

FARN

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE.
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO
GRANDE DO NORTE.**

ANA CARLA DE ARAÚJO DANTAS

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO NO MIDWAY MALL**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração com Habilitação em Marketing da
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do
Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório à
obtenção do grau de Bacharel em Administração
com Habilitação em Marketing.

Orientadora:
Márcia Regina Pires Costa, M.Sc.

NATAL/RN

2005

ANA CARLA DE ARAÚJO DANTAS

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO MIDWAY MALL

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO MIDWAY MALL

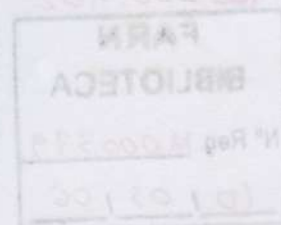
Monografia apresentada ao Curso de Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório à obtenção do grau de Bacharel em Administração com Habilitação em Marketing.

Orientadora:

Maria Teresa Pires Costa, M.Sc.

NATAL/RN

2005



FARN

ANA CARLA DE ARAÚJO DANTAS

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO:

UM ESTUDO DE CASO NO MIDWAY MALL

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Dantas, Ana Carla de Araújo

Motivação no trabalho: um estudo de caso no Midway Mall / Ana Carla de Araújo Dantas. – Natal: FARN, 2005.
68 f.

Orientador: Maria Teresa Pires Costa (M.Sc.)

Monografia (Bacharelado de Administração com Habilitação em Marketing) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Satisfação no Trabalho – Monografia. 2. Teorias Motivacionais – Monografia.
3. Motivação na Empresa – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.3

RB-26.402

FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. <u>M.000379</u>
<u>10 / 05 / 06</u>

M
331.101.3
D21m
2005

NATALIAN
2005

ANA CARLA DE ARAÚJO DANTAS

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO NO MIDWAY MALL**

Monografia apresentada ao Curso de Administração com Habilitação em Marketing
da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e

aprovada em ____ de ____ de ____.

Pela banca examinadora composta pelos seguintes membros.

Maria Teresa Pires Costa, M.Sc.

Orientadora

Rosângela M. Cortez Bezerra, M.Sc.

Membro Examinador (a)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que de alguma forma me deram forças para que a conclusão desse trabalho fosse possível:

Primeiramente a Deus, autor da minha vida, que trilhou esse caminho e tantos outros para que eu pudesse descobrir quem eu sou e a quem sou capaz;

A minha professora orientadora Tereza Pinheiro que me proporcionou a oportunidade de elaborar um trabalho de enriquecimento intelectual e profissional, com toda sua dedicação, comprometimento e compartilhamento;

A minha mãe que mesmo com todas as dificuldades e tribulações da vida, sempre buscou forças para me mostrar o verdadeiro valor das coisas. Por ser digna de muitos aplausos, sempre mereça a mais das honrarias;

Ao meu marido, Thales, que me ofereceu a oportunidade de viver e evoluir a cada dia;

E a todas as pessoas que me ofereceram apoio e carinho em todos os momentos de minha vida e principalmente neste;

Ao meu esposo pelo companheirismo, dedicação e incentivo em toda essa trajetória;

Aos meus familiares e amigos por estarem sempre presentes na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que de alguma forma me deram forças para que a conclusão desse trabalho fosse possível:

Primeiramente a Deus, autor da minha vida, que trilhou esse caminho e tantos outros para que eu pudesse descobrir que quando se quer se é capaz;

A minha professora orientada Teresa Pires que me proporcionou a oportunidade de elaborar um trabalho de enriquecimento individual e profissional, com toda sua dedicação, comprometimento e conhecimento compartilhado;

A minha mãe que mesmo com todas as dificuldades e tribulações da vida, sempre buscou forças para me mostrar o verdadeiro valor das coisas. Por ser digna de muitos aplausos, sempre lutadora e maravilhosa;

Ao meu marido, Thales, pelo seu amor, incentivo e paciência ao longo dessa jornada. Um grande companheiro de causa e de vida;

E a todas as pessoas que, direta ou indiretamente contribuíram para que este trabalho fosse concluído.

Obrigada!

RESUMO

Na presente pesquisa teórico-empírica sobre Motivação para o Trabalho, que se constituiu em um estudo de caso no Midway Mall, analisou-se algumas teorias motivacionais, como a Hierarquia das necessidades segundo Maslow, os Fatores de Herzberg, o Modelo de Erc de Aldefer, em que, utilizando-se de alguns conceitos básicos sobre a motivação, foi possível elaborar uma metodologia própria, e desenvolver um estudo acerca dos principais fatores que motivam os funcionários para o trabalho. A amostra foi composta por 69 colaboradores. Os dados foram coletados através de questionário composto de afirmações referentes às variáveis motivação e satisfação para o trabalho, tendo como base as teorias motivacionais pesquisadas e, em seguida, através de tratamento estatístico, o que permitiu a elaboração de tabelas com percentuais e gráficos explicativos. Ao considerar a motivação para o trabalho de acordo com as características dos pesquisados, observaram-se diversos pontos de concordância quanto aos fatores geradores de maior ou menor satisfação para o trabalho. Os resultados obtidos nesta pesquisa evidenciam a existência de estreita correlação entre as teorias de Maslow, Herzberg e Aldefer, destacando-se os Fatores de Herzberg, como forma de avaliar o grau de satisfação dos funcionários para a realização do trabalho.

Palavras-chave: Teorias motivacionais. Os Fatores de Herzberg. Satisfação no trabalho.

LIST ABSTRACT COS

Gráfico 1: Grau de Satisfação com relação ao trabalho	44
---	----

In the present research theoretical-empiric about Motivation for the Work, that it was constituted in a case study in Midway Mall, it was analyzed some theories motivation, as the Hierarchy of the needs according to Maslow, the Factors of Herzberg, the Model of Erc of Aldefer, in that, being used of some basic concepts about the motivation, it was possible to elaborate an own methodology, and to develop a study concerning the principal factors that motivate the employees for the work. The sample was composed by 69 collaborators. The datas were collected through a questionnaire composed of affirmations regarding the variables motivation and satisfaction for the work, having as base the theories of the motivation researched, and soon afterwards, through statistical treatment, that allowed the elaboration of tables with percentage and explanatory graphs. When considering the motivation for the work in agreement with the characteristics of the people researched, several agreement points were observed as regards the generators factors of bigger or smaller satisfaction for the work. The results obtained in this research evidence the existence of narrow correlation among the theories of Maslow, Herzberg and Aldefer, standing out the Factors of Herzberg, as form of evaluating the degree of the employee's satisfaction for the accomplishment of the work.

Key word: Theories motivation. The Factors of Herzberg. Satisfaction of the work.

Gráfico 16: Grau de Satisfação em relação à Carga Horária	56
Gráfico 17: Condições de Higiene e Segurança	56
Gráfico 18: Grau de Satisfação em relação às Atividades Sociais	57
Gráfico 19: Grau de Satisfação em relação aos Serviços Sociais (assistência médica e de enfermagem, apoio nos gastos com a saúde, etc.)	58
Gráfico 20: Grau de Satisfação em relação à Oportunidade de Crescimento	58
Gráfico 21: Envolvimento nos Processos de Tomada de Decisão	60
Gráfico 22: Envolvimento em Atividades de Melhoria	60
Gráfico 23: Mecanismos de Consulta e diálogo entre os Colaboradores e Gestores	61
Gráfico 24: Motivação para aprender Novos Métodos de Trabalho	62
Gráfico 25: Motivação para desenvolver Trabalho em Equipe	62
Gráfico 26: Motivação para participar em Projetos de Mudança na Organização	63
Gráfico 27: Motivação para sugerir Melhorias	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Grau de Satisfação com relação ao trabalho.....	44
Gráfico 2: Motivos que levam a trabalhar no Shopping Midway Mall.....	45
Gráfico 3: Imagem Global da Organização.....	46
Gráfico 4: Desempenho Global da Organização.....	46
Gráfico 5: Papel da Organização na Sociedade.....	47
Gráfico 6: Relações da Organização com os Cidadãos e a Sociedade.....	48
Gráfico 7: Nível de Envolvimento das pessoas na Organização e na respectiva Missão.....	48
Gráfico 8: Relacionamento com a Diretoria.....	49
Gráfico 9: Sistema de Avaliação de Desempenho.....	50
Gráfico 10: Sistema de Salários e Recompensas.....	51
Gráfico 11: Cultura Organizacional da Empresa.....	51
Gráfico 12: Postura da Organização face à Mudança e à Modernização.....	52
Gráfico 13: Grau de Satisfação em relação ao Ambiente de Trabalho.....	53
Gráfico 14: Grau de Satisfação em relação aos Benefícios e Garantias que a empresa oferece.....	54
Gráfico 15: Salário comparado com a Capacidade Profissional.....	55
Gráfico 16: Grau de Satisfação em relação à Carga Horária.....	56
Gráfico 17: Condições de Higiene e Segurança.....	56
Gráfico 18: Grau de Satisfação em relação às Atividades Sociais.....	57
Gráfico 19: Grau de Satisfação em relação aos Serviços Sociais (assistência médica e de enfermagem, apoio nos gastos com a saúde, etc.).....	58
Gráfico 20: Grau de Satisfação em relação à Oportunidade de Crescimento.....	58
Gráfico 21: Envolvimento nos Processos de Tomada de Decisão.....	59
Gráfico 22: Envolvimento em Atividades de Melhoria.....	60
Gráfico 23: Mecanismos de Consulta e diálogo entre os Colaboradores e Gestores.....	61
Gráfico 24: Motivação para aprender Novos Métodos de Trabalho.....	62
Gráfico 25: Motivação para desenvolver Trabalho em Equipe.....	62
Gráfico 26: Motivação para participar em Projetos de Mudança na Organização.....	63
Gráfico 27: Motivação para sugerir Melhorias.....	64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	11
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4 JUSTIFICATIVA	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 A MOTIVAÇÃO HUMANA	17
2.1.1 Fatores Motivacionais	21
2.2 TIPOS DE NECESSIDADES	22
2.2.1 Hierarquia das necessidades segundo Maslow	22
2.2.2 Fatores de Herzberg	26
2.2.3 Modelo de Erc de Aldefer	27
2.2.4 Comparação dos Modelos: Maslow, Herzberg e Aldefer	28
2.2.5 A motivação Extrínseca	29
2.2.6 A Motivação Intrínseca	30
2.3 OS INCENTIVOS MOTIVACIONAIS	31
2.4 MOTIVAÇÃO NA EMPRESA	34
2.5 O SURGIMENTO DOS SHOPPINGS CENTERS	36
2.6 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	38
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	40
3.1 TIPO DE PESQUISA	40
3.2 UNIVERSO DE PESQUISA	40
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	41
3.4 COLETA DE DADOS	42
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	42
4 RESULTADOS	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	65
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICES	

1 INTRODUÇÃO

A motivação no campo organizacional tem sido alvo de estudo por muitos pesquisadores, talvez como tentativa de compreender e solucionar os problemas de trato dos gestores com os recursos humanos nas organizações. Esse relacionamento gestor x funcionário é o que leva em muitos casos a aumentar as falhas do gestor no seu objetivo de maximizar a eficácia, pois, esses dominam as técnicas de gestão, contudo precisam "[...] entender as pessoas, a principal matéria-prima com que lida diariamente, não só como indivíduos que são, mas também como grupo, já que, afinal, o trabalho é levado a efeito coletivamente" (BERNARDES, 1992, p. 14).

Em virtude disso, este trabalho pretende analisar a questão da motivação com base em estudos e teorias administrativas que contribuíram de maneira decisiva para o entendimento do tema, e também demonstrar como é importante que as empresas possuam ações baseadas na estratégia para motivação e o desenvolvimento profissional dos empregados e colaboradores.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O estudo da motivação humana surge a partir da Escola de Relações Humanas, que foi a primeira a enfatizar a satisfação do funcionário, ligadas a questões afetivas e pessoais, estudando e analisando a conciliação dos interesses da organização com os das pessoas nela envolvidas, objetivando criar um ambiente agradável e favorável ao desenvolvimento.

Nas teorias clássica e científica, o enfoque motivacional tinha como base o comportamento do homem motivado pelo dinheiro, recompensas salariais e materiais do trabalho, porém, se observa no decorrer do processo, uma maior preocupação por parte do funcionário em manter seu emprego do que sua própria remuneração. Isso demonstra que o aspecto econômico é somente um dos fatores

motivacionais, existindo assim vários outros fatores que também tem sua relevância.

Assim como a motivação humana também passou a ser considerada como característica relevante a partir da época da Escola das Relações Humanas, hoje, porém, atinge o seu ponto máximo de valorização.

A motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais. A motivação depende da direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço) e duração e persistência.

Segundo Robbins (2002, p.342):

A motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual.

A questão da motivação se tornou de suma importância para as empresas e conhecer meios de manter todos os funcionários motivados a executar seu trabalho, é conhecer meios de buscar a qualidade total, de prosperar e obter o sucesso e lucros. Um trabalhador motivado realiza suas atividades com dedicação e persistência.

Entretanto, o maior desafio para as organizações não é gerir capital, e sim pessoas. Para trabalhar a força humana de modo que todos dêem o máximo de si, é necessário ter pessoas motivadas e satisfeitas com aquilo que fazem, assim desenvolverão com melhor qualidade suas atividades e perseguirão objetivos com maior eficácia, tornando indispensável a qualquer empresa, independente de seu porte, empreender esforços para possibilitar que as pessoas se sintam motivadas.

Diante do exposto, este trabalho propõe-se a levantar a seguinte questão: **“O que causa motivação e satisfação no trabalho dos funcionários do Shopping Midway Mall?”**

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A história da Guararapes começou em 1947, quando Nevaldo Rocha abriu sua primeira loja de roupas em Natal (RN), chamada de A Capital. O mercado de confecções estava começando a se desenvolver no Nordeste, e foi neste ramo que ele decidiu investir. Aos poucos, a empresa implantou unidades industriais e adquiriu vários pontos de venda. Em 1979 a Guararapes comprou a cadeia de lojas Riachuelo, expandindo sua área de atuação para o varejo, responsável pelo maior crescimento do grupo atualmente. Desde o início, o objetivo do Grupo Guararapes era comercializar produtos de qualidade excelente a preços baixos - objetivo inalterado até os dias de hoje.

Com 56 anos de vida, a Guararapes Confecções S/A tem três unidades fabris em Fortaleza (CE), que produzem tecido plano (jeans e camisaria), e três fábricas em Extremoz/Natal (RN), responsáveis pela produção da malharia do grupo e uma parte da camisaria. E com faturamento de R\$ 1,200 milhões em 2002, o Grupo Guararapes é hoje um exemplo de estabilidade e solidez no mercado. São mais de 6.000 funcionários trabalhando em período integral. O resultado é a produção de 120.000 peças por dia, que podem ser encontradas em mais de 10.000 lojas multimarcas distribuídas pelo Brasil.

No início da década de 90, o Grupo Guararapes enfrentou grandes problemas que acabaram afetando no desenvolvimento da indústria. E num caso raro empresarial, seus acionistas sanearam as contas, reorganizaram a estrutura e agora mais de 10 anos depois, a companhia desponta com um ambicioso empreendimento, o *Shopping Midway Mall*.

A idéia de construir surgiu depois que a empresa transferiu uma de suas fábricas para o Distrito Industrial do Rio Grande do Norte. Localizado a Avenida Bernardo Vieira no bairro de Tirol, ponto nobre da cidade, o empreendimento se transforma no maior shopping da região, nascendo com status de gente grande e trazendo consigo grifes de renomes nacional e empresas de grande potencial no mercado. São três andares com espaço para praça de alimentação, oito salas de

cinema, amplo estacionamento e mais de 200 lojas. Os cargos e atribuições do Midway Mall seguem a seguinte distribuição:

1. Secretária: Controle da agenda e das correspondências internas e externas dos gerentes; Coordenação de serviços gerais (malote, correspondência de lojistas, cópias, fax).
2. Assistente Administrativo: Auditoria de Lojas; Contato e acordos com lojistas; Contratação, treinamento e coordenação de fiscais de lojas; Elaboração de relatório de auditoria de lojas; Fiscalização e análise das vendas; Assessoria ao departamento de marketing.
3. Gerente Administrativo/Financeiro: Contato com lojistas - negociação de dívidas; Coordenação de recursos financeiros; Coordenação das assembléias de lojistas e empreendedores; Contato com órgãos públicos sobre assuntos administrativos; Responsável pela elaboração e cumprimento do planejamento anual e mensal.
4. Encarregado Adm. /Contador: Contato com lojistas - negociação de dívidas; Coordenação de recursos financeiros; Coordenação das assembléias de lojistas e empreendedores; Contato com órgãos públicos sobre assuntos administrativos; Responsável pela elaboração e cumprimento do planejamento anual e mensal.
5. Assistente de Tesouraria: Acompanhamento e análise de conta-corrente; Acompanhamento de fluxo de caixa; Análise de transferência entre contas (centralizadora/demais); Apuração de remessas de aluguéis aos empreendedores; Conferência da emissão de pagamentos; Elaboração de movimentação financeira mensal/diária (real).
6. Auxiliar de Tesouraria: Análise de documentos para recolhimento de impostos conforme legislação; Contato com fornecedores (carta de correção, alteração de prazo); Emissão de pagamentos (através de cheques, cartas de débitos, depósitos); Manutenção do arquivo de processos de pagamentos; Montagem de processos pagamentos (reunir pedido/contratos, cotação, nota fiscal).

