



FARN

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

Viviane Mendes Leitão de Moraes

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA NO
ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Monografia apresentada ao Curso de MBA em
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório
para obtenção do grau de Especialista em
Finanças e Controladoria

Motivação e Satisfação: Um Estudo de Caso em uma Empresa no
Estado do Rio Grande do Norte

Orientadora: MSc. Catarina da Silva Soares

NATAL-RN
2009

VIVIANE MENDES LEITÃO DE MORAIS

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA NO
ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA NO
ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Monografia apresentada do Curso de MBA em
Finanças e Controladoria da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte como requisito obrigatório
para obtenção do grau de Especialista em
Finanças e Controladoria.

Orientadora: MSc, Catarina da Silva Souza.

Natal-RN
2009

FARN

VIVIANE MENDES LEITÃO DE MORAIS
ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Viviane Mendes Leitão de Moraes

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA NO
ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

R13.32.382

FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. <u>M001236</u>
<u>12/06/09</u>

331.101.3
M826m
2009
ex 01

Monografia apresentada ao Curso de MBA em
Finanças e Contabilidade da Faculdade
Natlense para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte como requisito obrigatório
para obtenção do grau de Especialista em
Finanças e Contabilidade.

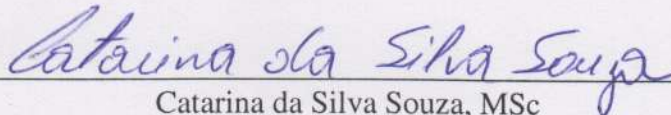
Orientadora: Msc. Catarina da Silva Souza.

Recibido
2009

VIVIANE MENDES LEITÃO DE MOAIS

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA NO
ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Monografia do Curso de MBA em Finanças e Controladoria da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, (X) aprovado com a nota: 9,0 () não obtendo aprovação, em 01 de 06 de 2009, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:



Catarina da Silva Souza, MSc
Orientadora



Prof.:
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me mantido forte nos momentos mais difíceis.

A todo apoio e disponibilidade que meus pais deram para que eu pudesse concluir esta meta.

A meu marido e filho que conviveram com minha ausência.

A meus amigos que de modo alegre me escutaram e me proporcionaram momentos de alegria.

A minha professora orientadora Catarina que teve muita paciência.

Não existe nada permanente, exceto a mudança.

Marilene

RESUMO

A presente monografia aborda a temática da motivação na Empresa X, observado a partir da percepção dos colaboradores da unidade I, localizada em Parauapebas/PA. A avaliação dos colaboradores da empresa permitiu analisar o grau de motivação existente na empresa. Para tanto, se fez necessário um desenvolvimento metodológico que abrangia a pesquisa bibliográfica e a aplicação de questionários. Observamos de acordo com os resultados que a realidade da Empresa X, sendo ela uma organização multinacional que produz e distribui produtos há vários clientes, encontra-se de acordo com a evolução do processo motivacional, sem exercer atividades e/ou meios que motivem e valorizem seus colaboradores tendo ela um grau baixo no que diz respeito a motivação. Contudo é importante que se mantenha uma visão estratégica, por parte da empresa, a fim de melhorar seus processos garantindo a motivação a seus colaboradores para que assim obtenha vantagens lucrativas.

Palavras-chave: Motivação; Qualidade; Serviços.

Não existe nada permanente, exceto a mudança.

Heráclito

RESUMO

A presente monografia aborda a temática da motivação na Empresa X, observada a partir da percepção dos colaboradores da unidade I, localizada em Parnamirim/RN. A avaliação dos colaboradores da empresa permitiu analisar o grau de motivação existente na empresa. Para tanto, se fez necessário um desenvolvimento metodológico que abrangeu a pesquisa bibliográfica e a aplicação de questionários. Observou-se de acordo com os resultados que a realidade da Empresa X, sendo ela uma organização multinacional que produz e distribui refeições há vários clientes, encontra-se de acordo com a evolução do processo motivacional, sem exercer atividades e/ou meios que motivem e valorizem seus colaboradores tendo ela um grau baixo no que diz respeito a motivação. Contudo é importante que se mantenha uma visão estratégica, por parte da empresa, a fim de melhorar seus processos garantindo motivação a seus colaboradores para que assim obtenha vantagens lucrativas.

Palavras-chave: Motivação; Qualidade; Serviços.

LIST ABSTRACT COS

This monograph addresses the issue of motivation in Company X, seen from the perception of employees of the unit I, located in Parnamirim/ RN. The evaluation of employees the company has analyzed the degree of motivation existing in the company. Thus, if you need a development methodology, covering the literature and application of questionnaires. Observed according to the results that the reality of Company X, which is a multinational organization that produces and distributes meals for several clients, is in line with the evolution of the motivational process, without exercise activities and / or resources that motivate and value their employees taking it down a level in relation to motivation. However it is important to maintain a strategic vision for the company to improve its processes to ensure their motivation so that employees get benefits profitable.

Keywords: Motivation, Quality, Service.

Gráfico 8 – Capacidade profissional do chefe	37
Gráfico 9 – Rendimento com o chefe	38
Gráfico 10 – Salário X Trabalho	39
Gráfico 11 – Salário X Capacidade Profissional	39
Gráfico 12 – Salário comparado ao custo de vida	40
Gráfico 13 – Ramificação mensal	41
Gráfico 14 – Organização do trabalho pelo chefe	41
Gráfico 15 – Oportunidade de exercer o trabalho na empresa	42
Gráfico 16 – Preocupações exigidas no trabalho	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária	33
Gráfico 2 – Estado civil	34
Gráfico 3 – Renda Familiar	34
Gráfico 4 – Escolaridade	35
Gráfico 5 – Colaboração entre colegas	35
Gráfico 6 – Relacionamento entre os colegas de trabalho	36
Gráfico 7 – Interesse do chefe pelo trabalho do colaborador	37
Gráfico 8 – Capacidade profissional do chefe	37
Gráfico 9 – Entendimento com o chefe	38
Gráfico 10 – Salário X Trabalho	39
Gráfico 11 – Salário X Capacidade Profissional	39
Gráfico 12 – Salário comparado ao custo de vida	40
Gráfico 13 – Remuneração mensal	41
Gráfico 14 – Organização do trabalho pelo chefe	41
Gráfico 15 – Oportunidade de exercer o trabalho na empresa	42
Gráfico 16 – Preocupações exigidas no trabalho	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objeto de Estudo	11
1.2 Caracterização da Empresa.....	12
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 Justificativa	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Serviços: Abordagem Introdutória.....	17
2.1.1 Evolução Histórica do Serviço	17
2.1.2 Serviços: Conceito.....	18
2.2 Motivação	18
2.2.1 Conceituando motivação	18
2.2.2 Ciclo motivacional.....	19
2.2.3 Teorias da motivação.....	20
2.2.3.1 Teoria de Maslow	20
2.2.3.2 Teoria de Herzberg	22
2.2.3.3 Teoria X e Y	24
2.2.3.4 Teoria de Vroom.....	26
2.3 Qualidade	27
2.3.1 Enfoques da qualidade.....	27
2.3.2 Qualidade de vida no trabalho	28
3 METODOLOGIA.....	31
1.5.1 Tipo de Pesquisa.....	31

1.5.2 Universo e Amostra.....	31
1.5.3 Instrumento de Coleta de Dados.....	32
1.5.4 Tratamento dos Dados.....	32
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1 Perfil dos colaboradores	33
4.2 Dados Avaliativos	35
4.2.1 Relações interpessoais	35
4.2.2 Liderança	36
4.2.3 Remuneração	38
4.2.4 Organização do trabalho.....	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICE	49
APÊNDICE A.....	49

1 INTRODUÇÃO

A presente investigação tem por finalidade abordar a temática da Motivação dos colaboradores, pois é compreendido que a motivação auxilia diretamente às organizações a atingir um diferencial competitivo, permitindo estar inseridos em um mercado cada vez mais exigente e globalizado, com melhorias na qualidade dos serviços e com maior rentabilidade da empresa.

Conceitos como Motivação, Qualidade e Serviços renovam-se para atender as novas demandas impostas pelas crescentes transformações do mercado. As organizações neste sentido, em especial as prestadoras de serviços, incluem-se no atual contexto de mutação devendo estar preparadas para atender os desejos dos clientes, de forma a prestar um atendimento de excelência. Estimular processos de melhoria contínua envolve aspectos variados e quando bem articulados tornam-se fator relevante para a garantia da vida de uma organização.

No caso desta pesquisa propôs-se avaliar o nível de motivação dos colaboradores, a partir da percepção dos colaboradores da empresa X, localizada na cidade de Parnamirim, Rio Grande do Norte. Para tanto foram trabalhados no capítulo 2, o referencial teórico que auxiliou no processo de construção do conhecimento. Temas como a abordagem introdutória de serviços, auxiliam na compreensão histórica para posterior comparação com os processos atuais. Segue ainda os conceitos de motivação, suas características, classificação e suas representações gráficas. Dando continuidade, defini-se motivação, suas dimensões, sua fundamentação aliadas a prestação de serviços e a importância da avaliação da qualidade. Por fim, conclui-se com a visão estratégica da motivação auxilia de forma eficiente na atuação dos colaboradores.

No capítulo seguinte, foi apresentada a análise dos resultados referentes ao estudo que foi concluído seguido das devidas recomendações.

1.1 Objeto de Estudo

É indiscutível a crescente importância do setor de serviços na economia nacional e internacional. No entanto, a motivação dos colaboradores, representa um item estratégico na competitividade das empresas, nem sempre é considerada com o devido cuidado pelas organizações. Operacionalizar a motivação no cotidiano empresarial, exige esforços dos que fazem a organização a fim de conjugar os objetivos organizacionais e as necessidades e

expectativas dos colaboradores a fim de oferecer excelentes condições de trabalho. Para tanto motivar o pessoal com benefícios, promoções, remuneração compatíveis, treinamentos, promoção, apoio e aceitação grupal, investimentos em capacitação faz com que o colaborador tenha um melhor desempenho gerando assim lucratividade para a empresa.

Compreender a importância da motivação como foco principal de uma organização é um fator inicial para a adoção de uma cultura de bom relacionamento entre colaboradores, empresa e cliente. Contudo, ainda há muitas divergências no que se refere à percepção dos clientes internos (funcionários) e dos clientes externos (consumidores) e empresários, partindo do valor maior que é a visão dos colaboradores em relação a empresa é que este trabalho apresenta o seguinte problema: **Qual a percepção dos colaboradores da empresa X quanto à motivação no local de trabalho?**

1.2 Caracterização da Empresa

A empresa X é o objeto a ser estudado nesta pesquisa representada pela Unidade I de Parnamirim/RN, contudo, cabe ser caracterizada aqui a empresa prestadora do serviço terceirizado que é responsável pela produção e fornecimento de refeições para instituições que dela é solicitada. Para que se haja qualidade nas refeições se faz necessários colaboradores eficientes e empenhados. Para isso, é imprescindível que estejam motivados para que obtenham um bom desempenho, por consequência é a motivação nesta empresa a ser avaliada na pesquisa.

Trata-se de uma empresa de grande porte que está voltada para a prestação de serviços na área de alimentação com o objetivo de produzir e fornecer refeições a instituições em excelente qualidade. Para isso, conta com a colaboração de seus diversos funcionários.

A empresa X, teve sua origem na cidade de Campinas/SP em 1992, onde produziam cerca de 50 refeições para uma indústria automobilística. Foi fundada por um chileno que observou a necessidade de se fabricar refeições em larga escala para entidades com grande número de colaboradores que anseiam por alimentação com qualidade e baixos custos.

A empresa X é a maior multinacional de refeições corporativas. Presta serviço em diversos países e ainda em 20 estados brasileiros contando no ano de 2008 com 15.000

colaboradores que servem 750.000 refeições diárias que atende seus mais de 800 clientes nos 950 restaurantes presentes em todo país.

