

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: FATORES MOTIVACIONAIS PARA O COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DA BRM INVESTIMENTOS

Moises Freire de Moraes¹
Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara²

RESUMO

A pesquisa apresentada teve como objetivo identificar quais os fatores motivacionais que influenciam o Comprometimento a partir da visão dos funcionários, através do Inventário de Valores Organizacionais (IVO), Tamayo (2000). Composto de 30 frases afirmativas, o questionário busca levantar os valores Real e Desejado dentro da Organização, segundo a percepção dos seus membros. Relacionado aos polos motivacionais Autonomia versus Conservadorismo, Hierarquia versus Igualitarismo, Domínio versus Harmonia. Os valores colhidos e suas respectivas diferenças demonstraram nos polos Autonomia e Igualitarismo diferenças de (1,25) e (1,31) respectivamente, os quais, mostram a necessidade de incrementos na inovação, criatividade (polo Autonomia). Enquanto que o bem-estar, entre os membros da Organização e uma gestão participativa é satisfatória na percepção dos funcionários. Os polos restantes demonstraram pouca diferença entre os Valores Real e Desejado, que se inferem poucas mudanças no rumo das metas estabelecidas dentro da Organização.

Palavras-chave: Valores. valores Organizacionais. Metas.

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: MOTIVATIONAL FACTORS FOR THE COMMITMENT OF BRM INVESTIMENTOS EMPLOYEES

ABSTRACT

The present research had as objective to identify the motivational factors that influence the Commitment from the view of the employees, through the Inventory of

¹ Acadêmico do Curso de Pós-graduação do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: moisesfreire@hotmail.com.

² Professora Orientadora do Curso de Pós-graduação do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: anarosagsc@gmail.com.

Organizational Values (IVO), Tamayo (2000). Composed of 30 affirmative phrases, the questionnaire seeks to raise the Real and Desired values within the Organization, according to the perception of its members. Related to motivational poles Autonomy versus Conservatism, Hierarchy versus Equalitarianism, Domain versus Harmony. The values collected and their respective differences showed differences in (1,25) and (1,31) respectively, which show the need for increments in innovation, creativity (pole autonomy). While the welfare, among the members of the Organization and participatory management is satisfactory in the perception of the employees. The remaining poles showed little difference between the Real and Desired Values, which infer little change in the course of the goals established within the Organization.

Keywords: Values. Organizational Values. Goals.

1 INTRODUÇÃO

As evidências do desenvolvimento humano nas áreas do conhecimento: a física, a química, a matemática, tem e vem; abrindo novas fronteiras de pesquisas, tangentes ao indivíduo, quanto ao seu aprimoramento individual, em grupo e em estruturas. Investigar o real impacto, comportamental dos indivíduos, dentro das organizações. Com o objetivo de melhorar os resultados dentro da Organização na área do Comportamento Organizacional.

Convergente em um campo de estudo com certas especialidades de conhecimentos, o Comportamento Organizacional estuda três determinantes do comportamento nas organizações: indivíduos, grupos e estruturas. Com o objetivo principal, de melhorar o desempenho dos colaboradores como os resultados dentro das organizações. O Comportamento Organizacional procura estudar o que as pessoas fazem nas organizações e como o desempenho das empresas é afetado por seu comportamento. Aplicar o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura com foco no comportamento.

Segundo Wagner & Hollenbeck, (2012 p.6.) As pesquisas sobre o comportamento Organizacional têm suas origens no fim dos anos 1940, quando os pesquisadores das áreas de psicologia, sociologia, ciências política, economia e outras ciências sociais se reuniram em um esforço para desenvolver um corpo abrangente de conhecimentos Organizacionais.

Especificamente esta pesquisa direciona as questões de emprego; logo o comportamento relativo à função, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração ganham um maior aprofundamento em pesquisa na busca por respostas.

O estudo do ser humano ganha ênfase quando procuramos entender as teorias de motivação.

Os constituintes ou tópicos na área de estudos do Comportamento Organizacional, embora com discussões sobre a importância relativa de cada um. São pontos de concordância crescente com consenso para o comportamento organizacional a inclusão de componentes básicos como motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, planejamento do trabalho e estresse no trabalho.

O objetivo geral desse trabalho é Identificar quais os fatores motivacionais que influenciam o Comprometimento a partir da visão dos funcionários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL CONCEITO

A busca por uma definição aproximada do campo de estudo: Comportamento Organizacional segundo Lacombe(2004, p.69) “campo de estudos que visa compreender, prever, explicar e, se necessário, alterar os comportamento das pessoas dentro das organizações”.

Segundo Deyviane Teixeira(2015, p.01) defini, Comportamento Organizacional é o estudo do comportamento dos indivíduos e grupos em situação de trabalho e seus impactos no ambiente empresarial. O estudo desses comportamentos está relacionado a fatores de grande influência nos resultados alcançados pelas empresas como: liderança, estruturas e processos de grupo, percepção, aprendizagem, atitude, adaptação às mudanças, conflito, dimensionamento do trabalho, entre outros que afetam os indivíduos e as equipes organizacionais.

A visão empresarial moderna está se aprimorando na busca por respostas cada vez mais elaborada no entendimento dos fatores que motivam seus funcionários individualmente e em grupo. A procura por essas respostas, dentro da

Organização, cria conhecimento sobre Comportamento Organizacional utilizado no aperfeiçoamento de seus objetivos para alcançar resultados cada vez melhores.