7. Assistente de Faturamento: Supervisionar, controlar, coordenar e executar atividades da área de contratos de locação e seus aditivos; Controlar o encaminhamento de contratos para assinaturas e arquivo; Exercer a guarda física dos contratos nas vias originais no arquivo local; Emitir o faturamento nos respectivos prazos contratuais observando rigorosamente as particularidades de cada contrato e aditamentos em vigor; Providenciar as baixas no sistema de dados, após os efetivos créditos nas contas correntes dos valores recebidos; Emitir os relatórios operacionais e gerenciais de faturamento, vendas de lojistas, encargos condominiais e fundo de promoção.
8. Assistente Administrativo/Contábil: Controla, coordena e acompanha as atividades contábeis (reconciliações, lançamentos e classificações) de acordo com o plano de contas estabelecido; Realiza o fechamento mensal dos balancetes do Aluguel, Encargos e Fundo de Promoção; Realiza o fechamento mensal do "Budget" do Empreendimento, confrontando os dados realizados com o planejado para inserir nos relatórios de Prestação de Contas; Verificação e controle e utilização de verbas; Auxilia na elaboração do Planejamento Anual e Prestações de Contas Mensais.
9. Auxiliar de Contabilidade: Classificação, lançamento e conciliação contábil; Emissão de balancete mensal.
10. Auxiliar de Almoxarifado: Atendimento de requisições de materiais; Conferência de dados da nota fiscal com pedido de compra; Controle de material de consumo; Controle de utilização de ferramentas e equipamentos pela manutenção; Emissão de relatório de entrada e saída de matérias; Realização de inventário físico; Recebimentos e conferência de materiais; Solicitação de reposição de estoques.
11. Assistente de Departamento Pessoal: Supervisiona e coordena toda organização referente as rotinas de Pessoal, envolvendo processos de admissão e demissão de funcionários, serviços de registro e controle de documentação, confecção de folha de

pagamento, cálculos de encargos; Elabora mapas e relatórios e mantém contato com o Ministério do Trabalho, Sindicatos de Classe e demais órgãos públicos para o atendimento das Leis trabalhistas, sociais e controle dos benefícios sociais; Efetua levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento de pessoal; Elaboração da folha de pagamento; Emissão de guias para recolhimentos de encargos trabalhistas; Controle de férias.

12. Auxiliar de Serviços Gerais: Centralização de serviços de cópias e de fax; Coordenação de arquivo morto; Coordenação de recebimento e envio de correspondências e malotes; Coordenação de serviços de office-boy (internos e externos); Verificação das caixinhas de correspondência dos lojistas.
13. Office-boy: Distribuição interna de correspondência; Serviços externos.
14. Gerente de Marketing: Acompanhamento dos trabalhos da agência de propaganda; Acompanhamento dos trabalhos de assessoria de imprensa; Controle dos recursos da associação dos lojistas; Criação de clima propício para o incremento das vendas das lojas; Integração com a comunidade e associação dos lojistas; Realização das atividades promocionais do Shopping Center, objetivando a atração de público consumidor;
15. Assistente de Marketing: Contato com agências e prestadores de serviços; Controle de verbas das campanhas; Fluxo de caixa da conta de fundo de promoção; Divulgação da comercialização de lojas.
16. Assistente de Promoção: Acompanhamento de montagem e desmontagem de peças promocionais; Contatos com fornecedores e prestadores de serviços; Coordenação e execução de campanhas; Fiscalização de eventos.
17. Atendente: Orientação ao público/clientes; Serviços de balcão de informações.
18. Telefonista: Atendimento ao público e clientes

19. Gerente de Operações: Acompanhamento de laudos e alvarás de funcionamento; Acompanhamento de projetos; Acompanhamento dos gastos/consumo de água, gás e energia elétrica; Análise de consumo de materiais e serviços; Coordenação dos programas de manutenção preventiva.

20. Assistente de Compras: Acompanhamento de teste com produtos e materiais; Desenvolver fornecedores; Fazer cotações de pedidos de compra.

Além de apresentar um serviço de segurança terceirizado, *Nordeste Segurança*, onde zela por todos os setores da empresa.

Tendo em vista os cargos e atribuições, pode-se verificar um amplo organograma funcional, agregando um total de 69 colaboradores distribuídos entre os diversos setores que somam para o desenvolvimento da organização.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

- Identificar o nível de motivação e satisfação com que os funcionários do Shopping Midway Mall estão desempenhando suas funções.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Avaliar se o funcionário se considera motivado e satisfeito;
- Identificar os fatores que motivam o trabalho dos funcionários do Midway Mall, a partir da teoria de Frederick Herzberg;
- Identificar a satisfação dos funcionários em relação ao salário, incentivos e oportunidade de crescimento;

1.4 JUSTIFICATIVA

A motivação nas empresas tem sido alvo de diversos estudos. O que leva realmente as pessoas a estarem motivadas e mais produtivas? A grande parte dos gestores tenta encontrar resposta para esta questão. Só depois de se conhecerem as fontes de motivação dos trabalhadores é que se podem esperar ganhos adicionais, efetuando, ao mesmo tempo, uma eficaz gestão de recursos humanos. A preocupação das organizações é conviver com pessoas motivadas e satisfeitas no seu trabalho com prioridades e objetivos motivacionais a serem alcançados.

Buscar a motivação humana não é tarefa fácil, diante das diversas personalidades e atitudes dos indivíduos, pode-se dizer que o presente estudo representa um desafio, por pretender fazer uma avaliação geral do grau de motivação dos funcionários, levando em consideração o que realmente traz a satisfação das pessoas.

Esta proposta de pesquisa torna-se relevante, do ponto de vista teórico, pelo fato de proporcionar conhecimentos que ajudam a entender a motivação humana, além de trazer informações que possam embasar a criação de novas propostas para uma melhoria do grau de motivação dos colaboradores, conseqüentemente, atingindo a melhoria da produtividade da organização.

O documento produzido servirá de instrumento para os administradores, como fonte de análise da busca e do aprimoramento do estudo da motivação humana. E para a pesquisadora, uma grande barganha de conhecimento, agregado a oportunidade de colocar em prática toda a teoria adquirida no transcorrer do curso de Administração com Habilitação em Marketing.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A MOTIVAÇÃO HUMANA

A motivação refere-se a forças que energizam, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa. A maior contribuição da Teoria das Relações Humanas foi ressaltar a necessidade de boas relações humanas no ambiente de trabalho, o tratamento mais humano dado às pessoas, à adoção de uma administração mais participativa em que as pessoas possam ter um papel dinâmico. Como conseqüências dessa teoria, surgem os líderes a fim de melhorar o tratamento dado às pessoas e propiciar um ambiente motivacional de trabalho mais favorável e amigável.

Herzberg achava que: "os fatores de motivação do nível superior levavam a comportamentos diretamente relacionados ao trabalho a ser feito, enquanto os fatores de insatisfação dos níveis inferiores promoviam comportamentos que focalizavam assuntos periféricos ao trabalho em si". (MONTANA; CHARNOV, 1999, p.207) Além disso, Herzberg concluiu que, mesmo que as necessidades dos níveis inferiores fossem satisfeitas, ainda assim não haveria razão para esperar que as pessoas trabalhassem com mais eficácia, pois as necessidades dos níveis inferiores servem primariamente como fatores de higiene ou manutenção, aquelas necessidades que as pessoas acreditam que, em sua maioria, serão satisfeitas.

De acordo com Herzberg, tradicionalmente, apenas os fatores higiênicos eram considerados na motivação dos empregados, o trabalho era visto como uma atividade desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para prêmios e incentivos salariais, liderança democrática, políticas empresariais abertas e estimuladoras, isto é, incentivavam as pessoas a trabalharem em função de recompensas (motivação positiva) ou punições (motivação negativa). Herzberg, ao estudar a motivação, deu maior ênfase ao comportamento do homem dentro das organizações. Na sua concepção o entendimento das necessidades humanas requer

um estudo profundo do ambiente, conforme diz Faria (1982, p.114) o estudo do ambiente é fundamental para o entendimento das necessidades humanas e que a tarefa em si pode ser tomada como elemento motivacional, para dar sentido à própria vida, podendo ser intrinsecamente estimulante, desde que preparada por organizador competente. Diante do exposto, os fatores higiênicos têm como principal característica evitar a insatisfação dos trabalhadores, isto é, quando eles estão ótimos. Por outro lado, tem dificuldade de elevar consistentemente a satisfação e, quando o elevam, não conseguem sustentá-lo elevado por muito tempo. Porém, quando são precários ou péssimos, os fatores higiênicos provocam a insatisfação das pessoas: Herzberg dá o nome de fatores insatisfacientes a esses fatores, devido à influência voltada para a insatisfação. Ora, para se obter a satisfação do trabalhador, não basta apenas lhe oferecer fatores motivacionais. Esses são essencialmente profiláticos e preventivos.

Veja o que diz Bergamini (1997, p.13), não basta oferecer fatores de higiene para se obter a motivação. Atendidos os fatores periféricos está se garantindo apenas o bem estar físico das pessoas. É necessário ir, além disso, e oferecer as pessoas oportunidades de garantir sua chegada aos objetivos de satisfações interiores, responsáveis pela verdadeira motivação.

Segundo Chiavenato (1999, p.165): a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço, em busca de determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais. A motivação depende da direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço) e duração e persistência.

Maslow (1999, p.62), explica que ainda não encontrado uma completa definição comportamental de motivação e que o comportamento do homem no tocante a carências e desejos ainda necessita de objetividade na observação, sendo essas informações tradicionalmente subjetivas.

De acordo com Vergara (2000, p.42) motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa [...], ela é

absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores.

Segundo Robbins (2002, p.343) muitas pessoas entendem, incorretamente, que a motivação é um traço pessoal, ou seja, alguns têm outros não. Na vida prática, os executivos pouco experientes freqüentemente rotulam seus funcionários desmotivados como preguiçosos. Este rótulo presume que o indivíduo é sempre preguiçoso ou desmotivado. Nosso conhecimento sobre motivação nos diz que isso não é verdade. O que se sabe é que a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação. Obviamente, as pessoas diferem quanto às suas tendências motivacionais básicas. A mudança na motivação é causada pela situação. Assim, tenha em mente, enquanto se analisa a motivação, que seu nível varia tanto entre os indivíduos como dentro de cada indivíduo dependendo da situação. Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Conforme Chiavenato (1992, p.166), a motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação é que ela é mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades [...].

Bergamini (1997, p.108) 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. A motivação é uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação.

Champion (1985, p.89) aborda a importância de se considerar a motivação e a satisfação dos empregados para a eficácia organizacional. Segundo o autor, existem certos fatores que se forem alterados, introduzidos ou eliminados na amplitude de vida do

indivíduo, provocam mudanças na disposição psicológica do mesmo, influenciando na eficácia individual e no desempenho das tarefas.

Para Drucker (1995, p.159) deve-se apresentar às pessoas uma visão de futuro da organização como um todo, e mais especificamente de líder a ser realizado, dando-lhes ainda a dimensão e a oportunidade de encarar e vencer os desafios, são estímulos concretos às necessidades de estima.

Segundo Robbins (2002, p.184) isto não é verdade. "A motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação." Conclui que para formar o conceito de motivação, devemos ter em mente que o nível de motivação varia tanto entre indivíduos quanto para indivíduos em tempos diferentes. Assim, motivação é definida como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo. A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. Certas necessidades são basicamente semelhantes quanto à maneira pela qual fazem as pessoas organizarem seu comportamento para obter satisfação.

O terreno da motivação é ainda muito nebuloso. Apesar da enorme quantidade de pesquisas sobre a motivação não existe ainda conclusões cientificamente corretas sobre o assunto. As empresas querem funcionários motivados, mas não sabem como motivá-los.

De um lado, porque ainda não se sabe distinguir entre o que é causa e o que é efeito no comportamento motivado. E também não se descobriu se o comportamento é causado por fatores intrínsecos ou extrínsecos ao indivíduo ou ao grupo. As diferenças entre as pessoas dificultam enormemente a definição de parâmetros universais que as empresas possam utilizar para motivar as pessoas em igualdade de condições. Há sempre um componente subjetivo na motivação que provoca uma enorme complicação. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.

2.1.1 Fatores Motivacionais

Cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças, que são produto do ambiente cultural que vive afetando a maneira pela qual a pessoa encara seu trabalho e sua vida pessoal. Aqui se destaca algumas forças dominantes:

- Motivação para a Realização

É a força que algumas pessoas têm de vencer desafios e obstáculos para alcançar seus objetivos. Onde a realização é mais importante do que alguma recompensa que possa acompanhá-la (LESSA, 1999, p.58). Pessoas motivadas pela realização trabalham mais, quando seus supervisores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho e tendem a escolher colaboradores que sejam tecnicamente capazes, sem se importar com os sentimentos pessoais que possam ter por eles (LESSA, 1999, p.59).

- Motivação por Afiliação

É um impulso para o relacionamento com pessoas em bases sociais (BERGAMINI, 1997, p.113).

As pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando elogiadas por atitudes favoráveis e de cooperação, e tendem a escolher colaboradores amigos para estarem a sua volta, pois desejam liberdade para desenvolver relacionamentos amigáveis no trabalho (BERGAMINI, 1997, p.113).

- Motivação para a Competência

É um impulso para fazer um trabalho de alta qualidade. Empregados motivados pela competência procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas

e esforçam-se em ser inovadores. Em geral executam um bom trabalho devido à satisfação interior que sentem ao fazerem isso.

As pessoas motivadas pela competência também esperam um trabalho de alta qualidade daqueles com quem interagem e podem tornar-se impacientes caso o trabalho saia com um nível inferior (LESSA, 1999, p.60). Sua preocupação com a qualidade do trabalho é tão grande que a quantidade da produção e a importância dos relacionamentos humanos ficam em segundo plano (BERGAMINI, 1997, p.114).

- Motivação para o Poder

É o impulso para influenciar pessoas e mudar situações. Criam impactos nas organizações e assumem os riscos de criá-los (CODA, 1990, p.76). Uma vez obtido, o poder pode ser usado construtiva ou destrutivamente.

Existem dois tipos de motivação pelo poder:

- Necessidade de poder Institucional – é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização. As pessoas com essas características se tornam excelentes administradores.
- Necessidade de poder pessoal – é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para prestígio pessoal. As pessoas com essas características têm tendência a ser um líder mal sucedido.

2.2 TIPOS DE NECESSIDADES

2.2.1 Hierarquia das necessidades segundo Maslow

Os motivos do comportamento humano derivam de forças interiores do próprio indivíduo. Algumas necessidades são conscientes, outras não (BERGAMINI, 1997, p.116).

Segundo Maslow, as necessidades humanas podem ser dispostas em forma de pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades

mais baixas e prementes enquanto no topo ficam as mais sofisticadas e intelectualizadas. Essa hierarquia é composta das necessidades fisiológicas, de segurança, social, estima e auto-realização.



Figura 1-Hierarquia das Necessidades
Fonte: CHIAVENATO (1999, p. 284)

- **Necessidades Fisiológicas:** são as necessidades inatas, ou biológicas. Sua principal característica é a premência e exige satisfação cíclica e reiterada para garantir a preservação da espécie e sobrevivência do indivíduo. São predominantes sobre todas as demais necessidades. São elas: fome, abrigo, repouso, sexo, etc.

PROBLEMAS RELACIONADOS: quando essas necessidades não são satisfeitas, elas dominam a direção do comportamento da pessoa.

- **Necessidades de Segurança:** surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. A busca de um mundo ordenado e previsível, protegido e seguro são manifestações típicas dessa necessidade e leva o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. São elas: proteção contra: perigo, doença, desemprego, roubo.

PROBLEMAS RELACIONADOS: quando essas necessidades não são satisfeitas, causam incerteza e insegurança.

- **Necessidades Sociais:** surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas. São as necessidades de associação,

participação e aceitação por parte dos colegas; a amizade, o afeto e o amor são seus pontos altos.

PROBLEMAS RELACIONADOS: quando essas necessidades não são satisfeitas, conduzem geralmente à falta de adaptação social e à solidão.

• **Necessidades de Estima:** são as necessidades relacionadas com a auto-avaliação e auto-estima. Envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, necessidade de reconhecimento e aprovação social, de status, prestígio, consideração.

PROBLEMAS RELACIONADOS: quando essas necessidades não são satisfeitas, podem produzir sentimentos de inferioridade, dependência, desamparo que podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

• **Necessidades de Auto-Realização:** são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole, competência. São as necessidades de cada pessoa realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana. Pode ser expressa pelo impulso do indivíduo se tornar mais do que é e vir a ser tudo o que pode ser. Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas com recompensas externas, esta só pode ser satisfeita à nível de interior pessoal, com o sentimento de realização, não sendo observada nem controlada por outras pessoas.

