

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM MARKETING

MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE O NÍVEL DE
MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE MANUTENÇÃO DA CAERN

MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE O NÍVEL DE
MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE MANUTENÇÃO DA CAERN

CARLA DIAS DA COSTA FRANÇA

NATAL/RN

2004

CARLA DIAS DA COSTA FRANÇA

**MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE O NÍVEL DE
MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE MANUTENÇÃO DA CAERN**

Projeto do Estágio apresentado à coordenação do curso de Administração, com Habilitação em Marketing, da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação em Marketing.

Orientador: Antônio Alves Filho, Msc.

NATAL/RN

2004

CARLA DIAS DA COSTA FRANÇA

MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE O NÍVEL DE
MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE MANUTENÇÃO DA CAERN

2B-21-514

FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. 11000140
22/04/05

M

331.101.3

F881m

2004

Catálogo na Publicação
Setor de Processos Técnicos

FRANÇA, Carla Dias da Costa.

Motivação para o trabalho: um estudo sobre o nível de motivação dos funcionários do setor de manutenção da CAERN. / Carla Dias da Costa França. – Natal: FARN, 2004.
36p.

Orientador: Antônio Alves Filho (M.Sc)

Monografia (Graduação em Administração em Marketing) – Faculdade Natalense para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Motivação para o trabalho – Monografia 2. Companhia de Águas e Esgoto do Rio Grande do Norte. Análise motivacional – Monografia.

RN/FARN/BC

CDU. 331.101.3

NATAL/RN

2004

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

MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE O NÍVEL DE
MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE MANUTENÇÃO DA CAERN

CARLA DIAS DA COSTA FRANÇA

Projeto apresentado e aprovado em _____ de _____ de _____, pela banca de
qualificação composta pelos seguintes membros:

Prof. Antônio Alves Filho, MsC
Orientador

João Tadeu Weck
Membro Examinador

Maria da Conceição Pacheco Moro
Membro Examinador

NATAL, _____ DE _____ DE _____.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Carlos de Jesus França e Francisca Dias da Costa França, aos meus irmãos Cláudia Dias da Costa França, Carlos Dias da Costa França e Cláudio Dias da Costa França e a toda a minha família.

Esses formaram para mim uma verdadeira torcida, além daqueles que contribuíram de alguma forma para a realização deste sonho.

Ao meu orientador, Prof.^o Antônio Alves Filho, pelas suas orientações, cordialidade e extrema paciência, durante esta pesquisa.

Aos professores que me ensinaram, pois lançaram as bases do conhecimento que adquiri.

Aos meus colegas de graduação, em especial ao meu grupo de estudo: Clara Sousa, Cintia Cibelli, Alineara, Larissa Uchoa e João Marcelo Pereira.

Agradeço aos meus colegas da empresa CAERN, por permitirem a realização deste trabalho, e em especial a Lamarcos Vinai Teixeira e Jaziel Cabral de Oliveira.

E a todos que, de alguma forma, em algum momento, contribuíram direta ou indiretamente para concretização deste sonho.

AGRADECIMENTO

Agradeço à Deus por ter recebido saúde e forças para prosseguir e por ter realizado mais um sonho em minha vida.

Aos meus familiares, pela força que me deram desde o primeiro dia que entrei na faculdade. E em especial aos meus pais e irmãos pela ajuda e paciência que tiveram comigo durante esses quatro anos.

Ao meu orientador, Prof.º Antônio Alves Filho, pelas suas orientações, cordialidade e extrema paciência, durante essa pesquisa.

Aos professores que me ensinaram, pois lançaram as bases do conhecimento que adquiri.

Aos meus colegas de graduação, em especial ao meu grupo de estudo: Cinara Souto, Cíntia Cibelli Alcântara, Lorena Uchoa e João Marcelo Pereira.

Agradeço aos meus colegas da empresa CAERN, por permitirem a realização deste trabalho, e em especial a Lamarcos Vital Teixeira e Jaziel Cabral de Oliveira.

E a todos que, de alguma forma, em algum momento, contribuiu direta ou indiretamente para concretização deste sonho.

RESUMO

Este trabalho descreve uma pesquisa realizada na empresa de Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte – CAERN, com a finalidade de analisar o nível de motivação dos funcionários que trabalham no setor de manutenção à luz da Teoria de Frederick Herzberg. A metodologia utilizada foi exploratória-descritiva, onde se aplicou um questionário fechado para saber do perfil, identificar e analisar os Fatores Higiênicos e Motivacionais dos entrevistados. Na população de estudo, foi feita uma amostra probabilística com 21 funcionários. Na coleta de dados, pôde-se verificar que a maioria dos funcionários entrevistados se mostraram motivados com a atual situação em que se encontram, de acordo com os Fatores Higiênicos e Motivacionais. Com este estudo, espera-se que venha contribuir para um melhor desempenho no setor de recursos humanos da CAERN, e que possa contribuir para uma melhor motivação e desenvolvimento dentro do seu quadro de funcionários.

Palavras Chaves: empresa, recursos humanos e motivação.

LISTA DE FIGURA

FIGURA 1 – A Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	15
GRÁFICO 2 – Faixa Etária.....	16
GRÁFICO 3 – Renda Familiar.....	17
GRÁFICO 4 – Estado Civil.....	18
GRÁFICO 5 – Grau de Instrução.....	19
GRÁFICO 6 – Tempo na Empresa.....	20
GRÁFICO 7 – Remuneração.....	21
GRÁFICO 8 – Motivação com os Colegas.....	22
GRÁFICO 9 – Motivação com a Chefe.....	23
GRÁFICO 10 – Motivação com o Salário.....	24
GRÁFICO 11 – Motivação com Promoções.....	25
GRÁFICO 12 – Motivação com o Natureza das Tarefas.....	26
GRÁFICO 13 – Média Global.....	27

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Sexo	22
GRÁFICO 2 – Faixa Etária	23
GRÁFICO 3 – Renda Familiar	24
GRÁFICO 4 – Estado Civil.....	25
GRÁFICO 5 – Grau de Instrução	26
GRÁFICO 6 – Tempo na Empresa.....	27
GRÁFICO 7 – Remuneração.....	28
GRÁFICO 8 – Motivação com os Colegas	29
GRÁFICO 9 – Motivação com a Chefia	30
GRÁFICO 10 – Motivação com o Salário	31
GRÁFICO 11 – Motivação com Promoções.....	32
GRÁFICO 12 – Motivação com a Natureza das Tarefas.....	33
GRÁFICO 13 – Média Global.....	34

LISTA DE QUADROS

INTRODUÇÃO	15
QUADRO 1 – Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos	16
QUADRO 2 – Fatores Satisfacientes e Fatores Insatisfacientes	17
1.1 Objetivo Geral	17
1.2 Objetivos Específicos	17
2 JUSTIFICATIVA	17
3 REFERENCIAL TEÓRICO	17
3.1 MOTIVAÇÃO	17
3.2 TEÓRIAS DA MOTIVAÇÃO	17
3.2.1 Hierarquia Das Necessidades	17
3.2.2 Teoria De Herzberg	17
3.2.3 Teoria De McClelland	17
3.2.4 Teoria Da Expectativa	17
3.2.5 Teoria Da Equidade	17
4 METODOLOGIA	17
4.1 TIPO DE PESQUISA	17
4.2 POPULAÇÃO DE ESTUDO	17
4.3 INSTRUMENTO DE COLETA	17
4.4 COLETA DE DADOS	17
4.5 ANÁLISE DOS DADOS	17
4.6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	17
4.7 PERFIL DO FUNCIONÁRIO	17
4.7.1 Sexo	17
4.7.2 Faixa Etária	17
4.7.3 Renda Familiar	17
4.7.4 Estado Civil	17
4.7.5 Grau de Instrução	17
4.7.6 Tempo na Empresa	17
4.7.7 Remuneração	17
4.8 FATORES DE MOTIVAÇÃO	17
4.8.1 Motivação com os colegas	17
4.8.2 Motivação com a Chefe	17
4.8.3 Motivação Salários	17
4.8.4 Motivação com Promoções	17
4.8.5 Motivação com a Necessidade das Famílias	17
4.8.6 Média Global	17
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO	17
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	17
ANEXOS	17

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	09
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	10
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 JUSTIFICATIVA	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 MOTIVAÇÃO	14
2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	14
2.2.1 Hierarquia Das Necessidades	14
2.2.2 Teoria De Herzberg	16
2.2.3 Teoria De McClelland	18
2.2.4 Teoria Da Expectativa	18
2.2.5 Teoria Da Equidade	19
3 METODOLOGIA	20
3.1 TIPO DE PESQUISA	20
3.2 POPULAÇÃO DE ESTUDO	20
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA	20
3.4 COLETA DE DADOS	21
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	21
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	22
4.1 PERFIL DO FUNCIONÁRIO	22
4.1.1 Sexo	22
4.1.2 Faixa Etária	23
4.1.3 Renda Familiar	24
4.1.4 Estado Civil	25
4.1.5 Grau de Instrução	26
4.1.6 Tempo na Empresa	27
4.1.7 Remuneração	28
4.2 FATORES DE MOTIVAÇÃO	29
4.2.1 Motivação com os colegas	29
4.2.2 Motivação com a Chefia	30
4.2.3 Motivação Salários	31
4.2.4 Motivação com Promoções	32
4.2.5 Motivação com a Natureza das Tarefas	33
4.2.6 Média Global	34
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS	37

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização econômica e o aumento da competição, torna-se não somente necessário, como fundamental às empresas a elaboração de estratégias e políticas para a motivação dos seus funcionários.

As empresas não são constituídas só de máquinas mais também de pessoas. Portanto é necessário que os empresários busquem novos conhecimentos e habilidades favoráveis para a motivação, e tragam para dentro dela soluções para resolver o problema da desmotivação das pessoas que compõe sua empresa.

A motivação é um dos principais fatores para o bom desempenho no trabalho, portanto, investir nela trará várias vantagens para a organização.

Dentre os estudiosos da motivação é possível encontrar em suas teorias, diversas opiniões. Existem empresas que motivam as pessoas utilizando um único modelo, já outras utilizam modelos variados, como também existem empresas que não se preocupam com a parte motivacional dos funcionários.

