

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

THIAGO DE LIMA BARROS

**SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONARIOS DAS LOJAS
DOCÊLANDIA LOCALIZADAS EM SHOPPING**

NATAL/RN2008

1000

THE UNIVERSITY OF CHICAGO
DEPARTMENT OF CHEMISTRY
JANUARY 1950

RECEIVED

1000

THE UNIVERSITY OF CHICAGO
DEPARTMENT OF CHEMISTRY
JANUARY 1950

1000

1000

1000

THIAGO DE LIMA BARROS

**SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONARIOS DAS LOJAS
DOCÊLANDIA LOCALIZADA EM SHOPPING**

Monografia apresentado ao Curso de
Graduação em Administração da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte, para a obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Orientador: Flávio Emílio Monteiro
Cavalcante, M.S.c.

Natal/RN
2008

11/10/08
10 02 08

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Thiago de Lima Barros,
Satisfação e motivação dos funcionários das lojas docelândia de
shoppings / Thiago de Lima Barros. – Natal: FARN, 2008.
50f.

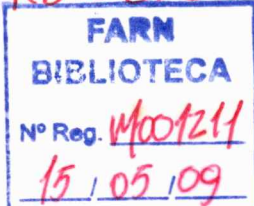
Orientador: Flávio Emilio Monteiro Cavalcanti, (M.Sc.)
Monografia (Bacharelado em Administração) – Faculdade Natalense para
o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Motivação – Monografia. 2. Satisfação – Monografia. 3. Qualidade de
vida no trabalho – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.56

RB:32.233



658.56
B2837
2008
8x:01

THIAGO DE LIMA BARROS

**SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONARIOS DAS LOJAS
DOCÊLANDIA LOCALIZADA EM SHOPPING**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação Administração da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, aprovado em
____ de _____ de _____ pela banca examinadora composta pelos
seguintes membros:

Flavio E. M. Cavalcanti

Flavio Emílio Monteiro Cavalcanti, M.S.c
Orientador

Fabricia Abrantes Figueiro da Rocha, M.S.c
Membro examinadora

Marcilio Rodrigues de Oliveira, M.S.c
Membro examinador

Dedico aos meus pais meu primeiro formadores na escola da vida também aos meus colegas da Administração da Faculdade Natalense, Augusto, Adriano, Anízia pollyana, Bruna, Fábio, Jefferson, Marcela, Marília, Simone, Anna Paula, Heloiza, Gabriela, Thiago, Vinicius, Wladimir, Magnus, João entre outros tantos, pela amizade, companheirismo e pela troca de conhecimento e experiências, fatores estes que foram fundamentais para esta conquistas

AGRADECIMENTOS

A minha família por todo amor, compreensão, carinho e dedicação em especial a minha mãe que mim apoio no meu estudo e sempre esteve ao meu lado.

Aos meus professores da graduação, em especial à o meu orientador Flavio Emilio, pelos seus ensinamentos.

Aos meus amigos de sala como, Marcelinha, Bruno, Fabio, Jefferson, Augusto pelo apoio nos momentos que precisei.

Enfim, a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste importante capítulo da minha vida.

RESUMO

O presente trabalho tem com objetivo analisar o grau de motivação e satisfação dos funcionários da Docelândia de lojas de shopping. Como forma de incentivo, toda organização deve manter programas de motivação para seus funcionários, visando melhorar a relação capital/trabalho, colaborando para uma maior produtividade e desenvolvimento pessoal. Sendo assim foi realizado um método de pesquisa quantitativo e qualitativa. O universo da pesquisa foi composta por 25 funcionários. Foi utilizado como instrumento de / pesquisa / com questionário composto por perguntas fechadas. Com relação aos itens investigados: liderança, relação inter pessoal, motivação e satisfação que foi Concluído com a análise dos resultados um nível satisfatório com relação ao uso e desenvolvimento de capacidades e à oportunidade de crescimento e segurança, concluiu se também um nível insatisfatório foi baixa pois em relação a remuneração teve uma media baixa. Resumindo mostra que os funcionários da Docelândia de shopping estão satisfeitos nos maiores itens citado.

Palavras – chaves: Motivação. Satisfação. Relacionamento

1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1.1 SURGIMENTO DA EMPRESA

A Docelândia iniciou suas atividades em 1986, tendo a necessidade de vender seus produtos no varejo vendendo inicialmente bala e caramelos atendendo o público do estado e da capital. Docelândia foi um nome fantasia que até em 1978 era conhecida como caramelos natal que foi fundada em 1978 no alecrim próximo ao relógio que era uma empresa que só trabalha em atacado fornecendo produtos para o interior do estado. Daí então Elias abriu. A primeira loja da docelândia em 1986 na Avenida Coronal Estevão próximo a Avenida 1. A ideia da abertura da loja foi de Elias da cunha que era do interior do estado, de Jardim do Serido. Elias já era comerciante no seu interior trabalhava com bebidas e alimentos, quando Elias veio morar em natal em 1965 teve a ideia com um amigo que era fornecedor de uma pipoca comercializada no estado de abrir uma bomboniere que vende se produtos no varejo que ele viu que era necessária não só para a cidade mais sim para toda a capital. O seu primeiro ponto foi uma loja pequena no centro do alecrim

1.2 EVOLUÇÃO

A empresa foi constituída em dezembro de 1986, com a denominação social de Docelândia. Iniciou a sua atividade no ano de 1986. A sua atividade inicial era a comercialização de balas, chocolates, pipocas e caramelos no varejo e no atacado.

Devido a grande procura pela clientela a empresa percebeu a necessidade na cidade de mais uma loja na capital que foi aberta na Avenida Deodoro da Fonseca mais uma docelândia que era chamado de loja 2 daí em tão a docelândia viro líder de mercado não só atendendo a capital como todo o estado e

foi necessária a abrir mais lojas, que hoje só na capital existe 11 lojas e uma em Mossoró.



Figura 1 - logomarca da Docelândia
Fonte: extraída do site da (Docelândia, 2008.)

1.3 SITUAÇÃO ATUAL

Hoje, a Docelândia possui 12 lojas: a loja 1 é a na rua Coronel Estevão n 1643 no bairro do alecrim. A loja 2 é na rua Deodoro da Fonseca no centro. a loja 3 na Bernardo Vieira. Loja 4 no alecrim também na rua coronel Estevão. A loja 5 na Prudente de morais, lagoa seca. Loja 6 rua dos canídes em igapó. Loja 7 na avenida rio branco no centro. loja 8 no natal shopping. Loja 9 no shopping cidade jardim loja 10 shopping midway mall, loja 11 no shopping Mossoró. na cidade de Mossoró, loja 12 no norte shopping na zona norte.

1.4 PROBLEMA

De acordo com o ponto de vista do trabalho a empresa provoca diferentes graus de motivação e satisfação no trabalhador, principalmente quanto a forma e do meio no qual desempenha sua tarefa.

Motivação dos funcionários de uma empresa e o tema que vem sendo constante mente debatida, de especialista a funcionários. pois detecta o problema e buscar soluções para removê-lo é a forma mais eficiente de saber o que o acontece na sua empresa e o que motiva os seus funcionários de maneira que possa proporcionar bem estar aos mesmos e um ambiente mais agradável de trabalhar.

As lojas do shopping têm que cumprir metas, bater valores para que o funcionário tenha comissão isso provoca desmotivação para muitos por valores muito alto quase sempre não alcançado, só em final do ano ou páscoa.

Os funcionários podem informar o que os motivam em seu ambiente de trabalho, com isso o seu superior poderá saber quais as necessidades de se melhorar, ou ainda de cessar os problemas que estão acontecendo para torna-los motivados em sua organização, mais os próprio sente medo de falar algo comendo da demissão.

Nesse sentido, o objeto de estudo desse projeto é: qual o nível de satisfação e motivação dos funcionários de shopping da empresa Docelândia?

1.5.1 OBJETIVOS GERAL

Avaliar o nível de motivação e satisfação dos funcionários que trabalham nas filiais da Docelândia localizados em 5 lojas de shoppings da cidade de Natal-RN

1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- A) Traçar o perfil dos funcionários.
- B) Identificar aspectos positivos e pontos a melhorar em cada loja.
- C) Propor recomendações para elevação do nível de motivação dos funcionários nas pesquisadas.

1.6 JUSTIFICATIVA

E necessária considerar as justificativas individuais, quer isto pareça ou não convenientes para o ambiente organizacional. Sabe-se que bons resultados aparecem quando as organizações respeitam as pessoas em sua individualidade, valorizam seus pontos fortes no dia-a-dia, e principalmente oferecem oportunidade de exercerem seu potencial criativo, pois o funcionário motivado agrega valor tanto para a empresa quanto para si mesmo. Compreender a importância da motivação e da satisfação, na elaboração de qualquer tipo de objetivo, é fundamental para a sobrevivência do grupo ou do individuo e para sua produtividade.