PROBLEMAS RELACIONADOS: esta pode ser insaciável, ou seja, quanto mais a pessoa obtém recompensas que a satisfaçam, mais importante ela se torna e mais ela desejará satisfazer-se (LOPES, 1980, p.55).

Necessidades Secundárias

- Estão fortemente condicionadas pela experiência.
- Variam quanto ao tipo e intensidade entre as pessoas.
- Estão sujeitas à mudança dentro de uma mesma pessoa.
- Funcionam em grupo mais do que isoladamente.

- Estão freqüentemente escondidas do reconhecimento consciente.
- São sentimentos vagos em lugar de necessidades físicas específicas.
- Influenciam o comportamento, pois somos lógicos na medida em que nossos sentimentos nos permitam.

- Ciclo Motivacional

Motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. Tal ciclo é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita (LOPES, 1980, p.85).

A satisfação da necessidade está diretamente proporcional do estado de equilíbrio. Porém quando este ciclo não se completa este conflito pode ser resolvido a partir de três maneiras diferentes (BERGAMINI, 1997, p.117):

Satisfação da Necessidade: Ocorre quando o ciclo se fecha (mesmo a cabo de algum tempo) plenamente.

Frustração da Necessidade: A partir do estado de tensão no organismo, o ciclo é bloqueado impedindo a satisfação e provocando a frustração.

Compensação da necessidade: Quando o ciclo é bloqueado, o impedimento da satisfação é compensado por um desvio em contato para aliviar a tensão.

Contexto do cargo (como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)	Contexto da empresa (como a pessoa se sente em relação à sua empresa)
1. O trabalho em si	1. As condições de trabalho
2. Realização	2. Administração da empresa
3. Reconhecimento	3. Salário
4. Progresso Profissional	4. Relação com o superior
5. Responsabilidade	5. Benefícios e serviços sociais

Quadro 1 - Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos
Fonte: CRIAVENATO (2002, p. 512)

2.2.2 Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg desenvolveu a teoria da motivação-higiene, através da qual procurou demonstrar que a motivação se dá apenas nos últimos degraus da hierarquia das necessidades humanas.

Como em outras teorias motivacionais, este modelo merece tanto críticas como elogios. Dividida em dois grupos de fatores: satisfação no trabalho (fatores higiênicos) que depende das condições de trabalho tais como o reconhecimento, realização, responsabilidade, etc. E no segundo grupo encontra-se a motivação no trabalho, fatores relacionados com a tarefa o que influencia a produtividade das pessoas.

Segundo Herzberg "os administradores que tendem a focalizar sua atenção sobre os fatores de manutenção ou extrínsecos, contam com resultados pobres, e foram advertidos de que não poderiam negligenciar de uma ampla gama de fatores que criassem pelo menos um ambiente de trabalho neutro" (BERGAMINI, 1997, p.122).

Apesar das críticas, o modelo fornece uma distinção útil entre os fatores de manutenção que são necessários, mas não suficientes e os fatores de motivação que têm o potencial de aumentar o esforço do empregado.

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)
Conteúdo do cargo (como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)	Contexto do cargo (como a pessoa se sente em relação a sua empresa)
1. O trabalho em si	1. As condições de trabalho
2. Realização	2. Administração da empresa
3. Reconhecimento	3. Salário
4. Progresso Profissional	4. Relação com o superior
5. Responsabilidade	5. Benefícios e serviços sociais

Quadro 1 - Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos
Fonte: CHIAVENATO (2002, p. 512)

Segundo Herzberg, os fatores de higiene não estimulam a motivação, mas se tornam causa de desmotivação das pessoas se não forem satisfatórios. Um ambiente de trabalho seguro e saudável, por si só, não irá motivar os funcionários a trabalharem melhor, porém deixa-os satisfeitos o bastante para que outros fatores possam motivá-los. Mas, se as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas.

2.2.3 Modelo de Erc de Aldefer

Baseado em alguns modelos anteriores, procurando superar algumas falhas, Aldefer propôs uma hierarquia de necessidades em três níveis:

- Necessidades de Existência – combinam fatores fisiológicos e de segurança.
Ex: Salário, condição do ambiente de trabalho, segurança no cargo e benefícios.
- Necessidades de Relacionamento – envolve ser compreendido e aceito pelas pessoas que se relacionam com o indivíduo dentro e fora do trabalho.
- Necessidades de Crescimento – envolvem tanto o desejo de auto-estima como o de auto-realização.

No modelo Erc não existe uma progressão de nível rigorosamente, pois aceita a possibilidade de que os três níveis estejam ativos a qualquer momento. Também aceita que uma pessoa insatisfeita em qualquer um dos dois níveis mais altos pode retornar a concentrar-se no nível mais baixo (CLARET, 1998, p.84).

As críticas ao modelo de Aldefer, contudo, voltaram-se para o fato de que as pesquisas sobre a teoria Erc eram escassas. Sua popularidade é, de grande parte, devida à sua consciência com as teorias da escolha racional. A noção de que as pessoas moldam os seus fatos para satisfazer necessidades insatisfeitas oferece um

propósito e uma direção ao comportamento individual. Uma idéia atraente para muitos cientistas sociais.

Segundo Robbins (1999, p. 112):

A teoria Erc contém ainda uma dimensão de frustração-Regressão. Basicamente, Alderfer afirmou que a frustração de necessidades de ordem superior, suscita demandas de maior satisfação daquelas de ordem inferior. A incapacidade em satisfazer uma necessidade de relacionamento, tal como a de interação, tende a aumentar o desejo de mais dinheiro ou melhores condições de trabalho.

2.2.4 Comparação entre os Modelos: Maslow, Herzberg e Aldefer.

De acordo com Bergamini (1997, p.126), as semelhanças entre os três modelos são evidentes, entretanto existem também importantes contrastes.

Maslow e Alderfer centram-se nas necessidades internas do empregado, enquanto Herzberg diferencia as condições do cargo que podem ser promovidas para a satisfação de necessidades.

As interpretações populares dos modelos de Maslow e Herzberg sugerem que em sociedades modernas a maioria dos trabalhadores já satisfaz suas necessidades mais baixas, estando mais motivados por necessidades mais altas. Alderfer sugere que o fracasso na satisfação de necessidades de relacionamento ou de crescimento irá causar interesse renovado pelas necessidades de existência (BERGAMINI, 1997, p.127).

Finalmente, todos os três modelos indicam que antes de um administrador tentar aplicar uma recompensa, seria útil descobrir qual a necessidade particular do empregado naquele momento.

Entretanto, será considerado em questão, como base no estudo, a teoria de Herzberg, a qual enfatiza tanto os fatores higiênicos como os fatores motivacionais, envolvendo os sentimentos e as condições que rodeiam o empregado enquanto ele trabalha, englobando as condições físicas e ambientais do trabalho, salário, benefícios sociais, enfim, fatores tradicionais utilizados pelas organizações para se obter motivação dos colaboradores.

2.2.5 A motivação Extrínseca

Vários teóricos se dedicaram ao estudo da motivação extrínseca, porém foram os comportamentalistas que desenvolveram um estudo mais apurado sobre esse tema, defendendo a teoria de que qualquer comportamento pode ser modificado por meio das técnicas de condicionamento (BERGAMINI, 1997, p.129). Em relação à questão dos motivos, para os Behavioristas, motivação, por exemplo, é sinônimo de condicionamento (CODA, 1990, p.49). Dois são os conceitos chaves na compreensão do comportamento humano dentro da escola Behaviorista (DAVIS; NEWSTRON, 1992, p.110). O primeiro é o estímulo definido como qualquer modificação que venha ocorrer com uma ou mais variáveis do meio ambiente. O segundo é o de resposta entendida como reação comportamental do sujeito submetido aos estímulos inexistentes no meio ambiente.

Entendido dentro do referencial Behaviorista, o homem pode não apresentar nenhuma resposta comportamental caso não seja estimulado a isso por meio de uma variável que esteja fora dele. Todo seu comportamento foi aprendido por condicionamentos induzidos por fatores extrínsecos à sua personalidade (BERGAMINI, 1997, p.130). Assim, cada pessoa nada mais é do que a resultante de tudo aquilo que lhe foi ensinado, em termos do processo de ligação entre os estímulos que sofrem as reações que emitem para adaptar-se às variáveis ambientais que foi submetido. Partindo do pressuposto comportamentalista de que o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente, podemos entender que motivação extrínseca seria este estímulo externo, positivo que busca uma resposta também positiva, através da modificação de um comportamento inadequado (DAVIS; NEWSTRON, 1992, p.119).

Segundo Bergamini (1997, p.132), em termos de comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamentalista propõem que o interesse dos funcionários pelas recompensas externas tem

grande poder para determinar um desempenho satisfatório, como por exemplo, bônus salarial, financiamento de entretenimentos, melhorias na estrutura física da empresa, etc...

Constituem o contexto do cargo:

- Condições de trabalho e conforto;
- Políticas da organização e administração;
- Relações com o supervisor;
- Competência técnica do supervisor;
- Salários;
- Segurança no cargo;
- Relações com colegas.

2.2.6 A Motivação Intrínseca

Segundo Bergamini (1997, p.130), é uma força que se encontra no interior de cada indivíduo e que pode estar ligada a um desejo. Esta força é vista como um impulso que leva os seres vivos à ação. E esses impulsos são considerados como os representantes de determinadas formas de comportamento, por meio das quais os seres vivos procuram restabelecer o equilíbrio. Esse equilíbrio nunca é alcançado; e a satisfação nunca é plena, pois é exatamente o desequilíbrio orgânico e/ou psicológico que impulsiona o ser humano a buscar daquilo que seja capaz de saciar as carências vigentes, naquele dado momento.

Quanto maior for o estado de carência, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. O não atendimento destas necessidades ameaça a integridade física e psicológica do indivíduo, há uma quebra no equilíbrio homeostático do organismo.

A satisfação de uma necessidade não paralisa a ação do ser humano; pelo contrário, o próprio fato de satisfazer a uma necessidade faz com que outra venha à tona, disparando assim, nova conduta de busca rumo ao novo objetivo motivacional. Levando em conta este desencadeamento, toda e qualquer generalização sobre tipos de

objetivos motivacionais que sejam mais freqüentemente perseguidos pela maioria dos indivíduos parece ingênua e inadequada. Cada uma das pessoas a quem se pretende oferecer objetivos de satisfação motivacional poderá ser portadora de diferentes estados de carências internas (BERGAMINI, 1997, p.110).

Quando falamos de necessidade e conseqüentemente de motivação, precisamos examinar as diferenças individuais, para chegarmos a um conhecimento mais realista do que se passa naquele momento com cada um. O objetivo motivacional é, então, percebido a cada momento particular e a direção da busca será determinada por um fator interno e individual.

Podemos concluir, então, que a compreensão mais realista daquilo que foi conceituado como motivação só é conseguida à medida que seja levada em conta a dimensão intrínseca das necessidades humanas.

No caso das organizações, nada melhor como exemplo, do que observarmos como fica claro comprovar este tipo de motivação, quando o funcionário atua em uma função que lhe permite auto-realização proporcionando desta forma a elevação de sua auto-estima. Quando isso acontece, a sua eficiência é comprovada e produz resultados os quais superam a expectativa da empresa.

2.3 OS INCENTIVOS MOTIVACIONAIS

A motivação está estreitamente voltada para o atendimento das necessidades individuais do homem. Portanto, cabe ao administrador estar consciente de sua função de motivar os subordinados para que a empresa possa atingir de maneira mais eficaz os seus objetivos.

Cabe a ele também, se preocupar constantemente com o aspecto da motivação preventiva; ou seja, ele deve provocar motivos satisfatórios para que os subordinados trabalhem motivados. Torna-se incômodo para o Administrador quando ele é surpreendido por funcionários em situações de descontentamento, por não ter planejado o seu sistema motivacional. A prática da motivação corretiva, nestas

situações torna-se vulnerável o trabalho do Administrador, expondo-o a situações por vezes não muito cômodas (CLARET, 1998, p.84).

Para que o Administrador possa planejar o seu sistema motivacional, ele deve estar atento para um conjunto de incentivos, dos quais destaca:

- Dinheiro

É o incentivo mais largamente usado. Embora devam salientar que sua utilização possibilita o atendimento das necessidades básicas e de segurança (em parte). Porém, de modo algum, o pagamento pode, pura e simplesmente, satisfazer às necessidades sociais e de auto-realização.

- Segurança

Em vez de salários, muitas empresas atualmente procuram dar segurança a seus funcionários, seja na formas de assistência médica, hospitalar e dentária ou através de práticas administrativas, visando proporcionar-lhes a estabilidade desejada. Entretanto se os salários oferecidos não forem suficientes para satisfazer às necessidades fisiológicas, a possível estabilidade oferecida não surtirá os efeitos desejados.

- Elogio e Reconhecimento

Embora seja na prática pouco utilizados, como agentes motivadores, o emprego do elogio e do reconhecimento profissional pode estimular o auto-respeito, a auto confiança e propiciar que o funcionário explore suas próprias potencialidades.

- Participação

A participação dos funcionários no processo da tomada de decisão e nas resoluções dos problemas do dia-a-dia propicia uma maior integração na empresa e facilita a eliminação do "medo" pelo desconhecido e aumenta sua segurança e autoconfiança.

- Aperfeiçoamento Profissional

O ser humano, geralmente é ávido por novos conhecimentos, além do que a competitividade reinante em nossa sociedade, obriga que o indivíduo busque o aperfeiçoamento profissional constante, para que não fique desatualizado em função do surgimento de novas técnicas, teorias e preceitos administrativos.

- Avaliação de Esforços

Todo indivíduo é colaborador da empresa. Entretanto, como as funções individuais encontram-se diluídas pela organização, em alguns casos, fica muito difícil para o funcionário observar a importância do seu trabalho para a consecução dos objetivos. Portanto, cabe ao administrador salientar junto aos seus subordinados, que por mais insignificante que seja o trabalho executado, ele é de grande importância para a empresa.

- Incentivo a Criatividade

A criatividade é algo inerente ao homem. E, quanto mais for estimulada, maior será a satisfação do indivíduo. Portanto, cabe ao administrador facilitar o surgimento este estímulo, pois assim poderá gerar um maior interesse pelo trabalho que realiza.

Motivação é a diferença que faz a diferença. É a diferença entre os que dão certo. É a chave que abre a porta e reúne na mesma

pessoa o talento, a persistência, a educação, a inteligência e o incentivo. E essa "equipe" acaba por dar consistência à construção dos nossos propósitos individuais, transformando nossos sonhos em realidade. Não existe nenhum truque para vencer.

O esforço não acaba após motivar a equipe, é necessário manter a motivação em alta. Isto é possível dando variedades às condições de trabalho, melhorando o sistema de gerenciamento e atribuindo grande valor aos colaboradores.

2.4 MOTIVAÇÃO NA EMPRESA

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).

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.

A grande sacada é apostar no potencial humano. E as empresas estão pagando para ver. 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.

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 eliminação de estressores também deve ser observada, tais como falta de organização, higiene e segurança no ambiente de trabalho, pois podem roubar energia que pode ser melhor aproveitada. Sendo assim, empresa e os colaboradores devem estar dispostos a correr riscos, a encarar desafios, para poderem assim, juntos ficarem envolvidos e motivados com o processo do qual fazem parte. 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.

Segundo a Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE), os shoppings centers são definidos como centro comercial planejado, sob administração única e centralizada, e que:

2.5 O SURGIMENTO DOS SHOPPINGS CENTERS

Surgidos no início da década de 50 nos Estados Unidos, os centros comerciais conhecidos como shopping centers são empreendimentos que oferecem, em espaço compartilhado, produtos e serviços diversos, além de atividades de lazer e entretenimento. Estas características conferem aos shoppings centers um grande poder atrativo, provocando um intenso movimento de veículos e pedestres em suas imediações, podendo causar desequilíbrios entre a oferta e a demanda de espaço viário nestas áreas.

O *International Council of Shopping Center*, conforme apresentado em Conceição (1984, p. 68), define shopping center como um grupo de estabelecimentos comerciais unificados arquitetonicamente e construídos em terreno previamente planejado e desenvolvido, devendo ser administrado como uma unidade operacional, sendo o tamanho e tipo de lojas existentes relacionados diretamente com a área de influência comercial que esta unidade serve, com oferta de estacionamento compatível com o conjunto das lojas existentes no projeto. De acordo com Conceição (1984, p. 72), esta definição significa eliminar, como conceito de shopping center, aglomerações desordenadas de pequenas lojas ou de lojas individuais que se espalham em ruas ou galeria, com ou sem estacionamento. Entretanto, um shopping center constitui-se num grupo integrado de estabelecimentos comerciais que é planejado, desenvolvido, pertencido e gerenciado como uma unidade. A composição de um shopping center está relacionada à sua área de mercado em termos de tamanho, localização e tipo de loja. Um shopping center deve oferecer, também no local, facilidades de estacionamento suficientes para servir sua própria demanda.

