

ROCHELLE MARRI DO NASCIMENTO ALVES

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

SATISFAÇÃO VERSUS MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO AVALIATIVO JUNTO AOS  
EMPREGADOS DO SETURN.

**SATISFAÇÃO VERSUS MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO AVALIATIVO JUNTO AOS  
EMPREGADOS DO SETURN.**

Monografia apresentada ao corpo de  
graduação em Administração de  
Empresas da Faculdade Natalense para  
o Desenvolvimento do Rio Grande do  
Norte, para obtenção do grau de  
bacharel em Administração de

**Rochelle Marri do Nascimento Alves**

Orientadora:

Antônio Alves Filho, M. Sc.

**ROCHELLE MARRI DO NASCIMENTO ALVES**

**SATISFAÇÃO *VERSOS* MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO AVALIATIVO JUNTO AOS  
EMPREGADOS DO SETURN**

Monografia apresentada ao curso de graduação em Administração de Empresas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, para obtenção do grau de bacharel em Administração de Empresas.

**Orientador:**

Antônio Alves Filho, M.sc.

**NATAL  
2003**

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

**SATISFAÇÃO VERSOS MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO AVALIATIVO JUNTO AOS  
EMPREGADOS DO SETURN**

Rochelle Marri do Nascimento Alves

Monografia apresentada e aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, pela  
banca examinadora composta pelos seguintes membros.

\_\_\_\_\_  
Antônio Alves Filho, M.sc.  
Orientador

\_\_\_\_\_  
Membro examinador

\_\_\_\_\_  
Membro examinador

Natal, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO  
DO RIO GRANDE DO NORTE

EMPREGADOS DO SETURN  
UM ESTUDO AVALIATIVO JUNTO AOS



M  
335.101.3/32  
A 482Δ  
2003

Alves, Rochelle Marri do Nascimento.

Motivação e Satisfação: um estudo avaliativo junto aos empregados do  
SETURN / Rochelle Marri do Nascimento Alves. – Natal: FARN, 2003.  
47 P.

Monografia (Graduação em Administração) - Faculdade Natalense para o  
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

Orientador: Antônio Alves Filho (M. Sc.).

1. Motivação no Trabalho – Teorias – Monografia 2. Satisfação no Trabalho  
Monografia – I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658

Tentar e falhar é pelo menos,  
Aprender. Não chegar a tentar,  
É sofrer a inestimável perda do  
Que poderia ter sido.

Geraldo Eustáquio

## AGRADECIMENTOS

Este livro é dedicado à minha família, minha vida.  
A meu pai Lauro, minha vida.  
A minha mãe Leda, minha fortaleza.  
A meu irmão Lauro Filho, meu carinho.  
A Cláudio, meu amigo, meu marido, meu porto seguro.

A meu pai Lauro, minha vida.

A minha mãe Leda, minha fortaleza.

A meu irmão Lauro Filho, meu carinho.

A Cláudio, meu amigo, meu marido, meu porto seguro.

## AGRADECIMENTOS

A Deus por me dar saúde, força para seguir em frente.

A meus pais, por estarem sempre ao meu lado, dando força e incentivo.

A Jairo Procópio e Tia Galega por estarem sempre presentes na minha vida e por terem incentivado muito meus estudos.

A minha Tia Ieda por ter sido a minha segunda mãe.

A meu Orientador Antônio Alves, por ter tido paciência e saber perceber os erros e acertos deste trabalho, fazendo-o sempre melhor.

A meus colegas Paulo Junior e Maria da Salete, pelo apoio na elaboração de meus gráficos, e conclusão da minha Monografia.

A Cléa, uma amiga que fiz ao longo destes quatro anos de faculdade, também aos outros colegas como: Ana Tereza, Elias, Thiago, Maria José e outros.

## RESUMO

O presente trabalho trata de um estudo avaliativo do nível de Motivação e Satisfação dos empregados do SETURN e teve como objetivo avaliar o nível de Satisfação e Motivação dos funcionários da empresa de transportes urbanos da cidade do Natal. Para tanto, buscou-se identificar os fatores responsáveis pela motivação ou desmotivação, bem como os fatores de insatisfação ou satisfação dos funcionários. A população alvo foi definida como sendo os funcionários do SETURN, com o plano amostral do tipo amostragem aleatória simples com nível de confiança de 95% e erro amostral de 5%, resultando em uma amostra de tamanho  $n = 44$ . A coleta de dados foi realizada pelo pesquisador, através da distribuição de questionários estruturados e composto em sua totalidade por questões abertas e fechadas, preenchido pelos entrevistados de forma individual. De acordo com os resultados, os fatores considerados de Motivação segundo Herzberg, encontram-se baixos, ou seja, com relação aos da Natureza das Tarefas pode-se concluir que são os fatores desmotivadores; os demais apenas estão eliminando a insatisfação.

**PALAVRA-CHAVE:** Satisfação; Motivação; Ética.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE GRÁFICOS

|          |                                                   |           |
|----------|---------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b>                                 | <b>12</b> |
| 1.1      | CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA | 12        |
| 1.1.2    | Políticas de Recursos Humanos                     | 14        |
| 1.1.3    | Políticas de Recursos Humanos do SETURN           | 14        |
| 1.2      | OBJETIVOS                                         | 16        |
| 1.2.1    | Objetivo Geral                                    | 16        |
| 1.2.2    | Objetivos Específicos                             | 16        |
| 1.3      | JUSTIFICATIVA                                     | 17        |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>                        | <b>18</b> |
| 2.1      | ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA                          | 18        |
| 2.2      | ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA                            | 19        |
| 2.3      | TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS                       | 19        |
| 2.4      | COMPORTAMENTO HUMANO                              | 20        |
| 2.4.1    | Experiência de Hawthorne                          | 20        |
| 2.5      | TEORIA COMPORTAMENTAL                             | 22        |
| 2.6      | MOTIVAÇÃO NO TRABALHO                             | 22        |
| 2.7      | TEORIAS DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO                  | 24        |
| 2.7.1    | Hierarquia das Necessidades de Maslow             | 24        |
| 2.7.2    | Principais Necessidades de Auto-Realização        | 25        |
| 2.8      | TEORIA X E TEORIA Y DE MCGREGOR                   | 25        |
| 2.8.1    | Teoria X                                          | 25        |
| 2.8.1.2  | Teoria Y                                          | 26        |
| 2.8.2    | Teoria dos Dois Fatores de Herzberg               | 27        |
| 2.8.2.1  | Fatores Higiênicos                                | 27        |
| 2.8.2.2  | Fatores Motivacionais                             | 28        |
| 2.8.3    | Teoria do Reforço                                 | 29        |
| 2.8.4    | Teoria da Expectativa                             | 29        |

|       |                                             |           |
|-------|---------------------------------------------|-----------|
| 2.8.5 | Teoria da Auto-Eficácia                     | 30        |
| 2.9   | SATISFAÇÃO NO TRABALHO                      | 30        |
| 3     | <b>METODOLOGIA</b>                          | <b>33</b> |
| 3.1   | TIPO DE PESQUISA                            | 33        |
| 3.2   | UNIVERSO E AMOSTRA                          | 33        |
| 3.3   | INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS              | 33        |
| 3.4   | COLETA DE DADOS                             | 34        |
| 3.5   | TRATAMENTO DOS DADOS                        | 34        |
| 4     | <b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>   | <b>35</b> |
| 4.1   | PERFIL DO FUNCIONÁRIO                       | 35        |
| 4.1.1 | Faixa Etária                                | 35        |
| 4.1.2 | Nível de Escolaridade                       | 36        |
| 4.1.3 | Estado Civil                                | 37        |
| 4.1.4 | Tempo de Trabalho na Empresa                | 38        |
| 4.1.5 | Remuneração                                 | 39        |
| 4.1.6 | Renda Familiar                              | 40        |
| 4.2   | FATORES HIGIÊNICOS OU INSATISFACIENTES      | 41        |
| 4.2.1 | Relacionamento com os Colegas               | 41        |
| 4.2.2 | Salários                                    | 42        |
| 4.2.3 | Relacionamento com a chefia                 | 43        |
| 4.3   | FATORES MOTIVACIONAIS OU INSATISFACIENTES   | 44        |
| 4.3.1 | Natureza das Tarefas                        | 44        |
| 4.3.2 | Promoções                                   | 45        |
| 5     | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b> | <b>46</b> |
|       | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>           |           |
|       | <b>ANEXO</b>                                |           |

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow

24

## LISTA DE QUADROS

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 – Comparações entre Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas | 20 |
| Quadro 2 - Comparações entre as Teorias X e Y                              | 27 |
| Quadro 3 - Hierarquia dos Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos       | 28 |
| Quadro 4 - Comparação do Modelo de Herzberg e o Modelo de Maslow           | 30 |
| Quadro 5 - Comparação do Modelo de Herzberg e o Modelo de Maslow           | 31 |
| Quadro 6 - O Modelo de Herzberg em relação ao Modelo de Maslow             | 32 |
| Quadro 7 - O Modelo de Herzberg em relação ao Modelo de Maslow             | 33 |
| Quadro 8 - O Modelo de Herzberg em relação ao Modelo de Maslow             | 34 |
| Quadro 9 - O Modelo de Herzberg em relação ao Modelo de Maslow             | 35 |
| Quadro 10 - O Modelo de Herzberg em relação ao Modelo de Maslow            | 36 |
| Quadro 11 - O Modelo de Herzberg em relação ao Modelo de Maslow            | 37 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1 – Identificação da Faixa Etária                                  | 35 |
| Gráfico 2 – Identificação de Escolaridade                                  | 36 |
| Gráfico 3 – Identificação de Estado Civil                                  | 37 |
| Gráfico 4 – Identificação do Tempo de Trabalho na Empresa                  | 38 |
| Gráfico 5 – Identificação de Remuneração                                   | 39 |
| Gráfico 6 – Identificação da Renda Familiar                                | 40 |
| Gráfico 7 – Grau de Satisfação em relação ao Relacionamento com os colegas | 41 |
| Gráfico 8 – Grau de Satisfação com o Salário                               | 42 |
| Gráfico 9 – Grau de Satisfação em relação ao Relacionamento com a chefia   | 43 |
| Gráfico 10 – Grau de Satisfação em relação às Tarefas executadas           | 44 |
| Gráfico 11 – Grau de Satisfação em relação às Promoções                    | 45 |

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação é definida por muitos autores em Psicologia como desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo. Ou seja, a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades.

Muitas teorias foram criadas para identificar as perspectivas das pessoas nas organizações: Teoria das Necessidades, Teoria ERC, Teoria dos Dois Fatores, Teoria dos Esforços, Teoria da Equidade e Teoria da Fixação de Metas.

Segundo Herzberg (apud Spector, 2002, p.203).

A forma de motivar os funcionários é oferecer níveis apropriados de fatores de motivação, uma vez que fatores de higiene não promovem a motivação, não importa o quanto eles sejam favoráveis, e que fatores motivacionais podem levar à satisfação, mas a sua ausência leva apenas a falta de satisfação.