A empresa X é atuante em diversos segmentos onde presta serviço a corporações não-governamentais como: usinas, siderúrgicas, supermercados, hospitais, instituições de ensino e entretenimento, indústrias automotivas e alimentícias, etc. Contemplam assim, diferentes empresas que trabalham com a coletividade dos setores envolvidos.

No Estado do Rio Grande do Norte a empresa X tem seis unidades de produção de refeições. Na Unidade de Extremoz contempla 12 funcionários sendo 1 gerente, 2 cozinheiros, 4 oficiais de cozinha e 5 oficiais de serviço. No tocante a produção de refeições estima-se que produza 90 desjejuns e 450 refeições diárias (almoço, jantar e ceia).

Na Unidade Zona Norte localizada em Natal, apresenta cerca de 7 funcionários sendo 1 gerente, 2 cozinheiros, 1 oficial de cozinha e 3 oficiais de serviço. Perante a produção de refeições a unidade produz 60 desjejuns e 200 refeições diárias divididas entre almoço e jantar.

Já na Unidade Natal existem 6 funcionários com 1 gerente, 1 cozinheiro, 2 oficiais de cozinha e 2 oficiais de serviços. No que diz respeito às refeições fornecidas são em média 180 refeições diárias servidos no almoço sendo a única das unidades a servirem somente num horário.

A Unidade de Macaíba apresenta 9 funcionários que correspondem a 1 gerente, 1 cozinheiro, 5 oficiais de cozinha e 2 oficiais de serviço. Perante o fornecimento de refeições são produzidos 160 desjejuns e 300 refeições diárias, divididas entre almoço, jantar e ceia.

No tocante a Unidade I de Parnamirim conta com 6 funcionários divididos em 1 gerente, 1 cozinheiro, 1 oficial de cozinha e 3 oficiais de serviço. Produzem 130 desjejuns e 90 refeições diárias entre almoço, jantar e ceia. Já na Unidade II existem 11 funcionários com 1 gerente, 1 cozinheiro, 5 oficiais de cozinha e 4 oficiais de serviço. Onde fornece 160 desjejuns e 380 refeições diárias (almoço, jantar e ceia) sendo ela referente a amostra da pesquisa.

A empresa X é constituída de cozinha cedida pelo cliente envolvido, local onde se centraliza toda parte administrativa, recebimento e armazenamento de mercadorias, produção e distribuição.

Na unidade da amostra da pesquisa é feita reuniões com os funcionários para saber como está o trabalho em equipe, conhecer os problemas e tentar resolvê-los; onde também é comemorado o aniversariante do mês.

Sempre que o mercado necessita, a empresa está apta a atender as exigências das expectativas dos seus clientes como estratégia de baixar os custos diminuindo os preços e assim, ter chances de obter novos contratos.

Na Figura 1 a seguir é possível visualizar o organograma da empresa x:

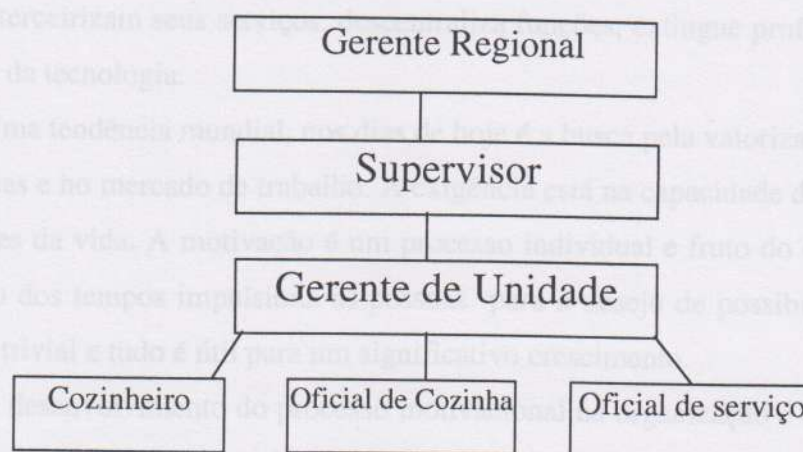


Figura 1 – Organograma da Empresa

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Avaliar o grau de motivação dos colaboradores de uma das unidades da empresa X.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar o grau de motivados dos colaboradores;
- Descrever os fatores que contribuem para a motivação dos colaboradores;
- Analisar os fatores que contribuem para a não satisfação dos colaboradores.

1.4 Justificativa

O século XXI trouxe consigo, diversas transformações em todos os aspectos, do social ao econômico, do político ao comportamental, são mudanças que vêm ocorrendo de modo extremamente rápido (SENAC.DN.,2001).

Os avanços tecnológicos e científicos e a globalização reduziram fronteiras, aumentaram os mercados consumidores e consequentemente a “acirrada concorrência, com o surgimento de novas empresas e novos serviços, com o comércio tradicional enfrentando também a abertura de novos nichos no mercado e novas formas de vender produtos e serviços (da economia informal à tecnologia da Internet)” (LUZARDO, 2005). Adequar-se a este novo mundo exige mudanças significativas. É um mundo que reduz a jornada de trabalho, enxugam os cargos, terceirizam seus serviços, descentraliza funções, extingue profissões e que vive em detrimento da tecnologia.

Uma tendência mundial, nos dias de hoje é a busca pela valorização do fator humano nas empresas e no mercado de trabalho. A exigência está na capacidade de lidar e enfrentar as adversidades da vida. A motivação é um processo individual e fruto do crescimento pessoal. A evolução dos tempos impulsiona as pessoas para o desejo de possibilidades maiores, em que nada é trivial e tudo é útil para um significativo crescimento.

O desenvolvimento do processo motivacional na organização é o elemento-chave de uma gestão estratégica e de resultados. Seu grande diferencial se dá por meio do equilíbrio da capacidade produtiva e da motivação dos colaboradores. Este porém não ocorre sem um conjunto claro e expressivo de valores.

Os valores são entendidos como uma crença no que é valioso ou relevante, princípios ou padrões considerados importantes por determinada pessoa ou grupo. Nesse sentido, cada organização define seus valores no que considera merecer maior atenção. Na qual, para conhecer quais são os valores vigentes numa organização é necessário entender o que baliza as prioridades e caminhos que se desejam seguir na busca de seus objetivos, ou qual a visão de futuro da organização com relação aos seus colaboradores e consigo mesma. Dessa forma, entende-se que o processo motivacional deve estar em concordância com os valores internos e externos da organização.

Percebe-se que solucionar problemas de (des)motivação no local de trabalho se sobrepõe à adaptação às mudanças ambientais e organizacionais. A resolução de problemas desta ordem pressupõe uma administração dos recursos humanos de forma estratégica.

Assim, o valor da pesquisa consiste em avaliar o grau de motivação existente nos colaboradores da empresa X, para que a análise permita traçar não só o grau de motivação dos colaboradores, mas com também verificar se ela está sendo oferecida pela empresa.

2.1.1 Evolução Histórica dos Serviços

A Evolução histórica dos serviços é intrinsecamente relacionada com a evolução histórica da Qualidade. À medida que o mercado desenvolveu-se novas propostas de melhoria na qualidade concomitantemente surgiram, desenvolvendo-se os atuais conceitos de Serviços. Cabe aqui neste tópico desenvolver alguns aspectos que influenciaram no desenvolvimento da prática dos serviços e a explicação para como se encontra atualmente.

De acordo com Hallowell, Schlesinger e Bornshteyn (apud MARTINS; PROENÇA, 2002), as empresas americanas focaram até a década de 1950 com o foco na produção, e a prestação de serviços era avaliada através das vendas; a concorrência era baixa e a opinião do consumidor não era observada.

Moller (1999) afirma que do início dos anos 50 até o final dos anos 70 a preocupação estava voltada aos produtos físicos. Com o aumento da concorrência, visando a ampliação da variedade de produtos e aperfeiçoá-los, a partir do final da década de 1950, o consumidor começa a ser observado e muitas transformações nas práticas administrativas como a subordinação do setor de vendas, antes dominante, pelo setor de marketing (CHIESA apud MARTINS, 2002, p.56).

Posteriormente no final da década de 1980, foi necessário rever as práticas de marketing, desenvolvendo-se o marketing ampliado, com novos conceitos e zonas de atuação, como uma preocupação com o lado interno da empresa, a fim de atender também as necessidades do empregado. Este tipo de serviço, foi denominado de Qualidade do Serviço Interno (QSI). É uma prática adotada a partir da percepção da relação: funcionário satisfeito – bom atendimento – manutenção de clientes a longo prazo. É nessa época que surge a expressão: "Momento da Vendas" de Carlson, 1990 (apud MARTINS; PROENÇA, 2002, p.56), que representa "o contato direto entre o prestador de serviços e o cliente" (SENACIDN, 2001, p.28).

No mercado globalizado, o segmento serviços ganha importância. Foi observado que se deve proporcionar uma melhor oferta de bens e produtos com preços justos para que elas (as empresas) possam estar concorrendo (no seu mercado com preços e posições de destaque), além de visar a melhoria da imagem perante os consumidores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Serviços: Abordagem Introdutória

2.1.1 Evolução Histórica dos Serviços

A Evolução histórica dos serviços é intrinsecamente relacionada com a evolução histórica da Qualidade. À medida que o mercado desenvolveu-se novas propostas de melhoria na qualidade concomitantemente surgiram, desenvolvendo-se os atuais conceitos de Serviços. Cabe aqui neste tópico desenvolver alguns aspectos que influenciaram no desenvolvimento da prática dos serviços e a explicação para como se encontra atualmente.

De acordo com Hallowell, Schlesinger e Eornitshy (*apud* MARTINS; PROENÇA, 2002), as empresas americanas atuaram até a década de 1950 com o foco no produto, e a prestação de serviços era avaliada através das vendas, a concorrência era baixa e a opinião do consumidor não era observada.

Moller (1999) afirma que do início dos anos 50 até o final dos anos 70, a preocupação estava voltada aos produtos físicos. Com o aumento da concorrência, visto a ampliação da variedade de produtos e mercadorias, a partir do final da década de 1950, o consumidor começa a ser observado e muitas transformações nas práticas administrativas como a subordinação do setor de vendas, antes dominante, pelo setor de marketing (CHIESA *apud* MARTINS, 2002, p.56).

Posteriormente no final da década de 1980, foi necessário rever as práticas do marketing, desenvolvendo-se o marketing ampliado, com novos conceitos e zonas de atuação, como uma preocupação com o lado interno da empresa, a fim de atender também as necessidades do empregado. Este tipo de serviço, foi denominado de Qualidade do Serviço Interno (QSI), é uma prática adotada a partir da percepção da relação: funcionário satisfeito – bom atendimento – manutenção de clientes a longo prazo. É nessa época que surge a expressão: “Momento da Verdade” de Carlzon, 1990 (*apud* MARTINS; PROENÇA, 2002, p.56), que representa “o contato direto entre o prestador de serviços e o cliente” (SENAC.DN, 2001, p.28).

No mercado globalizado, o segmento serviços ganha importância. Foi observado que se deve proporcionar uma melhor oferta de bens e produtos com preços justos para que elas (as empresas) possam estar concorrendo (no seu mercado com preços e posições de destaque), além de visar à melhoria da imagem perante os consumidores.

A revolução na consciência de serviços é uma nova forma de pensar a respeito da qualidade, não só como produtos físicos, mas também trabalhar relações humanas, comunicação, trabalho em equipe e ética.

2.1.2 Serviços: Conceitos

Serviço pode ser entendido com “resultado de pelo menos uma atividade desempenhada, necessariamente na interface do fornecedor com o cliente. É geralmente intangível” (SENAC.DN, 2001, p.9). Pode ainda ser evidenciado a partir da satisfação de necessidades de quem o adquire (CAVALCANTI, 1997, p.32).