Para Robbins (2005, p.6)

O comportamento Organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

O impacto dos estudos sobre Comportamento Organizacional dos indivíduos, grupos e estrutura nas organizações mostra-se essencialmente eficaz no aprimoramento dos objetivos comuns entre funcionário e organização para sobrevivência, competitividade no ambiente empresarial.

2.1.1 Aspectos comportamentais

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O segredo de sucesso e, o alcance das metas e objetivos de qualquer organização está no seu bem mais precioso, seus colaboradores. Criar uma consciência de empenho, compromisso em fazer mais com maior qualidade entre empresa e colaboradores trás para ambos os resultados esperados e conquistas de mercado.

Fortalecer o vínculo entre empresa e colaborador é o Comprometimento Organizacional através de metas e objetivos comuns.

O IBC – Instituto Brasileiro de Coaching destaca 5 tipo de Comprometimento Organizacional e suas principais característica.

- **COMPROMETIMENTO AFETIVO**

São colaboradores que mantêm um vínculo sentimental e emocional com a empresa em que atuam. Estes profissionais sentem-se valorizados e têm orgulho em estar na organização, se colocando sempre à disposição para contribuir em prol da empresa.

Neste tipo de comprometimento, os objetivos do funcionário estão aliados com os da empresa.

- **COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL**

São colaboradores que dão importância ao salário e aos benefícios recebidos, ou que entendem que os custos de um desligamento seriam maiores do que se permanecer nela. Para eles, a questão financeira é um motivador que os mantém ativos dentro do ambiente corporativo.

Este tipo de comprometimento organizacional está relacionado a colaboradores com pouca qualificação profissional, e que precisam permanecer na empresa não porque querem, mas por necessidade.

- **COMPROMETIMENTO NORMATIVO**

São colaboradores que permanecem em determinada empresa porque se sentem obrigados a estar dentro dela, seja por causa de um “débito” com a organização ou para retribuir um favor por algum benefício recebido.

- **COMPROMETIMENTO SOCIOLÓGICO**

Trata-se de uma relação de chefia e subordinação em que os colaboradores, normalmente com pouca qualificação e conhecimentos sobre seus direitos trabalhistas, aceitam a dominação imposta pela empresa como algo normal ou natural.

Normalmente, se mantêm na empresa muito mais pela garantia de um salário fixo do que por gostar de estar ali.

- **COMPROMETIMENTO AFILIATIVO**

Este tipo de comprometimento é estabelecido pela sensação de identificação e pertencimento do colaborador com a empresa.

O profissional vê a relação de seus objetivos profissionais alinhados com os da organização, sem interferência de suas ambições ou projeções pessoais. Sua ligação é extremamente relacionada a fatores profissionais e ao seu crescimento na mesma.

2.2.1 O modelo de três componentes de Meyer e Allen

Os Enfoques Multidimensionais

O Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen

Meyer e Allen (1991) conceituam o comprometimento organizacional em três componentes: (1) comprometimento como um apego a organização (*affective commitment*), ou afetivo; (2) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *continuance commitment* e que tratamos como instrumental; e (3) comprometimento como uma obrigação de permanecer na organização, que os autores denominam de *obligation* e depois reconceituam como *normative commitment* (MEYER; ALLEN,; SMITH, 1993), o qual chamamos de normativo.

Allen e Meyer (1990, p. 3) caracterizam os indivíduos das três dimensões da seguinte forma: empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.

As escalas desenvolvidas por Meyer e Allen (apud MEYER; ALLEN; SMITH, 1993) são de dois tipos: uma escala com 24 itens e outra reduzida a 18 itens. As escalas trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato Likert. Um terço dos indicadores do instrumento é de comprometimento afetivo, e os demais são de comprometimento instrumental e de comprometimento normativo. A principal contribuição de Meyer e Allen ao estudo do comprometimento organizacional foi a busca da operacionalização das teorias do comprometimento organizacional. Os instrumentos desenvolvidos pelos autores, em 1984, 1990, 1991 e 1993, foram de imensa valia para a operacionalização dos conceitos na literatura do comprometimento.

2.3 MOTIVAÇÃO

A Motivação é um dos principais assuntos de pesquisa quando se trata de Comportamento Organizacional. Procurar entender o que não motiva o colaborador em seu trabalho é uma preocupação de qualquer gestor. É de fundamental

importância conhecer os fatores motivacionais e desmotivacionais de seus colaboradores.

Segundo Maximiliano(1995, p. 318). A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa.

Definir Motivação não é uma tarefa fácil. Muitos executivos, equivocadamente, acham que se trata de um “traço pessoal”, ou seja, uns já nascem com esse traço e outros não. Pouco experiente, esses executivos confundem também funcionários desmotivado como preguiçosos. Desmotivado ou preguiçoso, rotular o indivíduo ou funcionário com essas características, demonstra nenhum ou pouquíssimo conhecimento sobre Motivação.

Segundo Robbins(2005, p.132). “Motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação.”

O que sabe-se mais sobre motivação é que as pessoas diferem quanto seus motivos básicos à motiva-los na execução de suas tarefas. Por exemplo: o mesmo aluno que acha tedioso ler um livro científico, por mais que 30 minutos, é capaz de escrever historias fantasiosa durante todo dia. Veja como a mudança de situação é capaz de mudar o nível de motivação de um único indivíduo. Tenhamos em mente, que esse nível varia também entre indivíduos, isso apenas na mudança de situação.