Devidos, as grandes mudanças no mercado atualmente, as empresas estão mais exigentes e optando por pessoas mais qualificadas, tornando-se importante estabelecer metas e objetivos e trabalhar o comportamento motivacional. Muitas organizações têm aplicado os princípios da teoria do reforço para influenciar o comportamento de seus funcionários, e esses esforços têm envolvido o desempenho no trabalho e também outros comportamentos.

### 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E OBJETO DE ESTUDO

O SETURN – Sindicato de Transportes Urbanos por ônibus da Cidade do Natal, foi constituído para fins de estudos, defesas, coordenação e representação legal da categoria econômica das empresas de transportes urbanos de passageiros do município do Natal, comercializar e controlar todos os tipos de bilhetes utilizados no serviço de transportes públicos de passageiros por ônibus do Natal – STPPO/Natal.

O sindicato foi denominado desde o início de SETURN, iniciando suas atividades em 27 de julho de 1998. Durante todo esse tempo tem procurado melhorar cada vez mais, oferecendo um serviço de qualidade aos seus clientes, usuários do transporte coletivos,

investindo em pessoal qualificado e numa estrutura totalmente informatizadas, com 10 postos de vendas espalhados pela cidade e 28 pontos de atendimento (caixas). Os postos localizam-se na Ribeira, Mirassol (Via Direta), Felipe Camarão no terminal da Conceição, Centro na Av. Rio Branco, Santa Catarina no Supermercado Nordestão, Zona Norte na Fundação Augusto Severo, Cefet, Rodoviária Nova, Alecrim e a Central de Tele-vales.

O SETURN planeja mais uma opção de pagamento, mais seguro para o usuário dos transportes coletivos: o uso do cartão inteligente. O uso do cartão não acabará com a função do sistema de recolhimento do dinheiro movimentado ao longo do dia. O cartão inteligente tem capacidade para armazenar valores em real e permite que os créditos sejam transferidos através de bilhetagem eletrônica.

O investimento para a instalação da nova tecnologia chega a 2 milhões de reais e será feito pelas empresas de transportes urbanos de passageiros do município do Natal, além de representar um avanço na qualidade do transportes, o novo sistema inibirá assaltos, porque as passagens ficarão armazenadas no leitor ótico que só poderá ser acionado pelo cobrador. Neste primeiro momento, apenas pessoa isenta de pagamento de passagens utilizarão o sistema, para isso será preciso se cadastrar, mas o forte da empresa é o vale transporte e a meia passagem para estudantes.

A diretoria é composta atualmente por Marcelo Passos Sales (presidente), Fernando Queiroz (vice), Agnelo Cândido Nascimento (Diretor-tesoureiro), Gustavo Brandão (Secretário). As empresas associadas atualmente são Viação Riograndense Ltda, Via Sul, Transporte Guanabara, Santa Maria e Turismo, Reunidas, Transporte Nossa Senhora Conceição Ltda.

O SETURN conta atualmente com 150 funcionários e sua estrutura subdivide-se em vários setores como: Presidência, Vice-Presidência, Diretor – Tesoureiro, Financeiro, Expedição, Comercialização, Gerente Administrativo, CPD, Gratuidade, Almoxarifado, Gerente Comercial, AS.G, Secretária Executiva, Contabilidade, conforme Organograma em anexo.

### 1.1.2 Políticas de Recursos Humanos

Constituem orientações administrativas para impedir que empregados desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso de funções específicas. As políticas referem-se às maneiras pelos quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais.

Cada organização desenvolve a política de Recursos Humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades.

As políticas de Recursos Humanos abrangem: onde recrutar; quais os critérios de seleção de Recursos Humanos e padrões de qualidade para admissão; como determinar os requisitos básicos de força de trabalho; critérios de planejamento; critérios de remuneração, tendo em vista a avaliação no mercado de trabalho.

É a partir das políticas de Recursos Humanos que podemos definir os procedimentos a serem implantados para guiar as pessoas na realização dos objetivos da organização. Estes objetivos consistem no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente dos funcionários.

### 1.1.3 Políticas de Recursos Humanos do SETURN

O SETURN tendo como segmento a prestação de serviços, é hoje uma empresa em crescimento, precisando se adaptar às exigências do mercado.

O Recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns candidatos para posteriormente serem contratados para o emprego. O Recrutamento é uma atividade de divulgação de chamada, de atenção, de incremento de entrada.

É importante atrair um grupo de pessoas qualificadas e motivadas para poder escolher entre eles os futuros empregados.

A divulgação de vagas no SETURN é feita através de seus próprios funcionários, ou seja, eles saem divulgando para pessoas conhecidas que por sua vez divulga a outras pessoas.

Eles escolhem as pessoas mais qualificadas para fazerem alguns testes, as que melhores se destacarem serão recrutadas para uma nova seleção.

Enquanto a tarefa do recrutamento é o de atrair, os candidatos que possuem os requisitos mínimos ao cargo a ser preenchido; a seleção de pessoal é o de escolher, entre os candidatos recrutados os que melhores se destacaram e os que tenham maiores probabilidade de ajustar-se ao cargo vago e melhor trabalha-lo.

Para uma organização constituída de profissionais de elevada competência, é preciso que se faça um exame de seleção para que se obtenha maiores informações possíveis sobre o perfil dos candidatos.

À parte de seleção de pessoal é realizada por um de seus associados (a empresa Guanabara) localizada na parte oeste da cidade do Natal. É na empresa Guanabara onde se realizam os exames psicotécnicos.

Para isso é preciso um profissional na área de Recursos Humanos, hoje indispensável em qualquer empresa. É ele quem vai identificar o melhor ou melhores candidatos que irão integrar a empresa. Para isso é preciso que se verifique: a personalidade do(s) candidatos; a adaptação do candidato na organização; a capacidade de suportar situações complicadas; flexibilidade para aceitar mudanças; espírito de companheirismo e cooperação.

Para a empresa obter melhor desenvolvimento dos candidatos, ela deve lhes oferecer treinamentos para compensar possíveis deficiências relativas ao cargo ocupado, evitar candidatos de adaptação difícil, trabalhar para que o mesmo desenvolva o melhor possível suas funções.

Hoje o mercado está muito competitivo aumentando cada vez mais o número de pessoas qualificadas, e conseqüentemente aumentando o nível das seleções no mercado. E para poder ter uma chance de concorrer é preciso estar muito bem preparado.

A remuneração é muito satisfatória em relação ao que se paga no mercado. Também se é depositado na conta de cada funcionário créditos de alimentação, sendo um benefício a mais. Os funcionários contam ainda com um crachá que dá direito a passagem livre em todos os transportes coletivo na cidade do Natal, durante 365 dias no ano.

A passagem gratuita também beneficia a idosos e deficientes (todos as deficiências) que contam com um cartão magnético que além de proporcionar a passagem gratuita da direito a compras de remédios em toda a rede de farmácias credenciadas.

O SETURN conta com setor de tele-entrega de vales -transportes, onde mais de 15 mil empresas estão cadastradas, para obter o serviço de entrega no seu estabelecimento. A entrega,

porém tem uma taxa de R\$ 2.50 para pedidos abaixo de 250 vales, sendo gratuita acima desta quantidade.

O Tele-Vales é hoje o setor onde mais gera lucros para a empresa, sendo responsável por 60% do seu faturamento mensal.

Apesar de ter uma boa infra-estrutura a empresa ainda enfrenta um grande problema que são as filas que todo mês aparecem em todos os postos, gerando desgaste para empresa. O público divulga para a imprensa que por sua vez mostra um lado negativo da empresa. Mas este é um problema que em breve será solucionado com a abertura de mais alguns postos de vendas.

Para manter toda essa estrutura com funcionamento de qualidade, o SETURN precisa contar com o comprometimento dos seus funcionários e, para tanto, é preciso que esses estejam satisfeitos e motivados com a empresa.

Desta forma, buscou-se levantar a seguinte questão para análise:

### **Como se configura a satisfação e motivação dos funcionários do SETURN?**

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Geral**

O presente trabalho tem pôr objetivo avaliar o nível de satisfação e motivação dos funcionários da empresa de transporte urbano do Natal - SETURN

### **1.2.2 Específicos**

- ✓ Verificar os fatores de insatisfação e satisfação dos funcionários;
- ✓ Identificar fatores que estejam motivando ou desmotivando os funcionários.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho pretende avaliar como está o nível de satisfação e motivação no SETURN, de modo a identificar possíveis problemas que estejam impedindo o desempenho dos funcionários.

É importante que as empresas trabalhem no sentido de criar condições que motivem os funcionários, pois, ao trabalharem motivadas, as pessoas terão melhor produtividade e conseqüentemente conseguirão alcançar seus objetivos, sejam eles pessoais ou profissionais.

Segundo Maslow (apud Spector 2002, p. 201) “Para que um desejo seja motivado, ele não pode ser satisfeito já que as pessoas são motivadas pelo nível mais baixo de necessidades não satisfeitas. Ou seja, se dois níveis de necessidades não são satisfeitos, o nível mais baixo irá prevalecer”.

Se os funcionários trabalharem com metas, seus objetivos serão alcançados, pois, eles se empenharão em cumprí-los, esperando possíveis recompensas, caso estas metas não sejam alcançadas, servirá de exemplos para que eles cresçam e não errem.

Partindo desses pressupostos, justifica-se estudar a motivação e satisfação na empresa SETURN, de modo que os resultados possam ser utilizados para melhoria de suas políticas de Recursos Humanos.

## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Foram estudadas várias teorias para explicar o mecanismo da motivação. Muitos autores criaram modelos específicos na busca de explicar o que fazer para as pessoas agirem e sentirem-se satisfeitos no seu trabalho. Entretanto, antes de descrevermos algumas delas, vale resgatar pontos importantes que deram base para o desenvolvimento dos estudos até então feitos sobre o assunto.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Frederick Taylor (1856 – 1915) nascido na Filadélfia, Estados Unidos, deu início a Administração científica. Ele começou pôr baixo, junto aos operários no nível de execução, efetuando um paciente trabalho de análise das tarefas de cada operário, decompondo seus movimentos e processos de trabalho, aperfeiçoando – os e regionalizando – os gradativamente.

A Administração Científica foi dividida em dois períodos. O primeiro Taylor dizia que os empregados deveriam ser selecionados e colocados em seus postos com condições de trabalho adequados, que deveriam ser treinados, que aperfeiçoassem suas aptidões e cooperassem no ambiente de trabalho. No segundo Taylor dizia que a racionalização do trabalho do operário deveria ser acompanhada de uma estruturação geral da empresa para tornar coerente a aplicação dos seus princípios.