É por isso que o tema motivação vem sendo debatido, discutido com frequência, por funcionários e administradores, que buscam a qualidade de vida no trabalho, pois a motivação reflete na produtividade, desempenho dos mesmos.

São por estes fatores que vejo ser necessário para o crescimento, sucesso da empresa e bem-estar dos funcionários a importância de saber o grau de motivação dos funcionários da Docelândia. A importância de identificar a motivação dos funcionários da Docelândia de loja de parte do interesse não é só dos funcionários, mais também dos seus lideres, haja vista que não só é importante para eles como também para os clientes, gerando maior fidelidade mais também admiração.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 Conceitos de Motivação

De acordo com Alencar (1986. p. 157). “o sentido básico de motivação pode ser conhecido por suas raízes *movere*, que significa mover-se. Desta forma, motivar alguém implica em levá-lo a agir ou a produzir uma resposta”.

Segundo Chivenato (1992, p. 65). É difícil definir exatamente o conceito de motivação, já que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral motivo” é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos”é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou pelo menos, que da origem a uma propensão a um comportamento específicos. Esse cccccccccccxcvxxv“impulso á ação pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduos”.

Explica Davidoff (1983) que motivação refere-se a um estado internos que resulta de uma necessidade e que ativa ou desperta comportamento usualmente dirigido ao cumprimento da necessidade ativaste. Os motivos que parecem ser em grande parte estabelecida por experiências são conhecidos simplesmente como motivos. Os que surgem para satisfazer necessidades fisiológicas básicas (alimento, água) são chamados de impulsos.

De acordo com Maximiniano (2000,p. 347), motivação indica “o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano”.

Para Robbins (1999, p.109), “é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação. É a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade de esforço de satisfação alguma necessidade do indivíduo.”

Ainda segundo Robbins (2002, p. 109).”é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação. É a vontade de empregar altos níveis de esforços em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.”

De modo geral, motivação é um que nos leva a agir de determinada maneira em diversas situações, ou seja, para cada situação temos um comportamento diferente. Assim podemos dizer que a motivação depende de cada pessoa, das necessidades internas de cada ser humano. Portanto, é muito importantes conhecer, identificar as necessidades (desejos) e anseios de cada pessoas. Mas a motivação é um esforço para alcançar uma meta, é uma ação que necessita de uma resposta, é um impulso ou estímulo para satisfazer há um desejo. Assim também importa investigar os fatores organizacionais que servem de estímulo para impulsionar os comportamentos motivacionais.

Em psicologia, motivação é a força propulsora (desejo) por trás de todas as ações de um organismo. Em administração, motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. É o conjunto de motivos que levam o indivíduo a agir de uma determinada forma.

Segundo Deming (1990), quando uma pessoa se põe a caminho de um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento.

2.2 O CICLO DE MOTIVAÇÃO

Ao estudarmos o ciclo motivacional verificamos que toda pessoa tem um equilíbrio interno que de acordo com um estímulo ou incentivo faz surgir uma necessidade. Toda vez que surge uma necessidade esta rompe o estado de equilíbrio da pessoa, gerando uma descarga de tensão e um comportamento ou ação. Dependendo do comportamento ou ação a pessoa poderá ter satisfação ou insatisfação. A insatisfação da necessidade produzirá um estado de frustração, agressão, insônia, resistência, moral baixo. Se o comportamento ou ação for eficaz, a pessoa encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma de ajustamento ao ambiente.

2.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

2.3.1 Teoria X e teoria Y

A teoria de McGregor é na verdade um conjunto de dois extremos opostos de suposições. Estes conjuntos foram denominados "X" e "Y". Por esse motivo, também é conhecida pelo nome de "Teoria X e Teoria Y".

Para McGregor, se aceitarmos a teoria "X", e nos comportarmos de acordo com ela, as pessoas se mostrarão preguiçosas e desmotivadas. Já se aceitarmos a teoria "Y", as pessoas com quem interagimos se mostrarão motivadas. A gestão do tipo X é essencialmente baseada no controle, enquanto que ao tipo Y se incentiva a iniciativa individual e a participação. Em geral, o comportamento das pessoas pode assemelhar-se ao dos tipos X ou Y, dependendo do ambiente que enfrentam, em particular das perspectivas de realização no trabalho.

As duas teorias conforme John R. Maher:

De acordo com Robbins (1999,p. 110) Douglas Mc gregos propôs duas visões distintas de seres humanos: uma basicamente negativa, rotulada Teoria x, e outra, basicamente positiva, rotulada Teoria y. Mc gregor concluiu que a visão de um gerente sobre a natureza dos seres humano esta baseada num certo agrupamento de pressuposições e que ele tende a moldar seu comportamento em relação aos subordinados de acordo com esses pressuposições.

Pressuposições da teoria x	Pressuposições da teoria Y
1. As pessoas são preguiçosas e indolentes. 2. As pessoas evitam o trabalho 3. As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras. 4. As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	1. As pessoas são esforçadas e gostam de tem o lazer 2. O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar. 3. As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios. 4. As pessoas são criativas e competentes.

Quadro 3 – Principais pressupostos das teorias X e Y.
Fonte: ChiavinatO (1992, p.113)

TEORIA X

- o homem médio não gosta do trabalho e o evita;
- ele precisa ser forçado, controlado e dirigido;
- o homem prefere ser dirigido e tem pouca ambição;
- ele busca apenas a segurança.

TEORIA Y

- o dispêndio de esforço no trabalho é algo natural;
- o controle externo e a ameaça não são meios adequados de se obter trabalho;
- o homem exercerá autocontrole e auto-direção, se suas necessidades forem satisfeitas;
- a pessoa média busca a responsabilidade;
- o empregado exercerá e usará sua engenhosidade, quando lhe permitirem autodireção e autocontrole.

As Teorias criadas por McGregor apresentam diferentes abordagens e são reflexos de fenômenos históricos, culturais, econômicos, tecnológicos e sociais

de uma época onde não havia estudos específicos sobre o comportamento humano. Muitas teorias novas foram criadas, vários estudos foram realizados, mas fica claro o uso ainda das teorias criadas por McGregor em várias organizações.

Em algumas organizações é utilizado o sistema X, enquanto que em outras, fica evidente o sistema Y, ou ainda, em outras, notamos fortes traços das duas teorias.

Certamente não existe uma fórmula perfeita para se obter resultados positivos com os recursos humanos, mas os estudos realizados apontam que, para se obter uma administração de qualidade, necessita-se de recursos bem aplicados. O maior capital existente em uma organização está intrinsecamente ligado aos recursos humanos e a sua capacidade de se desenvolver.

2.3.2 Teoria de Maslow

A teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importante teoria de motivação. Para ele, as necessidades dos seres humano obedecem a uma hierarquia, ou seja uma escala de valores a serem transposto. Isto significa que no momento em que o individuo realiza uma necessidade, surge outro em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Poucas ou nenhuma pessoas procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas. O comportamento humano, neste contexto, foi objeto de análise pelo próprio Taylor, quando enunciava da Administrador Cientifica. A diferença entre Taylor e Maslow é que o primeiro somente enxergou as necessidades básicas como elemento motivacional, enquanto o segundo percebeu que o individuo não sente, único e exclusivamente necessidade financeiro.

Maslow apresentou uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influencia, numa pirâmide, em cuja base estão a necessidade mais baixa (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização).

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

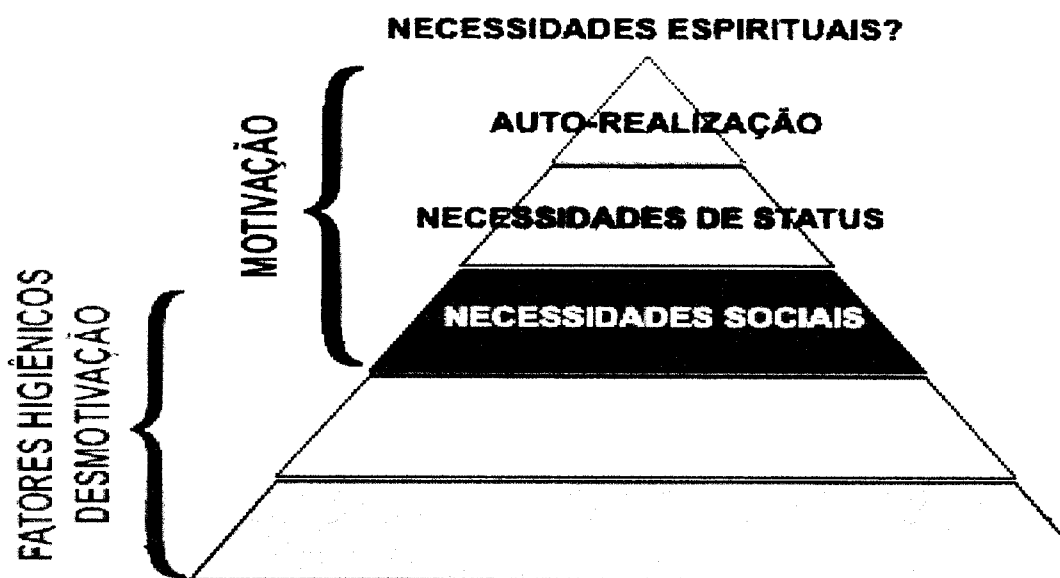


Figura 2 : pirâmide de Maslow
Fonte: adaptado de Maslow (2000).