Segundo Robbins (2005, p.132)

Define motivação como processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Embora a motivação, de maneira geral, se relacione ao esforço para atingir qualquer objetivo, vamos reduzir nosso foco nos objetivos organizacionais para refletir nosso interesse específico no comportamento relacionado ao trabalho.

Os fatores que levam um funcionário ou colaborador a se motivar no esforço da execução de suas tarefas no trabalho é o foco principal no entendimento dos objetivos que o levam a fazer uma determinada tarefa com um nível de motivação elevadíssimo e outra nem tanto. Os estudos que buscam entender esses motivos são favoráveis e coerentes para se estabelecer metas por indivíduos, grupos e equipes.

Conforme o mesmo autor, os três elementos-chave em nossa definição são intensidade, direção e persistência. Intensidade se refere a quanto esforço a pessoa despende. Este é o elemento a que mais nos referimos quando falamos de motivação. Contudo, a

intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização.

O esforço empregado por cada indivíduo ou grupo na direção para o alcance dos seus resultados estabelecidos na realização de uma determinada tarefa é a persistência medida em quanto tempo o cada um leva focado até o termino da tarefa. Portanto observar a qualidade do esforço e sua intensidade é alinhar a direção de objetivos estabelecidos pela organização, observando os fatores motivacionais dos seus colaboradores até que seus objetivos tenham sido alcançados.

Estabelecer metas para os indivíduos dentro das organizações têm-se mostrado uma tendência de envolvê-los no esforço de buscar resultados cada vez maiores entre ambos de satisfação e sobrevivência.

John A. Wagner III e John R Hollenbeck (2002, p. 102).

Metas específicas e difíceis parecem promover maior esforço e aumentar a persistência. Também é provável que encorajem as pessoas a desenvolver estratégias eficazes para as tarefas. Sua virtude principal, porém, é que dirigem a atenção para resultados específicos desejados, esclarecendo tanto o que é importante como também o nível de desempenho necessário.

A persistência, direção e nível dos fatores motivacionais dos indivíduos na execução de suas tarefas é uma preocupação constante para qualquer organização. Desenvolver estratégias específicas para manter o foco nos resultados estabelecidos pela gestão empresarial é buscar o entendimento, junto com um alinhamento, dos fatores motivacionais que passam por cada colaborador, equipe e líderes dentro da organização.

2.3.1 Evolução Histórica da Motivação

Antigas teorias sobre motivação

A década de 1950 foi um período frutífero para o desenvolvimento de conceitos sobre motivação. Três teorias específicas foram formuladas. Embora sejam hoje muito questionáveis em termos de sua validade, essas teorias provavelmente ainda são as explicações mais conhecidas sobre a motivação dos trabalhadores. Elas são conhecidas como a hierarquia das necessidades, as Teorias X e Y e a teoria de dois fatores. Duas razões pela quais devemos conhecer essas antigas teorias: 1) elas representam os fundamentos sobre os quais as teorias

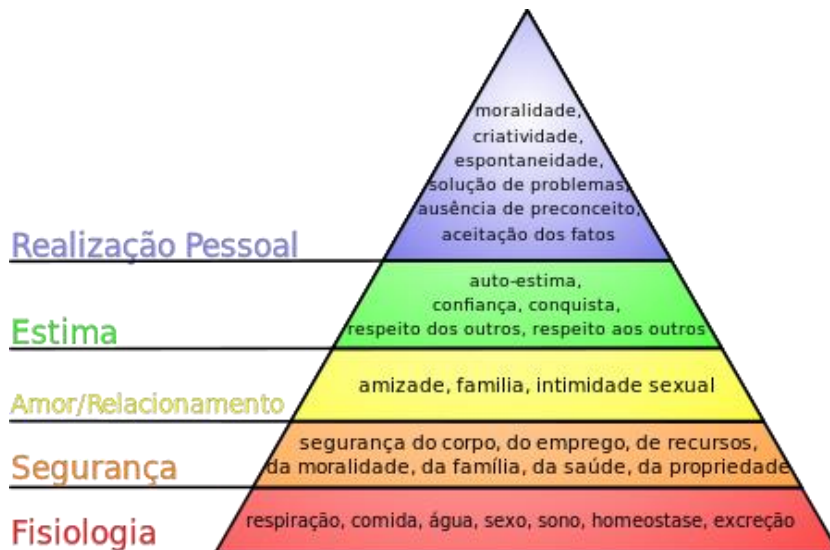
modernas se desenvolveram, e 2) alguns executivos ainda utilizam esses conceitos e sua terminologia para explicar a motivação de seus funcionários.

Hierarquia das Necessidades

Teoria de Abraham Maslow, Hierarquia das Necessidades, é a mais conhecida das teorias da motivação. Segundo o Autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades.

1. Fisiológica: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.
2. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. Social: inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimentos e atenção.
5. Auto-realização: a intenção de torna-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow

Segundo John A. Wagner III e John R. Hollenbeck(2002, p. 92). “No tempo de Maslow havia poucos estudos empíricos e científicos sobre a motivação”.

O Autor formalizou essa teoria em forma de pirâmide, e afirma que a medida que cada uma destas necessidades é atendida, a próxima passa a ser a prioridade no atendimento motivacional.

Teoria X e Teoria Y

Baseada em duas visões do ser humana: uma negativa, chamada de Teoria X, e a outra positiva, chamada de Teoria Y. Essa teoria foi proposta por Douglas McGregor ao observar a forma como os executivos interagem com seus funcionários. Em seus estudos, McGregor concluiu que os executivos têm uma visão da natureza dos seres humanos que se baseia em certos agrupamentos de premissas e que eles moldam seus comportamentos em relação aos funcionários conforme este conjunto de premissas.

