

MOTIVAÇÃO: UMA ANÁLISE DO NÍVEL MOTIVACIONAL DOS EMPREGADOS DA AGÊNCIA RAF

Évilla Kailla da Silva Santos¹

Dr. Patricia Weber²

RESUMO

O Presente trabalho foi realizado através de uma análise do nível motivacional dos colaboradores da Agência RAF, tendo como objetivos identificar os Fatores Motivacionais e Higiênicos a partir da Teoria dos Dois Fatores, como também descrever quais fatores apresentam maior grau de relevância para os entrevistados. A motivação é uma ferramenta que contribui significativamente para o desenvolvimento das organizações, por criar um ambiente de trabalho que ajuda a enriquecer a vida dos trabalhadores, satisfazendo tanto os requerimentos do trabalhador quanto do seu empregador, atendendo as necessidades de todos. Analisando os resultados desta pesquisa conclui-se com relação aos Fatores Motivacionais que na visão dos colaboradores entrevistados, consideram-se satisfeitos com relação à responsabilidade, e para fatores como Realização, Crescimento e Reconhecimento estando satisfeitos às vezes e o progresso sendo considerado um fator de insatisfação. Para os Fatores Higiênicos conclui-se que para os itens Supervisão, Condições de Trabalho, Políticas da empresa, Relacionamento Pessoal e Remuneração os respondentes os consideram fatores não insatisfeitos. Após classificação dos entrevistados com relação aos Fatores Relevantes, a pesquisa pôde demonstrar que o “Reconhecimento” é o item considerado mais relevante entre os colaboradores, enquanto o item “Poder” foi atribuída à menor média, onde os colaboradores da organização não atribuem como relevantes o poder com relação ao ambiente de trabalho.

Palavras Chave: Motivação, Teoria dos Dois Fatores, Satisfação.

¹ Acadêmica do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas (UNI-RN) e Graduada em Administração (UNI-FACEX) E-mail: evillakailla@hotmail.com

² Professora Orientadora do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: patriciawhebbber@gmail.com

MOTIVATION: AN ANALYSIS OF MOTIVATIONAL LEVEL EMPLOYEE OF THE AGENCY RAF

ABSTRACT

The present work was carried out by analyzing the motivational level of employees RAF Agency, with the objective to identify the Motivational Factors and Hygienic from the Theory of Two Factors, as well as describe what factors have greater relevance to the respondents. Motivation is a tool that significantly contributes to the development of organizations, by creating a work environment that helps enrich the lives of workers, satisfying both the requirements of the worker as from your employer, meeting the needs of all. Analyzing the results of this research concludes with respect to Motivational Factors in the view of respondents employees deemed to be satisfied with respect to liability, and factors such as Director, Growth and Recognition sometimes being satisfied and the progress being considered a factor dissatisfaction. For Hygienic Factors is concluded that for items Supervision, Working Conditions, Company Policies, Personnel Relations and Compensation respondents consider factors not dissatisfied. For Hygienic Factors is concluded that for items Supervision, Working Conditions, Company Policies, Personnel Relations and Compensation respondents consider factors not dissatisfied. After classification of respondents in relation to Relevant Factors, the research was able to demonstrate that the "Recognition" is the item considered most relevant among employees, while the "Power" item was attributed to lower average, where employees of the organization do not attach as relevant power with respect to the work environment.

Words Keys: Motivation, Theory of Two Factors, Satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

O atual mundo empresarial globalizado e competitivo configura-se por aceleradas, complexas e significativas mudanças em todas as dimensões do ambiente. Este cenário, resultado de mudanças no ambiente externo e interno das organizações, tem causado impacto no ambiente das empresas, constituindo um conjunto de fatores de pressão que as obrigam a buscarem alternativas e novas oportunidades de negócios, o que exige criatividade, inovação, rapidez na tomada de decisão e na maximização dos serviços e competências.

Esta dinâmica competitiva contribui para tornar cada vez mais os recursos humanos um fator diferencial de competição e sucesso no mercado, seja na forma de capital intelectual, tecnologia, prestação de serviços ou outra qualquer, que na essência tem origem e fundamento nas pessoas. Desta forma, a participação de funcionários dispostos a empenhar conhecimentos na busca de resultados para a empresa é um desafio aos gestores, onde os resultados operacionais dependem em grande parte dos recursos humanos nas organizações.

A gestão empresarial se enriquece ao reconhecer os fatores motivacionais dos indivíduos, como motivar as pessoas a alcançar os resultados desejados e necessários tem sido tema importante para organizações. O processo de motivação nos indivíduos se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas.

O motivo é considerado como aquilo que impulsiona o indivíduo a agir de determinada maneira, toda pessoa é única, com características e necessidades próprias que variam de indivíduo para indivíduo, produzindo assim diferentes padrões de comportamento. De acordo com Chiavenato (2003), a motivação é um fator interno que merece extrema atenção, pois é através da motivação que os colaboradores demonstram prazer em realizar suas tarefas e se sentem realizados com os resultados que obtém.

É importante que as organizações tenham em mente essa importante ferramenta que é a motivação, sendo neste ponto que o departamento de Recursos Humanos deve atuar, buscando através de suas técnicas, traçar estratégias de interação entre todos os setores, elaborar análises comportamentais, acompanhar descritivos de atividades, entre outras.

Preocupar-se com os funcionários e reconhecer o mérito do talento humano na organização pode acarretar a motivação destes, o compromisso com os objetivos da organização por parte desses colaboradores pode ser reforçado quando a visão organizacional é compartilhada e quando o crescimento da organização significar o seu próprio crescimento, mas outras variáveis também são de extrema importância para a motivação do indivíduo.

Muitas empresas visando um diferencial competitivo já se preocupam com o nível de motivação dos empregados, não simplesmente pelo fato de que desejam sua felicidade, mais sim, pelo que isto representa em termos de resultados financeiros para a empresa. Por outro lado, essas empresas também são responsáveis pelo sucesso profissional e pessoal dos funcionários, uma vez que as organizações investem no talento, no desenvolvimento e no aperfeiçoamento dos colaboradores.

Mas ser bem-sucedido requer muito mais que sugestões de ações, pois também demanda vontade própria. “Abraham Harold Maslow (1954) considerou a auto-realização como a busca da felicidade, e esta busca é o maior motivador do ser humano”. (DAMÁSIO, 2011).

Para Herzberg, a questão da motivação envolve o sentimento de realização, de crescimento, de reconhecimento profissional, ou seja, a motivação funcionando de maneira correta ocasiona o interesse do profissional para desenvolver melhor o seu trabalho.

São vários os fatores que influenciam a motivação dos funcionários dentro da organização, as condições físicas do ambiente de trabalho, o relacionamento humano, a remuneração, os benefícios sociais, a política da empresa e as oportunidades. Fatores estes, relevantes para o alcance do sucesso dos funcionários em todas as tarefas realizadas dentro da organização.

De qualquer maneira, o ponto crucial é entender o que motiva cada pessoa e o que a empresa está fazendo para que os funcionários tenham a energia que ela precisa para vencer a concorrência. Diante disto surge a questão básica para esta pesquisa: Qual o grau de motivação em que os empregados da Agência RAF se encontram?

1.1 OBJETIVOS

A seguir apresentam-se os objetivos que compõem esta pesquisa, sendo subdivididos em objetivo geral e específicos.

1.1.1 Objetivo geral

- Analisar o nível de motivação dos empregados da Agência RAF.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar os fatores motivacionais;
- Identificar os fatores higiênicos;
- Classificar em ordem decrescente os fatores motivacionais mais relevantes;

1.2 JUSTIFICATIVA

A RAF Comunicação e Marketing atua no mercado publicitário à 20 anos, sendo um ramo de atividade considerado muito dinâmico e competitivo, onde a cada dia que passa aumentam-se os desafios na forma de gerenciar e operacionalizar o negócio. Nesse contexto competitivo, o fator humano apresenta-se como um diferencial de mercado, onde estimular a motivação é considerado relevante para o alcance dos objetivos e sucesso da organização.

Com esta pesquisa, a RAF poderá analisar o grau da motivação dos funcionários e a partir dos mesmos refletir sobre os dados coletados, possibilitando um feedback, identificando os pontos críticos a serem aperfeiçoados e os funcionários terão oportunidade de opinar sobre como se sentem.

Com o projeto a organização compreenderá como se sentem os funcionários em relação à sua motivação, possibilitando a empresa alavancar seus resultados desejados, proporcionando uma melhoria funcional no ambiente organizacional. Espera-se que esta pesquisa contribua para melhorar o relacionamento do funcionário com a empresa e que ambos possam crescer, a partir de um objetivo em comum, permitindo o amadurecimento das partes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se a seguir no referencial teórico os pressupostos teóricos de importância na escolha do tema do projeto, nesse contexto serão explorados assuntos como a motivação e suas teorias.

2.1 MOTIVAÇÃO

A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país. Para entender melhor como a motivação afeta o indivíduo é importante entender o que é motivação, o que motiva as pessoas a prosseguirem de forma satisfatória em sua jornada de trabalho, o que isto implica na qualidade de vida das pessoas e na sobrevivência de empresas e empregados.

Maximiano (2000, p.297) afirma que “a palavra motivação é usada como diferentes significados, tais como para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo não fazer nada”. Onde tudo que o indivíduo faz está relacionado a algum motivo, estando a motivação presente na vida do ser humano em todos os aspectos.

Já para Vergara (2000, p. 41) “motivação não é um produto acabado, antes, um, processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida”. Nessa definição ressalta-se que a motivação é algo que está presente dentro de cada um, em nosso cotidiano, sendo um processo contínuo, configurando-se de acordo com as necessidades.

Segundo Chiavenato (1999, p. 593) “motivação é o processo que leva alguém a comportar-se para atingir os objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que procura alcançar, também, os seus próprios objetivos”. Existindo assim, uma ligação entre os interesses organizacionais e pessoais, para que o indivíduo sinta-se motivado a alcançar ao mesmo tempo, ambos os objetivos.

Para Robbins (2005, p. 151) motivação é o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa em relação ao alcance de uma determinada meta”, assim pode-se identificar quanto uma pessoa se esforça para o alcance de um objetivo, qual vai ser a ação da tomada de decisão para a organização e como essa pessoa irá persistir para alcançar este objetivo.