Segundo a Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE), os shoppings centers são definidos como centro comercial planejado, sob administração única e centralizada, e que:

- Seja composto de lojas destinadas à exploração de ramos diversificados de comércio e prestação de serviços, e que permaneçam, em sua maior parte, objeto de locação;
- Estejam os locatários sujeitos a normas contratuais padronizadas, visando à manutenção do equilíbrio da oferta e da funcionalidade, para assegurar, como objetivo básico, a conveniência integrada;
- Varie o preço da locação, ao menos em parte, de acordo com o faturamento dos locatários;
- Ofereça aos usuários estacionamento permanente e tecnicamente bastante.

Ainda segundo a ABRASCE, as características básicas que distinguem um shopping center de outra atividade comercial ou imobiliária são as seguintes:

- Localização em ponto previamente estudado;
- Presença de lojas-âncora (supermercados, loja de departamentos etc.);
- Planejamento técnico de variedades de ramos de lojistas (*tenant mix*);
- Sistema básico de locação das lojas como forma adequada de se manter o planejamento da variedade de ramos de lojistas;
- Estacionamento compatível com área bruta locável;
- Idoneidade e capacidade empresarial do grupo empreendedor.

Já quanto às características de suas lojas, a Associação Brasileira de Lojistas de Shopping Centers (ALSHOP) classifica esses empreendimentos de acordo com as seguintes categorias:

- Shopping Tradicional: estabelecimento especificamente para abrigar um centro de compras e que apresenta mix diversificado, praça de alimentação, área de lazer, estacionamento e elevado nível de conforto como ar condicionado, escadas rolantes, elevadores, segurança etc. O número de lojas-âncora, a quantidade de lojas e o fato de haver lojas próprias junto com lojas alugadas são considerados fatores que completam as características dessa categoria.

- Shopping Outlet: estabelecimento que concentra lojas de fábrica, com alguns poucos ramos comerciais e de serviços considerados de apoio.
- Shopping Temático: estabelecimento cujas lojas estão voltadas preferencialmente a um segmento básico do mercado.
- Shopping Rotativo: estabelecimento com índice de conforto menor que o dos shoppings tradicionais, geralmente com lojas de tamanho reduzido e onde não se pratica a obrigatoriedade da permanência do lojista no shopping.

Nele, a locação é feita por períodos diversos e mais curtos que nos shoppings tradicionais. O comércio habitualmente praticado no *shopping* rotativo está voltado a produtos de baixo valor. Também podem ser considerados como shoppings de desconto.

- Shopping de Atacado: estabelecimento cujas lojas operam exclusivamente com vendas no atacado. Atuam, basicamente, nos ramos de confecção, acessórios e calçados.

2.6 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

De acordo com Davis; Newstrow (1992, p. 122), a Satisfação no Trabalho "é um conjunto de elementos favoráveis ou desfavoráveis com quais os empregados vêem seu trabalho", podendo referir-se a apenas um empregado, ou a um grupo. A satisfação no trabalho está diretamente relacionada ao conteúdo do cargo e ao clima organizacional, chefia e colegas. Ela é dinâmica e pode ser destruída rapidamente do que desenvolvida, devido a possível mudança de atitude dos funcionários.

Deste modo, a satisfação se diferencia do envolvimento no trabalho. As pessoas estão muito envolvidas em seus trabalhos, levam a sério, e seus sentimentos estão muito afetados por suas experiências no trabalho e se sentirão muito mais satisfeitos ou insatisfeitos em seus trabalhos segundo o seu grau de desempenho.

Chiavenato (1992, p.171) diz que o desempenho humano está diretamente relacionado a motivação, ao esforço individual e a

satisfação para execução de uma tarefa. Se o grau de satisfação for positivo, realimentará positivamente a motivação para a realização de uma nova tarefa, caso ocorra o contrário, a motivação será realimentada de forma negativa ou nula.

Já Maslow (1999, p.127) diz que uma necessidade satisfeita deixa de motivar o comportamento. Quando uma necessidade muito intensa for satisfeita, podemos dizer que ela está saciada, ou seja, essa necessidade foi satisfeita no sentido de que agora outra necessidade positiva é mais intensa.

Segundo Herzberg, o enriquecimento do cargo atribui oportunidades para o desenvolvimento psicológico do empregado, ao passo que a ampliação ao cargo, simplesmente torne, um cargo estruturalmente maior.

Portanto, uma empresa quando tem funcionários satisfeitos terá índices mais baixos de rotatividade. Ou seja, a satisfação do trabalho é imprescindível, pois, resulta em maior produtividade e melhor desempenho dos funcionários.

3.2 UNIVERSO DE PESQUISA

Para a realização do estudo exploratório-descritivo o universo da pesquisa constituiu-se de todos os funcionários do Shopping Midway. Para o estudo documental as fontes de pesquisa foram realizadas através pesquisa de marketing de natureza bibliográfica e documental, livros, material retirado da internet, com o objetivo de explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA DE DADOS

Conforme Lakatos e Marconi (1992, p.40), o "método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo [...] traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista".

Neste sentido, o método não tem por objetivo analisar apenas os resultados da investigação científica, mas o processo percorrido na investigação e apresentar os resultados apresentados na pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva. Exploratória porque foi a primeira aproximação com a temática objetivando maior conhecimento do estado da arte, dos autores especialistas que atuam na área, enfim, a consulta a fontes de informação que propiciem uma maior familiaridade do pesquisador com o assunto. Descritiva porque, após a fase exploratória inicia-se a fase da pesquisa descritiva que nas palavras de Santos (2001, p. 26) trata-se de "um levantamento das características conhecidas, componentes do fato/fenômeno/problema".

3.2 UNIVERSO DE PESQUISA

Para a realização do estudo exploratório-descritivo o universo da pesquisa constitui-se de todos os funcionários do Shopping Midway. Para o estudo documental as fontes de pesquisa foram realizadas através pesquisa de marketing de natureza bibliográfica e documental: livros, material retirado da internet, com o objetivo de explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Várias são as técnicas que podem ser utilizadas para coletar dados sobre um determinado grupo social. Para a coleta de dados desta pesquisa, optou-se pela aplicação de um questionário, visto que, segundo Barros e Lehfeld (1986, p. 109) "permite ao pesquisador abranger um maior número de pessoas e de informações em espaço de tempo mais curto que em outras técnicas de pesquisa" e de perceber "que o pesquisador tem tempo suficiente para refletir sobre as questões e respondê-las mais adequadamente".

Sendo assim, como instrumento de coleta de dados foi utilizado nesta pesquisa um questionário formulado e composto por 27 questões relacionadas ao trabalho, tais como: Grau de Satisfação com relação ao trabalho, Motivos que levam a trabalhar no Shopping Midway Mall, Imagem Global da Organização, Desempenho Global da Organização, Papel da Organização na Sociedade, Relações da Organização com os Cidadãos e a Sociedade, Nível de Envolvimento das pessoas na Organização e na respectiva Missão, Relacionamento com a Diretoria, Sistema de Avaliação de Desempenho, Sistema de Salários e Recompensas, Cultura Organizacional da Empresa, Postura da Organização face à Mudança e à Modernização, Grau de Satisfação em relação ao Ambiente de Trabalho, Grau de Satisfação em relação aos Benefícios e Garantias que a empresa oferece, Salário comparado com a Capacidade Profissional, Grau de Satisfação em relação à Carga Horária, Condições de Higiene e Segurança, Grau de Satisfação em relação às Atividades Sociais, Grau de Satisfação em relação aos Serviços Sociais (assistência médica e de enfermagem, apoio nos gastos com a saúde, etc.), Grau de Satisfação em relação à Oportunidade de Crescimento, Envolvimento nos Processos de Tomada de Decisão, Mecanismos de Consulta e diálogo entre os Colaboradores e Gestores, Motivação para aprender Novos Métodos de Trabalho, Motivação para desenvolver Trabalho em Equipe, Motivação para participar em Projetos de Mudança na Organização, Motivação para sugerir Melhorias.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada pela própria pesquisadora através da distribuição dos questionários a cada funcionário da empresa pesquisada. Sendo o preenchimento de forma individual e em seguida desenvolvida a pesquisadora.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados na pesquisa foram trabalhados através do software Excel e analisados quantitativamente, a partir de ferramentas estatísticas. Sendo os dados reunidos em conjuntos para análises e conclusão do relatório final.

Idade	Até 25 anos	23	23%
	De 26 a 30 anos	2	3%
Sexo	Feminino	48	48%
	Masculino	12	12%
Estado civil	De 31 a 35 anos	18	18%
	De 36 a 40 anos	6	6%
	Acima de 41 anos	6	6%
	Casado	29	29%
	Solteiro	43	43%
Estado civil	Viúvo	6	6%
	Divorciado	3	3%
	Outros	13	13%
Tem filhos?	Sim	22	22%
	Não	68	68%
Grau de instrução	2º Grau Completo	36	36%
	2º Grau incompleto	3	3%
	Superior Completo	18	18%
	Superior Incompleto	32	32%
	Pós-Graduação	10	10%
	Outros	13	13%
Renda	Até R\$ 500,00	40	40%
	R\$ 501,00 a 1.000,00	36	36%
	R\$ 1.001,00 a 1.500,00	3	3%
	R\$ 1.501,00 a 2.000,00	3	3%
	R\$ 2.001,00 a 2.500,00	10	10%
	R\$ 2.501,00 a 3.000,00	3	3%
	Acima de R\$ 3.000,00	3	3%

Quadro 2 - Perfil dos funcionários do Shopping Midway Mall

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2008.

4 RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

	VARIÁVEL	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
Tempo de Serviço	Menos de um ano	74	74%
	1 a 3 anos	23	23%
	4 a 9 anos	3	3%
Sexo	Feminino	48	48%
	Masculino	52	52%
Idade	Até 20 anos	16	16%
	De 21 a 31 anos	56	56%
	De 32 a 41 anos	16	16%
	De 42 a 51 anos	6	6%
	Acima de 51 anos	6	6%
Estado civil	Casado	29	29%
	Solteiro	49	49%
	Viúvo	6	6%
	Divorciado	3	3%
	Outros	13	13%
Tem filhos?	Sim	32	32%
	Não	68	68%
Grau de Instrução	2º Grau Completo	36	36%
	2º Grau Incompleto	3	3%
	Superior Completo	19	19%
	Superior Incompleto	32	32%
	Pós-Graduação	10	10%
Renda	Até R\$ 500,00	40	40%
	R\$ 501,00 a 1.000,00	35	35%
	R\$ 1.001,00 a 1.500,00	3	3%
	R\$ 1.501,00 a 2.000,00	6	6%
	R\$ 2.001,00 a 2.500,00	10	10%
	R\$ 2.501,00 a 3.000,00	3	3%
	Acima de R\$ 3.000,00	3	3%

Quadro 2 - Perfil dos funcionários do Shopping Midway Mall

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

Observa-se que 74% trabalham na empresa a menos de 1 ano. O sexo masculino predomina com 52%. A faixa etária de maior incidência é de adultos jovens, representando 56% de 21 a 31 anos. O estado civil predominante é de pessoas solteiras com índice de 49%, a maioria com 68% tem filhos. Em relação ao grau de instrução dos funcionários, 36% tem a formação do 2º grau completo, e a respectiva renda se apresenta através de 40%, indivíduos que tem ganho salarial até R\$ 500,00.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS

GRÁFICO 2 – Motivos que levam a trabalhar no Shopping Midway Mall

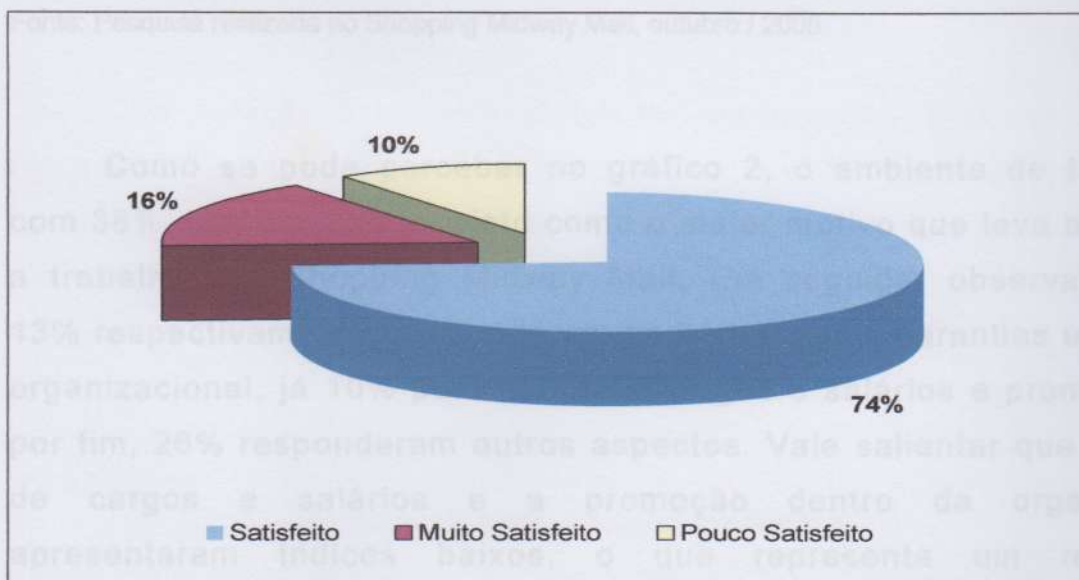


GRÁFICO 1 – Grau de Satisfação com relação ao trabalho realizado

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

De acordo com o gráfico 1, 74% dos entrevistados alegaram estar satisfeitos com relação ao trabalho realizado dentro da organização, e 16% muito satisfeitos. Assim pode-se verificar que apenas 10% dos funcionários afirmaram estar pouco satisfeitos.

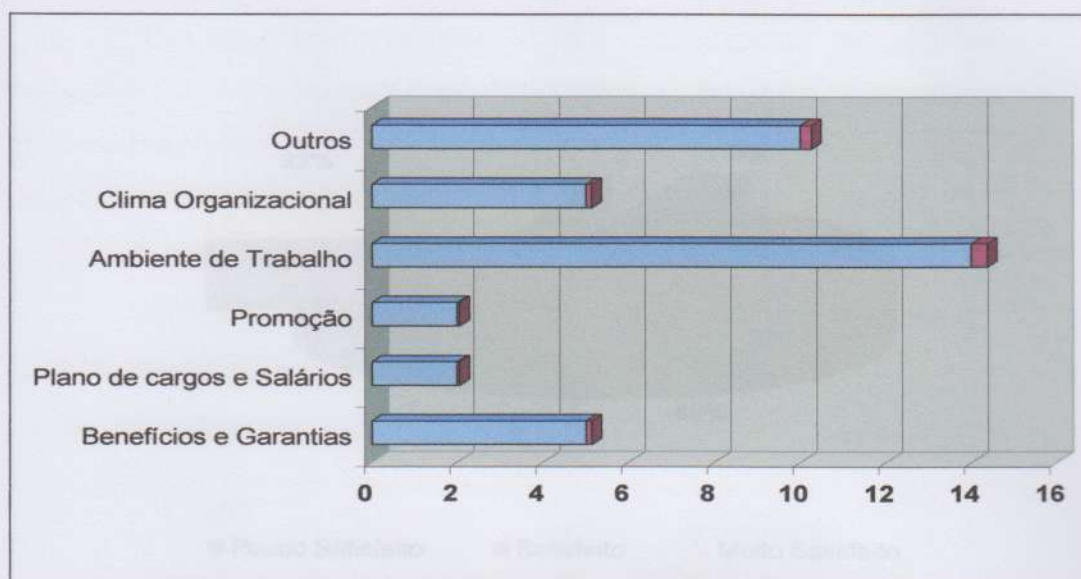


GRÁFICO 2 – Motivos que levam a trabalhar no Shopping Midway Mall

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

Como se pode perceber no gráfico 2, o ambiente de trabalho, com 38% das citações foi visto como o maior motivo que leva a pessoa a trabalhar no Shopping Midway Mall. Em seguida, observa-se que 13% respectivamente, responderam os benefícios e garantias e o clima organizacional, já 10% para plano de cargos e salários e promoção, e por fim, 26% responderam outros aspectos. Vale salientar que o plano de cargos e salários e a promoção dentro da organização apresentaram índices baixos, o que representa um resultado preocupante para fins da satisfação dos funcionários.