Segundo Robbins (2005, p.134).

Infelizmente, não existem evidências de que as premissas de ambas as teorias sejam válidas, nem de que a aceitação das premissas da Teoria Y e a alteração do comportamento individual de acordo com ela resultem em um funcionário motivado.

A teoria de dois fatores

A teoria de dois fatores (algumas vezes também chamada de teoria da higiene-motivação) foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg. Com a crença de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica, e de que essa atitude pode determinar o seu sucesso ou fracasso, Herzberg investigou a questão: “o que as pessoas desejam do trabalho?”. Ele pediu às pessoas que descrevessem, em detalhes, situações em que elas se sentiram excepcionalmente bem ou mal a respeito de seu trabalho. As respostas foram, então, tabuladas e categorizadas.

A partir das respostas categorizadas, Herzberg concluiu que aquelas referentes aos momentos em que as pessoas se sentiram bem com o trabalho eram significativamente diferentes das referentes aos momentos em que elas se sentiram mal.

De acordo com Herzberg, os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação. Portanto, os executivos que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem conseguir paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários. Eles vão apaziguar os funcionários, e não motivá-los. Assim, as condições em torno do trabalho, como a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego foram caracterizadas por Herzberg como fatores higiênicos.

Segundo Robbins(2005, p.136). “Apesar das críticas, a teoria de Herzberg foi amplamente divulgada e poucos são os executivos que não conhecem suas recomendações”.

2.3.3 Motivação no Trabalho

Segundo John A. Wagner III e John R. Hollenbeck (2002, p.88).

Uma das metas básicas de todos os gerentes é motivar os trabalhadores a desempenhar suas atividades em seu mais alto nível. Há muitas teorias diferentes sobre motivação para o trabalho, a maioria delas compartilhando alguns elementos comuns.

A motivação no trabalho passa por diversos fatores já estudados anteriormente: Comprometimento Organizacional com foco no modelo de três componentes de Meyer e Allen; O estudo da motivação com as teorias motivacionais (Hierarquias das Necessidades Humanas e Teoria dos dois fatores). Uma prática bastante utilizada nas Organizações ultimamente é a fixação de metas, também conhecida por Administração por Objetivos.

A administração por objetivos enfatiza a fixação participativa de metas tangíveis, verificáveis e mensuráveis. Não é uma ideia muito recente. Na verdade, é uma proposta originalmente feita há 50 anos como uma forma de usar os objetivos mais para motivar as pessoas do que para controlá-las. O principal apelo da administração por objetivos está, indiscutivelmente, em sua ênfase de converter os objetivos gerais da organização em metas específicas para cada unidade organizacional e para cada indivíduo dentro da empresa. A administração por objetivos operacionaliza o conceito de objetivos por meio de um processo que gera um efeito cascata de cima para baixo na Organização.

Principais pontos estudados na prática por Administração por Objetivos:

- Programas de reconhecimento dos funcionários;
- Programas de envolvimento dos funcionários;
- O novo planejamento do trabalho e os esquemas flexíveis;
- Planos de remuneração por habilidades;
- Benefícios flexíveis.

As diversas teorias estudadas e apresentadas ao longo desse trabalho tiveram como objetivo principal conhecer, e levar a prática no ambiente da Organização o que existe em motivação no trabalho, desenvolvido e em

desenvolvimento no meio acadêmico. Um desafio para o administrador é colocar na prática o que foi apresentado e ter a sensibilidade de reconhecer as diferenças individuais, culturais de cada colaborador, permitindo-os participarem das decisões que afeta toda a equipe.

Fixar metas para alcançar resultados ajuda a esclarecer para o indivíduo o que a Organização espera dele em uma determinada tarefa. John A. Wagner III e John R. Hollenbeck (2002, p. 105).

Embora as pesquisas sobre estratégias de desempenho tenham resultado em constatações que complicam os resultados de outros estudos sobre fixação de metas, têm sido úteis na definição do efeito específico das metas como esclarecedoras de papéis. Em tarefas simples, em que os meios para executá-las são claros, metas específicas e difíceis geram desempenho mais alto, porque esclarecem os fins para os quais o desempenho da tarefa deve estar voltado. Em Tarefas complexas, porém, os meios não são claros. Os indivíduos que executam essas tarefas não conhecem a melhor maneira de atacá-las e, portanto, não é provável que o mero esclarecimento dos fins visados melhore o desempenho.

Em pesquisa realizada por Richard(2015, p. 721), ele defende 4 diferentes perspectivas sobre a motivação dos funcionários na Organização, são: 1. a abordagem tradicional; 2. a abordagem das relações humanas; 3. a abordagem dos recursos humanos; 4. a abordagem contemporânea.

- Abordagem Tradicional

Foi com o trabalho de Frederick W. Taylor que teve início o estudo da motivação profissional sobre a administração científica que diz respeito à análise sistemática do trabalho de um funcionário para o propósito de aumentar a eficiência. São oferecidas aos funcionários recompensas econômicas para um alto desempenho. A ênfase no pagamento evoluiu para a noção de homem econômico, pessoas que trabalhariam mais por um pagamento maior. Essa abordagem levou ao desenvolvimento de sistemas de pagamento de incentivos, nos quais as pessoas eram pagas estritamente pela quantidade e qualidade do resultado de seus trabalhos.