No campo da administração, uma pessoa motivada é definida pelo grau de disposição que a mesma possui para a realização de uma tarefa ou atividade. Relacionando-se com o esforço para atingir os objetivos organizacionais, refletindo sobre o interesse específico no comportamento relacionado ao trabalho.

A motivação é uma ferramenta que contribui para o desenvolvimento das organizações, pois algumas pessoas precisam desta ferramenta para vencer desafios e alcançar seus objetivos. Por essa razão a motivação é indicada dentro das organizações, pois ela cria um ambiente o qual pessoas gostem de trabalhar e trabalhem bem, um ambiente de trabalho que ajude a enriquecer a vida dos trabalhadores. Este ambiente deveria satisfazer tanto os requerimentos do trabalhador quanto do seu empregador, atendendo as necessidades de todos.

Para melhor entender como esse processo motivacional funciona e como ele afeta diretamente uma organização, neste referencial teórico teremos uma descrição das teorias motivacionais mais relevantes, algumas elaboradas na década de 50, não sendo mais tão válidas ultimamente e outras teorias contemporâneas, mais utilizadas atualmente.

2.2.1 As antigas teorias sobre motivação

As teorias sobre a motivação que explicam o desempenho das pessoas em situações de trabalho, embora sejam muito questionadas em termos de sua validade, são as explicações mais conhecidas sobre a verdadeira motivação dos trabalhadores. Elas são conhecidas como a hierarquia das necessidades, a Teoria X e Y e a teoria dos dois fatores.

2.2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

O primeiro modelo, que influenciou basicamente o modelo da ciência social relativo ao comportamento humano no trabalho, foi desenvolvido por Maslow, denominado de Teoria da Hierarquia das Necessidades.

Maslow, através do seu modelo teórico (Figura 02) afirma que as pessoas possuem necessidades que buscam satisfazer e estas serão os principais elementos da motivação até o momento em que são realizadas. Essa hierarquia é

composta por cinco necessidades: Fisiológicas, de Segurança, Sociais, Estima e Auto Realização.



FIGURA 01 – Pirâmide de Maslow.
Fonte: Robbins (2005, p.133)

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

II. Segurança: constitui o segundo nível das necessidades humanas. Representa a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade.

III. 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.

IV. Estima: são necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima. Envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, prestígio e de consideração.

V. Auto-realização: são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. São necessidades que levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente ao longo da vida.

Segundo Robbins (2005, p. 133) as necessidades de nível mais alto são aquelas relacionadas à auto-realização e são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo), enquanto as necessidades de nível mais baixo são as necessidades

fisiológicas e de segurança que são satisfeitas externamente (remuneração).

Quando estas necessidades são alcançadas o indivíduo tem por natureza tornar a próxima necessidade como a dominante. De acordo com essa teoria, as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo, onde as mesmas tendem a avançar ao longo que as necessidades vão sendo alcançadas, tornando uma busca constante pelo desenvolvimento e alcance de atender uma após a outra.

Desta forma, a teoria de Maslow propõe que os empregados estão mais motivados pelo que estão buscando e não por aquilo que já possuem. Movimentando-se com entusiasmo somente na busca de satisfazer alguma outra necessidade.

2.2.1.2 Teoria X e Teoria Y

Em seus estudos McGregor (1960 apud CHIAVENATO, 1999) afirma que os modelos de controle sobre o comportamento do trabalhador apenas atendiam as necessidades básicas e ignoravam as necessidades individualistas do trabalhador.

Devido às discordâncias entre autores com relação a motivação dos funcionários, McGregor (1960 apud ROBBINS, 2005) agrupou todas as ideias relacionadas a indivíduo-trabalho e as denominou Teoria X e Teoria Y. Propondo duas visões distintas do ser humano: uma negativa, chamada Teoria X; e outra positiva, chamada Teoria Y.

Robbins (2005) especifica as quatro premissas, sob a Teoria X, como sendo:

- I. Os funcionários não gostam de trabalhar e tentarão evitar o trabalho sempre que possível.
- II. Os funcionários precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados para que atinjam as metas.
- III. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
- IV. Os trabalhadores colocam a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho, mostrando pouca ambição.

Em contraste com essas variações negativas, Robbins (2005) também especifica as quatro premissas positivas, sob a Teoria Y:

- I. Os funcionários podem achar o trabalho tão natural quanto descansar ou se divertir.

II. As pessoas demonstram auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.

III. O ser humano é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade.

IV. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa, não sendo privilégio dos que estão em posições hierárquicas superiores.

As implicações motivacionais da análise de McGregor são expressas pela estrutura de Maslow, onde na Teoria X as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos, e na Teoria Y as necessidades de nível mais alto são as dominantes (Robbins, 2005).

Essa teoria permite entender que o conceito de trabalho é uma fonte de satisfação onde poderá ser retribuída com recompensas e ou ameaças, ou seja, as organizações têm em suas mãos a opção de criar oportunidade, potencial e desenvolvimento do funcionário, para que este possa alcançar a motivação. Mas, não existem evidências de que estas premissas sejam válidas, aceitas e que a alteração do comportamento individual de acordo com ela resulte em um funcionário mais motivado.

2.2.1 A Teoria dos Dois Fatores

Nascido em 1923, psicólogo e professor de gestão na Universidade of Utah, Frederick Herzberg alavancou seu sucesso através da Teoria dos dois fatores, ou seja, fatores motivacionais e fatores higiênicos.

Herzberg desenvolveu a teoria dos Dois Fatores a partir de uma pesquisa com engenheiros e contadores nos anos 50, "... ele pediu aos sujeitos da sua pesquisa que pensassem num momento de suas vidas em que se sentiram especialmente bem com relação ao seu trabalho e um outro momento que se sentiram especialmente mau" (DAVIS;NEWSTROM, 2002, p. 53). Assim Herzberg pode observar que vários são os fatores para se motivar uma pessoa e principalmente que nem tudo que existe na organização poderá motivar o indivíduo, mas que a ausência poderá gerar a insatisfação deste indivíduo.

Segundo Maximiano (2004, p.293), "na teoria dos dois fatores, a motivação resulta de fatores que podem ser divididos em duas categorias principais":

I. Fatores Motivacionais ou Intrínsecos, que são causadores da satisfação ou da motivação, mas que na sua ausência não significa que exista a insatisfação. São parâmetros para essa análise o progresso, o reconhecimento, o crescimento, a responsabilidade e a realização - relacionados à motivação.

II. Fatores Higiênicos ou Extrínsecos ditos como não motivadores, ou seja, a presença desse fator na organização não necessariamente poderá motivar um indivíduo, porém a sua ausência poderá acarretar na insatisfação do indivíduo. Parâmetros para sua análise são: a supervisão, a remuneração, as relações pessoais com os colegas, as políticas da empresa e as condições de trabalho - associados à satisfação.



Figura 02 - Divisão da Teoria dos Dois Fatores.
Fonte: Maximiano (2004, p.293)

Para Maximiano (2004, p. 294 - 295):

a teoria dos dois fatores afirma que a motivação pelo trabalho é diferente da satisfação pelo ambiente de trabalho, pois o trabalho atende a necessidades e produz satisfações diferentes em relação ao ambiente

De acordo com a figura 04 Herzberg propõe que seus achados indicam a existência de um *continuum* duplo: o oposto de "Satisfação" é "Não-Satisfação" e o oposto de "Insatisfação" é "Não-Insatisfação." (ROBBINS, 2005)

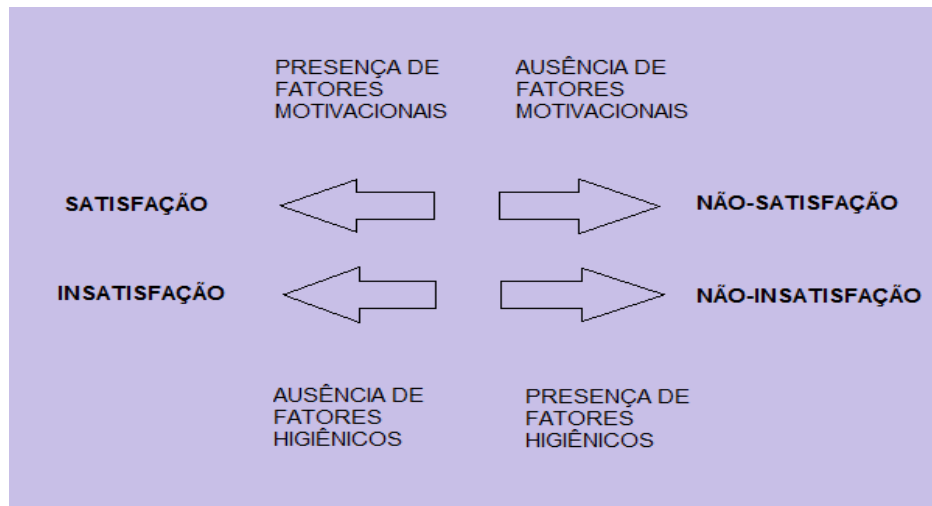


FIGURA 3 - Satisfação e insatisfação (segundo Herzberg).
 FONTE: Maximiano (2004, p. 295).

Sendo assim os fatores externos não são os únicos que influenciam na satisfação do indivíduo, há um somatório com os fatores internos, que são afetados por uma deficiência fisiológica e psicológica podendo ocasionar a desmotivação, ocasionando a insatisfação.

Desta forma, Herzberg concluiu que maximizar a motivação das pessoas e minimizar a insatisfação, são processos diferentes. E que, portanto, é necessário eliminar os fatores que causam insatisfação nas pessoas para, depois, dar ênfase nos fatores que motivam.

Assim como todas as demais teorias esta também recebeu críticas sobre sua aplicabilidade, ou seja, essa teoria melhor se adéqua a níveis gerenciais, profissionais e de pessoal administrativo. A visão para a criação desta teoria também pode ser considerada como sendo uma visão restritiva, que levou em consideração apenas os relatos de pessoas que procuravam opções para sua insatisfação, onde o que pode ocorrer é que apenas um fator seja motivador.

Apesar dessas críticas a teoria dos dois fatores foi amplamente divulgada e a maioria dos executivos conhecem e aplicam esta como sendo uma das mais esclarecedoras sobre a motivação dentro das organizações.