Para Taylor (apud Chiavenato, 2000, p.33) “as indústrias cometiam alguns erros como: vadiagem sistemática dos operários, desconhecimento pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização”. Apesar de sua atitude pessimista a respeito da natureza humana, já que considera o operário irresponsável, vadio e negligente, Taylor se preocupou em criar um sistema educativo baseado na intensificação do ritmo de trabalho em busca de eficiência empresarial e em um nível, mas amplo. Ou seja, a melhoria da eficiência de cada operário provoca a melhoria em toda a empresa.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA

A Administração Clássica desenvolvida nos Estados Unidos, a partir dos trabalhos de Taylor, tinha como objetivo melhorar a eficiência no nível operacional, aumentar a atenção para o desenvolvimento do trabalho, o tempo certo e os movimentos necessários. Porém, em contrapartida surgiu a corrente dos anatomistas e fisiologistas da organização, desenvolvida na França por Fayol e tinha como preocupação aumentar a eficiência da empresa.

A Administração Clássica sofreu algumas consequências geradas pela revolução industrial nos quais foram: o crescimento acelerado e desorganizado das empresas, ocasionando uma gradativa complexidade na sua administração e exigindo uma abordagem científica e mais apurada que substituísse o empirismo e a improvisação até então dominante; e a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações com o intuito de se obter o melhor rendimento dos recursos e fazer face à concorrência e a competição entre as empresas.

## 2.3 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Teoria das Relações Humanas nasceu da necessidade de corrigir a tendência a desumanização do trabalho surgido com aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos. As Relações Humanas originaram de algumas teorias, e começou a necessidade de humanizar e democratizar a administração, ou seja, o desenvolvimento das Ciências Humanas, as idéias da Filosofia pragmática de John Dewey e as conclusões das experiências da Hawthorne.

QUADRO 1: Comparações entre a Teoria Clássica e Teoria das R. Humanas.

| TEORIA CLÁSSICA                         | TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS                 |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------|
| Trata da organização como máquina       | Trata da organização como grupos de pessoas |
| Enfatiza as tarefas ou a tecnologia     | Enfatiza as pessoas                         |
| Inspirada em sistemas de engenharia     | Inspirada em sistemas de psicologia         |
| Autoridade centralizada                 | Delegação de autoridade                     |
| Linhas claras de autoridade             | Autonomia do empregado                      |
| Especializada e competência técnica     | Confiança e abertura                        |
| Acentuada divisão do trabalho           | Ênfase nas relações entre as pessoas        |
| Confiança nas regras e nos regulamentos | Confiança nas pessoas                       |

FONTE: Chiavenato (2000 p.78).

Resumindo e fazendo uma síntese entre as Teorias Clássica e Científica, podemos dizer que a teoria Científica é voltada para a ênfase nas tarefas, na racionalização do trabalho. Pois, se fundamenta na análise do trabalho do operário. Na Administração Científica também enfatiza o trabalho simples e repetitivo das linhas de produção e montagem, padronizando e as condições de trabalho que assegurasse a eficiência.

Já na Administração Clássica, Henri Fayol deu ênfase na estrutura, sua forma e o inter-relacionamento entre essas partes. A teoria Clássica restringe-se a organização formal. Na divisão do trabalho (verticalmente – níveis de autoridade, e horizontalmente – departamentalização). A Teoria Clássica recebe várias críticas por se tratar de uma organização informal, recebeu o nome de Teoria das Máquinas, mas não deixou de nos dar base para a Administração Moderna.

## 2.4 COMPORTAMENTO HUMANO

### 2.4.1 Experiência de Hawthorne

Nasceu da necessidade de se pesquisar a correlação entre iluminação e eficiência dos operários, medida por meio da produção.

Na época, era desenvolvida o bem-estar dos operários, mantendo salários satisfatórios e boas condições de trabalho.

Na primeira fase da experiência foram escolhidos dois grupos de operários que faziam o mesmo trabalho, em condições idênticas: um grupo de observação trabalhava sob intensidade de luz variável, enquanto o grupo de controle tinha intensidade constante. Obtendo como resultado o fator psicológico: os operários reagiam à experiência de acordo com suas suposições pessoais, ou seja, eles se julgavam na obrigação de produzir mais quando a intensidade de iluminação aumentava e, o contrário, quando diminuía.

Comprovou-se a dominância do fator psicológico sobre o fator fisiológico: a eficiência dos operários é afetada por condições psicológicas

Na segunda fase foram selecionadas seis moças com o intuito de se realizar pesquisas para avaliar o efeito das mudanças nas condições de trabalho, ou seja, nos períodos de descanso, lanches, redução no horário de trabalho.

Porem, por existir diferenças de atitudes entre as moças, os pesquisadores foram se afastando do objetivo inicial de verificar as condições físicas de trabalho e passaram a se fixar nos estudos das Relações Humanas. Em 1928, iniciou-se o Programa de Entrevistas que tinha o intuito de conhecer melhor seus selecionados e, no ano seguinte, em 1929, criou-se a Divisão de Pesquisas Industriais para ampliar o Programa de Entrevistas.

Com estas experiências se permitiu o delineamento dos princípios básicos da escola das Relações Humanas. Ou seja, verificou-se que o nível de produção não era determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado, mas por normas sociais e expectativas grupais: o comportamento do indivíduo se apoiava totalmente no grupo. Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos.

Constatou-se que operários que produziam acima ou abaixo da norma socialmente imposta perderam o respeito e consideração dos colegas. Os operários preferiram produzir menos – e ganhar menos – a pôr em risco suas relações amistosas com os colegas. Enquanto os clássicos se preocupavam com aspectos formais da organização, os autores humanistas se concentravam nos aspectos informais da organização. Os indivíduos dentro da organização participavam de grupos sociais e mantiam-se em uma constante interação social.

A teoria das Relações Humanas nasceu da necessidade de corrigir a tendência a desumanização do trabalho surgido com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos. As Relações Humanas originaram de algumas teorias, e começou com a necessidade

de humanizar e democratizar a administração, ou seja: o desenvolvimento das ciências humanas, as idéias da filosofia pragmática, ou seja, aplicações práticas de John Dewey, e as conclusões das experiências da Hawthorne.

## 2.5 TEORIA COMPORTAMENTAL

A Teoria Comportamental representa um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, sobre a qual se mostra crítica e severa, sendo assim a Teoria Comportamental surge no final da década de 1940, como uma redefinição total dos conceitos Administrativos, e para poder estudar o comportamento humano nas empresas tornou-se necessário o estudo também da motivação humana, ou seja, conhecer as suas necessidades, contribuindo para uma melhor qualidade de vida no trabalho.

## 2.6 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Motivo é uma palavra usada freqüentemente para representar a busca do processo de pensamento com o qual a pessoa age. Numa organização, a eficiência do desenvolvimento só será positiva se houver um bom clima organizacional, ou seja, um clima onde haja satisfação das necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, encaminhar esse comportamento motivado na direção dos seus objetivos, Kolb (1990, p.70 - 76).

A motivação é um sentimento que leva as pessoas a sentir a necessidade de realização profissional e pessoal, levando muitas vezes a competição no trabalho. De certa forma, a competição para a organização é benéfica, pois fará com que as pessoas realizem seus trabalhos, porém o clima muitas vezes acaba ficando insuportável, ocasionando muitos problemas.

Por isso é bom que se faça um trabalho em cima dessas pessoas para que não ocorra desentendimento grave que possa comprometer o funcionamento do trabalho.

Segundo Rodrigues (1997, p. 79)

A motivação é baseada nas necessidades de crescimento. É um motor interno, e seus benefícios aparecem em um longo período de tempo. Já que a recompensa final da motivação é o crescimento pessoal, as pessoas não precisam receber recompensas incrementais.

Analisada de forma diferente, a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou priorizar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades. Algumas pessoas são altamente motivadas a ganhar dinheiro, e presume-se que esse alto grau de motivação pode afetar o comportamento para tal aquisição.

É muito difícil compreender o comportamento das pessoas e mais difícil se não tivermos um bom conhecimento da Motivação.

A Motivação é um estado de espírito que nos impulsiona, estimula, e faz acreditarmos no nosso poder de crescimento. Porém, varia de pessoa para pessoa, pois, existem aquelas com poucas necessidades e outras com grandes necessidades. Ou seja, muitas pessoas trabalham para preencher seu tempo, outras para seu próprio sustento e de suas famílias.

Muitos autores criaram suas próprias teorias sobre motivação, mas muitos constataram que a motivação é passageira, pois sempre que conseguimos solucionar um problema que esteja causando algum desconforto, ou problema, aparece outro e assim sucessivamente.

As pessoas estão continuamente empenhadas no processo de ajustamento a uma variedade de situações no sentido de satisfazer suas necessidades.

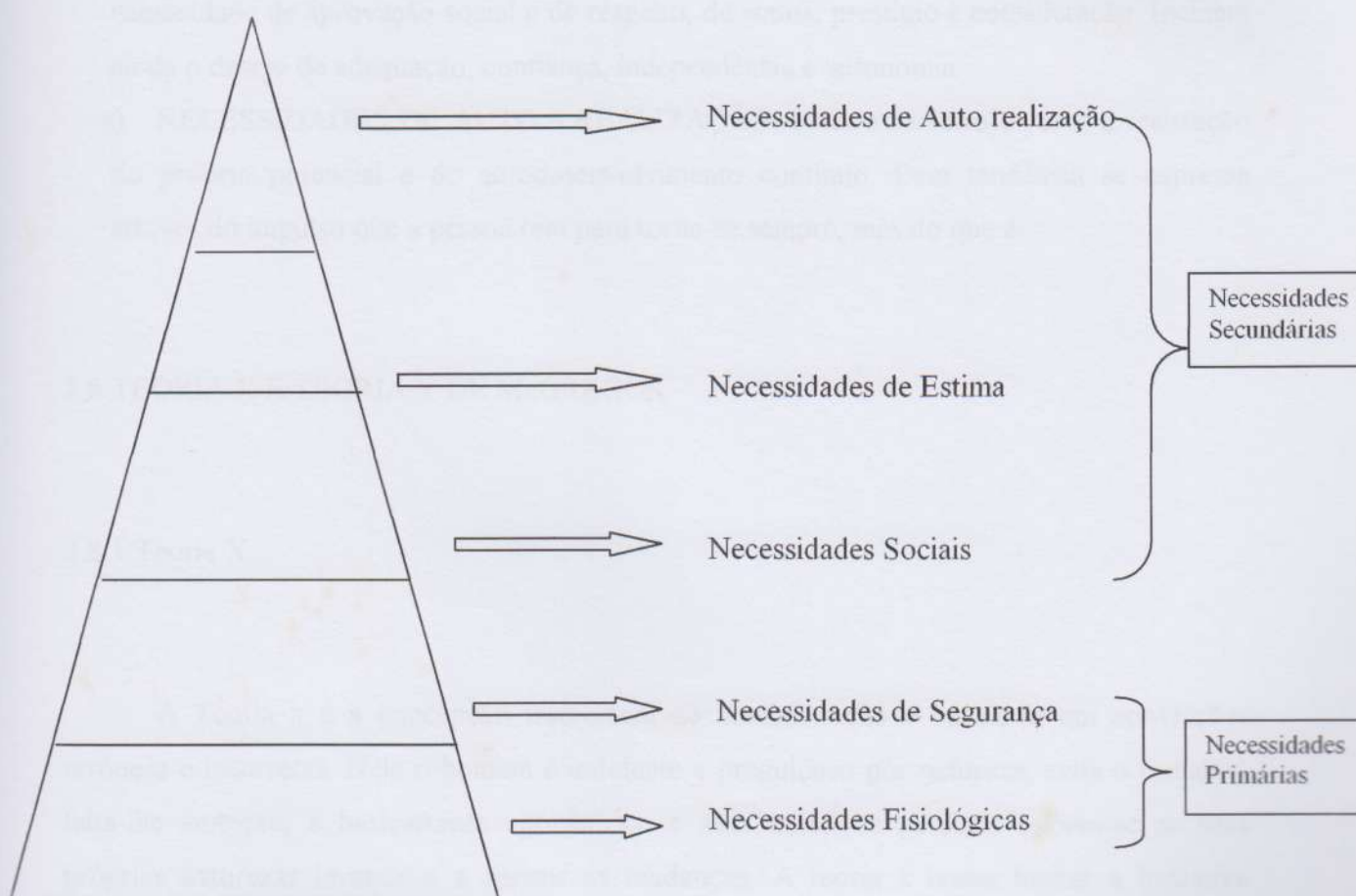
Porém, as empresas precisam contribuir para que ocorra essa satisfação, procurando entender as necessidades de seus funcionários, sendo elas de nível pessoal ou profissional.