- Abordagem das Relações Humanas

A ideia de homem econômico foi perdendo espaço, nos conceitos de administração das organizações, para um funcionário mais sociável. Estudos iniciados por Hawthorne na fábrica da Western Electric, recompensas não

econômicas, como grupos de trabalho agradáveis porque são constituídos de pessoas parecidas que satisfazem as necessidades sociais, pareciam mais importantes do que dinheiro como motivador do comportamento de trabalho. Pela primeira vez, os trabalhadores foram estudados como pessoas e nasceu o conceito de homem social.

- Abordagem dos Recursos Humanos

A abordagem dos recursos humanos têm como base os conceitos de homem econômico e homem social para implementar o conceito da pessoa completa. A teoria dos recursos humanos sugere que os trabalhadores são complexos e motivados por muitos fatores. Por exemplo, o trabalho de MgGregor sobre a Teoria X e a Teoria Y, argumenta que as pessoas querem realizar um bom trabalho e que o trabalho é natural e saudável como uma brincadeira. Os proponentes da abordagem dos recursos humanos acreditam que as abordagens anteriores tentaram manipular os empregados por recompensas econômicas e sociais. Assumindo que os funcionários são competentes e capazes de fazer importantes contribuições, os gerentes podem aprimorar o desempenho organizacional. A abordagem dos recursos humanos estabeleceu o fundamento das perspectivas contemporâneas sobre a motivação do funcionário.

- Abordagem Contemporânea

A abordagem contemporânea é dominada por três tipos de teorias:

1. Teorias de conteúdo, que enfatizam a análise das necessidades humanas subjacentes. As teorias de conteúdo fornecem um insight das necessidades das pessoas nas organizações e ajudam os gerentes a entender como essas necessidades podem ser satisfeitas no local do trabalho;
2. Teorias de processo preocupam-se com os processos do pensamento que influenciam o comportamento. Elas focam na maneira como as pessoas buscam recompensas nas situações de trabalho;
3. Teorias do esforço focam a aprendizagem dos comportamentos de trabalho desejados pelo empregado.

2.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação com o trabalho exige dos executivos conhecer, não só os procedimentos organizacionais, mas ser um catalisador motivacional para seus funcionários.

Segundo Robbins (2005, p.61).

O termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas.

Segundo Wagner & Hollenbeck (2012), satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho.

Segundo ainda o mesmo autor existem três componentes chaves em sua definição de satisfação no trabalho: valores, importância dos valores e percepção. A satisfação no trabalho é uma função de valores, quer dizer, é aquilo que a pessoa deseja obter consciente ou inconscientemente do trabalho.

O Primeiro componente são os valores que não são a mesma coisa que as necessidades, no sentido de que as necessidades são mais bem concebidas como “exigências objetivas” do corpo, as quais são essenciais à manutenção da vida, como as necessidades de oxigênio e de água. Por outro lado, os valores são “exigências subjetivas”, existente na mente da pessoa.

O segundo componente da satisfação no trabalho é a importância desses valores. As pessoas não diferem apenas nos valores que defendem, mas na importância que atribuem a esses valores, e essas diferenças são cruciais na determinação de seu grau de satisfação no trabalho. Uma pessoa pode valorizar mais a segurança no trabalho acima de tudo. Outra pode estar mais interessada em oportunidade de viajar. Outra ainda pode estar basicamente interessada em um trabalho que seja divertido ou que ajude os outros. Embora a primeira pessoa possa estar satisfeita com o emprego a longo prazo, as outras duas podem encontrar pouca satisfação numa reação de emprego permanente.

O último componente importante de nossa definição no trabalho é a percepção. A satisfação reflete a nossa percepção da situação atual em relação aos nossos valores. São os conceitos dos indivíduos atribuídos à organização, segundo sua visão intrínseca dos diversos fatores dentro da organização.

Maximiliano(1995, p. 350).

Certa vez, a administração de uma grande empresa ordenou a construção de um clube para seus funcionários, que só ficaram sabendo de que se tratava quando a obra ficou pronta. Durante a inauguração, os diretores ficaram surpresos ao descobrir que os funcionários teriam preferido outros benefícios, já que a empresa estava disposta a fornecê-los.

A falta de conhecimento por parte dos executivos das necessidades de seus funcionários tem causado insatisfação dentro da organização. Buscar conhecer o que motiva ou o que causa desmotivação no funcionário tem sido o trabalho desempenhado por executivos que valorizam o que tem valor para seus funcionários.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é do tipo descritiva, exploratória, caracteriza-se também como estudo de caso, buscou levantar os valores organizacionais de uma Organização. Foi elaborada com base no Inventário de Valores Organizacionais (IVO) de Tamayo (2000).

O instrumento de pesquisa é composto por 30 frases afirmativas relacionadas aos 6 valores motivacionais: 1)Autonomia – valor atribuído à procuração de inovação, criatividade; 2)Conservadorismo – ênfase na obtenção de objetivos grupais; 3)Hierarquia – relacionamento interpessoal e distribuição de poder; 4)Igualitarismo – preocupação com o bem-estar dos membros e sua participação nas tomadas de decisão; 5)Domínio – sucesso organizacional e a satisfação dos clientes; 6)Harmonia – aplicação dos recursos naturais adequadamente com respeito à natureza. Esse instrumento de pesquisa possibilita avaliar cada um dos tipos motivacionais em dois níveis: valores reais e valores desejados.

