTULO V	
CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	66
5.1 Conclusões.....	66
5.2 Recomendações.....	68
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE A	
QUESTIONÁRIO.....	72
APÊNDICE B	
DETERMINAÇÃO DO TAMANHO DA AMOSTRA.....	80
APÊNDICE C	
PERFIL ATITUDINAL DOS COLABORADORES – TABELAS.....	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Hierarquia das necessidades humanas e meios de satisfação de Maslow.....	22
Figura 02	A hierarquia das necessidades de McGregor.....	24
Figura 03	Perfil dos Colaboradores por Sexo.....	52
Figura 04	Perfil dos Colaboradores por Idade.....	53
Figura 05	Perfil dos Colaboradores por Tempo de serviço.....	54
Figura 06	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades.....	54
Figura 07	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 01.....	55
Figura 08	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 02.....	56
Figura 09	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 03.....	56
Figura 10	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 04.....	57
Figura 11	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 05.....	58
Figura 12	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 06.....	59
Figura 13	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 07.....	59
Figura 14	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 08.....	60
Figura 15	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 09.....	61
Figura 16	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades, Segundo o sexo.....	61
Figura 17	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades, segundo a Idade.....	62
Figura 18	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades, segundo o Tempo de Serviço.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	<i>Teoria X e Teoria Y</i> como diferentes concepções a respeito da natureza humana.....	23
Quadro 2	Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho.....	42
Quadro 3	Sistema de incentivos nas organizações.....	45
Quadro 4	Médias de pontos e variabilidades, encontradas na pesquisa, segundo a necessidade.....	52
Quadro 5	Estimativas da média e variância, encontradas na amostra piloto.....	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Perfil dos Colaboradores por Sexo.....	82
Tabela 02	Perfil dos Colaboradores por Idade.....	82
Tabela 03	Perfil dos Colaboradores por Tempo de serviço.....	82
Tabela 04	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades.....	82
Tabela 05	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 01.....	83
Tabela 06	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 02.....	83
Tabela 07	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 03.....	83
Tabela 08	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 04.....	83
Tabela 09	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 05.....	84
Tabela 10	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 06.....	84
Tabela 11	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 07.....	84
Tabela 12	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 08.....	84
Tabela 13	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 09.....	85
Tabela 14	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades, segundo o sexo.....	85
Tabela 15	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades, segundo a Idade.....	85
Tabela 16	Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades, segundo o Tempo de Serviço.....	85

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

O assunto da motivação tem sido abordado de maneira bastante expressiva na literatura, principalmente relacionado à motivação nas organizações.

Para que as pessoas saibam o que fazer, é preciso comunicação. Para que as pessoas saibam como fazer, é necessário treinamento. Para que as pessoas queiram fazer, existe um bom caminho que é a motivação.

O presente trabalho surgiu da percepção da necessidade de motivação a ser preenchida e seqüenciada nas pesquisas e metodologias de implantação nas empresas. Esta lacuna refere-se justamente a um aspecto considerado fundamental no sucesso de tais metodologias: o envolvimento e comprometimento dos quadros operacionais.

A gestão da motivação passa, essencialmente, pelo compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. Sendo assim, a pessoa que detém o conhecimento é que decide se o compartilha ou não. Depende, portanto, do quanto está motivada para isso. Motivação é, dessa forma, uma questão-chave para uma organização bem sucedida.

1.1 Identificação e Justificativa do Problema

O trabalho organizacional buscou ao longo de um tempo retirar o poder de participação do trabalhador na realização e no resultado do seu trabalho. Primeiro pondo as máquinas industriais no lugar das ferramentas artesanais e obrigando-o a sair de sua casa para trabalhar. Depois diminuindo de tal maneira a sua participação no trabalho, através da divisão das tarefas, que o alienasse completamente das "coisas" da administração e utilizasse bem os seus braços. Hoje, o número de organizações é muito maior, praticamente não existem mais fronteiras comerciais e as máquinas... bem as máquinas todos os concorrentes têm as mesmas. A competição passa a ser ganha, então, por quem "pilota" a máquina. O modelo do

"trabalhador-braço" não interessa mais; o que ele tem dentro de sua cabeça é o que faz a diferença. Só que, ao contrário das tangíveis ferramentas de trabalho retiradas pela força do poder econômico, dessa vez, excluindo processos cirúrgicos forçados, o "trabalhador-cérebro" vai precisar concordar em expor o seu intelecto.

São muitas as teorias sobre a motivação e a satisfação das pessoas no e com o trabalho. Isto, por si só, já demonstra a complexidade do assunto. Este estudo concentra-se nas teorias que consideram a intencionalidade e as expectativas como premissas para o estudo do comportamento do ser humano na organização.

Há muito se sabe da importância do conhecimento e do talento humano como diferencial competitivo entre as empresas. Desde as organizações mais "primitivas", o bom produto (ou qualquer resultado) sempre esteve associado à maneira peculiar com que as pessoas faziam as coisas. Tal maneira sempre incluiu a forma de organização das equipes, o bom relacionamento entre elas e, principalmente, como transformam o conhecimento individual numa obra coletiva. Eventuais revoluções no "como fazer" decorreram da aplicação do conhecimento em associação com a experiência e a inteligência humanas.

Nos tempos altamente competitivos de hoje, não poderia ser diferente. Na verdade, com os competidores muito próximos, qualquer alternância na tecnologia pode decidir o momento do jogo. E tecnologia é, segundo os dicionários, totalidade (e aplicação) de conhecimentos.

Nessa ótica, a motivação depende de duas condições básicas: Até que ponto as expectativas das pessoas sobre o que a organização lhes dará e o que eles devem dar à organização em troca coincidirem com as expectativas da organização em relação ao que ela irá dar e receber; e supondo que haja um acordo entre os dois conjuntos de expectativas, a natureza do que é efetivamente intercambiado (por exemplo, dinheiro em troca de tempo no serviço, satisfação social e segurança no emprego em troca de trabalho duro e lealdade, oportunidades de crescimento e desenvolvimento em troca de trabalho de alta qualidade e esforços criativos, ou combinação variadas dessas coisas).

Buscar a motivação das pessoas com discursos ideológicos sobre a nobreza do trabalho já não surte os mesmos efeitos do início do século XXI. Até porque ser um bom

profissional (no sentido tradicional de eficiência, disciplina, etc.) já não é suficiente para se manter um emprego. É preciso algo mais, o que inclui a própria capacidade de renovar o seu conhecimento.

Evidenciam-se, neste sentido evolutivo, as relações humanas. O que é que leva realmente as pessoas a estarem motivadas e mais produtivas?

Administrar nesse contexto exigirá cada vez mais gerentes de e do conhecimento. Os autores da administração científica, especialmente Taylor, entendem que a remuneração motiva o homem, ou simplesmente, o homem trabalha para receber dinheiro. Seu projeto de organização do trabalho repousa sobre uma lógica de articulação entre o valor a ser pago e a produtividade individual do trabalhador, lógica esta já ultrapassada, extensamente criticada por uma gama de autores.

A motivação nas empresas tem sido alvo de diversos estudos. A grande parte dos gestores tentam encontrar respostas para esta questão. Só após conhecer as fontes de motivação dos trabalhadores é que se pode esperar ganhos adicionais, efetuando, ao mesmo tempo, uma eficaz gestão de recursos humanos. O sucesso de qualquer organização passa sem dúvida pelo nível de motivação dos seus colaboradores. Afinal, o que é que leva os trabalhadores a continuarem ligados à empresa, seguindo suas regras e convicções? O dinheiro já não é o principal fator de motivação, pois os trabalhadores já não são meros assalariados, vivendo em função do salário que chega todo mês.

As empresas que de alguma maneira conseguiram descobrir a origem da motivação dos seus colaboradores, devem trabalhar no sentido de a manter e incrementar, de forma a maximizar as potencialidades do seu mais importante recurso: as pessoas. Um bom gestor é aquele que consegue gerir as aptidões e competências que se movem na empresa, mantendo sempre a motivação.

Se o gestor adaptar os seus métodos de gestão às capacidades e talentos revelados pelos seus colaboradores, haverá uma resposta muito mais positiva por parte dos mesmos. Trabalhadores motivados e reconhecidos aumentam o nível de qualidade e quantidade de desempenho, e conseqüentemente, aumenta a produção.

A problemática enfocada neste trabalho de pesquisa apresenta as necessidades das organizações nutrirem-se de motivações e satisfação de seus colaboradores para atingirem os objetivos propostos pela empresa.

Sabendo-se que a motivação é impulsionadora do comportamento humano, torna-se importante observar o grau de motivação e satisfação dos colaboradores, pois este dado é essencial para a melhoria de qualidade e como estratégia para aquisição de sucesso nas empresas.

Portanto, o problema da pesquisa é: **QUAL O GRAU DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DAS LINHAS DE PRODUÇÃO DE UMA EMPRESA DE FABRICAÇÃO DE TELEFONES CELULARES?**

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar e descrever o grau de motivação dos colaboradores das linhas de produção de uma Empresa de Fabricação de Telefones Celulares.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever os fundamentos teóricos sobre motivação nas organizações;
- Traçar um levantamento de dados do grau de motivação do quadro de pessoal das linhas de produção da empresa estudada;
- Realizar análises e comparações dos dados obtidos de cada linha de produção;
- Propor ações sobre as análises efetuadas.

1.3 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está dividido em capítulos que apresentam matérias relevantes para a realização da pesquisa. Portanto, no capítulo um observa-se a introdução deste trabalho de pesquisa.

No capítulo dois está inserido o referencial teórico sobre as teorias da administração; As teorias da motivação, segundo Maslow, teorias X e Y, teoria segundo Herzberg, teoria ERC; e a teoria de Vroom; Também nesse capítulo recorre-se à literatura sobre a Motivação; Liderança e Comunicação nas Organizações; A importância do fator humano na qualidade e Os benefícios sociais e incentivos.

O capítulo três define os procedimentos metodológicos utilizados, incluindo a delimitação do estudo, a caracterização do objeto de estudo – Uma empresa de fabricação de telefones celulares. Especifica-se o problema estudado, questões específicas da pesquisa, suas variáveis, os sujeitos do estudo e os procedimentos de trabalho.

O quarto capítulo é composto pela análise e interpretação dos dados coletados, baseado nos referenciais teóricos. A seguir, se faz a discussão desses dados.

No capítulo quinto, discorre-se sobre a implantação das melhorias, bem como, sobre a percepção da autora quanto aos resultados alcançados com a implantação das melhorias e a relação com o grau de motivação dos funcionários.

Por fim, o capítulo seis apresenta as conclusões alcançadas, tendo em vista os objetivos propostos.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 As Teorias Administrativas

A Administração hoje é o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de numerosos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas, e empresários que, no decorrer dos tempos, foram cada qual no seu campo de atividade, desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias. (CHIAVENATO 1999, p.15).

As referências históricas revelam as práticas da administração em todo o mundo, mas desponta-se, essencialmente, no século XX, voltada para o conhecimento humano. Essas teorias administrativas possuem ênfase, segundo Chiavenato (1999, p. 07), nas tarefas; na estrutura; nas pessoas; no ambiente e na tecnologia com seus respectivos enfoques. Tornou-se uma das mais importantes áreas de atividade humana.

No decorrer dos anos de 1903 a 1972, conforme Chiavenato (1999, p. 02) as teorias da administração são influenciadas pelo pensamento da: Administração Científica; Teoria da Burocracia; Teoria Clássica; Teoria das Relações Humanas; Teoria Estruturalista; Teoria dos Sistemas; abordagem Sociotécnica; Teoria Neoclássica; Teoria Comportamental; Desenvolvimento organizacional e Teoria da Contigência.

No estudo das organizações, as questões centrais, além da evolução da tecnologia da administração, recaem sobre a posse dos meios de produção, originariamente de propriedade do trabalhador (o artesão) e, posteriormente, dominados pelas organizações. Outro aspecto central trata da divisão de tarefas como fonte da alienação do trabalhador. As obras de Taylor (Administração Científica) de Fayol (Anatomista e Fisiologista) e de Weber (Burocracia) evidenciam essa proposital busca da alienação do trabalhador para obter em contrapartida o aumento da produtividade. Certamente esta foi uma época voltada mais para as mãos do que para a cabeça do trabalhador. Mas, independentemente da racionalização do trabalho, com o conhecimento (o explícito) gerado na administração, percebe-se nessas escolas a preocupação

do uso do conhecimento tácito por parte dos empregados. Para Taylor, traduzida no temor de que os trabalhadores pudessem controlar o ritmo da produção. Na burocracia buscando reduzir a influência da organização informal sempre pairando acima dos regulamentos e normas.

A Administração de empresas surge, então, como a ciência capaz de ajustar os recursos humanos e técnicos numa combinação adequada.

Planejar significa estabelecer metas e objetivos para o alcance de uma situação desejada, de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração dos esforços e recursos da empresa (OLIVEIRA, citado por ROCHA 1998). A organização envolve a alocação dos recursos da empresa, de maneira a otimizar a consecução das metas. O controle, por sua vez, envolve a retroalimentação dos resultados e o acompanhamento destes, de modo a permitir comparações com o que foi planejado, permitindo ajustes necessários.

Podem-se descrever as organizações como "*unidades ou entidades sociais, intencionalmente construídas e reconstruídas, nas quais as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos*" (ETZIONI, citado por QUEIROZ, 1996). E, ainda, se pode caracterizá-las, então, como "*empreendimentos humanos*" (CHIAVENATO 1999, p.74), dos quais as empresas são exemplos.

É nesse sentido que se diz que as empresas, para funcionarem, requerem um conjunto de recursos. O ser humano é um desses recursos. E é um recurso com características bastante exclusivas - possui capacidade de pensar, imaginar, julgar e decidir. (PALADINI, citado por QUEIROZ, 1996).

Mas sua valorização só se deu na *Teoria das Relações Humanas*, enriquecida no dicionário da administração: a integração e o comportamento social dos funcionários.

Como resultado da combinação de recursos humanos e de outros recursos, as empresas geram resultados diferentes, de acordo com o seu ramo de atividade. Como cita Chiavenato (1995, p.7 e 5):

- Empresas industriais: são as que produzem bens de consumo ou bens de produção

mediante a transformação de matérias-primas em mercadorias ou produtos acabados;

- Empresas comerciais: são que vendem mercadorias ou produtos acabados diretamente ao consumidor (comércio varejista) ou aquelas que comprem do produtor para vender ao varejista (comércio atacadista);
- Empresas de prestação de serviços: são as que oferecem trabalhos especializados como transporte, educação, saúde, comunicação, informação/conhecimento, lazer, serviços de manutenção etc. Essas empresas não produzem mercadorias, mas atividades profissionalizadas. São exemplos de empresas prestadoras de serviços: bancos e financeiras; escolas e universidades, Unidades de Informação (Bibliotecas, arquivos, etc.); professores, instrutores; hospitais e clínicas médicas; médicos, dentistas, psicólogos; advocacia e consultoria em geral; mecânicos, eletricitas e encanadores; agência de propaganda; comunicações, rádio e televisão; transporte urbano e interurbano, rodoviário, aéreo, marítimo, ferroviário; contabilistas, etc.

Em qualquer ramo de atividade, as pessoas formam o *subsistema social*, enquanto o *subsistema técnico* inclui o fluxo de trabalho, as tarefas a serem executadas e a tecnologia existente, as máquinas, os equipamentos, as instalações, as técnicas de produção e a estrutura organizacional. Os resultados dos negócios são influenciados, em grande parte, mais por fatores sociais (interação, suporte, supervisão, etc.) do que por fatores técnicos (equipamentos, materiais, etc.) e a produtividade e a qualidade global da empresa está relacionada à análise acurada do sistema de necessidades e requisitos sociais e técnicos (HANNA, citado por ROCHA, 1998).

Nesse sentido, sendo as pessoas com suas respectivas necessidades os recursos que mais influenciam os resultados da empresa, presume-se que a administração desses recursos deva ser prioritária quando comparada aos recursos técnicos, permitindo atingir os objetivos empresariais. Os recursos humanos têm sido amplamente estudados no âmbito da Teoria Geral da Administração.

Dentro dessa percepção, pode-se definir Administração como "*trabalhar com e por*

meio de pessoas e grupos para alcançar objetivos organizacionais" (HERSEY & BLANCHARD, 1986, p. 4), sendo que planejar, organizar, controlar e proporcionar motivação aos recursos humanos se configurariam como as funções básicas da Administração.

2.2 As Teorias da Motivação

No momento do conhecimento da *Teoria das Relações Humanas*, todo o acervo de teorias psicológicas sobre motivação humana passou a ser sobreposto nas empresas. (CHIAVENATO 1999 p. 92).

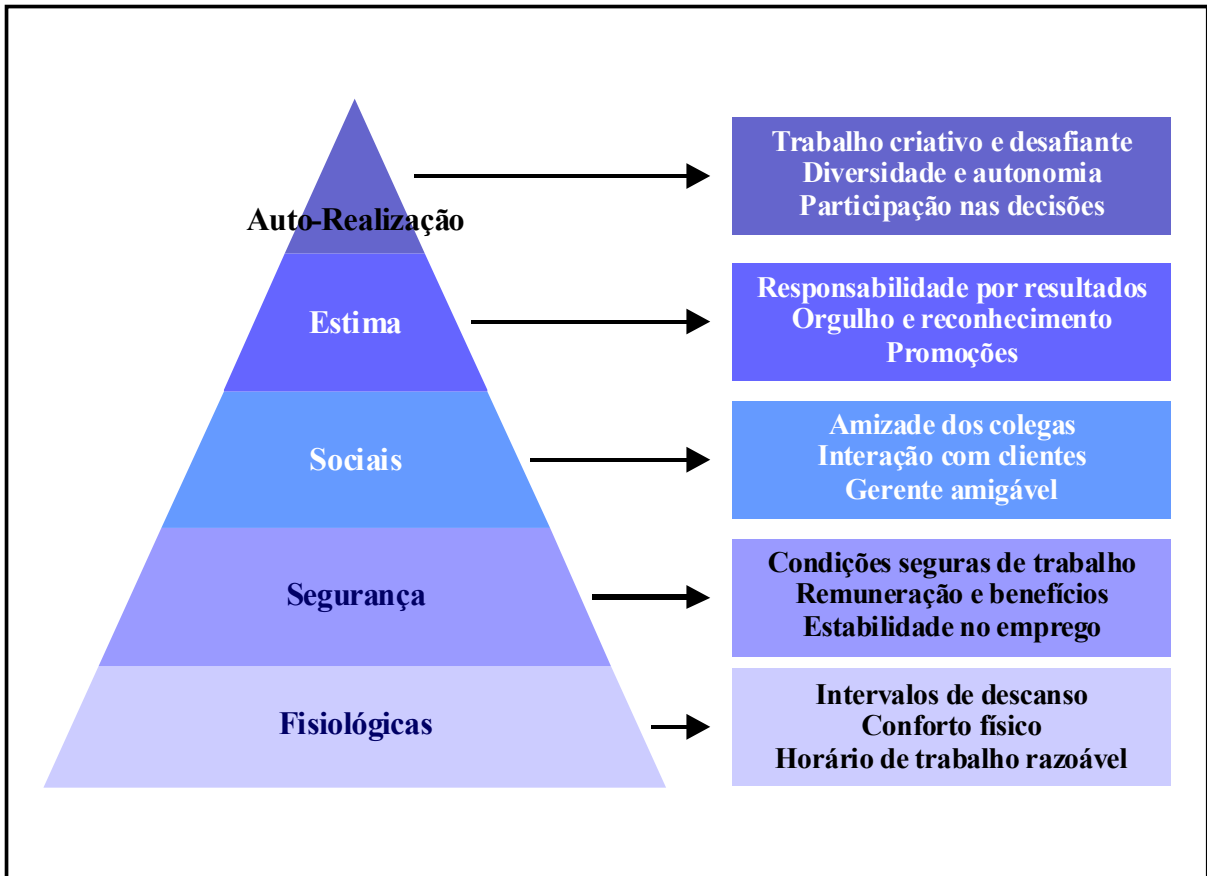
A compreensão da motivação do comportamento humano pressupõe os conhecimentos das necessidades, correspondentes da seguinte forma: *Necessidades Fisiológicas*, as de alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, abrigo e proteção e segurança física; *Necessidades Psicológicas*, as de segurança íntima, participação, autoconfiança e de afeição; *Necessidades de Auto-Realização*, produtos da educação e cultura. (CHIAVENATO 1999, p.91).