Gronroos conceitua serviços a partir da interação entre clientes, usuários do serviço e a organização, concebe serviços como:

(...) uma atividade (...) de natureza mais ou menos intangível, que normalmente (...) acontece mediante a interação entre usuário e o funcionário e/ou os recursos físicos e/ou dos sistemas da empresa prestadora de serviços fornecidos como soluções para problemas do usuário (GRONROOS *apud* CAVALCANTI, 1997, p. 32).

A NBR ISO 8402 define ainda como sendo um conjunto de atividades de suporte que possibilitam a prestação do serviço e atendimento de necessidades de quem o adquire (CAVALCANTI, 1997, p. 32).

Todas as conceituações descritas tentam abranger alguns dos elementos que caracterizam a prestação de serviços.

2.2 Motivação

2.2.1 Conceituando motivação

Observar as pessoas trabalhando torna-se evidente seus diferentes estilos e hábitos de trabalho. No qual seus desempenhos estão relacionados não só a aptidões e habilidades como também motivação para trabalhar, seu bom desempenho depende do quão motivado o colaborador está. Sendo a motivação conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo, e ainda, é mais facilmente influenciável do que as características das pessoas.

Lawler (1993) considera a motivação como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional; por isso deve-se observar quais arranjos organizacionais e

práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individual e organizacional. Para ele, é preciso compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações.

Inicialmente, deve-se salientar que o escritor Chiavenato (1999, p.592) define motivação como um “[...] processo contínuo de satisfação de necessidades individuais”.

Cabe registrar, para maiores elucidações, que, segundo o mesmo autor, a motivação funciona nos indivíduos como desejo e receio, tendo cada pessoa necessidades, valores sociais e objetivos diferentes, sendo que o resultado alcançado gera um comportamento diferenciado em cada ser humano.

No mesmo sentido é a definição dos autores Robbins e Decenzo (2001, p. 60),: “[...] a motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando essa coisa é condicionada por uma capacidade de satisfazer alguma necessidade para o indivíduo”.

Maximiano (2000, p. 299), por sua vez, discorre que a motivação não se origina no entusiasmo ou na disposição elevada, mas sim no comportamento motivacional relacionado com uma causa.

O psiquiatra Coleman, (2001, p. 60), ensina que o assunto em tela é fundamentado na manutenção das tendências e no potencial de cada indivíduo. Assim, conclui-se que a motivação está diretamente relacionada com os anseios individuais, tendo em vista que as iniciativas somente serão realizadas se houver possibilidades de alcançá-los.

2.2.2 Ciclo motivacional

Faz-se necessário esclarecer que todo organismo tem um estado de equilíbrio, o qual é quebrado quando surge alguma necessidade, ou seja, uma carência, que pode ser traduzida, por exemplo, na fome, sendo que a referida necessidade cria uma tensão estimulando o indivíduo a reduzi-la ou satisfazê-la, não se podendo esquecer, também, das hipóteses em que, apesar do esforço despendido, o objetivo de satisfação não ocorre, mas sim o de frustração.

O processo acima citado, segundo Chiavenato (2000, p. 303) é chamado de ciclo motivacional, que, melhor explicando, origina-se quando uma necessidade rompe o estado de equilíbrio de uma pessoa, gerando uma determinada tensão, impulsionando-a a efetuar comportamentos que a satisfaçam ou a compensem. No entanto, algumas vezes tal prática pode ser ineficaz, o que, se freqüentemente repetida, causará uma certa acomodação naquele indivíduo, sem contar na frustração, razão pela qual o faz procurar uma forma de liberá-la, seja

psicologicamente (indiferença, apatia, etc), seja fisiologicamente (insônia, problemas cardíacos, digestivos e outros).

Cabe salientar que quanto maior a tensão, maior é o nível de esforço e, sendo esta satisfeita, deixará de ser um fator motivacional, uma vez que não gerará tensão ou desconforto.

Quanto à satisfação, então, não é necessário fazer novas considerações, contudo, no que diz respeito à compensação, pede-se permissão para transcrever o seguinte exemplo de Chiavenato (1999, p. 592) "[...] uma promoção para um cargo superior é Contornado por um bom aumento de salário ou por uma nova sala de trabalho".

Assim, conclui-se que a compensação ocorre quando uma outra necessidade é satisfeita, a fim de reduzir ou aplicar a intensidade daquela primeira que não pode ser satisfeita.

2.2.3 Teorias da motivação

2.2.3.1 Teoria de Maslow

As teorias da motivação são variadas, provavelmente, o modelo de motivação mais difundido e importante seja o estudo de Abraham Maslow, com a sua "Teoria da Hierarquia de Necessidades". De acordo com seus estudos: "apenas as necessidades não satisfeitas são fontes de motivação" (Montana & Charnov, 1999:205).

De acordo com Maslow: "existe uma tendência natural pela qual os indivíduos se tornam cientes de cada uma dessas necessidades, sendo assim motivados por elas em ordem ascendente." (Montana & Charnov, 1999:205) Progredir na hierarquia de Maslow pode ser comparado a subir um degrau de uma escada por vez; estar ciente do próximo degrau pressupõe uma negociação bem-sucedida do degrau anterior.

A teoria de Maslow baseia-se nas necessidades humanas, as quais estão inseridas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Tendo em sua base as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas. Segundo Maximiano (2007) as necessidades da teoria são arranjadas em cinco categorias que são:

1. Necessidades fisiológicas: constituem entre as necessidades humanas, o nível mais baixo de todas, como as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), abrigo (frio e calor), ou de desejo sexual (reprodução da espécie). São

Figura 2: A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.

também denominadas biológicas ou básicas aonde exigem satisfação recorrente e interessante para garantir a sobrevivência do indivíduo.

2. Necessidades de segurança: constitui o segundo nível da pirâmide, a qual levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato: a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades.
3. Necessidades sociais: são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, a pessoa se torna resistente, antagônica e hostil com relação às pessoas que a cercam.
4. Necessidades de estima: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima. Envolve a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, prestígio e de consideração. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade.
5. Necessidades de auto-realização: são as necessidades que levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente ao longo da vida. Estão relacionadas com a plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais.

As necessidades citadas na teoria de Maslow estão arranjadas em uma hierarquia que lembra uma pirâmide, como mostra a figura abaixo.



Figura 2: A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.

As necessidades fisiológicas são entendidas como a fome, sede, sexo, abrigo, sono, isto é, está relacionada com a sobrevivência (Chiavenato, 1999, p. 594).

O segundo nível da pirâmide diz respeito à necessidade de segurança que corresponde à proteção do indivíduo, tanto diante de um perigo real ou imaginário, quanto do físico ou abstrato, surgindo no ser humano tão-somente nas situações em que ele tem a sensação de perda ou ameaça ao emprego. Porém, é atingida apenas quando a necessidade supracitada for satisfeita (Chiavenato, 2000, p. 304).

Já, as necessidades sociais surgem somente, quando as fisiológicas e as de segurança forem satisfatórias, estando, assim, relacionadas com a troca de afeto, troca de amizade, aceitação social, isto é, relacionada com a permuta de sentimentos (Maximiano, 2000, p. 310).

A segunda necessidade secundária, vale dizer, a necessidade de estima que está relacionada, segundo Bateman (1998, p. 365) “[...] independência, realização, liberdade, status, reconhecimento e auto-estima”, que se traduzem na forma como a pessoa se avalia.

No topo da pirâmide está presente a necessidade de auto-realização, a qual leva o ser humano a ser melhor do que ele realmente é, fazendo com que tenha um desenvolvimento pessoal, no entanto, é a única que depende exclusivamente do indivíduo (Chiavenato, 2000, p. 305).

O conhecimento do mecanismo de ação das necessidades humanas é fundamental para a condução dos colaboradores, no sentido de evitar frustrações e de encaminhar soluções positivas para o alcance dos objetivos individuais. O gerenciamento de pessoas precisa levar em conta todos os aspectos relacionados com a motivação humana.

2.2.3.2 Teoria de Herzberg

Uma das teorias que vem sendo explorada por organizações surgiu da preocupação de Frederick Herzberg (1956) em pesquisar diretamente no contexto do trabalho, quais os fatores que se acham relacionados com aquelas atitudes que influenciam na produção e situações que determinam satisfação no trabalho. Herzberg usou uma abordagem diferente para a motivação diante das outras teorias. Onde Maslow se preocupava com as fontes de motivação no sentido da vida em geral, enquanto Herzberg focalizou as fontes de motivação que pareciam estar relacionadas ao trabalho e às realizações no trabalho. Mesmo assim, as investigações de Herzberg o levaram a concluir que necessidades bastante similares às sugeridas por Maslow estavam operando no contexto do trabalho.

Herzberg essencialmente desvendou que apenas os sistemas de necessidades que correspondem aos níveis de estima e auto-realização de Maslow servem como fontes diretas de motivação para se trabalhar com eficácia. Ele descobriu que a necessidade de pertencer está de uma certa maneira ligada à motivação para trabalhar, especialmente na área dos relacionamentos entre o supervisor e o colaborador, e a questões relacionadas com as satisfações pessoais. Essas necessidades na parte superior da hierarquia de Maslow foram chamadas, por Herzberg, de fatores de motivação ou satisfação.

Segundo Maximiano (2000) a teoria de Herzberg fala que a motivação resulta de fatores que podem ser divididos em duas categorias como:

I – Fatores motivacionais ou intrínsecos: são fatores relacionados ao próprio trabalho. Tem relação como o conteúdo do trabalho em si (natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa), sentido de realização de algo importante, exercício da responsabilidade, possibilidade de crescimento, orgulho e sentimento decorrentes da profissão.

II – Fatores higiênicos ou extrínsecos: são os fatores relacionados com as condições de trabalho. Decorrem do estilo de supervisão do chefe, relações pessoais com os colegas, salário, políticas de administração de pessoal, condições físicas e segurança do trabalho.

Davis (1992) citando Herzberg, afirma que os fatores motivacionais tais como realização e responsabilidade estão diretamente relacionados com o trabalho em si, enquanto que o desempenho do colaborador, o seu reconhecimento e crescimento estão por ele assegurados. Os fatores de motivação, na sua maior parte, estão centrados no trabalho; eles estão ligados com o conteúdo do trabalho.

Por outro lado, os fatores de manutenção estão principalmente relacionados ao contexto de trabalho, porque estão mais ligados com o ambiente que envolve o trabalho. Esta diferença mostra que os colaboradores estão primária e fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos. Quando assumem a responsabilidade ou ganham reconhecimento por meio do seu próprio comportamento eles se acham fortemente motivados.

A teoria de Herzberg afirma que a motivação pelo trabalho é diferente da satisfação com o ambiente de trabalho. O trabalho em si atende a necessidades e produz satisfações completamente diferentes das que estão associadas ao ambiente ou às condições de trabalho.

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, 1999:207) 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.

Para Aguiar (1992) Herzberg transforma o indivíduo num meio para se atingir os fins da organização. Onde Herzberg toma o meio social, a organização, como a fonte motivadora do indivíduo. Toma ainda, o indivíduo como meio e transforma os seus desejos na necessidade da organização. A organização através dos fatores motivacionais manipula o indivíduo, motiva-o. O indivíduo se motiva no trabalho pelos fatores que se relacionam diretamente com seu trabalho.