Segundo Tamayo (2000), a expressão valores reais refere-se aos valores que, na percepção dos empregados, são realmente praticados na empresa e à força que eles têm na vida cotidiana da organização. A expressão valores desejados designa a prioridade ou grau de importância que os empregados gostariam que fosse dada a cada um dos valores apresentados no IVO.

O Inventário de Valores Organizacionais (IVO) têm duas escalas com 7 pontos cada variando de 0(zero) “não declarou valor” a 6(seis) “extremamente

importante”. O participante dar sua opinião, segundo sua percepção de valor, marcando um valor na escala para os valores Reais e Desejados.

3.1 DELINEAMENTO

Participaram da pesquisa os 13 funcionários que fazem parte do quadro da empresa, distribuídos nos setores de atendimento, tesouraria e o segmento gerencial. Composto por 9 colaboradores e 4 gerentes. Idade média do grupo de 37 anos, 54% são homens e 46% mulheres. Todos com graduação completa

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A aplicação do Inventário de Valores Organizacionais(IVO) busca levantar os valores Organizacionais da filial de uma Organização, através da percepção dos seus funcionários nos pólos motivacionais descritos abaixo. Veja os gráficos.

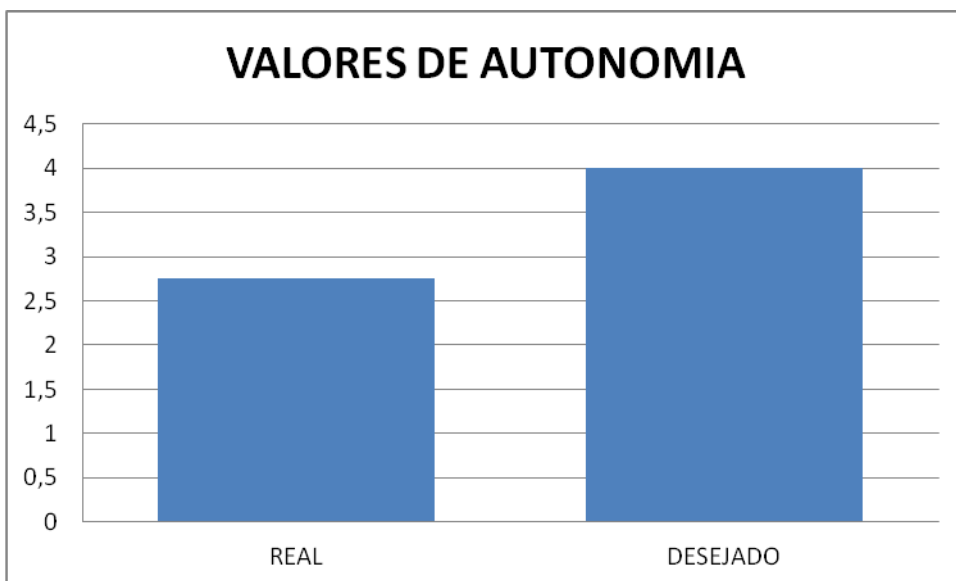


Gráfico 01 - Valores de Autonomia

Fonte: O autor (2016)

REAL:	DESEJADO:	DIF:
2,75	4,0	-1,25

O gráfico Valores de Autonomia demonstra uma diferença de -1,25 entre o Real e o Desejado. Revelando uma necessidade de revisão nos valores desejados dos indivíduos para com a organização. Ou seja, maior autonomia dos funcionários na realização de suas tarefas.

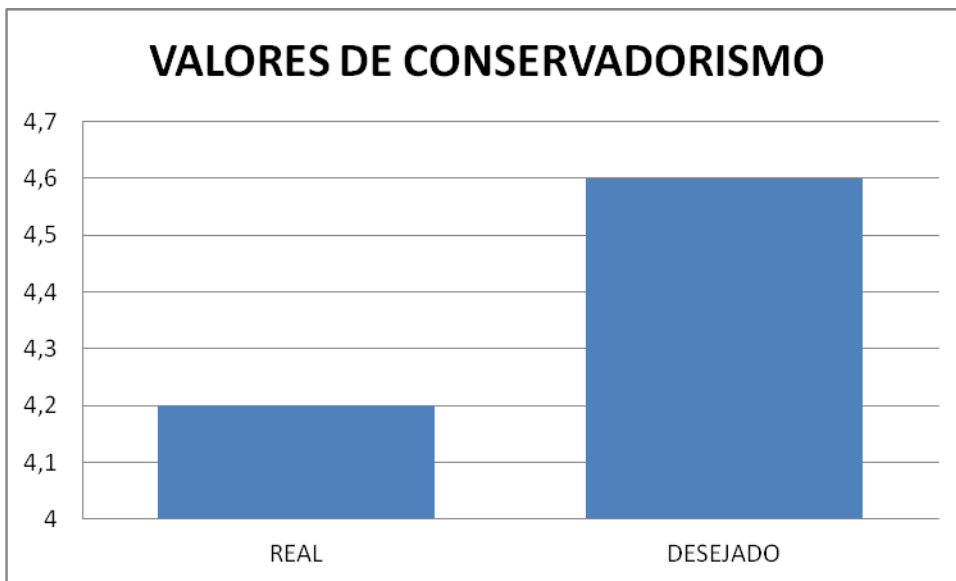


Gráfico 02 - Valores de Conservadorismo

Fonte: O autor (2016)

REAL:	DESEJADO:	DIF:
4,2	4,6	-0,4

Os Valores de Conservadorismo com uma diferença de -0,4 demonstram o desejo na interdependência dos indivíduos na Organização. Os polos Autonomia versus Conservadorismo, no valor desejado (4,0) e (4,6) respectivamente, confirmam a busca por inovação, criatividade e interdependência na execução dos trabalhos.