2.2.2 Teorias Contemporâneas sobre a motivação

As teorias anteriormente citadas, não resistiram a uma análise mais apurada, surgindo então uma série de teorias contemporâneas, as quais representam o que

existe de mais avançado para explicar a motivação dos colaboradores.

A seguir serão apresentadas as teorias consideradas contemporâneas como: a teoria de ERG, a teoria das Necessidades, teoria da fixação dos objetivos, teoria da Expectativa, teoria do reforço, teoria do planejamento do trabalho e da Equidade.

2.2.2.1 A teoria ERG, de Alderfer

A teoria ERG defende que a motivação pode ser obtida através da satisfação das necessidades dos trabalhadores, mas ao contrário dos cinco níveis que Maslow, a teoria ERG defende apenas três níveis hierárquicos de necessidades: de existência, de relacionamento e de crescimento.

Para Maximiano (2004) o grupo da existência compreende as necessidades básicas, fisiológicas e de segurança. O segundo se refere às necessidades de relacionamento, compreendendo as relações pessoais e as necessidades de estima e por fim o crescimento, correspondente as necessidades ou desejo intrínseco de crescimento pessoal e autorealização.

"Diversos estudos dão embasamento á teoria ERG, mais também não funcionam em determinadas organizações. De maneira geral, a mesma representa uma visão mais valida da hierarquia das necessidades" (ROBBINS, 2005, p. 137).

De uma maneira geral, a Teoria ERG é um aprimoramento da Teoria de Maslow, pois ao diminuir a estrutura hierárquica das necessidades, ela torna-se mais universal, adequando os conceitos de necessidades às especificidades culturais de cada organização.

2.2.2.2 Teoria das necessidades, de McClelland

As necessidades dos empregados causam um desejo interior de superar algumas faltas ou desequilíbrio, devendo ser aplicado algumas formas de incentivo, assim, as necessidades estarão satisfeitas e a organização obterá o resultado desejado.

Desenvolvida por David McClelland, a teoria das necessidades descreve que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas, que são: a necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação.

Robbins (2005) as define da seguinte maneira:

I. Necessidades de realização (nAch): busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões. Estas pessoas têm o poder de escolherem metas desafiadoras e diversificadas, não sendo importantes para eles as possíveis recompensas.

II. Necessidades de poder (nPow): fazer com que as pessoas se comportem de um modo que não fariam naturalmente. Estas pessoas desejam estar no topo, no comando, controlando as outras, preocupam-se apenas com a influência que tem dentro da organização.

III. Necessidades de associação (nAff): desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Enfatizam as relações humanas, por serem pessoas que sofrem de carência e habilidades interpessoais.

Silva (2002) demonstra que para McClelland, essas necessidades são aprendidas e socialmente adquiridas, assim, que o indivíduo interage com o ambiente. Os indivíduos com alta necessidade de realização preferem trabalhos com bastante responsabilidade, feedback e riscos. Nas necessidades de poder, preocupação com status são os fatores que prevalecem e nas necessidades de associação encontram-se pessoas que buscam amizade e relacionamento que envolva compreensão mútua. Quando estas características prevalecem, os indivíduos se sentem motivados levando em consideração as suas necessidades.

Cada indivíduo reage de maneira diferente, em diversas ocasiões, o que faz a diferença é a maneira com que os gestores impulsionem os indivíduos a desenvolver suas habilidades e desempenho profissional.

2.2.2.3 Teoria da fixação dos objetivos

A teoria da fixação dos objetivos estuda a importância e eficácia de se impor ou não metas aos colaboradores, os resultados surpreendem quando se impõe metas a serem cumpridas, muitas vezes a especificação de objetivos proporciona ao colaborador a sensação de desafio, que poderá ser um desempenho positivo ou negativo, isso tudo irá depender do grau de motivação de cada pessoa, se o funcionário percebe um desafio como um fator de motivação seu desempenho será maior, mas em alguns casos o desafio pode se tornar um fator desmotivador. (ROBBINS, 2005)

Nesse processo o feedback é considerado de suma importância, pois com

ele o colaborador percebe como o seu desempenho está divergindo da meta proposta e gera uma melhora na busca dos objetivos. Mas o que se sabe é que a resposta vinda pelo método participativo gera um maior comprometimento na busca por melhorias, pois gera uma ideia de responsabilidade pelo voto de confiança dado pela empresa. Além do feedback outros quatro fatores são importantes nessa teoria: comprometimento com o objetivo, a auto-eficácia adequada, as características da tarefa e a cultura nacional. (ROBBINS, 2005)

O comprometimento com o objetivo já está intrínseco nesta teoria, pois para que o processo seja realizado com sucesso, o colaborador terá que ser determinado e consciente dos objetivos a alcançar, segundo Robbins (2005, p.142) “isso acontece mais quando os objetivos se tornam público, quando o indivíduo tem um centro de controle interno e as metas são estabelecidas pela própria pessoa, em vez de impostas”.

A autoconfiança é a certeza que cada pessoa tem do que se é capaz de fazer, quando maior a confiança maior a probabilidade do alcance dos objetivos. (ROBBINS, 2005)

Esta teoria torna-se útil para a compreensão de como e por que as pessoas se comprometem com objetivos e deixa claro o modo pelo qual a participação e as recompensas extrínsecas afetam os objetivos de desempenho que os indivíduos estabelecem.

2.2.2.4 Teoria da Expectativa

A teoria da expectativa, de Victor Vroom, propõe que as pessoas esforçam-se para alcançar resultados ou recompensas. Nessa teoria acredita-se que um funcionário se sente motivado para agir de determinada maneira, de acordo com a expectativa sobre o resultado da ação, que resultará em recompensas organizacionais e as mesmas irá satisfazer suas metas pessoais.

Esta teoria procura explicar a cadeia de causa e efeito que liga o esforço inicial à recompensa final de cada indivíduo. As três relações principais são o esforço/desempenho, o desempenho/recompensa e a recompensa/metapessoais. Na primeira relação o indivíduo percebe que certa quantidade de esforço levará ao desempenho, já na segunda acredita-se que determinado desempenho acarretará num resultado desejado e na última relação às recompensas organizacionais irão

satisfazer as metas pessoais do indivíduo. (Robbins, 2005)

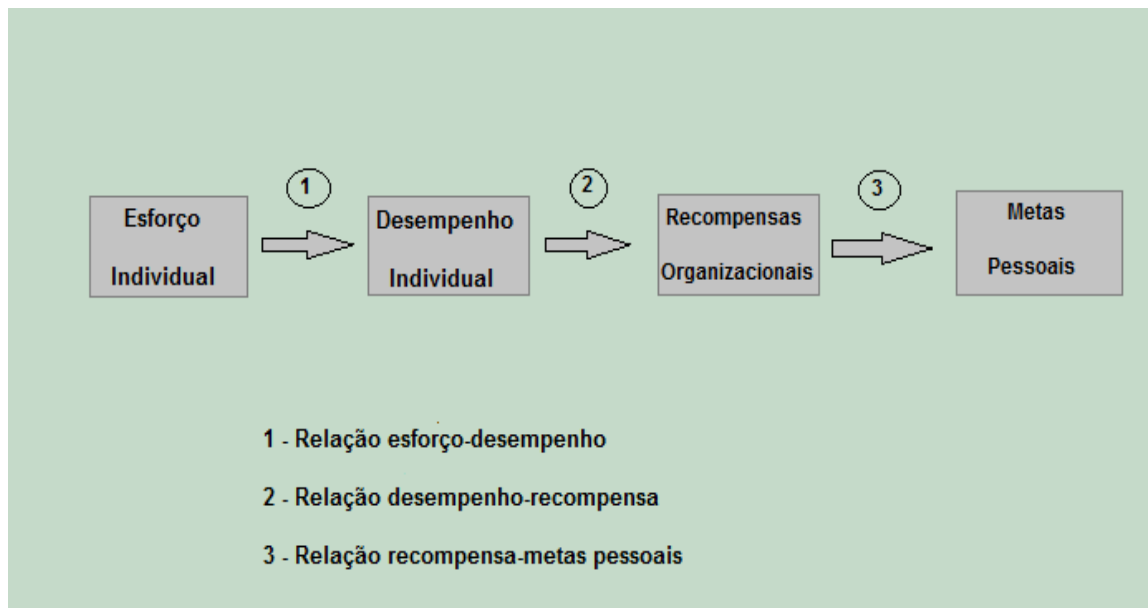


Figura 04 - Teoria da Expectativa
FONTE: Robbins (2005, p. 148).

De acordo com Robbins (2005, p.149):

A essência da teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo e as ligações entre esforço e recompensa, desempenho e recompensa e entre recompensa e alcance de metas pessoais. Como um modelo de incertezas, a teoria da expectativa reconhece que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas.

2.2.2.5 Teoria do reforço

Essa teoria afirma que o comportamento depende do reforço, ou seja, o comportamento é controlado pelos reforços. É ignorado totalmente o que acontece ao indivíduo internamente, considera apenas a reação de uma ação.

Para Robbins (2005, p. 143):

O reforço é sem dúvida uma influência importante no comportamento. Os comportamentos assumidos no trabalho e a quantidade de esforço que despende em cada tarefa são afetados pelas consequências do comportamento individual.

Silva (2002, p.246) complementa afirmando que esta teoria “propõe que o

reforço pode controlar o comportamento”. Para motivar não é preciso entender as necessidades do indivíduo e sim entender a relação entre comportamentos e suas conseqüências e após promover comportamentos desejáveis.

Silva (2002) enfatiza que o reforço positivo motiva o indivíduo com recompensas pelo desempenho, enquanto o negativo motiva a comportamentos indesejáveis.

O reforço ignora sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que tenham impacto sobre o comportamento.

2.2.2.6 Teoria do Planejamento do Trabalho

Considera-se na teoria do planejamento do trabalho que o modo de organização do trabalho pode aumentar ou diminuir a motivação. Essa teoria é composta por dois modelos, o de características do trabalho e do processamento da informação social.