2.2.3.3 Teoria de McGregor X e Y

Em 1960, Douglas McGregor identificou uma nova teoria da motivação onde salientou a importância da compreensão dos relacionamentos entre a motivação e o comportamento. Ele acreditava que os gerentes motivam os colaboradores através de duas abordagens básicas, denominadas teoria X e teoria Y. A visão tradicional, a teoria X, sugere que os gerentes devem coagir, controlar e ameaçar os colaboradores para poder motivá-los. A filosofia alternativa da natureza humana era a da teoria Y, acredita que as pessoas são capazes de serem responsáveis. Em que elas não precisam ser coagidas ou controladas pelo gerente para ter um bom desempenho.

A teoria de McGregor refere-se ao papel do gestor em organizar recursos, inclusive pessoas, para que a empresa atinja seus objetivos. Entretanto, duas teorias opostas – a X e a Y – definem a forma como os gestores percebem a motivação dos colaboradores e estabelecem sua abordagem gerencial. Cada uma dessas teorias parte de pressupostos antagônicos.

Em seus estudos McGregor (*apud* Stoner; Freeman 1999), pode perceber que os administradores tinham visões diferentes sobre os colaboradores. De um lado, considerou os que acreditavam que todo indivíduo tem aversão ao trabalho e que só trabalham porque necessitam, irão evitá-lo sempre que puderem. Estes diziam que a maioria das pessoas prefere ser dirigido para não assumir responsabilidades, porque são preguiçosas e sem ambição. A

este conjunto de suposições baseadas em uma visão tradicional, McGregor chamou de Teoria X.

Os pressupostos da Teoria X dão-se pelo fato que o trabalho é desagradável para a maioria dos indivíduos e eles tentam evitá-lo sempre que possível; a capacidade criativa e a iniciativa para resolver problemas organizacionais são características incomuns; e a maioria dos colaboradores não deseja ter responsabilidades e, por isso, devem ser controlados. Caso tomem tais pressupostos como válidos, os gestores adotarão práticas como supervisão cerrada, controle rígido e ações de coerção.

Com isso, provavelmente colherão comportamentos hostis, altas taxas de *turnover* e baixa produtividade. Os gestores menos exigentes talvez utilizem uma versão amenizada do receituário e arrisquem comprar com recompensas o comprometimento e a dedicação de seus colaboradores para terem menor hostilidade. Entretanto, um ciclo nefando poderá se instalar, com uma demanda cada vez maior por benefícios contra ganhos cada vez menores de produtividade.

McGregor defendia que, uma vez que as necessidades básicas estejam atendidas por um certo nível de salário, este perde sua capacidade motivacional. Assim, pessoas que trabalham sob a Teoria X buscarão preencher necessidades sociais e de auto-realização fora do trabalho. E as empresas que aplicam a Teoria X não são efetivas porque nas sociedades modernas as necessidades básicas dos indivíduos estão satisfeitas.

McGregor (*apud* Stoner; Freeman 1999), formulou uma outra teoria, que foi denominada de teoria Y. A partir de uma relação maior do indivíduo com o trabalho. Esta teoria postula que o trabalho é algo semelhante à diversão ou ao descanso. Sendo assim, as pessoas têm o desejo de trabalhar. Se o trabalho for realizado em um ambiente agradável e adequado, o empregado obtém muita satisfação. Muitas pessoas aceitam e até buscam responsabilidades e atividades em que possam utilizar recursos próprios (inteligência, criatividade) em benefício da empresa.

A Teoria Y toma pressupostos antagônicos à X em que fala, se as condições estiverem favoráveis, o trabalho pode ser algo natural e prazeroso; se estiverem comprometidos, os indivíduos serão capazes de conduzir ações autônomas e de ser criativos para atender aos objetivos da organização; e a maioria das pessoas pode assumir responsabilidades, porque a criatividade e a iniciativa são atributos comumente encontrados.

Sob tais pressupostos, os gestores vão procurar alinhar os objetivos da organização e dos seus colaboradores. Eles irão implantar estruturas descentralizadas, delegar mais poder de decisão aos níveis operacionais, dar maior amplitude às funções e promover a participação.

Uma organização que opera dessa forma deve, segundo a teoria, ser mais produtiva, inovadora e capaz de satisfazer as necessidades dos seus colaboradores.

Ao passar dos anos, a hegemonia da Teoria Y tornou-se presente. A evolução dos mercados, a exigir mais velocidade e inovação, tanto quanto a evolução dos profissionais, a demandar melhores condições de trabalho, conspirou para acentuar sua dominação sobre a Teoria X. Hoje é praticamente inexistente uma organização que se declare simpática a qualquer um dos pressupostos da Teoria X embora a prática continua bem mais X do que a Y.

Para McGregor (1960) ao aceitarmos a teoria "X", e comportarmos de acordo com ela, as pessoas se mostrarão preguiçosas e desmotivadas. Já se aceitarmos a teoria "Y", as pessoas com quem interagimos se mostrarão motivadas.

Segundo Robbins (2002), não existem evidências que confirmem que um ou outro conjunto de pressupostos sejam universalmente válidos, ou que os gerentes que adotam tais pressupostos da teoria Y e alteram suas ações de conformidade com estes tem colaboradores mais motivados. Ambos os pressupostos, da teoria X e da teoria Y, podem ser apropriados dependendo da situação em questão.

2.2.3.4 Teoria de Vroom

A teoria de Vroom salienta que a motivação para produzir em uma empresa é função de três fatores determinantes. De acordo com Chiavenato (1994) são:

1. Expectativas: isto é, objetivos individuais e a força do desejo de atingir tais objetivos. Os objetivos individuais podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, entre outras combinações de objetivos que um colaborador pode procurar satisfazer simultaneamente dentro da empresa.
2. Recompensas: é a relação percebida entre a produtividade e o alcance dos objetivos individuais. Tendo como exemplo, se uma pessoa tem por objetivo mais importante obter um salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais devido à recompensa percebida.
3. Relações entre Expectativa e Recompensas: é a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas. Onde se um colaborador acredita que um grande esforço aplicado tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não percebe relação entre nível de produtividade e recompensa.

Os três fatores acima determinam o nível de motivação para produzir em quaisquer circunstâncias em que o indivíduo se encontre.

2.3 Qualidade

2.3.1 Enfoques da qualidade

A qualidade tem sido buscada por inúmeras organizações inseridas nas diversas áreas da atividade econômica. A qualidade pode trazer inúmeros benefícios à empresa, tais como: sobrevivência organizacional, permanência no mercado e uma boa imagem junto aos clientes, além de fortalecer o posicionamento competitivo da organização em relação aos demais concorrentes do mercado. Para Barros (1996, p.10) “qualidade é um conceito aplicado no âmbito das relações, através de produtos ou serviços, entre um cliente e um fornecedor”.

No mercado atual não basta apenas ter preços acessíveis, produzir um bem ou serviço com qualidade, cumprir prazos de entrega mas também apresentar ações e componentes capazes de motivar seus colaboradores para que assim os objetivos e metas das organizações sejam atingidos.

A qualidade dos produtos ou serviços produzidos e distribuídos pelos colaboradores perpassa pelo planejamento da empresa. Independente da organização é importante à presença de um ambiente favorável a prestação de um serviço de excelência, na busca de qualidade. Segundo Norman (1993, p.173):

A qualidade em empresas de serviços tem um importante impacto sobre os funcionários. Consistência e precisão na qualidade dos serviços podem ser usadas como ferramenta para despertar a moral e, dessa forma, a produtividade dos funcionários, (...) qualidade que seja consistente e ferramentas ajustadas para lidar com os clientes, tudo isto contribui para que os funcionários dominem uma situação.

A qualidade assim na maioria das vezes encontra-se nas mãos dos colaboradores prestadores de serviços, que o produzem e entregam ao consumidor, os administradores podem afetar a qualidade do serviço indiretamente, dando inspiração e motivação ao pessoal de frente.

O termo qualidade apresenta, dessa forma, um caráter generalista e está pode ser abordado a partir de várias perspectivas e vários referenciais de análise. Para cada tipo de enfoque, existem conceitos e interpretações que evidenciam diferentes facetas da qualidade.

A qualidade do serviço fundamenta-se na prestação do serviço e envolvem a atuação humana na maioria dos casos, o que ressalta a importância da motivação entre os colaboradores, envolvimento e reconhecimento por parte da empresa, tornando-se fundamental para uma organização que deseja ter um programa de excelência de qualidade.

Moller (1992, p.07), contribui: "A qualidade pessoal é crucial para auto-estima, a qual por sua vez determina seu bem-estar, sua eficiência, suas atitudes e seu comportamento."

Se a qualidade de atendimento ao consumidor depende das pessoas dentro das empresas, é preciso motivar os colaboradores da empresa a prestarem sempre um bom atendimento diferenciado e personalizado a cada cliente. É necessário investir em treinamento para se chegar a ter profissionais qualificados, para desse modo, obter sucesso nas negociações. Ações como motivação, treinamento, valorização da cultura organizacional, uma exata delegação de poder, garantem grandes transformações organizacionais no que consiste a qualidade.

2.3.2 Qualidade de vida no trabalho

No último século as concepções sobre motivação e satisfação se ampliaram surgindo o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que ampliou as teorias tradicionais da motivação. A QVT baseia-se em uma visão integral das pessoas, o chamado enfoque biopsicossocial que propõe uma visão integral do ser humano.

O conceito da QVT envolve atualmente, tanto aspectos físicos e ambientais, como os psicológicos do local de trabalho. Sua tecnologia pode ser utilizada para que as empresas renovem sua organização no trabalho, de forma que, ao mesmo tempo em que aumente o nível de satisfação e bem-estar das pessoas, aumente também a produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos colaboradores no seu trabalho.

Huse e Cummings (1985) definem a QVT como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, enfocando principalmente a preocupação com o bem estar do colaborador e com a eficácia organizacional. Destacam quatro aspectos, ou programas, que são: a participação do colaborador nos problemas e soluções organizacionais, o projeto de cargo, a inovação no sistema de recompensa e a melhoria no ambiente de trabalho (KILIMNIK e MORAES, 1994).

Para que as organizações alcancem níveis elevados de produtividade, elas precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam bem recompensados por seu trabalho. Uma vez que, investindo diretamente no empregado, as organizações estão na verdade, investindo indiretamente no cliente.

A preocupação com a satisfação e motivação no trabalho, assim como a ênfase no desempenho e na produtividade, estiveram presentes nas primeiras civilizações, quando métodos foram desenvolvidos e aplicados visando minimizar o mal-estar ou o esforço

inadequado do trabalho. Entretanto, conforme assinala Rodrigues (1991), apenas a partir da sistematização dos métodos de produção nos séculos XVIII e XIX é que as condições do trabalho e sua influência na produção e moral do trabalhador vieram a serem estudadas pela ciência.

Richard Walton (1973) propõe oito categorias conceituais, no intuito de fornecer uma estrutura para analisar as características notáveis da Qualidade de Vida no Trabalho. São elas: compensação adequada e justa; condições de segurança e saúde do trabalho; oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento da capacidade humana; oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança; integração social na organização de trabalho; o constitucionalismo na organização do trabalho; o trabalho e o espaço total da vida e a relevância social da vida do trabalho (RODRIGUES, 1991).

De acordo com Maximiano (2007) as teorias convencionais da motivação preocupam-se predominantemente com a satisfação das pessoas, sem abordar explicitamente o *stress*. No entanto, a correlação entre o *stress* e o trabalho é evidente nas atividades que requerem exaustivo esforço físico, ou que são alienantes, ou realizadas em ambiente de tensão, produzem efeitos psicológicos negativos mesmo que o indivíduo esteja fisicamente bem. O *stress* depende da capacidade de adaptação, que envolve o equilíbrio entre a exigência que a tarefa faz a quem a realiza e a capacidade da pessoa que a realiza. Assim, o equilíbrio produz bem-estar ou sem ele podem resultar diferentes graus de incertezas, conflitos e sensações de desamparo.