Neste trabalho avaliaremos o nível de motivação dos funcionários do setor de manutenção da empresa de Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte - CAERN.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

No mundo em que vivemos competência e eficiência representam a diferença profissional. Mas como alcançar esses objetivos se o ambiente não favorece? É de suma importância ressaltar que os fatores motivacionais variam de acordo com o tempo e o espaço, ou melhor, sofrem influência do contexto sócio-econômico e dos diversos fatores inerentes a cada indivíduo.

O desenvolvimento de políticas motivacionais no trabalho, surge como uma preocupação no meio acadêmico, não só pelo aspecto material, mas sim pelo que ele favorece na humanização do trabalho.

A maioria das empresas está buscando um diferencial, seja na parte interna ou externa das suas organizações. Para que o externo das empresas funcione bem, o interior delas precisam estar em harmonia, ou seja, seus funcionários precisam estar satisfeitos e motivados.

Os funcionários podem informar o que os motivam em seu ambiente de trabalho, com isso o seu superior poderá saber quais as necessidades de se melhorar, ou ainda de cessar os problemas que estão acontecendo para torná-los motivados em sua organização.

Nesse sentido, o objeto de estudo desse projeto é: qual o nível de motivação dos funcionários que trabalham no setor de manutenção da CAERN?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Antes da implantação dos sistemas de abastecimento de água no Rio Grande do Norte, do século XVI até fins do século XIX, a população se utilizava de barris ou ancoretas carregada por animais. Em Natal, a água era retirada da Fonte da Bica, no Baldo, e da Cacimba São Tomé, na Ribeira. Poucas pessoas tinham cisternas ou tanques em suas casas.

A água encanada foi implantada pelo dinamarquês Felipe Leinhardt que viveu em Natal por mais de 20 anos. Em 24 de junho de 1882, a Câmara Municipal de Natal aprovou a implantação do serviço de abastecimento de água que era formado basicamente por oito chafarizes e um tanque com capacidade para 100 mil litros de água. Em abril de 1900 o contrato com a Câmara foi renovado e Felipe Leinhardt forma sociedade com o dalmata Nicolau Bigois. Um ano depois, o primeiro, que era major honorário do Exército, foi transferido para o Rio de Janeiro e Bigois assume sozinho o abastecimento de água na capital.

No governo do interventor Mário Câmara, em 26 de abril de 1935, através do Decreto 823, foi criada a Comissão de Saneamento de Natal para atuar nos serviços de água e esgotos. Em 24 de maio do mesmo ano, foram contratados os serviços do engenheiro Saturnino de Brito que já vinha executando obras dessa natureza em diversos estados do país. A administração Rafael Fernandes inaugurou várias obras no dia 13 de maio de 1939.

Com o aumento na demanda dos serviços de água e coleta de esgotos, o aparecimento do PLANASA (Plano Nacional de Saneamento), surge a necessidade de uma estrutura com flexibilidade administrativa e financeira para captar recursos a serem investidos na execução de obras de saneamento.

O governador do estado, Monsenhor Walfredo Gurgel, determinou a criação da Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte, através da Lei 3.742 de 26 de junho de 1969, atendendo um dispositivo legal que aprovou a 4ª Etapa do Plano Diretor de

Desenvolvimento Econômico e Social do Nordeste, coordenado pela SUDENE. Em 02 de setembro do mesmo ano, a Assembléia Geral Extraordinária empossou a primeira diretoria da CAERN, presidida pelo engenheiro Moacyr Tavares Rolim.

A CAERN tem como missão atender a toda população do Rio Grande do Norte, com água potável, coleta e tratamento de esgotos, de forma a contribuir para a melhoria da qualidade de vida de seus usuários, com postura empresarial adequada e inovadora, integrada aos demais setores do saneamento básico e respeitando os fatores sócio-econômicos ambientais.

Os principais objetivos da CAERN são o de divulgar e estruturar a empresa, disciplinar e uniformizar as atividades de cada área, orientar os empregados, servir de Instrumento de Consulta Permanente no que se diz respeito a estrutura organizacional entre outros.

A Companhia tem como diretrizes principais:

- Desenvolver ações permanentes para a obtenção de recursos internos e externos, visando a universalização dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário;
- Preocupação permanente com a preservação ambiental, visando a proteção dos recursos hídricos e melhoria da qualidade de vida;
- Integração com os Poderes Municipais, Estaduais, Federais e com a Comunidade, para solução dos problemas de saneamento básico;
- Desenvolvimento de políticas e ações na área de Recursos Humanos, visando a capacitação, motivação e integração dos empregados e a predominância de uma cultura adaptável às mudanças;
- Desenvolvimento de Política de Comunicação, visando a transparência dos atos, planos e programas da Empresa, na busca permanente da formação de uma imagem positiva da CAERN;
- Elaborar e desenvolver programa de comunicação e marketing para a CAERN entre outros.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o nível de motivação dos funcionários que trabalham no setor de manutenção da CAERN à luz da Teoria de Frederick Herzberg.

1.3.2 Objetivo Específico

- Identificar o perfil dos funcionários.
- Identificar e analisar o nível de motivação dos funcionários da empresa.
- Identificar e analisar Fatores Higiênicos e Motivacionais de acordo com a Teoria de Herzberg.

1.4 JUSTIFICATIVA

Com o mundo tornando-se globalizado a competição no mercado de trabalho cada vez mais acirrada, tornou-se necessário à existência de empresários mais competitivos. Isso causou mudanças no que se diz respeito à empresa e funcionários, que passaram a exigir trabalhadores mais aptos, qualificados e motivados, dentro da organização. As empresas estão procurando fazer o máximo para que o empregado alie-se a elas e com isso possa contribuir para um bom funcionamento dentro da mesma.

A eficácia de uma empresa está em atender bem seus clientes e com isso é vinculado diretamente pela forma de atendimento interpessoal dos funcionários, que ali apresentam, pois são eles que representam o perfil da empresa.

O desempenho de cada funcionário requer muito mais que habilidades profissionais, levando em consideração que eles passam cerca de 10 horas por dia envolvidos com a empresa onde trabalham, assim pode-se dizer que uma empresa é mais que um local onde se desempenha função para qual foi contratado. Cabe a instituição criar artifícios para propiciar um ambiente agradável, para isso refletir positivamente diante do cliente, o funcionário tem que servir de "cartão de visitas" da empresa.

Todas essas questões podem estar interferindo na motivação dos funcionários e, conseqüentemente, no seu desempenho. Desta forma, torna-se relevante estudar a motivação dos funcionários da CAERN.

O termo motivação nas empresas indica um estado psicológico de disposição para a realização de uma tarefa ou para a obtenção de um determinado resultado.

Chaves (1994, p. 102) afirma: "Motivação é o processo que leva o indivíduo a agir de determinada maneira para atingir um determinado objetivo".

Para Kottler (1987, p. 136) motivação é "um termo genérico que se aplica a toda classe de fenômenos que levam a uma determinada ação".

Para Bateman (1978, p. 150) motivação é "o processo que leva o indivíduo a agir de determinada maneira para atingir um determinado objetivo".

Para Maslow (1954, p. 107) motivação é "o processo que leva o indivíduo a agir de determinada maneira para atingir um determinado objetivo".

Portanto, pode-se dizer que motivação é um processo contínuo de ativação de energias para a realização de uma tarefa ou para a obtenção de um determinado resultado. Este processo é influenciado por fatores internos e externos, como a necessidade de realização, a necessidade de segurança, a necessidade de pertencimento, a necessidade de estima e a necessidade de auto-realização.

2.1 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

2.1.1 Hierarquia das Necessidades

Esta Teoria foi desenvolvida por Abraham Maslow, que hierarquizou as necessidades humanas em cinco níveis, formando uma espécie de pirâmide. As necessidades humanas são divididas em cinco categorias: as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança, as necessidades de pertencimento, as necessidades de estima e a necessidade de auto-realização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MOTIVAÇÃO

O termo motivação nas empresas indica um estado psicológico de disposição ou de vontade de perseguir uma meta ou realizar tarefas.

Chiavenato (1994, p.502) ressalta em termos genéricos que motivação “é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico”.

Para Koontz (1987, p.136) motivação “é um termo genérico que se aplica a toda classe de impulsos, desejos, necessidades, vontades e forças semelhantes”.

Já para Bateman (1998, p.360) motivação refere-se “a forças que energizam, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa”.

Para Maximiano (2000, p.347) “a motivação indica o conjunto de razões ou motivos que explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano”.

Portanto, pode-se dizer que motivação é um processo contínuo de satisfação de necessidades, e que são impulsionadas a algum comportamento, que os mobilizam em direção a determinados objetivos, realizáveis no contexto direcional da organização, isto é, compartilhados coletivamente.

2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

2.2.1 Hierarquia das Necessidades

Essa Teoria foi desenvolvida por Abraham Maslow, que hierarquizou as necessidades humanas em cinco níveis, formando uma espécie de pirâmide. As necessidades humanas são divididas em cinco categorias como: as necessidades fisiológicas ou básicas, necessidades de segurança, as necessidades sociais, necessidades de estima e a necessidades de auto-realização.

Figura 2.1 – A Hierarquia das Necessidades de Maslow



FONTE: Extraído de MAXIMIANO (2000, p. 351)

- Necessidades Fisiológicas ou Básicas: são necessidades que o ser humano não pode ficar sem como alimento, água, vestuário, abrigo, sono e satisfação sexual;
- Necessidades Sociais: o ser humano tem a necessidade de pertencer, de serem aceitas por outros, ter amizades, inter-relacionamento humano, amor entre outros.
- Necessidades de Estima: conduz a sentimentos de autoconfiança, auto-apreciação, amor-próprio, reconhecimento, status, valor, forças entre outros;
- Necessidades de Auto-Realização: é a mais alta necessidade em sua hierarquia. É o desejo de torna-se uma pessoa capaz de maximizar potencial e realizar alguma coisa.

Para Montana e Charnov (1999, p. 206)

Maslow não teve a intenção de dizer que qualquer necessidade sempre recebe uma satisfação completa. Pelo contrário, ele acreditava que é preciso um mínimo de satisfação antes que uma necessidade deixe de preocupar a pessoa a exclusão de outros, mais elevados.

A hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, segundo Maximiano (2000, p.350)

As necessidades básicas estão na base da hierarquia. As pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado e uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste. Se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação.

As necessidades estão dispostas numa hierarquia sendo assim motivados por elas em ordem ascendente.