## 2.7 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

### 2.7.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

Segundo Maslow (apud Chiavenato 2000, p.253) “as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência que pode ser visualizada como uma pirâmide”. Ou seja, que as necessidades de nível mais baixo de um funcionário precisava estar satisfeitas, antes que ele quisesse se interessar pelos de nível mais alto.

FIGURA 1: Pirâmide que representa a hierarquia das necessidades, segundo Maslow.



FONTE: Chiavenato (2000p. 253-254).

### 2.7.2 Principais Necessidades de Auto-Realização

- a) **NECESSIDADES FISIOLÓGICAS:** Seria as necessidades de alimentação (fome e sede), sono e repouso, abrigo, desejo sexual. Estas necessidades estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie.
- b) **NECESSIDADES DE SEGURANÇA:** Seria as necessidades de segurança ou estabilidade, busca de proteção contra a ameaça ou privação, fuga ou perigo. Estas necessidades funcionam como elementos organizadores do comportamento.
- c) **NECESSIDADES SOCIAIS:** São as necessidades de associação, participação, aceitação pôr parte dos companheiros, troca de amizades, afeto e amor. Quando estas necessidades não estão suficientemente satisfeitas o indivíduo torna-se resistente, antagônico e hostil com relação às pessoas que o cercam.
- d) **NECESSIDADES DE ESTIMA:** Envolvem a auto-apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração. Incluem ainda o desejo de adequação, confiança, independência e autonomia.
- e) **NECESSIDADES DE AUTO – REALIZAÇÃO:** Estão relacionados com a realização do próprio potencial e do autodesenvolvimento contínuo. Essa tendência se expressa através do impulso que a pessoa tem para torna-se sempre, mas do que é.

## 2.8 TEORIA X E TEORIA Y DE MCGREGOR

### 2.8.1 Teoria X

A Teoria x é a concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções errôneas e incorretas. Nela o homem é indolente e preguiçoso pôr natureza; evita o trabalho, falta-lhe ambição; é basicamente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se as suas próprias naturezas levando-o a resistir às mudanças. A teoria x busca limitar a iniciativa individual, aprisionar a criatividade e estreitar a atividade de profissional através do método e

da rotina de trabalho. A Teoria ainda força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam independente de suas opiniões ou objetivos pessoais.

Na Teoria X o homem é primordialmente motivado por incentivos econômicos (salário), sendo com esses incentivos controlados pela organização. O homem também é um agente passivo que precisa ser administrado, motivado e controlado pela organização. Na Teoria X as emoções humanas são irracionais e não devem interferir no auto-interesse do indivíduo. As organizações podem e devem ser planejadas de tal forma que o sentimento e as características imprevisíveis possam ser neutralizadas e controladas.

Para McGregor (apud Chiavenato, p. 131).

Essas pressuposições e crenças ainda moldam o aspecto humano de muitas organizações onde se acredita que as pessoas tendem a comporta-se conforme as expectativas da Teoria "X": com indolência, apassividade, resistência às mudanças, falta de responsabilidade, inclinação a acreditar em demagogia, solicitação excessiva de benefícios econômicos e etc.

#### 2.8.1.2 Teoria Y

A Teoria Y baseia-se em concepções e conclusões atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana. Nela as pessoas não têm desprazer inerente em trabalhar, pode ser uma fonte de punição. As pessoas não são positivas ou resistentes às necessidades da empresa, elas têm motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento e capacidade para assumir responsabilidades.

Enquanto a Teoria X é a administração através de controles externos impostos às pessoas a teoria Y é a administração pôr objetivos que realça a iniciativa individual. E esta (Teoria Y) é aplicada nas empresas através de um estilo de direção baseado em medidas invasoras e humanistas.

Na Teoria Y o controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de obter o esforço de alcançar os objetivos organizacionais. O homem deve exercitar a autodireção e o autocontrole a serviço dos objetivos que lhes são confiados. Confiar objetivos é uma função de premiar, associativa com seu alcance efetivo. As mais significativas dessas recompensas, como a satisfação das necessidades do ego, são produtos diretos dos esforços dirigidos quanto aos objetivos organizacionais.

Na Teoria Y a tarefa da administração é a motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades, de dirigir o comportamento para os objetivos da organização, todos estes fatores estão presentes nas pessoas. Estes fatores não são criados, as pessoas já nascem com elas, e o papel de criar condições para que isto ocorra e desenvolva nas pessoas é da administração. Administrar é um processo de criar oportunidades.

Segundo McGregor (apud Chiavenato, 2000, p, 134) a Teoria “Y” propõe um estilo de administração francamente participativa e democrática, baseado nos valores humanos.

QUADRO 2: Teoria x e Teoria y e suas diferentes concepções sobre a natureza humana.

| PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA Y                                                        | PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA X                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| As pessoas são preguiçosas e indolentes                                           | As pessoas são esforçadas e gostam de Ter o que fazer.            |
| As pessoas evitam o trabalho                                                      | O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar. |
| As pessoas precisam ser dirigidas, controladas a fim de se sentirem mais seguras. | As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.               |

FONTE: Chiavenato (2000 p.405).

## 2.8.2 TEORIA DO DOIS FATORES DE HERZBERG

Segundo Herzberg (apud Chiavenato, 2000, p.256) “o comportamento humano é explicado através de dois fatores que são: fatores higiênicos e fatores motivacionais”.

### 2.8.2.1 Fatores Higiênicos

Localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administrados e decididos pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. Os principais fatores são: salários, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados, estes fatores foi chamado pôr Herzberg de profiláticos e preventivos pôr que apenas evitavam a insatisfação, mas não provocavam a satisfação.

#### 2.8.2.2 Fatores Motivacionais

Estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Estes fatores estão sob o controle do indivíduo. Pois, estão relacionados com aquilo que ele faz, e desempenha. Envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização e depende das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Tradicionalmente as tarefas e os cargos eram arranjados e definidos com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, eliminando o desafio e a criatividade individual.

O efeito dos fatores motivacionais sobre as pessoas é profundo e estável, quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas, porém, quando são precários eles evitam a satisfação.

QUADRO 3: Hierarquia dos F. Motivacionais e F. Higiênicos.

| FATORES MOTIVACIONAIS     | FATORES HIGIENICOS               |
|---------------------------|----------------------------------|
| SATISFACIENTES            | INSATISFACIENTES                 |
| 1- O trabalho em si       | 1- As condições de trabalho      |
| 2- Realização             | 2- Administração da empresa      |
| 3- Reconhecimento         | 3- Salário                       |
| 4- Progresso profissional | 4- Relações com o supervisor     |
| 5- Responsabilidade       | 5- Benefícios e serviços sociais |

FONTE: Chiavenato (2000 p.257).

### 2.8.3 Teoria do Reforço:

Por não se tratar exatamente de estados de motivação, a Teoria do Reforço não é tratada como tal, porém, retrata o processo de comportamento que os empregados tem no trabalho e seus esforços na realização das tarefas. Ou seja, o trabalho é realizado com mais dedicação se existir recompensas, e parado se descobrirem que não existem gratificações.

### 2.8.4 Teoria da Expectativa

A Teoria da Expectativa busca explicar como as recompensas levam a determinados comportamentos, focalizando estados cognitivos interiores que provocam a motivação. A Teoria do Reforço afirma que ele leva a um comportamento específico e a Teoria da Expectativa explica quando e porque isso acontece.

Ela explica também porque muitos empregados continuam desmotivados após um aumento salarial. E porque isto não os motivam, deixando-os confusos no sentido de que se, se esforçam porque eles não têm oportunidades de crescimento, ou se eles se preocupam com seu bem estar. O trabalho só ganha maior impulso se o funcionário vir que será recompensado e que seu trabalho valerá a pena. Pois, caso contrário é deixado de lado.

A expectativa é a probabilidade pessoal que uma pessoa tem sobre sua capacidade de adotar um tipo de comportamento.

A Teoria da Expectativa também pode prever a escolha de comportamento de uma pessoa entre duas ou mais opções.

### 2.8.5 Teoria da Auto – Eficácia.

A Teoria da Auto-Eficácia explica o quanto às pessoas podem ser eficientes e mostrarem seu trabalho.

Ela também mostra que as pessoas têm habilidades necessárias e que os limites quanto ao desempenho é insignificante. Ou seja, à medida que o indivíduo experimenta o sucesso em tarefas, cada vez mais aumenta sua auto-eficácia. A auto-eficácia tem definições muito parecidas com a da Expectativa. Porém, difere no sentido de que, na expectativa o trabalho só tem maior impulso se houver recompensas, já na auto-eficácia, quando o funcionário tem êxito seu trabalho progride consideravelmente.

## 2.9 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A Satisfação no trabalho está relacionada com salários justos, bons ambiente de trabalho, reconhecimento, ou seja, os empregados tendem a optar por trabalhos que lhes dêem oportunidades de usar suas habilidades e de crescer profissionalmente na empresa. Receber um salário mais justo, e de acordo com seu cargo, que seria um ótimo estimulador; porém nem todo mundo busca dinheiro, muitas pessoas estão dispostas a aceitar menos dinheiro para trabalhar num local preferido ou num local que exija menos horas de trabalho.

Uma opção para o bom desempenho dos funcionários seria criar um local de descanso para os funcionários relaxarem no intervalo de almoço. Pois, além de melhorar em 50% seu desempenho é um bom estimulante para o trabalho, isto comprovado por especialistas.