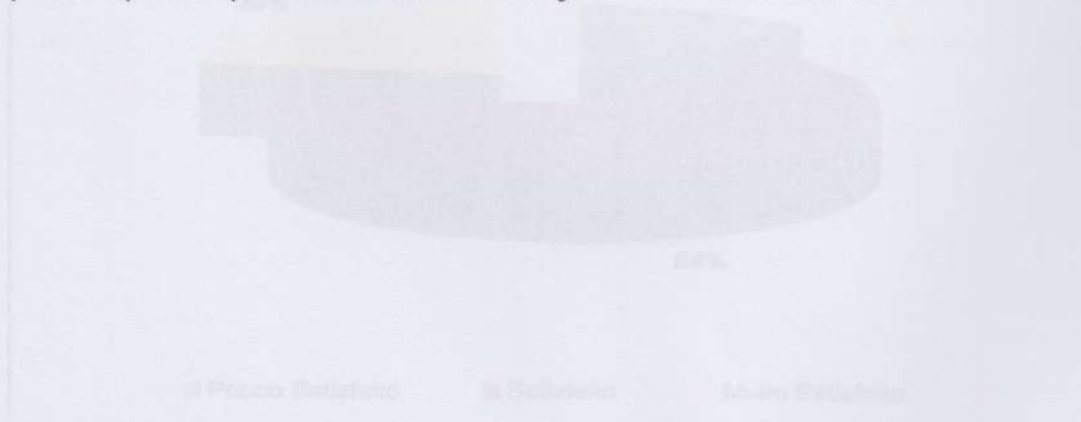


GRÁFICO 4 – Desempenho Global da Organização

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

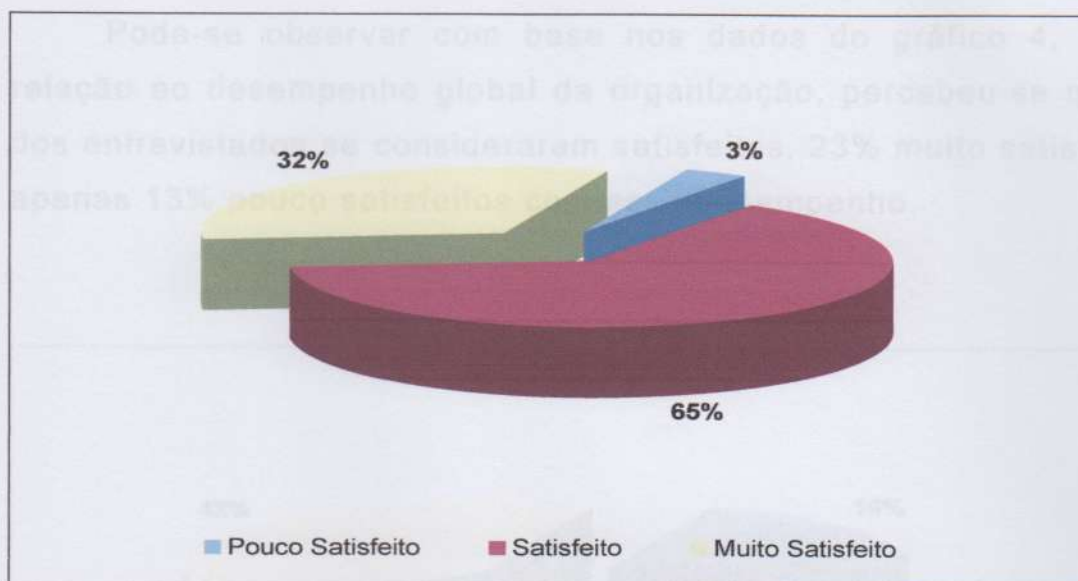


GRÁFICO 3 – Imagem Global da Organização

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

Com relação à imagem global da organização, pode-se verificar no gráfico 3, que houve um grau de satisfação bastante relevante, onde 65% dos entrevistados se consideraram satisfeitos, 32% muito satisfeitos, o que representa um índice significativo se comparado aos 3% que se consideraram pouco satisfeitos.

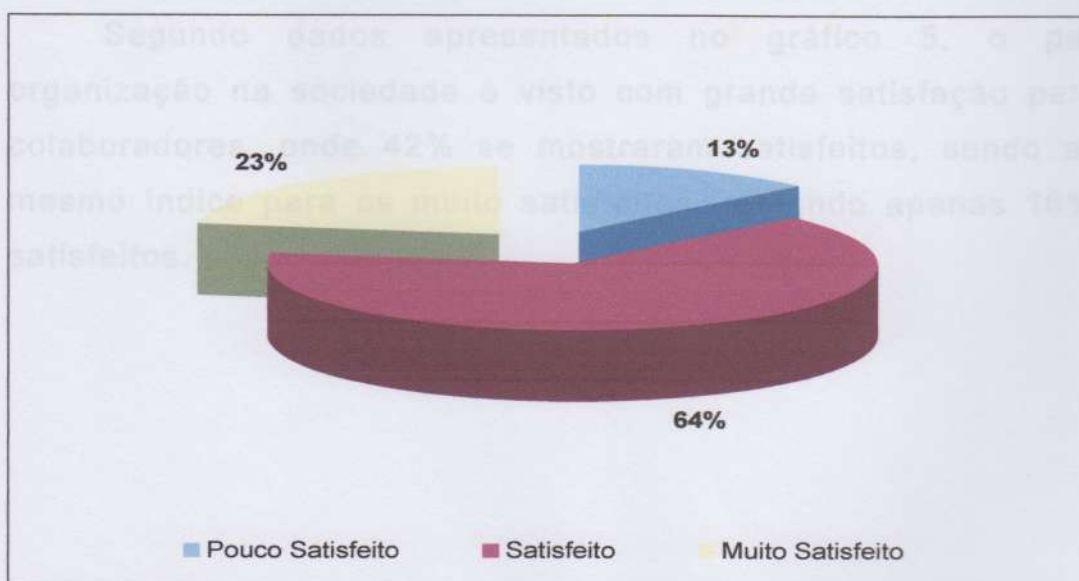


GRÁFICO 4 – Desempenho Global da Organização

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

Pode-se observar com base nos dados do gráfico 4, que em relação ao desempenho global da organização, percebeu-se que 64% dos entrevistados se consideraram satisfeitos, 23% muito satisfeitos, e apenas 13% pouco satisfeitos com esse desempenho.

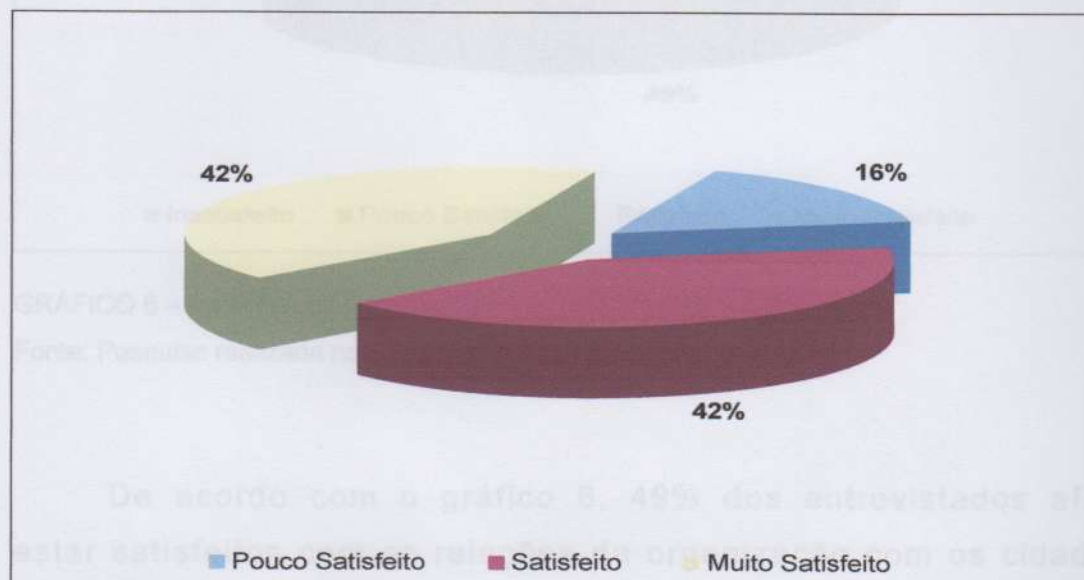


GRÁFICO 5 – Papel da Organização na Sociedade

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

Segundo dados apresentados no gráfico 5, o papel da organização na sociedade é visto com grande satisfação pelos seus colaboradores, onde 42% se mostraram satisfeitos, sendo assim, o mesmo índice para os muito satisfeitos, restando apenas 16% pouco satisfeitos.

GRÁFICO 7 – Nível de Envolvimento dos recursos na Organização e na respectiva Missão

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

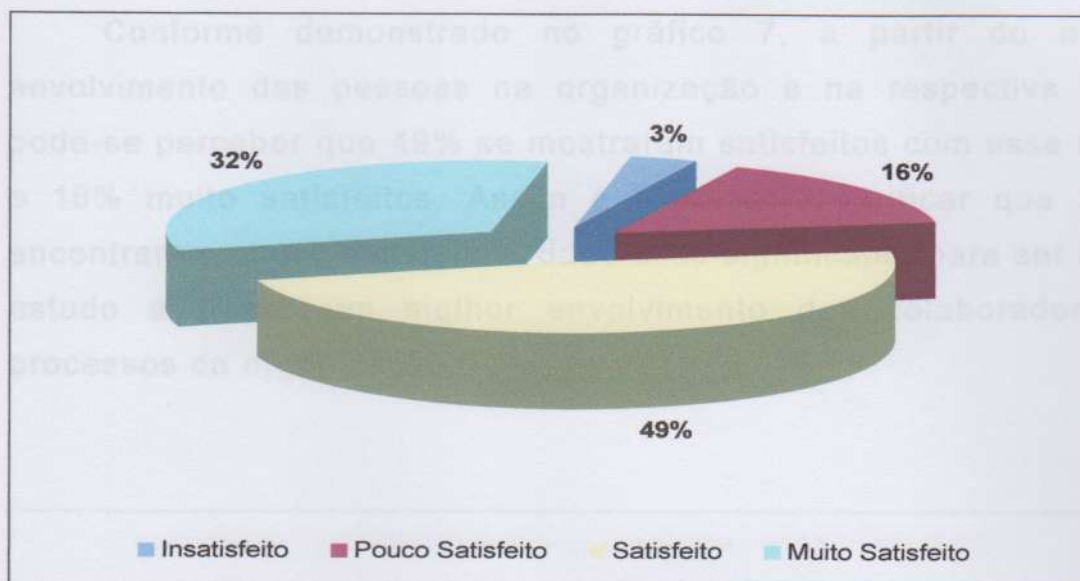


GRÁFICO 6 – Relações da Organização com os Cidadãos e a Sociedade

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

De acordo com o gráfico 6, 49% dos entrevistados afirmaram estar satisfeitos com as relações da organização com os cidadãos e a sociedade, 32% se apresentaram muito satisfeitos, 16% pouco satisfeitos, e 3% insatisfeitos.

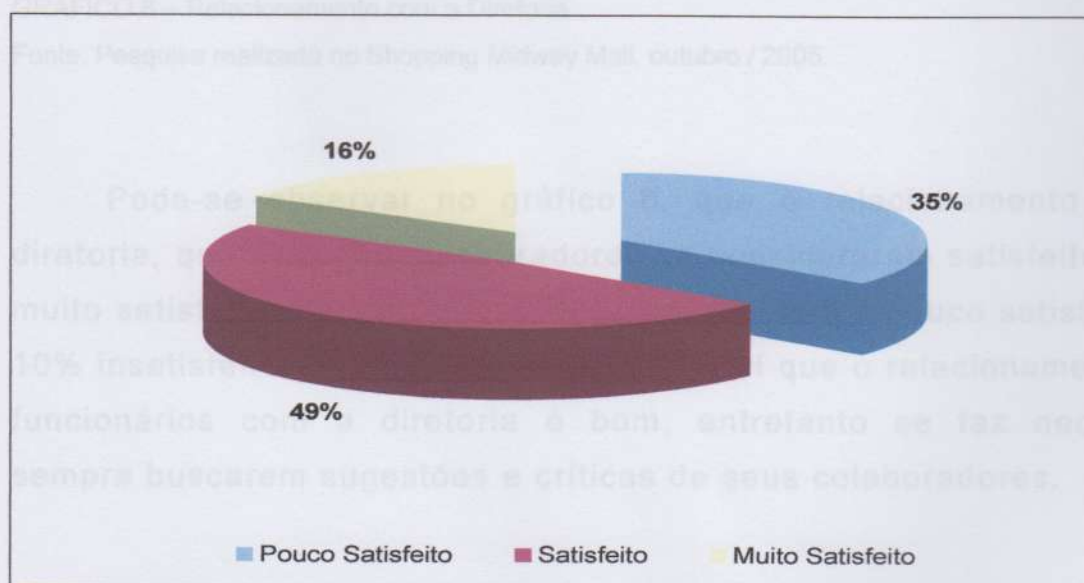


GRÁFICO 7 – Nível de Envolvimento das pessoas na Organização e na respectiva Missão

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

Conforme demonstrado no gráfico 7, a partir do nível de envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão, pode-se perceber que 49% se mostraram satisfeitos com essa relação, e 16% muito satisfeitos. Assim é importante verificar que 35% se encontraram pouco satisfeitos, dado esse significativo para ser base de estudo a trazer um melhor envolvimento dos colaboradores nos processos da organização.

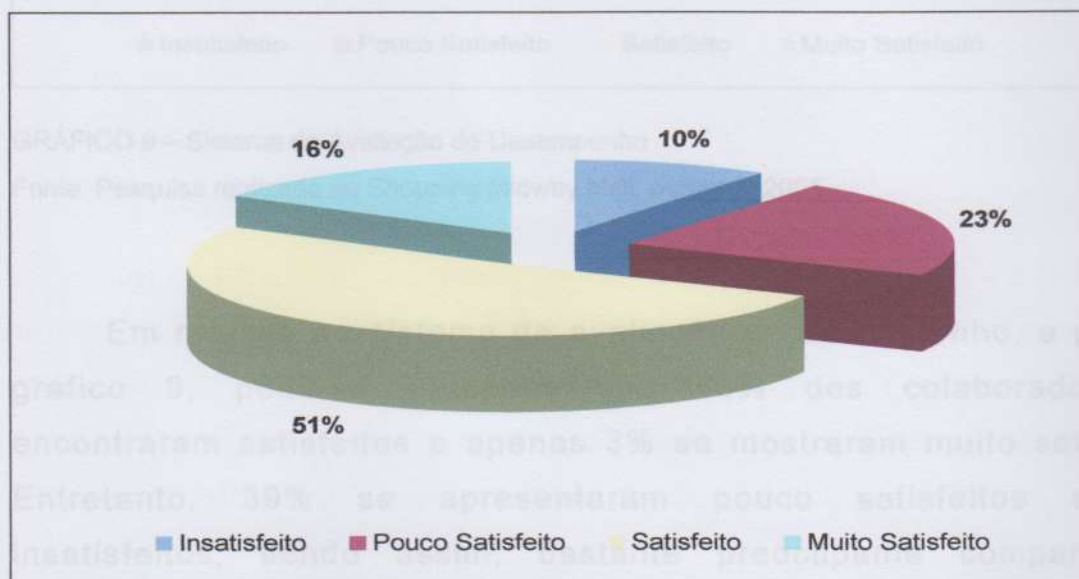


GRÁFICO 8 – Relacionamento com a Diretoria

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

Pode-se observar no gráfico 8, que o relacionamento com a diretoria, que 51% dos colaboradores se consideraram satisfeitos, 16% muito satisfeitos. Sendo que 23% se apresentaram pouco satisfeitos, e 10% insatisfeitos. Verifica-se então no geral que o relacionamento dos funcionários com a diretoria é bom, entretanto se faz necessário sempre buscarem sugestões e críticas de seus colaboradores.

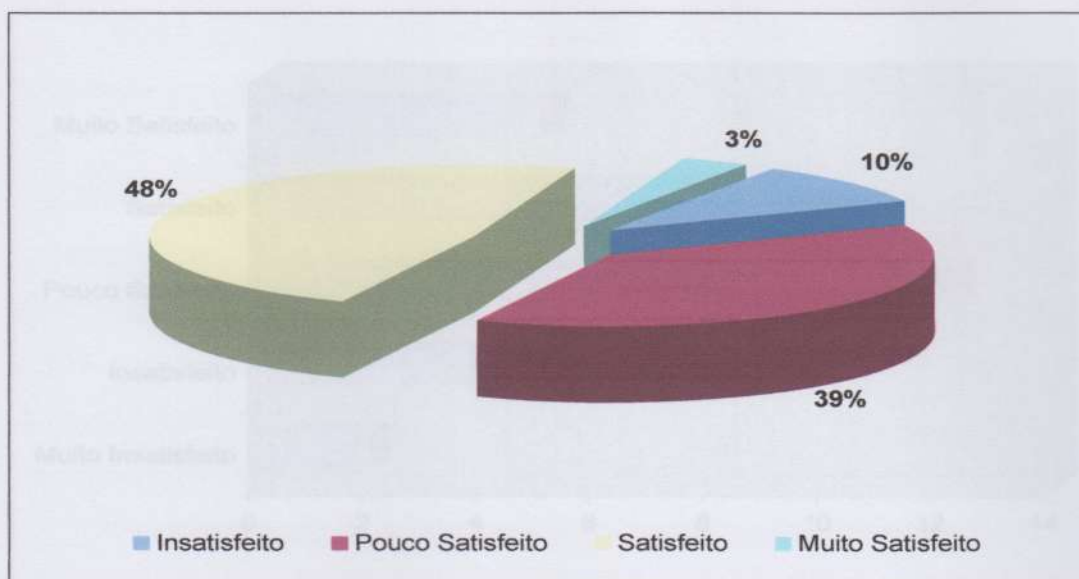


GRÁFICO 9 – Sistema de Avaliação de Desempenho

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

Em relação ao sistema de avaliação de desempenho, a partir do gráfico 9, pode-se perceber que 48% dos colaboradores se encontraram satisfeitos e apenas 3% se mostraram muito satisfeitos. Entretanto, 39% se apresentaram pouco satisfeitos e, 10% insatisfeitos, sendo assim, bastante preocupante comparado ao percentual das pessoas satisfeitas.