2.2.2 Teoria de Herzberg

A motivação das pessoas segundo Frederick Herzberg depende de dois Fatores chamados de Higiênicos e Motivacionais, que explicam o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

Para Hampton (1992, p. 59) “cada fator motivacional tem sentido diferente, um motiva apenas o exterior, ou seja, o que muitas pessoas reunidas com os mesmos objetivos podem conseguir. O outro motiva o interior, ou seja, que tem objetivos diferentes”.

Quadro 1 – Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)
Conteúdo do cargo (Como o indivíduo se sente a respeito de seu CARGO)	Conteúdo do cargo (Como o indivíduo se sente a respeito de sua EMPRESA)
1. O trabalho em si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Progresso Profissional 5. Responsabilidade	1. As condições de trabalho 2. Administração da empresa 3. Salário 4. Relações com o supervisor 5. Benefícios e serviços sociais

FONTE: Extraído de CHIAVENATO (2002, p. 512)

Os Fatores Higiênicos (ou Fatores Extrínsecos), são fatores encontrados no ambiente das organizações, e se referem às condições onde o indivíduo desempenha seu trabalho. Estes são: estilo de supervisão, salários, políticas de administração pessoal, condições físicas, segurança no trabalho, o clima de relações entre a direção e o indivíduo entre outros.

A motivação extrínseco refere-se essencialmente a um tipo de relação entre meios e fins, ou seja, adotamos certos comportamentos para receber (ou evitar) certos incentivos (ou punições) externos a uma tarefa. Assim, somos motivados a realizar a tarefa (meios) para receber a recompensa desejada (fins). (Wagner III, 1999 p. 53)

Heller (2000, p. 10) afirma que “as necessidades de elementos no trabalho não são capazes de motivar, mas causam insatisfação quando não atendidas”.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 511), à Teoria de Herzberg

Afirma que Fatores Higiênicos, quando ótimos, apenas evitam a insatisfação nos empregados, pois não conseguem elevar a satisfação e, quando a elevam, não conseguem sustenta-la elevada por muito tempo. Porém, quando precários, os Fatores Higiênicos provocam insatisfação.

Observa-se então que não basta estar com os Fatores Higiênicos satisfeitos, é preciso procurar manter e controlar o ambiente psicológico livre de notícias que desestimulem o trabalho normal das pessoas.

Fatores Motivacionais (ou Fatores Intrínsecos), estão relacionados com o cargo ou tarefa que o indivíduo executa. Estes envolvem a auto-realização, o crescimento individual e de reconhecimento. Estão sob o controle do indivíduo.

A motivação intrínseco é essencialmente a motivação pelo próprio trabalho, ou seja, um desejo de trabalhar duro simplesmente pelo prazer de cumprir a missão. Este tipo de motivação (e comportamento) é fim por si só. (Wagner III, 1999 p. 53)

Quadro 2 – Fatores Satisfacientes e Fatores Insatisfacientes

AUSÊNCIA	PRESENÇA
Fatores Motivacionais	
Não-satisfação	Satisfação
Fatores Higiênicos	
Insatisfação	Não-insatisfação

FONTE: Extraído de MAXIMIANO (2000, p. 359)

Para Maximiano (2000, p. 358) à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg afirma que “apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentirem-se satisfeitas”.

Para Bateman (1998, p. 368) “os Fatores Motivacionais criam a própria função, ou seja, o que as pessoas fazem no trabalho”.

É preciso que o indivíduo enxergue que há possibilidade de executar suas habilidades e desenvolver suas aptidões.

Herzberg e Maslow apresentam pontos de concordância que configuram a motivação do comportamento humano, pois os Fatores Higiênicos de Herzberg está relacionada com as necessidades primárias (fisiológica, segurança e social) de Maslow e os fatores motivacionais se referem às chamadas secundárias (estima e auto-realização).

2.2.3 Teoria de McClelland

Bateman (1998, p. 366) ressalta que a Teoria de McClelland identificou várias necessidades básicas muito importantes para os administradores como:

- As necessidades de realização são pessoas desafiadoras que buscam metas razoavelmente difíceis, adotam um enfoque realista, gostam de trabalhar durante muito tempo, tem obsessão pelo sucesso e por atingir metas;
- As necessidades de afiliação são pessoas com altos níveis de bom relacionamento e podem estar menos interessados em altos níveis de desempenho. Também obtém prazer com fato de ser amados e tendem a evitar a dor de ser rejeitados por grupos sociais;
- As necessidades de poder geralmente são pessoas que buscam posições de liderança; são enérgicos, francos, persistentes e exigentes e gostam de ensinar e falar em público.

De acordo com Bateman (1998, p 367) a Teoria de McClelland “baixas necessidades de filiação e de poder que variam de moderadas até altas estão associadas ao sucesso administrativo, tanto para os administradores de níveis mais altos quanto para os de níveis mais baixos”.

Koontz (1987, p. 150) a Teoria de McClelland para os administradores “geralmente apresentaram elevadas necessidades de realização e poder e reduzida necessidade de afiliação, mas em nenhum como a níveis tão altos ou tão baixos quanto os alcançados pelos indivíduos empreendedores”.

2.2.4 Teoria da Expectativa

A teoria da expectativa procura explicar como expectativas e crenças as pessoas tem com relação ao seu trabalho.

A teoria propõe três pontos que são:

- O desempenho que se alcança é proporcional ao esforço que se faz;
- O esforço que se faz é proporcional ao valor que se dá a recompensa e
- Se a recompensa for atraente, a motivação para fazer o esforço será grande.

Teoria da Expectativa para Koontz (1987, p. 145) “as pessoas serão motivadas a fazer coisas para alcançar alguma meta na medida em que esperarem que certas ações, de sua parte, as ajudem a alcançar a meta”.

Já para Maximiano (2000, p. 378) “a teoria da expectativa procura explicar a cadeia de causas e efeitos que vai desde o esforço inicial até a recompensa final”.

Portanto, a teoria liga o esforço ao desempenho e este à recompensa, como tudo depende da importância da recompensa, administrar a motivação torna-se um processo de administrar recompensas.

2.2.5 Teoria da Equidade

A Teoria da Equidade para Bateman (1998, p. 372) “é definida quando os indivíduos são avaliados como são tratados no modo de resultados (pagamento) e insumos (esforços)”.

Para Bateman (1998, p. 372) “elas avaliam a equidade com que a organização as trata”.

Segundo Montana e Charnov (1999, p. 216) “é a luta pela igualdade, que emerge apenas depois que alguma desigualdade ou injustiça é percebida”.

A Teoria da Equidade permite as diferenças nas pessoas e eles são motivados por suas expectativas, quando percebem desequilíbrio surge a tensão.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa terá como finalidade uma análise de estudo o nível de motivação dos funcionários do setor de manutenção da CAERN. Esta pesquisa pode ser caracterizada como exploratória-descritiva. Exploratória, pois busca coletar o maior número de informações ao estudo em questão. E descritiva por que expõe características de uma determinada população ou de determinado fenômeno (Vergara 1998, p.47).

3.2 POPULAÇÃO DE ESTUDO

Universo define a população, pois não é o número de habitantes de um local, mas sim um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem características que serão objetos de estudos. (Crespo, 1999 p.19).

A população para esta pesquisa constitui-se de 63 funcionários que trabalham no setor de manutenção da CAERN. Foi utilizada uma amostra aleatória simples, havendo uma inviabilidade de realizar a pesquisa a nível populacional.

Foi utilizada uma amostra probabilística de 21 funcionários do setor de manutenção, com 95% de acerto e 5% de erro amostral.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA

Para Lakatos (1996, p. 88) "o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas".

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa, foi um questionário estruturado e composto em sua totalidade por questões fechadas, contendo 7 questões relacionadas ao perfil dos funcionários e 25 frases aos Fatores Higiênicos e Motivacionais de acordo com a Teoria de Herzberg. Visto que cada grupo de 5 estão relacionadas a cada fator, como motivação com colegas, chefia, salário, promoções e natureza da tarefas.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada pelo próprio pesquisador através de um questionário entregue a cada funcionário da empresa. O preenchimento foi desenvolvido de forma individual e devolvido ao pesquisador.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados na pesquisa foram tabulados através do programa excel e analisados quantitativamente, com utilização de ferramentas estatísticas. Gerando análise descritiva a cada uma dos cinco Fatores de Herzberg.



Na pesquisa pode-se verificar que 100% dos entrevistados são do sexo masculino. Isso é explicado porque os pesquisados trabalham no setor de manutenção e, consequentemente, não tem sido uma função destinada aos homens.

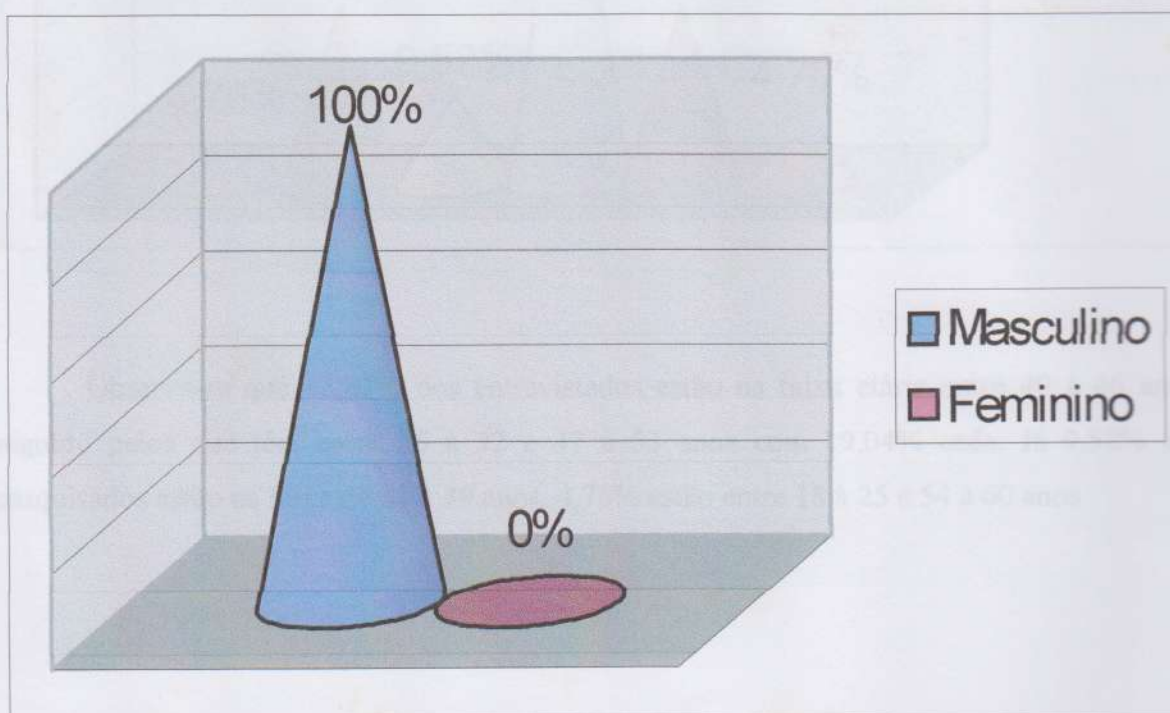
4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

Serão apresentados e analisados os dados obtidos através do questionário, aplicado a cada funcionário do setor de manutenção da CAERN, onde descreve o perfil dos entrevistados.