Outro fator que determina a Satisfação no trabalho é ter colegas amigáveis e que dêem apoio, chefes que elogiem seu trabalho, isto deixa o funcionário mais disposto a trabalhar.

Geralmente a empresa avalia seus funcionários através de questionários, com perguntas óbvias, mas a satisfação vai muito, além disso. A empresa teria melhores resultados se propusessem um balcão de sugestões, ou promovesse programas de incentivos como: visão promocional, cursos preparatórios, planos de saúde, segurança no trabalho, orientação sobre a ocupação. Ou seja, os funcionários que obtivessem melhores resultados e desempenho ganhariam uma gratificação, seja, em dinheiro ou em brindes.

Porém, a empresa deve ter cuidado em saber destingir as necessidades e os objetivos de seus funcionários.

De acordo com Charles Perrow (apud FIORELLI, 2000, p. 108) “a Satisfação no trabalho acompanha a liberdade de ação apenas em certos casos, pois se uma pessoa vem de um ambiente ou tem antecedentes que não valorizem muito a liberdade de ação, ou seja, se a liberdade de ação origina grande dose de tensão, então o grau de Satisfação diminuirá quando se tiver liberdade de ação”.

Segundo Hersey (1986 p. 17).

As pessoas diferem não só pela sua capacidade, mas também pela sua vontade de fazer as coisas, isto é, pela motivação. A motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejo ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes.

Já Maslow (apud HERSEY, 1986, p. 17) diz que uma necessidade satisfeita deixa de motivar o comportamento. Quando uma necessidade muito intensa for satisfeita, podemos dizer que ela está “saciada”, ou seja, essa necessidade foi satisfeita no sentido de que agora uma outra necessidade positiva é mais intensa.

Os funcionários só se sentirão motivados para empenhar-se mais profundamente no trabalho se perceberem que as expectativas exigidas de seus gerentes forem objetivas e alcançáveis, caso contrário, se for estimulados a lutar pôr objetivos difíceis de se realizar, acabarão desistindo e escolhendo objetivos com níveis de sua real capacidade.

Ainda que a satisfação no trabalho seja um elemento de ordem individual, indivíduos procuram trabalhos que tenham aspectos relacionados com seus próprios sistemas de valores.

Segundo Herzberg (1968, apud CHIAVENATO, 2000, p. 59) “o enriquecimento do cargo proporciona oportunidades para o desenvolvimento psicológico do empregado, ao passo que a ampliação do cargo simplesmente torne, um cargo estruturalmente maior”.

Para McGregor (1980, apud RODRIGUES, 1994, p.42) o trabalho, com base na Administração Científica, atende as necessidades básicas do indivíduo, mas oferece poucas oportunidades de satisfação das necessidades egoístas principalmente para as pessoas situadas nos níveis inferiores da hierarquia, a não oportunidade da satisfação das necessidades egoístas tem graves consequências comportamentais.

A proposta de McGregor (1980, apud CHIAVENATO, 2000, p.47) “é explicar por que o trabalho não precisa ser um mal. E a teoria y foi à encontrada para operacionalizar sua proposta”.

Uma empresa quando tem funcionários satisfeitos ela terá índices mais baixos de rotatividade e funcionários faltosos. Ou seja, a Satisfação no trabalho é imprescindível, pois, resulta em maior produtividade devido a menos interrupções causadas por falta ou demissões.

## 1.2. IMPULSO EXTERNO

A população-alvo da pesquisa foram todos os funcionários da empresa, sendo 100% da amostra. O plano amostral foi por amostragem aleatória simples, com o uso de sorteio de bolas, sendo a amostra de 30 funcionários.

O universo da população de onde foram selecionados os sujeitos da pesquisa foi a empresa, que atua no setor de serviços, com o objetivo de analisar a satisfação dos funcionários.

## 1.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado nesta pesquisa um questionário estruturado e composto por seis questões fechadas, divididas em duas partes: Perfil do Funcionário, Satisfação e Perfil da Empresa.

Nesta parte foi aplicado o questionário de perfil do funcionário, com o objetivo de identificar os dados pessoais dos participantes, como nome, idade, sexo, etc.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa foi do tipo descritivo exploratório.

Segundo Best (1972, apud LAKATOS, 1999, p.22) pesquisa descritiva, delinea o que é, ou seja, aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento presente.

Para Selltiz (1972, apud LAKATOS, 1999, p.22) “a pesquisa exploratória enfatiza a descoberta de idéias e discernimentos”.

#### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A população – alvo foi definida como todos os funcionários do SETURN, posto Ribeira, num total de 50 funcionários. O plano amostral será do tipo amostragem aleatória simples com nível de confiança de 95% e erro amostral de 5% resultando em uma amostra de tamanho  $n = 44$ .

O universo ou população de uma pesquisa do assunto a ser investigado, e a amostra, porção ou parcela do universo, que realmente será submetida à verificação (LAKATOS, p. 43).

#### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado nesta pesquisa um questionário estruturado e composto em sua totalidade por questões fechadas, dividido em três blocos sendo: Perfil do Funcionário, Fatores Higiênicos e Perfil Motivacional.

Neste caso foi adotado o modelo técnico de Herzberg na elaboração do questionário que servirá de comparação com a realidade.

### 3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada pelo pesquisador, através da distribuição de questionários dado aos funcionários do SETURN (empresa pesquisada). O questionário era composto de 25 questões onde cada grupo de 5 equivalia a um fator de motivação e satisfação no trabalho, totalizando 5 fatores. Destes 3 se relacionavam aos Fatores Higiênicos e 2 aos fatores Motivacionais conforme a teoria dos dois fatores de Herzberg.

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Para Best (1972, apud LAKATOS, 1999, p.36) “análise e interpretação dos dados representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação”. A importância dos dados está não neles mesmo, mas no fato de proporcionarem respostas às investigações.

Na análise foi utilizado, para o processamento dos dados coletados, um microcomputador do tipo Samsung Syncmaster 551v – 2002, c/ 40Gb de D, 260 Mb de memória.

Para a tabulação e análise de dados foram utilizados os softwares Excel, Word, para elaboração das estatísticas, tabelas e gráficos. O Word para a digitação e a formatação do plano, bem como o Power Point para a geração de slides de apresentação do resultado final.

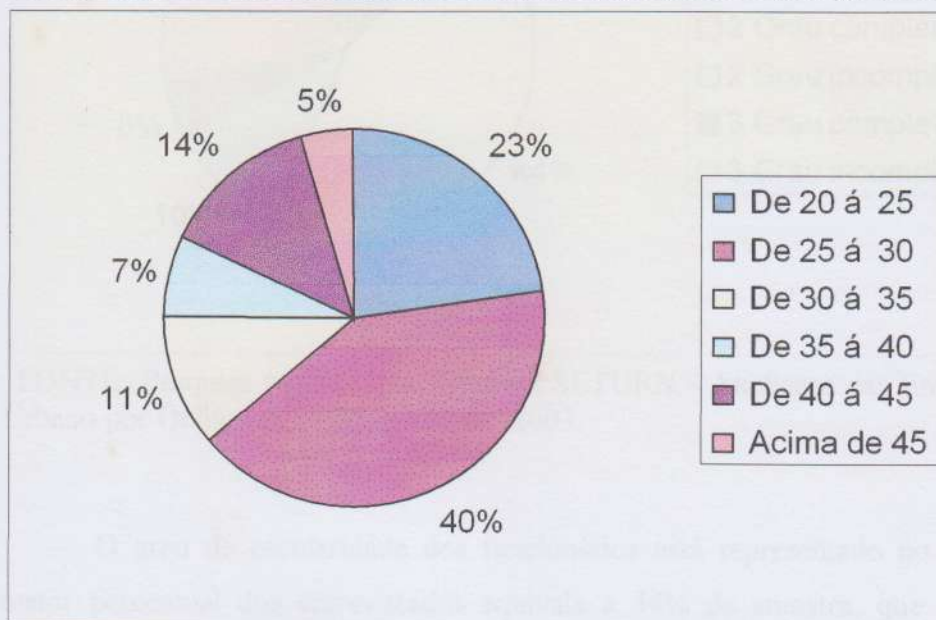
## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta parte da Monografia serão apresentados e analisados os resultados obtidos após aplicação dos questionários quando considerado os Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg que influenciam na Satisfação e Motivação.

### 4.1 PERFIL DO FUNCIONÁRIO

#### 4.1.1 Faixa Etária

GRÁFICO 01 – Faixa etária dos entrevistados do SETURN/RN, out /2003.

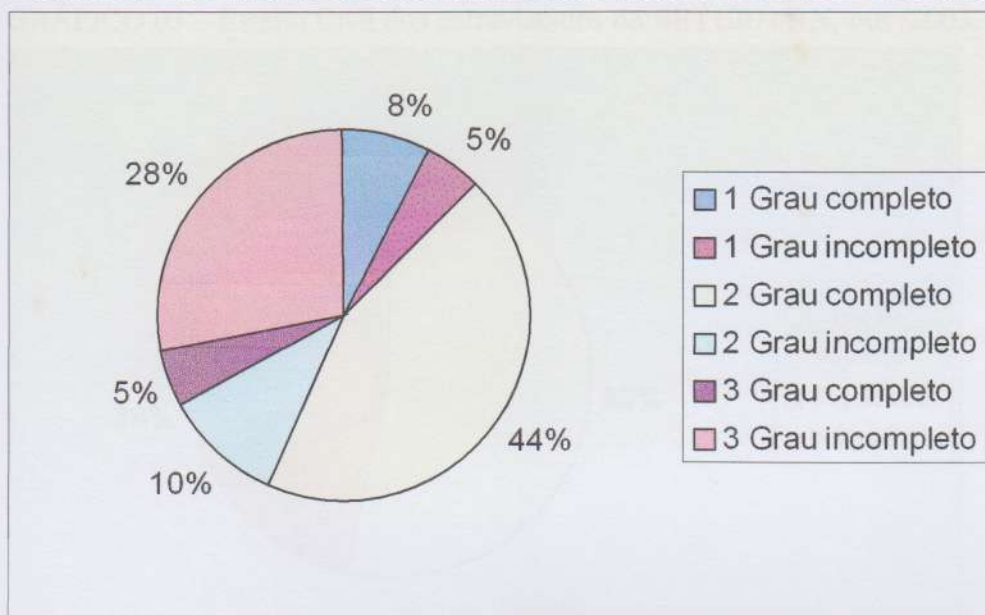


FONTE: Pesquisa realizada na Empresa SETURN-Sindicato das Empresas de Transportes Urbanos por Ônibus da cidade do Natal / 2003.

De acordo com o gráfico acima, se pode verificar que 42% dos funcionários entrevistados se encontram com idade entre 25 e 30 anos. Em segundo lugar, destaca-se a faixa etária de 20 a 25 anos. Com 14% estão os funcionários com faixa etária entre 40 e 45 anos, seguidos dos que têm de 30 e 35 anos, que representa 12%. Por fim, verifica-se que os menores percentuais são os de idade entre 35 e 40 anos com 7%, e os de idade acima de 47 anos com 5%. Este gráfico nos mostra que há uma variação nas idades dos funcionários.