A relação das teorias de motivação destaca-se, dentre outras:

2.2.1 Teoria da Motivação Humana de Maslow

Em meados da década de 40, e durante os anos 50 Abraham Maslow procurou explicar a intensidade de certas necessidades, a qual denominou de *hierarquia das necessidades humanas* (BERGAMINI 1997, p.71).

Em princípio, supõe que as pessoas desempenhem papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los. Em seguida, crê que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar o equilíbrio interno. A Figura 01 retrata hierarquicamente as necessidades humanas e os meios de satisfazê-las.



Fonte: Chiavenato (1999 p.284).

Figura 01 – A hierarquia das necessidades humanas e meios de satisfação de Maslow.

Tais teorias gozam de maior popularidade, esses níveis assim se sucedem: *necessidades fisiológicas* que dizem respeito à sobrevivência do organismo; *necessidades de segurança* buscam encontrar um ambiente livre de ameaças; *necessidades sociais* voltadas à aceitação e amizade no grupo; *necessidades de estima* direcionadas à busca de uma auto-imagem positiva; *necessidades de auto-realização* principalmente orientada para o desenvolvimento integral da potencialidade individual.

O principal valor da abordagem deste estudo por Maslow é, segundo Bowditch (1992), o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais, com a finalidade de motivar o comportamento humano.

2.2.2 Teoria “X” e Teoria “Y” de McGregor

O autor preocupou-se em compor duas maneiras contrapostas e antagônicas de administrar: um deles diz respeito a uma maneira baseada na teoria tradicional, mecanicista e

pragmática, *Teoria X*, e, a outra, uma maneira baseada nas concepções modernas a respeito do comportamento humano, *Teoria Y*. (CHIAVENATO 1999, p. 290)

A *Teoria X*, representa um estilo da administração definido pela Administração Científica de Taylor, pela Teoria Clássica de Fayol e pela Teoria da Burocracia de Weber e da própria teoria administrativa. Trata-se de levar as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização objetiva, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais. Contudo, a própria *Teoria das Relações Humanas*, em seu estilo demagógico e manipulativo, para McGregor, é uma maneira: suave, macia e enganosa de se fazer a *Teoria X*. (CHIAVENATO 1999, p. 291).

A *Teoria Y* baseia-se em concepções atuais e sem preconceitos sobre a natureza humana, um estilo de administração aberto e dinâmico, democrático, por meio do qual administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos. Portanto, é aplicada nas empresas através de um estilo de direção baseado em uma série de medidas inovadoras e humanísticas.(CHIAVENATO 1999, p. 292 e 293).

As duas teorias são opostas entre si, como observada no Quadro 1.

Quadro 1 – *Teoria X* e *Teoria Y* como diferentes concepções a respeito da natureza humana.

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: Chiavenato (1999, p.293).

Em seguida a Figura 02, as necessidades hierárquicas de McGregor.



Fonte: Bergamini (1982, p.121)

Figura 02 - A hierarquia das necessidades de McGregor

McGregor (1971) e outros apresentaram críticas às abordagens anteriores ao enfatizarem que o trabalho baseado na administração científica atende as necessidades básicas do indivíduo, mas oferece poucas oportunidades de satisfação de necessidades tais como: auto-estima e a própria reputação do indivíduo. De qualquer modo, contribuiu substancialmente para a qualidade de vida no trabalho.

McGregor procurou evidenciar a eficácia da *Teoria Y* defendendo que as pessoas não são indolentes por natureza, pois este tipo de comportamento aconteceria apenas em função da falta de oportunidade e de apoio no trabalho.

As pessoas, quando privadas de oportunidades para satisfazer, no trabalho, as necessidades que lhes são mais importantes, comportam-se exatamente como poderia ser previsto - com indolência, passividade, má vontade em aceitar responsabilidades, resistência à mudança, tendência a aderir aos demagogos, exigências exageradas de benefícios econômicos. Aparentemente acabamos presos nos laços que nós mesmos [gerentes] armamos (MCGREGOR, 1992, p.48).

McGregor buscou demonstrar que o trabalho não é um mal necessário e pode ser tão agradável quanto um jogo, bastando para isso que o desafio e a satisfação sejam estimulados pelos administradores através de atitudes condizentes com a *Teoria Y*.

2.2.3 Teoria da Motivação de Herzberg

Os estudos realizados por Herzberg levaram-no a considerar que os sentimentos seja satisfação e insatisfação, não eram contraditórios entre si. Para o autor:

(...) o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas sim *nenhuma* satisfação no trabalho; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é a satisfação, mas sim *nenhuma* insatisfação no trabalho. (HERZBERG, citado por QUEIROZ, 1996).

Segundo essa teoria, as pessoas têm duas categorias diferentes de necessidades, essencialmente independentes entre si e que influenciam o trabalho de maneira diferente. São eles os fatores de higiene ou manutenção e os motivadores (HERZBERG, 1975; HERSEY & BLANCHARD, 1986, p.8).

Os fatores motivadores, relativos ao trabalho em si (fatores intrínsecos ao trabalho), são mais eficazes, motivando as pessoas para um desempenho superior. São eles (HERZBERG citado por ROCHA, 1998).

- Reconhecimento: necessidade do indivíduo de ser reconhecido pelo seu trabalho por alguém como: o supervisor, o administrador de forma impessoal, o cliente, o colega e até pelo público em geral;
- Realização: fracasso e ausência de realização relacionada em fazer um trabalho completo e solucionar problemas;
- Possibilidade de crescimento: capacidade de superar a própria habilidade individual, capacidade de aprender novas técnicas e adquirir novas perspectivas profissionais;
- Progresso: mudança pessoal e profissional na organização com vistas à questão de *status*;
- Responsabilidade: relacionada com o próprio trabalho, com o trabalho de outras pessoas e aquisição de novas responsabilidades;
- Trabalho em si: situações como variação da rotina, criatividade, oportunidade de carreira.

Os fatores de higiene descrevem o ambiente das pessoas (fatores extrínsecos ao trabalho) e têm função primária de prevenir a insatisfação no trabalho. Herzberg também os chamou de fatores de manutenção, pois nunca estão completamente satisfeitos, ou seja, precisam ser mantidos continuamente. Os fatores de higiene incluem (HERZBERG citado por ROCHA, 1996):

- Supervisão técnica: competência e incompetência, senso de justiça e injustiça, boa vontade e má vontade em delegar responsabilidade e ensinar os subordinados. Também, observou-se o superior que, freqüentemente chamava a atenção e criticava os subordinados, e de forma oposta, na maneira de conduzir sua função;
- Relações interpessoais: foram divididas em três categorias: superior, subordinado e pares;
- Condições de trabalho: foram relacionados os aspectos físicos do ambiente de trabalho como adequação e inadequação de ventilação, iluminação, equipamentos, espaço;
- Salários: aumento ou descumprimento de expectativas do aumento salarial;
- Política e administração: desorganização da companhia no que se refere à comunicação interna e políticas mal conduzidas;
- Vida pessoal: questões familiares como problemas de moradia, salário e outros tipos de problemas;
- Status: mudança de posição (cargo) dentro da companhia;
- Segurança: os indivíduos demonstraram preocupação com questões como tempo de serviço, estabilidade e instabilidade de emprego.

Esse ponto de vista trouxe um novo entendimento ao problema daquilo que significa um objetivo a ser perseguido, da satisfação que ele causa ao ser colimado e das condições organizacionais realmente satisfatórias para aquele que trabalha. (BERGAMINI 1982, p. 121).

2.2.4 Teoria “ERC”

A teoria da existência, relacionamento e crescimento, ERC, definida por Alderfer (QUEIROZ, 1996), efetuou uma abordagem diferente das escalas de necessidades estabelecidas por Maslow. E, se constata algumas diferenças básicas, principalmente porque defendia que quando as necessidades de nível mais alto são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo que já tenha sido satisfeita, contrariando o que era defendido por Maslow que afirmava que depois de satisfeitas as necessidades perdiam seu poder de

motivação do comportamento do indivíduo. Além deste aspecto, o autor reclassificou as necessidades em:

- Existenciais: envolvendo além das necessidades fundamentais defendidas por Maslow, benefícios extras no ambiente de trabalho;
- Relacionamento: as relações interpessoais;
- Crescimento: a criatividade pessoal ou influência produtiva, a auto-estima e auto-realização.

2.2.5 Teoria da Motivação de Produzir: Vroom

Victor H. Vroom (1997) desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido.

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

- Expectação: que é a soma entre as expectativas do indivíduo, ou seja, seus objetivos individuais, e a percepção que o indivíduo tem de si mesmo, de sua capacidade para atingir estes objetivos. Estes dois aspectos determinam os esforços que cada um está pronto a fazer numa situação de trabalho. Se uma pessoa tem como objetivo, por exemplo, a promoção de cargo, e sabe que para conseguir isto precisa aumentar a produtividade de seu setor, mas julga-se incapaz de conseguir tal proeza, sua motivação para o trabalho será fraca.
- Instrumentalidade: que é a soma das recompensas que o indivíduo pode conseguir em troca de seu desempenho. Não se trata apenas da relação entre quantidade/qualidade do trabalho e salário, condição de trabalho, benefícios sociais. Vroom ressalta que a instrumentalidade é um fator subjetivo que varia de acordo com a pessoa. Para muitos, pode significar a autonomia, a possibilidade de iniciativa e de expansão da criatividade.
- Valência: que significa o valor real que o indivíduo dá à instrumentalidade percebida. Não basta que o indivíduo perceba as recompensas que pode alcançar através de seu desempenho. É preciso que estas recompensas tenham um valor real para ele, que satisfaçam suas expectativas. O sistema de recompensas vigente pode não ter nenhuma

importância para uma pessoa, que não se sentirá motivada, e, ao contrário, ter muita importância para outra pessoa, que terá uma motivação forte.

Estes três aspectos influenciam, segundo Vroom, a motivação das pessoas no trabalho. Se um dos elementos está ausente, a motivação torna-se fraca. Se todos eles estão presentes (alta expectativa, alta instrumentalidade e alta valência), a motivação é alta. A Teoria de Vroom leva-nos a concluir que as organizações obtêm de seus empregados o desempenho desejado não apenas quando satisfazem os seus objetivos individuais, mas quando mostram a eles que o caminho para a satisfação dos objetivos individuais está no alcance do desempenho desejado.

Vroom (1997) buscou o reconhecimento da individualidade das pessoas envolvidas no trabalho ao restringir sua teoria na motivação para produzir.

Apresenta algumas diferenciações das teorias anteriores, pois se baseia na evidencia de que pessoas diferentes reagem de maneira diferente diante de uma situação a que sejam colocadas.

Segundo tal teoria, o indivíduo sempre estaria em busca de resultados fins, ou seja, seus objetivos individuais, quando se utilizar à alta produtividade como meio para atingi-los. A produtividade elevada, portanto, apresentar-se-ia como resultado intermediário desta cadeia de relações entre meios e fins o indivíduo percebe as conseqüências das diferentes alternativas de comportamento sobre tais resultados.

A motivação, sem dúvida, vem de dentro, todavia, sem estímulos lícitos, constantes e formais das organizações, todo o ímpeto e desejo dos empregados poderá ser desperdiçado e, com o tempo, aniquilar o compromisso dos mesmos com a organização. Portanto, será abordado, a seguir, a relação do papel motivacional nas organizações.

2.3 A Motivação nas Organizações

Compreender a motivação humana tem sido um desafio para muitos psicólogos e administradores. Várias pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em prol do alcance de objetivos.

Enquête a respeito do assunto, entretanto, normalmente mostram que existe ainda muita confusão e desconhecimento sobre o que é e o que não é motivação.

Um papel muito importante cabe à motivação, pois se trata de um fator fundamental para a melhoria do nível de desempenho dos empregados, que, por consequência, influenciará o alcance dos objetivos da empresa. A motivação é uma função extremamente importante para a Administração (HERSEY & BLANCHARD, 1986, p.5).

A motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É ela quem irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos. Na empresa, está diretamente relacionada com sentimento de pertença, produtividade e valorosidade atribuídos interna (pelo próprio sujeito) e externamente (pela empresa, chefia, colegas, sociedade, etc). (ALBERTO ALVARÃES, 2002).

2.3.1 O que é Motivação

Bergamini (1993, p. 38), define motivação como uma “*força propulsora*” que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização. Motivação é, assim, uma “*energia interna*”, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação (PALADINI, citado por QUEIROZ, 1996).

Segundo Hersey e Balnchard (1986, p. 18), “*a motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos*”. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, ou seja, são os porquês do comportamento das pessoas. Por isso, ao pretender influenciar o comportamento de uma pessoa, precisa-se primeiro conhecer os motivos ou necessidades que são mais importantes para ele naquele momento.

Quando uma pessoa se põe a caminho de um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento (HERZBERG, 1968).

O movimento é uma situação passageira, portanto, só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável, conforme atesta Bergamini (1986, p. 6):

Se todas as vezes que alguém falta, ou atrasa, houver punição com uma perda de vencimentos mensais, a partir do momento que tal conseqüência desagradável deixar de existir, o comportamento indesejável reaparecerá, isto é, as faltas e os atrasos voltarão a se repetir. Por outro lado, se um aumento nos níveis de vendas for premiado por uma gratificação especial, a partir do momento em que este prêmio deixar de existir, o empenho dos vendedores diminuirá e as vendas voltarão a cair e, provavelmente, a níveis inferiores àqueles já atingidos antes da concessão do prêmio.

O movimento pode até mesmo gerar desmotivação, independentemente da permanência dos estímulos geradores.

Como as pessoas não se deixam manipular, embora aparentemente continuem se movendo, o montante de energia pessoal investida nas atividades condicionadas vai gradativamente diminuindo e cada vez mais o indivíduo vai rendendo menos. O nível de satisfação pessoal vai baixando com o decorrer do tempo e, com ele, diminuindo o conceito de estima que as pessoas experimentam a respeito de si mesmas. Em pouco tempo, como indicam algumas pesquisas, será possível reconhecer alguém inteiramente desmotivado (BERGAMINI, 1986, p. 7).

Muitas vezes, uma pessoa sente-se levada a fazer algo para evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa. Em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro, que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido. A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa.

As pessoas podem, também, agir levadas por um impulso interno, por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação.

A motivação, por sua vez, dura enquanto a necessidade interior não for suprida. De maneira oposta ao movimento, o alcance dos objetivos propostos, ou seja, o fim do potencial motivador, gera no indivíduo um sentimento de estima e auto-realização que lhe traz satisfação e o predispõe a empreendimentos cada vez mais ousados, em busca da concretização de novas necessidades e potencialidades.

Segundo Motta:

(...) os indivíduos possuem objetivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. A motivação se desenvolve somente depois de se ter um objetivo a concretizar. O objetivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo. Nessa perspectiva, a motivação se liga à ação (...) A intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua expectativa de realização. (1991, p.59).

A partir destas colocações pode-se, então, entender a motivação como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, o que é relevante considerar é que a motivação é **interior** a **cada** indivíduo e leva-o a agir **espontaneamente** para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa, o que é possível é criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa, um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada.

2.3.2 Relação da motivação nas organizações

A busca por profissionais talentosos tem sido uma das grandes preocupações das empresas na atualidade. Sem profissionais talentosos de nada adianta estratégia, tecnologia ou idéias inovadoras. Então, cada vez mais surge a necessidade de um novo perfil profissional. As empresas estão a procura de pessoas íntegras, criativas, motivadas, eficientes, visionárias e compreensivas. Pessoas estas, portadoras de habilidades interpessoais, com coragem para lidar com desafios e com as constantes e progressivas mudanças do mundo moderno globalizado. (CARLA WOYCIEKOSKI, 2002).

A grande vantagem é apostar no potencial humano. Através de investimentos em treinamento de pessoal, elas esperam um retorno, que aliado ao gerenciamento administrativo e programas de qualidade, tem tudo para dar bons frutos e resultados. (CARLA WOYCIEKOSKI, 2002).

Por outro lado, as empresas precisam estar atentas, se suas políticas internas favorecem a promoção e o fluxo natural de motivação das pessoas, ou se essas boicotam esse mesmo processo. Portanto, o papel da organização é de suma importância na obtenção de um bom nível de motivação entre seus colaboradores.

É necessário que haja uma razão para haver motivação. Portanto, filosofia, metas e objetivos bem claros contribuem significativamente para o seu desenvolvimento e otimização de resultados. Funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, ou seja que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como fornecer-lhe reconhecimento (através de um salário compatível, planos de crescimento, benefícios e, é claro, aliado a um reconhecimento genuíno por parte da empresa que ressalve o seu valor). Além disso, é necessário estar atento ao cultivo de um clima organizacional, propício para o desenvolvimento de boas relações que promovam comunicação, qualidade e produtividade. Habilidades pessoais de superiores devem ser capazes de detectar talentos (bem como aproveitá-los) e estimular a autonomia e criatividade, sempre.

A empresa não é uma entidade acéfala, isolada. Ela é composta de sujeitos e por isso, deve levar em conta esta condição. Somente as pessoas podem agregar valor, através de seu trabalho, conhecimento, visão e experiência de vida. Sem as pessoas de nada adiantaria, pois é com elas que se trabalha e para elas...