1. Necessidade fisiológicas: Necessidade de alimentação, sono e repouso de abrigo, desejo sexual, etc. Esse grupo de necessidades está relacionado com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie.

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

2. Necessidades de Segurança: Necessidades de segurança, estabilidade, busca de proteção contra a ameaça ou privação, e a fuga ao perigo.

PROBLEMA RELACIONADO: quando essas necessidades não são satisfeitas, causam insegurança.

3. Necessidade Afetiva: necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor.

PROBLEMA RELACIONADO: quando essas necessidades não são satisfeitas, conduzem a falta de adaptação social e à solidão.

4. **Necessidades de Auto-Estima:** Relacionadas com a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração.

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

5. **Necessidades de Realização Pessoal:** São as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente (ser constantemente mais do que é- vir a ser tudo o poder ser).

PROBLEMA RELACIONADO: essa pode ser insaciável, ou seja, quando mais a pessoa obtém recompensas que a satisfaçam, mais importante ela se torna e mais ela desejará satisfazer-se (LOPES, 1980, P.55).

2.3.3 Modelo de ERC de Aldefer

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

- **Necessidade de Existência** – combinam fatores fisiológicos e de segurança.

Ex: Salário, condição do ambiente de trabalho, segurança no cargo e benefícios.

- **Necessidades de Relacionamento** – envolve ser compreendido e aceito pelas pessoas que se relacionam com o indivíduo dentro e fora do trabalho
- **Necessidade de Crescimento** – envolvem tanto o desejo de auto-estima como o de auto-realização.

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

As críticas aos modelos de Aldefer, contudo, voltaram-se para o fato de que as pesquisas sobre a teoria ERC eram escassas. Sua popularidade é, de grande parte, devida à sua consonância com as teorias da escolha racional. A noção de que

as pessoas moldam os seus fatos para satisfazer necessidades insatisfeitas oferece um propósito e uma direção ao comportamento individual. Uma idéia atraente para muitos cientistas sociais.

Segundo Robbins (1999,p.112):

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

2.3.4 Teoria de Herzberg

De acordo com Chiavenato 1997, a teoria de Herzberg propõe duas categorias de necessidade classifica como fatores higiênicos e fatores motivadores. Sobre os higiênicos, Herzberg diz serem originados da “natureza animal da humanidade” e incluem motivos não aprendidos, como evitar dor ou saciar fome, e outros que se associam as necessidades biológicas básicas. “Por exemplo, fome, instinto biológico básico, faz com que seja necessário ganhar dinheiro em troca de trabalho, então o dinheiro tornasse um instinto específico.”

O outro conjunto de necessidade relaciona-se uma única característica humana, habilidade de realizar com êxito e, através da realização, experimentar um desenvolvimento psicológico. O estímulo para as necessidades do desenvolvimento são tarefas que levam ao desenvolvimento; no cenário industrial, são os conteúdos do trabalho (CHIAVENATO, 1997, p.90).

No candidato do trabalho, Herzberg postula que só se fala em motivação com respeito a fatores intrínsecos à tarefa, se houver na atividade a possibilidade do crescimento psicológico. Se fatores higiênicos – extrínsecos a tarefa – não são atendidos não se fala em desmotivação e sim em insatisfação .

(...) o crescimento ou fatores motivacionais que estão intrínsecos ao trabalho são: realização, reconhecimento pela realização, o trabalho em si, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. A forma de evitar a insatisfação ou fatores higiênicos, que são extrínsecos ao trabalho inclui: inter pessoal, condições de trabalho, salário, prestígio e segurança (CHIAVENATO, 1997, P.91).

Alguns pesquisadores criticam o método de pesquisa de Herzberg, dizendo que a teoria é por demais simplificada, e que nem sempre se consegue resultados coerentes. As pessoas estão dispostas a defender o seu ego ou sua auto-estimula, creditando seus sentimentos de satisfação á suas próprias realizações e a suas insatisfações, a forças externas. As pessoas falam mais dos seus sucessos como sendo próprios e de seus fracassos como sendo falhas de outras pessoas ou outras condições. Logo, quando fazemos perguntas sobre sentimentos excepcionalmente bons ou ruins, como requer o método de Herzberg, chegamos a resultado que podem ser mais autodefesa. Das pessoas do que uma verdadeira de fontes objetivas de satisfação ou insatisfação.

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

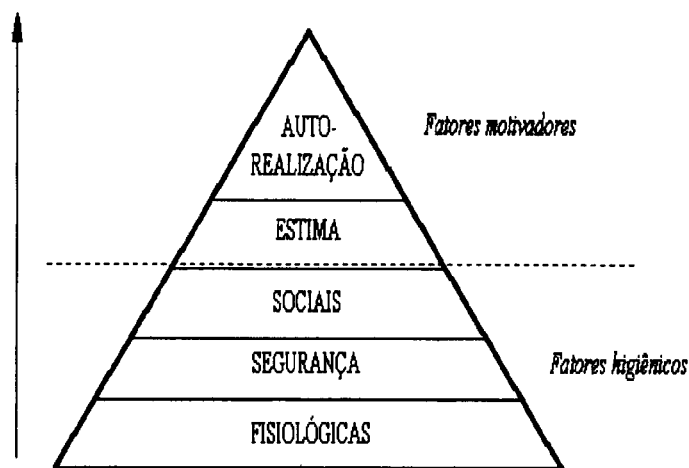


Figura 2 : Uma comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.
 Fonte extraída de Davis (1997.p.59 apud CHIAVENATO, 1997, p.92).

2.3.5 Teoria de Vroom

A teoria da experiência de Vroom, também conhecida como teoria da instrumentalidade (LOPES, 1980), foi formulada por Vitor H. Vroom em virtude de sua rejeição a teoria de Herzberg. Vroom enfocou seus estudos no comportamento individual ligado ao trabalho. Em relação a motivação, o autor afirmou que a força motivacional que atrai o indivíduo para o seu trabalho é o produto da expectativa pelo resultado obtido e o valor representado pelo caminho a ser percorrido para se chegar ao objetivo final (GESTÃO,1997).

A teoria de Vroom abrange quatro conceitos fundamentais: valência, instrumentalidade, expectativa e força motivadora. Valência significa a força que um resultado tem sobre um indivíduo quando confrontado com outros resultados. Já a instrumentabilidade é a forma subjetiva que cada indivíduo tem dos meios utilizados para atingir seus objetivos. A expectativa é uma crença na probabilidade de que um ato particular será seguido por um resultado particular. E, finalmente, força motivadora, é função de sua expectativa de que certos resultados decoram de seu comportamento e da valência para ele desses resultados (LOPES,1980).

2.3.6 Teoria de Mclelland

Bateman (1998,p.366) ressalta que a teoria de McClelland indentificou varias necessidades bassicas muito importante para os administradores como:

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

De acordo com Bateman (1998,p.150) a teoria de McClelland para os administradores “geralmente apresentaram elevadas necessidades de realização e poder e reduzida necessidade de afiliação, mas em nenhum como a níveis tão alto ou tão baixo quando os alcançados pelos indivíduos empreendedores”.

2.3.7 Teoria da expectativa

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

A teoria propõe três pontos que são:

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

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

Já para Maximiliano (2000,p.378) “ a teoria da expectativa procura explicar a cadeia de causa efeitos que vai desde o esforço inicial ate a recompensa final

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

2.3.8 Teoria da Equidade

A Teoria da Equidade para bateman (1998, p.372)"é definida quando os indivíduos são avaliados como são tratados no modo de resultados (pagamentos) e insumos (esforços)". Para bateman (1998, p. 372)"elas avaliam a equidade com que a organização as trata". Segundo Montana e Charnov (1999, p.216) "é a luta pela igualdade, que emerge apenas depois que alguma desigualdade ou injustiça é percebida". A Teoria da Equidade permite as diferenças nas pessoas e eles são motivados por suas expectativas, quando percebem desequilíbrio surge a tensão.