#### 4.1.2 Nível de Escolaridade

GRÁFICO 02- Nível de escolaridade dos entrevistados do SETURN/RN, out /2003.



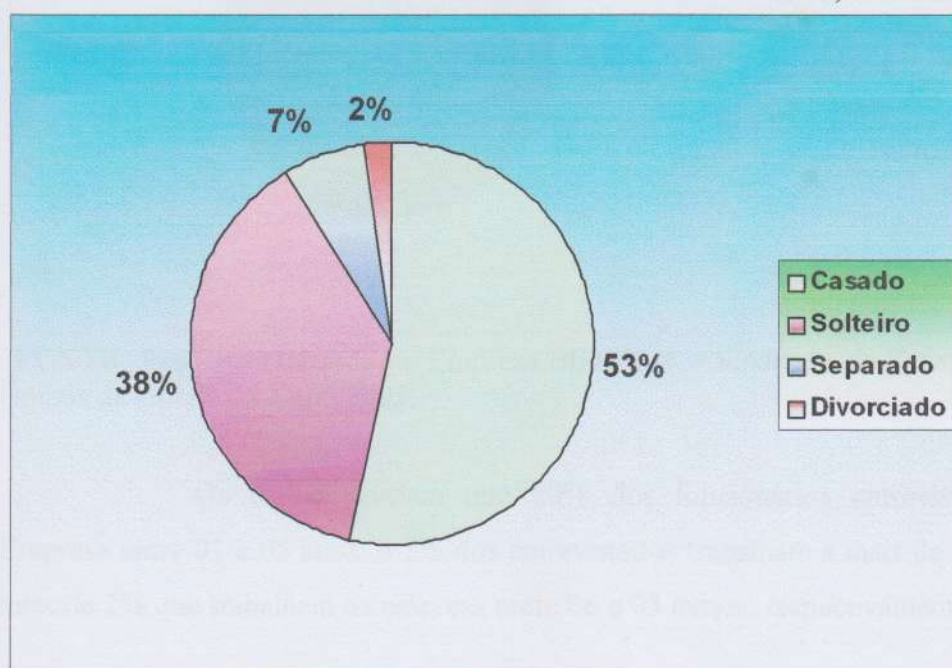
FONTE: Pesquisa realizada na Empresa SETURN – Sindicato das Empresas de Transporte Urbano por Ônibus da cidade do Natal /2003.

O grau de escolaridade dos funcionários está representado no gráfico 02 acima. O maior percentual dos entrevistados equivale a 44% da amostra, que possui segundo grau completo; (28%) possui terceiro grau incompleto; (10%) possui segundo grau incompleto. Pode-se verificar ainda que 5% possui primeiro grau incompleto, e 5% possui terceiro grau completo. Porém, 8% possui primeiro grau completo.

De acordo com esta análise podemos ver que, a empresa possui funcionários com boa formação escolar.

#### 4.1.3 Estado Civil

GRÁFICO 03 – Estado Civil dos entrevistados do SETURN/RN, out /2003.

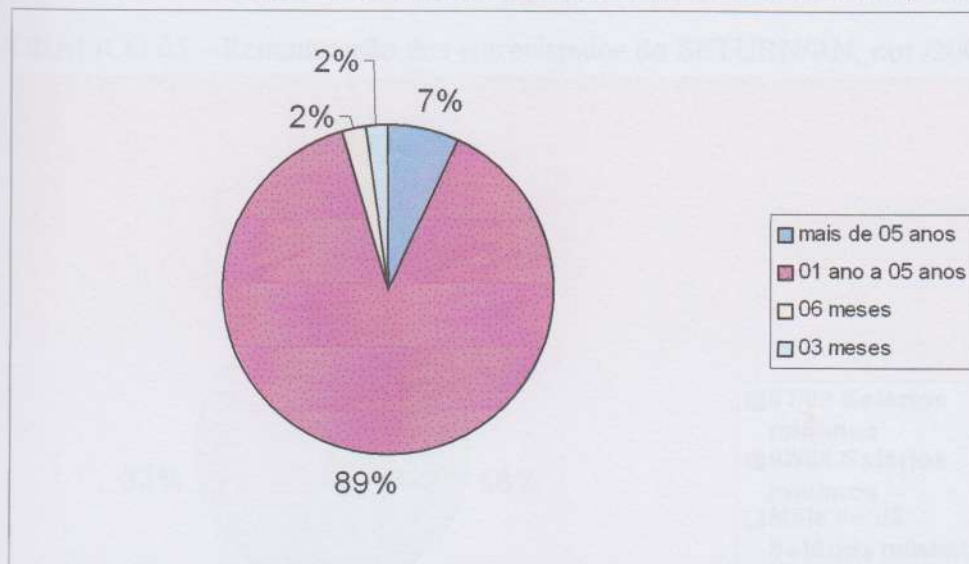


FONTE: Pesquisa realizada na Empresa SETURN – Sindicatos dos Transportes Urbanos por Ônibus da cidade do Natal/2003.

Observamos que, a maioria dos funcionários entrevistados (53%), são casados, 38% solteiros, 7% separados e 2% divorciados, viúvos ou outros.

#### 4.1.4 Tempo de trabalho na Empresa

GRÁFICO 04 – Tempo de serviço dos entrevistados do SETURN/RN, out /2003.

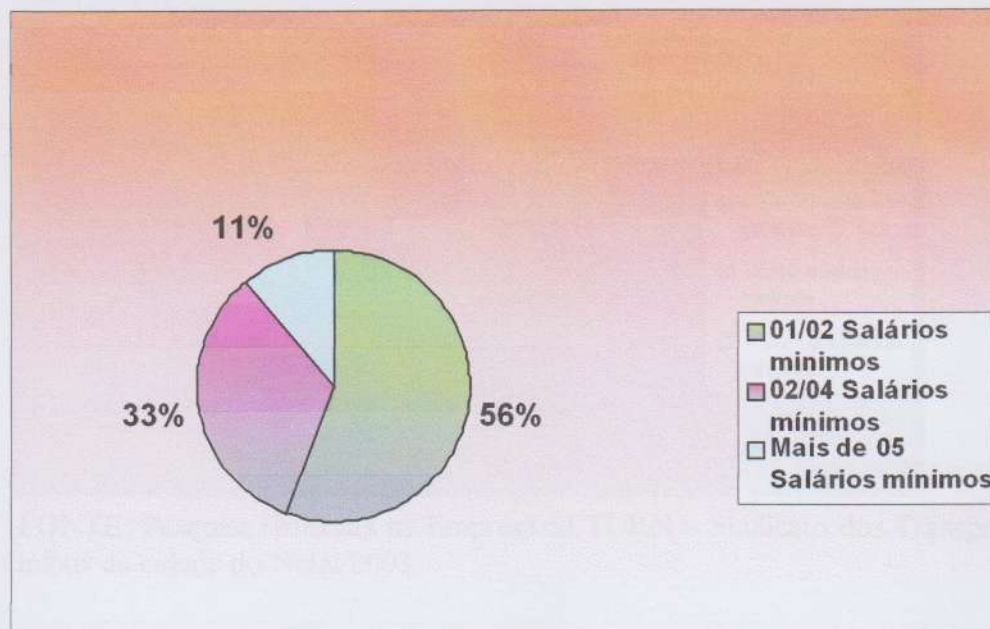


FONTE: Pesquisa realizada na Empresa SETURN – Sindicato de Transportes Urbanos por Ônibus da cidade do Natal/2003.

Os dados revelam que 89% dos funcionários entrevistados trabalham na Empresa entre 01 a 05 anos, e 7% dos entrevistados trabalham a mais de 05 anos. Existe uma minoria 2% que trabalham na empresa entre 06 e 03 meses, respectivamente.

#### 4.1.5 Remuneração

GRÁFICO 05 – Remuneração dos entrevistados do SETURN/RN, out /2003.

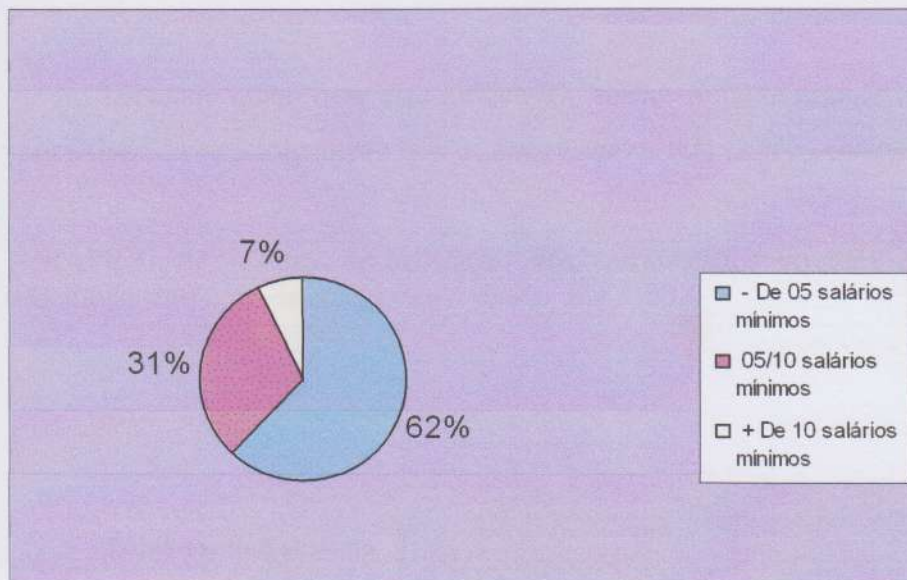


FONTE: Pesquisa realizada na Empresa SETURN – Sindicatos das Empresas de Transportes Urbanos por Ônibus da cidade do Natal/2003.

Com relação à remuneração, a pesquisa revelou que 56% dos entrevistados recebem de 01 a 02 salários mínimos, e que 33% recebem de 02 a 04 salários mínimos. Sendo que apenas 11% dos funcionários recebem acima de 05 salários mínimos.

#### 4.1.6 Renda Familiar

GRÁFICO 06 – Renda Familiar dos entrevistados do SETURN/RN, out /2003.



FONTE: Pesquisa realizada na Empresa SETURN – Sindicato dos Transportes Urbanos por Ônibus da cidade do Natal/2003.