4.1.1 Sexo

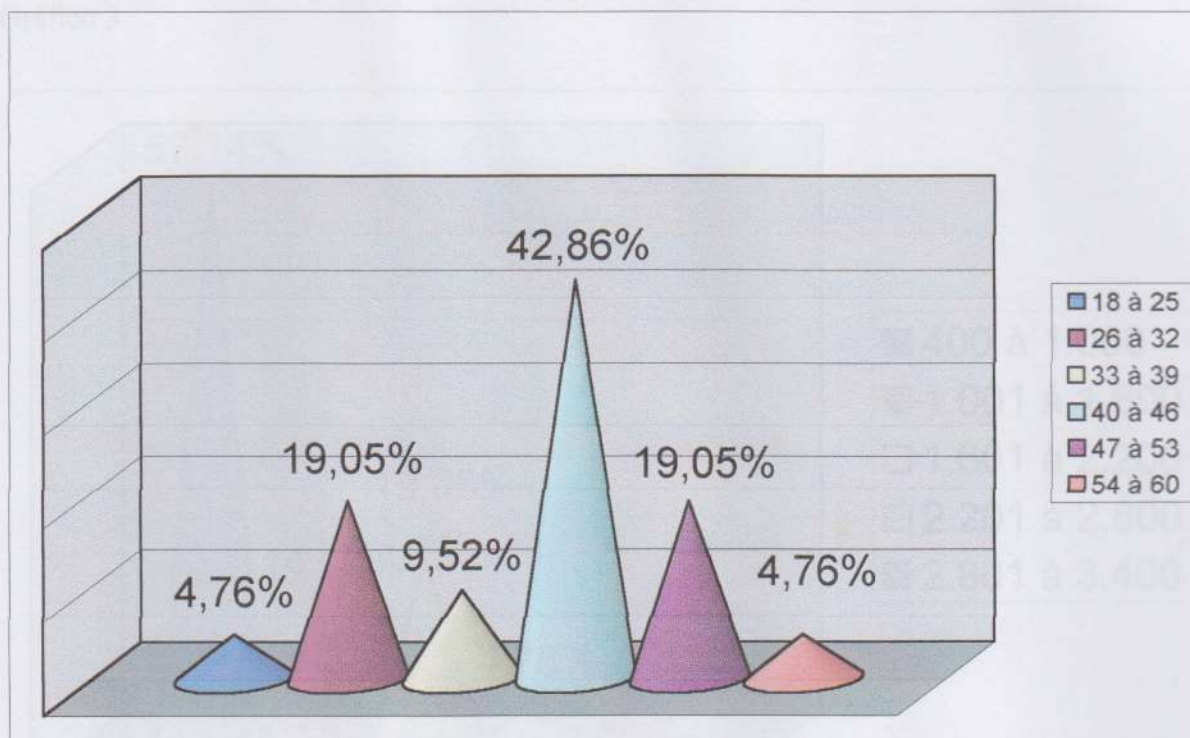
Gráfico 1



Na pesquisa pôde-se verificar que 100% dos entrevistados são do sexo masculino. Isso é explicado porque os pesquisados trabalham no setor de manutenção e, culturalmente essa tem sido uma função destinada aos homens.

4.1.2 Faixa Etária

Gráfico 2



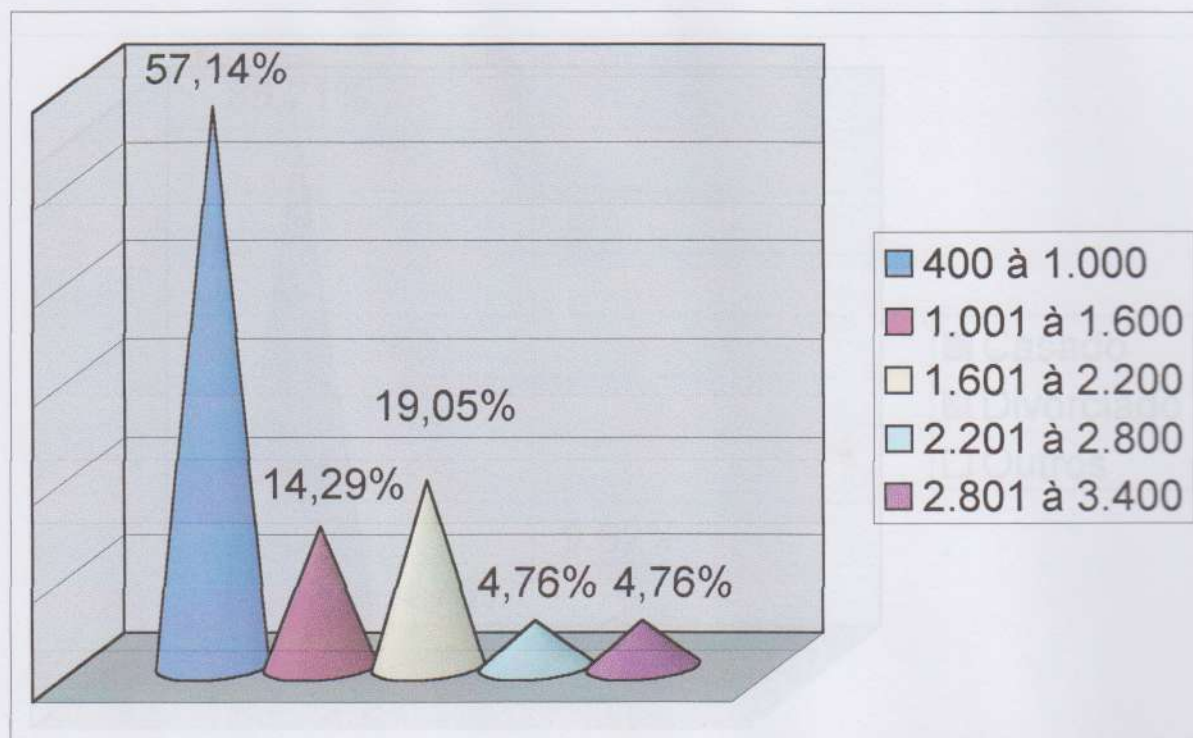
Observa-se que 42,85% dos entrevistados estão na faixa etária entre 40 à 46 anos, seguido pelos que têm entre 26 à 32 e 47 à 53 anos com 19,04% cada. Já 9,52% dos pesquisados estão na faixa de 33 à 39 anos, 4,76% estão entre 18 à 25 e 54 à 60 anos.

4.1.3 Renda Familiar

4.2.4 Estado Civil

Gráfico 3

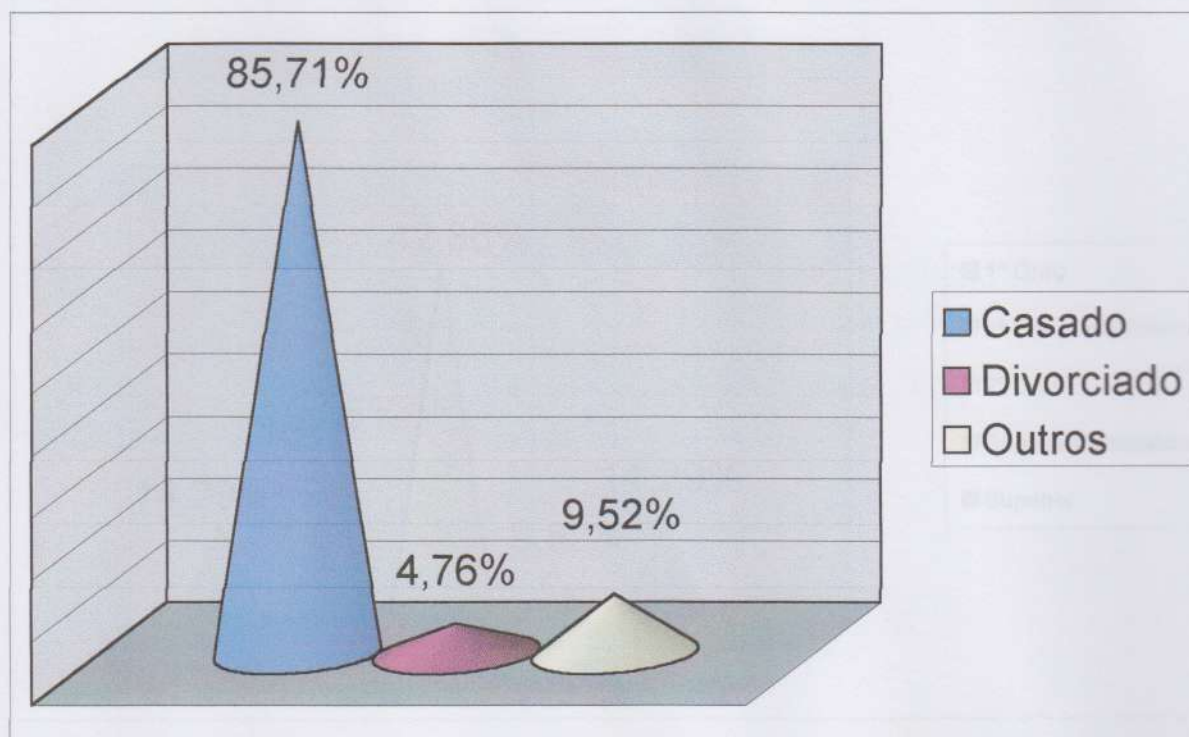
Gráfico 4



A renda familiar revela que 57,14% dos funcionários têm uma renda entre R\$ 400,00 à 1.000,00 reais, menos de 4 salários mínimos. Ficam na faixa de R\$ 1.001,00 à 1.600,00 reais com 19,04%, e 4,76% nas faixas de R\$ 2.200,00 à 2.800,00 e R\$ 2.801,00 à 3.400,00.