2.4 MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA

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

Entendido dentro do referencial Behaviorista, homem pode não apresentar nenhuma resposta comportamental caso não seja estimulado a isso por meio de uma variável que esteja fora dele. Todo seu comportamento foi aprendido por condicionamentos induzidos por fatores extrínsecos a sua personalidade

(BERGAMINI,1997, p.130). Assim, cada pessoa nada mais é do que o resultado de tudo aquilo que lhe foi ensinado, em termos do processo de ligação entre os estímulos que sofrem a reação que emitem para adaptar-se as variáveis ambientais que foi submetido. Partindo do pressuposto comportamentalista de que o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente, podemos entender que motivação extrínseca seria este estímulo externo, positivo que busca uma resposta também positiva, através da modificação de um comportamento inadequado (DAVIS; NEWSTRON, 1992, p.119).

Segundo bergamini (1997, p.132), em termos de comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamentalista propõem que o interesse dos funcionários pelas recompensas externas tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório, como por exemplo, bônus salarial, financiamento de entretenimentos, melhorias na estrutura física da empresa, etc...

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

2.5 MOTIVAÇÃO INTRÍSECA

Segundo Bergamini (1997, p.130), é uma força que se encontra no interior de cada indivíduo e que pode estar ligada a um desejo. Esta força é vista como um impulso que leva os seres vivos a ações. E esses impulsos são considerados como os representantes de determinadas formas de comportamento, por meios das quais os seres vivos procuram restabelecer o equilíbrio. Esse equilíbrio nunca é alcançado; e a satisfação nunca é plena, pois é exatamente o desequilíbrio

orgânico e/ou psicológico que impulsiona o ser humano a buscar daquilo que seja capaz de saciar as carências vigentes, naquele dado momento.

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

A satisfação de uma necessidade não paralisa a ação do ser humano; pelo contrario, o próprio fato de satisfazer a uma necessidade faz com que outra velha á tona, disparando assim, nova conduta de busca rumo ao novo objetivo motivacional. Levando em contra este desencadeamento, toda e qualquer generalização sobre tipos de objetivos motivacionais que sejam mais frequentemente perseguidos pela maioria dos indivíduos parece ingênua e inadequado. Cada uma das pessoas a quem se pretende oferecer objetivos de satisfação motivacional poderá ser portadora de diferentes estados de carências internas (BERGAMINI,1997,p.110).

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

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

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

2.6 COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS: MASLOW, HERZBERG E ALDEFER

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

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

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

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

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

2.7 AS EXPERIENCIAS DE HAWTORNE

Em 1927, Elton Mayo coordenou uma experiência numa empresa de equipamentos e componentes telefônicos, chamada Western Electric Company, onde percebeu que os trabalhadores eram conduzidos pela fadiga, excesso de trabalho, acidentes no trabalho, rotatividade do pessoal, causas da má condição do local de trabalho.

A experiência foi dividida em fases, são elas:

Na primeira fase, os pesquisadores observavam dois grupos de trabalhadores que executavam o mesmo serviço, porém em iluminações diferentes.

Um grupo trabalhava sob iluminação constante enquanto outro trabalhava sob iluminação variável. Perceberam que o fator psicológico influenciava na produção, quando a iluminação aumentava produziam mais e quando a iluminação diminuía produziam menos.

Na segunda fase, os pesquisadores mudaram o local de trabalho, a forma de pagamento, estabeleceram pequenos intervalos de descanso e distribuíam lanches leves nesses intervalos. Perceberam então que, os trabalhadores apresentaram maior rendimento na produção, pois trabalhavam satisfeitos.

Na terceira fase, os pesquisadores se preocuparam com as relações entre funcionários e os entrevistaram para conhecer suas opiniões, pensamentos e atitudes acerca de punições aplicadas pelos superiores e pagamentos, descobriram uma espécie de organização informal dentro da organização que se manifestava por padrões formados pelos próprios trabalhadores.

Na quarta fase, os pesquisadores analisaram a organização informal, fizeram pagamentos de acordo com a produção do grupo e não mais individualmente. Perceberam que os trabalhadores tornaram-se mais solidários.

Conclusões da Experiência de Hawthorne:

Nível de Produção Resultante da Integração Social:

O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais. É a capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido. Quanto maior a integração social do grupo, maior a disposição para trabalhar.

Comportamento Social dos Empregados:

Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos. Portanto, a administração não pode tratar os empregados um a um, mas sim como membros de grupos e sujeitos às influências sociais desses grupos. A Teoria das Relações Humanas contrapõe o comportamento social do empregado ao comportamento do tipo máquina, proposto pela Teoria Clássica.

Recompensas e Sanções Sociais:

Os precursores da Administração Científica, baseados no conceito de *homo economicus*, pelo qual o homem é motivado e incentivado por estímulos salariais, elaboravam planos de incentivo salarial, para elevar a eficiência e baixar os custos operacionais. Para a Teoria das Relações Humanas, a motivação econômica é secundária na determinação do rendimento do trabalhador. Para ela, as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem. Daí o conceito de homem social.

Grupos Informais:

Enquanto os clássicos se preocupavam com aspectos formais da organização como autoridade, responsabilidade, especialização, estudos de tempos e movimentos, princípios gerais de Administração, departamentalização etc., os autores humanistas se concentravam nos aspectos informais da organização como grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitude e expectativa, motivação etc. A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de grupos sociais informais. Esses definem suas regras de comportamento, formas de recompensas ou sanções sociais, objetivos, escala de valores sociais, crenças e expectativas que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamento.

Relações Humanas:

As relações humanas são as ações e atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos. Cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e atitudes das outras com quem mantém contato. A compreensão das relações humanas permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados e a criação de uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a exprimir-se de forma livre e sadia.

Importância do Conteúdo do Cargo:

A especialização não é a maneira mais eficiente de divisão de trabalho. Trabalhos simples e repetitivos tornam-se monótonos e maçantes afetando negativamente a atitude do trabalhador e reduzindo a sua satisfação e eficiência.

Ênfase nos Aspectos Emocionais:

Os elementos emocionais não planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial da Teoria das Relações Humanas. Daí a denominação de sociólogos da organização aos autores humanistas.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Na elaboração do estudo em questão foi executada a pesquisa exploratória descritiva que serviu para avaliar o grau de motivação e satisfação dos funcionários da docelândia de shopping.

Lakatos; Marconi (1999, p.87) define a pesquisa exploratória descritiva como – “são estudo exploratórios que tem por objetivos descrever completamente determinado fenômeno”

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

De acordo com Vergara (1998;p.43):”universo é o conjunto de elementos que possuem característica que foi objeto”.O universo que foi pesquisado compreende aos funcionários da docelândia de shopping no total de 25 pessoas.

3.3 COLETA DE DADOS

Para coletas de dados o instrumento utilizado foi questionários.

De acordo com Cervo; Bemian (1996, p.138) “o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja.”

A aplicação de questionário possibilita o anonimato, logo transmite mais confiança aos respondentes. Com essa forma de pesquisa foram estabelecidas questões mais importante a serem propostas de acordo com os seus objetivos, com perguntas que levem facilmente as resposta de modo que não insinuem colocações adversas.

3.4 Análise de dados

A análise dos dados se caracteriza pela coleta, reflexão, argumentação, interpretação, avaliação e conclusão das informações repassadas pelos funcionários da docelândia

A interpretação dos dados estatísticos procederá através de análises de periodicidades, formas de ocorrência, variáveis e categorias, quantificando os dados em formato de tabelas e gráficos.

As análises quantitativa e qualitativa se mostram de grande importância para o tema a ser avaliado, por essa abordagem dos dois métodos terem sistêmicas diferentes, e, principalmente pela forma do problema que está sendo avaliado permitindo uma melhor conclusão do mesmo.

Segundo Oliveira (1997) O Método que será utilizado na elaboração da pesquisa será o Quantitativo, conforme o próprio termo indica, "significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coletas de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas". E define também a pesquisa qualitativa "permitem o estudo de questões, caos ou eventos em maior profundidade, permitindo que o pesquisador conheça com maior riqueza as experiências estudadas".

Os resultados obtidos da pesquisa servirão como fonte de recomendações, estudo de caso e, se possível, meio para a solução de alguns problemas para a instituição em estudo bem como para outras de relevância de áreas a fins.

4 RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

Nesta primeira parte da descrição é análise dos resultados, onde foi aplicado questionários aos funcionários da docelândia de shopping, será analisado e apresentado o perfil desses funcionários.