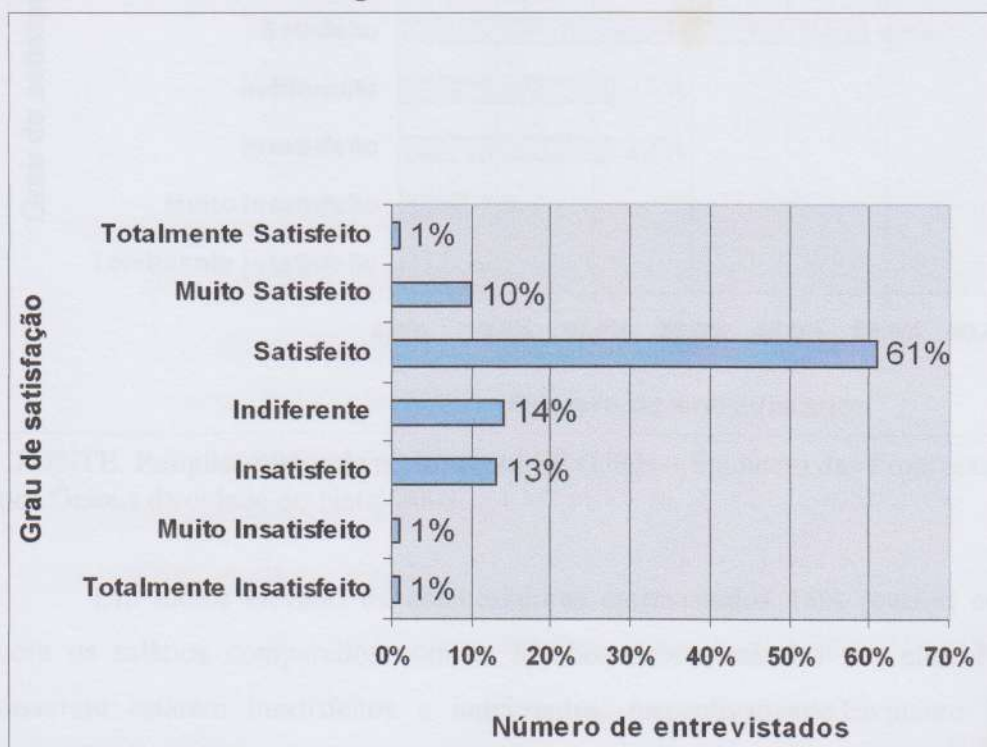
Os dados revelam que (62%) dos entrevistados tem uma renda familiar de menos de 05 salários mínimos. Enquanto que (31%) dos funcionários possui uma renda de 05 a 10 salários mínimos, e apenas 7% dos entrevistados tem renda superior a 10 salários mínimos.

## 4.2 FATORES HIGIÊNICOS OU INSATISFACIENTES

### 4.2.1 - Relacionamento com os colegas

Tomando como base este gráfico 07, abaixo se pode analisar o grau de satisfação dos vários tipos de relacionamento que os entrevistados tem com os colegas de trabalho.

**GRÁFICO 07** – Grau de satisfação dos entrevistados do SETURN/RN em relação ao relacionamento com os colegas de trabalho, out /2003.



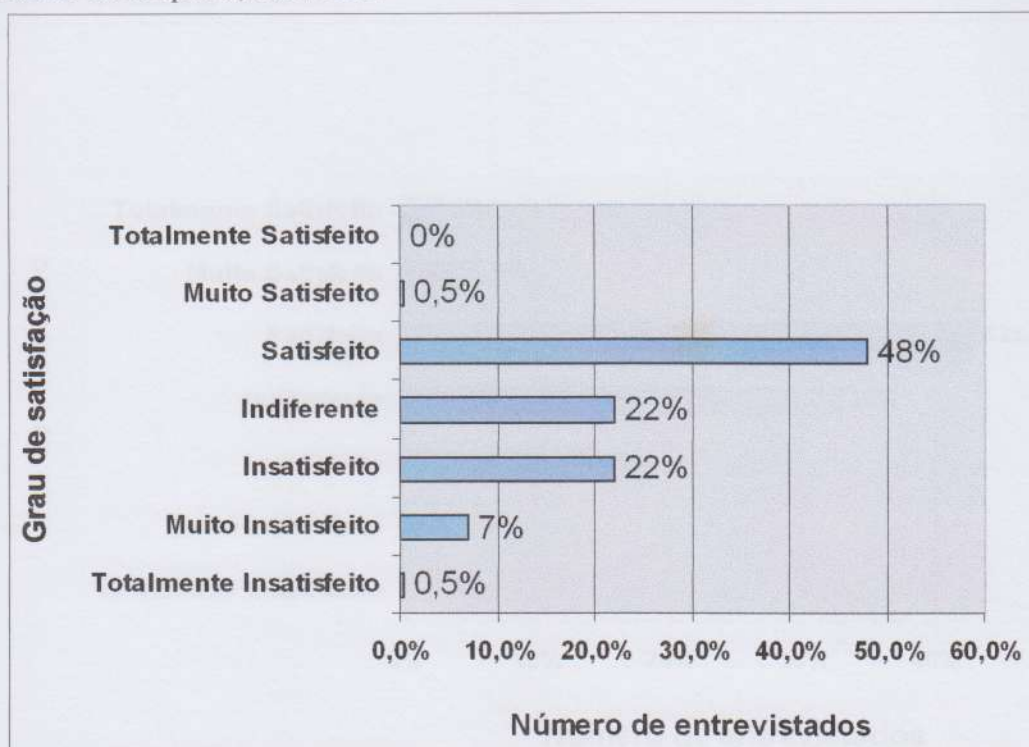
FONTE: Pesquisa realizada na Empresa SETURN – Sindicato dos Transportes Urbanos por Ônibus da cidade do Natal/2003.

Os dados coletados mostram que 61% dos funcionários entrevistados estão satisfeitos quando falam em cooperação dos colegas. Porém, existem 14% que dizem estarem indiferentes, e 13% estarem insatisfeitos. Mesmo assim 10% afirmam estarem muito satisfeitos com o grupo de trabalho. E (1%) dos entrevistados estão totalmente satisfeitos muito insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos.

Com estes dados verificou-se que há um ótimo relacionamento entre os funcionários, com isso melhorando o relacionamento interpessoal.

#### 4.2.2 Salários

GRÁFICO 08 – Grau de satisfação dos entrevistados do SETURN/RN, com relação ao salário na Empresa, out /2003.



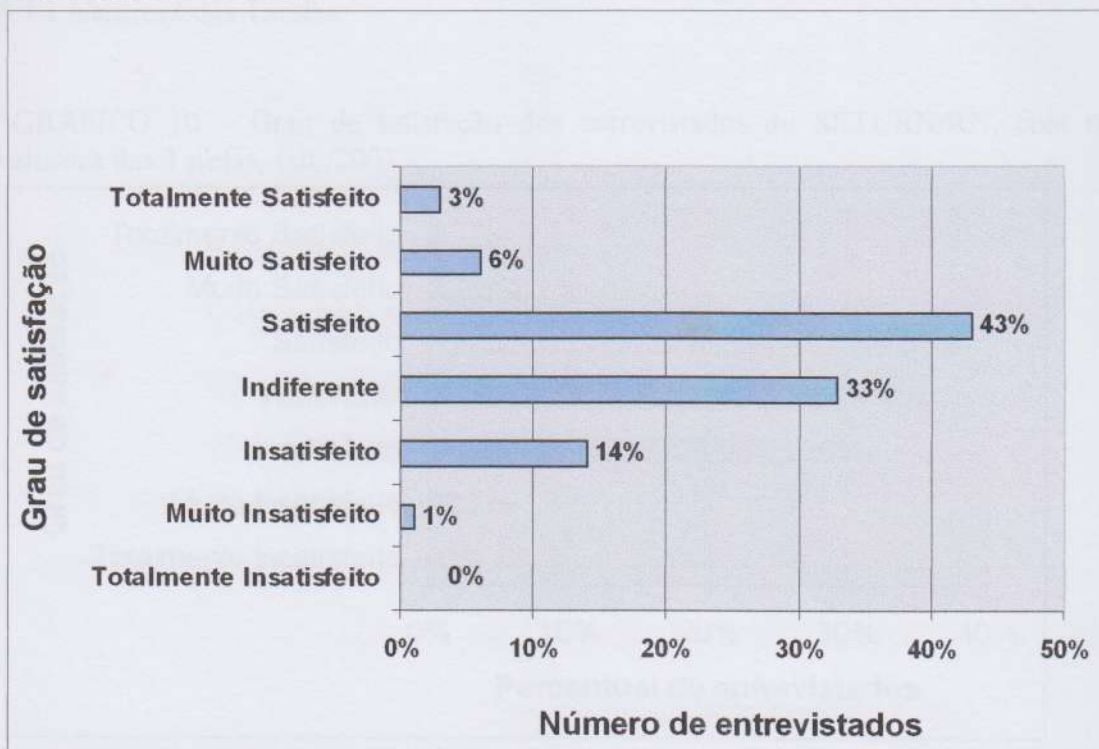
FONTE: Pesquisa realizada na Empresa SETURN – Sindicato das Empresas de Transportes por Ônibus da cidade do Natal/2003.

Um índice elevado de colaboradores entrevistados 48% revelou estarem satisfeitos com os salários comparados com as funções desempenhadas por eles. No entanto, 22% disseram estarem insatisfeitos e indiferentes, respectivamente. Enquanto 7% estão muito insatisfeitos, e 0,5% revelou estarem muito satisfeitos e totalmente insatisfeitos respectivamente. Sendo 0% os totalmente satisfeitos.

Com este fator se pode analisar que o salário é satisfatório para os funcionários entrevistados.

## 4.2.3 Relacionamento com a chefia

GRÁFICO 09 – Grau de satisfação dos entrevistados do SETURN/RN, ao relacionamento com a chefia, out /2003.



FONTE: Pesquisa realizada na Empresa SETURN – Sindicato das Empresas de Transportes Urbanos por Ônibus da cidade do Natal/2003.

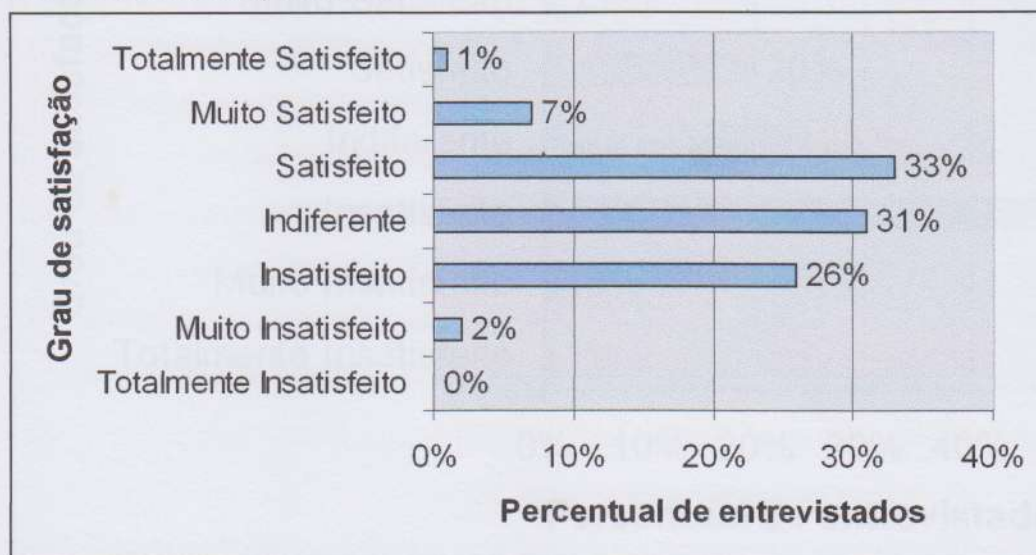
No gráfico acima se constatou que 43% dos entrevistados estão satisfeitos com a chefia, sendo bem competente. Sendo que 33% se dizem indiferentes, 14% encontram-se insatisfeitos. No entanto, 6% encontram-se muito satisfeitos, 3% totalmente satisfeitos, e (1%) muito insatisfeitos.