Paladini, citado por Queiroz (1996), observa que:

(...) quando maximiza suas vantagens, o elemento humano torna-se o mais produtivo, útil, versátil e rico dos recursos. Quando se reduz à força meramente física, exhibe desvantagem em relação a outros recursos.

Isso mostra que é necessário otimizar a utilização do recurso humano, sempre tendo em vista suas especificidades. Davis & Newstrom (1992, p.11) complementam afirmando que a motivação é essencial ao funcionamento organizacional, pois não importa quanta tecnologia e equipamentos uma organização tenha: *"essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas"*.

Outra visão que nos parece adequada para o estudo da motivação no trabalho é a que define o "contrato psicológico". Não se trata de um contrato convencional, já que a sua maior parte não pode ser escrita e nem falada. De acordo com Buono (1992, p.101):

Algumas recompensas materiais e benefícios são especificamente estipulados e concordados, porém os fatores psicológicos, tais como a satisfação no trabalho e as expectativas de trabalho desafiante, tratamento imparcial e assim por diante são mais implícitos por natureza. Mesmo assim, embora não declaradamente esta 'renda psicológica' talvez seja o componente mais crítico do contrato.

A verdadeira motivação só é efetivamente conseguida, quando os colaboradores conseguem realizar suas necessidades e seus objetivos de vida, dentro e através da própria empresa.

Para Leonardo Bertolazzi (2002), motivar é abrir portas para outros fatores importantes, trazendo organização, funcionalidade e resultados concretos. Em um mercado competitivo sobrevivem aqueles que sabem lidar com as situações estressantes com calma e equilíbrio, enxergando a tudo com maior maturidade e discernimento. No entanto, o trabalho motivacional não é fonte milagrosa que passa a brotar do dia para a noite, e sim tarefa árdua e profunda, buscando as questões ocultas em cada empresa e em cada cooperado que faz parte dela.

Segundo a autora Lobo (2002), os fatores que motivam as pessoas são:

- Reconhecimento
- Ser tratado como pessoa
- Ser tratado de modo justo
- Ser ouvido
- Desafios
- Novas oportunidades
- Orgulho do próprio trabalho
- Condições de trabalho adequadas
- Sensação de ser útil
- Ser aceito como é

Para Bispo (2002), na motivação, de um modo geral, as pessoas são levadas à ação, pelos seguintes fatores:

1. **Fatores externos:** um funcionário “obedece ao chefe”.
2. **Pressão social:** um funcionário procura progredir na empresa porque é isso que se espera dele.
3. **Fatores internos:** pessoas auto motivadas que agem em função do que julgam bom para elas e para o bem comum.

Contudo, têm-se condições de criar fatores para a motivação (BISPO, 2002):

- Identificar as necessidades e anseios das pessoas;
- Buscar o trabalho que mais atrai a pessoa;
- Reconhecer o bom desempenho;
- Facilitar o desenvolvimento da pessoa;
- Projetar o trabalho de modo a torná-lo atraente;
- Adotar um sistema de recompensas ligado ao desempenho;
- Garantir meios para o “feedback” positivo;
- Aperfeiçoar continuamente as práticas gerenciais.

Pode-se dizer que não se consegue motivar as pessoas, e que, paradoxalmente, é fácil desmotivá-las. Por isso, a preocupação constante deve ser prevenir situações que possam desmotiva-las. Ninguém pode motivar ninguém! A motivação vem das necessidades internas de cada indivíduo e não da vontade de outra pessoa.

É relevante considerar, o papel da liderança, e sua relação com o aspecto de motivação dos trabalhadores. Bennis e Nannus, citados por Queiroz (1996), ao discorrerem sobre a questão, propõem que líderes são aqueles que *"delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar"*. Liderança nas organizações é o que será discorrido em seguida.

2.4 Liderança nas Organizações

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode-se defini-la e desdobrá-la para seu esclarecimento. No entanto, em muitas organizações nota-se ainda o paradoxo de se querer alta motivação por parte de chefes, gerentes, diretores que têm comportamentos altamente persuasivo, confundida com direção ou gerência no dia-a-dia.

Idealmente, a remuneração deveria acompanhar o bom desempenho, como forma de recompensa e reconhecimento. Mas, mesmo que tal não aconteça, o trabalhador tem consciência das suas capacidades e habilitações, o que faz com que não desanime, pois tem sempre a possibilidade de oferecer os seus serviços a outras organizações que se disponham a

valorizar as suas capacidades.

Não obstante muitas empresa ainda não sabem como fazê-lo.

Inegavelmente, vive-se num processo de mudança constante nas organizações, isto representa custo psicológico e social, a quebra de paradigmas.

Embora muitas empresas já estejam conscientes que os obstáculos enfrentados na implantação de melhorias relacionam-se mais à ausência de treinamento dos funcionários, clima motivacional desfavorável ao ambiente de trabalho, do que à impossibilidade de obtenção de novas tecnologias, pouco de concreto é feito em relação a essa questão.

2.4.1 O que é Liderança

Conceituar liderança é uma tarefa bastante difícil, pois vários são os enfoques encontrados na literatura disponível sobre o assunto.

Cecília Bergamini (1994) descreve a existência de três abordagens na definição do termo liderança:

- Preocupação com **o que o líder é**: alguns autores associam liderança com características pessoais, como carisma e firmeza. É o caso de Wess Roberts (1989), que, ao delinear o perfil de Átila, o huno, como o de um exímio líder, estabelece os seguintes atributos da liderança: lealdade, coragem, anseio, resistência emocional, vigor físico, empatia, poder de decisão, antecipação, sincronização, competitividade, autoconfiança, responsabilidade, credibilidade, tenacidade, confiabilidade, vigilância e proteção. Esta abordagem é bastante restrita, pois pressupõe que a liderança seja um dom nato.
- Preocupação com **aquilo que o líder faz**: um segundo grupo de pesquisadores concentrou seus esforços na investigação de diferentes estilos de liderança. Procurou-se, neste momento, estabelecer a correlação entre o comportamento do líder - independentemente de suas características pessoais - e a eficácia da liderança. Foram descritos dois estilos básicos, o autoritário e o democrático. Entre estes dois extremos foram sendo encaixados os demais estilos de liderança.
- Teorias situacionais: tanto os autores que buscaram **delinear o perfil do líder** quanto os

autores que procuraram estabelecer o estilo ideal de liderança omitiram em suas pesquisas a análise do ambiente que cerca a relação líder/subordinado. Eles procuraram identificar um perfil/estilo ideal para o líder, que seria o mais indicado em qualquer situação. Um terceiro grupo de autores começou a trabalhar com duas outras variáveis determinantes da eficácia do líder: as características do liderado e as circunstâncias ambientais da organização. Não existiria, por conseguinte, um perfil ideal de líder, nem um estilo ideal de liderança, mas um estilo mais adequado à situação existente. Os autores adeptos desta corrente contestam a idéia de que a liderança é um dom nato. Para eles, os administradores podem e devem ser treinados para serem líderes.

Bergamini (1994, p.103) aponta dois aspectos comuns às definições de liderança:

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

Guerreiro Ramos (citado por QUEIROZ, 1996), ao modelar a nova organização como uma interação de homens parentéticos, apresenta o líder *como "um agente capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos, passíveis de se amalgamarem sob a forma de configurações reais"*. Em outras palavras, um agente de motivação.

Max De Pree (citado por ROCHA, 1998) refere-se ao líder como um servidor da organização e das pessoas que trabalham com ele.

Todas estas concepções possuem um traço em comum: o líder deve proporcionar ao seu liderado o apoio necessário à motivação no trabalho. Em outras palavras, não cabe ao líder influenciar o liderado a alcançar um dado objetivo. A motivação para o alcance do objetivo deve ser intrínseca ao trabalhador. Ao líder, cabe o papel de facilitador.

A própria Bergamini (1994, p.105), ao analisar a relação entre liderança e motivação, constata que *"esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito"*. A autora salienta, entretanto, que a função do líder não é motivar seus liderados, pois a motivação é

uma força intrínseca, mas cabe ao líder manter seus liderados motivados. Esta proposta baseia-se na premissa de que *"quando aceitam um novo emprego, as pessoas, em geral, estão cheias de esperanças e acalentam expectativas, sendo, por isso, depositárias de um rico manancial de motivação"*.

Assim, é possível dizer que ao líder cabem dois papéis fundamentais:

- a) Auxiliar na alavancagem da energia motivacional nos liderados. Não se trata aqui de incentivar os trabalhadores ao alcance do objetivo proposto. O papel do líder é, antes de tudo, desenvolver um ambiente de trabalho no qual o trabalhador possa acionar sua motivação intrínseca. Conforme foi proposto anteriormente, isto pode ser conseguido através de três ações conjuntas: despertar no funcionário o sentido do trabalho, estimular sua participação e proporcionar-lhe educação.
- b) Manter a energia motivacional dos liderados. Se, por um lado, é impossível motivar alguém, por outro lado é muito fácil desmotivar uma pessoa. O líder, através fundamentalmente de uma comunicação correta e de um adequado esforço de reconhecimento, precisa estar constantemente preocupado em manter a motivação do seu liderado.

As habilidades gerenciais e motivação podem criar condições para as pessoas trabalharem mais motivadas: (RUGGIERO, 2002).

- Reconhecer e valorizar suas realizações;
- Confiar e delegar responsabilidades adequadamente;
- Definir as metas claramente;
- Desenvolver estilo de gerência flexível;
- Envolver as pessoas nas definições dos processos produtivos;
- Saber dar, e receber, "feedback";
- Ser receptivo a sugestões;
- Conhecer o potencial e as limitações das pessoas;
- Ser tolerante e paciente com as limitações das pessoas;
- Procurar desenvolver continuamente as pessoas;
- Estabelecer relacionamento aberto e franco;
- Usar linguagem adaptada ao nível das pessoas e às ocasiões;

A partir das análises feitas, é possível, então, conceituar liderança como a capacidade de acionar e manter a motivação dos trabalhadores para o alcance dos objetivos propostos pela organização. Pode-se, assim, conceber o líder como o administrador empenhado em promover o crescimento de seus subordinados rumo à participação e à criatividade, utilizando-se, para tanto, da delegação e tornando-se, assim, nas palavras de Max De Pree, um servidor.

Para liderar há necessidade de comunicar, nas organizações, portanto, o administrador utiliza-se constantemente da comunicação seja para definir os objetivos da organização, ou ao dizer para o subordinado o que espera dele, ou que recursos se encontram à sua disposição, ou quais são suas falhas, enfim, a todo o momento. Assunto abordado posteriormente. Desta forma, uma organização eficiente deverá possuir um sistema de comunicação eficiente.

2.5 Comunicação nas Organizações

Alguns dos principais instrumentos que proporcionam a motivação organizacional são as ferramentas de comunicação direta que utilizam ações simples, eficazes e baratas para o dia-a-dia. A empresa deve ter consciência de que a prática da comunicação, de forma constante e coerente pelos líderes e gestores, é um bom início para atender de forma estruturada e ágil às necessidades levantadas pelos funcionários. Além disso, ações dessa ordem ajudam na consolidação da cultura organizacional, ressaltando a missão, os valores, os objetivos da empresa e garantem um ambiente de trabalho saudável.

A comunicação é a mais básica e vital de todas as necessidades, pois dela precisa-se para suprir as necessidades vitais. O assunto comunicação é dos mais importantes no campo da administração de pessoal, por estar ligada, percepção e motivação.

2.5.1 O que é Comunicação

Ao defini-la, Davis (1972, p. 317) a apresenta como processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. Processo este que sempre envolverá pelo menos duas pessoas: a que envia e a que recebe uma mensagem.

2.5.2 Componentes da Comunicação

Uma outra técnica que pode ser utilizada para motivar seus funcionários e parceiros é ressaltar a importância do desenvolvimento da afetividade nas relações interpessoais, proporcionando o melhor entrosamento das equipes.

Segundo Chiavenato (1995), a comunicação é feita num processo composto de cinco elementos. São eles:

- Emissor ou fonte: pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem;
- Transmissor ou codificador: equipamento que codifica a mensagem emitida pela fonte para o canal;
- Canal: efetua o transporte da mensagem entre pontos fisicamente distantes;
- Receptor ou decodificador: equipamento que decodifica a mensagem para o destino;
- Destino: pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada.

Contudo no processo de comunicação, por ser um sistema aberto, poderá sofrer a influência de filtragens, ruídos, ou mesmo bloqueios.

Minicucci (1995) esclarece que quando uma mensagem é recebida apenas em parte, a comunicação existe, mas há o que se chama de Filtragem. Já quando a mensagem é distorcida ou mal interpretada, o tipo de comunicação chama-se Ruído. Mas se a mensagem não é captada e a comunicação é interrompida há o chamado Bloqueio, na sua maioria causada por barreiras psicológicas ou muros de vergonha.

Mas qualquer das três interferências provocará ressentimentos que, poderão durar por longo tempo, prejudicando. Isto conclui que um dos problemas básicos da comunicação é que o significado que o receptor captou pode não ser exatamente o que o emissor quis transmitir, pois a interpretação da mensagem pode ter sofrido a influência de como se percebe os fatos, as pessoas e os estímulos.

2.5.3 *Feedback*

A palavras *feedback* tem tradução em realimentação. Em comunicação significa

verificar o próprio desempenho e corrigi-lo se necessário. Saber se está sendo entendido, saber como está agindo, se está sendo claro, se os rumos dados a suas tarefas estão sendo adequadas na interpretação do outro é fundamental para que se evite ou corrijam-se mal-entendidos, acerte-se o passo e, mesmo para que haja sentimentos de valorização entre os interlocutores.

Ao conseguir-se maximizar a capacidade de utilizar *feedback* pode-se começar a compreender a outra pessoa. Um administrador poderá sentir o comportamento de seus subordinados pelo tom de voz e postura, ainda que a linguagem verbal não esteja confirmando os seus pensamentos e sentimentos. Esta observação favorece a realimentação da comunicação, pois o fundamental na comunicação é justamente um único sentir e pensar entre os interlocutores.

Dentro de uma organização a comunicação não ocorre num só nível, mas sim em diversos, donde salienta-se principalmente o inter-relacionamento entre os níveis. Segundos os autores a comunicação não pode ser analisada.

A qualidade, dentro do enfoque que será proposto em seguida, é um padrão que deve ser desejado e buscado por todas as pessoas na organização. Só é possível alcançar qualidade quando houver um esforço global e um empenho individual pela máxima satisfação dos clientes - internos e externos - e pela eficiência.

2.6 A Importância do Fator Humano na Qualidade da Organização

O Terceiro Milênio trouxe uma grande expectativa para o mercado: as empresas que desejarem sobreviver precisam apresentar diferenciais em seus serviços e investir no capital humano. Por este motivo, algumas organizações, através do Departamento de Recursos Humanos, buscam manter os colaboradores motivados através de ações que ajudam a consolidar a própria cultura organizacional. (VENDEMIATTI, 2002). Motivação dos funcionários é a estratégia inteligente e fundamental que alimenta a estratégia organizacional. Os objetivos empresariais serão alcançados com o trabalho de pessoas motivadas e satisfeitas. Para se alcançar os objetivos organizacionais é necessário que haja espaço para que seus funcionários possam alcançar seus objetivos individuais. Conquistar a satisfação dos clientes é, antes de mais nada, conquistar as pessoas que cuidam dele. Colocando os colaboradores em

primeiro lugar, automaticamente eles colocarão o cliente em primeiro lugar; é uma questão de causa e efeito. Muitas organizações que pretendem encantar o cliente procuram, em primeiro lugar, motivar e encantar seus funcionários, e o restante ficará por conta deles.

2.6.1 O que é Qualidade de Vida no Trabalho

Davis (1996, p.38) afirma que QVT "*são condições favoráveis de um ambiente de trabalho para os empregados*" ficando apenas restrito às condições ambientais. Existe uma outra vertente que afirma que QVT é um processo em que as organizações procuram incentivar e desenvolver o potencial criativo dos trabalhadores, através do seu envolvimento com questões de cunho decisivo em seu trabalho.

A opinião dos trabalhadores sobre os aspectos de seu trabalho e a qualidade de vida torna-se fundamental como forma de subsídio a políticas e estratégias socioeconômicas para as organizações que pretendam adotar um programa de QVT, o que enfatiza a necessidade da sondagem de opinião interna como instrumento de informação.

Percebe-se a importância de fundamentar a Qualidade sobre três pilares:

- a) Eficiência: fazer certo da primeira vez, evitando defeitos, retrabalho, desperdícios, refugos, atrasos.
- b) Eficácia no atendimento às necessidades do cliente: buscar satisfazer aos anseios do cliente em relação ao produto/serviço e mais do que isto, procurar encantá-lo, superando suas expectativas.
- c) Satisfação das pessoas na organização: todo o trabalho deve ser realizado num clima de realização e respeito mútuo. As pessoas devem estar satisfeitas e comprometidas com o que fazem.

Pode-se, ainda, acrescentar um quarto aspecto: a satisfação dos acionistas. Na verdade, este ponto pode ser tratado como uma consequência dos três primeiros, pois a empresa que possui eficiência, eficácia e comprometimento dos trabalhadores dificilmente deixa de trazer o retorno esperado aos seus proprietários.

De acordo com Guimarães (2002), os fatores causadores de satisfação são:

- Responsabilidade
- Possibilidade de auto-determinação
- Possibilidade de realização
- Oportunidade para criar
- Liberdade para errar
- Possibilidade de crescimento pessoal
- Estar “por dentro das coisas”
- Estar sendo aceito.

Todos estes aspectos estão intimamente relacionados. Quando as pessoas trabalham satisfeitas, sentem-se comprometidas com o que fazem e procuram empenhar-se na melhoria contínua do trabalho. Da mesma forma, pessoas satisfeitas atendem melhor os clientes, especialmente quando se trata de organizações prestadoras de serviço, onde há a plena interação dos trabalhadores com os usuários e o *feedback* entre ambos é imediato e constante.

É possível, ainda, estabelecer a relação entre a eficiência dos processos e a eficácia no atendimento ao cliente. Geralmente, as empresas desorganizadas internamente têm dificuldades no atendimento eficaz às expectativas do cliente. O Quadro 2 ilustra os pilares da Qualidade.

Quadro 2 - Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho

Econômico	Político	Psicológico	Sociológico
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equidade Salarial ▪ Remuneração Adequada ▪ Benefícios ▪ Local de Trabalho ▪ Carga Horária ▪ Ambiente Externo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segurança no Emprego ▪ Atuação Sindical ▪ Retroinformação ▪ Liberdade de Expressão ▪ Valorização do Cargo ▪ Relacionamento com Chefia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realização Potencial ▪ Nível de Desafio ▪ Desenvolvimento Pessoal ▪ Desenvolvimento Profissional ▪ Criatividade ▪ Auto-Avaliação ▪ Variedade de Tarefa ▪ Identidade com a Tarefa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participação nas Decisões ▪ Autonomia ▪ Relacionamento Interpessoal ▪ Grau de Responsabilidade ▪ Valor Pessoal

Fonte: Westley (apud Fernandes, 1996:53).