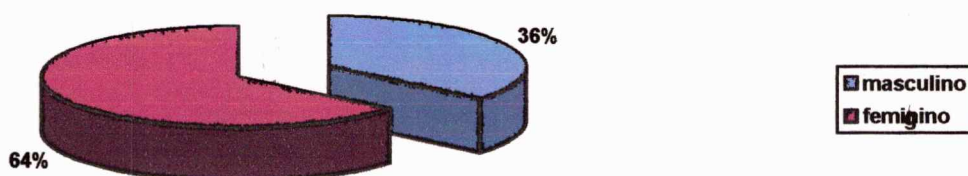


Gráfico 1 - Sexo
Fonte: pesquisa de campo (2008)

No que se refere ao sexo dos funcionários da Docelândia de shopping, o gráfico 01 que a maioria é sexo feminino, atingindo 64%, e apenas 36% é do sexo masculino. Mostrando que a grande maioria é feminina, por motivo de ser uma loja que trabalha com cestas de chocolate, e precisando de mulheres para trabalhar neste setor.

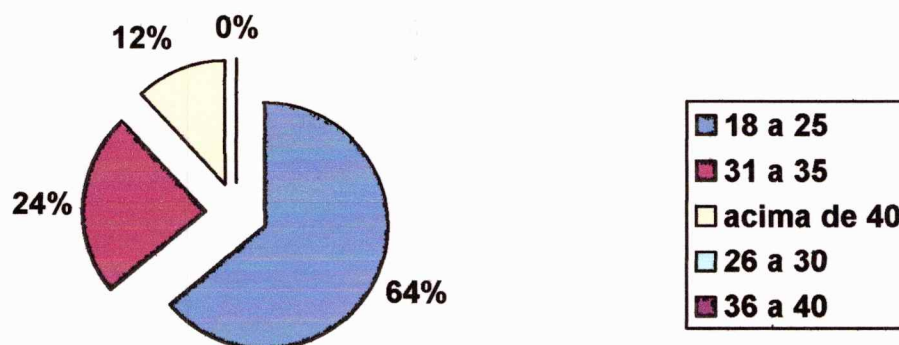


Gráfico 2 – Faixa Etária
Fonte: pesquisa de campo (2008)

Como pode-se analisar no gráfico 02, o maior numero de funcionários de acordo com a faixa etária a grande maioria foi entre 18 a 25 com 64%, já os funcionários com a faixa etária entre 31 a 35 foi de 24%, acima de 40 anos foi de 12 % dos questionários aplicado houve duas que não foram citados entre 26 a 30 e 36 a 40 .

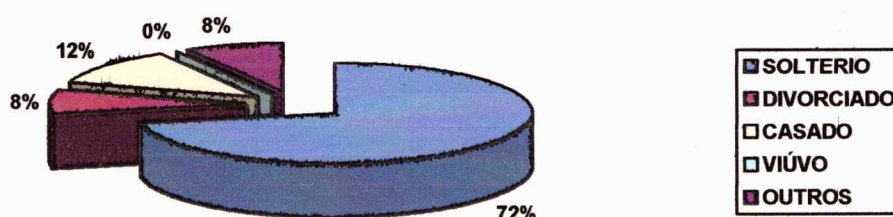


Gráfico 3 – estado civil
Fonte: pesquisa de campo (2008)

Verifica-se no gráfico 03, que quanto ao estado civil dos funcionários a maioria com 72% são solteiros e o percentual dos casados é de 12% já os

funcionários que s ão separados totalizam 8%, e o percentual outros foi de 8%, não havendo respondentes viúvos.

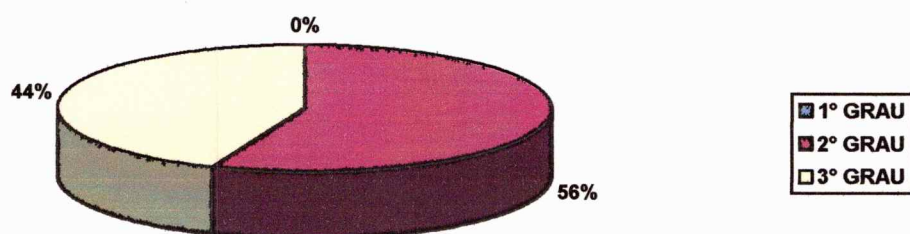


Gráfico 4 - Escolaridade
Fonte: pesquisa de campo (2008)

Verifica-se no gráfico 05, que o segundo grau foi de 56% dos respondentes, já o terceiro grau teve um percentual de 44% , O primeiro grau não foi respondido. Tendo em vista que os profissionais têm uma boa escolaridade.

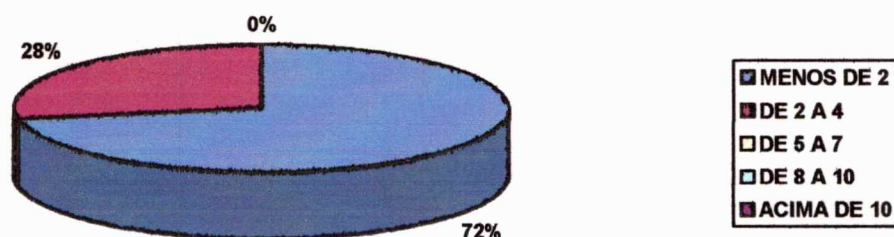


Gráfico 5 – Faixa salarial (em salários mínimos)
Fonte: pesquisa de campo (2008)

Observa-se no gráfico 06, que o percentual maior é de menos de 2 salários mínimos com o percentual de 72%, e o de 2 a 4 foi de 28%. Já os outros não foram citados

No gráfico abaixo foi feita uma análise quantitativa através de questionários onde foi distribuído entre os funcionários da empresa Docelândia de shopping, para analisar o nível de satisfação e motivação, em relação a relacionamentos.

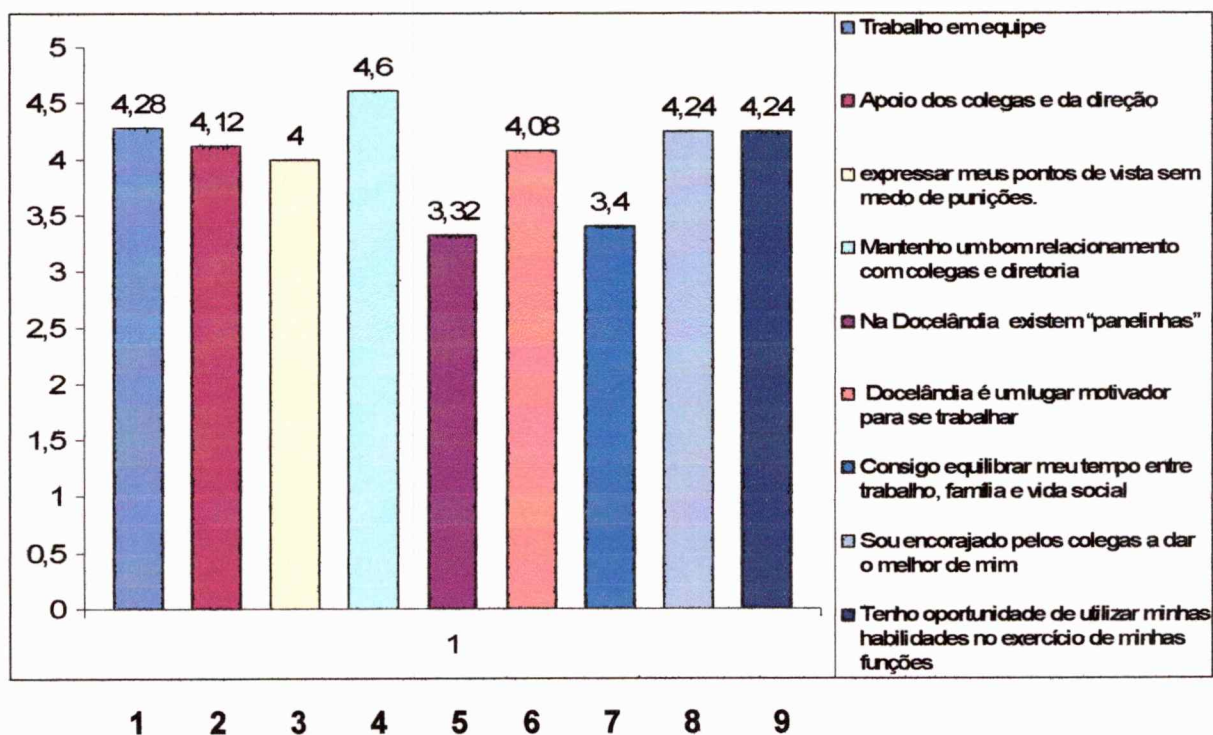


Gráfico 6 – Relacionamento
Fonte: pesquisa de campo (2008)

Pode-se perceber através do gráfico acima que o relacionamento dos funcionários da docelândia dos Shopping em Natal com os colegas de equipe e diretoria é considerado alto com uma média de 4,6 a grande maioria concorda que a Docelândia é uma ambiente motivador para se trabalhar em equipe com 4,28 das respostas. Porém, é importante ressaltar que existem grupos fechados de pessoas, tipo “panelinhas” com 3,32 isso pode prejudicar o trabalho em equipe.