O modelo de características do trabalho é subdividido em cinco fatores que descreve o trabalho como: variedade de habilidades – a possibilidade de um indivíduo exercer várias funções ou habilidades– quando uma peça ou serviço é realizado por uma única pessoa, significância da tarefa – o grau de dependência de uma tarefa para outra, ou seja, quanto de uma tarefa pode influenciar em outro processo, autonomia – grau de liberdade que um funcionário teria para exercer sua função sem que haja interferências de terceiros ou de outras funções, por fim o feedback – como a resposta é dada para o colaborador que esta finalizando uma tarefa.(ROBBINS, 2005)

Essa teoria também é composta pelo modelo de processamento de informações sociais, que seria como as demais pessoas avaliam determinado trabalho não apenas pelo que ele de fato é e sim pela visão pessoal de cada um, uma função pode ser de extrema importância para a organização e ser bem realizado pelo encarregado, porém pode não ser bem elogiada ou bem reconhecida pelas demais pessoas, o que pode influenciar negativamente na produtividade. (ROBBINS, 2005)

Na Teoria do Planejamento do Trabalho a maneira como os elementos do trabalho é organizada pode aumentar ou reduzir a motivação. Nessa teoria a motivação e a satisfação de um funcionário podem ser influenciada por comentários

dos demais colaboradores, sendo necessário ressaltar a importância do trabalho de cada um para não ocasionar a desmotivação no ambiente.

2.2.2.7 Teoria da Equidade

A Teoria da Equidade baseia-se nas comparações que as pessoas fazem entre seus trabalhos e resultados obtidos com os de outras. Segundo Robbins (2005) após essa comparação as relações são iguais, existe um estado de equidade, quando as relações são consideradas desiguais, é criado um campo de injustiça pelo excesso ou pelas escassas recompensas.

Comparação	Percepção
$R/Ia < R/Ib$	Injustiça por ser sub-recompensado
$R/Ia = R/Ib$	Equidade
$R/Ia > R/Ib$	Injustiça por ser super-recompensado
R/Ia é a relação entre resultado e investimento do funcionario, e R/Ib a mesma relação de outro funcionario.	

FIGURA 05: Teoria da equidade
FONTE: Robbins (2005, p. 146).

Segundo Maximiano (2004), essas comparações são baseadas nos seguintes referencias:

- I. A própria pessoa, numa posição ou situação diferente na mesma organização.
- II. A própria pessoa, numa posição ou situação diferente em outra organização.
- III. Outra pessoa ou grupo de pessoas, na mesma organização.
- IV. Outra pessoa ou grupo de pessoas, em organizações diferentes.

O ponto de referencia para tais comparações depende das informações que os funcionários possuem sobre os referenciais.

De acordo com a teoria da equidade, percebendo uma injustiça o trabalhador pode fazer as seguintes escolhas: modificar suas contribuições, modificar seus resultados, distorcer sua auto-imagem, distorcer a imagem dos outros, buscar outro ponto de referência ou deixar o emprego. (ROBBINS, 2005)

De forma resumida na teoria da eqüidade, a motivação dos funcionários é o fruto das remunerações (resultados) recebidas através dos esforços (resultados) promovidos no trabalho.

Esta teoria procura mostrar que as recompensas, relativas ou absolutas, afetam profundamente a motivação das pessoas. O que pode parecer justo para um líder de equipe, pode ser percebido como injusto para um membro da equipe, após comparações com outros colegas da mesma.

3 METODOLOGIA

Após estudos sobre as teorias antigas e contemporâneas, a teoria dos dois fatores foi a selecionada para a fundamentação teórica da pesquisa por ser uma das teorias mais conhecidas no âmbito administrativo e pelo fato do autor Herzberg retratar a importância da motivação como sendo um fator intrínseco (relacionado ao desejo próprio de cada pessoa), servindo esta, como base para análise e interpretação dos dados coletados.

A teoria dos Dois Fatores foi a escolhida para esta pesquisa, pois é ela a que melhor explica como o ambiente de trabalho e o trabalho interagem para produzir motivação, através dos fatores intrínsecos ou extrínsecos.

Apresenta-se a seguir a descrição da metodologia utilizada neste trabalho, com o objetivo de expor os caminhos que serão percorridos não só no levantamento dos dados do estudo, como também na forma de fazê-lo.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este projeto caracteriza-se como sendo uma pesquisa de estudo de caso. O estudo de caso é um delineamento de pesquisa que permiti a descrição e o aprofundamento sobre uma dada realidade social. Gil (2004, p.54) o define como "estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento. O presente projeto realizou um estudo de caso sobre o

nível de motivação dos empregados da RAF.

Quanto aos fins a pesquisa é exploratória e descritiva. As pesquisas exploratórias, segundo Gil (1999, p. 43) “visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo”. A mesma foi realizada através de levantamentos bibliográficos para ter uma fundamentação teórica do trabalho para o aprofundamento do objetivo a ser estudado, ou seja, a motivação dos funcionários de acordo com a Teoria dos Dois Fatores.

A pesquisa também é considerada descritiva por ter finalidade de observar, registrar e analisar os fenômenos sem entrar no mérito de seu conteúdo. De acordo com Gil (2000, p.43) o “objetivo primordial dessa pesquisa é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Nessa pesquisa puderam-se descrever os fatores que mais contribuem para a motivação dos funcionários da empresa estudada.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo e amostra permitem visualizar a quantidade de pesquisados e o meio onde será feita a pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (2005, p.225) “Universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Nesta análise o universo (população) da pesquisa de campo é representado pelos funcionários da RAF totalizando 20 funcionários.

Já para o conceito de amostra Lakatos e Marconi (2005 p. 225) afirmam ser “uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Sendo assim foi utilizada, para análise dos dados coletados, uma amostra aleatória composta de 12 colaboradores, ou seja, uma pesquisa que proporciona a possibilidade de um modo amplo à participação geral da RAF.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Foi utilizado o instrumento de coleta de dados primários, onde foram obtidos por meio de questionários. Para Lakatos e Marconi (2005, p.225) “o questionário é

constituído por uma serie de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador”.

Os dados desta pesquisa foram coletados por meio de questionários realizadas com os funcionários da RAF, conforme definido na seleção dos sujeitos (universo e amostra). O roteiro do questionário pode ser encontrado no apêndice, estruturado em três partes – Perfil do Funcionário, Fatores Motivacionais e Higiênicos e classificação fatores motivacionais de maior relevância.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo é destinado à exposição dos resultados da pesquisa bem como a sua análise. Os resultados foram obtidos e subdivididos entre: Perfil dos funcionários, Fatores Motivacionais e Fatores Relevantes, os quais foram analisados a partir do grau de concordância dos entrevistados, sendo considerados como: 1 – NÃO; 2 – ÀS VEZES e 3 – SIM.

4.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS ENTREVISTADOS

A seguir será apresentado o perfil dos colaboradores da Agência RAF, onde serão analisados os seguintes itens: gênero, faixa etária, setor de atuação, escolaridade e tempo na empresa numa amostra de 12 funcionários.

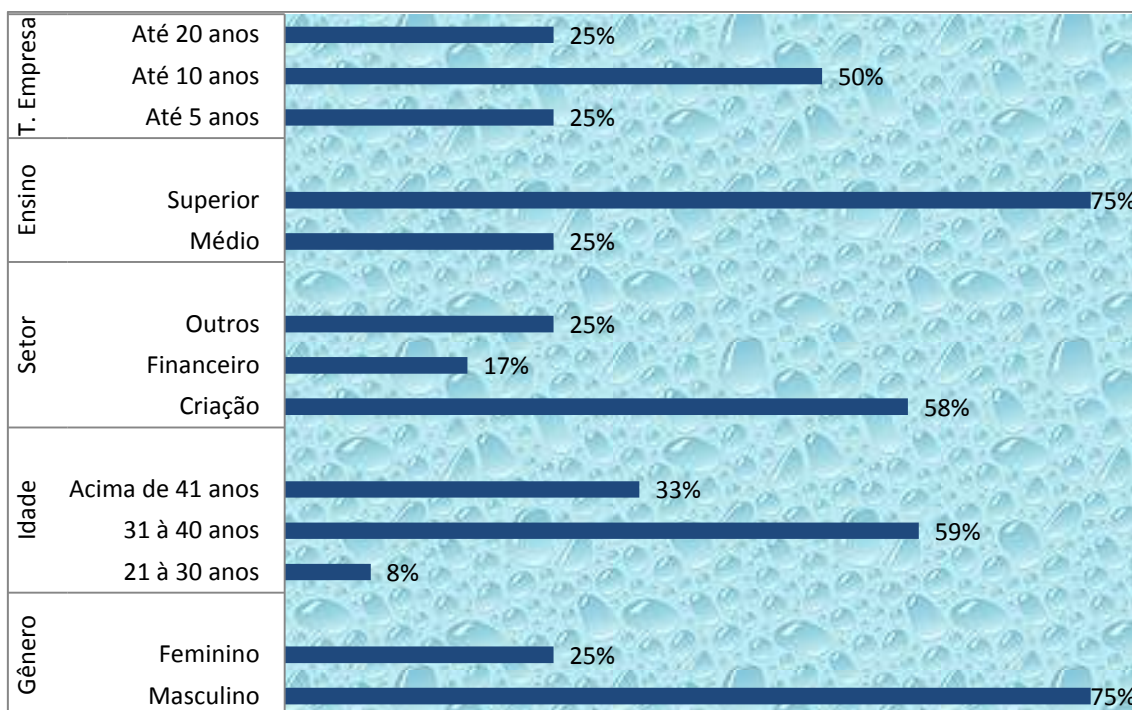


GRAFICO 01: PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

Fonte: Pesquisa de Campo – 2014.

De acordo com o gráfico para o item “Gênero”, dentro do universo de pesquisa analisada, 75% dos colaboradores pertencem ao sexo masculino e 25% ao feminino. Percebe-se a partir deste resultado que na Agência RAF o gênero que apresenta predominância é o masculino, fator comum no seu ramo de atuação onde os gestores buscam mão de obra masculina para os setores com maior demanda tais como criação/produção.

Com relação ao item “Idade”, 59% dos funcionários encontram-se na faixa etária entre 31 à 40 anos, 33% acima de 40 anos, enquanto 8% dos demais funcionários apresentam idade de 21 à 30 anos. Registrou-se que 92% dos funcionários tem idade superior à 30 anos, provavelmente isso ocorra por ser essa faixa etária mais adequada para organização, onde a mesma opta por colaboradores mais experientes.

No item “Setor”, 58% dos colaboradores trabalham no setor de criação, 17% no financeiro e 25% em outros (recepção, administrativo), por se tratar de uma organização voltada para propaganda, o setor de criação é o que predomina por ser o responsável pela elaboração do projeto dos seus clientes.

