

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

SIMONE MARIA DE CARVALHO

**COMO A MOTIVAÇÃO INFLUENCIA NA PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE
CASO NA INDÚSTRIA DE CIMENTO NASSAU / FRONTEIRAS – PI**

PICOS – PI

Junho / 2011

SIMONE MARIA DE CARVALHO

**COMO A MOTIVAÇÃO INFLUENCIA NA PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE
CASO NA INDÚSTRIA DE CIMENTO NASSAU / FRONTEIRAS – PI**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI, em cumprimento parcial das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof. Msc. Élvia Florêncio Torres

PICOS – PI

Junho / 2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Universidade Federal do Piauí
Biblioteca José Albano de Macêdo
Serviço de Processamento Técnico

C331c
Carvalho, Simone Maria de.
Como a motivação influencia na produtividade: um estudo de caso na indústria de cimento Nassau / Fronteiras - PI / Simone Maria de Carvalho, Picos: 2011.
65 f.

Monografia (Bacharelado em Administração)-
Universidade Federal do Piauí, Picos, 2011.

Orientador(a): Profa. Msc. Élvia Florêncio Torres

1. Motivação - Pessoal. 2. Recursos Humanos. I.
Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB**

**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE**

SIMONE MARIA DE CARVALHO

**COMO A MOTIVAÇÃO INFLUENCIA NA PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE
CASO NA INDÚSTRIA DE CIMENTO NASSAU / FRONTEIRAS – PI**

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência da primeira, considera o (a) discente Simone Maria de Carvalho APROVADO (A).

Picos (PI), 27 de Junho de 2011

Prof^a. Élvia Florêncio Torres, Msc. (Orientadora)

Prof^a. Maria Alina Granja Cavalcanti, Msc. (Membro)

Prof^o. José Ribamar Pereira, Msc. (Membro.)

Dedico este trabalho em especial ao meu querido esposo Murilo, por toda a atenção a mim dedicada, ao meu filho João Emanuel, por ter me distanciado tantas vezes dele e mesmo assim sentir o amor incondicional e a compreensão nos momentos em que me distanciei. À Neta por ter cuidado tão bem do meu filho na minha ausência. A minha família por completo, pelas palavras de força e coragem e por terem aceitado a minha distancia por causa dos meus estudos. A minha vitória também é de vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me permitir o dom da vida. Ao meu esposo Murilo e meu filho João Emanuel, por compreender os meus momentos de ausência devido os estudos. Agradeço aos meus pais pelo carinho e a educação que me foi dada, pois através deles cheguei até aqui, para dizer o meu muito OBRIGADA!

Agradeço a minha família em Picos, à Neta e a minha sogra, por cuidarem do meu filho na minha ausência. Enfim, agradeço a todos os professores pelo carinho, dedicação e entusiasmo demonstrado ao longo do curso, em especial a minha Professora Élvia Florêncio Torres, pelo maravilhoso incentivo, animação, simpatia e por se mostrar sempre disponível a me auxiliar no andamento deste trabalho.

“Determinação coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho.”

Dalai Lama

RESUMO

O estudo da motivação se torna importante dentro do enfoque comportamental, devido ser necessário compreender os mecanismos que movem as pessoas para o bom desempenho, indiferença ou improdutividade, para colaborar ou prejudicar os interesses da organização e da administração. O presente trabalho tem a finalidade de avaliar os esforços do Setor de Recursos Humanos da Indústria de Cimento Nassau em Fronteiras – PI em busca da motivação, se esses esforços estão motivando os colaboradores, qual o nível de motivação e quais os fatores motivacionais predominantes nos indivíduos dentro da organização. Este trabalho justifica-se pela sua relevância que proporcionou para a área administrativa, a sociedade, a instituição estudada. Essas informações foram obtidas através de questionários aplicados aos colaboradores da Indústria e de uma entrevista feita junto ao Gestor de Recursos Humanos, com o intuito de analisar qual o grau de motivação, auto-estima e valorização pessoal do indivíduo na Indústria. Os dados foram tabulados no programa Excel, possibilitando o tratamento estatístico dos dados. Com base nos resultados do questionário aplicado com 80 colaboradores dos 420 que compõem a empresa, ficou notável que há um nível considerável de desmotivação no que diz respeito ao reconhecimento da empresa para com o colaborador e em relação ao tipo de remuneração. O resultado da entrevista com o Gestor é controverso as respostas dos funcionários, pois no ponto de vista da gestão, a empresa está cumprindo com o seu papel de motivar e manter um bom relacionamento colaborador *versus* empresa.

Palavras-chave: motivação, colaboradores, reconhecimento, benefícios, produtividade.

ABSTRACT

The study of motivation becomes important within the behavioral approach, because it is necessary to understand the mechanisms that move the people for a good performance, indifference or inefficiency, to cooperate, or harm the interests of the organization and administration. The present work has the purpose to evaluate the efforts of the Human Resources Sector of the Industry of Cement Nassau in Borders - IP in search of the motivation, if these efforts are motivating the employees, which is the level of motivation and what are the motivational factors prevailing in the individuals within the organization. This work is justified by its relevance which provided for the administrative area, the society, the study institution. The information was obtained by means of questionnaires to the staff of the Industry and of an interview made by the Manager of Human Resources, in order to analyze what is the degree of motivation, self-esteem and personal development of the individual in The Industry. The data were tabulated in the Excel program, allowing the statistical treatment of data. On the basis of the results of the questionnaire with 80 employees of 420 that make up the company, it was notable that there is a considerable level of motivation with regard to the recognition of the company with employee and in relation to the type of remuneration. The outcome of the interview with the Manager and controversial responses of the employees, because at the point of view of the management, the company is carrying out its role to motivate and maintain a good relationship collaborator versus company.

Keywords: motivation, collaborators, recognition, benefits, productivity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades Humanas.....	22
Figura 2 – Os três fatores determinantes da motivação.....	30

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo em que trabalha na empresa.....	37
Gráfico 2 – Nível de escolaridade dos colaboradores.....	37
Gráfico 3 – Como a empresa motiva o funcionário.....	39
Gráfico 4 – As necessidades do indivíduo.....	40
Gráfico 5 – O treinamento para desempenhar cargos	41
Gráfico 6 - Como a empresa vê as habilidades e os méritos do colaborador.....	43
Gráfico 7 - Promoção <i>versus</i> indicação do chefe.....	44
Gráfico 8 - Frustração no ambiente de trabalho.....	45
Gráfico 9 - Satisfação das necessidades voltadas para benefícios.....	46
Gráfico 10 - Relação colaborador <i>versus</i> chefe.....	48
Gráfico 11 - Como os superiores motivam os colaboradores.....	49
Gráfico 12 - Recompensa salarial.....	50
Gráfico 13 - Satisfação das necessidades fisiológicas.....	51
Gráfico 14 - Auto-realização profissional.....	52
Gráfico 15 - Satisfação no ambiente organizacional.....	53
Gráfico 16 - Oportunidades de opinar no ambiente de trabalho.....	54
Gráfico 17 - Chefia autocrática na organização.....	55
Gráfico 18 - Motivação para o trabalho na empresa.....	56

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	12
1.1 – Problemática.....	13
1.2 – Objetivos.....	15
1.2.1 – Objetivo Geral.....	15
1.2.2 – Objetivos Específicos.....	15
1.3 – Justificativa.....	16
2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 – Histórico e Conceito de Motivação.....	18
2.2 – Teorias Motivacionais.....	18
2.2.1 - Hierarquia das Necessidades Humanas.....	19
2.2.2 - Teoria dos dois fatores.....	21
2.3 – Motivação no Trabalho.....	23
2.3.1 – Relação motivação X produtividade.....	25
2.3.2 – Motivação para estimular a produtividade.....	27
2.4 – Os incentivos motivacionais.....	28
3 – METODOLOGIA DA PESQUISA.....	31
3.1 – Caracterização da pesquisa.....	31
3.2 – Delineamento da pesquisa.....	31
3.3 – Plano de coleta de dados.....	33
3.4 – Análise dos dados.....	34
4 – ANÁLISE DOS DADOS.....	36
4.1 – Histórico da empresa.....	36
4.2 – Características da motivação na Fábrica de Cimento Nassau.....	38
4.3 – Fatores motivacionais predominantes dos colaboradores da Indústria de Cimento Nassau.....	41
4.4 – As habilidades do indivíduo.....	42
4.5 – Motivação do indivíduo na organização.....	44
4.6 – Fatores motivacionais predominantes.....	49
4.7 – Auto-realização profissional.....	51
4.8 – O ambiente organizacional.....	52
4.9 – Motivação para o trabalho.....	55

5 - Fatores motivacionais predominantes dos colaboradores da Indústria de Cimento Nassau.....	57
5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
REFERÊNCIAS.....	61
APENDICE 1 – Roteiro da entrevista com o Gestor de Recursos Humanos.....	63
APENDICE 2 – Roteiro do questionário aplicado aos colaboradores.....	65

1- INTRODUÇÃO

Nas teorias clássicas e científicas, o enfoque motivacional era baseado na remuneração do funcionário, mas no decorrer do processo, o empregado foi buscando outras preocupações com seu emprego além da remuneração. Existe uma grande luta para garantir a sobrevivência, em meio a esse cenário de competitividade e cobranças. Muitas empresas conseguem manter um bom relacionamento com seus empregados, conquistando a sua colocação no mercado, mantendo um ambiente de trabalho saudável e em constante crescimento. Segundo Chiavenato (2005), funcionário mais feliz ajuda a gerar lucros maiores.