Perante a satisfação dos colaboradores quanto maior estiver a satisfação maior será a qualidade de vida no trabalho. Os colaboradores podem estar mais ou menos satisfeitos, não apenas pelos fatores motivacionais como também com sua própria educação formal, vida familiar e oportunidade para desfrutar de atividades culturais e sociais e ainda, na produtividade dos mesmos.

Pelo lado da empresa, a qualidade de vida no trabalho pode ser avaliada pelas práticas que visam assegurar o bem estar de seus colaboradores, considerando-os como seres humanos integrais e não apenas como meros executores de tarefas.

As pesquisas em QVT, atualmente, são realizadas com o intuito de promover a humanização do ambiente organizacional através da melhoria das condições globais de trabalho, destacando o cargo, as políticas da organização, a interação dos colaboradores com os colegas e, também a interação entre setores (PEREIRA, 2001).

3.1 METODOLOGIA A realidade específica no que consiste a motivação dos colaboradores da unidade da empresa x, analisada a partir da percepção dos colaboradores está disposta no próximo capítulo desta monografia, onde estão relatados os resultados da pesquisa.

Para coleta de dados e informações inerentes ao objeto de estudo. Para tanto, consultou-se fontes internas para que fosse possível caracterizar a empresa, uma pesquisa bibliográfica para embasar o referencial teórico e uma pesquisa de campo, que segundo Oliveira (1997, p. 134) "consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta e no registro de variáveis presumivelmente para posteriores análises". Aplicada aos colaboradores da Unidade pesquisa da empresa X, a fim de avaliar o grau de motivação dos mesmos perante a empresa.

3.1 Tipo de Pesquisa

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória- descritiva. É exploratória, pois estas "são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato" (GIL, 1999, p.43). A pesquisa é ainda descritiva, "pois estas possuem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou a estabelecimento de relação entre variáveis" (GIL, 1999, p.44). No caso deste trabalho a pesquisa exploratória- descritiva, expõe as características dos colaboradores que trabalham na empresa X e quais os elementos que eles levam em consideração para definir a motivação no local de trabalho.

É utilizando-se da pesquisa exploratória- descritiva, abrangendo o problema investigado através de critérios mundiais e conceituais, que a amostra amostragem garantirá sua representatividade.

3.2 Universo e Amostra

O universo a ser estudado são os colaboradores da Unidade I de Paracurim da empresa X, que representam aproximadamente 50 colaboradores no Estado de RN pessoas que prestam serviços diariamente. Para a pesquisa foi estabelecida uma amostra de 11 colaboradores que corresponde a Unidade I de Paracurim sendo ela o objeto de estudo a ser estudado, que significa de acordo com Lakatos e Marconi (1991, p.163) "uma parcela convenientemente selecionada do universo".

3 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos pelo trabalho, foram utilizados alguns métodos para coleta de dados e informações inerentes ao objeto de estudo. Para tanto, consultou-se fontes internas para que fosse possível caracterizar a empresa; uma pesquisa bibliográfica para embasar o referencial teórico e uma pesquisa de campo, que segundo Oliveira (1997, p. 124) “consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta e no registro de variáveis presumivelmente para posteriores análises”, aplicada aos colaboradores da Unidade pesquisa da empresa X, a fim de avaliar o grau de motivação dos mesmos perante a empresa.

3.1 Tipo de Pesquisa

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória- descritiva. É exploratória, pois estas “são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 1999, p.43). A pesquisa é ainda descritiva, “pois estas possuem como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relação entre variáveis” (GIL, 1999, p.44). No caso deste trabalho a pesquisa exploratória- descritiva, expõe as características dos colaboradores que trabalham na empresa x e quais os elementos que eles levam em consideração para definir a motivação no local de trabalho.

É utilizando-se da pesquisa exploratória- descritiva, abrangendo o problema investigado através de critérios numéricos e conceituais, que a nossa amostragem garantirá sua representatividade.

3.2 Universo e Amostra

O universo a ser estudado são os colaboradores da Unidade I de Parnamirim da empresa X, que representam aproximadamente 50 colaboradores no Estado do RN pessoas que prestam serviços diariamente. Para a pesquisa foi estabelecida uma amostra de 11 colaboradores que corresponde a Unidade I de Parnamirim sendo ele o objeto de estudo a ser estudado, que significa de acordo com Lakatos e Marconi (1991, p.163) “uma parcela convenientemente selecionada do universo”.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

Com o objetivo de adotar uma metodologia que permita captar o máximo de informações de forma clara e precisa, utilizou-se para a coleta de dados o questionário (APÊNDICE A) que “é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.” (LAKATOS e MARCONI, 1991, p. 201). O questionário proporciona ainda uma padronização e uniformidade nos resultados, facilitando a análise.

O questionário é composto de questões de múltipla escolha de perguntas fechadas. São 19 questões que terão como objetivo esclarecer a opinião da população alvo a cerca do grau de motivação da Unidade pesquisada. As questões foram feitas através de escalas, cuja idéia é mensurar a intensidade dos julgamentos.

A pesquisa de campo foi realizada no dia 06 de Março de 2009, com os questionários respondidos sem a presença do pesquisador.

3.4 Tratamento dos dados

Após a fase de coleta de dados, as informações obtidas foram codificadas, em uma fase denominada de análise e interpretação, onde a análise “tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação” (GIL, 1999, p. 168). E a Interpretação de acordo com o mesmo autor, “tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação e outros conhecimentos anteriormente obtidos”.

Os dados coletados com o questionário, foram sistematizados através de técnicas descritivas estatísticas, utilizando-se de ferramentas computacionais do programa Excel, que organiza os dados graficamente o que facilita a visualização e a análise.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Objetivando analisar os resultados, a coleta de dados está disposta em Perfil dos colaboradores e dados avaliativos, que serão subdivididos em quatros itens: relações interpessoais; liderança, organização do trabalho, remuneração e.

4.1 Perfil dos colaboradores

O Perfil Social pode ser avaliado a partir dos resultados do sexo predominante, da faixa etária, estado civil, renda familiar e escolaridade. Quanto ao sexo há uma predominância do sexo masculino com 73% da amostragem, acompanhado de 27% dos entrevistados do sexo feminino.

No Gráfico 1 é possível visualizar que a faixa etária predominante é a de 25 a 30 anos, compondo 37%, seguido de modo muito aproximado com 36% dos de 31 a 35 anos, que pode ser analisado com faixa etária representativa da população economicamente ativa. Há ainda 27% de 36 a 40 anos. Não houve nenhuma resposta para abaixo de 25 anos nem para acima de 40 anos.

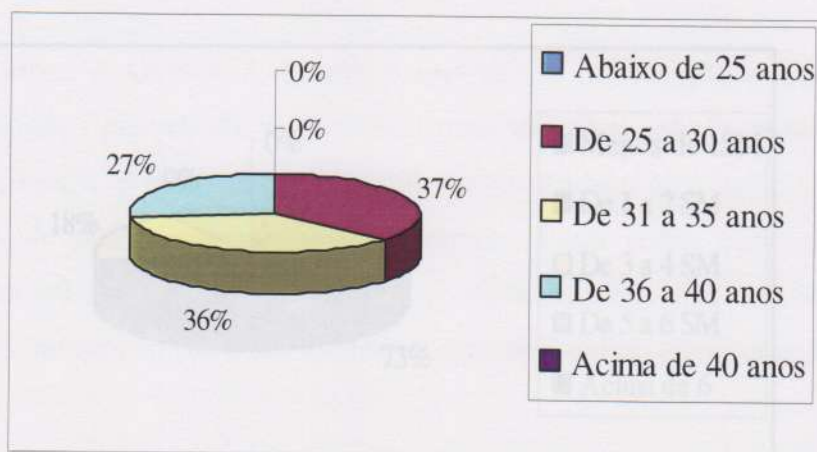


Gráfico 1 – Faixa etária

Fonte: Pesquisa Direta: Março/2009

O estado civil dos colaboradores tem em sua maioria de casados com 73%, observando então que constituem família com custos mais elevados e dependem do salário que recebem para obterem renda mensal, já os solteiros abrangem apenas 18% dos entrevistados e os separados 9%, números pequenos em comparação aos casados.

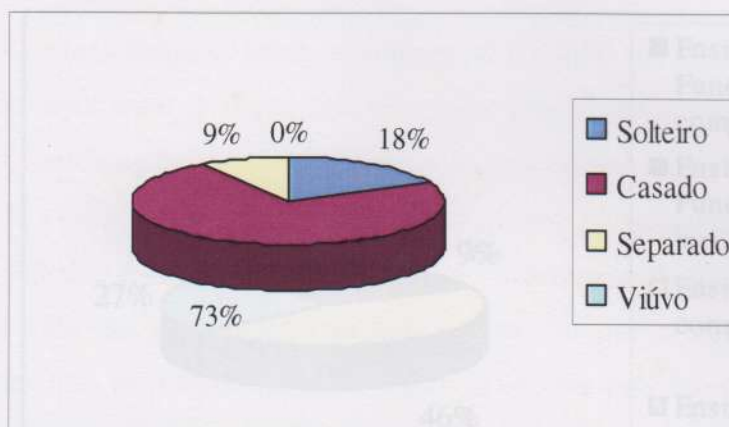


Gráfico 2 – Estado civil

Fonte: Pesquisa Direta: Março/2009

Quanto à renda familiar, observado no Gráfico 3, nota-se que 73% possuem renda familiar mensal de 1 a 2 salários mínimos, 18% com renda de 3 a 4 salários mínimos, 9% possuem renda entre 5 e 6 salários mínimos, as outras opções não foram relacionadas.

Pode-se observar, que a renda que prevalece, representa renda mensal familiar das classes mais populares, o que deve ser considerado como um fator relevante que auxilia na compreensão das respostas sobre o grau de motivação dos colaboradores.

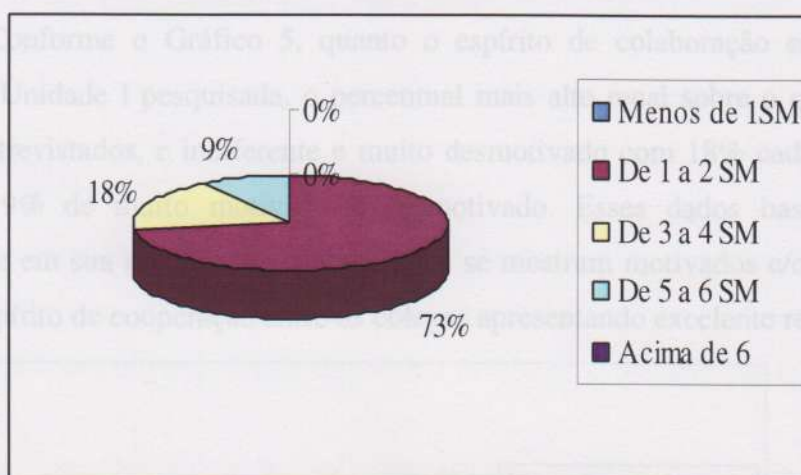


Gráfico 3 – Renda Familiar

Fonte: Pesquisa Direta: Março/ 2009

A escolaridade que abrange o maior número de entrevistados é o de nível médio completo com 46% do total, seguido pelo nível médio incompleto com 27%, nível superior completo com 9% e pelo nível fundamental completo e incompleto, ambos com 9% da amostragem. Os dados apresentados mostram um nível moderado de escolaridade que necessita maior empenho de seus colaboradores e da empresa para maior qualificação.