4.2.4 Estado Civil

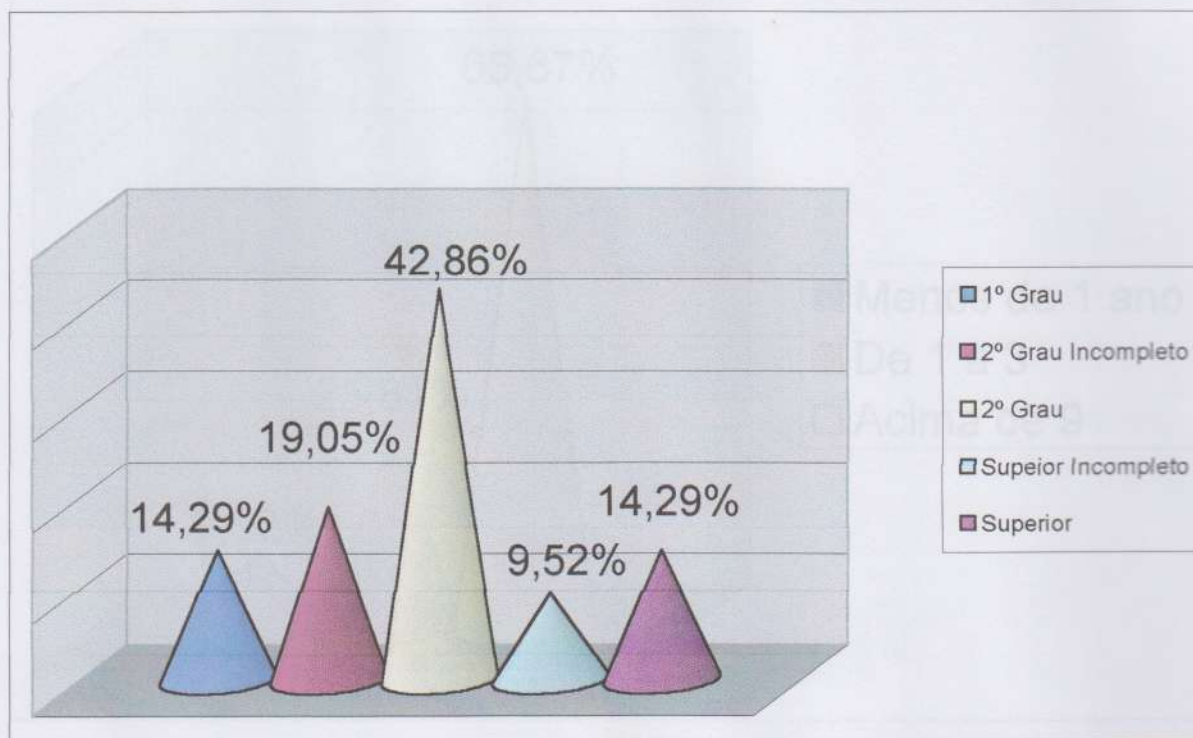
Gráfico 4



O Gráfico 4, indica que a maioria dos entrevistados 85,71% são casados, 9,52% responderam outros e 4,76% são divorciados. Ficou evidenciado, no gráfico anterior da faixa etária, que a maioria se apresentou com uma idade avançada. Isso explica o alto índice de casados.

4.1.5 Grau de Instrução

Gráfico 5

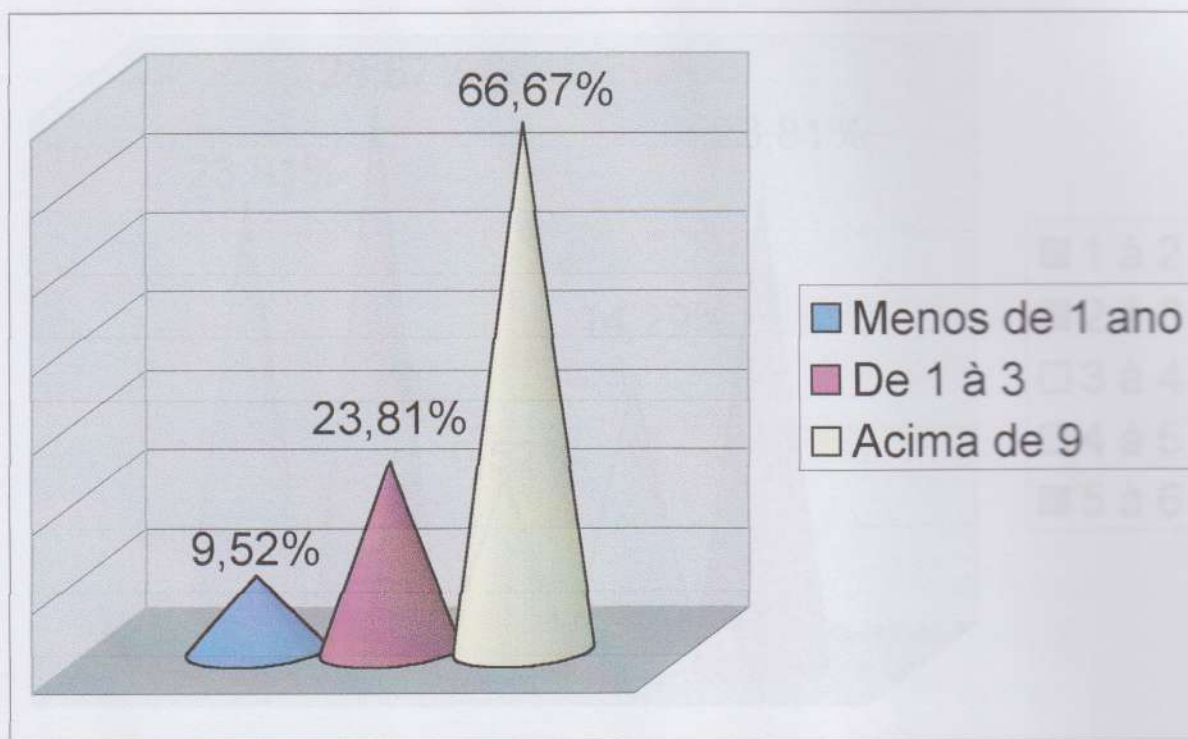


Os dados revelam que 42,85% tem o 2º grau completo, 19,04% o 2º grau incompleto, já os que têm o 1º grau e o superior completo perfazem o percentual de 14,28% e 9,52% têm o superior incompleto.

Como a pesquisa teve como base os técnicos e os operadores que entraram no último concurso, onde era exigido um certo grau de estudo, a pesquisa mostrou que a sua maioria (42,85%) tem o 2º grau completo. Antigamente, o grau de instrução não era exigido pela empresa.

4.1.6 Tempo na Empresa

Gráfico 6

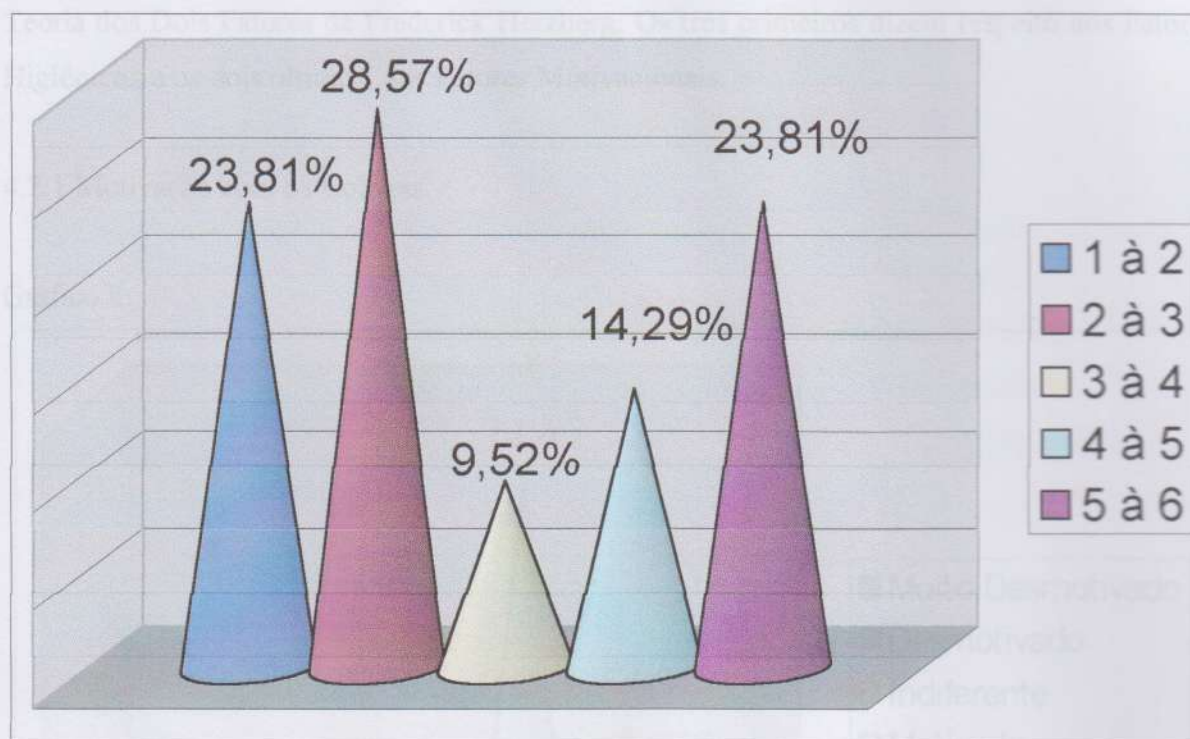


Observa-se que mais da metade das pessoas pesquisadas 66,66% têm mais de 9 anos na empresa, outras 23,80% estão entre 1 à 3 anos e 9,52% menos de 1 ano dentro dela.

O que justifica o tempo de serviço elevado na empresa, é a idade dos funcionários, já mostrado na faixa etária, que obteve um índice alto. Podendo assim mostrar que há uma certa estabilidade dentro da empresa.