O estudo da motivação abrange os diferentes modos de como se dar o comportamento do indivíduo, já que a motivação existe dentro das pessoas, influenciando o seu comportamento. As várias teorias motivacionais procuram identificar nos indivíduos as necessidades que são mais comuns entre elas, para que em uma organização, ambos os lados sejam beneficiados, tanto o gerente como os seus subordinados.

A administração motivacional se torna complexa pelo fato de que cada indivíduo possui interesses e fatores motivadores diferentes. Primeiramente, os trabalhadores reagem a um incentivo – salário, sob condições de aproveitamento do ambiente, dos instrumentos de trabalho e do valor do trabalho. Atualmente as organizações têm despertado o interesse em promover a motivação para obter bons resultados, isso através de treinamentos, dinâmicas, palestras, esses eventos isolados atendem as necessidades momentaneamente, mas em longo prazo são esquecidos pelos funcionários. De acordo com Chiavenato (2005), quando as pessoas ingressam e permanecem em uma organização, passam a desenvolver certas necessidades e expectativas que precisam ser atendidas para que percebam que seus esforços e investimentos pessoais produzem retornos significativos e se sintam motivados.

A estratégia de motivação na empresa deve ser empregada de forma que proporcione o espírito de cooperação entre as equipes, diminuindo a rivalidade entre colaboradores. As pessoas, em geral, esperam serem reconhecidas pelo seu trabalho, serem premiadas por alcançar metas e resultados, receber apoio e elogios do chefe e colegas e receberem informações corretas para tomarem suas decisões. Mesmo com todas as dificuldades existentes, as organizações têm à sua frente, o grande desafio de atrair à sua mão-de-obra e criar condições para que tais pessoas permaneçam na organização; façam seu trabalho com eficácia e sintam-se satisfeitas no desempenho de seus cargos.

Sendo assim, os indivíduos agem da forma que acreditam que serão levados ao seu objetivo desejado, ressaltando que o fator motivação é variável, pois à medida que suas necessidades vão sendo atendidas, o indivíduo já vai buscando novos objetivos e finalidades.

O processo motivacional se torna bastante difícil de entender pelo fato de não haver uma única motivação que determine como os trabalhadores se conduzirão com relação ao desenvolvimento de suas tarefas, ou seja, não há estratégia específica que faça com que todos tenham um moral elevado.

A motivação é considerada importante, no que diz respeito ao sucesso empresarial, onde o indivíduo sente-se realizado na execução de algum projeto ou mesmo na gestão de algum setor. Em geral, as pessoas almejam planos de carreiras, benefícios e incentivos salariais, a esse respeito Maximiano (2006), afirma que as recompensas materiais são as que oferecem maior atrativo para as pessoas.

Segundo Vroom (1997) tanto sob o ponto de vista da administração, como dos trabalhadores, o sucesso é um tipo de motivação que não nasce sozinho, depende tanto da tecnologia adotada na organização, como do desempenho e da qualidade exercida pelas pessoas que ali trabalham em torno de um mesmo objetivo. A conotação do trabalho e da motivação deve estar em sintonia com os valores e cultura da organização.

No ambiente interno e externo da organização, a motivação é uma das principais alavancas da inovação, contribuindo efetivamente para o alcance da competitividade global das organizações. Nesse contexto, o presente trabalho objetiva definir o comportamento organizacional e as relações entre participantes e organizações, seus conflitos e suas interações e avaliar de forma clara os fatores motivacionais dos colaboradores da Fábrica de Cimento Nassau / Fronteiras – PI e como a motivação influencia no desempenho dos trabalhadores.

1.1- Problemática

O presente trabalho busca saber quem é o responsável pela motivação das pessoas dentro da organização, pois o que se vê é que qualquer que seja o modo desenvolvido pela empresa para motivar seus colaboradores, este é o momento de valorizar a experiência profissional do indivíduo, que têm conhecimento no que faz, de criar um ambiente onde as pessoas tenham prazer em trabalhar, onde possam expressar seu potencial criativo, sua inteligência, intuição e capacidades que busquem favorecer o crescimento da organização onde elas estão inseridas.

Levando em conta todas as pessoas de uma organização, pergunta-se afinal quem é o responsável pela motivação do indivíduo na empresa? Deve ser a própria pessoa ou a motivação é função gerencial? A política salarial das organizações é um estímulo que move o indivíduo em busca de novos conhecimentos e conseqüentemente serem recompensados com elogios e reconhecimento?

Analisar as partes motivacionais e a influência que elas exercem no comportamento dos indivíduos, é um trabalho complexo e deve ser bastante discutido.

Infelizmente, em muitas organizações é muito comum encontrar um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem, esses trabalhadores não experimentam, portanto, nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por aquilo que fazem em seu trabalho (BERGAMINI, 2006, p.35).

Ainda segundo Bergamini (2006) quando se fala em motivação, a metodologia mais adequada de pesquisa é aquela que analisa o ser humano vivo interagindo no seu habitat natural, onde procuram manterem-se sempre motivadas, numa busca constante por algo melhor, procurando suprir suas necessidades próprias, seus desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos.

Todas as teorias históricas e contemporâneas de motivação estão ligadas as necessidades, impulsos e estados motivadores e passam a ser importunos, indesejáveis e desagradáveis e esses estados indesejáveis podem ser reduzidos através do comportamento motivado, da procura de metas e respostas consumatórias.

Vale salientar que a motivação é um impulso que vem de dentro e tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa, não se pode fazer nada para conseguir motivar uma pessoa sem que ela esteja apta para tal atividade, é importante ter capacidade de executar tal trabalho e que se tenha vontade para isso.

Todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência, portanto quanto maior for este estado, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. Quanto maior a necessidade, maior a motivação (BERGAMINI, 2006, p.89).

No que diz respeito à melhoria da motivação e satisfação dos trabalhadores, os líderes das empresas deveriam procurar meios para tornar o ambiente de trabalho mais produtivo, agradável e propício a inovação, respeitando assim as características das atividades

desenvolvidas, para valorizar o trabalho, estimular a criatividade e aumentar o nível de responsabilidade.

É necessário que as empresas reavaliem seu comportamento com relação aos colaboradores, visando criar um melhor ambiente de trabalho, onde os indivíduos tenham a liberdade de expressar idéias, compartilhar e propor soluções aos problemas comuns na empresa como um todo.

Cada modo de motivação deverá ser levado ao conhecimento de toda a empresa, como forma de criar uma cultura de estímulo à inovação constante do trabalhador dentro da organização, pois cada indivíduo age de maneira pela qual acredita que será levado ao objetivo que deseja.

Com base nisso pergunta-se: **Qual o fator motivacional dos colaboradores da Fábrica de Cimento Nassau/Itapissuma em Fronteiras – PI e sua influência no desempenho das atividades exercidas?**

1.2-Objetivos

1.2.1-Objetivo Geral

Avaliar o fator motivacional dos colaboradores da Fábrica de Cimento Nassau/Itapissuma em Fronteiras – PI e sua influência no desempenho das atividades exercidas.

1.2.2-Objetivos específicos

- Descrever os esforços do departamento de Gestão de Pessoas em busca da motivação no ambiente organizacional da Indústria de cimento Nassau
- Verificar o nível de motivação alcançado pelos funcionários;
- Identificar nos colaboradores os fatores motivacionais predominantes;
- Analisar a influência da motivação no desempenho dos trabalhadores.