Westley, citado por Fernandes (1996) afirma que as causas de insatisfação representadas pelos indicadores, econômico e político, na realidade, são encontradas desde o século passado, através da concentração dos lucros e da exploração dos trabalhadores, geralmente relacionadas à injustiça e à concentração de poder, observando-se como resultado

o aumento da insegurança.

2.6.2 Confiança

Poucos sabem explicar exatamente como se conquista confiança e como e porque a perde. A sua ausência faz com que o grau de confiança das pessoas diminua, a menos que, com clareza e exatidão, entenda, reconheça e aceite as razões da mudança.

Hickman (1993, p. 115-116), considera que para aprimorar e manter o nível de confiança da organização há de levar-se em consideração as seguintes questões:

Como assegurar para que a visão estratégica seja clara o bastante para gerar a confiança de todos na organização?
 Como manter abertas as fronteiras para mudanças e firmes os sentimentos de confiança?
 Você emprega a coerência e a confiabilidade para ganhar confiança?
 Você relaciona a confiança existente na organização aos resultados obtidos?

Em todas as respostas certas para estas questões ressalta-se ou faz-se presente a verdade, a importância em ser franco e sincero a todos, e cercar-se de pessoas cujo valor e comportamento é digno de confiança.

2.6.3 Autonomia

Tanto Maslow (1943), quanto Herzberg (1966) concordam em que dar autonomia e poder pessoal aos empregados ajuda a criar um ambiente produtivo.

É comum ao nível gerencial encontrar aqueles cujos padrões são estabelecidos tão elevados que acabam prejudicando a autonomia dos funcionários, desmotivando-os uma vez por sua inflexibilidade, outra vez por tratar-se de metas inatingíveis. (WEISS, 1991).

Nos parágrafos seguintes serão feitas relevâncias sobre os benefícios sociais e incentivos para os colaboradores de uma empresa que, conforme Chiavenato (1992), a recompensa quando bem dosada e aplicada serve como reforço positivo do comportamento, pois incentiva os funcionários a trabalharem com maior ânimo.

2.7 Os Benefícios Sociais e Incentivos

Corresponde ao sistema que a organização adota para recompensar o desempenho e os resultados dos membros de sua equipe.

A remuneração normalmente é feita através de outras formas de recompensas além do pagamento de um salário. Uma considerável parte da remuneração total é constituída de benefícios sociais. Estes benefícios sociais são facilidades, conveniências, vantagens e serviços oferecidos aos funcionários, com o intuito de manter a força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade.

De modo geral os planos de benefícios estão geralmente apontados para certos objetivos que são:

- Melhoria da qualidade de vida dos empregados;
- Melhoria do clima organizacional;
- Redução da rotatividade de pessoal e o absenteísmo;
- Facilidade na atração e na manutenção de recursos humanos; e
- Aumento da produtividade em geral.

Pode-se efetuar a seguinte classificação dos benefícios sociais:

- *Quanto a sua exigência:*
 - 1) Benefícios Legais: aqueles exigidos pelas leis trabalhistas, tais como: 13º salário, férias, aposentadoria, seguro, acidente de trabalho, auxílio doença, auxílio maternidade, horas extras, adicional de insalubridade, adicional de periculosidade, FGTS etc.
 - 2) Benefícios Espontâneos: aqueles oferecidos por liberdade da empresa, sem legislação que a obrigue: refeitório, gratificações, seguro de vida em grupo, transporte, empréstimos, complementação de aposentadoria etc.
- *Quanto aos seus objetivos:*
 - 1) Planos Assistenciais: aqueles que visam promover ao empregado e a sua família certas condições de segurança, tais como: assistência médico-odontológica, assistência financeira, serviço social, complemento de aposentadoria, seguros de vida em grupo, seguro de acidentes pessoais etc.

- 2) Planos Recreativos: objetiva oferecer aos funcionários condições de repouso, diversão, recreação, tais como: clubes, área de lazer, música ambiente, atividades esportivas, passeios, excursões etc.
- 3) Planos Supletivos: aqueles que visam proporcionar aos empregados certas facilidades, conveniências e utilidades tais como: transporte, refeitório local, estacionamento privativo aos empregados, horário móvel de trabalho etc.

Os incentivos têm por idéia básica fazer com que o salário de um empregado varie na proporção de algum critério de desempenho, seja relativo ao indivíduo, ao grupo de trabalho ou à própria organização. Existem diversos tipos de incentivos que em geral associam salário a desempenho. O Quadro 3 mostra alguns exemplos de incentivos:

Quadro 3 – Sistema de incentivos nas organizações

SISTEMA DE INCENTIVOS	EXEMPLO
Quantidade produzida	Adicional por peça; comissões de venda
Sucesso na consecução de objetivos	Bônus de venda
Volume de lucros	Participação nos lucros
Economia de custos	Ganhos de produtividade
Habilidade dos empregados	Salário baseado em habilidades

Fonte: Davis e Newstrom, 1992.

Um bom salário, por si só, não vai causar motivação, mas a falta dele, é um forte elemento de desmotivação. Dinheiro pode não ser tudo, mas pesa muito para dar sustentação aos outros fatores de motivação. Ele está associado à satisfação das necessidades básicas como comer, vestir, morar etc.

O sucesso da teoria das restrições depende de três fatores básicos: (CLAUDINEY FULLMANN, 2002)

- 1) Determinação da diretoria em implantar uma nova filosofia que funciona e que melhora os resultados globais da empresa;
- 2) Educar toda a sua equipe decisória para mudar seus paradigmas e formas de medição a fim de privilegiar produtividade, pontualidade e lucro;
- 3) Moldar um sistema de planejamento, programação, controle e ativação da produção, com suporte de um *software* pró-ativo de determinação de capacidades e cargas que possibilita uma produção sincronizada.

Pontes (1996) afirma que um plano de benefícios sociais geralmente é oferecido no sentido de atender a um leque diferenciado de necessidades dos empregados, dentro dessa concepção de atendimento às necessidades humanas, que visam um melhoramento na qualidade de vida de seus funcionários.

Pode-se afirmar, de acordo com as teorias estudadas que, buscar a motivação de modo conseqüente é começar a retirar todo o entulho cultural responsável pelos profissionais contemporâneos, adaptados. É necessário resgatar o ser humano sufocado pela máscara do profissionalismo frio e calculista. As organizações são feitas por pessoas, portanto, gente exige: respeito, atenção e informação sobre sua realidade; gente quer: relacionar-se com outras pessoas, com sua realidade imediata e refletir sobre seu trabalho; gente anseia: por participação, por valorização e por responsabilidade.

A principal conclusão que pode-se tirar é a de que o ser humano deve ser tratado como tal, não como número ou "mero funcionário". Trabalhar as pessoas e seus anseios quando se deseja quebrar paradigmas, inserir novas culturas ou novos métodos é fundamental para se aumentar à eficiência dos programas a serem implementados pela empresa. Apenas a eficácia, isto é, garantir que todos os colaboradores tenham acesso e participem das atividades não é condição suficiente para que se obtenha sucesso. Sem o comprometimento, as atitudes e comportamentos voltam-se a um perigoso "cumprir de regras". Com ele é possível o envolvimento, advindo, a melhoria.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

Este tópico tem como objetivo principal identificar claramente as recomendações para elaboração, aplicação e obtenção dos resultados de um estudo, neste caso para avaliar o grau de motivação de colaboradores de uma empresa.

Tal sistema consta de 4 fases básicas: Definição do método de pesquisa utilizado, determinação da população e delineamento da amostra, construção do instrumento de medida e tratamento dos dados.

3.1 Método Quantitativo Descritivo

O método básico utilizado na pesquisa foi o estudo de caso. O presente trabalho teve como método a pesquisa quantitativa, pois pretendeu avaliar o grau de motivação da empresa em pauta. Trata-se de um método de investigação com enfoque indutivo para análise dos dados e descritivo para a apresentação dos resultados, pois tem o objetivo de obter informações sobre uma população, com o intuito de propor ações que possam ser implementadas para a solução de possíveis lacunas encontradas, mediante a análise desta pesquisa. São procedimentos de estudos descritivos: censos, levantamentos de opinião e pesquisa.

3.2 População e Amostra

3.2.1 Determinação da População

Segundo Toledo, população é conjunto da totalidade dos indivíduos sobre o qual se faz uma inferência. A população congrega todas as observações que sejam relevantes para o estudo de uma ou mais características dos indivíduos.

Tendo em vista a complexidade e subjetividade da questão pesquisada, a população de

estudo ficou limitada aos colaboradores das nove linhas de produção de uma empresa do ramo de fabricação de celulares. Constatou-se que em janeiro de 2003 a Empresa, contava com um quadro funcional, em suas linhas de produção, de 778 colaboradores, conforme o setor de pessoal da empresa.

3.2.2 Delineamento da amostra

Segundo Neto, amostra pode ser definida como um subconjunto, uma parte selecionada da totalidade de observações abrangidas pela população, através da qual se faz juízo sobre as características da população.

Participaram como indivíduos do estudo, cerca de 108 colaboradores (tamanho da amostra) diretos das nove linhas de produção da Empresa de origem filandesa, cuja uma de suas principais matriz está situada em Manaus, estado do Amazonas, local de estudo.

Estes 108 colaboradores amostrados, para responder ao instrumento, representam, aproximadamente 14% da população (778). O plano amostral, amostragem aleatória simples, garantiu a representatividade e aleatoriedade na pesquisa. Para determinação do tamanho da amostra (108 colaboradores), primeiramente se analisou um pequeno grupo de colaboradores (18), (amostra piloto), selecionado aleatoriamente, para ter um conhecimento prévio das estimativas para a pontuação média e variabilidade para as necessidades humanas que compõem a motivação. Após a amostra piloto, seguiu-se, usando estas estimativas, o cálculo para determinação do tamanho da amostra, apresentado em anexo.

3.3 Instrumentos de Medição

Uma boa elaboração do instrumento de medida é de vital importância para o sucesso do trabalho, pois se alguns cuidados básicos não forem tomados, os resultados obtidos serão pouco confiáveis e não será possível obter as respostas procuradas.

Desta forma o instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário, o qual contempla todos os aspectos cuja abordagem é proposta neste trabalho. O questionário foi apresentado de forma única, o que se compõe de (25) vinte e cinco questões contemplando os aspectos motivacionais e a escala de necessidades.

O questionário adaptado de Silva (1996) foi utilizado em 1997 pela Fundação do Desenvolvimento de Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Sul, e adaptado às necessidades desta pesquisa, conforme anexo.

No desenvolvimento do estudo, foram entregues questionários a doze colaboradores de cada linha de produção, salientando-se a importância da fidelidade nas respostas, donde preferia-se não responder, a responder eximindo-se de absoluta sinceridade.

A organização foi escolhida em função das seguintes características:

- a) empresa com grande destaque no Brasil;
- b) empresa aberta à pesquisa;
- c) facilidade de acesso;
- d) orientação para a motivação e para a valorização dos trabalhadores;
- f) alta administração comprometida com a motivação;
- g) gerência aberta a mudanças;
- h) existência de mecanismos formais para mensuração do nível de motivação produzido.

Durante esta fase da investigação, houve o convívio diário da pesquisadora com os colaboradores. Como se segue:

1. Solicitação de dispensa, dos funcionários da linha de produção, pelo supervisor imediato, por um período determinado;
2. Solicitação de uma sala para aplicação do questionário;
3. Escolha aleatória de 12 (doze) colaboradores de cada linha de produção;
4. Distribuição e explicação do questionário durante os 10 (dez) primeiros minutos;
5. O tempo gasto pelos colaboradores para preenchimento dos dados e resposta das questões do questionário foi de aproximadamente 50 minutos.
6. Entrega do questionário respondido.

Obteve-se retorno favorável, sendo que dos 108 (cento e oito) questionários distribuídos, retornaram 100%, ou seja, todos os questionários foram devolvidos respondidos.

A partir dos indicadores do grau de motivação puderam ser coletados os resultados de desempenho para análise comparativa da motivação em cada linha de produção, de acordo com o sexo, idade e tempo de serviço dos colaboradores.

3.4 Tratamento dos Dados

Os dados obtidos na pesquisa foram tratados através de processamento convencional, devido à grande subjetividade do assunto pesquisado.

Tem-se um estudo dirigido à análise de atitudes, motivações, expectativas, valores etc. Fica evidenciada, portanto, a importância de utilização de uma abordagem qualitativa na pesquisa em questão. Algumas limitações devem ser apontadas.

Com a colaboração da direção da empresa, aplicou-se o instrumento de forma a permitir que todos tivessem tempo hábil para respondê-lo.

Coletados os dados, revistos, partiu-se para tabulação específica através da contagem de verificação de frequências e médias de pontualidade de cada necessidade e sua respectiva pergunta, para que pudesse transferi-la a tabelas, e destas aos gráficos. Quando da avaliação do grau de motivação, teve-se o cuidado de não apresentar as questões referentes a um único tema reunidas numa mesma seqüência, por exemplo, comunicação, para não correr o risco de conduzir a resposta.

Utilizou-se o programa estatístico S.A.S, para entrada dos dados, obtenção de resultados e qualidade das informações. O programa Excel para construção de gráficos e tabelas, e o Word para edição de textos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Empresa de grande porte, sendo sua principal atividade a montagem de telefones móveis.

Possui 9 (nove) linhas de produção. Todas as linhas possuem as mesmas configurações de montagem, ou seja, possuem uma área de montagem de placas (inserção automática feita por máquinas), possuem estação de calibragem e testes e finalmente embalagem.

Cada linha em média possui 45 (quarenta e cinco) funcionários por turno (o trabalho é realizado em três turnos).

As tarefas de montagem / calibragem / testes, são muito similares, mudando apenas alguns materiais na parte de montagem e na parte de calibragem variando algumas especificações de acordo com o produto / tecnologia.

As tecnologias montadas nos celulares são T.D.M.A – acesso múltiplo por divisão de tempo e C.D.M.A – acesso múltiplo por divisão de código.

O alto índice de produtividade é a grande procura pelo produto (telefones celulares), expõem os funcionários a uma grande carga de trabalho, comprometendo muitos finais de semana dentro da fábrica.

Portanto, considerando as análises efetuadas nesta empresa, e os referenciais teóricos estudados, têm-se a observação de que as necessidades de bem-estar: físico, psicológico e econômico é extremamente importante para que o desempenho e a satisfação do ser humano sejam elevados em consequência do bom ambiente de trabalho.

Considerando-se os objetivos do presente trabalho, procurou-se realmente investigar

todos os aspectos possíveis de motivação da empresa estudada, os quais pudessem ter reflexos sobre o desempenho dos colaboradores. Portanto, efetuou-se a pesquisa abordando-se inicialmente a escala de necessidades apontadas pelos colaboradores das nove linhas de produção da empresa supra citada.

Através das medidas de pontos de cada necessidade apresentada no quadro 4, observa-se que a necessidade fisiologia já surge como o maior indicador de insatisfação entre os colaboradores.

Quadro 4 – Médias de pontos e variabilidades, encontradas na pesquisa, segundo a necessidade.

Estimativas	Necessidades				
	Fisiologia	Segurança	Associação	Auto-Estima	Auto-realização
Média (d)	18,78	14,33	14,22	12,89	14,78
Variância (σ^2)	8,89	4,00	7,01	7,05	12,42

A seguir será evidenciado, através de gráficos, o perfil atitudinal dos colaboradores por necessidades em nível geral e por linha de produção, analisando-se posteriormente tais gráficos e tabelas.

4.1 Perfil Atitudinal dos Colaboradores - Gráficos

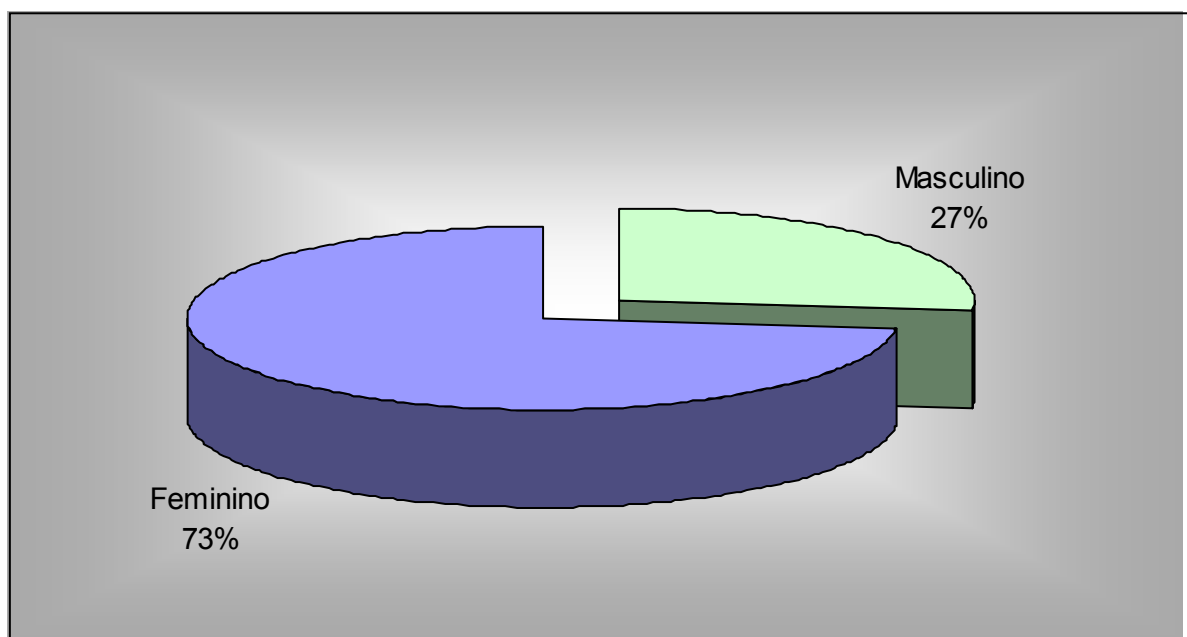


Figura 03 - Perfil dos Colaboradores por Sexo.

Na coleta de dados obteve-se a informação sobre o sexo do colaborador e, de acordo com os resultados, apresentados na tabela e Figura 03 a uma predominância de colaboradores do sexo feminino (73,3%). Este fator causa forte influência nos resultados das escalas de necessidades obtidas, pois as mulheres, geralmente, possuem atividades e responsabilidades domésticas. Observe, gráficos 14, que as mulheres estão mais preocupadas com as questões fisiológicas e segurança, enquanto os homens preocupam-se mais com os fatores auto-estima e auto-realização.