No gráfico abaixo foi feito uma análise quantitativa através de questionários onde foi distribuído entre os funcionários da empresa Docelândia de shopping, para analisar a o nível de satisfação e motivação, assim como o grau de planejamento dos mesmos.

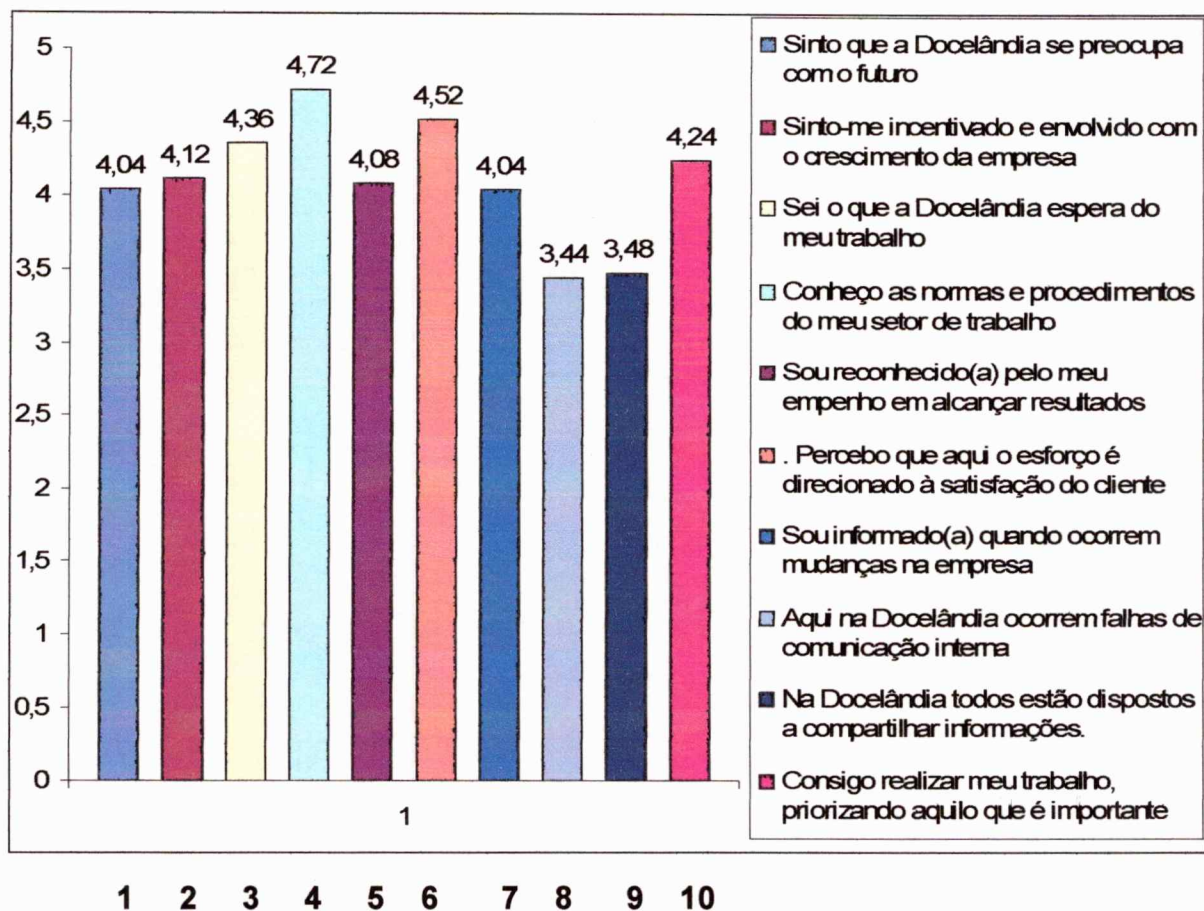


Gráfico 7 - planejamento
 Fonte: Dados da pesquisa do autor (2008)

Através do gráfico acima, pode se verificar que o grau de planejamento é favorável, pois com 4,72% dos funcionários responderam que conhecem as normas e procedimentos do setor. Um ponto interessante é que a empresa se preocupa com a satisfação do cliente, pois com 4,52% dos funcionários perceberam o esforço da empresa em satisfazer o cliente.

No gráfico abaixo foi feito uma análise quantitativa através de questionários onde foi distribuído entre os funcionários da empresa Docelândia de shopping, para analisar a o nível de satisfação e motivação, no ambiente de trabalho.

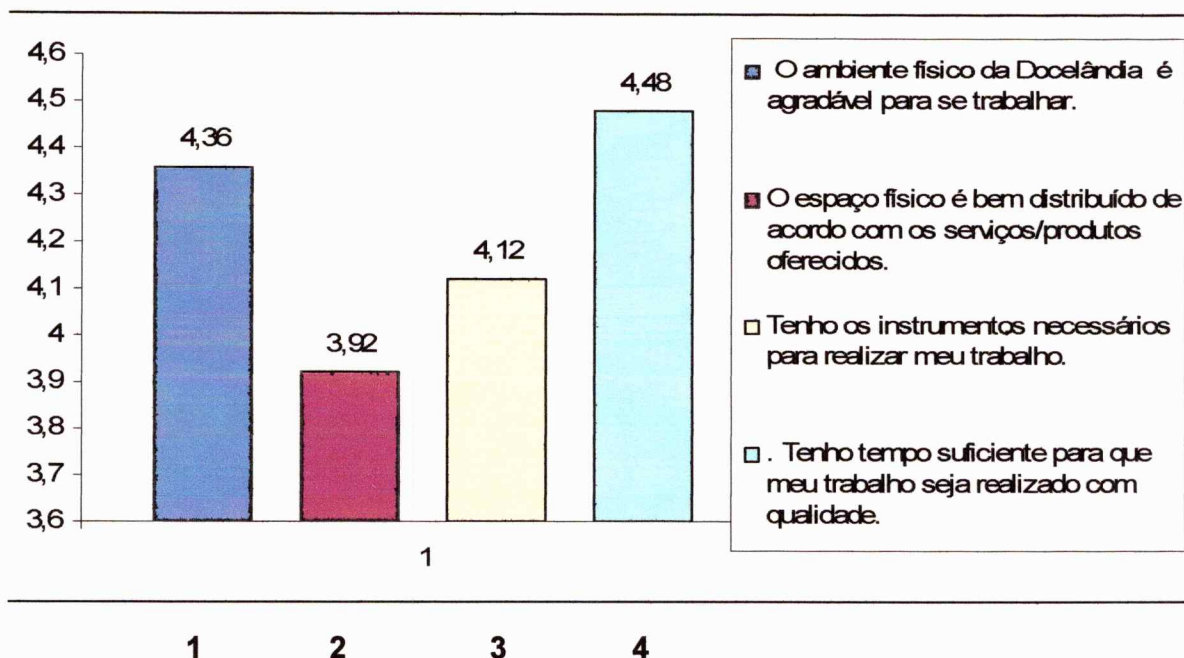


Gráfico 8 – ambiente de trabalho

Fonte: pesquisa de campo (2008)

Através do gráfico acima, observa-se que em relação ao ambiente os funcionários tem tempo suficiente para que seja realizado com qualidade tendo uma média de 4,48, em relação ao nível do espaço físico da loja os funcionários percebem que o espaço físico não é tão bem distribuídos de acordo com os serviços/produtos oferecidos com a média de 3,92.

No gráfico abaixo foi feito uma análise quantitativa através de questionários onde foi distribuído entre os funcionários da empresa Docelândia de shopping, para analisar a o nível de satisfação e motivação, na liderança do trabalho.