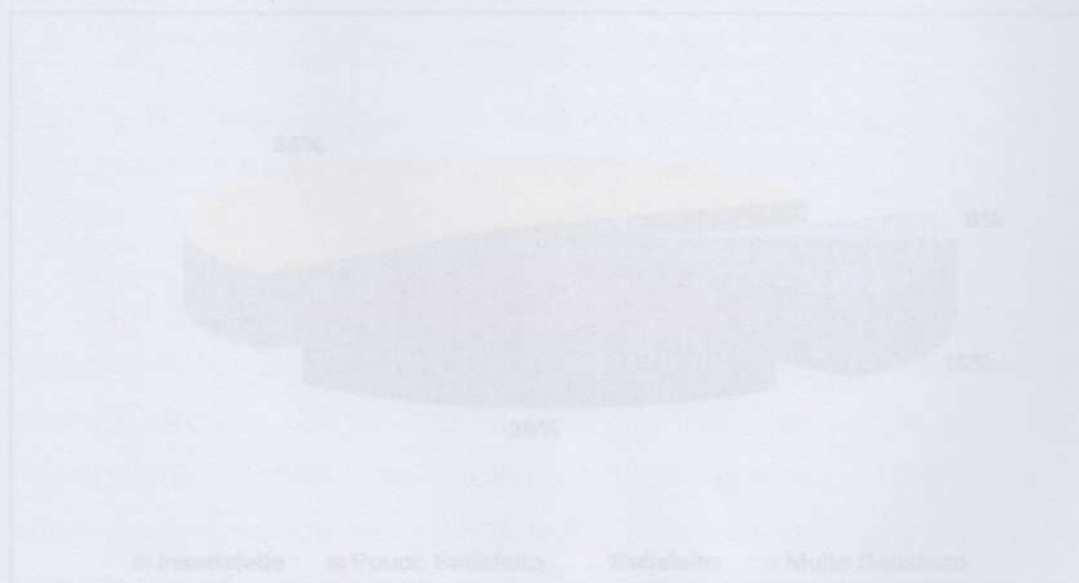


GRÁFICO 11 – Cultura Organizacional da Empresa

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

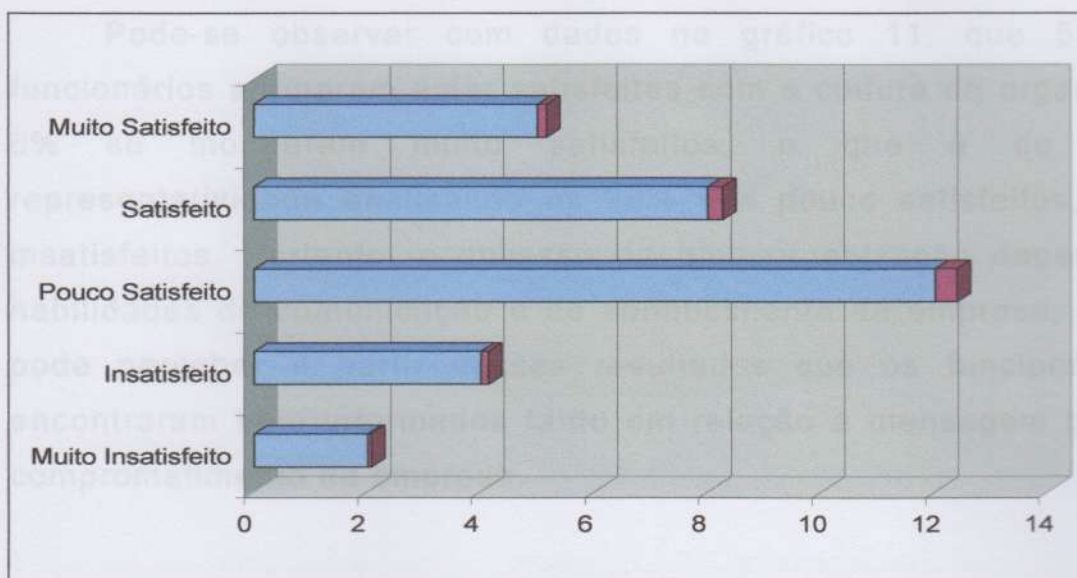


GRÁFICO 10 – Sistema de Salários e Recompensas

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

De acordo com o gráfico 10, 39% dos entrevistados se mostraram pouco satisfeitos com relação ao sistema de salários e recompensas, 13% insatisfeitos, e 6% muito insatisfeitos. Ficando 42% dos funcionários satisfeitos e muito satisfeitos, o que representa um dado a ser avaliado para a melhoria da organização como um todo.

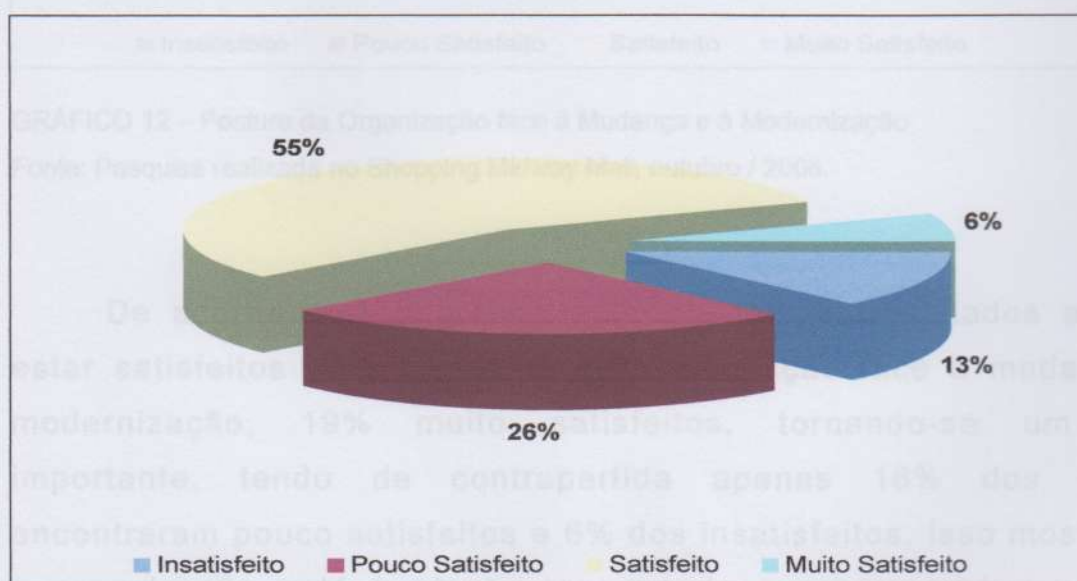


GRÁFICO 11 – Cultura Organizacional da Empresa

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

Pode-se observar com dados no gráfico 11, que 55% dos funcionários afirmaram estar satisfeitos com a cultura da organização, 6% se mostraram muito satisfeitos, o que é de grande representatividade analisando os 26% dos pouco satisfeitos, e 13% insatisfeitos. Portanto, o sucesso de uma organização depende das habilidades de comunicação e de conhecimento da empresa, onde se pode perceber a partir desses resultados que os funcionários se encontraram bem informados tanto em relação a mensagem quanto o comprometimento da empresa.

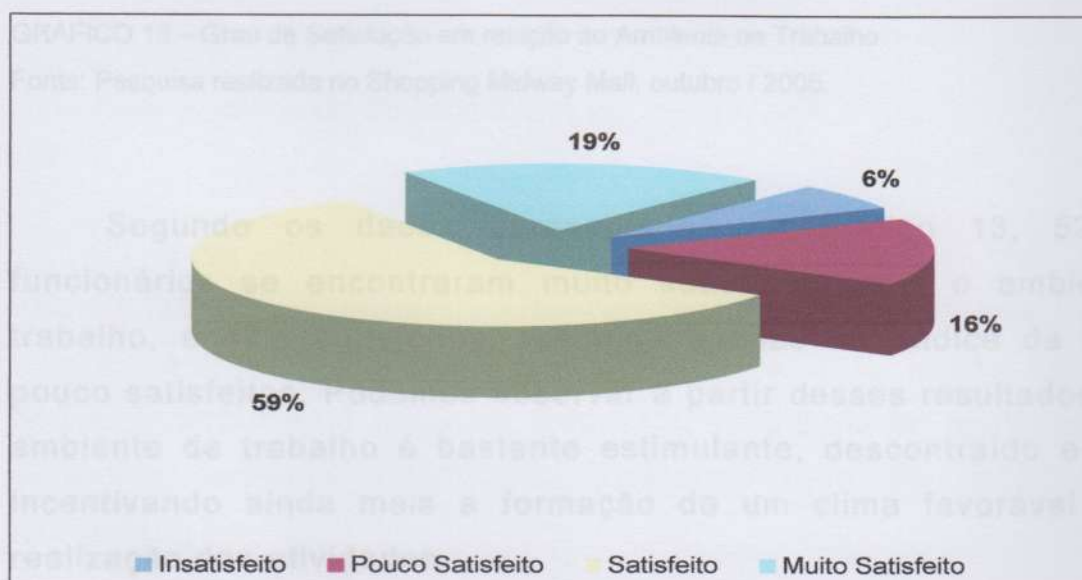


GRÁFICO 12 – Postura da Organização face à Mudança e à Modernização

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

De acordo com o gráfico 12, 59% dos entrevistados alegaram estar satisfeitos com a postura da organização face à mudança e a modernização, 19% muito satisfeitos, tornando-se um índice importante, tendo de contrapartida apenas 16% dos que se encontraram pouco satisfeitos e 6% dos insatisfeitos. Isso mostrou que a organização está bastante preocupada em acompanhar as novas tendências e exigências do mercado, oferecendo modernização nos seus processos.

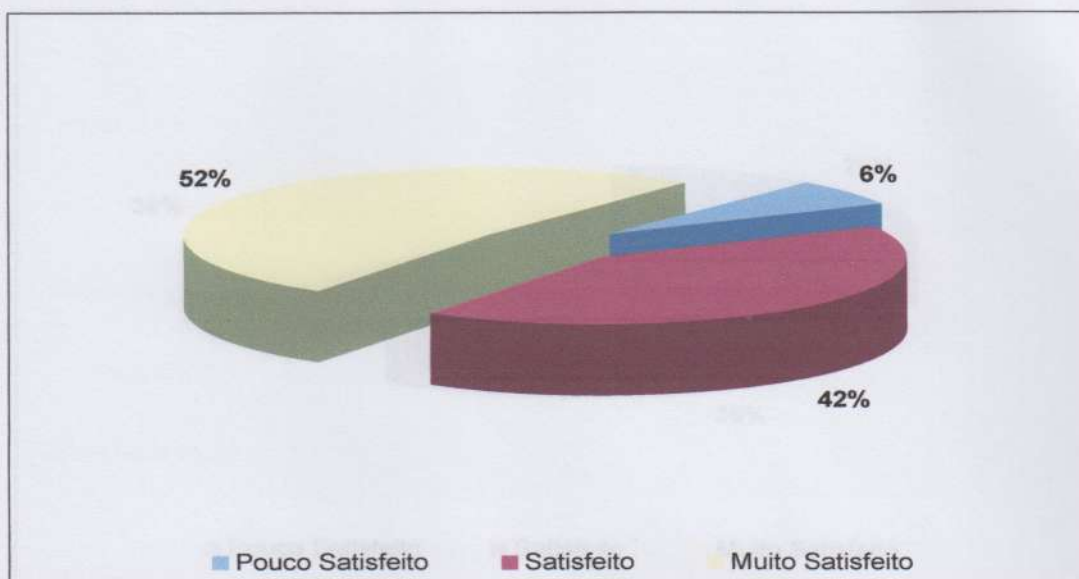


GRÁFICO 13 – Grau de Satisfação em relação ao Ambiente de Trabalho

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

Segundo os dados apresentados no gráfico 13, 52% dos funcionários se encontraram muito satisfeitos com o ambiente de trabalho, e 42% satisfeitos, restando apenas um índice de 6% dos pouco satisfeitos. Podemos observar a partir desses resultados, que o ambiente de trabalho é bastante estimulante, descontraído e alegre, incentivando ainda mais a formação de um clima favorável para a realização das atividades.

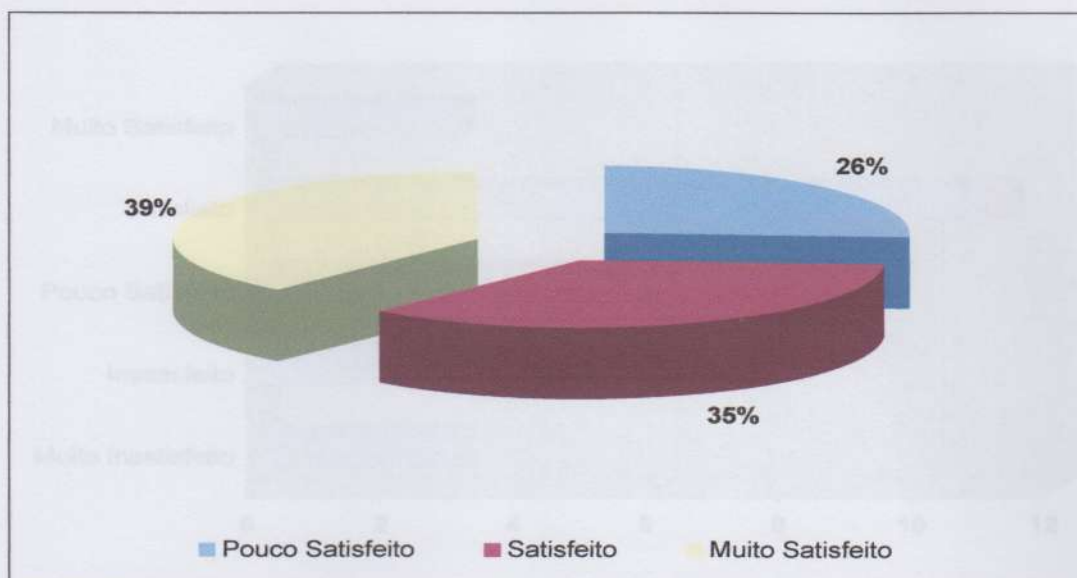


GRÁFICO 14 – Grau de Satisfação em relação aos Benefícios e Garantias que a empresa oferece

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

O resultado apresentado no gráfico 14 nos mostra que 39% dos entrevistados se sentiram muito satisfeitos em relação aos benefícios que a empresa oferece, 35% satisfeitos e 26% pouco satisfeitos. Assim, é importante ressaltar que 74% consideraram os benefícios e garantias bastante satisfatório, indicando uma percepção positiva nesse quesito.

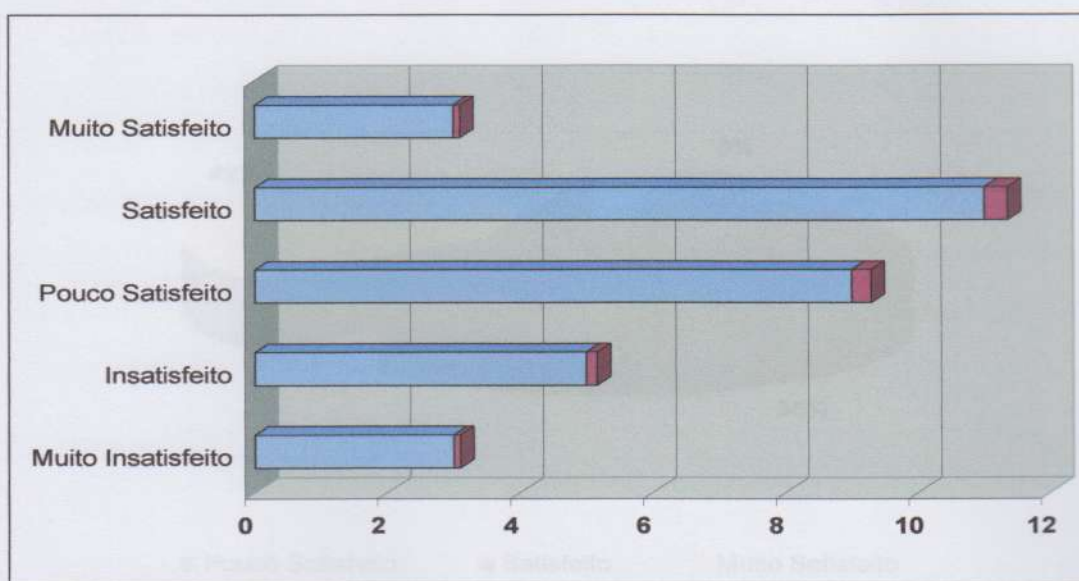


GRÁFICO 15 – Salário comparado com a Capacidade Profissional

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

Como se pode observar no gráfico 16, 35% dos funcionários se sentiram insatisfeitos. Com relação ao salário comparado com a capacidade profissional, pode-se perceber no gráfico 15, que 35% se apresentaram satisfeitos, 10% muito satisfeitos. Levando em consideração o resultado somado dos funcionários pouco satisfeitos, insatisfeitos e muito insatisfeitos, obter-se-á um índice de 55% o que representa um dado considerável e bastante preocupante para a organização.