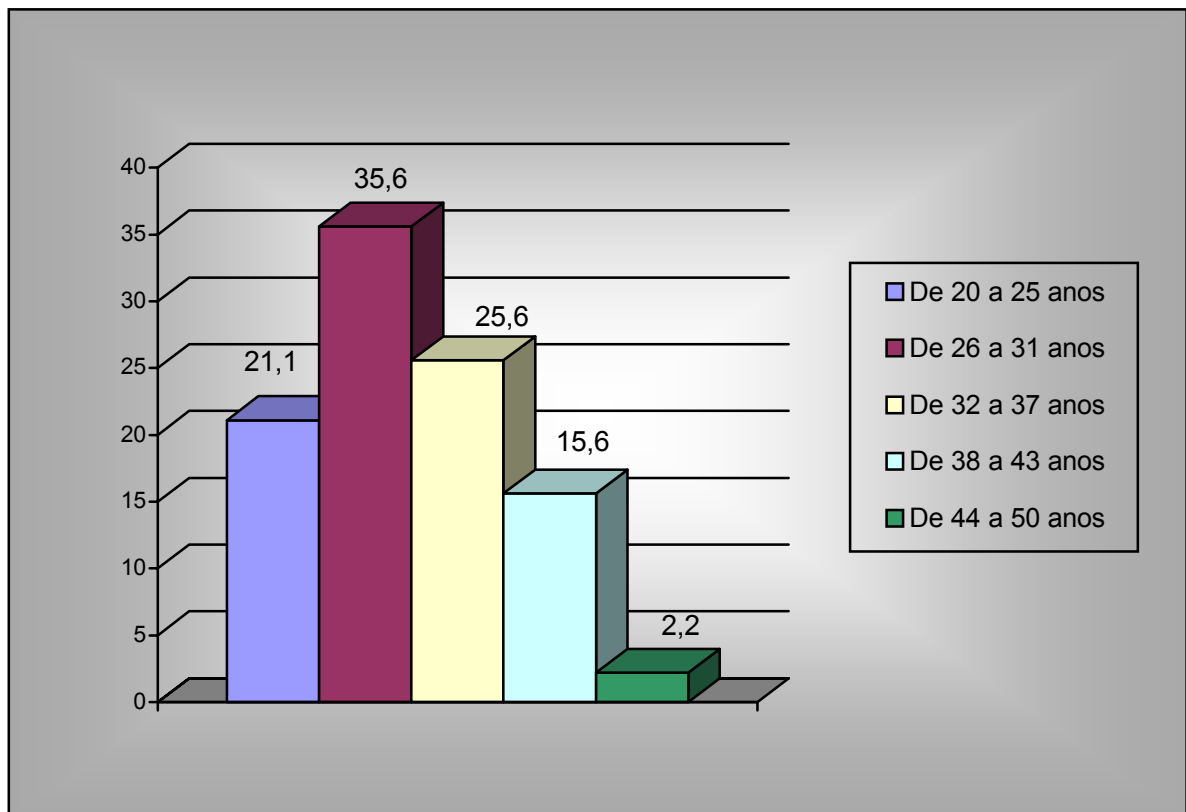


Figura 04 – Perfil dos Colaboradores por Idade.

A abordagem sobre a idade dos colaboradores das linhas de produção da empresa em estudo, nesta pesquisa, é importante na avaliação da motivação, pois certamente exerce forte influência nas necessidades individuais de cada pessoa. Os dados contidos na tabela e Figura 04 mostram que a maioria dos colaboradores (35,6%) apresenta idade entre 26 e 31 anos, note, também, que o percentual de colaboradores acima dos 44 anos é de apenas 2,2%. A idade média dos funcionários ficou em torno de 31 anos, o que garante um quadro funcional de colaboradores maduros. Para uma análise mais apurada da relação idade x aspectos motivacionais ver Figura 17 (ou tabela 15).

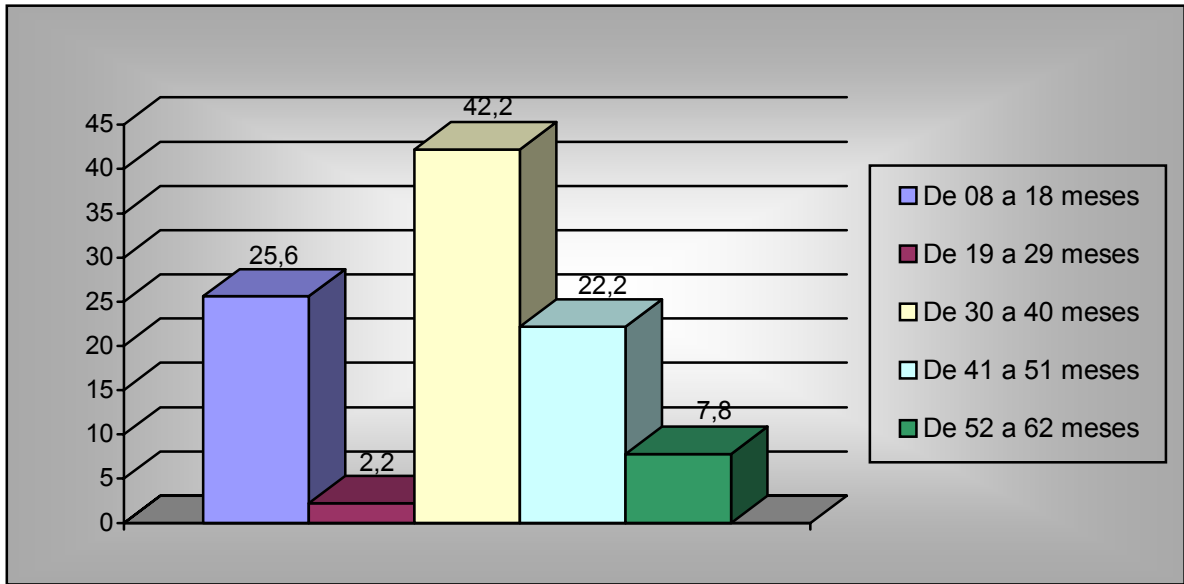


Figura 05 – Perfil dos Colaboradores por Tempo de serviço.

O fator tempo de serviço prestado a empresa é analisado na intenção de alcançar o objetivo proposto nesta pesquisa. Observe na tabela 03 (ou Figura 05) que a maioria (64,4%) dos colaboradores possui o tempo de serviço entre 30 e 51 meses. O tempo médio de serviço ficou em torno de 33 meses, que é considerado um bom tempo de experiência na empresa, para que o colaborador possa salientar as necessidades que lhes são peculiares. Isto indica que os colaboradores possuem tempo suficiente para que possam ser percebidas as necessidades que lhes foram apresentadas, durante a pesquisa.

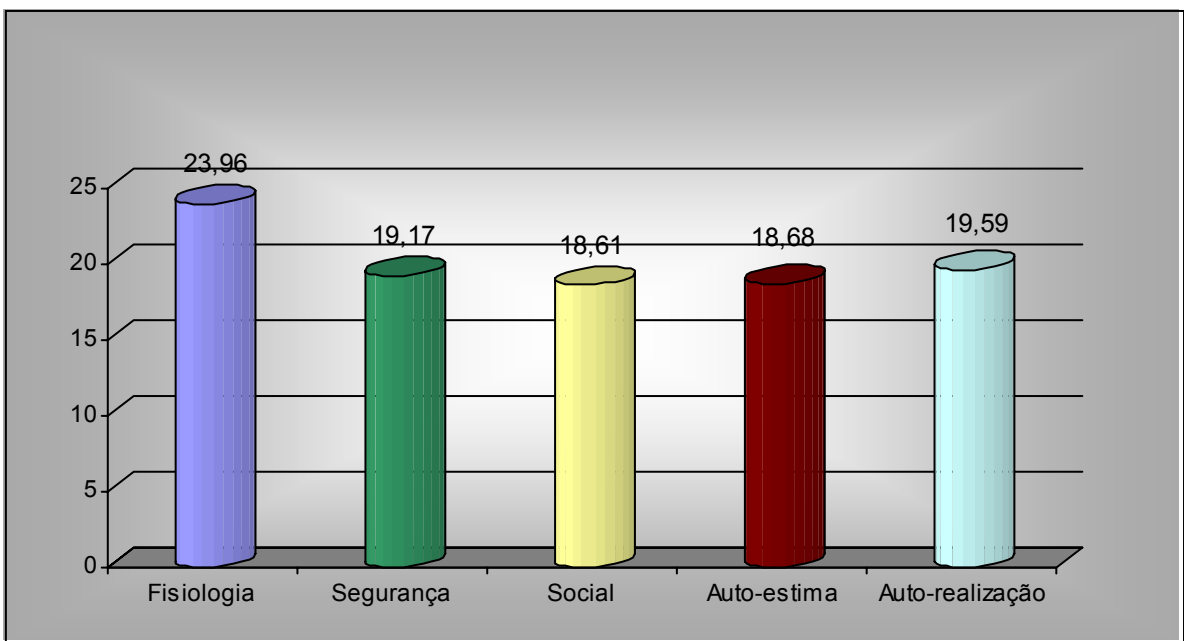


Figura 06 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades.

Conforme Bergamini (1982) a motivação brota das necessidades inerentes que traz sua força nas emoções. Inicia-se, contudo, pelas ausências internas que tende o ser humano a um comportamento de investigação com intenção a sua satisfação, portanto, a administração da empresa tem um indicativo para conduzir o trabalho na finalidade de melhores resultados. Ao analisar-se a escala de necessidades geral da empresa chama a atenção à pontuação que o aspecto necessidades fisiológicas obteve entre todos os funcionários. Em algumas linhas superadas pelo índice geral, em outra menor influência, mas em todas presentes com percentual bastante significativo. O que pode representar horários reduzidos de descanso, horário de trabalho insatisfatório, excesso de trabalho, desconforto físico ou insatisfação com o próprio salário. Têm-se portanto, de acordo com os resultados apresentados no Figura 06 que 23,96% das opções dos colaboradores estão dirigidas para as necessidades fisiológicas, seguidas com 19,59% da necessidade auto-realização e, posteriormente necessidade de segurança e auto-estima e social com, 19,17%, 18,68% e 18,61% respectivamente. As análises dos gráficos seguintes mostram que o item necessidade fisiológica é preponderante em todas as linhas de produção e não em casos isolados.

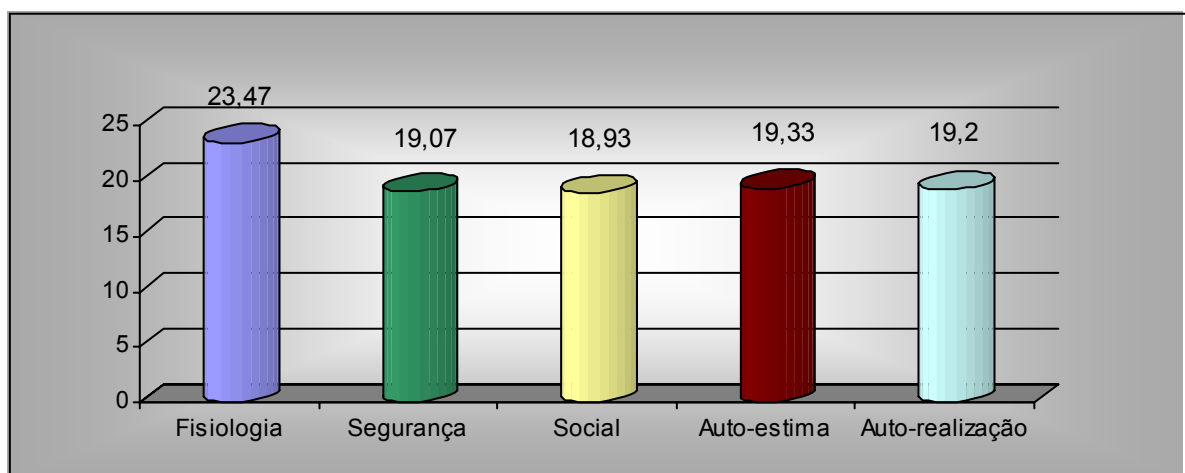


Figura 07 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 01.

Na linha 01 (ver Figura 07) a escala de necessidades mantém a seguinte seqüência estabelecida pela empresa de um modo geral, ou seja, 23,47% para as necessidades fisiológicas, 19,33% para necessidade auto-estima, 19,20% para auto-realização, 19,07% e 18,09%, para as necessidades segurança e social, respectivamente. Avaliando-se pelas respostas apresentadas, no que se refere às necessidades básicas fisiológicas e em seguida auto-realização e auto-estima são consideradas insatisfatória, ou seja as maiores necessidade. Estas duas ultimas formam um conjunto que obtém as aspiração segundo as potencialidades individuais. Ocorrência de itens da ordem de prestígio, “status”, maior poder, entre outros.

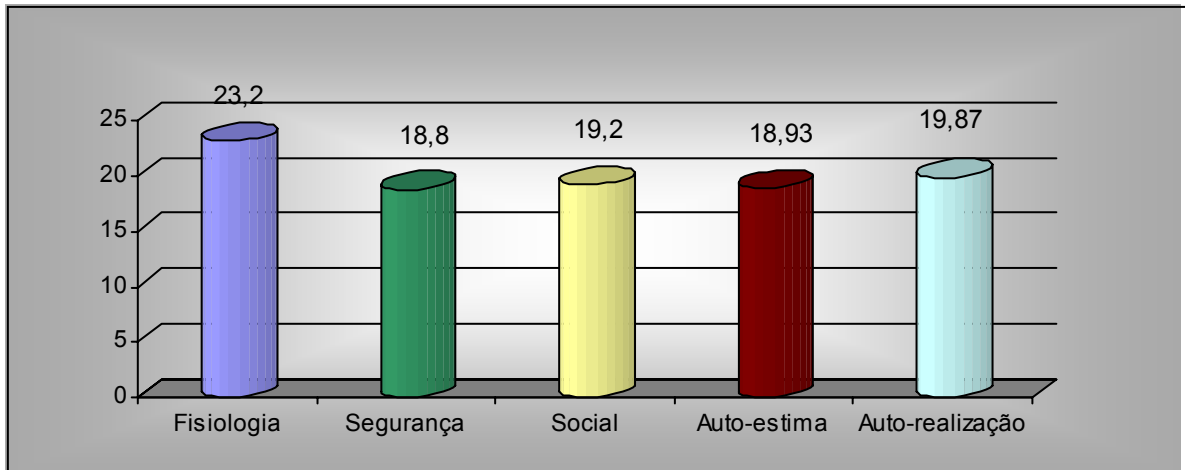


Figura 08 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 02.

Na linha 02 (ver Figura 08) destacam-se como maiores necessidades, as fisiológicas com 23,2% no julgamento dos colaboradores, paralelamente estão as necessidades de segurança e auto-estima, totalizando, aproximadamente, 38%, a necessidade auto-realização contém 19,87% seguida da necessidade de associação (social) com 19,2%.

As necessidades fisiológicas encontram-se, mais uma vez, insatisfatórias para o grupo, o que representa um grande nível de preocupação. As necessidades de auto-realização e social encontram-se em níveis logo abaixo. O trabalho em equipe, compartilhar opiniões com os demais colegas e superiores, o excelente relacionamento do grupo tanto entre seus membros, quanto com seus superiores, assim como a liberdade, a autonomia, as oportunidades de teste da capacidade individual, os próprios desafios do trabalho são positivos para o grupo, no entanto, são suas principais necessidades.

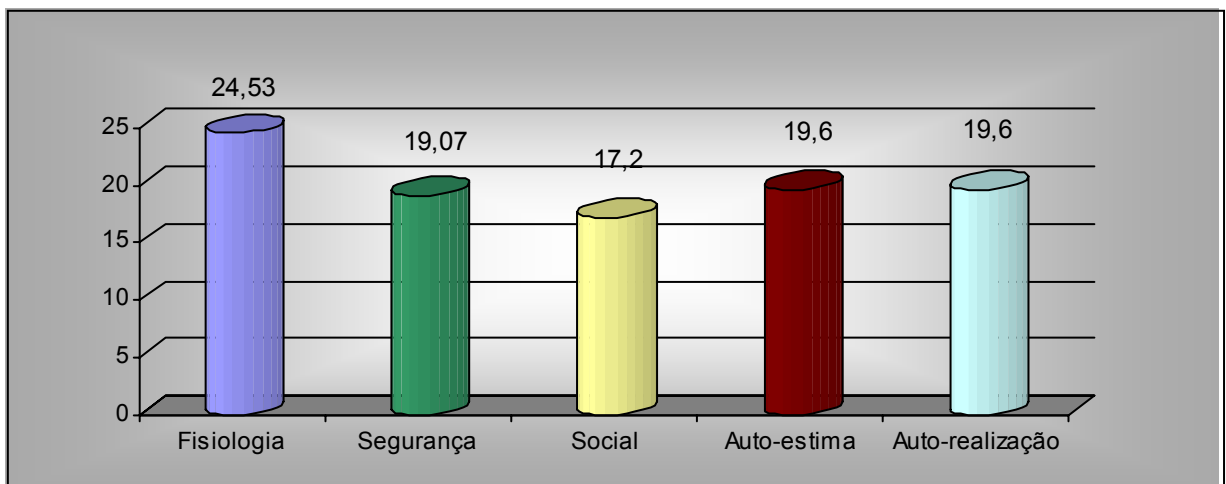


Figura 09 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 03.

Para os funcionários da linha 03 (ver Figura 09) os itens mais importantes para o grupo são as necessidades fisiológicas, com maior índice 24,53%, seguidos da necessidade segurança com 19,70%, após as necessidades de auto-estima e auto-realização, ambas com 19,60%, e finalmente a necessidade de associação com aproximadamente 17%.

A maior necessidade desta linha de produção encontra-se, também, nas necessidades básicas fisiológicas. Outro aspecto bastante relevante é que a segurança apresenta-se como segundo item mais requisitado pelos funcionários, o que pode representar uma grande expectativa dos funcionários por requisitos como estabilidade, estratégias claramente definidas quanto aos rumos da organização, confiança, bom planejamento, enfim, de obtenção de segurança quanto a própria manutenção das necessidades fisiológicas.