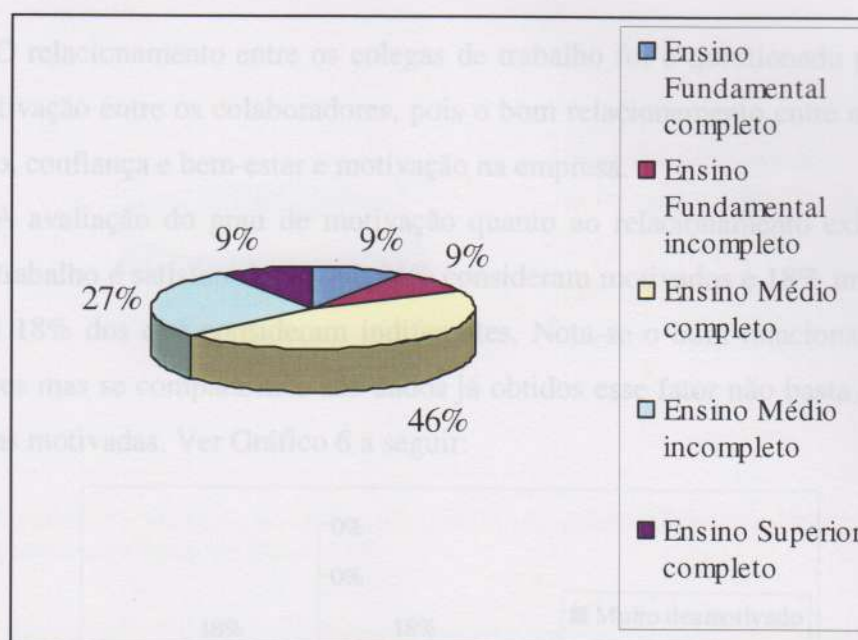


Gráfico 4 – Escolaridade
Fonte: Pesquisa Direta: Março/ 2009

4.2 Dados Avaliativos

4.2.1 Relações interpessoais

Conforme o Gráfico 5, quanto o espírito de colaboração entre os colegas de trabalho na Unidade I pesquisada, o percentual mais alto recai sobre o grau motivado, com 46% dos entrevistados, e indiferente e muito desmotivado com 18% cada. Há ainda, menor percentual, 9% de muito motivado e desmotivado. Esses dados bastante heterogêneos mostram que em sua maioria os colaboradores se mostram motivados e/ou muito motivados perante o espírito de cooperação entre os colegas apresentando excelente relação entre eles.

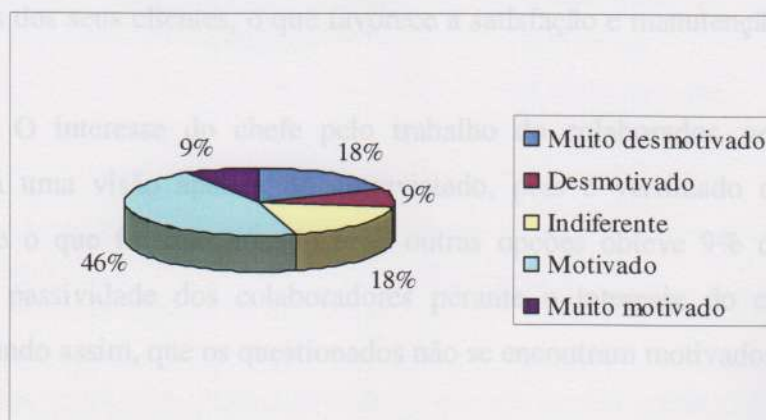


Gráfico 5 – Colaboração entre colegas
Fonte: Pesquisa Direta: Março/ 2009

O relacionamento entre os colegas de trabalho foi o questionado para observar o grau de motivação entre os colaboradores, pois o bom relacionamento entre eles reflete bom desempenho, confiança e bem-estar e motivação na empresa.

A avaliação do grau de motivação quanto ao relacionamento existente entre os colegas no trabalho é satisfatória, já que 64% consideram motivados e 18% muito motivados. Contudo há 18% dos que consideram indiferentes. Nota-se o bom relacionamento entre os colaboradores mas se compararmos aos dados já obtidos esse fator não basta para a empresa obter pessoas motivadas. Ver Gráfico 6 a seguir:

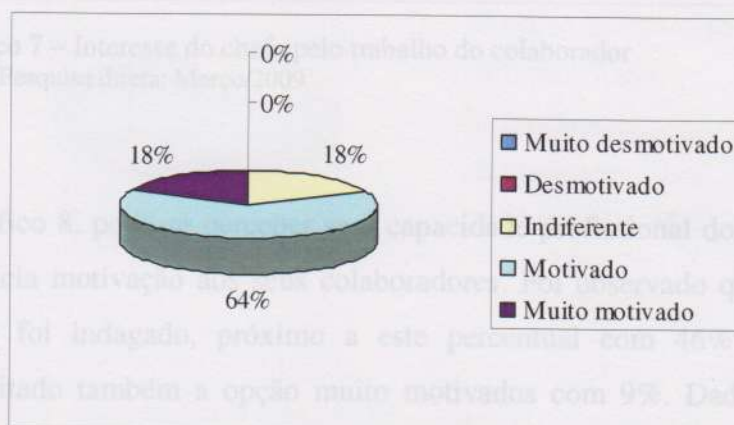


Gráfico 6 – Relacionamento entre os colegas de trabalho

Fonte: Pesquisa direta: Março/2009

4.2.2 Liderança

A capacidade de resolver problemas demonstra um atendimento capacitado, pois é possível sentir uma valorização por parte dos colaboradores na busca da solução dos problemas dos seus clientes, o que favorece a satisfação e manutenção dos consumidores dos serviços.

O interesse do chefe pelo trabalho do colaborador, verificado no Gráfico 7, demonstra uma visão apática do entrevistado, pois é verificado que 64% elegem como indiferente o que foi questionado e as outras opções obteve 9% cada. Essa porcentagem apresenta passividade dos colaboradores perante o interesse do chefe pelo seu trabalho demonstrando assim, que os questionados não se encontram motivados quanto à questão.

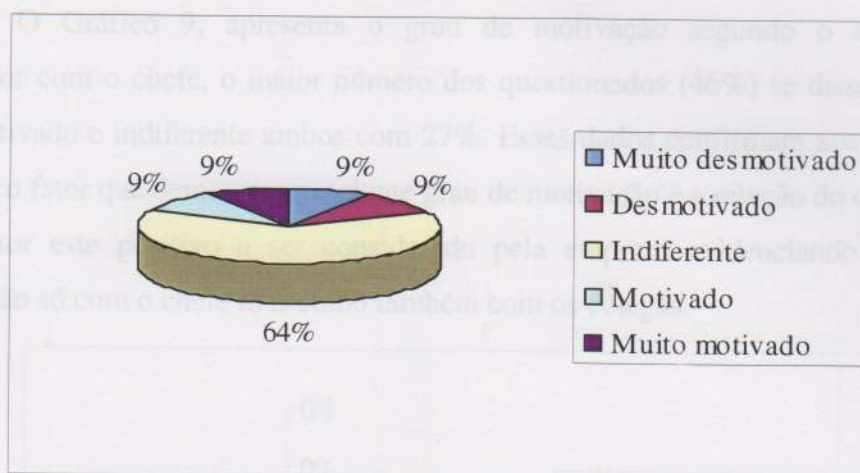


Gráfico 7 – Interesse do chefe pelo trabalho do colaborador
Fonte: Pesquisa direta: Março/2009

No gráfico 8, pode-se perceber se a capacidade profissional do chefe da Unidade pesquisada evidencia motivação aos seus colaboradores. Foi observado que 45% mostra-se motivado ao que foi indagado, próximo a este percentual com 46% apontou estarem indiferentes, foi citado também a opção muito motivados com 9%. Dados estes que vem apresentar interesse por parte dos colaboradores com a capacidade profissional do chefe e ainda motivação dos mesmos para também obterem capacitação profissional.

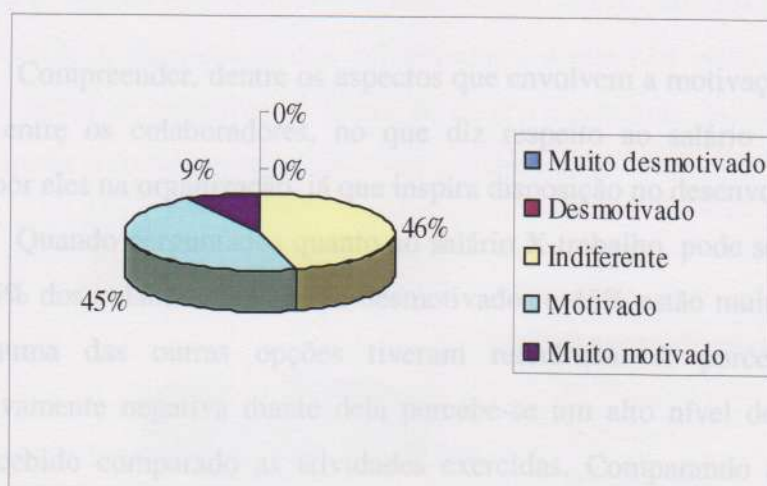


Gráfico 8 – Capacidade profissional do chefe
Fonte: Pesquisa direta: Março/2009

Os resultados obtidos revelam a percepção dos colaboradores quanto aos fatores que influenciam diretamente o grau de motivação dos mesmos.

O Gráfico 9, apresenta o grau de motivação segundo o entendimento do colaborador com o chefe, o maior número dos questionados (46%) se disseram motivado e muito motivado e indiferente ambos com 27%. Esses dados confirmam aos dados anteriores que o único fator que demonstra excelente grau de motivação é a relação do colaborador e seu chefe. Fator este positivo a ser considerado pela empresa evidenciando boa relação no trabalho não só com o chefe mas como também com os colegas.

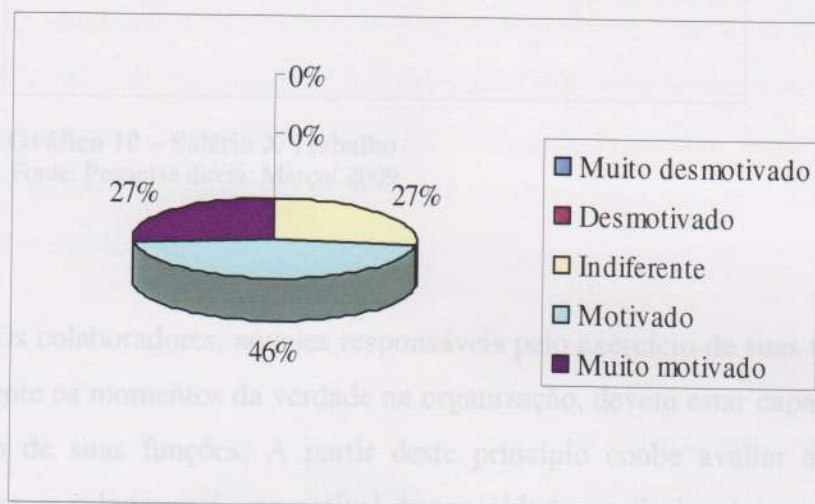


Gráfico 9 – Entendimento com o chefe

Fonte: Pesquisa direta: Março/2009

4.2.3 Remuneração

Compreender, dentre os aspectos que envolvem a motivação; o grau de motivação existente entre os colaboradores, no que diz respeito ao salário comparado ao trabalho exercido por eles na organização, já que inspira disposição no desenvolvimento das tarefas.

Quando perguntados quanto ao salário X trabalho, pode ser observado no Gráfico 10 que 55% dos colaboradores estão desmotivados e 45% estão muito desmotivados e ainda que nenhuma das outras opções tiveram referência. A porcentagem apresentada é significativamente negativa diante dela percebe-se um alto nível de insatisfação diante do salário recebido comparado as atividades exercidas. Comparando ao perfil social onde a maioria dos colaboradores são casados/ chefes de família e estão numa das classe mais populares observa-se que para a maioria deles deveria haver maior remuneração afim de incentivá-los para que possam estar motivados e satisfeitos no trabalho.