GRÁFICO 17 – Condições de Higiene e Segurança

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

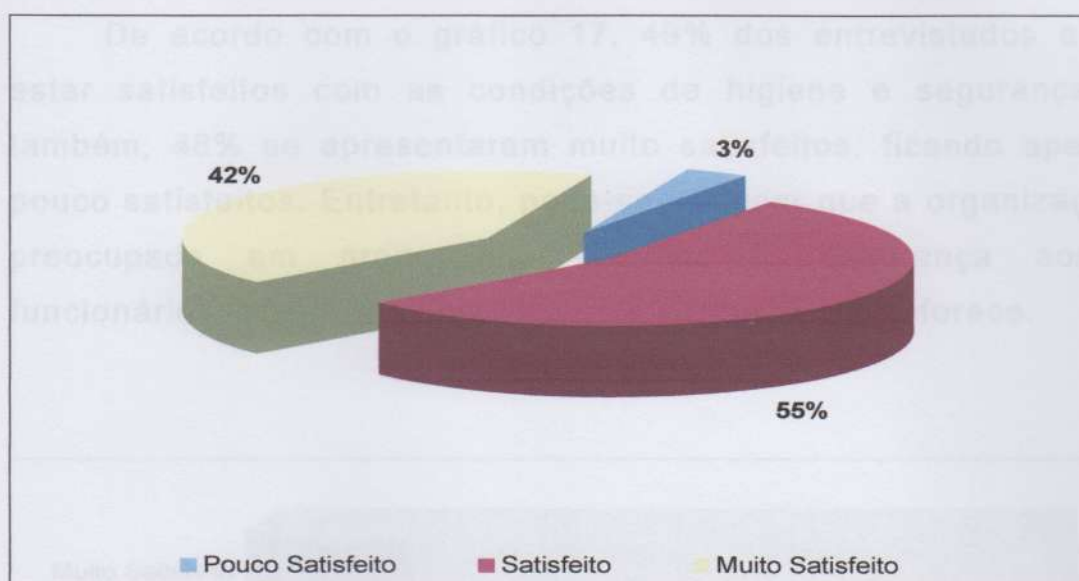


GRÁFICO 16 – Grau de Satisfação em relação à Carga Horária

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

Como se pode observar no gráfico 16, 55% dos funcionários se sentiram satisfeitos em relação à carga horária, 42% muito satisfeitos, e apenas 3% pouco satisfeitos. Portanto, verifica-se que a jornada de trabalho foi bem distribuída, com o propósito de trazer o bem-estar ao seu funcionário, e conseqüentemente levando um melhor desempenho.

GRÁFICO 17 – Grau de Satisfação em relação às Condições de Higiene e Segurança

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

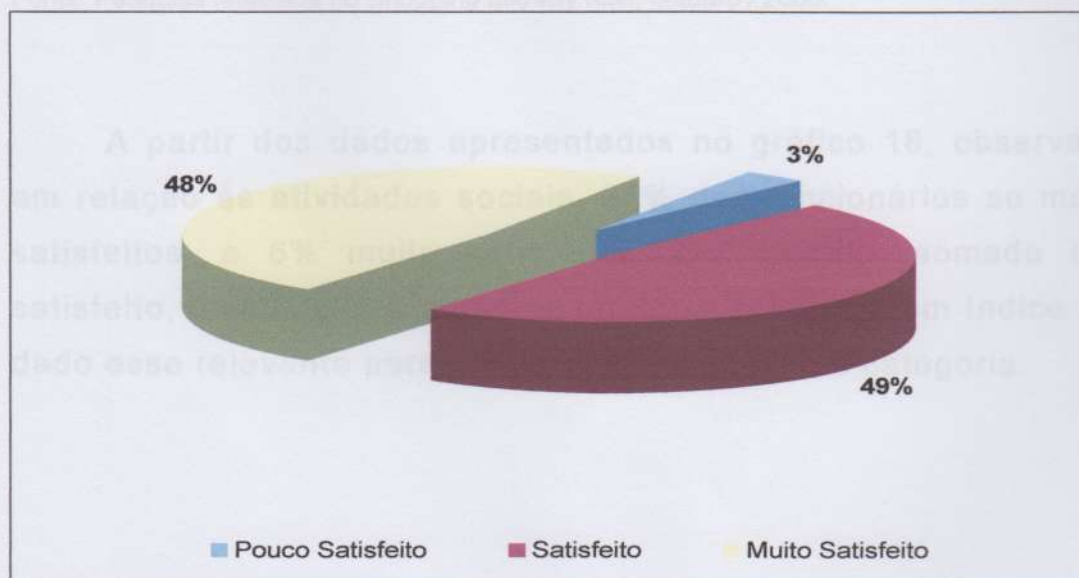


GRÁFICO 17 – Condições de Higiene e Segurança

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

De acordo com o gráfico 17, 49% dos entrevistados alegaram estar satisfeitos com as condições de higiene e segurança, como também, 48% se apresentaram muito satisfeitos, ficando apenas 3% pouco satisfeitos. Entretanto, pode-se verificar que a organização está preocupada em proporcionar higiene e segurança aos seus funcionários, afinal, a empresa é uma vitrine do que oferece.

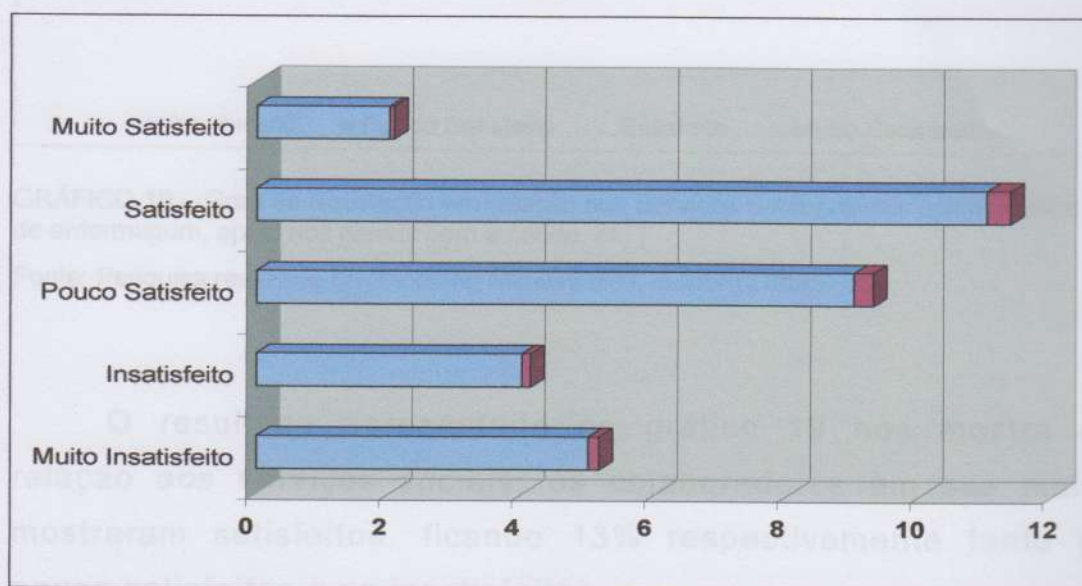


GRÁFICO 18 – Grau de Satisfação em relação às Atividades Sociais

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

A partir dos dados apresentados no gráfico 18, observa-se que em relação às atividades sociais, 36% dos funcionários se mostraram satisfeitos, e 6% muito satisfeitos. No entanto, somado o pouco satisfeito, insatisfeito e muito insatisfeito, totalizam um índice de 58%, dado esse relevante para avaliar melhorias nessa categoria.

GRÁFICO 20 – Grau de Satisfação em relação à Oportunidade de Crescimento

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

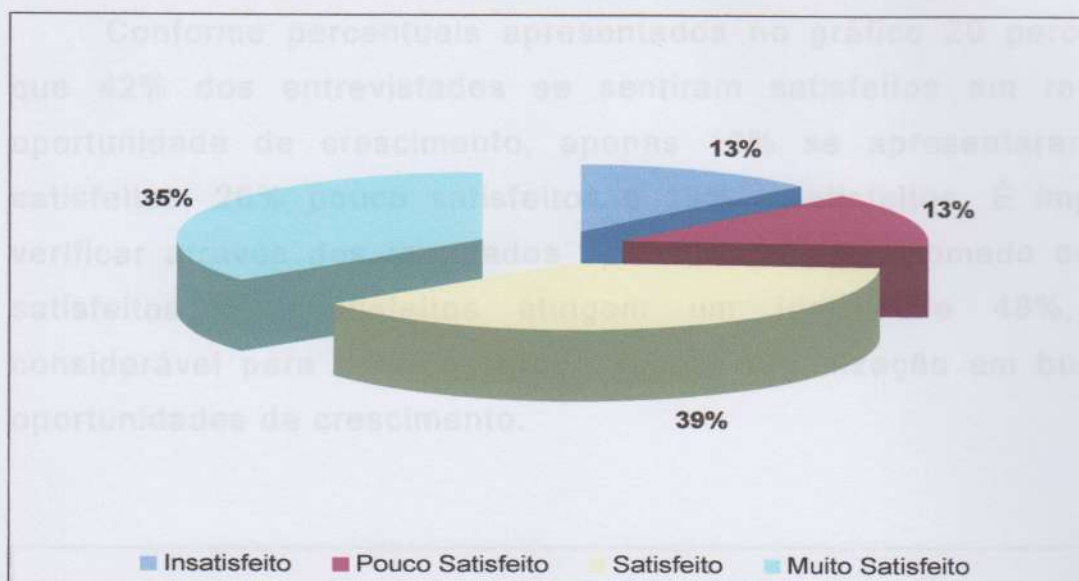


GRÁFICO 19 – Grau de Satisfação em relação aos Serviços Sociais (assistência médica e de enfermagem, apoio nos gastos com a saúde, etc.)

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

O resultado apresentado no gráfico 19 nos mostra que em relação aos serviços sociais, os colaboradores em sua maioria, se mostraram satisfeitos, ficando 13% respectivamente tanto para os pouco satisfeitos e os insatisfeitos.

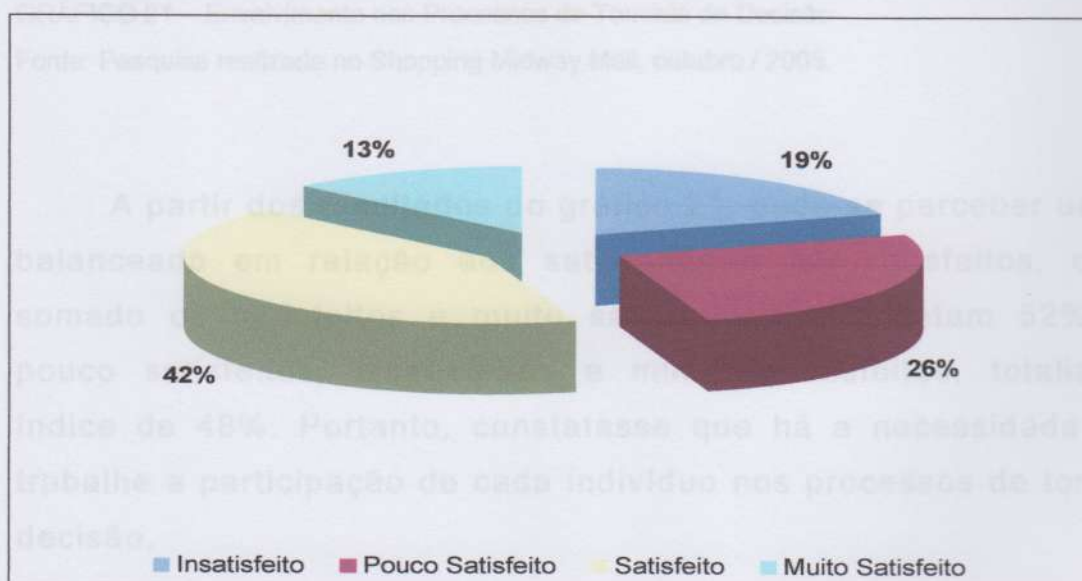


GRÁFICO 20 – Grau de Satisfação em relação à Oportunidade de Crescimento

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

Conforme percentuais apresentados no gráfico 20 percebeu-se que 42% dos entrevistados se sentiram satisfeitos em relação à oportunidade de crescimento, apenas 13% se apresentaram muito satisfeitos, 26% pouco satisfeitos e 19% insatisfeitos. É importante verificar através dos resultados apresentados que somado os pouco satisfeitos e insatisfeitos atingem um índice de 48%, sendo considerável para rever os processos da organização em busca das oportunidades de crescimento.

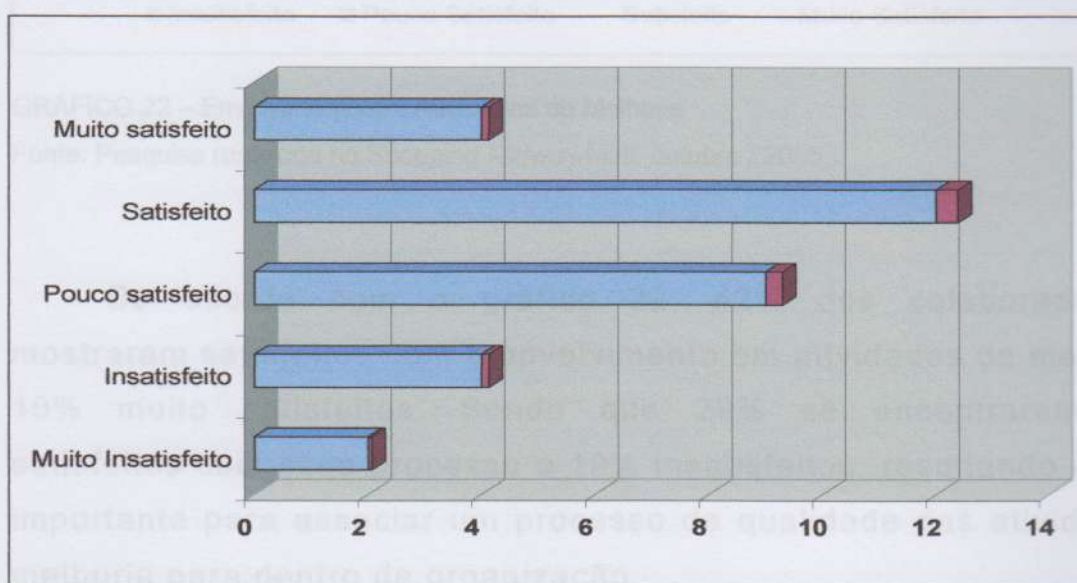


GRÁFICO 21 – Envolvimento nos Processos de Tomada de Decisão

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

A partir dos resultados do gráfico 21, pode-se perceber um índice balanceado em relação aos satisfeitos e não-satisfeitos, ou seja, somado os satisfeitos e muito satisfeitos representam 52%, já os pouco satisfeitos, insatisfeitos e muito insatisfeitos, totalizam um índice de 48%. Portanto, constatasse que há a necessidade que se trabalhe a participação de cada indivíduo nos processos de tomada de decisão.

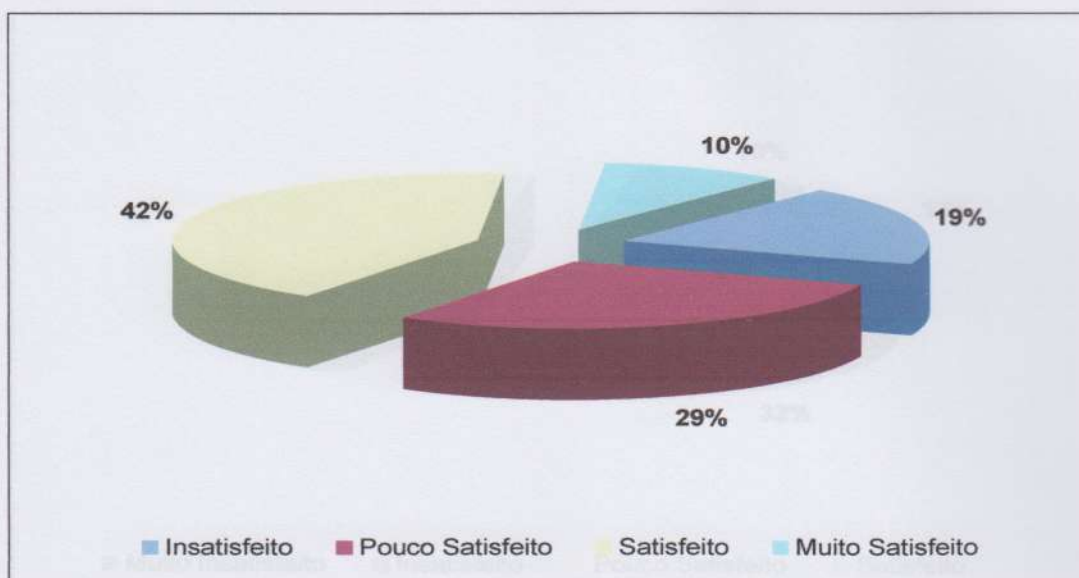


GRÁFICO 22 – Envolvimento em Atividades de Melhoria

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

De acordo com o gráfico 22, 42% dos colaboradores se mostraram satisfeitos com o envolvimento em atividades de melhoria, e 10% muito satisfeitos. Sendo que 29% se encontraram pouco satisfeitos com esse processo e 19% insatisfeitos, resultando um valor importante para associar um processo de qualidade das atividades de melhoria para dentro da organização.