Em relação ao item “Ensino”, 75% dos colaboradores entrevistados possuem ensino superior e 25% ensino médio. Esta predominância está vinculada ao ramo de

atividade, onde a empresa opta por funcionários com conhecimento acadêmico mais elevado, voltado para área de publicidade/marketing.

Já em relação ao “Tempo de empresa” dentre os entrevistados 50% possuem até 10 anos na organização, 25% até 20 anos e 25% até 5 anos. Esta prevalência de 75% dos colaboradores possuírem entre 6 à 20 anos de empresa demonstra a baixa rotatividade de funcionários na organização.

4.2 FATORES MOTIVACIONAIS

A seguir serão apresentados os resultados obtidos sobre os fatores motivacionais, tais como: responsabilidade, realização, crescimento, reconhecimento e progresso. Todos esses itens foram analisados através da média, sendo expostos da maior para a menor, facilitando o entendimento da pesquisa de campo entre os funcionários da Agência RAF.

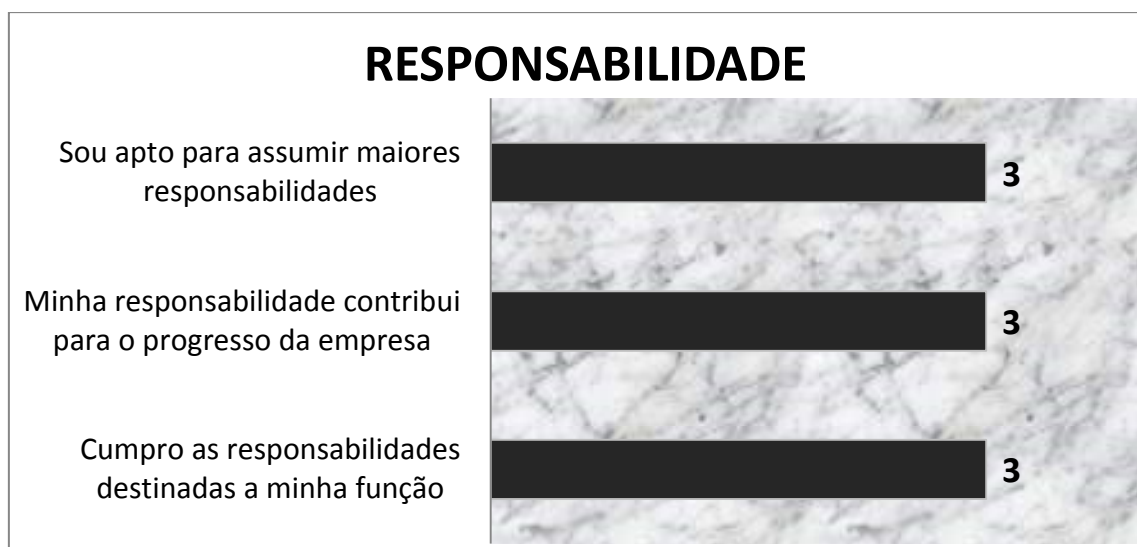


GRAFICO 02: FATORES MOTIVACIONAIS – RESPONSABILIDADE.

Fonte: Pesquisa de Campo – 2014.

De acordo com o gráfico 02, quanto ao fator motivacional **“Responsabilidade”** os funcionários da agência RAF apontam que todos os itens do gráfico acima obteve a mesma média 3, considerando que os mesmos concordam plenamente com todas as questões relacionadas ao item. Provavelmente isso é explicado pelo grau de responsabilidade que cada funcionário demonstra ter no seu trabalho, sendo assim, a organização deve avaliar o grau de importância no

cumprimento das responsabilidades destinadas a cada função dos funcionários, possivelmente vindo a proporcionar o bom funcionamento da empresa, ajudando na obtenção dos objetivos da organização.

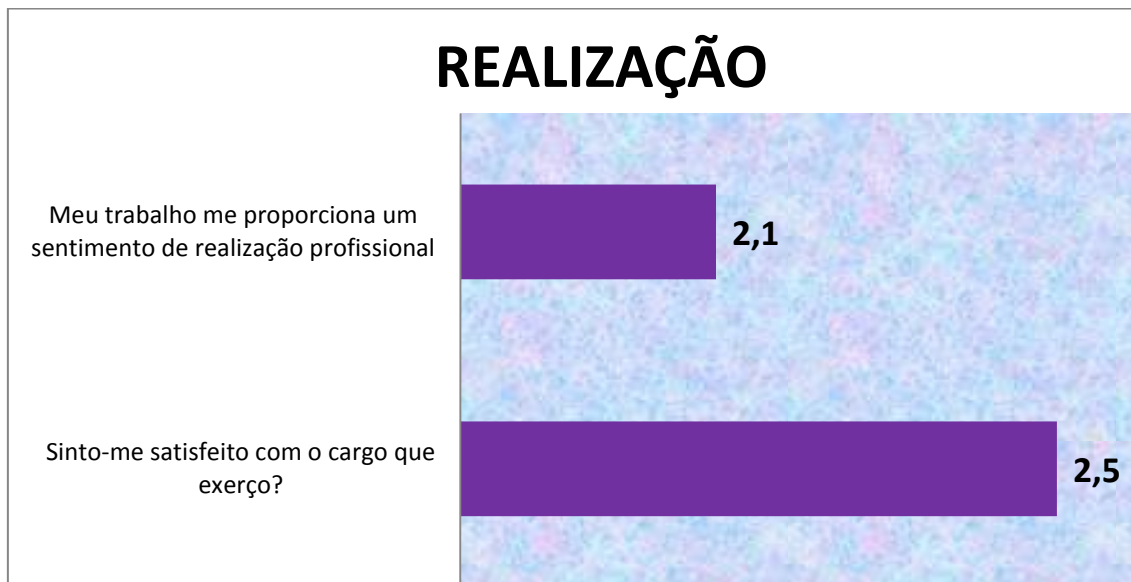


GRAFICO 03: FATORES MOTIVACIONAIS – REALIZAÇÃO.

Fonte: Pesquisa de Campo – 2014.

Registrou-se que quanto ao fator motivacional **“Realização”** os funcionários da agência RAF apontam o item “Sinto-me satisfeito com o cargo que exerço” aquele que mais motiva os colaboradores, apresentando à média de 2,5. Possivelmente isso ocorre pelo grau de satisfação que os funcionários possuem com o trabalho ao realizarem suas atividades dentro da empresa, fato este diretamente ligado com a maneira pela qual o individuo se auto avalia, relacionando-se com sua autoestima.

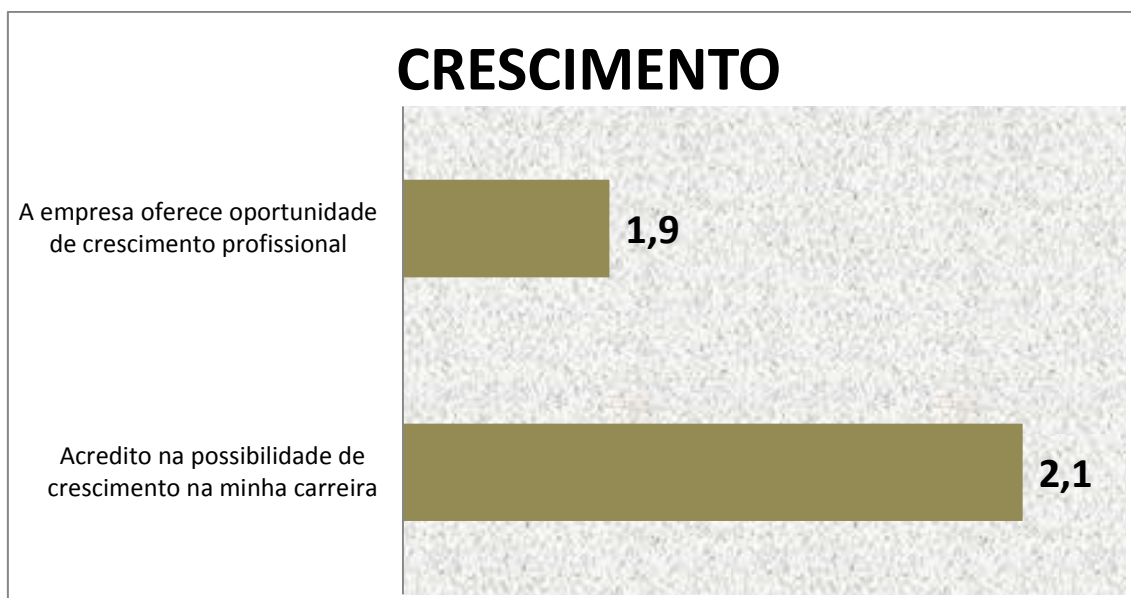


GRAFICO 04: FATORES MOTIVACIONAIS – CRESCIMENTO.

Fonte: Pesquisa de Campo – 2014.

A respeito do fator motivacional **“Crescimento”** os funcionários da RAF apontam o item “Acredito na possibilidade de crescimento na minha carreira” aquele que apresenta a melhor média com 2,1. Provavelmente isso é explicado pelo grau de crescimento que cada funcionário acredita possuir em sua carreira, existindo uma boa visão do emprego com relação às oportunidades de mercado.

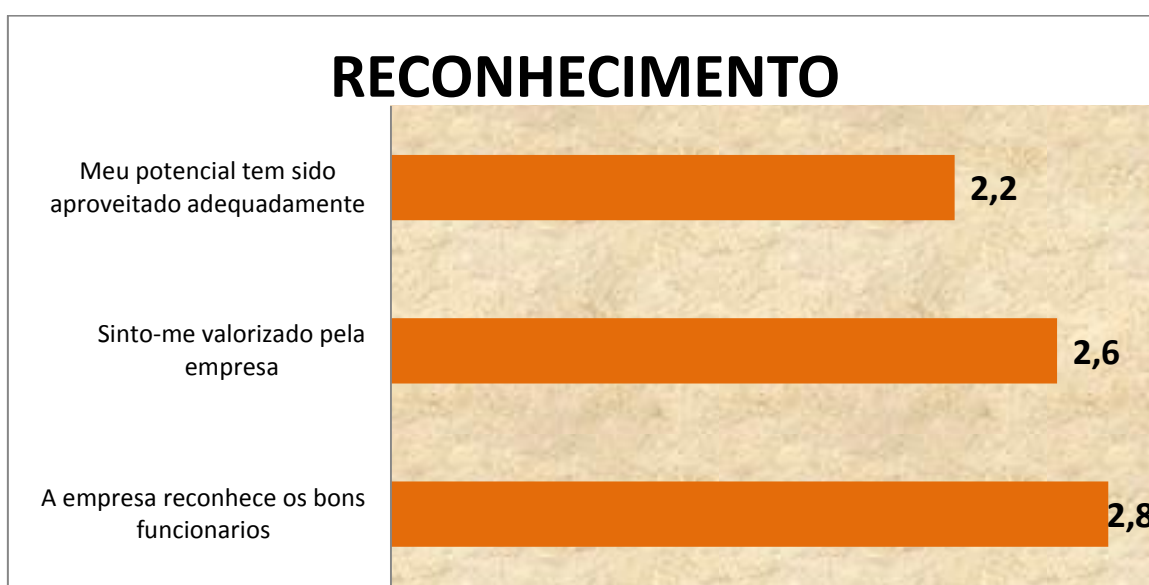


GRAFICO 05: FATORES MOTIVACIONAIS – RECONHECIMENTO.