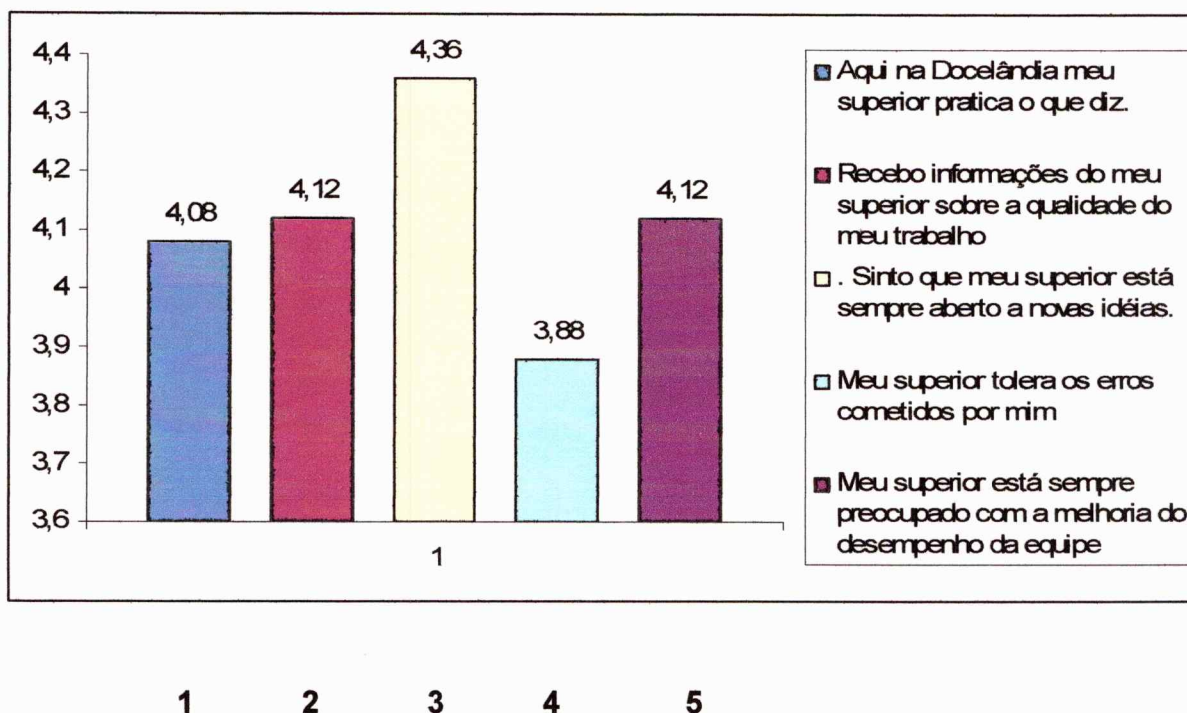
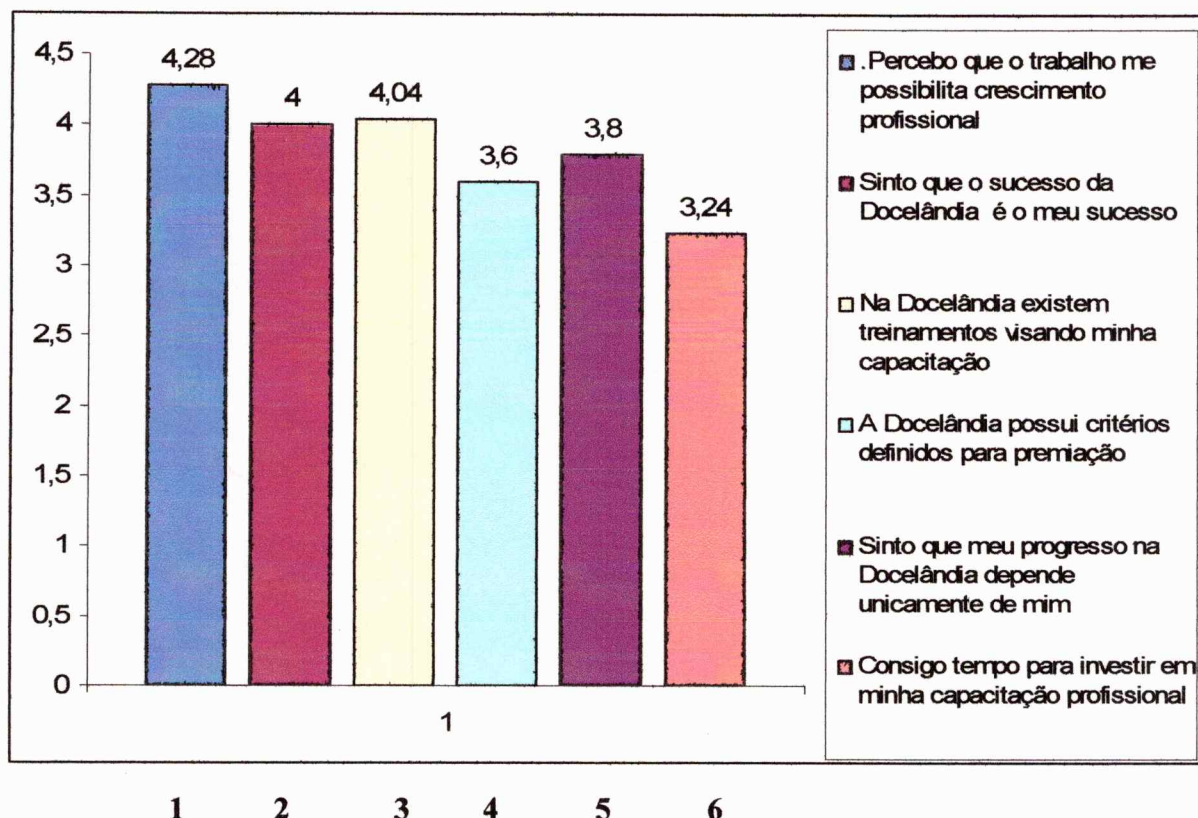


Gráfico 9 – liderança e Supervisores
Fonte: pesquisa de campo (2008)

Através do gráfico acima, percebe-se que há uma comunicação entre funcionários e gerentes, pois os mesmos estão abertos a novas idéias com 4,36 de média, um fato importante a ser comentado é que o superior aceita na maioria das vezes erros cometidos pelos funcionários com 3,88.

No gráfico abaixo foi feito uma análise quantitativa através de questionários onde foi distribuído entre os funcionários da empresa Docelândia de shopping, para analisar a o nível de satisfação e motivação, em relação a Gráfico desenvolvimento profissional.



Grafia 10 – Desenvolvimento profissional
Fonte: pesquisa de campo (2008)

Destaca se no gráfico 9 que o nível de pergunta foi o mais elevado mostrando uma media de 4,28, querendo dizer que eles estão satisfeito com seu desenvolvimento profissional na Docelândia,e que eles tem capacidades de crescimento nas lojas. Falando também que a media mais baixa do gráfico mostro que eles não tem muitos tempo para investir na sua capacidade profissional tendo uma media de 3,24.

No gráfico abaixo foi feito uma análise quantitativa através de questionários onde foi distribuído entre os funcionários da empresa Docelândia de shopping, para analisar a o nível de satisfação e motivação, em relação a imagem da organização

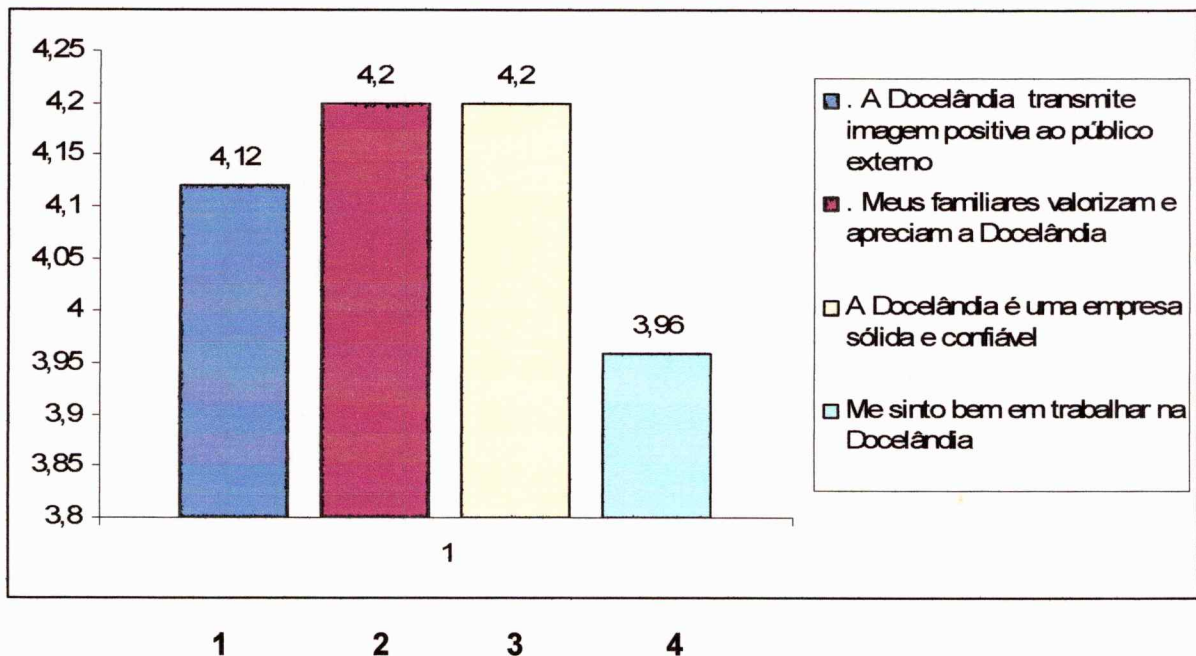


Gráfico 11- Imagem Organizacional
Fonte: pesquisa de campo (2008)

No gráfico acima afirma que os familiares deles valorizam e apreciam a Docelândia.