1.3- Justificativa

Esse trabalho tem a finalidade de avaliar os fatores motivacionais, tais como remuneração e benefícios desempenhados na indústria de cimento Nassau/Itapissuma, buscando saber como as empresas estão retendo seu capital humano. É necessário pesquisar e coletar dados para saber quais os objetivos que norteiam essa organização.

A motivação é baseada nas necessidades de crescimento e seus benefícios aparecem em um longo período já que a recompensa final da motivação é o crescimento pessoal.

Esse trabalho se desenvolve com bases na qualidade das relações entre empresa e seus colaboradores, verificando se os funcionários sentem-se satisfeitos por estar ali, de fazerem o seu trabalho e se recebem o retorno devido pelo desempenho de suas atividades.

A relevância desse trabalho para a área administrativa está em analisar a motivação na Indústria de Cimento Nassau/Itapissuma e detectar a capacidade de elaborar planos de ação coerentes e com perspectivas de sucesso que motivem tanto os gestores como os colaboradores, estabelecendo um paralelo com as referências bibliográficas estudadas.

Para a empresa, a pesquisa se torna importante pelo fato de analisarmos os fatores que motivam ou desmotivam os funcionários e assim quando a motivação não se fizer satisfatória, que os gestores procurem meios adequados para que possam acertar os erros e satisfazer a Indústria por completo.

É importante verificar o grau de preocupação das empresas com o fator motivação, para alavancar a gestão de pessoas num mundo tão globalizado e analisar se as empresas estão preocupadas em oferecer aos seus colaboradores cursos de treinamento, seminários, workshops, para agregar valores e maiores oportunidades de desenvolvimento.

Vê-se que pelo lado do colaborador, existe a necessidade em acompanhar seu crescimento profissional e sua valorização no mercado. Já pelo lado das empresas existe uma grande preocupação com a concorrência, qualidade dos produtos, perdas na produção e mercado.

“Os funcionários precisam considerar atraentes as recompensas oferecidas, alguns podem desejar promoções porque buscam poder, mas outros podem desejar alguma forma de benefício como fundo de pensão, pois são mais velhos e desejam ser segurados na aposentadoria” (Vroom, 1997, p. 21).

Os líderes devem motivar seus funcionários com fatores que sejam o diferencial, para assim reduzir a jornada de trabalho, colocar o salário em dias, benefícios; comunicações e participação no trabalho. É necessário que haja comprometimento pelas duas partes.

O trabalho busca trazer para a sociedade a visão geral do que é realmente a motivação e quais os benefícios que ela proporciona para os colaboradores e a sociedade como um todo. Os estímulos para a motivação faz com que as pessoas lembrem-se de sua importância e seus valores diante da organização, para que as pessoas em tempos futuros possam lidar com a complexidade da motivação e seus fatores de forma que possam se sentir motivados no desempenho de suas atividades, trazendo benefícios para si e para a empresa.

A motivação é de caráter interno, vem de dentro pra fora, o principal responsável pela motivação é o próprio indivíduo. Esse trabalho desperta na pesquisadora o interesse para fazer um estudo mais aprofundado sobre a motivação, por gostar do assunto e se considerar uma grande impulsionadora da motivação no comportamento humano, para que no futuro possa utilizar os conhecimentos aqui adquiridos de forma adequada para elevar a auto-estima e produtividade dentro de uma organização.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – Histórico e Conceito de Motivação

A motivação procura explicar porque as pessoas se comportam, que conforme Maximiano (2010) indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for, e que está baseada em três propriedades: direção (para onde a motivação leva o comportamento), intensidade (amplitude da motivação) e a permanência (duração da motivação).

A Administração Científica baseava-se na concepção do *homo economicus*, segundo o qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho, onde ele pretende maximizar seus rendimentos e cujos princípios se basearam na estrutura formal e nos processos das organizações. Toda a Abordagem Clássica da Administração se baseava nessa estreita teoria da motivação.

O experimento de Hawthorne foi um dos eventos mais importantes na história do enfoque comportamental na administração, foi realizado entre 1927 e 1933 e depois fez parte de um programa mais amplo, orientado pelo professor Elton Mayo e que durou até 1947. Elton Mayo (1933, *apud* MAXIMIANO, 2010) e sua equipe demonstraram uma teoria da motivação contrária a do *homo economicus*, onde o ser humano é motivado, não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas, que a recompensa salarial não é o único fator decisivo que motiva o trabalhador dentro da organização, são muitos os meios de reconhecer e valorizar o comportamento positivo das pessoas, oferecendo desafios e desenvolvendo programas de reconhecimento instantâneo, como por exemplo, brindes, um dia de folga, um mês de estacionamento grátis, entre outros.

Nota-se que as diferentes teorias resultam em um modelo de motivação que significa que todo comportamento sempre tem uma causa, seja ele interna ou externa, que causa efeito no comportamento das pessoas e essas teorias construíram uma das bases do enfoque comportamental na administração.

2.2 – Teorias Motivacionais

A motivação é um processo de diferentes escolhas no comportamento das pessoas, uma espécie de força interna que se manifesta, regula e sustenta as ações mais importantes. Normalmente é empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontades e intenções. Envolve sentimentos de realização e de

reconhecimento profissional, manifestados por meio dos exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho.

Conforme Maximiano (2010) um dos principais objetivos da Administração Científica foi buscar a melhoria do trabalho do empregado, melhorando conseqüentemente a produtividade do trabalhador, dando maior satisfação ao empregador e grande prosperidade aos trabalhadores. O segundo objetivo foi utilizar a melhor maneira para motivar o trabalhador a realizar o seu trabalho o mais rápido possível, com isso Taylor (1995, *apud* MAXIMIANO, 2010) propôs que o trabalhador receberia pela sua produção, ou seja, quanto mais o trabalhador produzisse, mais ele ganhava. Mas para o sucesso dessa idéia só se concretiza com a colaboração de todas as partes da organização, onde com certeza todos seriam beneficiados.

A administração poderia então estabelecer um pagamento por peça de forma que o trabalhador se visse compelido a trabalhar o suficiente para assegurar remuneração razoável (MAXIMIANO, 2010, p.55).

De acordo com Motta (2009) os autores da Escola de Relações Humanas têm em um ponto em comum com os autores clássicos: consideram o ser humano, um ser passivo, onde todos reagem da mesma forma aos estímulos aos quais são submetidos na organização. Já a Escola Clássica de Administração considerava apenas fatores econômicos e a Escola de Relações Humanas considerou mais fatores afetivos e sociais, além dos econômicos, mas manteve a mesma forma de organização do trabalho.

2.2.1 – Hierarquia das Necessidades Humanas

Dentro das explicações modernas sobre o conteúdo da motivação, as pessoas são motivadas essencialmente pelas necessidades humanas, quanto mais forte a necessidade, mais intensa é a motivação. Maslow (1943, *apud* CHIAVENATO, 2002) considerava o homem complexo como um indivíduo que tem suas necessidades para satisfazer seus desejos mais pessoais, bem como sua aprendizagem e realização.

Em teoria, ao buscar ativamente sua auto-realização no trabalho, os indivíduos se envolvem mais com a organização e canalizam sua energia vital produtiva para a consecução dos objetivos organizacionais (MOTTA, 2009, p.64).

O estudo da motivação do comportamento requer também o conhecimento das necessidades humanas. A Teoria das Relações Humanas constatou que quando essas necessidades são satisfeitas, o indivíduo procura atender suas necessidades mais complexas. Maximiano (2006) mostra que a motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direções aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades. Segundo Maslow (1943, *apud* MAXIMIANO, 2010) os níveis ou estágios de motivação correspondem às necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

- Necessidades fisiológicas – são as necessidades primárias do indivíduo, são instintivas e já nasceram com os indivíduos e estão situadas no nível mais baixo. São: necessidade de alimentação, de repouso e sono, abrigo, de atividade física, satisfação sexual, entre outras.