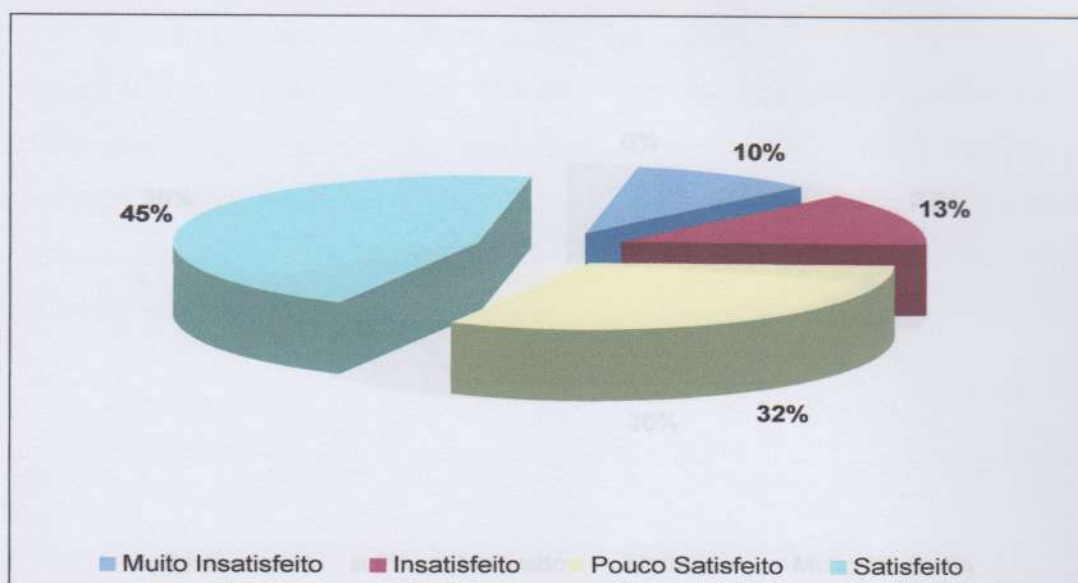


GRÁFICO 23 – Mecanismos de Consulta e Diálogo entre os Colaboradores e Gestores

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

Conforme dados demonstrados no gráfico 24, podemos perceber

Em relação aos mecanismos de consulta e diálogos entre os colaboradores e gestores, a partir do gráfico 23 pode-se perceber que os funcionários se encontraram satisfeitos, através de um índice de 45% e 10% muito satisfeitos. Já 32% se sentiram pouco satisfeitos, sendo 13% insatisfeitos. Embora apresentar este resultado de satisfação, não há uma eficácia nos diálogos entre colaboradores e gestores.



GRÁFICO 24 – Motivação para desenvolver Trabalho em Equipe

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

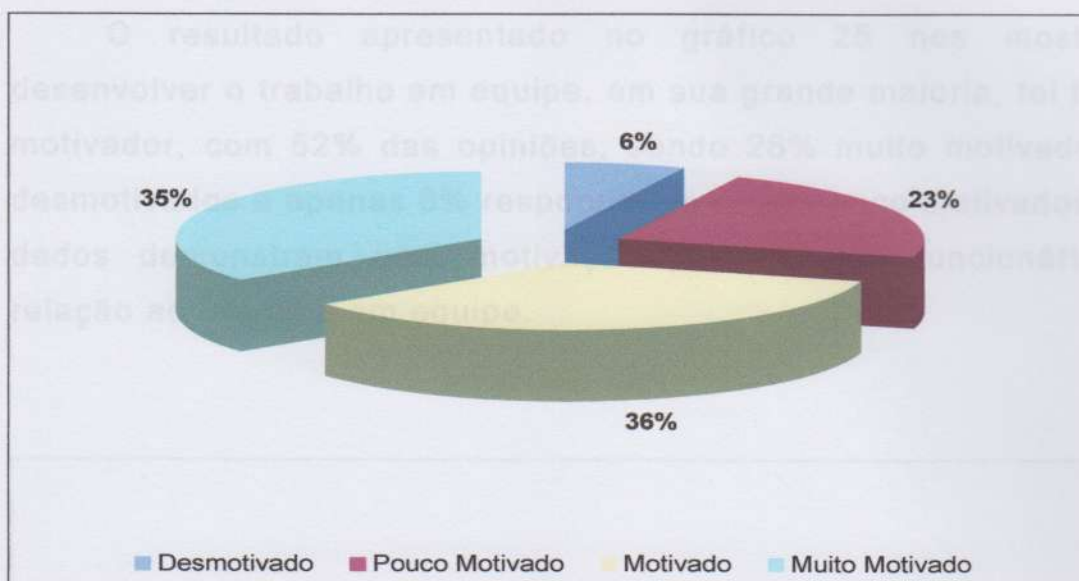


GRÁFICO 24 – Motivação para aprender Novos Métodos de Trabalho

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

Conforme dados demonstrados no gráfico 24, podemos perceber que 36% dos colaboradores se consideraram motivados para aprender novos métodos de trabalho, e 35% muito motivados. 23% responderam estar pouco motivados em busca dessa aprendizagem, seguidos de 6% os que se sentem desmotivados.

GRÁFICO 25 - Motivação para participar em Projetos de Mudança na Organização

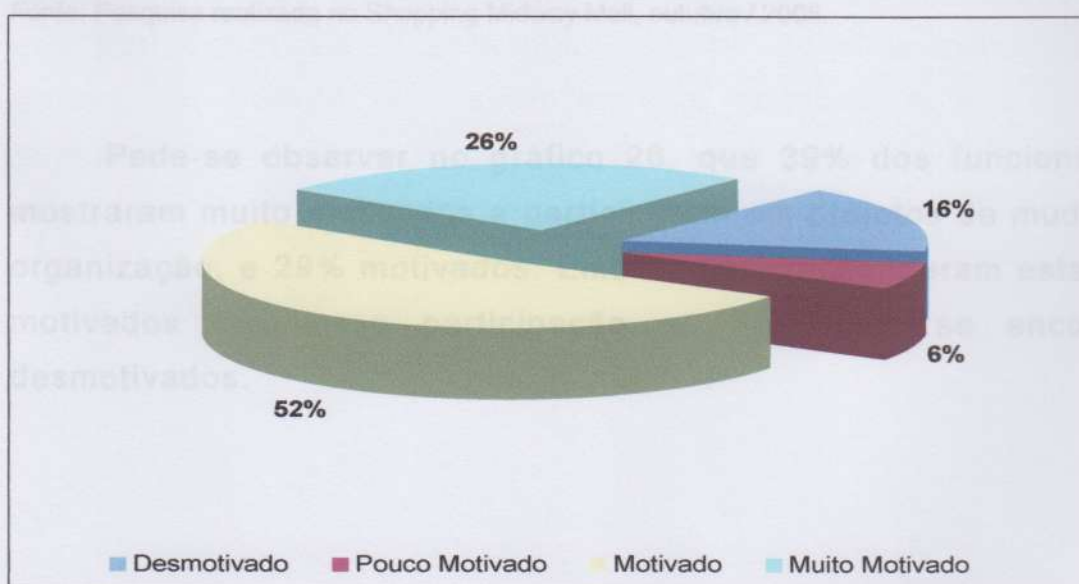


GRÁFICO 25 - Motivação para desenvolver Trabalho em Equipe

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

O resultado apresentado no gráfico 25 nos mostra que desenvolver o trabalho em equipe, em sua grande maioria, foi bastante motivador, com 52% das opiniões, sendo 26% muito motivados, 16% desmotivados e apenas 6% responderam estar pouco motivados. Esses dados demonstram uma motivação positiva dos funcionários com relação ao trabalho em equipe.

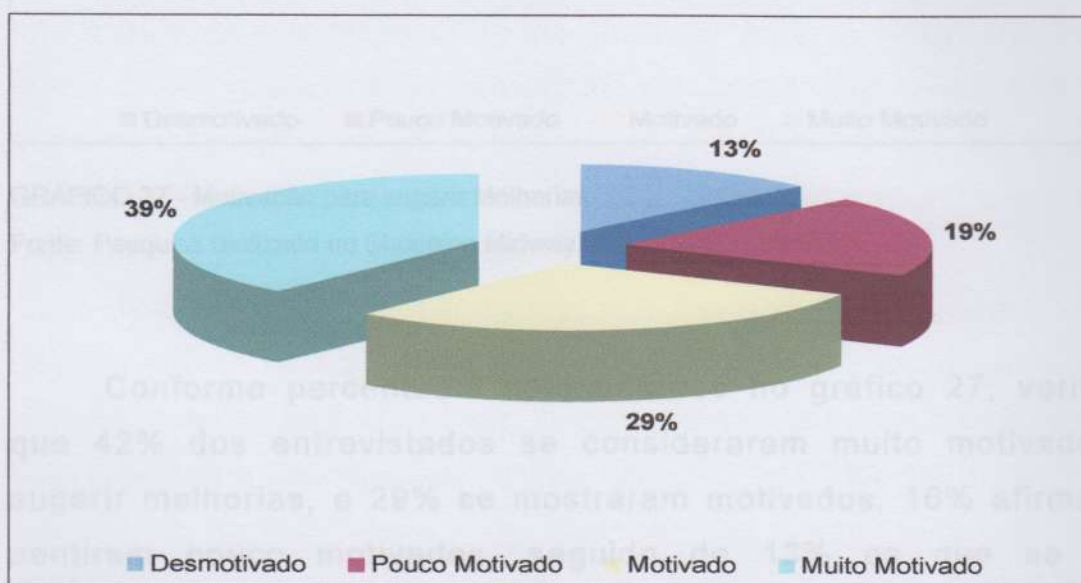


GRÁFICO 26 - Motivação para participar em Projetos de Mudança na Organização

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

Pode-se observar no gráfico 26, que 39% dos funcionários se mostraram muito motivados a participarem em projetos de mudança na organização, e 29% motivados. Embora 19% responderam estar pouco motivados com essa participação e 13% deles se encontraram desmotivados.

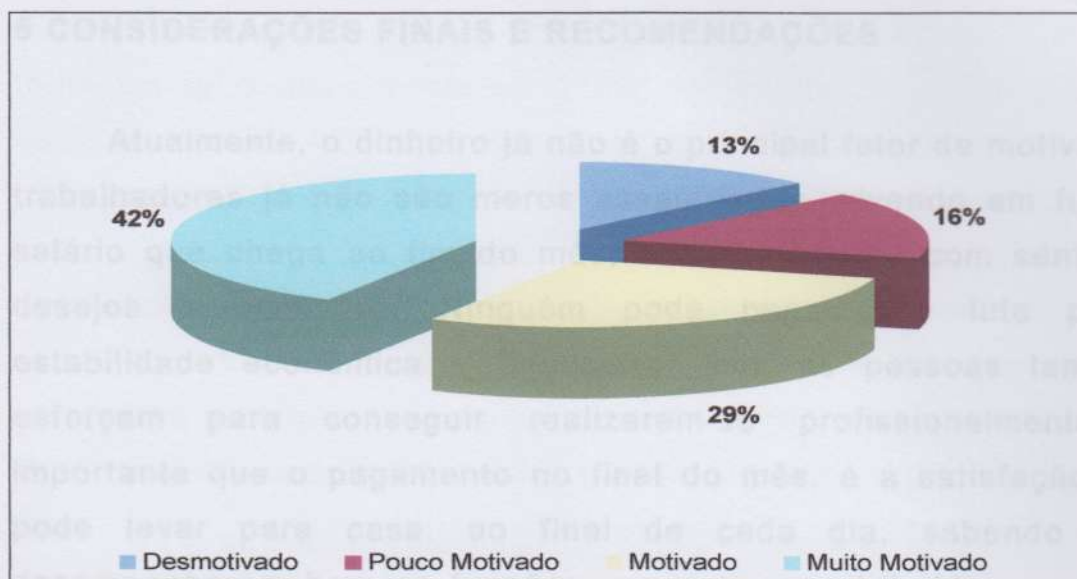


GRÁFICO 27 - Motivação para sugerir Melhorias

Fonte: Pesquisa realizada no Shopping Midway Mall, outubro / 2005.

Conforme percentuais apresentados no gráfico 27, verificou-se que 42% dos entrevistados se consideraram muito motivados para sugerir melhorias, e 29% se mostraram motivados. 16% afirmaram se sentirem pouco motivados, seguido de 13% os que se sentem desmotivados. Portanto, muito embora o índice de motivação ter se apresentado mais elevado comparado aos demais, é preciso perceber que por menos significativo que seja um trabalho executado, esse deverá ser tratado da melhor maneira possível, e é a partir das sugestões de melhorias, onde o processo poderá fluir com maior eficiência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Atualmente, o dinheiro já não é o principal fator de motivação. Os trabalhadores já não são meros assalariados, vivendo em função do salário que chega ao fim do mês, e sim, pessoas com sentimentos, desejos e ambições. Ninguém pode negar que luta por uma estabilidade econômica e financeira, mas as pessoas também se esforçam para conseguir realizarem-se profissionalmente. Mais importante que o pagamento no final do mês, é a satisfação que se pode levar para casa, ao final de cada dia, sabendo que se desempenharam bem as funções que estavam atribuídas, e que esse desempenho irá ser reconhecido. É este o melhor prêmio que o trabalhador pode levar para casa.

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 disponha a valorizar as suas capacidades. As empresas que de alguma maneira já conseguiram descobrir a origem da motivação dos seus colaboradores, devem trabalhar no sentido de mantê-la e incrementar, de forma a maximizar as potencialidades dos seus mais importantes recursos: as pessoas.

Através de dados coletados após questionário realizado, foi possível observar que muitos colaboradores encontram-se satisfeitos por desempenharem suas atividades na empresa em questão.

A partir dos fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg, foram analisados vários questionamentos em relação à motivação e satisfação daqueles funcionários. Em média 90% deles afirmaram estar satisfeitos com relação ao ambiente de trabalho, os benefícios e garantias que a empresa oferece, a respeito da carga horária, higiene e segurança no trabalho. Sobre o relacionamento com a diretoria 67% dos entrevistados variam entre muito satisfeitos e satisfeitos, o que representa que esse foco deverá ser analisado, uma vez que, se não

for bem gerenciado, não há liderança que possa impedir o caos, com todos os problemas inerentes à má administração. Com relação aos salários apenas 42% dos funcionários acham que a remuneração é justa comparada com a sua capacidade profissional. Apesar dos 55%, a oportunidade de crescimento apresentou-se pouco satisfatória, levando em consideração os 48% dos funcionários que afirmaram não estarem satisfeitos. Visto que, pode-se perceber que há falta de mobilidade vertical na estrutura hierárquica da organização.

Diante dos dados expostos avalia-se que no mundo globalizado o fator humano está sendo cada vez mais o grande diferencial nas organizações, por isso, o que se pode compreender é que a motivação já existe dentro do indivíduo, agora cabe a cada um a partir de algum estímulo se sentirem motivados.

Na verdade, a pessoa que faz aquilo que gosta, tem reconhecimento e recompensa que viabiliza suas necessidades, estará motivado sempre a executar seu trabalho da melhor maneira possível. Enfim, o sucesso de qualquer organização passa sem dúvida pelo nível de motivação de seus colaboradores.

Para tanto, recomenda-se: Implementar plano de cargos e salários; Oferecer treinamentos e cursos de reciclagem; Investir em benefícios, dando oportunidades aos seus colaboradores de ingressarem no ensino superior, fazendo parcerias com universidades, cursinhos e escola de idiomas; Trabalhar a comunicação interna dentro da organização para que o processo possa ser realizado com eficiência e eficácia; Investir nas atividades sociais para um melhor desempenho do funcionário.

Por fim, espera-se que a presente monografia contribua na obtenção de informações que possam embasar a criação de novas propostas para a constante melhoria do grau de satisfação e motivação do quadro de funcionários, trazendo melhoria no desempenho e na qualidade das organizações.

REFERÊNCIAS

ABRASCE. **Associação Brasileira de Shopping Centers**. Disponível em: <<http://www.abrasce.com.br>>. Acesso em 05 out. 2005.

ALSHOP. **Associação dos Lojistas de Shoppings**. Disponível em: <<http://www.alshop.com.br>>. Acesso em 10 Out. 2005.

BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNARDES, C. **Sociologia aplicada à administração: o comportamento organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CHAMPION, Dean J. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.

CLARET, Martin. **A essência da Motivação**. São Paulo: Martin Claret, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 1992.

CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e Liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.

CONCEIÇÃO, I. **Shopping Centers - Desenvolvimento, Localização e Impacto do Tráfego no Sistema Viário**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1984.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

FARIA, Antonio Nogueira. **Chefia e liderança**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LESSA, Jadir. **A construção do poder pessoal**. Rio de Janeiro: SAEP, 1999.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

MASLOW, Abraham H. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B.H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 4 ed. Rio de Janeiro: D P e A Editora, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.