Gráfico 10 – Salário X Capacidade Profissional
Fonte: Pesquisa direta: Março/2009

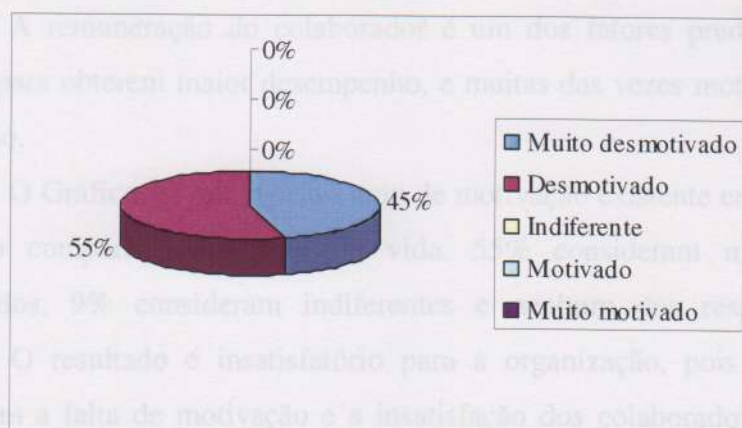


Gráfico 10 – Salário X Trabalho

Fonte: Pesquisa direta: Março/ 2009

Os colaboradores, aqueles responsáveis pelo exercício de suas tarefas, exercitando cotidianamente os momentos da verdade na organização, devem estar capacitados para o bom desempenho de suas funções. A partir deste princípio coube avaliar através do grau de motivação se o salário está compatível à capacidade profissional e cada colaborador da empresa x.

No Gráfico 11, a seguir, observou-se que os entrevistados estão muito desmotivados e insatisfeitos, visto que 55% consideram-se muito desmotivados e 36% estão desmotivados. Apenas 9% definiram-se indiferentes, assim permitiu-se observar um alto grau de desmotivação e insatisfação dos colaboradores e que não visão deles, a empresa x não apresentam ações de incentivo ao plano de cargos e carreiras, investimentos na educação a fim de estimular o crescimento profissional dos mesmos.

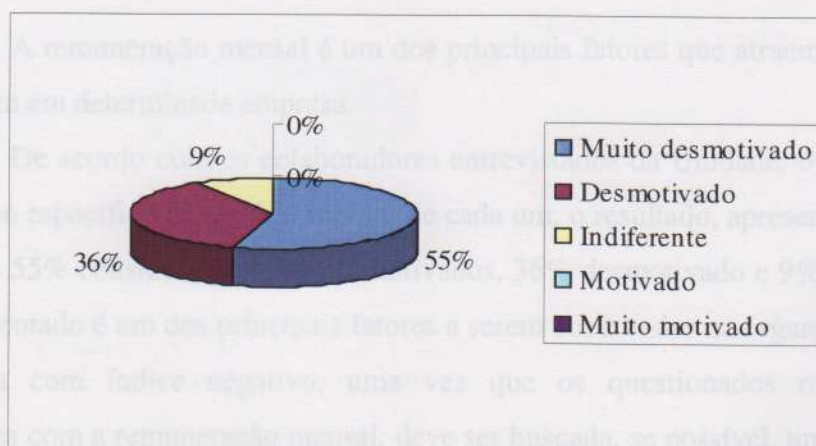


Gráfico 11 – Salário X Capacidade Profissional

Fonte: Pesquisa direta: Março/2009

A remuneração do colaborador é um dos fatores predominantes utilizados nas empresas para obterem maior desempenho, e muitas das vezes motivação, provocando neles novo ânimo.

O Gráfico 12 refere-se ao grau de motivação existente entre os pesquisados diante do salário comparado ao custo de vida. 55% consideram muito desmotivado, 36% desmotivados, 9% consideram indiferentes e nenhum dos respondentes definiu como motivado. O resultado é insatisfatório para a organização, pois os índices apresentados demonstram a falta de motivação e a insatisfação dos colaboradores ante as remunerações recebidas comparado ao custo de vida que tem, pois a maioria deles tem renda familiar inferior a 2 salários mínimos. O salário dos colaboradores foi apontado por eles como o principal fator de motivação no trabalho.

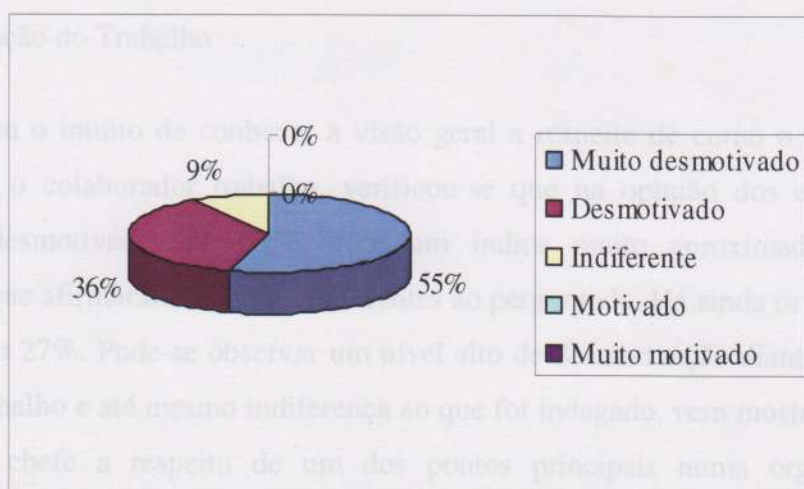


Gráfico 12 – Salário comparado ao custo de vida
Fonte: Pesquisa direta: Março/2009

A remuneração mensal é um dos principais fatores que atraem o colaborador para trabalharem em determinada empresa.

De acordo com os colaboradores entrevistados da Unidade, o grau de motivação, que no caso específico do salário mensal de cada um, o resultado, apresentado no Gráfico 13, revela que 55% consideram muito desmotivados, 36% desmotivado e 9% motivado. Como o item apresentado é um dos principais fatores a serem observados na organização, considera-se a resposta com índice negativo, uma vez que os questionados mostram-se bastante insatisfeitos com a remuneração mensal, deve ser buscada, se possível, um entendimento com a empresa, já que esse fator predomina como o mais conflitante e um dos únicos capaz de motivar seus colaboradores.

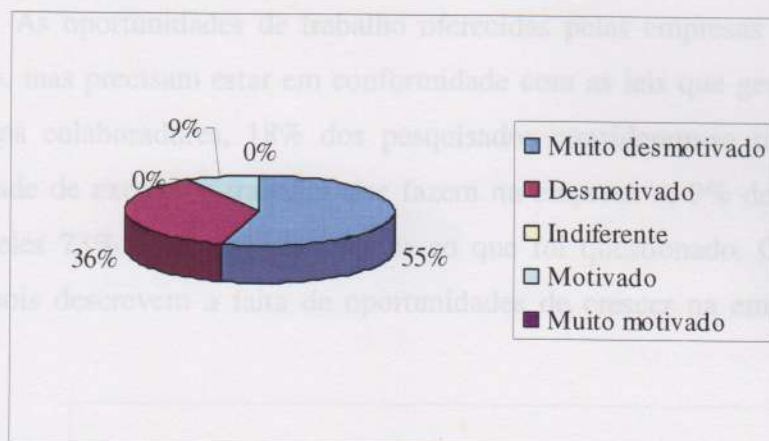


Gráfico 13 – Remuneração mensal

Fonte: Pesquisa direta: Março/2009

4.2.4 Organização do Trabalho

Com o intuito de conhecer a visão geral a respeito de como o chefe organiza o setor do qual o colaborador trabalha, verificou-se que na opinião dos entrevistados, foi considerado desmotivado por 37%, com um índice muito aproximado de 36% dos respondentes que afirmaram estarem indiferentes ao perguntado. Há ainda os que demonstram motivados com 27%. Pode-se observar um nível alto de desmotivação diante da organização do setor de trabalho e até mesmo indiferença ao que foi indagado, vem mostrar o desinteresse por parte do chefe a respeito de um dos pontos principais numa organização que a organização do setor.

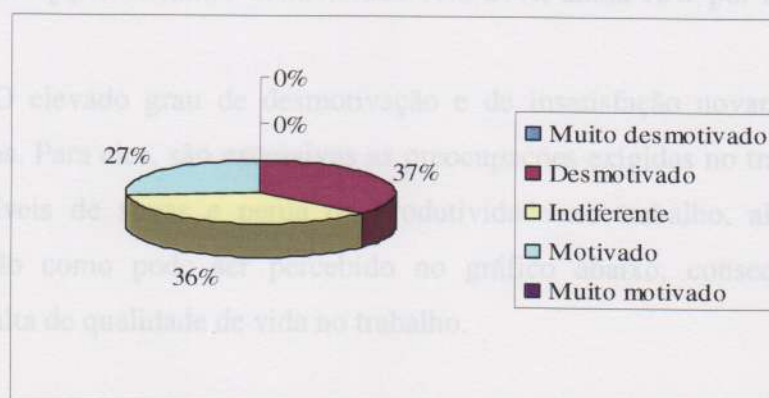


Gráfico 14 – Organização do trabalho pelo chefe

Fonte: Pesquisa direta: Março/ 2009

As oportunidades de trabalho oferecidas pelas empresas são grandes aliados da motivação, mas precisam estar em conformidade com as leis que gerem o país. Conforme a opinião dos colaboradores, 18% dos pesquisados consideram-se muito motivados com a oportunidade de exercer o trabalho que fazem na empresa x, 9% desmotivados, e a grande maioria deles 73% se dizem indiferentes ao que foi questionado. Observa-se a apatia dos mesmos pois descrevem a falta de oportunidades de crescer na empresa. Ver Gráfico 15 a seguir:

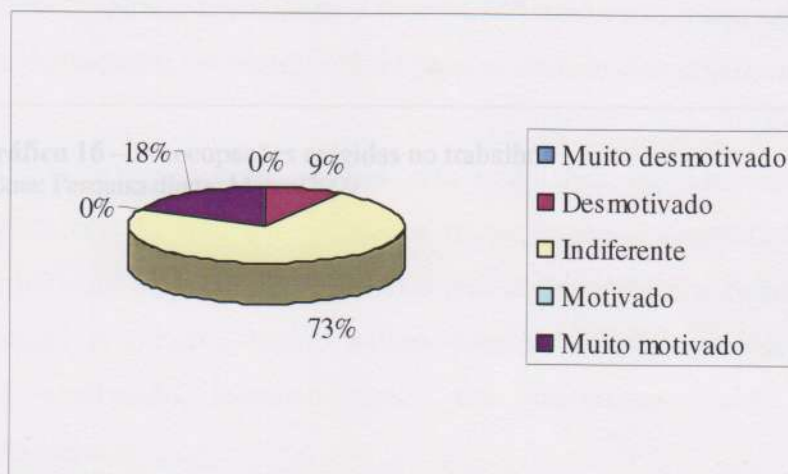


Gráfico 15 – Oportunidade de exercer o trabalho na empresa
Fonte: Pesquisa direta: Março/2009

Conforme o Gráfico 16, observa-se que o grau de motivação mais citado perante as preocupações exigidas no trabalho foi o de desmotivado, com um percentual de 37%, seguidos pela opção de muito desmotivado com 27%, ainda 18% por motivado e indiferente cada.

O elevado grau de desmotivação e de insatisfação novamente imperou ante os entrevistados. Para eles, são excessivas as preocupações exigidas no trabalho acometendo-os elevados níveis de stress e perda de produtividade no trabalho, além do alto nível de desmotivação como pode ser percebido no gráfico abaixo, conseqüentemente ocasiona também a falta de qualidade de vida no trabalho.