Fonte: Pesquisa de Campo – 2014.

Registrou-se que quanto ao fator motivacional **“Reconhecimento”** os funcionários da RAF apontam o item “A empresa reconhece os bons funcionários” aquele que apresenta uma boa média com 2,8. Acredita-se que os funcionários estão sendo reconhecidos dentro da organização, motivando assim os colaboradores a desenvolver cada vez melhor suas atividades.



GRAFICO 06: FATORES MOTIVACIONAIS – PROGRESSO.
Fonte: Pesquisa de Campo – 2014.

Percebe-se que quanto ao fator motivacional **“Progresso”** os funcionários da RAF apontam o item “Meu trabalho me oferece oportunidade de progresso na carreira” aquele que apresenta a maior média 1,8 mais ainda sendo considerado de forma negativa. Acredita-se que isso é explicado pelo fato de que os funcionários entrevistados não consideram que seu trabalho oferece possibilidade de progresso de forma significativa em sua carreira dentro da organização.

Sendo assim, após a análise destes fatores pode-se perceber através de média quais destes foram de maior relevância para os funcionários, conforme gráfico abaixo:

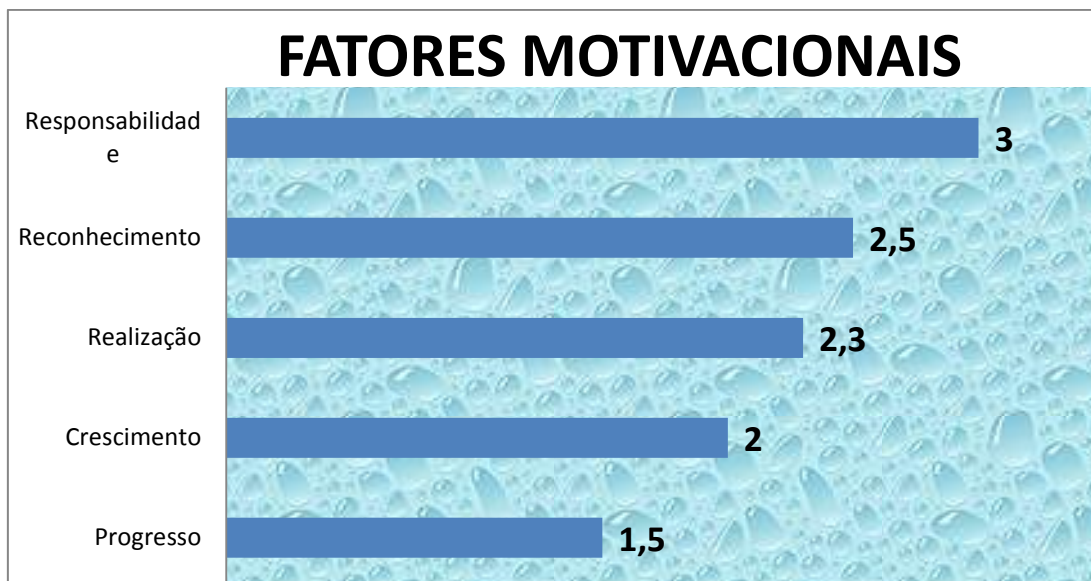


GRAFICO 07: MÉDIA DOS FATORES MOTIVACIONAIS.

Fonte: Pesquisa de Campo – 2014.

4.3 FATORES HIGIÊNICOS

Nesse capítulo serão apresentados os resultados obtidos sobre os fatores higiênicos, tais como: supervisão, remuneração, relações pessoais, políticas da empresa e as condições de trabalho, sendo atribuída uma média para cada item avaliado pelos colaboradores.

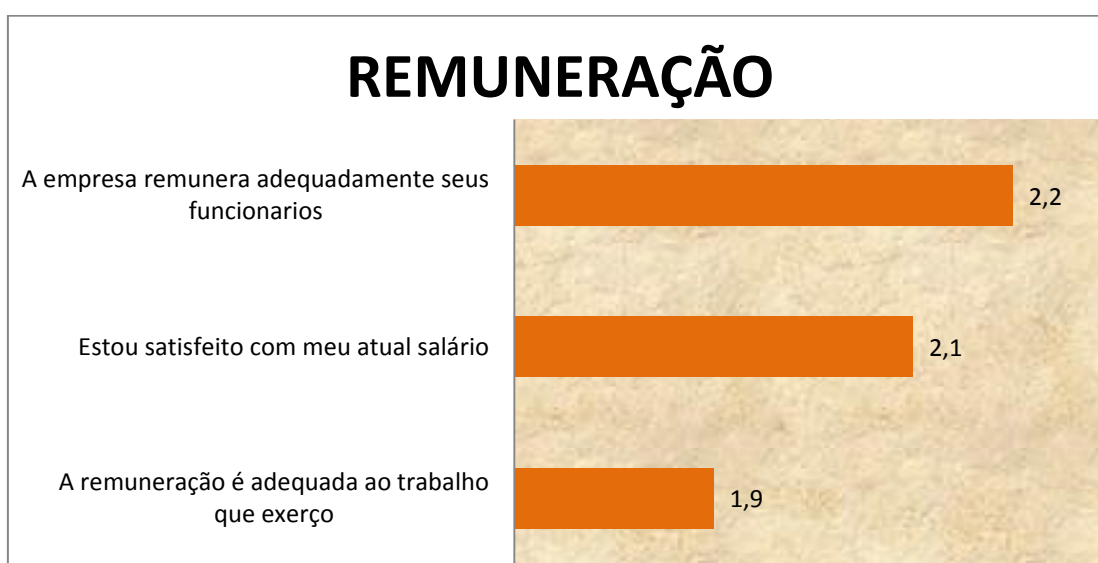


GRAFICO 08: FATORES HIGIÊNICOS - REMUNERAÇÃO.

Fonte: Pesquisa de Campo – 2014.

Com relação ao fator higiênico “**Remuneração**” os colaboradores da RAF apontam o item “A empresa remunera adequadamente seus funcionários” é aquele que obteve a maior média de 2,2. Acredita-se que a maioria dos funcionários por algumas vezes estão satisfeitos com relação à empresa remunera-los adequadamente. Provavelmente isso se deve a política de salários e/ou benefícios aos colaboradores ser considerada equivalente com a do mercado.

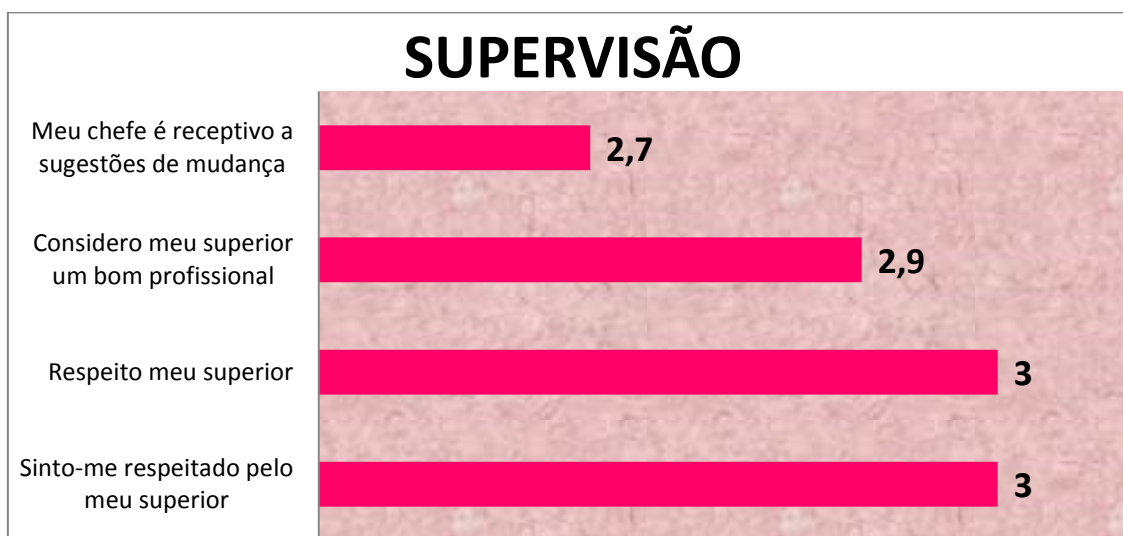


GRAFICO 09: FATORES HIGIÊNICOS - SUPERVISÃO.
Fonte: Pesquisa de Campo – 2014.

Percebe-se que quanto ao fator higiênico “**Supervisão**” os funcionários da RAF apontam o item “Respeito meu superior e Sinto-me respeitado pelo meu supervisor” aquele que mais motiva os colaboradores, com a média 3. Acredita-se que a maioria dos funcionários entrevistados respeitam os seus superiores e sintam-se respeitados por ele no seu ambiente de trabalho, estando os mesmos satisfeitos com relação a este tópico.