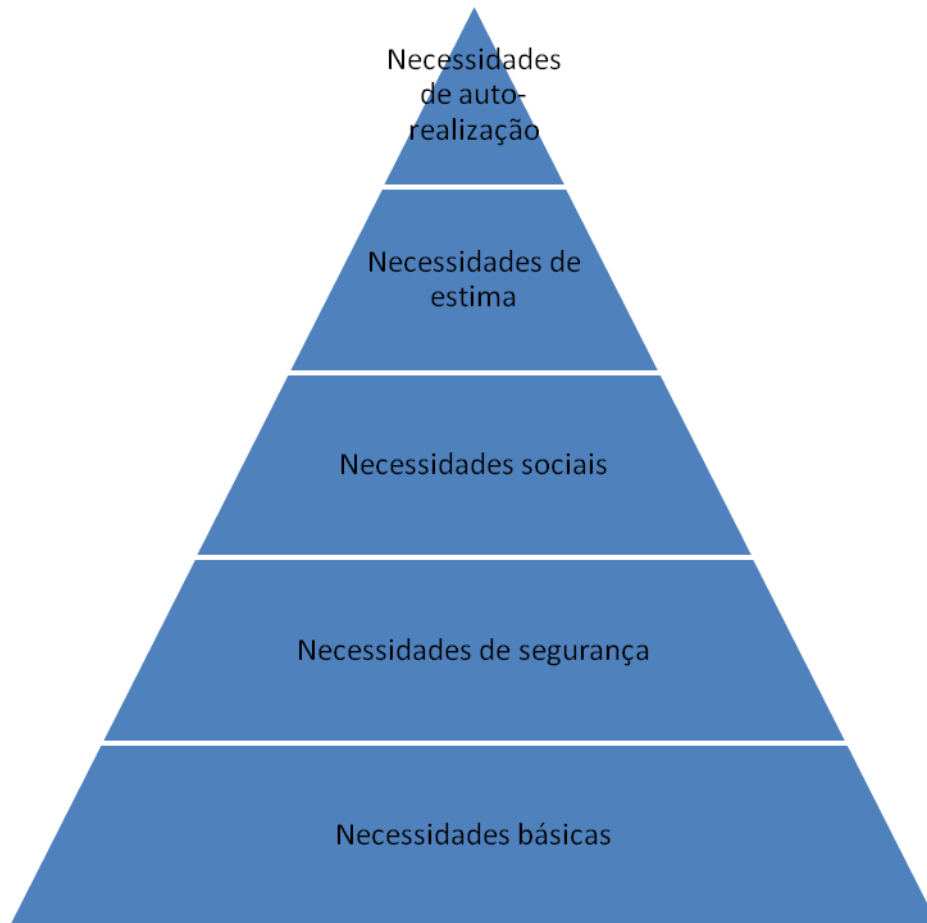
- Necessidades de segurança – são as necessidades de proteção contra ameaças, de segurança íntima, de proteção contra doenças, desemprego, de participação, de autoconfiança e necessidade de afeição.

- Necessidades sociais – são as necessidades de amizade, afeto e interação social.

- Necessidades de estima – necessidades de estima tanto por o indivíduo como por parte dos outros.

- Necessidade de auto-realização – classificadas como as necessidades mais elevadas e originam-se da cultura e da educação da pessoa. É a necessidade que algumas pessoas têm de ser o seu melhor e de estar em contínuo autodesenvolvimento.

Figura 1 - Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.



Fonte: Chiavenato, 2002, p.115

O trabalho de Maslow foi um grande marco para a passagem da fase mecanicista para a fase humanista nas concepções acerca do trabalho humano, o que abriu caminho para a psicologia aplicada à administração e outros estudos e teorias, e que foi fundamental para entender o fator motivação. Seus estudos levavam mais em conta o fator de satisfação dos indivíduos, sua personalidade e seu desenvolvimento humano, deixando em segundo plano a organização.

2.2.2 – Teoria dos dois fatores

Frederick Herzberg (1959, *apud* MAXIMIANO, 2010) formulou a teoria dos dois fatores, que explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para conseguir a motivação. Para ele existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

- Fatores higiênicos: são os fatores extrínsecos, estão localizados no ambiente que norteia as pessoas, criam o clima psicológico e material benéfico e influenciam a satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado.

Situam-se no ambiente externo que circunda o indivíduo. Tradicionalmente apenas os fatores higiênicos eram utilizados na motivação dos empregados: o trabalho era considerado uma atividade desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho (CHIAVENATO, 2002, p.118)

Se os fatores higiênicos forem precários, predomina a insatisfação do indivíduo, e por esse motivo também são chamados de fatores insatisficientes. Os principais fatores higiênicos que causam insatisfação são: baixo salário, pouca interação com colegas, superiores e subordinados, ambiente de trabalho mal estruturados, políticas de empresa imprevisíveis, entre outras.

- Fatores motivacionais: são os fatores intrínsecos e estão sob o controle do indivíduo, pois se relaciona com aquilo que ele faz e desempenha. O efeito dos fatores motivacionais nas pessoas é profundo e estável.

Envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho (CHIAVENATO, 2002, p.118)

Se os fatores motivacionais forem ótimos, o indivíduo sente-se realizado e satisfeito, mas se forem duvidosos, eles evitam a satisfação. Esses fatores são denominados satisficientes por estarem relacionados com a satisfação, são eles: sucesso na profissão, prazer no trabalho, interação com colegas e superiores, trabalho e ambiente de trabalho bem estruturados, dentre outros.

É importante lembrar que os fatores motivacionais e higiênicos são independentes e não se conectam um com o outro. A teoria dos dois fatores estabeleceu que a motivação vem do trabalho e não do ambiente de trabalho, as pessoas em geral gostam mais de seu trabalho do que do ambiente, especialmente quando desempenham tarefas que correspondem a suas capacidades ou objetivos.

2.3 – Motivação no trabalho

O comportamento humano é motivado, onde a motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. É necessário que haja um ciclo motivacional, onde o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico, até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade cria um estado de tensão que conduz a um comportamento ou ação para alcançar a satisfação da necessidade, quando há a satisfação, o organismo retorna a seu estado de equilíbrio inicial até que outro estímulo sobrevenha.

Vroom (1997) chama a atenção para a dificuldade de se conquistar a lealdade dos indivíduos em uma empresa, pois a empresa estipula metas a serem cumpridas a longo prazo, mas os funcionários normalmente se concentram em horizontes de curto prazo, a fim de atender suas necessidades em termos de remuneração, salários, condições de trabalho, etc. Os relacionamentos eficazes entre indivíduos e empresas baseiam-se na confiança dos funcionários de que existe uma ligação entre essas metas. Portanto o desenvolvimento da confiança exige que sejam superados anos de más experiências e a crença de que muitos funcionários de que as empresa exploram as pessoas.

A alta gerência responsável, generosa e esclarecida desenvolverá um grupo de funcionários eficazes, pois suas práticas atenciosas e humanas inevitavelmente se disseminarão e permearão a organização (VROOM, 1997, p.11).

Se no início desse século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente essa percepção muda de sentido, então, passa-se a entender que cada pessoa já trás dentro de si suas próprias motivações. É importante encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes nas pessoas e agir de tal forma que os indivíduos não percam a sua sinergia motivacional. O ser humano não se submete passivamente ao desempenho de atividades que lhe sejam impostas e que, por conseguinte, não tenham para ele nenhum significado, com isso vê-se que o fracasso da maioria das empresas não esta na falta de conhecimento técnico e sim, na maneira de lidar com as pessoas.

Quando se fala em motivação humana, parece inapropriado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente do qual se lança mão quando o objetivo é a busca de uma explicação ao mesmo tempo mais abrangente e mais precisa sobre as possíveis razões que levam as pessoas a

agir. Existem muitas razões que explicam uma simples ação (BERGAMINI, 2006, P.26).

O estudo da motivação abrange em ultima análise, as tentativas de conhecer como o comportamento é iniciado, persiste e termina. Isso implica conhecer aqueles tipos de escolhas que são feitas, uma vez que tais escolhas seguem a orientação proposta pela individualidade de cada um.

Bergamini (2006) identificou quatro estilos de comportamento motivacional nas organizações:

- **Orientação participativa** – é a característica das pessoas consideradas como “formadoras de talento”, são prestativas, leais e assumem a inteira responsabilidade por aquilo que fazem. Essas pessoas desenvolvem trabalhos em áreas que predomina o trabalho em equipe, paciência e ajuda aos demais colaboradores;

- **Orientação para a ação** – esse tipo de orientação caracteriza o indivíduo que sente prazer ao fazer com que as coisas aconteçam, essas pessoas gostam de desafios em que possam mostrar sua competência pessoal, estão sempre em constante progresso e são facilmente reconhecidas;

- **Orientação para a manutenção** – esse tipo de orientação caracteriza o indivíduo que tem no reconhecimento o real valor profissional feito com justiça, mostram também a importância que dão ao trabalho em si e valorizam a responsabilidade como sendo elemento fundamental para a realização pessoal. Essas pessoas se identificam com áreas de trabalho onde requer maior aprofundamento no estudo de dados concretos.