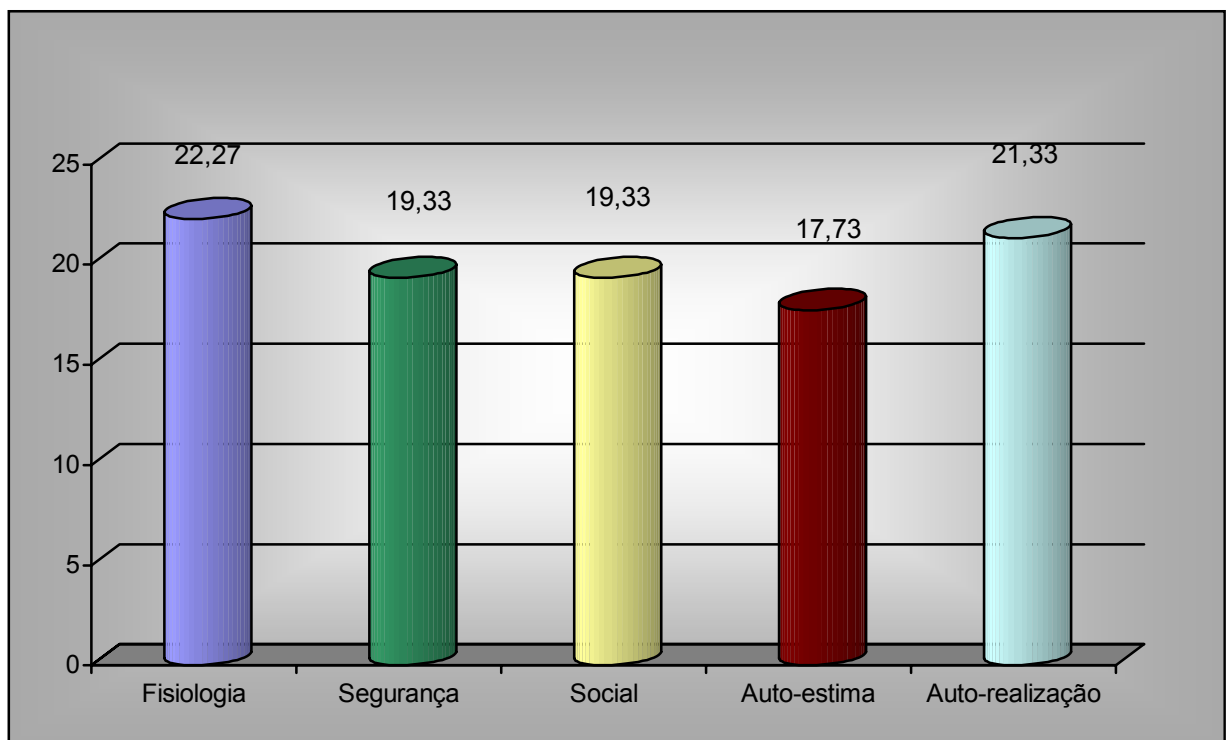


Figura 10 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 04.

A interpretação dos dados da linha 04 (ver Figura 10), é relacionada a 22,27% das necessidades fisiológicas, acompanhada de 21,33 das necessidades de auto-realização, após segurança e social ambas com 19,33% e por fim, as necessidades de auto-estima com 17,73%.

Mais uma vez as necessidades fisiológicas despontam em uma linha de produção, o que diz respeito à sobrevivência do organismo mediante os fatores impostos.

Secundariamente a necessidade de auto-realização, portanto ausência de liberdade orientada para o desenvolvimento integral da potencialidade individual. E, posteriormente a necessidade de segurança, o que pode significar um ambiente de ameaças sensível ao grupo.

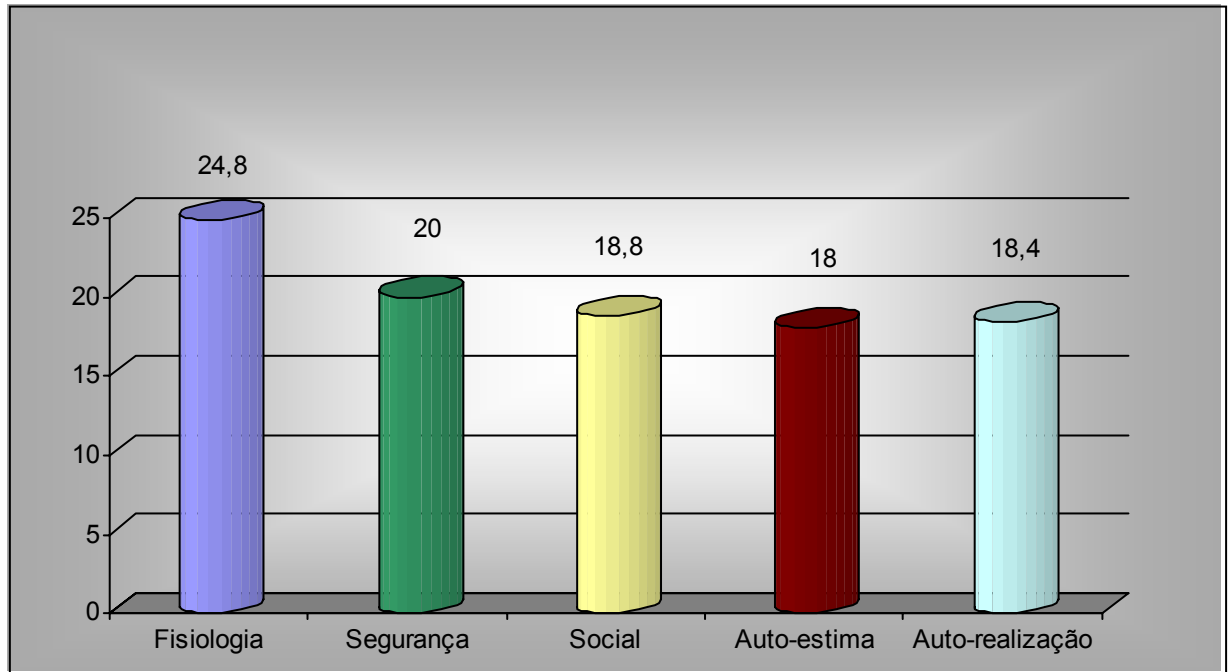


Figura 11 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 05.

Na linha 05 (ver Figura 11) analisa-se a escala de necessidades de acordo com os dados, ou seja, com maior percentual têm-se as necessidades fisiológicas com 24,80% no conceito dos colaboradores, seguida da necessidade de segurança com 20%, depois as necessidades de associação e auto-realização praticamente empatadas com, 18,8% e 18,4% respectivamente, por fim, com 18% a necessidade de auto-estima.

Percebe-se, no entanto, que as necessidades fisiológicas prepondera, também, nesta linha de produção, provavelmente pelos mesmos fatores já citados. Assim como se seguiu a necessidade de segurança no ambiente de trabalho, segundo item mais julgado pelos colaboradores.

No entanto, as necessidades de associação e auto-realização, são julgadas, praticamente iguais, ou seja, necessidades sócias voltadas à aceitação e amizade no grupo, assim também como trabalho criativo e desafiante, diversidade e autonomia e participação nas decisões do grupo e da empresa.

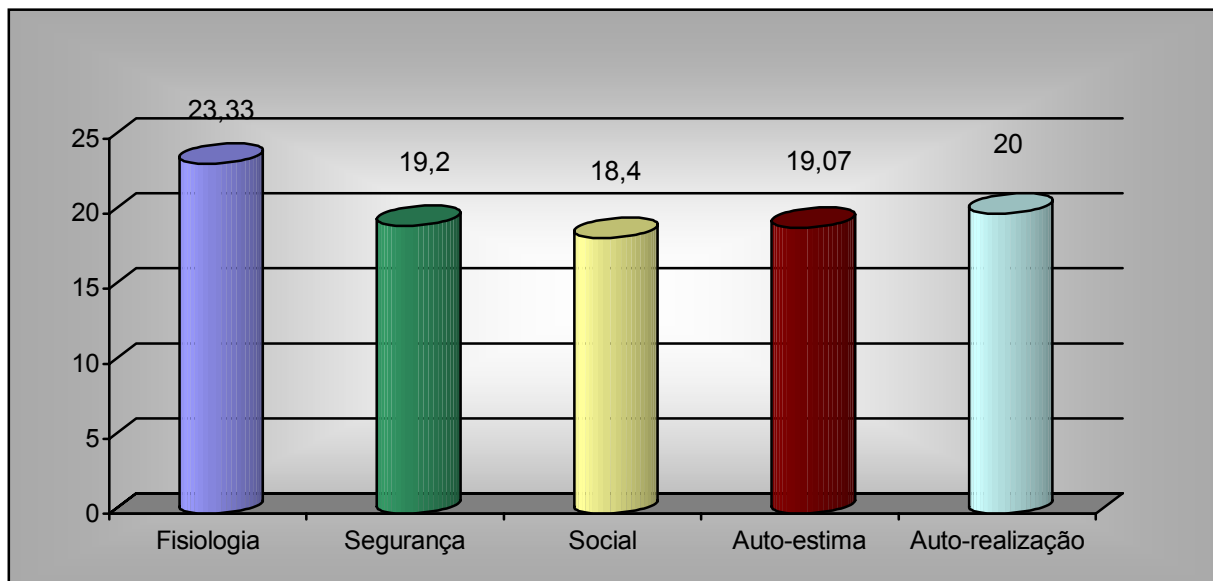


Figura 12 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 06.

Nesta linha (ver Figura 12) o nível das necessidades fisiológicas atingiu o percentual de 23,33%, seguiu-se o percentual de 20 para a necessidade de auto-realização, após a necessidade de segurança com 19,2%, a necessidade de auto-estima possuidora de 19,07% e finalmente a necessidade de associação satisfatória aos funcionários com 18,4%.

Observe que o aspecto segurança obteve, novamente, um percentual significativo para análise, o que pressupõe um ambiente ameaçado, no que diz respeito as perspectivas dos funcionários por referências como permanência, certeza, entre outros.

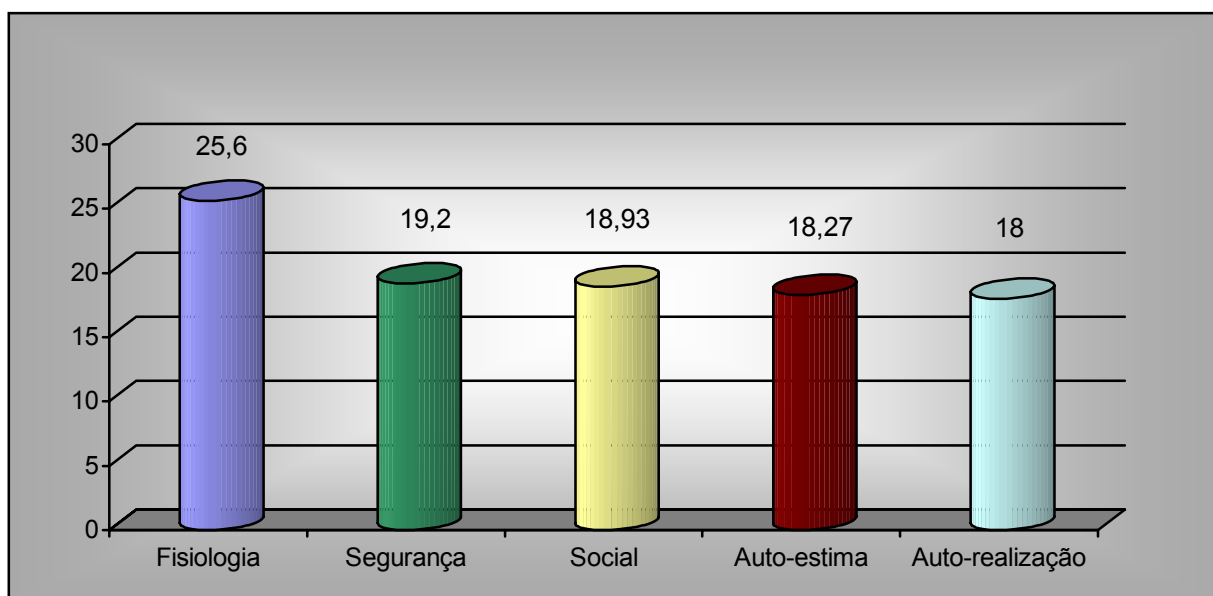


Figura 13 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 07.

Constata-se que na linha 07 (ver Figura 13) o item das necessidades fisiológicas, supera o percentual geral da empresa, o que corresponde a 25,6% do juízo dos funcionários desta linha, seguido da necessidade segurança com 19,2%, a terceira posição têm-se, as necessidades de associação com 18,93%, e por fim, praticamente empatadas com 18% as necessidades de auto-estima e auto-realização.

Julga-se, portanto, importante salientar as necessidades de auto-estima e auto-realização como satisfeitas para este grupo de colaboradores, o que tange, responsabilidade por resultados, orgulho e reconhecimento, promoções, trabalho criativo e desafiante, diversidade e autonomia e participação nas decisões.

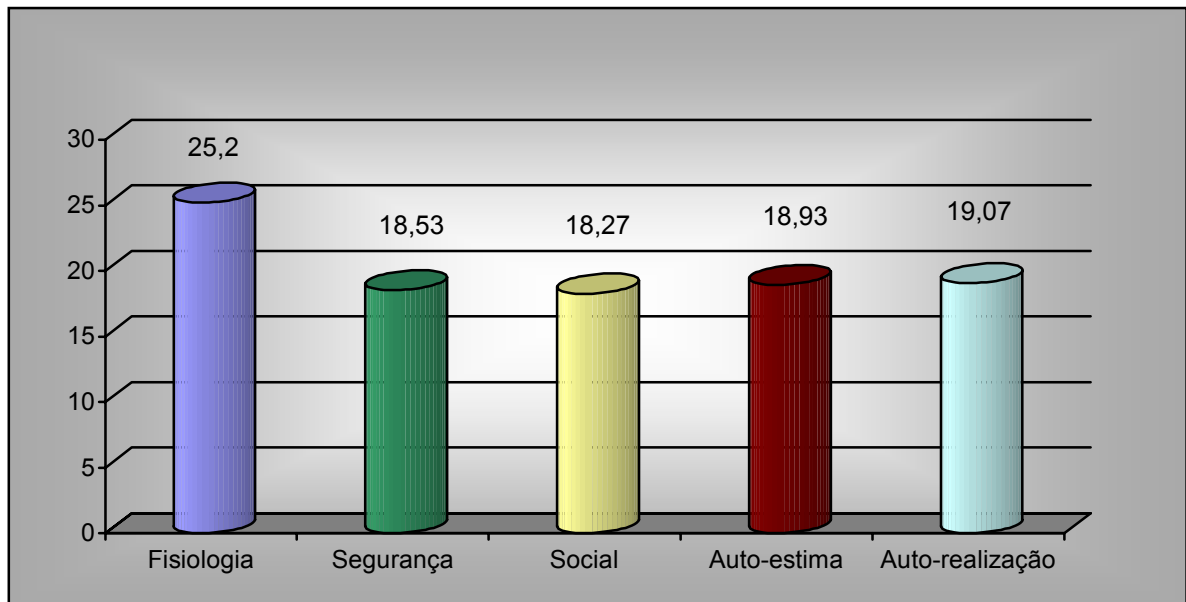


Figura 14 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 08.

A escala de necessidades da linha 08 (ver Figura 14) corresponde as necessidades fisiológicas com 25,2% deste total,, por conseguinte, têm-se as necessidades de auto realização com 19,07%, logo depois, têm-se praticamente empatadas com 18% as necessidades, social, segurança e Auto-estima.

Nesta linha destaca-se, além das necessidades fisiológicas, comuns as linhas de produção, as necessidades de auto-realização não satisfeitas.

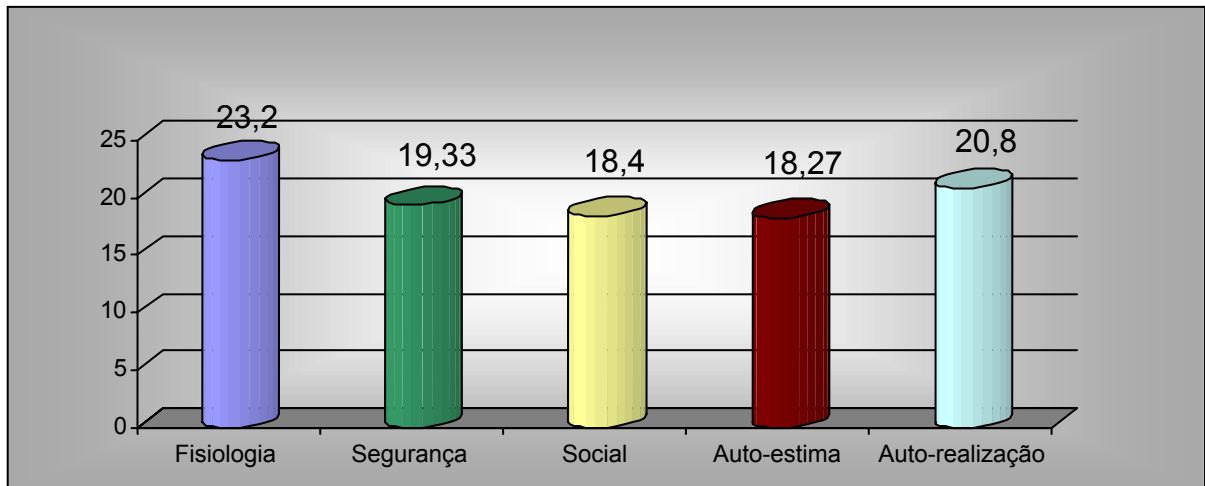


Figura 15 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 09.

Nesta linha (ver tabela ou Figura 15), como nas demais, a predominância no que tange a escala de necessidades é da necessidade fisiológica (23,20%), seguido de auto-realização com (20,80%) e segurança (19,33%), por fim segue praticamente empatadas social e auto-estima com aproximadamente (18%).

Isto evidencia uma aspiração por parte dos colaboradores de uma melhor posição dentro da empresa (aspectos ligados a promoção) ou necessidade de participar das decisões, junto as supervisores e chefes. Mostra também uma certa preocupação, com a instabilidade no emprego.

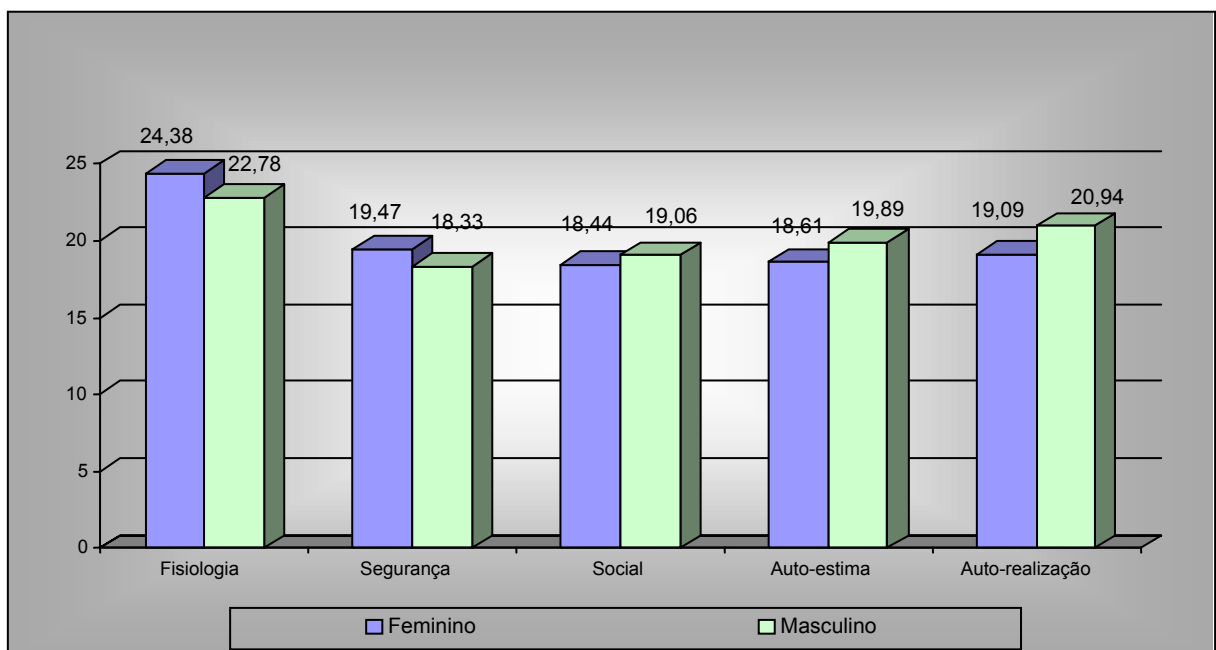


Figura 16 - Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades, Segundo o sexo.