4.1.7 Remuneração (Salários Mínimos)

Gráfico 7



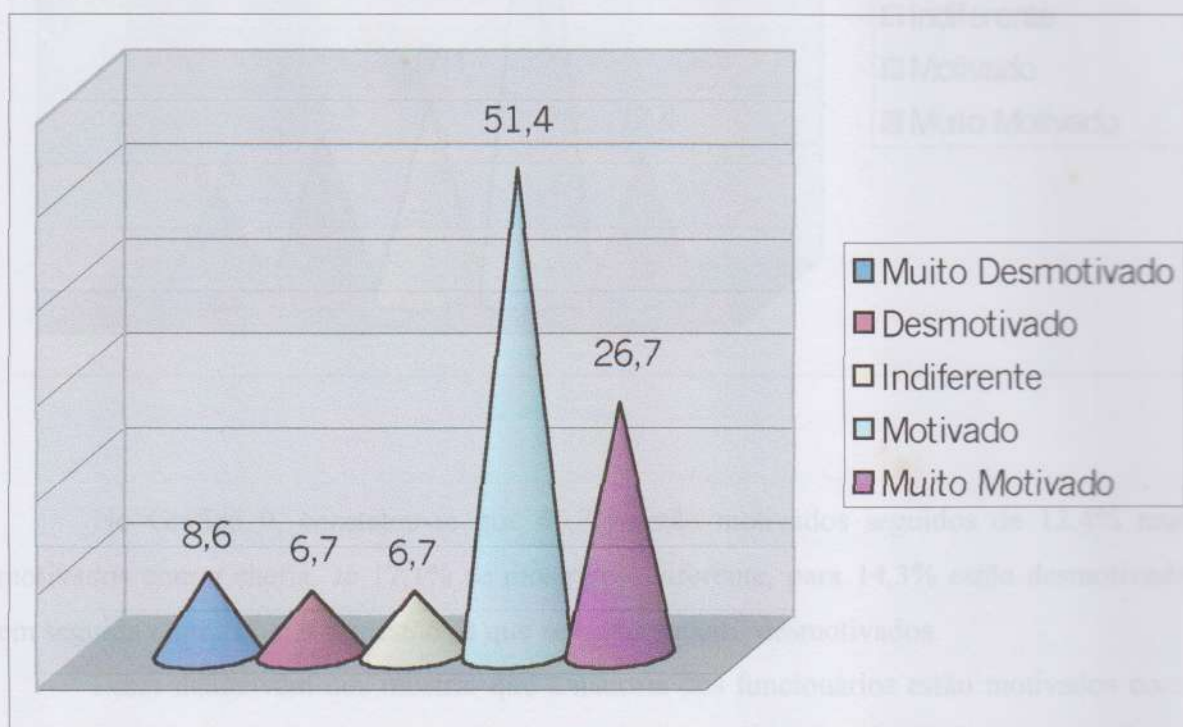
Com a remuneração, a pesquisa mostra que 28,57% recebem entre 2 à 3 salários mínimos, e de 1 à 2 e 5 à 6 obteve-se um percentual de 23,80%, 14,28% revelaram que recebem de 4 à 5 e outras com 9,52% estão entre 3 à 4 salários mínimos.

4.2 FATORES DE MOTIVAÇÃO

Em seguida serão descritos os fatores relacionados a motivação do trabalho, segundo a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg. Os três primeiros dizem respeito aos Fatores Higiênicos e os dois últimos, aos Fatores Motivacionais.

4.2.1 Motivação com os Colegas

Gráfico 8

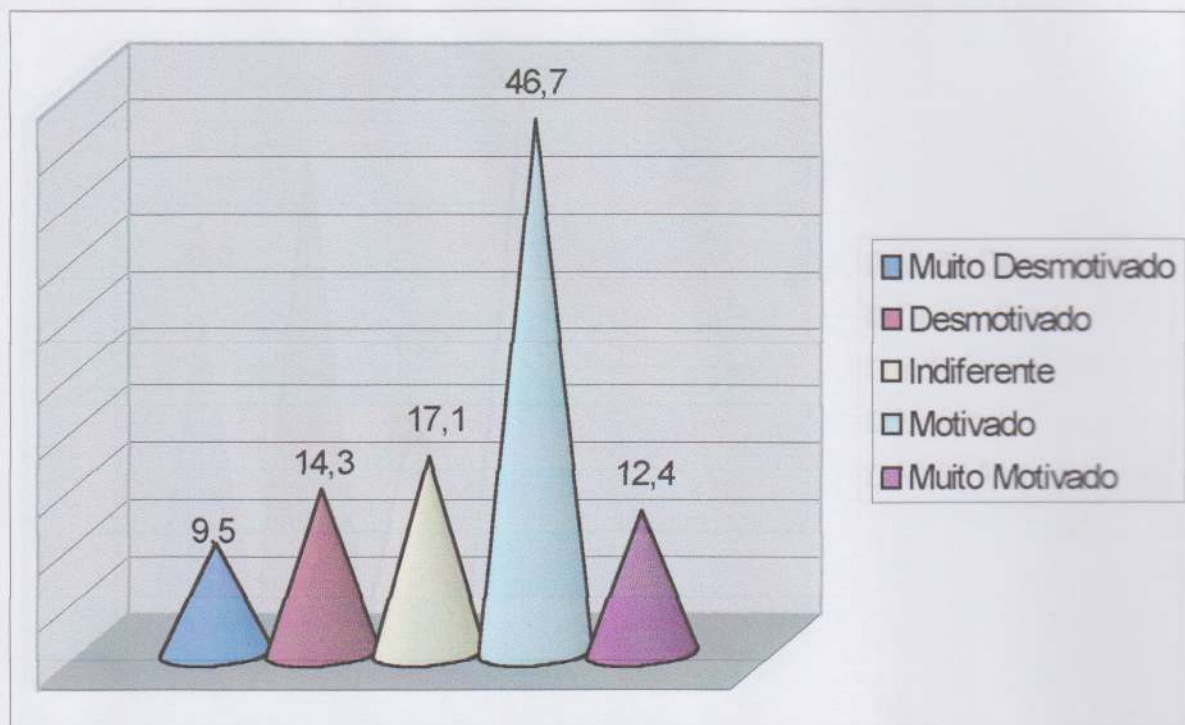


Na pesquisa verificou-se que 51,4% estão motivados com o relacionamento dos colegas, e 26,7% se sentem muito motivados, porém 8,6% se sentem muito desmotivados e há uma equidade diante dos desmotivados e os indiferentes.

Com essa percentagem de 51,4% estarem motivados propicia um ambiente de trabalho agradável. A maioria dos entrevistados mostrou-se motivados com a colaboração dos seus colegas de trabalho, com o tipo de amizade que seus colegas demonstraram por eles, com a maneira com que se relacionam com seus colegas, com a confiança e a quantidade de amigos.

4.2.2 Motivação com a Chefia

Gráfico 9

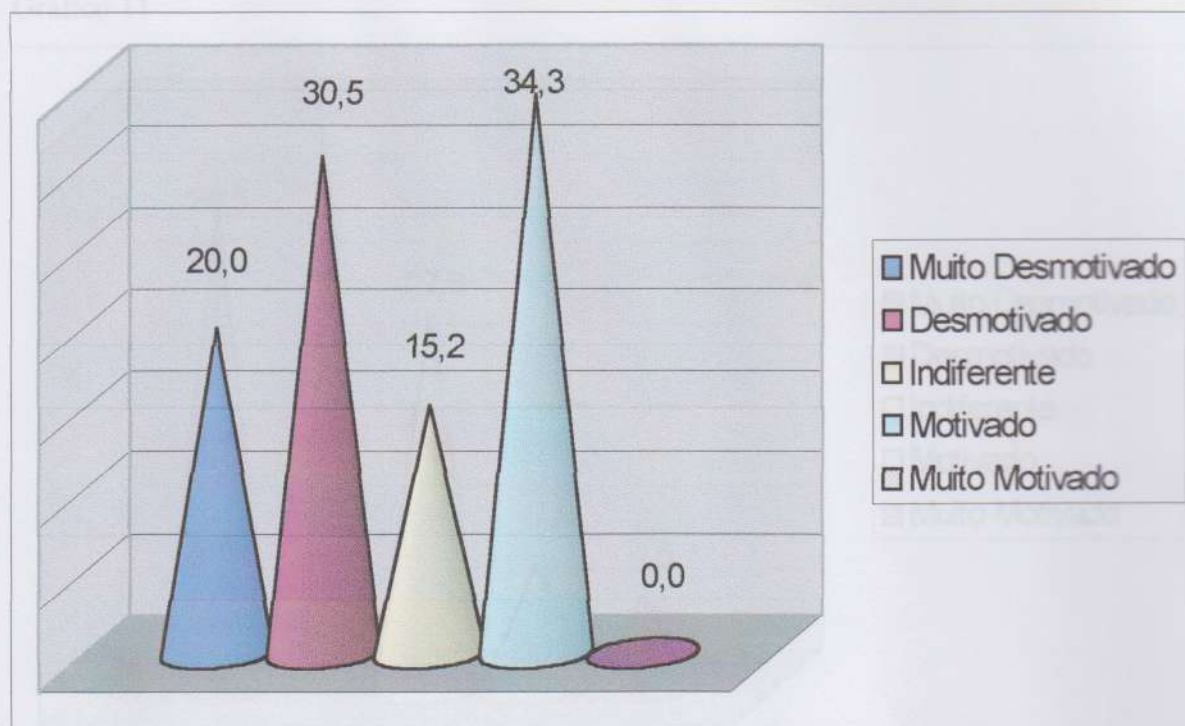


No Gráfico 9, constatou-se que 46,7% estão motivados seguidos de 12,4% muito motivados com a chefia. Já 17,1% se mostram indiferente, para 14,3% estão desmotivados, em seguida com e com 9,5% estão os que se sentem muito desmotivados.

Esses dados vêm nos mostrar que a maioria dos funcionários estão motivados com o modo como o chefe organiza o trabalho no setor, com o interesse do chefe pelo trabalho seu trabalho, com o entendimento entre eles, com a maneira como o chefe os trata e a capacidade profissional do mesmo.

4.2.3 Motivação com o Salário

Gráfico 10



34,3% dos funcionários mostraram-se motivados com o salário que recebem, por outro lado 30,5% estão desmotivados. 20% se sentem muito desmotivados, e 15,2% revelam estar indiferente com o salário. Nenhum dos pesquisados não estão muito motivados.