- **Orientação para a conciliação** – esse tipo de orientação caracteriza o indivíduo que está em constante progresso e evolução, destacando também a sua satisfação no que diz respeito ao reconhecimento do seu valor pessoal. Essas pessoas se identificam com áreas em que possam auxiliar as habilidades sociais, como por exemplo, cargos de assessoria.

Sendo assim, a orientação seguida pelo estilo de comportamento motivacional é um fator que permite delinear a conduta que o comportamento deve tomar, diferenciando assim as pessoas quanto à forma de percorrer determinada via até chegar aos objetivos traçados.

2.3.1 – Relação motivação X produtividade

A integração e a produtividade do trabalhador são desafios difíceis e, aparentemente, até impossíveis de serem obtidos na conjuntura atual, em que o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira assustadora em todas as partes do mundo. A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em um determinado período de tempo. O que todos gostariam de fazer é criar um ambiente no qual pessoas trabalhem bem, um ambiente que ajude a enriquecer a vida dos colaboradores, um lugar que deva satisfazer tanto os requerimentos do trabalhador quanto do seu empregador, atendendo as necessidades da comunidade como um todo. A criação de tal ambiente parece bastante complicada, pois presume um acordo entre pessoas os indivíduos são totalmente diferentes uns dos outros. Mas o fato de as pessoas serem diferentes entre si torna-se o que elas têm em comum e é um bom ponto de partida.

Conforme Maximiano (2000) existe dois grupos motivacionais que influenciam no desempenho das pessoas, são eles:

- **Motivos Internos** – são aqueles que surgem do próprio indivíduo como: aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. São os impulsos internos, de natureza fisiológica e psicológica, danificados por fatores sociológicos como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte.

De acordo com Bergamini (2006), motivação intrínseca é uma força que se encontra no interior de cada indivíduo e que pode estar ligada a um desejo. Quanto maior for o estado de carência, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. O não atendimento dessas necessidades ameaça a integridade física e psicológica do indivíduo, há uma quebra de equilíbrio. Não é difícil perceber que as pessoas dedicam mais tempo às atividades para as quais estão motivadas, propondo que motivação seja uma questão de distribuição do tempo disponível.

As pessoas entram em ação por varias razões. Há, no entanto, grande diferença entre o movimento que se origina das reações aos agentes condicionantes extrínsecos ao indivíduo e a motivação que nasce das necessidades internas e que tiram a sua fonte de energia dessas necessidades e emoções (BERGAMINI, 2006, p.84)

Entende-se assim que a motivação é um impulso que está no interior de cada pessoa, e que não se pode conseguir a motivação de um individuo sem que ele esteja disposta a isso, é preciso que uma pessoa tenha vontade e aptidão para a motivação.

- Motivos externos – são aqueles que surgem dentro da situação ou o ambiente em que a pessoa se encontra. São os estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem as necessidades, despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada.

Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Conseqüentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho (MAXIMIANO, 2006, p.268).

Os comportamentalistas desenvolveram um estudo bem apurado defendendo a teoria de que qualquer comportamento pode ser modificado por meio das técnicas e, que motivação é sinônimo de condicionamento. As suposições defendidas pelos teóricos dessa escola, que tinha como principal objetivo conseguir a modificação do comportamento por meio das técnicas de condicionamento, não mostrou grande complexidade.

Tais pesquisadores pressupõem 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. É a isso que se chama de reforçadores de comportamento (BERGAMINI, 2006, p.39).

Ainda segundo Bergamini (2006), em termos de conduta organizacional, alguns estudos da linha comportamentalista propõem que o interesse dos funcionários pelas recompensas externas tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório.

Os motivos externos podem ser divididos em duas categorias principais – o trabalho e as condições de trabalho – segundo uma classificação feita numa teoria proposta por Frederick Herzberg, que exerceu grande influência nos estudos sobre a motivação (MAXIMIANO, 1995, p. 318 e 326).

Conforme Bergamini (2006), o uso inapropriado dos termos motivação e condicionamento talvez seja a razão mais forte para se confundirem fenômenos qualitativamente diferentes. Eles não são absolutamente a mesma coisa, embora muitas pessoas se utilizem das duas palavras como se elas tivessem o mesmo sentido. Esse uso indiscriminado dos conceitos de condicionamento e motivação, como se fossem sinônimos, dá origem a um dos mais significativos problemas quanto ao verdadeiro entendimento daquilo que representa a maior fonte interna de energia do comportamento humano.

2.3.2 – Motivação para estimular a produtividade

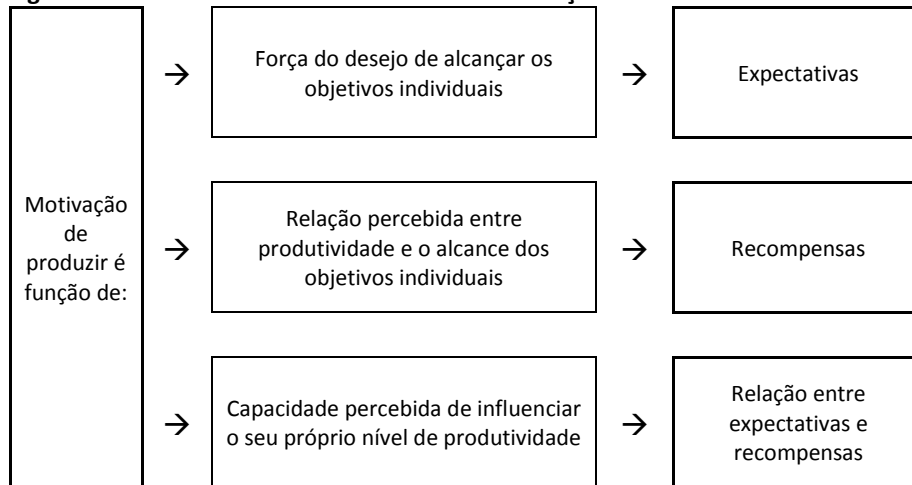
Atitudes motivadas geram crescimentos profissionais quanto pessoais que elevam a auto-estima do ser humano e quando é valorizado, quando é depositado nele confiança, e, seus trabalhos elogiados, conseqüentemente a qualidade de seu trabalho será eficaz e de visível crescimento. Isso acontece devido à influência da motivação em suas atitudes. A motivação move resultados, cumpre metas, atinge objetivos e cria facilitadores emocionais para driblar as dificuldades do dia-a-dia.

A palavra "produtividade" atualmente é utilizada por milhões de pessoas, com o objetivo de melhorar os seus rendimentos no trabalho. Esse rendimento envolve uma série de fatores, tais como qualidade e quantidade de matérias-primas empregadas; atualização tecnológica utilizada; habilidade profissional dos empregados; condições do ambiente de trabalho etc. Contudo, entre todos esses fatores, um destaca-se sobremaneira por sua crescente importância: o grau de interesse com que os empregados utilizam sua capacidade para obter um aumento na quantidade e qualidade do rendimento de suas tarefas. Esse fator denomina-se "produtividade de trabalho", e depende exclusivamente da motivação interior do indivíduo.

Segundo Cherques (1991) a motivação é o que influencia nos bons resultados da produtividade. Aqueles que ainda não perceberam que o sucesso da sua equipe depende da motivação vivenciam teorias ultrapassadas. É preciso incorporar nas organizações a perspectiva de futuro, a rotina de trabalho, o reconhecimento pelo trabalho bem feito. No mercado atual, caracterizado por novas empresas e novos negócios, existem excelentes oportunidades e desafios que muitos profissionais não querem perder. Seja como funcionário de uma nova empresa ou mesmo como sendo dono do seu próprio empreendimento.

Chiavenato (2005) mostra que a grande dificuldade das organizações hoje é alcançar e manter resultados positivos e consistentes, independentemente do setor que ela atua. As empresas precisam contar com o comprometimento e o grande desempenho das equipes, dando importância a esses três fatores: expectativas (crença de que o esforço produz o resultado), recompensas (gratificação recebida pelo alcance dos objetivos individuais) e relação entre expectativas e recompensas (quando se começa a alcançar os objetivos, há uma grande influência na produtividade para que o indivíduo possa ser recompensado cada vez mais).