De acordo com os dados apresentados na tabela 14 (ou Figura 16), foi possível observar que entre as mulheres pesquisadas, a maioria (24,38%) está preocupada com as necessidades fisiológicas e, em seguida, 19,47% com os fatores relacionados a segurança. No caso masculino o maior destaque é para os fatores fisiológicos (22,78%), seguidos da auto-realização (20,845). Observa-se, também, que ha uma diferença significativa, entre homens e mulheres, no que tange a hierarquia das necessidades humanas de satisfação. Note que a hierarquia feminina é formada por: Fisiologia (24,38%) → Segurança (19,47%) → Auto-Realização (19,09%) → Auto-Estima (18,61%) → Social(18,44%). Enquanto que a hierarquia masculina é formada por: Fisiologia (22,78%) → Auto-Realização (20,94%) → Auto-Estima (19,89%) → Social (19,06%) → Segurança(18,33%).

Esta diferença pode ser justificada, pelo fato de as mulheres estarem mais ligadas às responsabilidades domésticas, enquanto que os homens, são mais orgulhosos (no trabalho) e buscam sempre, mais que as mulheres, reconhecimento e participação nas decisões, dentro do ambiente de trabalho.

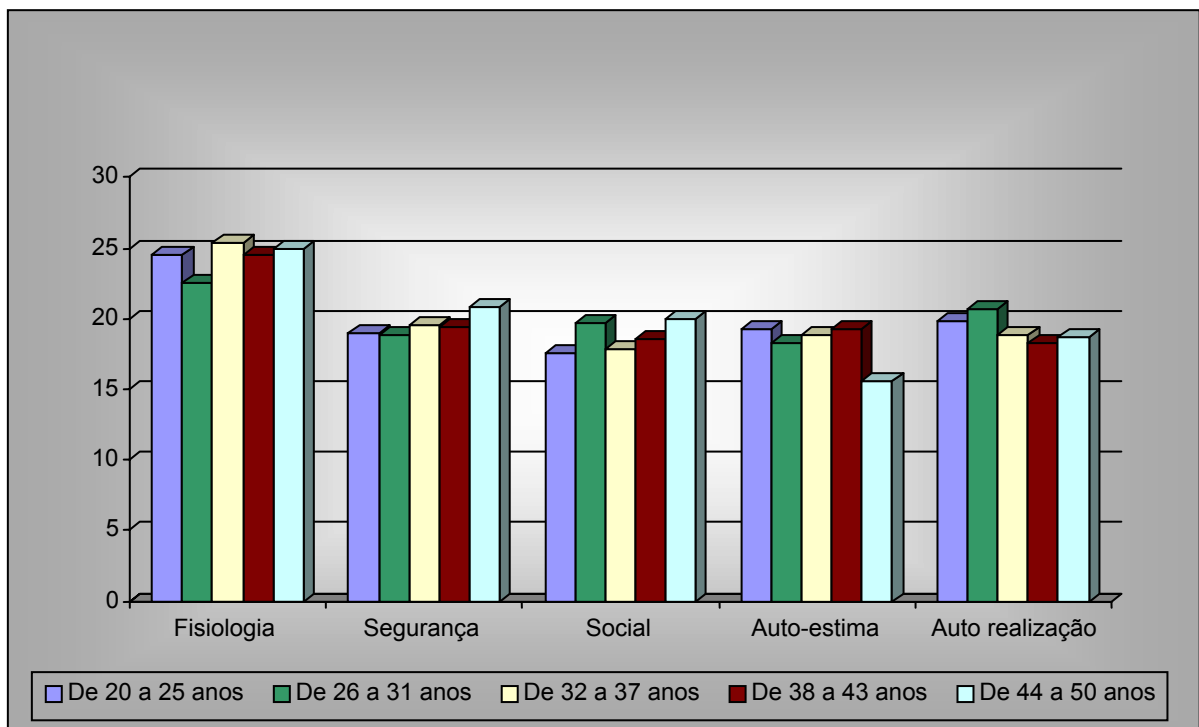


Figura 17 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades, segundo a Idade.

Segundo os resultados apresentados na tabela 15 (e Figura 17), foi possível detectar que cada grupo de colaborador possui a hierarquia de necessidades distinta dos demais, mas todos eles estão insatisfeitos, realmente, é com os fatores fisiológicos. Observe que a

hierarquia de necessidades dos mais jovens (idade entre 20 e 25 anos) é representada por: Fisiologia (24,43%) → Auto-Realização (19,79%) → Auto-Estima (19,23%) → Segurança (18,95%) → Social(17,54%). Enquanto que esta hierarquia para os mais velhos(idade entre 44 e 50 anos) é representada por: Fisiologia (24,89%) → Segurança (20,89%) → Social (20,00%) → Auto-Realização (18,67%) → Auto-Estima (15,56%).

O que fica evidenciado, através destes dados, é que a classe mais jovem, preocupa-se muito mais, com a questão de autonomia, orgulho e reconhecimento, enquanto que a classe mais velha, esta realmente preocupada é com estabilidade no emprego, condições segura de trabalho e benefícios.

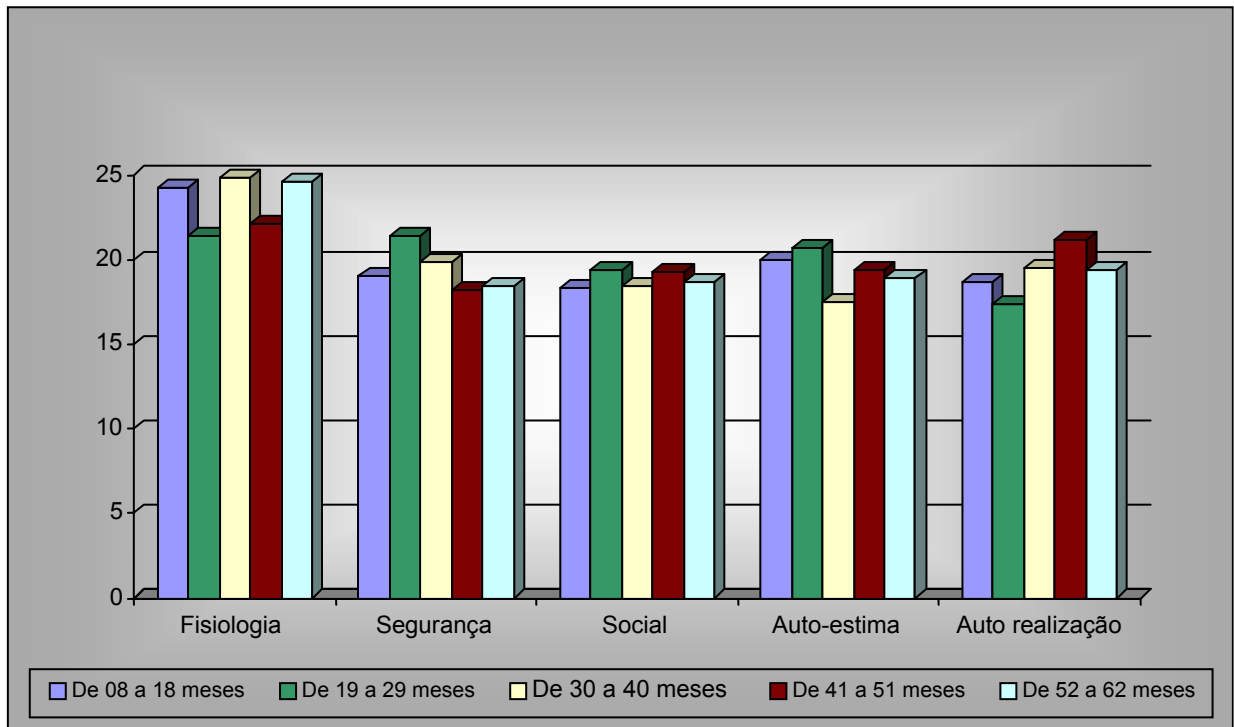


Figura 18 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades, segundo o Tempo de Serviço.

Analisando a tabela 16 (e Figura 18), podemos observar que, tanto para os colaboradores mais novos (8 a 18 meses de serviço) quanto para os mais antigos (52 a 62 meses de serviço) o grande problema dentro do ambiente pesquisado, está relacionado com as questões fisiológicas. Este fator só é superado pelo fator segurança, para os colaboradores com tempo de serviço entre 19 e 29 meses de trabalho.

Note também, que entre os colaboradores mais antigos, uma outra maior preocupação

é a auto-realização profissional (19,43%), enquanto entre os mais jovens um outro grande problema é o fator social. Isto evidencia uma maior dificuldade de relacionamento, entre os mais jovens, com os colegas ou chefe.

4.2 Sugestões para Melhoria

A partir das observações e entrevistas preliminares realizadas nas linhas de produção da Empresa apresenta-se algumas sugestões que julga-se ser úteis para a administração da empresa.

As pessoas são diferentes entre si no que se refere à motivação, já que cada qual possui um nível de conhecimento próprio e do ambiente que a rodeia, diferentes valores pessoais e uma determinada capacidade pessoal para atingir seus objetivos. Ao tentar compreender o motivo que leva determinado indivíduo a adotar certo comportamento, o passo inicial é o conhecimento e análise das necessidades deste indivíduo, pois ele estará buscando a satisfação de suas necessidades julgadas, naquele momento, mais significativas.

A análise do nível de satisfação das necessidades, conforme hierarquia de Maslow, permite delinear um perfil dominante nos trabalhadores das linhas de produção da Empresa. Neste enfoque o que se mostrou relevante ao maior número dos pesquisados são as necessidades fisiológicas: trabalho excessivo, em conseqüência pouco tempo de descanso e pouca atenção a família, seguida da necessidade de segurança: estabilidade, confiança e incerteza sobre os planos da empresa. Certamente, estes itens se mostraram em níveis elevados pelo fato da empresa funcionar em três turnos distintos.

Contudo, remete-se dizer que os indivíduos buscam ter a oportunidade de colocar sua criatividade, suas idéias num ambiente em que haja a possibilidade de utilizar a sua capacidade na realização do trabalho, de forma conjunta com os demais colegas e, tendo a aceitação de suas opiniões na empresa.

Pelo constatado, sugere-se a promoção de:

- Horários fixos de trabalho e descanso;
- Parada para principal refeição com período de 60 minutos (1,0h)

- Instalação de um Ciber Café para consultas a *internet*.
- Programas de entretenimento e lazer na própria empresa durante os intervalos;
- Planejamento e implementação de dinâmicas em grupo;
- Traçar planos para utilização da mão-de-obra nas eventuais paradas por falta de material ou outro motivo qualquer.
- Revezamento de funcionários nas diversas linhas de produção;
- Propor treinamento, cursos, palestras e demais necessárias na valorização do funcionário na gestão de conhecimentos e conseguinte continuidade de trabalho.
- Utilizar reuniões mensais com a gerência para retirar qualquer dúvida quanto aos planos e estratégias da empresa, fazendo assim com que o colaborador se sinta seguro na empresa.
- Remunerações e benefícios adequados às necessidades fisiológicas.

Dar aos funcionários a oportunidade de envolver-se e decidir quando possível sobre seu próprio trabalho, apoiando e facilitando as decisões é essencial, mas requer um nível de abertura por parte dos supervisores e gerentes. Por isso, sugere-se, também, o preparo e a sensibilização destes líderes e conseqüentemente o sucesso das atividades propostas.

Ressalta-se que a Empresa possui pesquisa de opinião, *Listening to you* aplicada a todos os funcionários. Realizado anualmente, analisando entre outras coisas o clima organizacional, satisfação dos clientes e colaboradores e estabelece metas e objetivos a serem alcançados. Cabe, no entanto, apenas aplicabilidade dos resultados propostos.

CAPÍTULO V

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Após aplicação do questionário nas linhas de produção e tabulação / construção gráfica o perfil atitudinal em nível geral é finalmente relevado, evidenciando a necessidade reinante de acordo com a escala necessidade de Maslow.

Constata-se que 43,55% das opções dos funcionários pesquisados estão para fisiologia e auto-realização.

Constatou-se que os funcionários estão expostos a uma carga de trabalho em excesso comprometendo muitos finais de semana distante dos familiares, há de considerar-se lógico que suas expectativas estivessem dirigidos para a primeira necessidade conforme abaixo:

- Necessidade Fisiológica – 23,96%
- Necessidade de Auto-realização – $\frac{19,59\%}{43,55\%}$

No bojo da revolução de valores e paradigmas, passou-se das pesquisas sobre motivação para o trabalho às investigações sobre motivação. Nas organizações do final do século XX não é mais suficiente produzir conforme as especificações. É preciso uma atitude criativa, proativa. Antecipar-se às diretrizes da empresa, contribuindo para seu direcionamento. Além disso, precisam moldar atitudes para melhor satisfação destas necessidades. Para isso, necessita ter maturidade, autonomia, comprometimento e responsabilidade.

As investigações teórico-práticas realizados no decorrer do presente trabalho demonstram que, efetivamente, o comprometimento, a responsabilidade e a participação dos trabalhadores de nível operacional possuem relação direta com a qualidade alcançada pela

empresa.

A motivação dos quadros operacionais para a qualidade deve ser buscada através do processo de amadurecimento conduzido pelo líder. Ser um líder, numa organização que busca o crescimento de seus colaboradores significa essencialmente desempenhar o papel de servidor. O verdadeiro líder sabe que sua função não é executar tarefas, mas auxiliar e apoiar as pessoas para que elas possam executar suas atividades dentro das expectativas da organização.

O objetivo de descrever os fundamentos teóricos sobre motivação nas organizações foi alcançado, quando se ressalva a proposta de Herzberg de que a satisfação das necessidades de estima e auto-realização é o ponto fundamental da motivação. Não havendo a aplicação de reforços para a satisfação destas necessidades, não há crescimento na maturidade psicológica e, por conseqüência, não há motivação. Por outro lado, como resultado da aplicação de reforços observou-se o incremento na disposição do trabalhador de nível operacional, refletindo-se no maior comprometimento, responsabilidade e participação.

Traçar o levantamento de dados do grau de motivação do quadro de pessoal das linhas de produção da empresa foi possível através do questionário utilizado pela Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Sul e adaptado para esta pesquisa. Portanto, houve análises e comparações de cada pesquisado das linhas de produção da empresa, para almejar o objetivo proposto.

Este estudo pode compor considerações sobre as análises efetuadas e recomendações adequadas para as lacunas identificadas nas escalas de necessidades. Não se trata de uma fórmula acabada, mas melhorias ao andamento dos serviços prestados pelos funcionários e, conseqüentemente para a empresa em geral.

Pode-se afirmar que o objetivo proposto foi alcançado investigar o grau de motivação dos colaboradores das linhas de produção da Empresa, de acordo com as informações redigidas neste trabalho.

Conclui-se esta reflexão reafirmando o quanto será cada vez mais importante à idéia de que o aprendizado na organização, com o posterior conhecimento gerado e utilizado, é o

seu principal diferencial competitivo.

Entende-se, também, que a gestão do conhecimento pode se constituir numa metodologia adequada à preservação e à boa utilização desse conhecimento em prol da sobrevivência das organizações no mercado competitivo. Ressalva-se, porém, a necessidade de inclusão com destaque nos passos de implementação dessa gestão, da questão da motivação. Na verdade, como questão central.

Não se trata meramente de uma visão humanista, mas uma questão de negócio. Uma idéia de que se a organização busca racionalmente aumentar os seus lucros, por outro lado, seu empregado também busca obter resultados positivos a partir de seu esforço.

5.2 Recomendações

- Aplicar pesquisa envolvendo outros setores da empresa.
- Estabelecer ações que possam minimizar a insatisfação relevada na pesquisa.
- Identificar possíveis falhas na organização que possam gerar insatisfação entre os colaboradores.
- Ampliar estudos da motivação na empresa.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria A. Ferreira. **Psicologia aplicada a administração**. São Paulo: Excellus Editora e Consultoria, 1992.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ARGYRIS, C. **Personalidade e organização**. Rio de Janeiro: Renes, 1996.
- BERGAMINI, Cecília Whiataker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- _____. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERTOLAZZI, Leonardo. **Artigos de informação para as empresas**. Disponível em: <<http://www.pme.online.pt>>. Acesso em: 09 dezembro 2002.
- BISPO, Patrícia. **Motivação**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 09 dezembro 2002.
- BIAZZI JR., F. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, 1994, v. 34, n. 01, jan/fev., p. 30-37.
- BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo, Pioneira, 1992.
- BOYD, H. W. Westfall. **Pesquisa mercadológica**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- _____. **O Valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento**. 3.ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.
- CARAVANTES, Geraldo. **Recursos Humanos Estratégicos para o 3º Milênio**. Porto Alegre: CENEX/FACTEC, 1993.
- CARVELL, F. J. **Relações humanas nos negócios**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. Vols. 1 a 5, São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Teoria Geral de Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. **Como Transformar RH de um centro de despesa em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2.ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 1992.

COCHRAN, Willian. **Sampling Techniques**. John Wiley & Sons, Inc. 1965.

CORADI, Carlos Daniel. **O Comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

CORRÊA, R. A. A. Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento e competitividade. in: **Anais do XV ENANPAD**. Belo Horizonte, MG, v. 06, p. 245-257, 1991.

COSTA NETO, Pedro Luis. **Estatística**. São Paulo: Edgard Blucher, 1977.

DAVIS, Ivor K. **A organização do treinamento**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1976.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. BERGAMINI, Cecília Wtaker; CODA, Roberto (trad.). Vols. 01 e 02. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, P. **O Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1972.

FREIRE, Paulo. **A importância do ato de ler**. São Paulo: Cortez, 1997.

FULLMANN, Claudiney. **Qualidade**. Disponível em: <<http://www.ipoinstituto.com.br>>. Acesso em: 09 dezembro 2002.

GUIMARÃES, Claudia. **Publicações**. Disponível em: <<http://www.ormais.com.br>>. Acesso em: 09 dezembro 2002.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1977.