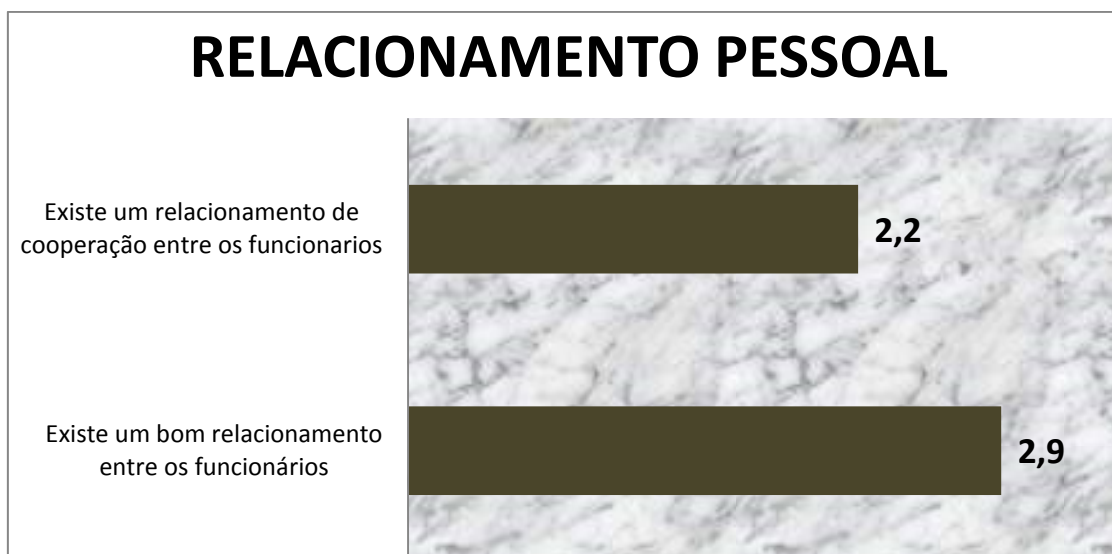


GRAFICO 10: FATORES HIGIÊNICOS – RELACIONAMENTO PESSOAL.
 Fonte: Pesquisa de Campo – 2014.

No questionamento quanto ao fator higiênico “**Relacionamento Pessoal**” percebe-se que os funcionários respondentes apontam o item “Existe um bom relacionamento entre os funcionários” com uma média de 2,9. Verifica-se que existe uma boa interação nas relações interpessoais entre os funcionários nas diversas áreas da empresa, possibilitando um ambiente harmônico.



GRAFICO 11: FATORES HIGIÊNICOS – POLÍTICAS.
 Fonte: Pesquisa de Campo – 2014.

Quanto ao fator higiênico **“Políticas”** os colaboradores da empresa analisada apontam o item “As regras da empresa são claras á seus funcionários” que vem a motivá-los com a média de 2,9. Acredita-se que possa ser explicado pelas políticas organizacionais serem clarificadas e especificadas para os colaboradores da empresa. Neste mesmo fator pode-se perceber um item também relevante, porém pelo lado negativo, ou seja, pelo fator causador da insatisfação dentro da organização, em “a política é justa e aplicada igualmente á todos da organização” a média é de 2,2, que algumas vezes é observado pelos funcionários como privilégios a uns e a outros não, gerando a desigualdade e a insatisfação de muitos.

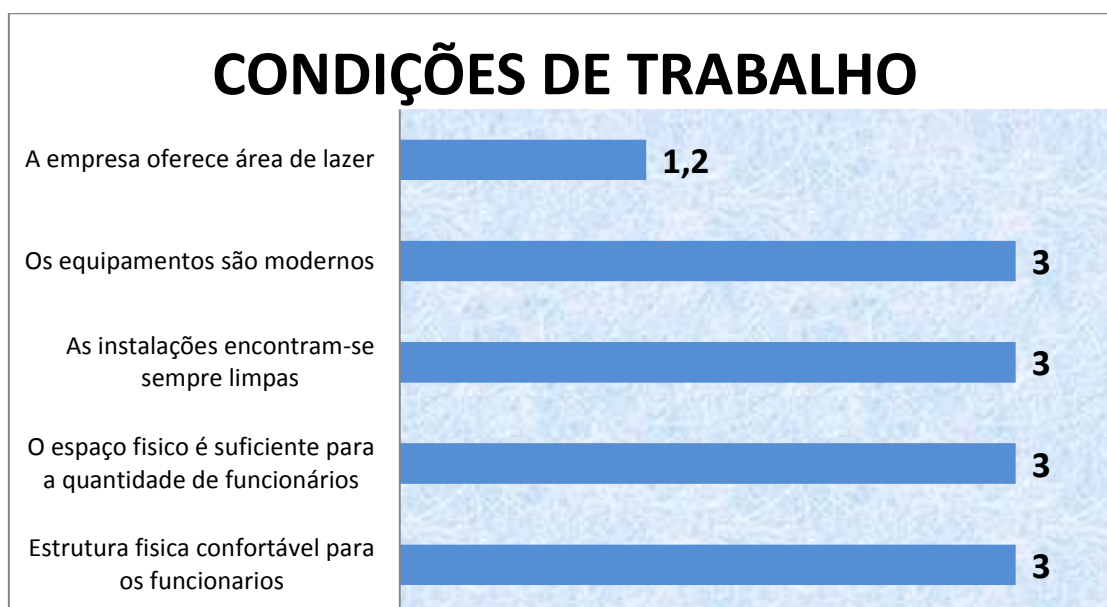


GRAFICO 12: FATORES HIGIÊNICOS – CONDIÇÕES DE TRABALHO.
Fonte: Pesquisa de Campo – 2014.

Em relação ao fator higiênico **“Condições de Trabalho”** os funcionários da organização analisada apontam os itens “O espaço físico é suficiente para a quantidade de funcionários, equipamentos modernos, instalações limpas e confortáveis” os fatores que vem a motivar os colaboradores com a média 3. Acredita-se que isso possa ser explicado pelo espaço físico oferecido pela organização ser compreendido como suficiente ao número de funcionários por cada setor. Possuindo maquinários modernos, instalações limpas e confortáveis para os funcionários, já para o item “a empresa oferece área de lazer” encontra-se a menor média 1,2. Essa resposta dos colaboradores analisados nos mostra que os

funcionários encontram-se satisfeitos com as instalações da organização, sendo necessário para eles possíveis melhorias com relação ao oferecimento de área de lazer.

Observou-se, portanto a média dentre os fatores higiênicos conforme gráfico abaixo:

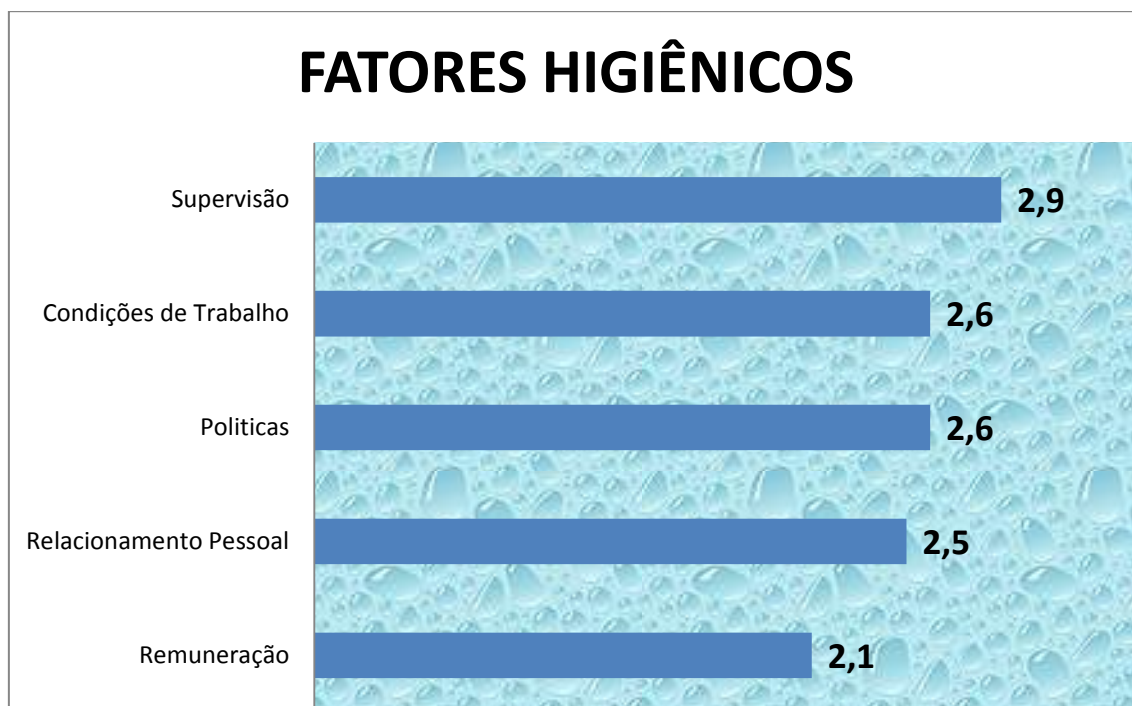


GRAFICO 13: MÉDIA DOS FATORES HIGIÊNICOS.
Fonte: Pesquisa de Campo – 2014.

4.4 FATORES RELEVANTES

A seguir serão apresentados os fatores motivacionais e higiênicos, os quais os colaboradores da RAF atribuíram uma nota entre 1 a 10 quanto ao grau de importância de cada fator, onde os mesmos julgaram de fundamental importância em seu ambiente de trabalho.