Figura 2 - Os três fatores determinantes da motivação.



Fonte: Chiavenato, 2005, p.221.

O gestor deve identificar os problemas e anseios que sua equipe enfrenta e, por meio de campanhas motivacionais e treinamentos, ajudar a melhorar o desempenho dos colaboradores. Atualmente, nas empresas, é preciso doses extras de pessoas competentes, integradas, confiantes, criativas e ágeis para surpreender a concorrência, os consumidores e os clientes. É necessário enfrentar desafios, para que o indivíduo trabalhe o agir e o pensar, o que é fundamental para o desenvolvimento dos negócios. Essa é uma das grandes barreiras das lideranças e dos profissionais de RH: remover barreiras emocionais que impedem o comprometimento por completo das pessoas nas organizações e manter equipes inteiras motivadas, comprometidas e empenhadas, não é simples. Se o objetivo é melhoria de desempenho, aumento da qualidade e fidelização das equipes internas pode-se afirmar que motivar, reconhecer e recompensar fará com que a empresa desenvolva o que tem de mais importante: o capital humano.

2.4 – Os incentivos motivacionais

Os fatores motivadores são recomendados para alcançar níveis mais altos de necessidades. São os fatores motivacionais que trazem satisfação e o aumento da produtividade em níveis de excelência. Segundo Silva (2004) a chave da motivação está em reestruturar significativamente os cargos, para que sejam desafiadores e recompensadores, que provoquem oportunidades crescentes para realização, responsabilidade, crescimento e reconhecimento.

É desagradável para o administrador quando ele é surpreendido por funcionários em situação de descontentamento, por não ter planejado o seu sistema motivacional. A prática da

motivação corretiva, nessas situações torna-se vulnerável o trabalho do Administrador, chegando muitas vezes a passar por situações não muito cômodas. Chiavenato (2005) cita que para o administrador planejar o seu sistema motivacional, ele deve estar atento para os seguintes incentivos:

- Dinheiro – É o incentivo mais usado, possibilita o atendimento das necessidades básicas e de segurança, mas não pode de modo algum satisfazer as necessidades sociais e de auto-realização.

- Segurança – Incentivo obtido na forma de assistência médica, hospitalar, ou através de práticas administrativas, com o objetivo de proporcionar a estabilidade desejada aos funcionários. No entanto se o salário não for suficiente para satisfazer as necessidades fisiológicas, a possível estabilidade não alcançará os efeitos desejados.

- Participação – Tem um efeito positivo para a organização, pois o funcionário participa do processo de tomada de decisão e das resoluções dos problemas do dia-a-dia, proporciona uma maior integração e aumenta a sua segurança e autoconfiança.

- Aperfeiçoamento profissional – Obtido quando o funcionário esta sempre em busca do constante aperfeiçoamento profissional, para que não fique desatualizado diante das novas técnicas, teorias e preceitos administrativos.

- Avaliação de esforços - Cabe ao administrador avaliar junto aos seus subordinados, que por mais simples que seja o seu trabalho, ele sempre será de grande importância para a organização. O reconhecimento é o objetivo que tem levado o funcionário a permanecer na organização; quer recebê-lo de seus superiores, da sociedade e dos seus companheiros; sentem necessidade de ter sua importância reconhecida, e isso num nível que cada qual julga merecer; as pessoas desejam ter uma elevada valorização de si mesmas.

- Incentivo a criatividade – A criatividade é algo inerente ao homem e, quanto mais for estimulada, maior será a satisfação do individuo. Portanto, cabe ao administrador facilitar o surgimento desse estímulo, com isso o funcionário pode ter mais interesse pelo seu trabalho.

Chiavenato (2003) aponta que de todos os incentivos, o dinheiro não tem apresentado muita potência motivacional em virtude de sua incorreta aplicação pela maior parte das organizações. Em resumo, ele conclui que o dinheiro pode ser poderoso motivador se as pessoas acreditarem haver ligação direta ou indireta entre desempenho e conseqüente aumento de remuneração. Se essa concepção for alcançada e confirmada, as pessoas certamente terão melhor desempenho tendo em vista o resultado financeiro desejado.

Quanto ao relacionamento com o superior, devem-se treinar-los para exercer o papel de intermediários entre a administração e os funcionários que executam o trabalho. O superior

deve estar preparado para saber ouvir seus subordinados e também criar condições para que os funcionários sintam prazer no trabalho, entusiasmo pela sua atividade, ele terá que ser um verdadeiro líder, um condutor de homens, a fim de conseguir a colaboração espontânea e integral de seus comandados em benefício da organização e da coletividade que ela serve.

As organizações devem incluir setores de Recursos Humanos, mostrando a importância de treinamentos, recrutamentos, incentivos e motivação aos funcionários, proporcionando-lhes um trabalho com qualidade para atingir a produtividade.

3- METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 – Caracterização da pesquisa

O presente trabalho que tem como objetivo avaliar o fator motivacional dos colaboradores da Fábrica de Cimento Nassau/Itapissuma em Fronteiras – PI e sua influência no desempenho de suas atividades exercidas têm como base uma pesquisa exploratória, de caráter quantitativo e qualitativo. Lakatos (2006) descreve que a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente e conceitua a pesquisa qualitativa como sendo utilizada para interpretar fenômenos, ocorre por meio da interação constante entre a observação e a formulação conceitual, entre a pesquisa empírica e o desenvolvimento teórico, entre a percepção e a explicação.

Segundo Gil (2006) a pesquisa exploratória têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Essa pesquisa assume a forma de um estudo de caso, que conforme Gil (2006) consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, o que segundo ele é tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos.

3.2 – Delineamento da pesquisa

Para a realização do estudo de caso foi selecionada a única fábrica de Cimento Nassau localizada no Piauí – Itapissuma S/A, situada em Fronteiras, responsável por colocar o PIB da cidade dentre os maiores do Estado e se destacar dentro das maiores arrecadadoras de impostos do Nordeste (CIMENTO NASSAU, 2010). A empresa ofereceu um campo de pesquisa que permitiu o estudo de uma variação de situações enfrentadas no que diz respeito à motivação e à produtividade.

Os resultados da pesquisa são baseados nos fatores motivacionais que a empresa oferece aos seus colaboradores como: remuneração, benefícios, treinamento e desenvolvimento, levando em consideração responder aos objetivos específicos aqui estipulados.

A aplicação do questionário levou em consideração os diversos setores em que a empresa atua. Segundo Marconi (2006) a população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum e conceitua amostra como sendo uma porção ou parcela, convenientemente selecionada da população, é um subconjunto da população ou universo. Assim para o tamanho da amostra foi feito um cálculo estatístico com base num erro amostral tolerável de 10%, que segundo Barbetta (2002), o erro tolerável é a quantidade que um pesquisador admite errar na avaliação dos parâmetros de interesse numa população.

Para calcular a amostra, foi utilizada a fórmula de amostragem sistemática descrita por Barbetta (2002).

$$n_0 = 1 / E_0^2$$

$$n = N \cdot n_0 / N + n_0$$

Sendo:

N – tamanho (número de elementos) da população;

n – tamanho (número de elementos) da amostra;

n_0 – uma primeira aproximação do tamanho da amostra;

E_0^2 – erro amostral tolerável.

A demonstração do cálculo descreve-se, considerando uma população de 420 colaboradores que a empresa tem.

$$n_0 = 1 / 0,10^2$$

$$n_0 = 100$$

$$n = 420 \cdot 100 / 420 + 100$$

$$n = 80 \text{ colaboradores}$$

Nesse trabalho considera-se uma amostra de 80 colaboradores, selecionados igualmente dentro dos diferentes setores da organização, com a ajuda da gestão de Recursos Humanos.

A empresa funciona com um quadro de trabalhadores nos três turnos, por isso fez necessário aplicar o questionário nos diferentes turnos, portanto foram aplicados 30 questionários com colaboradores que trabalham pela manhã, 30 questionários a tarde e somente 20 questionários à noite, devido esse ultimo contar apenas com trabalhadores para momentos de emergência ou caso surja algum problema, sendo menos funcionários do que nos outros dois turnos, mesmo com a divisão da aplicação do questionário por turno, não foi possível notar-se diferença nas respostas, sendo que os trabalhadores do turno da manhã ainda se mostraram mais insatisfeitos que os colaboradores do turno da noite.