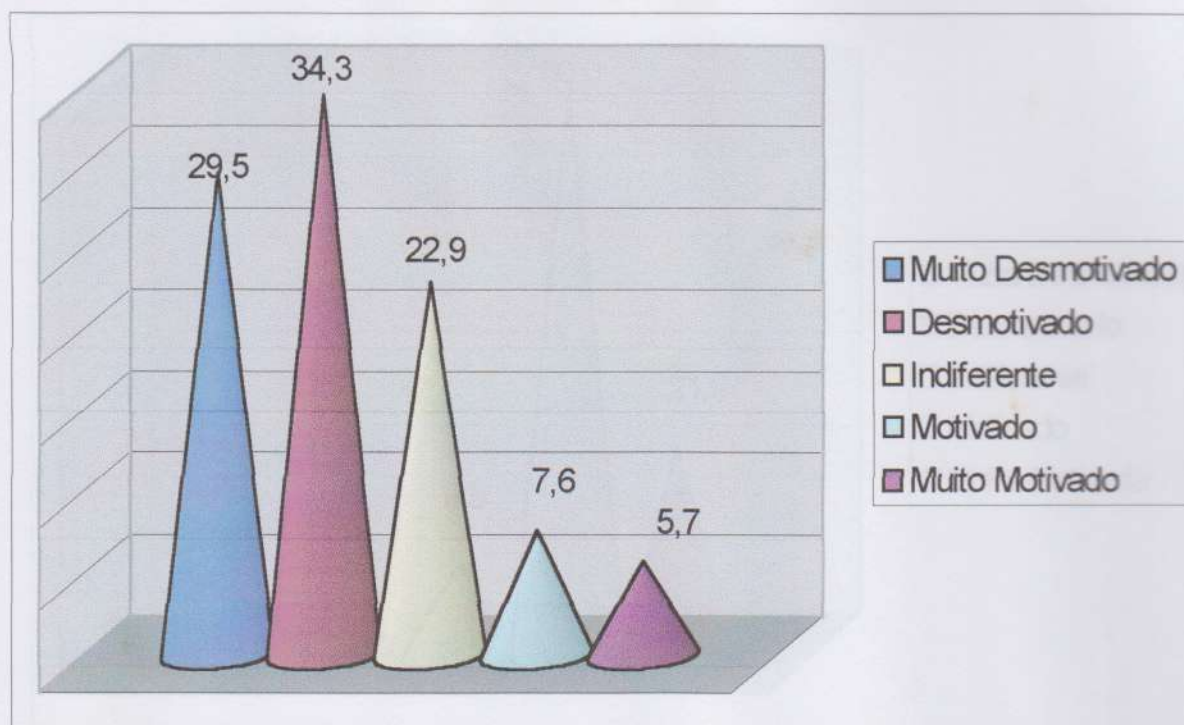
Observa-se nessa pesquisa que 34,3% estão motivados, mas com uma diferença muito pequena apenas de 3,8% em relação aos que estão desmotivados.

Segundo MAXIMIANO (2000, p.359) à Teoria de Herzberg afirma que “quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Conseqüentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho”.

Para CHIAVENATO (2002, p. 511) a Teoria de Herzberg, afirma que os Fatores Higiênicos “seu efeito é como o de certos remédios: evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não melhoram a saúde”.

4.2.4 Motivação com Promoções

Gráfico 11



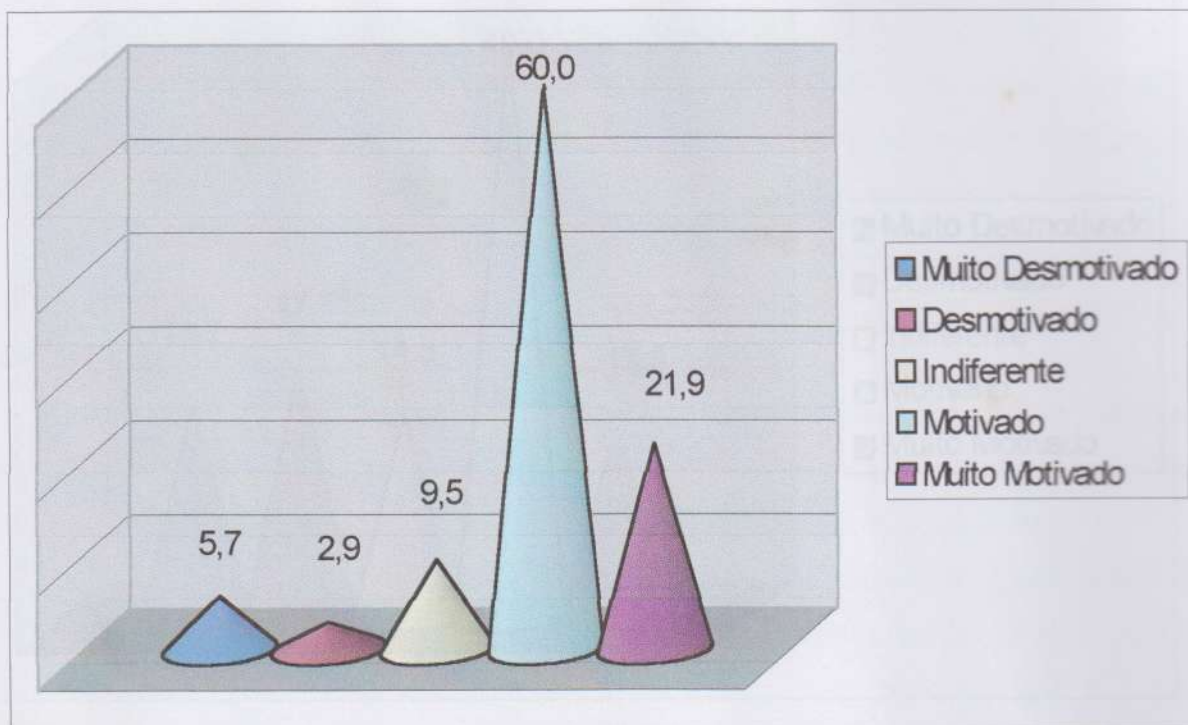
No Gráfico 11, 34,3% se mostram desmotivados com as promoções, próximo dessa porcentagem está os que se sentem muito desmotivados com 29,5%, com 22,9% demonstram está indiferente, 7,6% motivados e 5,7% muito motivados.

Em relação às promoções mais de 60% dos entrevistados não estão satisfeitos com as promoções da empresa, isso mostra o alto grau de desmotivação. Em qualquer órgão do Estado só é permitido entrar através de concurso público. É o caso da CAERN, pois a política da mesma não permite que esta promova o funcionário, o que só seria possível fazendo outro concurso.

De acordo com Koontz (1987, p. 143) na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg “são os verdadeiros motivadores, porque tem a potencialidade de produzir um sentido de satisfação”.

4.2.5 Motivação com a Natureza das Tarefas

Gráfico 12



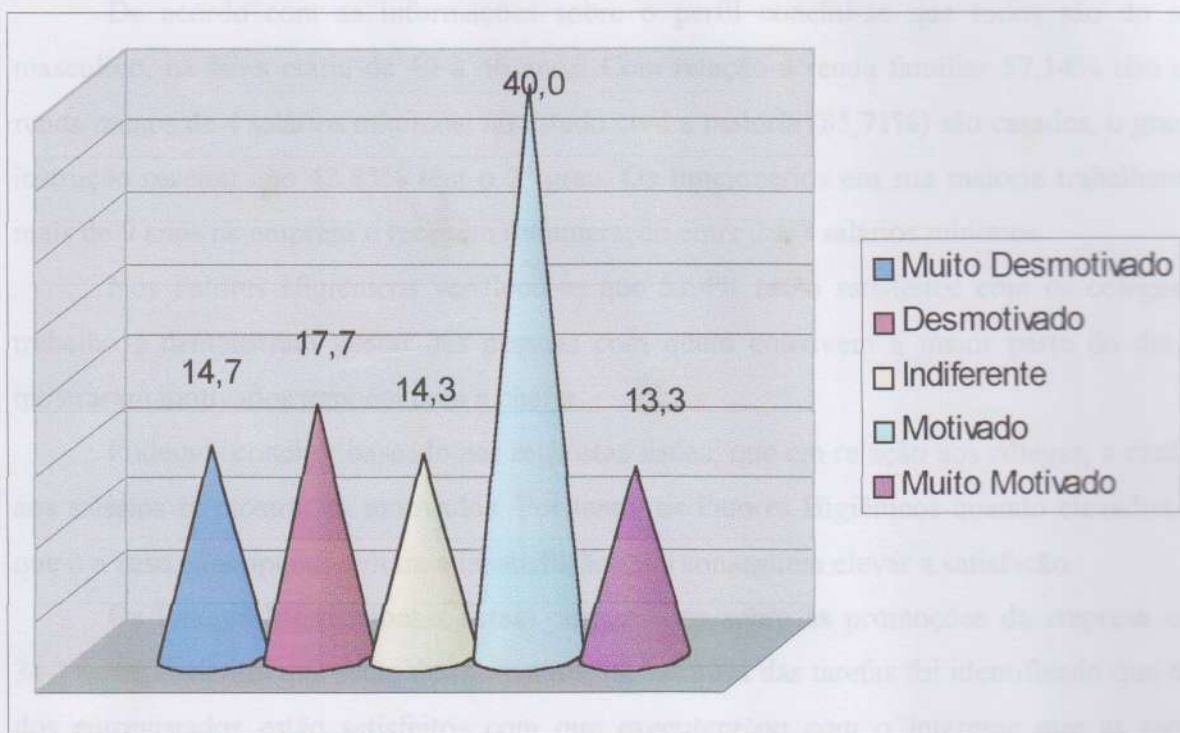
Com relação ao Gráfico 12, 60,0% dos entrevistados se sentem motivados com a natureza das tarefas, outros 21,9% se mostram muito motivados, para 9,5% indiferentes, com 5,7% muito desmotivados e 2,9% desmotivados.

Diante da pesquisa pode-se dizer que a maioria estão satisfeitos com a natureza das tarefas que executam. Estão motivados com o grau de interesse que as tarefas despertam, com a capacidade do seu trabalho absorver entre outros.

De acordo com CHIAVENATO (2002, p. 511) na Teoria de Herzberg “quando os Fatores Motivacionais são ótimos, eles provocam satisfação”.