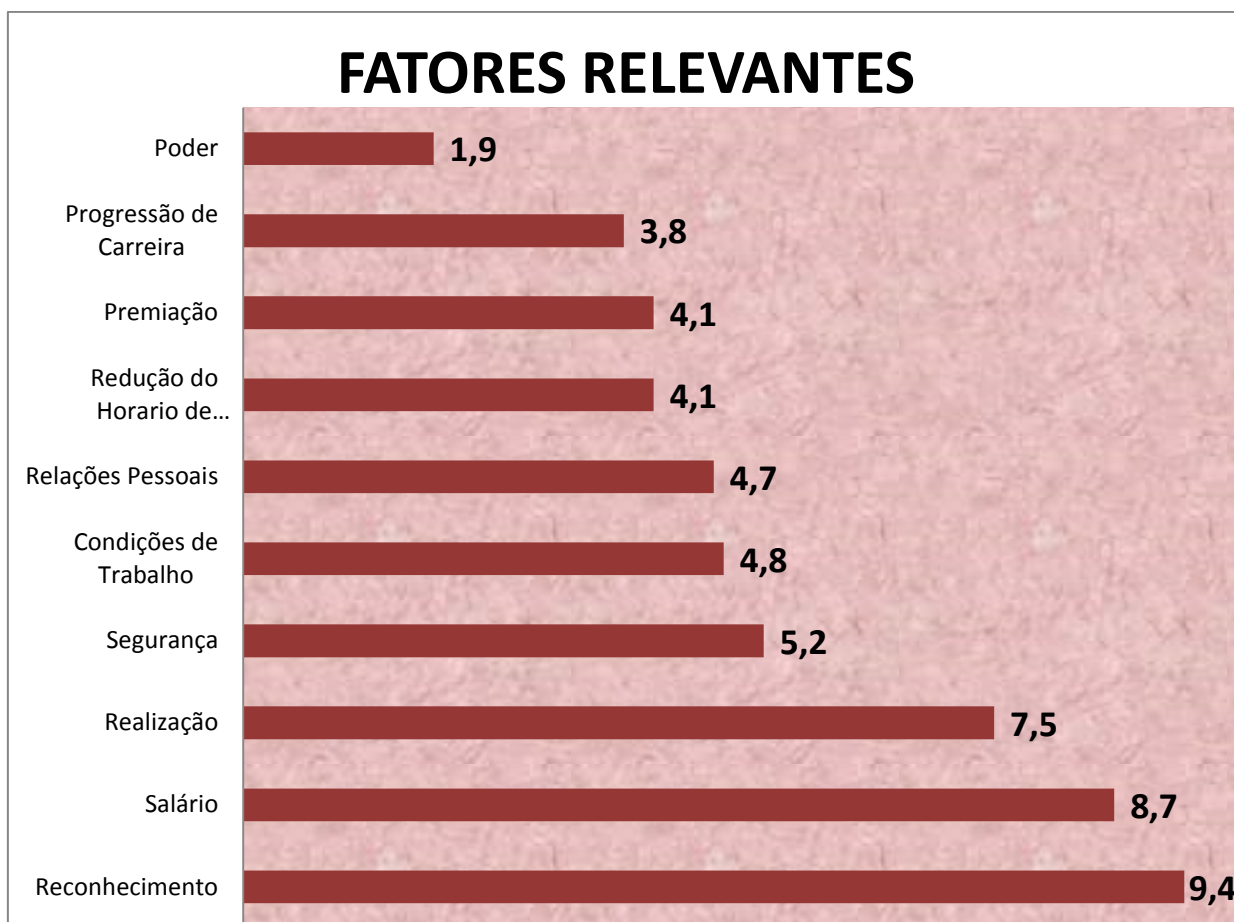


GRAFICO 14: FATORES RELEVANTES.
 Fonte: Pesquisa de Campo – 2014.

Como pode ser observado no gráfico **“Fatores Relevantes”**, construído com base na resposta dos funcionários da empresa analisada, foi apontado o item “Reconhecimento” o fator que apresenta a maior média 9,4, sendo considerado o fator que vem a motivar os colaboradores, enquanto o item “Poder” foi considerado o fator que menos motiva, com a média 1,9. Acredita-se que entre a Teoria dos Dois Fatores, o fator motivacional - reconhecimento- foi considerado o fator mais relevante entre os funcionários da organização, provavelmente seus colaboradores consideram o reconhecimento o que há de mais importante em seu trabalho na organização, e o fator poder, o menos relevante aos seus colaboradores.

Nesse contexto pode-se identificar que a teoria dos Dois Fatores está inserida na organização ao ponto que foi diagnosticado os fatores motivacionais e higiênicos, ou seja, o que mais faz bem aos colaboradores e o que mais os faz mal dentro da RAF. A análise proporcionou ainda visualizar o que pode motivar e não satisfazer os funcionários e que melhorias poderiam ocorrer dentro da empresa para que ambas as partes, empresa e colaborador, sejam beneficiadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise realizada por meio da pesquisa aplicada entre os colaboradores da Agência RAF, pode-se identificar os fatores motivacionais e higiênicos que estão presentes na organização e dentre estes fatores, considerar o mais relevante para os entrevistados.

Os fatores motivacionais estão relacionados diretamente com a satisfação no trabalho, sendo assim os entrevistados que se sentem bem no trabalho tendem a atribuir os fatores – responsabilidades, realização, crescimento, reconhecimento, progresso – a si mesmos. Esse resultado demonstra que os funcionários da organização estão satisfeitos, o que significa que os mesmos encontram-se motivados no que diz respeito aos fatores motivacionais.

Na organização em análise foi observado que pontos como a “Progresso” existe a necessidade de melhorias, pois com média de 1,5, representou a menor pontuação em relação aos fatores motivacionais, onde os colaboradores a consideraram o progresso como algo que pouco ocorre dentro da organização. É importante que a organização demonstre aos seus colaboradores que existe a possibilidade de progresso, seja nas pequenas conquistas, no aprendizado, descobrindo soluções ou superando obstáculos, para que o mesmo sinta-se motivado para o trabalho. Já para os mesmos colaboradores a “Responsabilidade” obteve a maior média com 3, o que significa que eles se sentem motivados quando possuem mais responsabilidade sobre suas atividades.

Os dados coletados com relação aos fatores higiênicos, também explanados nesta pesquisa, nos mostra a presença permanente destes fatores na organização o que se torna importante para que se evite a insatisfação no ambiente de trabalho. Como parâmetros para esta análise foram utilizados a supervisão, remuneração, as relações pessoais, as políticas da empresa e as condições de trabalho.

A partir desta análise se identificou o fator “Remuneração” como sendo o que proporciona uma maior insatisfação por parte dos entrevistados, com uma média de 2,1, sendo considerada pelos funcionários como “As vezes” nos questionamentos aplicados com relação à remuneração. A mesma está intimamente ligado a satisfação das necessidades humanas, com isso, recomenda-se que a empresa ofereça aos colaboradores um plano de cargos e salários, para tentar manter o equilíbrio com relação a este item. Com relação a não-insatisfação o ponto

alto da pesquisa foi a “Supervisão” com média de 2,9, o que mostra o quanto os funcionários se identificam com a forma que são guiados e respeitam esse direcionamento, o que facilita para que haja uma boa comunicação entre as partes e proporcione um feedback positivo para a empresa.

Como forma de identificar os Fatores Relevantes para os funcionários, a pesquisa demonstra que o “Reconhecimento” é o item considerado mais relevante entre os colaboradores, obtendo a média 9,4, podendo-se observar a partir deste resultado que os colaboradores da FAR consideram o reconhecimento o que mais importa em seu ambiente de trabalho, atribuição inerente aos fatores extrínsecos, onde os colaboradores demonstram não-insatisfeitos para este item. Com relação ao “Poder” foi atribuída a menor média entre os entrevistados 1,9, onde a partir deste resultado pode-se diagnosticar que os colaboradores da organização não atribuem como relevantes o poder inerente a autoridade e o prestígio entre os demais em seu ambiente de trabalho.

Nessa medida, este trabalho, sem ser conclusivo, procura abrir caminho para outras pesquisas, estendendo-se para equipes de profissionais de outras organizações que se interessem pelo tema, e para outros segmentos profissionais.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, Idaberto. **Introdução á teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAMÁSIO, António R. **Motivação nas empresas: estados possibilitadores da motivação**. São Paulo: Ogata M.L Consultores, 2011. <http://palestrademotivacao.com.br/artigos_sobre_motivacao_nas_empresas_estados_possibilitadores_da_motivacao.php> Acesso em: março de 2011.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria geral da administração: da Escola Científica a competitividade na Economia Globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VERGARA, Silvia Constant: **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

QUESTIONARIO DE AVALIAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONARIOS

1) Perfil do Funcionário

Gênero: () Masculino () Feminino
Idade: () 18 a 20 () 21 a 30 () 31 a 40 () acima de 41 anos
Setor: () Financeiro () Recepção () Criação () Produção () Administrativo () Outros
Escolaridade: () Fundamental () Médio () Superior
Há quanto tempo trabalha na Empresa?
() Até 2 anos () Até 5 anos () Até 10 anos () Até 20 anos () Há mais de 20 anos

2) Fatores Motivacionais

Classifique as perguntas de acordo com o grau de concordância para cada questão abaixo:

S: SIM

AV: ÀS VEZES

N: NÃO

Questionário – Fatores Motivacionais	S	AV	N
Cumpro as responsabilidades destinadas a minha função?			
Minha responsabilidade contribui para o progresso da empresa?			
Sinto-me apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?			
Sinto-me satisfeito com o cargo que exerço?			
O meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional?			
Acredito na oportunidade de crescimento em minha carreira?			
A empresa me oferece oportunidades de crescimento profissional?			
Sinto-me valorizado pela empresa?			
Meu potencial tem sido aproveitado adequadamente?			
A empresa reconhece os bons funcionários?			
Meu trabalho me oferece oportunidade de progresso na carreira?			
A empresa contribui com investimento na formação de seus funcionários?			
Questionário – Fatores Higiênicos	S	AV	N
Estou satisfeito com meu atual salário?			
Considero minha remuneração adequada ao trabalho que exerço?			

A empresa remunerada adequadamente seus funcionários?			
Sinto-me respeitado pelo meu superior?			
Respeito meu superior?			
Considera o meu superior um bom profissional?			
Meu chefe é receptivo a sugestões de mudanças?			
Considero ter um bom relacionamento entre os funcionários?			
Existe um relacionamento de cooperação entre os funcionários?			
A organização disponibiliza de regras claras á seus funcionários?			
Considero as regras ditadas pela empresa como importante para o desenvolver suas funções?			
A política da empresa é justa e aplicada igualmente para todos da organização?			
A empresa disponibiliza estrutura física confortável para seus funcionários?			
O espaço físico da empresa é suficiente para a quantidade de funcionários?			
As instalações encontram-se sempre limpas?			
Os equipamentos são modernos?			
A empresa oferece área de lazer?			

Questionário – Classificação dos fatores motivacionais

Enumere de 1 a 10 os itens considerados mais relevantes para o seu trabalho, considere 1 o item menos importante e 10 o mais importante: (Enumerar cada item com um numero diferente... Exemplo: 1;2;3;4;5;6;7;8;9;10)

- () Salário
- () Redução do Horário de Trabalho
- () Premiação
- () Progressão de Carreira
- () Condições de Trabalho
- () Segurança
- () Poder
- () Realização
- () Reconhecimento
- () Relações Pessoais