3.3 – Plano de coleta de dados

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica da observação direta extensiva, através da aplicação de questionário com 16 afirmativas, cada uma com cinco variáveis na escala *Lickert* (APÊNDICE II), conforme Marconi (2006) apresenta a elaboração de um grande número de proposições apresentadas a certo número de pessoas que indicarão suas reações, anotando os valores 5,4,3,2,1, que correspondem a: completa aprovação, aprovação, neutralidade, desaprovação incompleta e desaprovação. Segundo Lakatos (2007) o questionário é constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. É uma pesquisa probabilística, baseando-se na escolha aleatória dos pesquisados, de forma que cada membro da amostragem tenha a mesma possibilidade de ser escolhido. Para a escolha dos pesquisados, foi tomada como base a posição os diferentes setores da organização, desde os cargos mais altos como gerencia, supervisores, técnicos até os funcionários de baixo escalão, como os funcionários de serviços gerais.

Antes da aplicação do questionário, foi aplicado um pré-teste, em um grupo de estudantes, para averiguar o entendimento semântico, para examinar a união das afirmativas à literatura, discutir algumas questões para possíveis alterações em algumas afirmativas, já que Marconi (2006) assegura que depois de redigido, o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida. O pré-teste permite verificar se o questionário apresenta fidedignidade, validade e operatividade, assim como a obtenção de uma estimativa sobre os futuros resultados.

O questionário elaborado foi aplicado em uma única etapa, avaliando o nível do relacionamento dos funcionários com os líderes e colegas da empresa, verificar através da opinião do colaborador quais as melhores formas para se motivar um indivíduo e detectar os fatores motivadores dos funcionários pesquisados. Neste trabalho a questão investigativa é sobre a influência da motivação na produtividade da empresa, e os questionamentos foram respondidos com base no referencial teórico.

Mas como nos estudos de casos, os dados não são obtidos só através de questionários, também podem ser adquiridas informações através da análise de documentos, observação espontânea e análise de artefatos físicos.

Na coleta de dados também foi feita uma entrevista com o Gestor de Recursos Humanos da organização (APÊNDICE I), que segundo Marconi (2006), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Para Goode e Hatt

(1969. p.237 *apud* MARCONI, 2006), a entrevista “consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação”.

A entrevista contendo 12 questões subjetivas foi feita em uma única etapa com o objetivo de avaliar a forma que a empresa motiva os seus funcionários e detectar a influência da motivação na produtividade no ponto de vista da Gestão de Recursos Humanos.

A entrevista foi do tipo padronizada ou estruturada, que conforme Marconi (2006) é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano.

A coleta de dados foi realizada nos dias 08 e 09 de maio de 2011, sendo que no primeiro dia foi aplicado o questionário nos três turnos em que a empresa opera e no dia seguinte foi realizada a entrevista com o Gestor de Recursos Humanos somente no turno da manhã, tendo início às 08 horas e 40 minutos e com término às 09 horas e 25 minutos.

3.4 – Análise dos dados

No estudo de caso, um dos grandes problemas encontrados é a incerteza de que a pessoa que recebeu o questionamento foi realmente clara em suas respostas. A análise do caso se dá partir das proposições teóricas e dos fatos identificados durante o levantamento de dados, buscando manter uma relação com os fatos estabelecidos no referencial teórico.

Segundo Best (1972, p.152 *apud* LAKATOS, 2007), a análise dos dados representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação. A importância dos dados está não em si mesmos, mas em proporcionarem respostas as investigações.

A técnica de análise utilizada para avaliar os resultados da entrevista foi à análise do discurso, que segundo Gil (2006) a transcrição é uma maneira de se manter fiel a fala dos atores sociais da pesquisa, mantendo todas as características do discurso, pois, eles são produzidos na interação entre entrevistado e pesquisado, “ainda que a fidelidade ao texto do entrevistado nos impeça de editar, aprimorar ou corrigir o que ele disse”. Para avaliar os resultados do questionário foi utilizada a análise descritiva, que conforme Gil (2006) visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.

Os dados foram tratados no programa Excel para a elaboração de gráficos e cálculo estatísticos e também através da interpretação dos fatos observados em campo, que serão relatados como forma de texto no Word, passando assim para a fase de preparação do relatório.

4- ANÁLISE DOS DADOS

4.1- Histórico da empresa

A Empresa Cimento Nassau é uma empresa e marca de cimento brasileira, cujo escritório central esta localizado na cidade do Recife, Pernambuco. Fundada por João Pereira dos Santos, patriarca da família, a marca foi fundada homenageando o holandês Maurício de Nassau. O Sr. João Santos, (conhecido por "Seu Santos", como gostava de ser chamado) fundou um império que inclui, além das fábricas de cimento, companhias de açúcar e papel, fazendas, empresas de comunicação (televisão e jornal) e uma empresa de taxi aéreo.

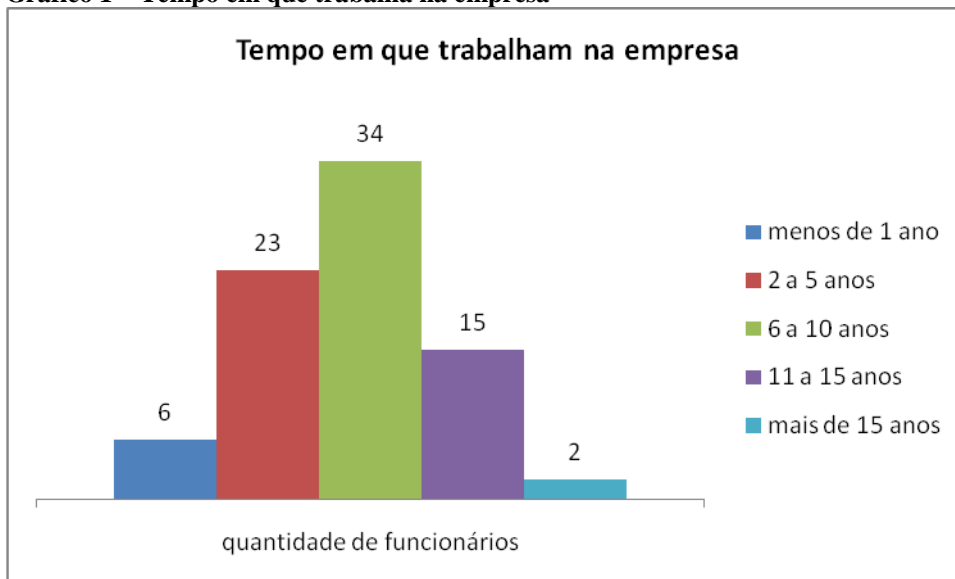
O grupo conta com as seguintes fábricas: Cibrasa - Capanema – PA; Itapuí - Barbalha – CE; Itabira - Cachoeiro de Itapemirim – ES; Itaguassu - Nossa Senhora do Socorro – SE; Itapessoca - Goiana – PE; Itapetinga - Mossoró – RN; Itapicuru - Codó – MA; Itapissuma - Fronteiras – PI; Itautinga - Manaus – AM; Itacimpasa – Itaituba – PA; Itaguarana - Ituaçu – BA e mais 2 fábricas estão em construção, sendo uma em São Paulo e uma no Pará.

A Fábrica de cimento Nassau em Fronteiras foi inaugurada em 23 de julho de 2001 e conta com 420 funcionários, fica localizada a 400 km da capital Teresina. É responsável por milhares de empregos na região o município de Fronteiras e colocar o PIB da cidade entre os maiores do Estado (CIMENTO NASSAU, 2010). A Itapissuma produz um milhão de sacos de cimentos por mês.

A empresa conta com 420 funcionários, dos quais 80 colaboradores responderam ao questionário e o Gestor de Recursos Humanos respondera a uma entrevista. Percebeu-se que todos se mostraram receptivos ao questionário, cujas questões estavam baseadas nos objetivos específicos desse trabalho.