4.2.6 Média global

Gráfico 13



Na média global, podemos verificar que 81,9% estão motivados, 9,5% demonstraram está indiferente e 8,6% estão desmotivados.

Podemos dizer que os funcionários trabalham melhor com um bom relacionamento com colegas, chefes e um bom salário e trabalham motivados com a natureza da tarefa que realizam.

Diante desta explanação, seria apropriada a organização abrir canais para que os funcionários possam fazer críticas e sugestões para melhorar sua política de carreira, para que os funcionários possam sentir-se valorizados e assim se mostrar mais satisfeitos com a empresa.

Portanto, para que haja uma melhor qualidade nos serviços, segundo a Teoria de Herzberg é preciso que o indivíduo esteja motivado com as promoções e a natureza do trabalho.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De acordo com as informações sobre o perfil conclui-se que todos são do sexo masculino, na faixa etária de 40 à 46 anos. Com relação à renda familiar 57,14% têm uma renda menos de 4 salários mínimos, no estado civil a maioria (85,71%) são casados, o grau de instrução revelou que 42,85% têm o 2º grau. Os funcionários em sua maioria trabalham há mais de 9 anos na empresa e recebem remuneração entre 2 à 3 salários mínimos.

Nos Fatores Higiênicos verificou-se que 51,4% estão satisfeitos com os colegas de trabalho e demonstram gostar das pessoas com quem convivem a maior parte do dia. Se mostraram motivados também com a chefia

Podemos concluir baseado nas respostas dadas, que em relação aos colegas, a chefia e aos salários se mostraram motivados. Por tanto, os Fatores Higiênicos quando elevados, em que é o caso, eles apenas evitam a insatisfação, não conseguem elevar a satisfação.

Os Fatores Motivacionais foram perguntados sobre as promoções da empresa onde 34,3% responderam que estão desmotivados, na natureza das tarefas foi identificado que 60% dos entrevistados estão satisfeitos com que executam ou com o interesse que as tarefas despertam.

Tendo desenvolvido as análises dos resultados que foram obtidos na pesquisa realizada na CAERN, julga-se apresentar algumas recomendações, que possibilitem uma melhoria na empresa. Nos Fatores Higiênicos os funcionários demonstraram à não-insatisfação, ou seja, estão apenas evitando a insatisfação. Nos Fatores Motivacionais a maioria dos colaboradores estão motivados com a natureza das tarefas isto mostra que estão satisfeitos, já com relação à promoção os colaboradores estão desmotivados.

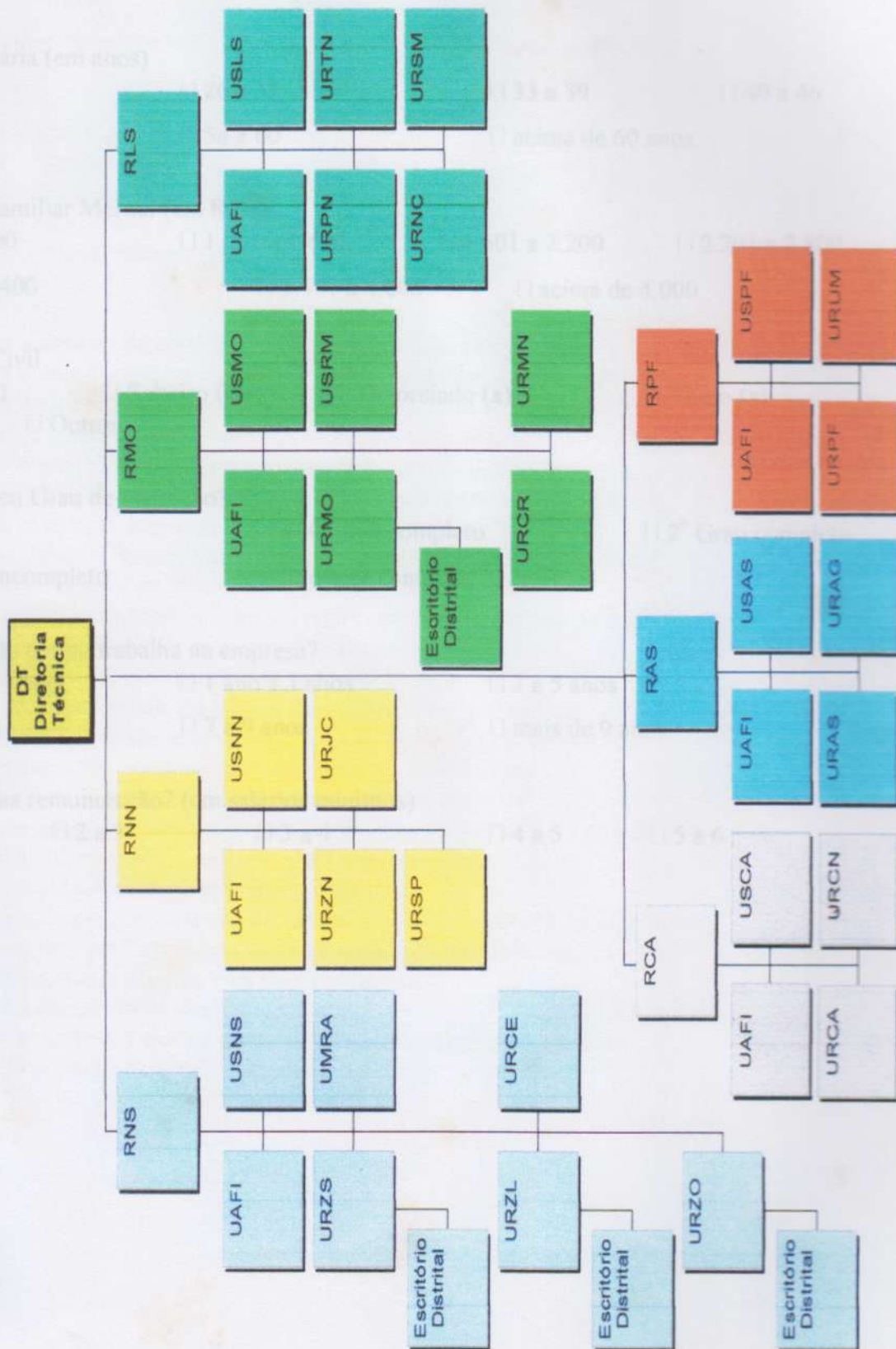
Podemos dizer que os funcionários trabalham melhor com um bom relacionamento com colegas, chefes e um bom salário e trabalham motivados com a natureza da tarefa que realizam.

Diante dessa explanação, seria apropriada a organização abrir concursos internos ou melhorar sua política de carreira, para que os funcionários pudessem subir de função e assim se mostrar mais satisfeitos com a empresa.

Portanto, para que haja uma melhor qualidade nos serviços, segundo à Teoria de Herzberg é preciso que o indivíduo esteja motivado com as promoções e a natureza do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. Tradução Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.
- _____. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3 ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2002.
- CRESPO, Antônio Arnot. **Estatística fácil**. 17 ed. São Paulo: Saraiva, 1999.
- HAMPTON, Davis R. **Administração contemporânea**. 3 ed. São Paulo: Markron Books/Mcgraw-Hill, 1992.
- HELLER, Robert. **Como motivar pessoas**. 3 ed. São Paulo: Publifolha, 2000.
- KOONTZ; O'DONNELL; WEIHRICH. **Recursos humanos: desenvolvimento de administradores**. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMIANO, Antônio César Amarau. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 1999.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- WAGNER III, J. A. **Comportamento organizacional**. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 1999.



I – PERFIL DO ENTREVISTADO

1 – Sexo ☐ Masculino ☐ Feminino

2 – Faixa Etária (em anos)

☐ 18 a 25 ☐ 26 a 32 ☐ 33 a 39 ☐ 40 a 46
☐ 47 a 53 ☐ 54 a 60 ☐ acima de 60 anos

3 – Renda Familiar Mensal (em R\$)

☐ 400 a 1.000 ☐ 1.001 a 1.600 ☐ 1.601 a 2.200 ☐ 2.201 a 2.800
☐ 2.801 a 3.400 ☐ 3.401 a 4.000 ☐ acima de 4.000

4 – Estado Civil

☐ Casado (a) ☐ Solteiro (a) ☐ Divorciado (a) ☐ Viúvo (a)
☐ Outros

5 – Qual o seu Grau de Instrução?

☐ 1º Grau ☐ 2º Grau incompleto ☐ 2º Grau completo
☐ Superior incompleto ☐ Superior completo

6 – Há quanto tempo trabalha na empresa?

☐ Menos de 1 ano ☐ 1 ano a 3 anos ☐ 3 a 5 anos
☐ 5 a 7 anos ☐ 7 a 9 anos ☐ mais de 9 anos

7 – Qual a sua remuneração? (em salários mínimos)

☐ 1 a 2 ☐ 2 a 3 ☐ 3 a 4 ☐ 4 a 5 ☐ 5 a 6

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho. **Indique o quanto você se sente motivado ou desmotivado com cada um deles.** Nos parênteses que antecedem cada frase, anote o número (de 1 a 5), que melhor representa sua resposta.

- 1 Muito desmotivado
- 2 Desmotivado
- 3 Indiferente
- 4 Motivado
- 5 Muito motivado

- 1. () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho
- 2. () Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor
- 3. () Com o numero de vezes que fui promovido nesta empresa
- 4. () Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido
- 5. () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho
- 6. () Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim
- 7. () Com o grau de interesse que minhas tarefas despertam
- 8. () Com o meu salário comparado com minha capacidade profissional
- 9. () Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho
- 10.() Com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal
- 11.() Com a capacidade de meu trabalho absorver
- 12.() Com o meu salário comparado ao custo de vida
- 13.() Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que eu faço
- 14.() Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho
- 15.() Com a quantia em dinheiro que recebo no final do mês
- 16.() Com as oportunidades de ser promovido pela empresa
- 17.() Com a quantidade de amigos que tenho entre meus colegas de trabalho
- 18.() Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho
- 19.() Com o entendimento entre eu e o meu chefe
- 20.() Com o tempo que eu tenho de esperar por uma promoção nesta empresa
- 21.() Com o meu salário comparado com o esforços no trabalho
- 22.() Com a maneira como o meu chefe trata-me
- 23.() Com a variedade de tarefas que realizo
- 24.() Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho
- 25.() Com a capacidade profissional do meu chefe