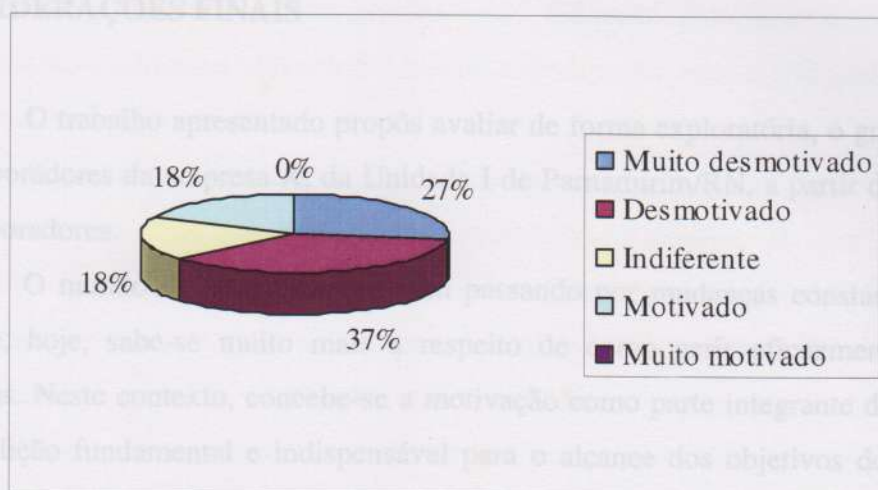


Gráfico 16 – Preocupações exigidas no trabalho

Fonte: Pesquisa direta: Março/2009

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentado propôs avaliar de forma exploratória, o grau de motivação dos colaboradores da empresa X, da Unidade I de Parnamirim/RN, a partir do ponto de vista dos colaboradores.

O mundo da administração vem passando por mudanças constantes nos últimos tempos e, hoje, sabe-se muito mais a respeito de como gerir eficazmente organizações complexas. Neste contexto, concebe-se a motivação como parte integrante desse processo; é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos do trabalho e das organizações.

As organizações nem sempre cria condições motivacionais suficientes para melhorar a qualidade de vida das pessoas e trazer interesse e satisfação no trabalho. As diferenças individuais entre as pessoas dificultam enormemente a definição de parâmetros universais que as empresas possam utilizar para motivar as pessoas em igualdade de condições. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.

A motivação refere-se a forças que energizam, dirigem e sustentem os esforços de uma pessoa. Todo comportamento, exceto reflexos involuntários como o piscar de olhos, é motivado. Um colaborador altamente motivado trabalhará com afinco para atingir metas de desempenho, com habilidade e entendimento adequados de sua função tendo assim maior produtividade.

A motivação pode causar aumentos substanciais na produtividade e na satisfação no trabalho, além de substanciais reduções nas faltas, nos atrasos, nos agravos entre outros. A motivação pode ser descrita como o processo de estimular o indivíduo a tomar ações que levarão ao preenchimento de uma necessidade ou à realização de uma meta desejada.

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 perfil social dos pesquisados revelou que na composição da amostra predomina o sexo masculino (73% do total). A faixa etária dos respondentes oscila entre 25 a 30 anos (37%) mostrando assim, que são pessoas em fase economicamente ativa, estando os demais abaixo dos 40 anos. Os casados constituem-se em 73% da amostra e 18% são casados. A

renda familiar da maioria dos entrevistados é de 1 a 2 salários mínimos com 73% do total. O nível de escolaridade mais elevado é o ensino superior completo e boa parte do total (46%) possui o ensino médio completo.

O percentual dos entrevistados que opinou sobre o espírito de colaboração e o relacionamento entre os colaboradores foi considerado positivo já que, a maioria deles considera-se motivado e/ou muito motivado. Para os entrevistados existe um bom relacionamento entre eles fator este importante numa empresa que pode usar desse artifício para aumentar o grau de motivação. Contudo, houve percentuais embora pequenos de desmotivados e indiferentes por isso necessita-se por parte da empresa que, exerça ações de inclusão e socialização eficientes para que os colaboradores possam estar satisfeitos com o grupo de trabalho.

As respostas sobre a organização do local de trabalho pelo chefe refletiram um percentual alto de desmotivação e indiferença. Devem ser buscadas alternativas para reduzir estes dados principalmente que a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores e a forma de organização e do layout do local devem ser consideradas como um dos fatores essenciais para o bom desempenho dos mesmos.

Quanto às preocupações exigidas no trabalho houve um número alto de desmotivação, sobretudo significativo de entrevistados que responderam estarem desmotivados e insatisfeitos, sendo necessária maior atenção nesta área, visto que os colaboradores podem estar executando o trabalho além do previsto em lei, e com isso estarem stressados e desmotivados no trabalho. Para que isso não venha se repetir recomendasse maior atenção por parte da empresa e que os próprios colaboradores exerçam seus direitos previstos na constituição brasileira.

Os fatores que obtiveram maiores percentuais de desmotivação e/ou muita desmotivação foi os que remeteram a remuneração, o salário comparados ao custo de vida e ao trabalho desempenhado pelos colaboradores. Percebe-se através deles, um elevado grau de insatisfação perante esses fatores sendo eles, os fatores que mais influenciam o grau de motivação para os entrevistados. Ressalta-se aqui a importância deste fator pois a maioria deles são chefes de família e suas rendas mensais constituem de 1 a 2 salários se propõe que a empresa execute um plano de cargos e carreiras e revejam os salário para que assim seus colaboradores possam estar mais satisfeitos e motivados, desempenhando bom trabalho e a empresa possa obter maior lucratividade.

É possível concluir, através dos dados obtidos com a pesquisa realizada com os colaboradores da Unidade da empresa X que, de uma forma geral, os resultados foram

insatisfatórios, com opiniões negativas em vários aspectos que remete o grau de motivação dos mesmos, contudo esses dados podem ser melhorados ou até mesmo modificados se, a empresa x valer-se de ações eficientes e eficazes no que diz respeito a seus colaboradores iram alcançar o grau satisfatório de motivação e conseqüentemente a lucratividade da organização.

É recomendada a visão de que a motivação é fator chave no excelente desenvolvimento e planejamento da empresa. Recomenda-se ainda que a empresa execute: ações de incentivo a educação de seus colaboradores, treinamentos, investimentos no local de trabalho, planos de cargos e carreiras, maiores remunerações, estímulo ao crescimento profissional entre outros. Enfim deve-se estar sempre em busca de políticas de estratégias para o melhor desempenho e ao serem postas em prática possam gerar benefícios e satisfação não só aos colaboradores mais como também a empresa.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: Os novos horizontes em administração*. São Paulo: Makron Books, 1999.

_____. *Recursos humanos*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. *ADMINISTRAÇÃO: Teoria, processo e prática*. São Paulo: Makron Books, 2000.

COLEMAN, James C. *Psicologia do anormal e a vida contemporânea*. São Paulo: Pioneira, 1973.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. *Comportamento Humano no Trabalho: Uma Abordagem Psicológica*. São Paulo: Pioneira, 1992.

DECENZO, David.; ROBBINS, Stephen P. *Administração de recursos humanos*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRONROOS, Christian. *Marketing, Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KILIMNIK, Zella M.; MORAES, Lício F. R.; RAMOS, Wilson M. *O Atual Estado e Atos da Qualidade de Vida no Trabalho no Brasil*. XVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba/PR: ANPAD, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marília de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAWLER, Edward E. *Motivação nas organizações de trabalho*. In BERGAMINI,

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.
- BARROS, Claudius D' Artagnan C. **Excelência em Serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1996.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELLI, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CAVALCANTI, Flávio Emílio Monteiro. **Qualidade de Serviços em Hotelaria: Uma aplicação da escala servqual em quatro hotéis de Natal-RN**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: Os novos horizontes em administração**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- _____. **Recursos humanos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas; 1990.
- _____. **ADMINISTRAÇÃO: Teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- COLEMAN, James C. **Psicologia do anormal e a vida contemporânea**. São Paulo: Pioneira, 1973.
- DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma Abordagem Psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DECENZO, David.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRONROOS, Christian, **Marketing, Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- KILIMNIK, Zélia M.; MORAES, Lúcio F. R.; RAMOS, Wilsa M. **O Atual Estado a Arte da Qualidade de Vida no Trabalho no Brasil**. XVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba/PR: ANPAD, 1994.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAWLER, Edward E. **Motivação nas organizações de trabalho**. In BERGAMINI,

Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LUZARDO, Silvio. **Qualidade no atendimento é vital**. Seção Mudança. Disponível em: <http://www.r.com.br/ler.php?cod=3642>. Acesso em: 02 jan. de 2009.

MCGREGOR, Douglas. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MARTINS, Nilo; PROENÇA, Renato. **Qualidade do Serviço Interno (QSI), Satisfação do cliente e Satisfação no trabalho: Ligações e implicações para os gestores**. Rio de Janeiro: COPPE – AD, 2002. Disponível em: <http://scolar.google.com>. Acesso em: 03 jan 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MOLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade: maximizando a qualidade dos produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneiro, 1992.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999. pp.204-236.

NORMAN, Richard. **Administração de Serviços: Estratégia de Liderança na Empresa de Serviços**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratamento de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PEREIRA, Luciano Z. **Qualidade de Vida e Estresse Ocupacional nas Alturas: o caso dos aeronautas brasileiros**. Revista de Ciências Humanas, Viçosa, v.1, n. 1, p. 43-59, fev/jul. 2001.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998: 109-142.

_____. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Fortaleza, UNIFOR, 1991.

SENAC.DN. **Qualidade em Prestação de Serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2001.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward; et al. **Management**. 6. ed. Prentice Hall International, 1995.

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

APÊNDICE

(Apêndice A)

Formulário de Pesquisa

Tema: A motivação dos colaboradores da Unidade da empresa x.

O questionário a seguir faz parte da pesquisa acadêmica (monografia), utilizada para a conclusão do curso de MBA – Finanças e Controladoria da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN, que objetiva avaliar o grau de motivação dos colaboradores da Unidade da empresa x.

I – PERFIL DO COLABORADOR

1-Sexo

☐ feminino ☐ Masculino

2-Faixa Etária

☐ Abaixo de 25 anos ☐ De 31 a 35 anos ☐ De 41 a 45
☐ De 25 a 30 anos ☐ De 36 a 40 anos ☐ Acima de 45 anos

3-Estado Civil

☐ Casado (a) ☐ Divorciado (a) ☐ Viúvo (a)
☐ Solteiro (a) ☐ Separado (a) ☐ Outro

4-Renda Familiar (em Salários Mínimos)

☐ Menos de 1SM ☐ De 3 a 4 SM ☐ De 7 a 8 SM
☐ De 1 a 2 SM ☐ De 5 a 6 SM ☐ Acima de 8SM

5- Escolaridade

☐ 1º grau completo ☐ 2º grau completo ☐ 3º grau completo
☐ 1º grau incompleto ☐ 2º grau incompleto ☐ 3º grau incompleto
☐ Pós-graduado

II – DADOS AVALIATIVOS

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 meu salário comparado com o quanto eu trabalho
4. () Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim
5. () Com o grau de interesse que minhas tarefas despertam
6. () Com o meu salário comparado com minha capacidade profissional
7. () Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho
8. () Com o meu salário comparado ao custo de vida
9. () Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que eu faço
10. () Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho
11. () Com a quantia em dinheiro que recebo no final do mês
12. () Com a quantidade de amigos que tenho entre meus colegas de trabalho
13. () Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho
14. () Com o entendimento entre eu e o meu chefe
15. () Com o meu salário comparado com o esforços no trabalho
16. () Com a maneira como o meu chefe trata-me
17. () Com a variedade de tarefas que realizo
18. () Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho
19. () Com a capacidade profissional do meu chefe