Com estes resultados constatou-se que apesar de haver satisfação dos funcionários quantos ao reconhecimento do trabalho, ainda é alto o nível funcionários indiferentes e insatisfeitos a este fator.

### 4.3 FATORES MOTIVACIONAIS OU SATISFACIENTES

#### 4.3.1 Natureza das Tarefas

GRÁFICO 10 – Grau de satisfação dos entrevistados do SETURN/RN, com relação à natureza das Tarefas, out /2003.



FONTE: Pesquisa realizada na Empresa SETURN – Sindicato de Transportes Urbanos da cidade do Natal/2003.

O resultado da pesquisa neste fator revela que 33% dos funcionários entrevistados afirmaram estarem satisfeitos com as tarefas que realizam, 31% indiferentes e 26% disseram que estão insatisfeitos. No entanto, 7% afirmaram que estão muito satisfeitos, 2% muito insatisfeitos, e apenas (1%) encontram-se totalmente satisfeitos.

O índice de Satisfação é mais elevado apesar de ainda haver uma quantidade considerável de pessoas insatisfeitas com a tarefa que executa.

#### 4.3.2 Promoções

GRÁFICO 11 – Grau de satisfação dos entrevistados do SETURN/RN, com relação às promoções, out/2003.



FONTE: Pesquisa realizada na Empresa SETURN – Sindicato dos Transportes por Ônibus da cidade do Natal/2003.

Dos funcionários entrevistados 47% estão insatisfeitos quando falam dos critérios que levam as promoções. Os dados revelam ainda que 25% encontram-se indiferentes a este fator; 20% encontram-se satisfeitos com as funções que executam. Porém, 3% estão muito insatisfeitos; seguidos dos muito satisfeitos com percentual de 2%.

Observou-se que (1%) dos entrevistados estão totalmente satisfeitos, e (1%) totalmente insatisfeitos respectivamente.

Tomando como base este fator se pode analisar que o grau de insatisfação com relação às promoções é muito alto.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Chegou-se a conclusão com o estudo sobre a análise do processo de Motivação e Satisfação dos funcionários do SETURN – Sindicato das Empresas de Transportes Urbanos por Ônibus da cidade do Natal, que está sendo praticada.

E como resultado das análises foi percebido que a maioria dos funcionários estão na faixa etária entre 25 e 30 anos; na sua maior parte é casada. Com relação ao tempo de trabalho detectou-se que 89% estão na empresa a mais de 05 anos.

Atendendo aos objetivos deste trabalho e, de acordo com a teoria de Herzberg, verificou-se que com relação aos fatores Higiênicos de Herzberg, o nível de satisfação no fator relacionamento entre colegas é muito satisfatória (61%). No fator relacionamento com a chefia houve um elevado grau de satisfação (43%). Porém, quando se fala no fator promoção, identifica-se que o grau de insatisfação é muito alto. Verificou-se também que em relação ao fator salário, apesar de existir um alto grau de Satisfação, ainda nota-se um elevado grau de insatisfação, confirmando as Teorias de Herzberg quando fala que o salário satisfaz mais não motiva.

Dentre os fatores Higiênicos verificou-se no fator Relacionamento com a chefia que apesar de existir um elevado nível de indiferença, nota-se elevado índice de Satisfação; já com relação ao fator Relacionamento com os colegas verificou-se um nível de Satisfação alto; da mesma forma no fator Salário, notou-se um nível considerável de Satisfação.

Com relação aos fatores Motivacionais, no fator Natureza das Tarefas existe um índice da Satisfação bastante elevado, apesar de ainda haver uma quantidade considerável de pessoas insatisfeitas com a tarefa que executa. No fator Promoções, verificou-se que 76% dos funcionários entrevistados encontram-se totalmente insatisfeitos, com as oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

Portanto, os totalmente Satisfeitos são o Relacionamento com os colegas; o Relacionamento com a chefia, apesar de existir um elevado índice de pessoas indiferentes.

Como os fatores considerados de Motivação segundo Herzberg, encontram-se baixos, ou seja, os de Natureza das Tarefas e Promoções pode-se concluir que são os fatores desmotivadores. Os demais apenas estão eliminando a insatisfação.

Sugere-se a empresa SETURN melhorar o sistema de Promoções. Pois, existe um nível muito alto de desmotivação neste setor. A empresa precisa investir mais em

treinamentos e qualificação profissional de seus funcionários, pois dentro da visão de desenvolvimento organizacional é uma empresa que trabalha com prestação de serviços, e que tem em seus funcionários o cartão de visita, deve também estar buscando um processo de melhoria e qualidade.

1. BORGES, J. L. *Qualidade: Psicologia para Administradores*. Integrando Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2004.
2. GILBERT, Paul. *Introdução à Psicologia para Administradores*. São Paulo: E.P.C.P., 1962.
3. JAMES, L. Donald. ANTHONY, J. *Organizational Development*. São Paulo: Thompson, 1992.
4. JOHN, A. Wayne. EL JOHN, R. Hollmbeck. *Organizational Development*. São Paulo: Saraiva, 1998.
5. KOLB, David A. *Psychology of Management*. Day: Alvarado University. São Paulo: Atlas, 1990.
6. LORICONE, Maria do Anjo. *Exercícios, Testes, Jogos e Dinâmicas de Grupo*. São Paulo: Atlas, 1998.
7. MAXIMILIANO, Antônio. *Case Studies: Teoria e Prática de Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.
8. ROCHA, R. Sylvia Maria Augusta. *Projetos de Integração e de Integração em Ação*. São Paulo: Atlas, 1990.
9. RODRIGUES, Walter Vitor. *Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
10. RODRIGUES, Ana Beatriz. *Qualidade, Prática, Gestão e Pessoas*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1997.
11. SPECTOR, Paul. *Psychology for Organizations*. São Paulo: Saraiva, 2002.
12. SILVA, Alexandre. *Organização e Supervisão de Empresas*. São Paulo: Saraiva, 2001.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

1. CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
2. FIORELLI, José Osmar. *Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2000.
3. HERSEY, Paul; Blanchard, Kenneth. *A. Psicologia para Administradores*. São Paulo: E.P. U, 1986.
4. JAMES, L. Bowditch; ANTHONY, F. Buono. *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: 2ª tiragem, 1992.
5. JOHN, A. Wagner III; JOHN, R. Hollenbeck. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva, 1999.
6. KOLB, David A. *Psicologia Organizacional, Uma Abordagem Vivencial*. São Paulo: Atlas, 1990.
7. MARCONI, Maria de Andrade; Lakatos, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1999.
8. MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.
9. ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1999.
10. RODRIGUES, Marcos Vinícius Carvalho. *Qualidade de vida no Trabalho*. Petrópolis – Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
11. RODRIGUES, Ana Beatriz; Martins, Priscila. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
12. SPECTOR, Paul E. *Psicologia Nas Organizações*. São Paulo: Saraiva, 2002.
13. LIMA, Manolita Correia. *Monografia, a engenharia da produção acadêmica*. São Paulo: Saraiva, 2004.

# ANEXO A QUESTIONÁRIO

## QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objetivo coletar informações sobre a situação da saúde e a qualidade de vida dos indivíduos que participaram do estudo. As informações coletadas serão utilizadas para a elaboração de um relatório final. O questionário é composto por 10 perguntas e deve ser preenchido por cada participante. As respostas devem ser dadas de acordo com a realidade de cada um.

Nome: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

## ANEXO

Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino

Cidade: \_\_\_\_\_

Profissão: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

Religião: \_\_\_\_\_

Qual o seu nível de escolaridade?

☐ Até 4 anos ☐ 5 a 8 anos ☐ 9 a 11 anos ☐ 12 anos ou mais

Qual o seu nível de renda?

☐ Até R\$ 100,00 ☐ R\$ 100,01 a R\$ 200,00

☐ R\$ 200,01 a R\$ 300,00 ☐ R\$ 300,01 a R\$ 400,00

☐ R\$ 400,01 a R\$ 500,00 ☐ R\$ 500,01 a R\$ 600,00

Qual o seu estado de saúde?

☐ Muito bom ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

☐ Muito ruim ☐ Ruim ☐ Regular ☐ Bom

☐ Muito bom ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

## ANEXO A: QUESTIONÁRIO

### QUESTIONÁRIO

Este questionário visa colher informações a respeito da motivação e satisfação no ambiente de trabalho. Sua colaboração é fator indispensável ao êxito deste trabalho, portanto pedimos que as questões sejam respondidas na maneira mais sincera possível. Os dados são confidenciais e por isso você não deve ter nenhum tipo de preocupação. Basta então seguir as instruções abaixo.

#### Dados Sócio-demográficos

**Função:** \_\_\_\_\_ **Setor:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** M ( ) F ( )

**Faixa Etária:** ( ) 20 à 25 ( ) 25 à 30 ( ) 30 à 35 ( ) 35 à 40 ( ) Acima de 40 anos

**Escolaridade:** ( ) 1º Grau Completo ( ) 2º Grau Incompleto ( ) 2º Grau Completo

#### Estado Civil:

Solteiro ( ) Casado ( ) Separado ( ) Divorciado ( ) Outros ( )

#### Há quanto tempo você trabalha na empresa:

( ) 03 meses ( ) 06 meses ( ) 01 ano a 05 anos ( ) mais de 05 anos

#### Qual a sua remuneração:

( ) 01 a 02 salários mínimos

( ) 02 a 04 salários mínimos

( ) mais de 05 salários mínimos

#### Qual a sua renda familiar:

( ) menos de 05 salários mínimos

( ) 05 a 10 salários mínimos

( ) mais de 10 salários mínimos

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho. **Indique o quanto você se sente motivado e satisfeito ou desmotivado e insatisfeito com cada um deles.**

De suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase aquele número (de 1 a 7), que melhor representa sua resposta.

- 1 Totalmente insatisfeito
- 2 Muito insatisfeito
- 3 Insatisfeito
- 4 Indiferente
- 5 Satisfeito
- 6 Muito satisfeito
- 7 Totalmente satisfeito

#### **NO MEU TRABALHO ATUAL SINTO-ME...**

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

## ANEXO B: ORGANOGRAMA DA EMPRESA SETURN