Mostrando no gráfico uma media de 4,2. E também com a media 4,2 mostra que a Docelândia é uma empresa sólida e confiável, o mais baixo foi a pergunta quatro querendo dizer que eles não se sente bem em trabalhar na Docelândia com a media de 3,96. Isso mostra que no ponto de vista deles a Docelândia transmite uma imagem positiva para eles.

No gráfico abaixo foi feito uma análise quantitativa através de questionários onde foi distribuído entre os funcionários da empresa Docelândia de shopping, para analisar a o nível de satisfação e motivação, em relação a remuneração

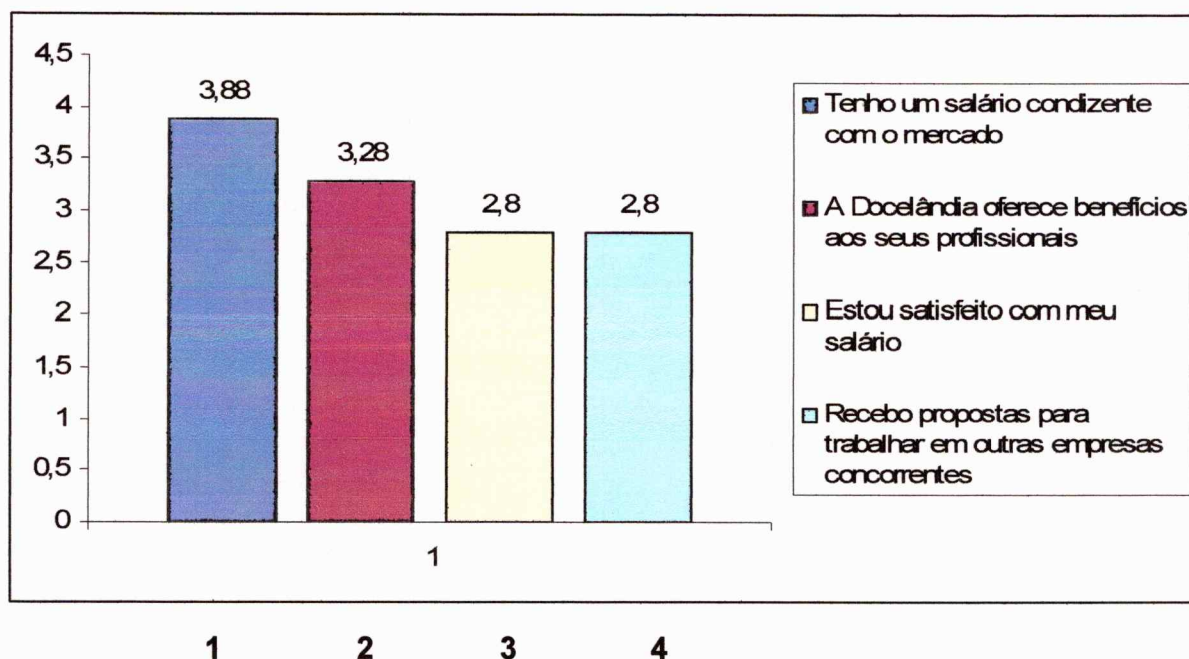


Gráfico 12 – Remuneração
Fonte: pesquisa de campo (2008)

No gráfico 12 mostra que eles não são muito satisfeitos com o salário a média foi de 2,8, e a outra mais baixa foi também de 2,8 querendo dizer que eles não recebem muitas propostas para trabalhar em outras empresas, mais a grande maioria mostra que tem um salário compatível com o mercado de trabalho.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

É importante frisar que o comportamento humano se difere de indivíduo para indivíduo, portanto é importante perceber esse comportamento da forma igual. Assim, é responsabilidade dos gestores aplicarem políticas e estratégias motivacionais que criem clima satisfatório, possibilitando aos empregados a oportunidade de melhorar continuamente, adequando-se da melhor maneira possível a empresa. Contudo se os empregados alcançam um nível de satisfação

excelente, a empresa. Terá como resultado um desempenho satisfatório, o que envolve maior atenção e compromisso com trabalho.

O presente trabalho avaliou cada fator motivacional, analisando cada questão referente a cada fator, para que fosse possível identificar, de forma mais aproximada possível, até que ponto as estratégias de motivação afetam ou contribuem para a satisfação dos funcionários da Docelândia de shopping.

Partindo para a análise dos fatores, observa-se que os fatores motivacionais estão em termo dos funcionários da Docelândia .

No que se refere satisfação da empresa, verifica-se que os funcionários estão satisfeitos, porem, existe a necessidade de expor para eles os objetivos e planos de trabalho da empresa para que se sintam partes da mesma. Em relação as normais administrativas, também , satisfazem a maioria, deixando a desejar no tocante à organização da empresa. No caso superviso é líder observa se a aceitação dos normais adotada entre os gestores.

Em se tratando em relação a salários, constatou-se na pesquisa, que os empregados não estão muito satisfeito, tendo uma media baixa. Mais os funcionários estão cientes que os salários que recebem é compatível com o mercado. Também o que deixo a desejar foi em relações a premiações, de funcionários destaque..

No que diz respeito as condições de ambiente de trabalho o resultado foi favorável mostrando que os funcionários tem um grau de satisfação, no espaço onde trabalha e também verifica-se o que eles tem um tempo suficiente para que o seu trabalho seja desenvolvido com qualidade.

Quanto ao índice que refere ao desenvolvimento profissionais, há uma quantidade muito expressiva de funcionários satisfeito com esses itens, devido as oportunidades de progresso dentro da empresa conhecendo o seu valor.

Também um item muito citado foi sobre a imagem da organização, mostrado que a Docelândia transmite uma imagem positiva para o publico externo,e mostrando um grau de satisfação elevado, o que se a respeita aos familiares dos funcionários que valorizam os seus trabalhos.

Recomendações:

Sabe-se ainda, que o profissional motivado produz muito mais para a organização, resultando em uma otimização dos seus serviços, recomenda-se também a empresa que esteja sempre melhorando e se preocupando mais com seus funcionários, os valorizando mais, se preocupando com seu bem-estar social.

Como forma de mudar essa situação, recomenda-se que a empresa procure investir em treinamentos específicos, cursos de capacitação (motivacionais, postura no trabalho e outros), cursos de reciclagem, mais incentivo no que se diz respeito a formação educacional, oferecendo a eles ferramentas que possam enriquecê-los como profissional nos dias atuais. Além de incentivá-los ao aperfeiçoamento contínuo de suas habilidades e capacidades, pois o capital humano/intelectual caracteriza o diferencial das organizações no mercado de trabalho.

Recomenda-se para esta empresa um planejamento de programa de incentivos, pois de acordo com os resultados na variável salarial há necessidade de injeção de benefícios a fim de que os funcionários possam executar suas tarefas com satisfação e comprometimento.

REFERENCIAIS

ALENCAR, Eunice M.L Soriano de. **Psicologia: introdução aos princípios básicos do comportamento**. 7 .ed. Petrópolis,Vozes.1986.200p.illustr

BATEMAN, Thomas S; SNELL, scott A. **Administração : construindo vantagem**. Tradução Celso Rimoli. São paulo : Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. 3 . ed. São paulo: Atlas, 1993.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica** . 4 ed. São Paulo:Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos**. 2 ed Rio de Janeiro:

CHIAVENATO, Idalberto. **Recurso Humano**. 4 ed. São Paulo, Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humano**. Ed.compactado.2.ed. São paulo: Atlas, 1992.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à psicologia**. São Paulo: Mc Grow – Hill do Brasil,1983.

GESTÃO de pessoas , não de pessoal: os melhores método de motivação e avaliação de desempenho. Rio de janeiro:Campos, c1997. (Harvard Business Review Book). Tradução de: Manage people, not personnel.

LAKATOS, Eva Maria; MARCANI, Marina de Andrade. **Tipos de pesquisa**. 4°ed, São paulo: Atlas,1999.

LOPES Tomas Vilavila. Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.