Gráfico 03 - valor de Hierarquia

Fonte: O autor (2016)

REAL:	DESEJADO:	DIF:
4,2	4,7	-0,5

Na percepção dos funcionários, o valor desejado de (4,7) no polo de Hierarquia, demonstra uma boa prática na Organização na estrutura hierárquica do relacionamento interpessoal e distribuição dos recursos de poder de seus membros.

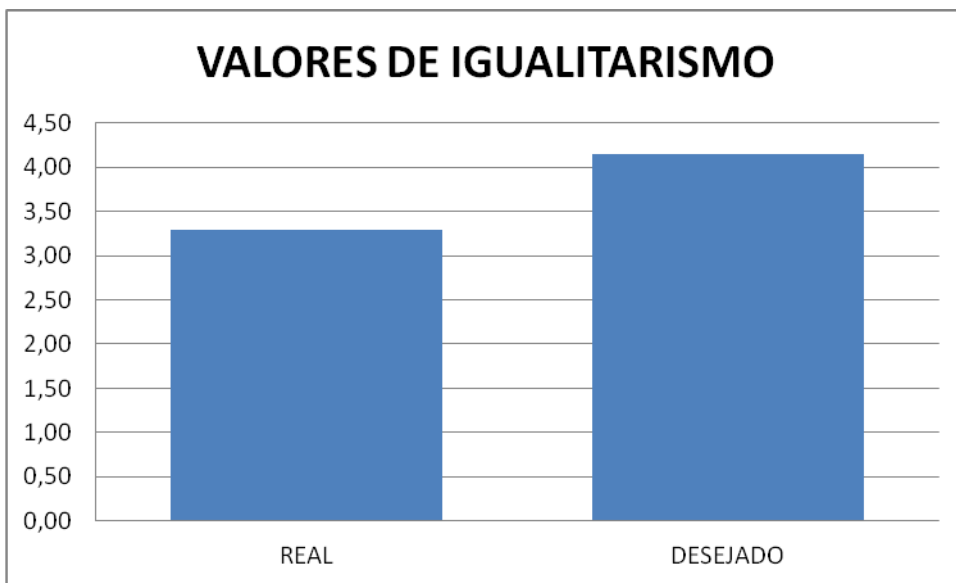


Gráfico 04 - valor de Igualitarismo

Fonte: O autor (2016)

REAL:	DESEJADO:	DIF:
3,29	4,6	-1,31

O gráfico valor de Igualitarismo confirma a boa prática na Organização, através do valor desejado de (4,6) superior em 1,31 sobre o valor real de (3,29), sobre a participação nos processos decisórios dos seus membros, gestão participativa, e boa prática no bem-estar empregado pela Organização. Comparando-se os polos Hierarquia versus Igualitarismo, na percepção dos funcionários, a Organização pratica uma política interpessoal e de bem-estar satisfatória. Demonstrado nos valores real (4,2) e desejado(4,7) para Hierarquia e real(3,29) e desejado(4,6) para Igualitarismo.

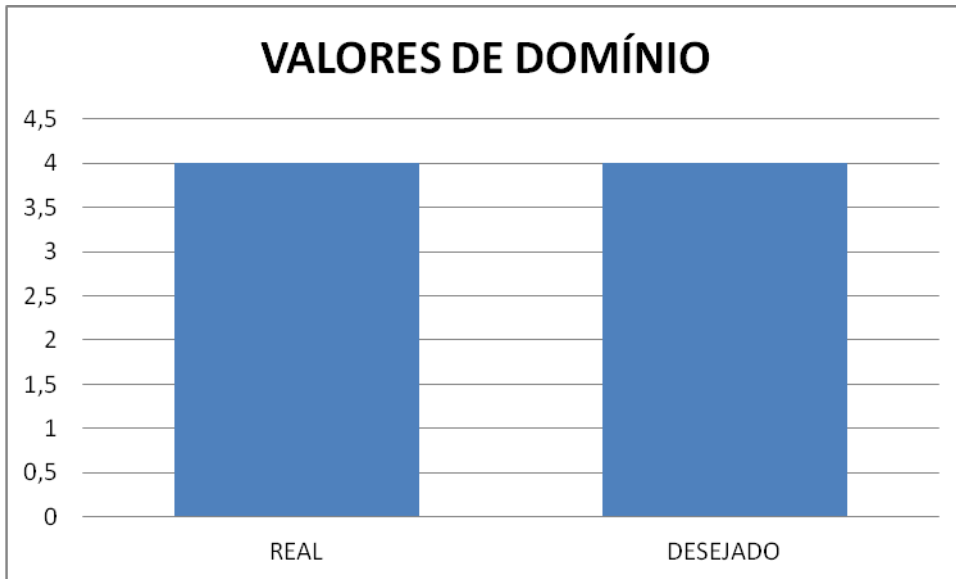


Gráfico 05 - valor de Domínio

Fonte: O autor (2016)

REAL:	DESEJADO:	DIF:
4,0	4,0	0,0

O gráfico valor de Domínio confirma o sucesso Organizacional, na percepção de seus funcionários, e as boas práticas de relacionamento com seus clientes. Valores Real de (4,0) e desejado(4,0).