HICKMAN, Craig R. **Talento na condução de negócio**. São Paulo: Makron Books, 1993.

JENSEN, Bill. O desafio da simplicidade. **HSM Management**. São Paulo, 1998.

KOTLER, John P. Liderando mudanças. **HSM Management**. São Paulo, 1997.

KOTLER, Philip. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LEWIS, T. B.; PEARSON, W. **Manual de psicologia industrial**. Rio de Janeiro: Denisa, 1964.

LOBO, Oleni de Oliveira. **Motivação**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 09 dezembro 2002.

MACEDO, D. **Como a qualidade de vida no trabalho pode aumentar o desempenho da empresa - estudo de caso**. Tendências do trabalho, p. 18-26, 1993.

_____. Qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo em dois setores funcionais de uma organização. **Anais do XVI ENANPAD**. Canela, v. 08, 1992, p. 153-167.

- MARINS, Luiz Almeida Filho. **Socorro! Preciso de motivação**. São Paulo: Habra, 1995.
- MASLOW, A. **A Psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1966.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada a administração**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORAES & KILIMNIK, Z. M.; RAMOS, W. M. O atual estágio da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil. in: **Anais do XVIII ENANPAD**. Curitiba, v. 10, p. 305-325, 1994.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Atlas, 1996.
- QUEIROZ, Simone Hering de. **Motivação dos Quadros Operacionais para a Qualidade sob o Enfoque da Liderança Situacional**. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina. 1996. (Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção).
- QUIRINO, T; XAVIER, O. Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 22, n. 1, p. 71-82, 1987.
- RANGEL, A. **Momento da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1995.
- ROCHA, Simone Karla da. **Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de caso no setor têxtil**. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina. 1998. (Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção).
- RODRIGUES, M. B. **Just-in-time: nova forma de organização do trabalho**. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1991. (Dissertação de Mestrado em Administração).
- RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**. 2.ed. Petrópolis, Rio Janeiro: Vozes, 1994.
- RUGGIERO, Alberto Pirró. **Motivação**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 09 dezembro 2002.
- SMITH, Dayle M. **Como motivar pessoas na empresa**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1994.
- TOLEDO, Geraldo. **Estatística Básica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- VEROFF, J.; BIRCH, D. **Motivação**. São Paulo: Herder, 1970.
- VROON, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- WERTHER JR., W; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw Hill, 1983.
- WOYCIEKOSKI, Carla. **Motivação**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 09 dezembro 2002.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Opcional: O questionário pode ser identificado para verificar a motivação do funcionário de um setor específico, de uma determinada função ou da empresa como um todo.

NOME: _____ FUNÇÃO: _____

SEXO: M () IDADE: _____ TEMPO DE SERVIÇO: _____
F ()

SUPERIOR IMEDIATO: _____ LINHA DE PRODUÇÃO: _____

- Preste atenção nas instruções. Qualquer dúvida solicite mais informações.
- É importante sua sinceridade.
- Cada uma das preposições a seguir apresenta duas alternativas possíveis. Ambas estão corretas e válidas.
- Você deve escolher uma das duas alternativas, optando por aquela que melhor refletir a sua realidade interna, ou seja, aquela que mais se parece com aquilo que você faz ou costuma fazer ou acredita que faria naquelas circunstâncias.
- Atribua valor 2 (dois) ou 3 (três) a alternativa escolhida de acordo com o grau de importância quando comparada com outra alternativa apresentada.

Exemplo 1: O que você prefere? (2) abacate (1) abacaxi

Exemplo 2: O que você prefere? (2) ir ao cinema (1) namorar

- Observe que a soma deve ser sempre “3”.
- Não deixe nenhuma questão em branco e nem passe para item seguinte sem ter respondido o anterior.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-RADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

1. O que mais incentiva e estimula o seu desempenho é:
V () um salário compatível com as suas necessidades básicas e as de sua família.
Z () a oportunidade de testar sua capacidade e ter acesso aos resultados.

2. Se você tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefere aquela que:
W () lhe oferece normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-lhe privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.
Z () lhe proporciona autonomia para criar, liberdade para experimentar a autoridade para inovar

3. Desenvolve suas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:
V () recebe um salário compatível com as suas necessidades básicas e as de sua família.
X () mantém um relacionamento cordial e harmoniosos com os seus colegas e seus superiores e subordinados, bem como a convicção de que é bem aceito por eles.

4. Se na sua próxima promoção lhe for dado escolher entre dois cargos, dará preferência àquele que:
W () lhe oferece normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-lhe privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.
Y () lhe confere maior prestígio e poder.

5. A sua produtividade pode ser prejudicada quando:
X () lhe delegam responsabilidades que exigem sua dedicação pessoal e fica privado de compartilhar os seus problemas e as suas idéias com seus companheiros.
Z () suas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

6. O que mais incentiva o seu desempenho é:
W () um superior imediato em que se possa confiar, condições de trabalho bem organizado e um ambiente de trabalho onde quase já foi previsto e planejado.
Y () o reconhecimento que lhe conferem exclusivamente em função dos seus méritos.

7. Se você tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar optará por:
- V () a que lhe oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.
- X () a que te convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.
8. Desenvolve suas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:
- W () tem um superior imediato em que possa confiar, condições de trabalho bem organizado e um ambiente de trabalho onde quase tudo foi previsto e planejado.
- Z () proporcionam-lhe a oportunidade de testar a sua própria capacidade e ter acesso aos seus resultados.
9. Se na sua próxima promoção lhe for dado escolher entre dois cargos, dará preferência àquele que:
- V () a que lhe oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.
- Y () lhe confere maior poder e prestígio.
10. A sua produtividade pode ser prejudicada quando:
- V () é excessivamente solicitado no exercício de suas atribuições, a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o seu horário de almoço ou de saída.
- Z () suas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.
11. O que mais incentiva e estimula o seu desempenho é:
- V () um salário compatível com as suas necessidades básicas e as de sua família.
- W () a oportunidade de testar sua capacidade e ter acesso aos resultados.
12. Se você tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar prefere àquela que:
- W () lhe oferece normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-lhe privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.
- X () lhe proporciona autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

13. Resolve suas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:
- Y () lhe confere reconhecimento em função de seus méritos exclusivamente.
 - Z () lhe propiciam a oportunidade de testar a sua própria capacidade e tem acesso aos seus resultados.
14. Se na sua próxima promoção lhe for dado escolher entre dois cargos, dará preferência àquele que:
- V () a que lhe oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.
 - W () lhe oferece normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-lhe privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.
15. A sua produtividade pode ser prejudicada quando:
- X () lhe delegam responsabilidades que exigem sua dedicação pessoal e fica privado de compartilhar os seus problemas e as suas idéias com seus companheiros.
 - Y () outro executivo, sem qualificação que possui, for promovido por mero favoritismo para o cargo que você está planejando assumir em futuro próximo.
16. O que mais incentiva e estimula o seu desempenho é:
- X () o relacionamento cordial e harmonioso com os seus colegas e seus superiores e subordinados, bem como a convicção de que é bem aceito por eles.
 - Y () o reconhecimento que lhe conferem exclusivamente em função dos seus méritos.
17. Se você tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar prefere àquela que:
- V () lhe oferece um cargo que confira maior prestígio e poder.
 - Z () proporciona autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.
18. Resolve suas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:
- X () mantém um relacionamento cordial e harmoniosos com os seus colegas e seus superiores e subordinados, bem como a convicção de que é bem aceito por eles.
 - Z () lhe propiciam a oportunidade de testar a sua própria capacidade e tem acesso aos seus resultados.

19. Se na sua próxima promoção lhe for dado escolher entre dois cargos, dará preferência àquele que:
- V () a que lhe oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.
- Z () lhe proporciona autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.
20. A sua produtividade pode ser prejudicada quando:
- W () perde a confiança no seu chefe, desconfia da estabilidade do seu cargo, teme pela sobrevivência da organização.
- Y () outro executivo, sem qualificação que possui, for promovido por mero favoritismo para o cargo que você está planejando assumir em futuro próximo.
21. O que mais incentiva e estimula o seu desempenho é:
- V () um salário compatível com as suas necessidades básicas e as de sua família.
- Y () o reconhecimento que lhe conferem exclusivamente em função dos seus méritos.
22. Se você tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar prefere àquela que:
- X () o convida para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.
- Y () lhe oferece um cargo que confira maior prestígio e poder..
23. Desenvolve suas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:
- W () tem um superior imediato em que possa confiar, condições de trabalho bem organizado e um ambiente de trabalho onde quase tudo foi previsto e planejado.
- X () mantém um relacionamento cordial e harmoniosos com os seus colegas e seus superiores e subordinados, bem como a convicção de que é bem aceito por eles.
24. Se na sua próxima promoção lhe for dado escolher entre dois cargos, dará preferência àquele que:
- X () lhe proporciona oportunidade para integrar uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.
- Z () lhe proporciona autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

25. A sua produtividade pode ser prejudicada quando:

V () é excessivamente solicitado no exercício de suas atribuições, a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o seu horário de almoço ou de saída.

W () perde a confiança no seu chefe, desconfia da estabilidade do seu cargo, teme pela sobrevivência da organização.

- Terminou? Lembre-se de não deixar nenhuma resposta em branco.
- Agora, no quadro apresentado na página seguinte, em cada item coloque o valor atribuído a cada uma das respostas na coluna da letra que as representa respectivamente (exemplo: se no item “1” você optou 1 e 2 coloque no quadro em baixo da letra “V” o valor 1 e em baixo da letra “Z” o valor 2.
- Posteriormente some os valores e coloque o total em cada coluna.
- A soma dos totais deve ser igual a “75”. Corrija se estiver errado.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ITEM	V	W	X	Y	Z
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
TOTAL (=75)					

- Agora transfira os valores totais de cada coluna para as respectivas colunas, que identificarão se suas necessidades estão sendo atendidas. Quanto maior o valor a insatisfação da necessidade indica na coluna. Isto significa que tais necessidades devem ser melhores trabalhadas e maior atenção deve ser dada para que sejam satisfeitas.

APÊNDICE B

DETERMINAÇÃO DO TAMANHO DA AMOSTRA

Nesta parte, discuti-se a determinação do tamanho da amostra (número de colaboradores amostrados) de tal forma que as médias de pontos obtida, em cada necessidade, tenha um erro máximo e grau de confiança conhecida.

Segundo Cochran, o tamanho da amostral “ n ”, pode ser obtido por:

$$n = n_0 / (1 + n_0/N) , \text{ onde} \quad (I)$$

$$n_0 = (Z_{\alpha/2})^2 \sigma^2 / (d\varepsilon)^2 , \text{ onde} \quad (II)$$

ε = erro máximo admitido na amostra

d = média de pontos obtida, para uma necessidade específica (obtida na amostra piloto).

σ^2 = Variância (variabilidade) estimada.

$(Z_{\alpha/2})$ = é um valor tabelado, obtido através da tabela de escore da distribuição normal padrão (ver Cochran)

N = População Total

Nesta estudo, admitiu-se um erro máximo amostral de 3% e considerou-se um grau de 90% de confiança nos resultados. Daí usando os valores estimados (de d e σ^2) encontrado na amostra piloto, para as necessidades e valor tabelado $(Z_{\alpha/2}) = 1,64$, temos :

Quadro 5 – Estimativas da média e variância, encontradas na amostra piloto.

Esmativas	Necessidades				
	Fisiologia	Segurança	Associação	Auto-Estima	Auto-realiz.
Média (d)	17,97	14,38	13,96	14,01	14,96
Variância (σ^2)	7,81	4,89	4,96	5,88	9,3

Segue, agora, o calculo para a determinação do tamanho da amostra, de acordo com cada necessidade.

1 – Determinação do tamanho amostral usando a necessidade fisiologia.

$$n_0 = \frac{(1,64)^2 \times 7,81}{(17,97 \times 0,03)^2} = 72,4, \text{ logo}$$

$$n = \frac{72,4}{1 + \frac{72,4}{778}}$$

2 – Determinação do tamanho amostral usando a necessidade Segurança.

$$n_0 = \frac{(1,64)^2 \times 4,89}{(14,38 \times 0,03)^2} = 75, \text{ logo}$$

$$n = \frac{75}{1 + \frac{75}{778}}$$

3 – Determinação do tamanho amostral usando a necessidade Associação.

$$n_0 = \frac{(1,64)^2 \times 4,94}{(13,96 \times 0,03)^2} = 78, \text{ logo}$$

$$n = \frac{78}{1 + \frac{78}{778}}$$

4 – Determinação do tamanho amostral usando a necessidade Auto-Estima.

$$n_0 = \frac{(1,64)^2 \times 5,88}{(14,01 \times 0,03)^2} = 93, \text{ logo}$$

$$n = \frac{93}{1 + \frac{93}{778}}$$

5 – Determinação do tamanho amostral usando a necessidade Auto-Realização.

$$n_0 = \frac{(1,64)^2 \times 9,3}{(14,96 \times 0,03)^2} = 125, \text{ logo}$$

$$n = \frac{125}{1 + \frac{125}{778}}$$

Segue, que 108 deve ser o número de colaboradores entrevistados na pesquisa.

APÊNDICE C

PERFIL ATITUDINAL DOS COLABORADORES - TABELAS

Tabela 01 – Perfil dos Colaboradores por Sexo.

Sexo	Percentual
Masculino	26,7
Feminino	73,3
Total	100

Fonte: Pesquisa realizada com colaboradores da empresa estudada –BR/ 2003

Tabela 02 – Perfil dos Colaboradores por Idade.

Idade	Percentual
De 20 a 25 anos	21,1
De 26 a 31 anos	35,6
De 32 a 37 anos	25,6
De 38 a 43 anos	15,6
De 44 a 50 anos	2,20
Total	100

Fonte: Pesquisa realizada com colaboradores da empresa estudada –BR/ 2003

Tabela 03 – Perfil dos Colaboradores por Tempo de serviço.

Tempo de serviço	Percentual
De 08 a 18 meses	25,6
De 19 a 29 meses	02,2
De 30 a 40 meses	42,2
De 41 a 51 meses	22,2
De 52 a 62 meses	07,8
Total	100

Fonte: Pesquisa realizada com colaboradores da empresa estudada –BR/ 2003

Tabela 04 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades.

Necessidades	Percentual
Fisiologia	23,96
Segurança	19,17
Social	18,61
Auto-estima	18,68
Auto-realização	19,59
Total	100

Fonte: Pesquisa realizada com colaboradores da empresa estudada –BR/ 2003

Tabela 05 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 01.

Linha 01 - Necessidades	Percentual
Fisiologia	23,47
Segurança	19,07
Social	18,93
Auto-estima	19,33
Auto-realização	19,20
Total	100

Fonte: Pesquisa realizada com colaboradores da empresa estudada –BR/ 2003

Tabela 06 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 02.

Linha 02 - Necessidades	Percentual
Fisiologia	23,20
Segurança	18,80
Social	19,20
Auto-estima	18,93
Auto-realização	19,87
Total	100

Fonte: Pesquisa realizada com colaboradores da empresa estudada –BR/ 2003

Tabela 07 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 03.

Linha 03 - Necessidades	Percentual
Fisiologia	24,53
Segurança	19,07
Social	17,20
Auto-estima	19,60
Auto-realização	19,60
Total	100

Fonte: Pesquisa realizada com colaboradores da empresa estudada –BR/ 2003

Tabela 08 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 04.

Linha 04 - Necessidades	Percentual
Fisiologia	22,27
Segurança	19,33
Social	19,33
Auto-estima	17,73
Auto-realização	21,33
Total	100

Fonte: Pesquisa realizada com colaboradores da empresa estudada –BR/ 2003

Tabela 09 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 05.

Linha 05 - Necessidades	Percentual
Fisiologia	24,80
Segurança	20,00
Social	18,80
Auto-estima	18,00
Auto-realização	18,40
Total	100

Fonte: Pesquisa realizada com colaboradores da empresa estudada –BR/ 2003

Tabela 10 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 06.

Linha 06 - Necessidades	Percentual
Fisiologia	23,33
Segurança	19,20
Social	18,40
Auto-estima	19,07
Auto-realização	20,00
Total	100

Fonte: Pesquisa realizada com colaboradores da empresa estudada –BR/ 2003

Tabela 11 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 07.

Linha 07 - Necessidades	Percentual
Fisiologia	25,60
Segurança	19,20
Social	18,93
Auto-estima	18,27
Auto-realização	18,00
Total	100

Fonte: Pesquisa realizada com colaboradores da empresa estudada –BR/ 2003

Tabela 12 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 08.

Linha 08 - Necessidades	Percentual
Fisiologia	25,20
Segurança	18,53
Social	18,27
Auto-estima	18,93
Auto-realização	19,07
Total	100

Fonte: Pesquisa realizada com colaboradores da empresa estudada –BR/ 2003

Tabela 13 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades Linha 09.

Linha 09 - Necessidades	Percentual
Fisiologia	23,20
Segurança	19,33
Social	18,40
Auto-estima	18,27
Auto-realização	20,80
Total	100

Fonte: Pesquisa realizada com colaboradores da empresa estudada –BR/ 2003

Tabela 14 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades, segundo o sexo.

Necessidades	Sexo (percentual)	
	Feminino	Masculino
Fisiologia	24,38	22,78
Segurança	19,47	18,33
Social	18,44	19,06
Auto-estima	18,61	18,89
Auto-realização	19,09	20,94
Total	100	100

Fonte: Pesquisa realizada com colaboradores da empresa estudada –BR/ 2003

Tabela 15 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades, segundo a Idade.

Necessidades	Idade (percentual em anos)					Total
	De 20 a 25	De 26 a 31	De 32 a 37	De 38 a 43	De 44 a 50	
Fisiologia	24,49	22,54	25,04	24,51	24,89	100
Segurança	18,95	18,79	19,54	19,38	20,89	100
Social	17,54	19,71	17,80	18,56	20,00	100
Auto-estima	19,23	18,29	18,84	19,28	15,56	100
Auto-realização	19,79	20,67	18,78	18,26	18,67	100

Fonte: Pesquisa realizada com colaboradores da empresa estudada –BR/ 2003

Tabela 16 – Perfil dos Colaboradores por Escala de necessidades, segundo o Tempo de Serviço.

Necessidades	Tempo de serviço (percentual em meses)					Total
	De 08 a 18	De 19 a 29	De 30 a 40	De 41 a 51	De 52 a 62	
Fisiologia	24,23	21,33	24,81	22,07	24,57	100
Segurança	18,96	21,33	19,82	18,20	18,48	100
Social	18,26	19,33	18,46	19,20	18,67	100
Auto-estima	19,94	20,67	17,44	19,33	18,86	100
Auto-realização	18,61	17,33	19,47	21,20	19,43	100

Fonte: Pesquisa realizada com colaboradores da empresa estudada –BR/ 2003