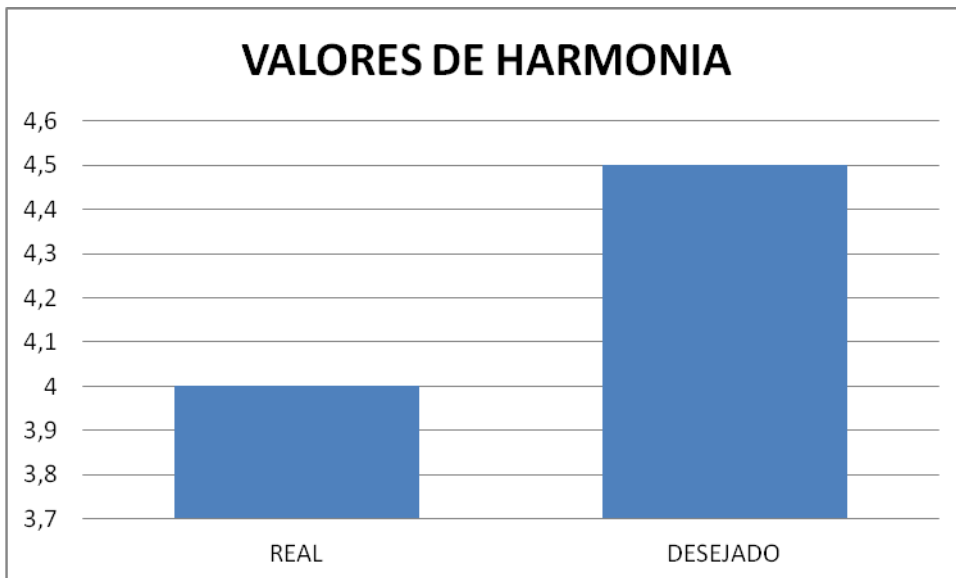


Gráfico 06 - valor de Harmonia

Fonte: O autor (2016)

REAL:	DESEJADO:	DIF:
4,0	4,5	-0,5

O gráfico valor de Harmonia com valores Real(4,0) e Desejado(4,5), inferi-se uma diferença de (0,5) com maior percepção ao respeito e procura de novas tecnologias sem agredir o meio ambiente, segundos seus funcionários.

Comparando-se os dois polos Domínio versus Harmonia, podemos concluir através dos valores apresentados uma satisfação, por parte dos funcionários, em trabalhar na Organização com satisfação às práticas adotadas com seus clientes e os recursos naturais utilizados para execução de seus trabalhos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho obteve os resultados alcançados através da análise de dados, apurados juntos aos funcionários da Organização. Que responderam aos questionários apresentados de maneira individual, o qual se apuraram os valores motivacionais dos membros e da Organização. Os gráficos e tabelas, com seus valores Reais e Desejados e respectivas diferenças, fazem parte do material de pesquisa.

Os dados obtidos, inferi-se que os valores desejados alcançaram valores superiores aos valores reais, indicando em cada um dos polos motivacionais, o desejo dos funcionários em buscar inovações nos processos internos juntos aos seus gestores.

Os dados dos gráficos valores de Igualitarismo e Autonomia demonstraram maior diferença dos valores desejados, indicando um grau elevado de satisfação dos funcionários com a Organização na gestão participativa e bem-estar no polo Igualitarismo, assim como também, um maior cuidado por parte dos gestores a importância e procura dos funcionários por inovação, criatividade e interdependência na execução dos trabalhos apurados no polo Autonomia.

Os resultados apurados através do Inventário de Valores Organizacionais (IVO) demonstrou através dos indicadores, de cada polo motivacional, a percepção axiológica dos indivíduos para cada um desses valores. Pode-se verificar o grau de comprometimento dos funcionários no alcance dos objetivos traçados pela Organização através dos valores levantados à aceitação favorável na maioria dos quesitos. Pois as diferenças entre valor Real e Desejado apresentaram pouca diferença, demonstrando uma aceitação, por parte dos membros da Organização, nos processos de execução das tarefas demandadas. Mesmo demonstrando grau

de aceitação favorável por partes de seus funcionários, a Organização não deve deixar de buscar a inovação, criatividade e interdependência através dos seus membros, incentivando e oferecendo as condições necessárias para a continuação do sucesso da empresa.

REFERÊNCIAS

DARFT, Richard L. **Teoria e Projeto das Organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

HIERARQUIA DE NECESSIDADE DE MASLOW. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow>. Acesso em 15 ago 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; SIQUEIRA, M; MARQUES, G. M. Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552003000400010>. Acesso em: 13 mar. 2016.

MENDES, A. M; Paz, M. G. T; TAMAYO, A. Inventário de Valores Organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Universidade de Brasília, v.5, p.289-315, jul./dez. 2000.

PORTAL IBC. Tipos de Comprometimento Organizacional. **Equipe IBC**. 26/02/2015. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/quais-5-tipos-comprometimento-organizacional/>>. Acesso em 13 mar. 2016.

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

TAMAYO, A; PORTO, Juliana B. **Valores e Comportamento nas Organizações**. Vozes. Petrópolis RJ, 2005.

TEIXEIRA, Deyviane. **Comunidade Adm**. O que é Comportamento Organizacional. 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-comportamento-organizacional/84615/>>. Acesso em: 12 mar.2016.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva**. 3. ed. Pinheiros, SP: Saraiva, 2012.