Dos 80 colaboradores pesquisados, 55 pessoas eram do sexo masculino e 25 do sexo feminino. O tempo em que trabalham na empresa está melhor exemplificado no gráfico a seguir:

Gráfico 1 – Tempo em que trabalha na empresa

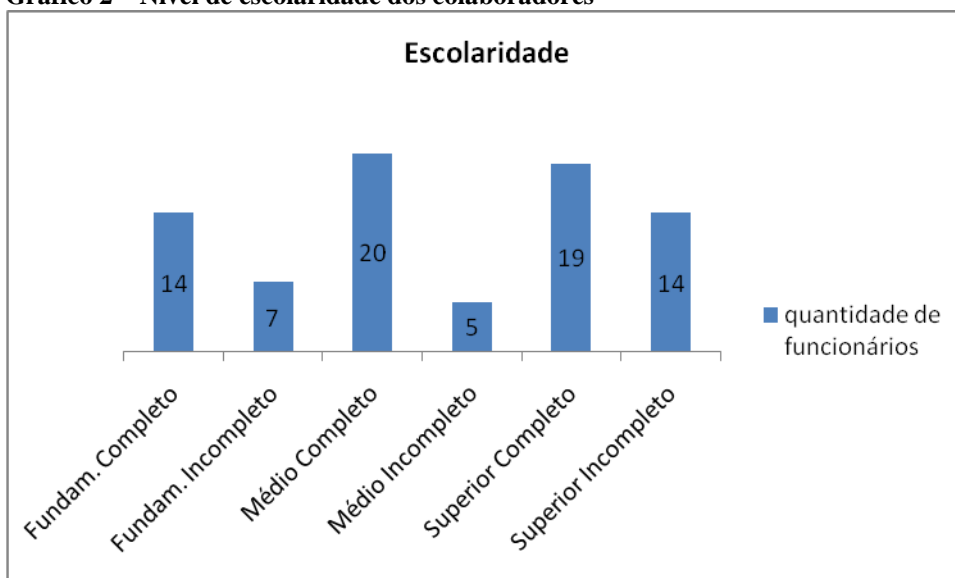


Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2011.

Com base nos dados, nota-se que a empresa tem um baixo índice de rotatividade, onde as pessoas têm certa adaptabilidade nos cargos em que exercem. O baixo índice de rotatividade pode proporcionar resistência a novas idéias e às mudanças influenciando, possivelmente, no desenvolvimento e produtividade da organização.

O quesito escolaridade está exemplificado no gráfico a seguir:

Gráfico 2 – Nível de escolaridade dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2011.

A empresa utiliza um trabalho avaliado como “braçal”, onde não é exigido um alto nível de escolaridade, portanto com base nos dados, os colaboradores da organização mantêm um nível de escolaridade adequado as suas necessidades. Nos setores administrativos a

maioria dos funcionários tem ensino médio completo ou superior completo e incompleto, no geral isso acaba sendo uma forma de incentivar o estudo aos colaboradores, para que assim possam aspirar novos cargos e sentirem-se motivados na empresa. Para os gestores e gerentes da empresa, o incentivo ao estudo é uma forma de conquistar novos cargos, de ganhar mais perspectivas e crescer dentro da organização

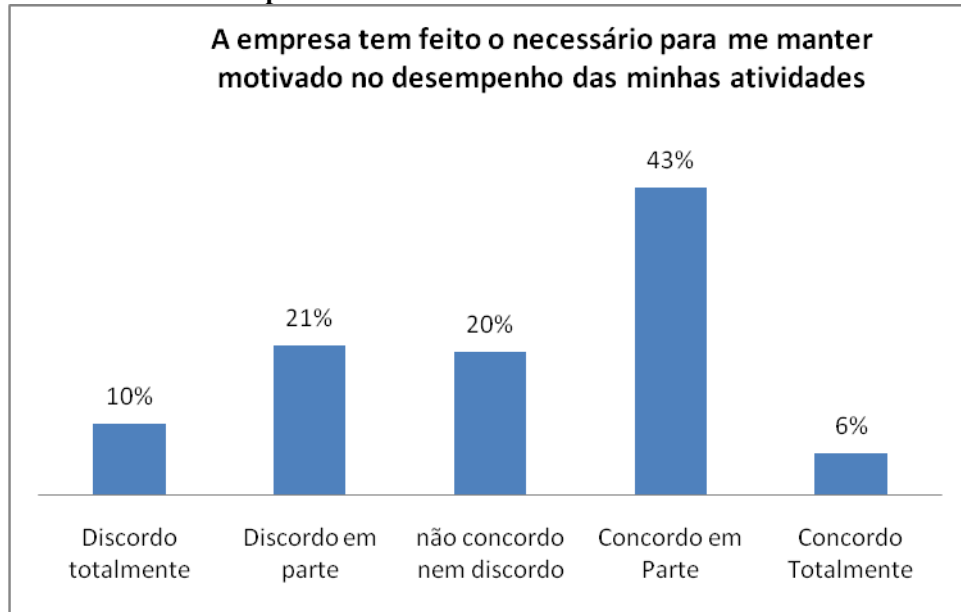
4.2- A importância da motivação para a empresa

No que diz respeito à motivação nas organizações, tanto o indivíduo como a empresa apresentam as suas condições, exigências e ações para assim terem uma integração recíproca e manterem o funcionamento adequado da organização. A valorização do empregado, por parte da empresa, fundamenta-se no reconhecimento do valor que o trabalho tem em si mesmo e no reconhecimento da sua relevância no contexto da obtenção dos fins específicos da organização. A melhor forma de valorizar o empregado parece consistir em lhe oferecer oportunidades para que, por meio do seu trabalho, ele possa atingir as suas metas pessoais. Por natureza, o trabalho é uma estratégia de realização pessoal (TAMAYO, PASCHOAL, 2003).

Para descrever a análise dos dados, será feito um constante paralelo entre as respostas dos colaboradores pesquisados e as respostas do Gestor de Recursos Humanos, o Senhor José Giovani Coelho, Licenciado em Matemática pela Universidade Estadual do Pernambuco, trabalha na empresa há 23 anos e ocupa o cargo atual há 3 anos e 5 meses.

O gráfico 3 mostra o ponto de vista do funcionário em relação ao esforço da empresa em manter o indivíduo motivado, onde a maioria dos colaboradores concorda em parte que a empresa tem feito o necessário para mantê-los motivados, ou seja, mesmo com todas as dificuldades possíveis, a empresa tem seus artifícios para sustentar o funcionário na empresa.

Gráfico 3 - Como a empresa motiva o funcionário.

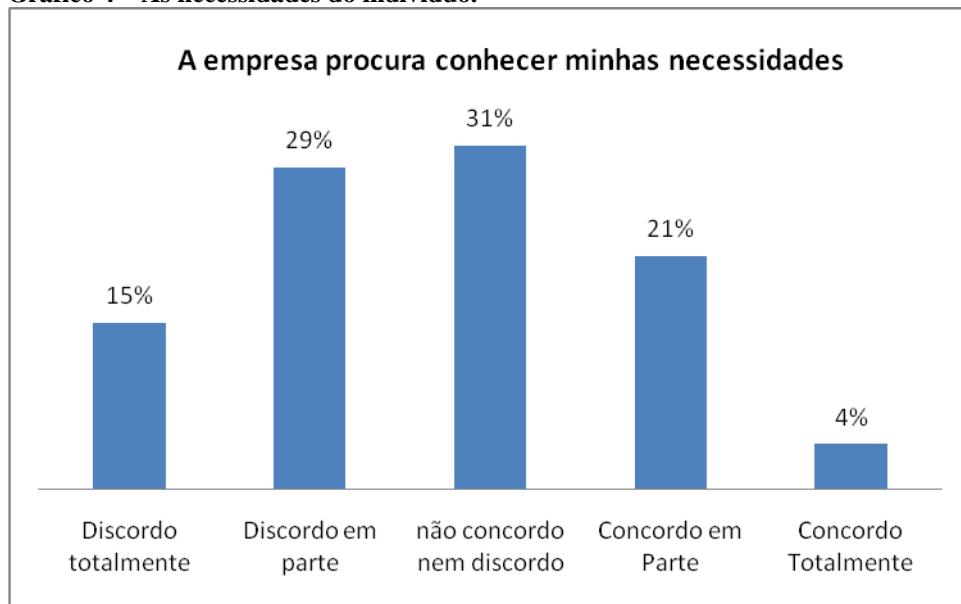


Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2011

De acordo com Bergamini (2006), a satisfação de uma necessidade não paralisa a ação do ser humano; pelo contrário, o próprio fato de satisfazer a uma necessidade faz com que outra venha à tona, disparando assim, nova conduta de busca rumo a novo objetivo motivacional. Cada uma das pessoas a quem se pretende oferecer objetivos de satisfação motivacional poderá ser portadora de diferentes estados e carências internas. É como se tudo estivesse na dependência de uma conjuntura específica em dado momento da vida de cada um.

No gráfico 4 procura-se analisar se a empresa conhece as necessidades dos colaboradores, as respostas foram bem divididas, já que 31% dos colaboradores pesquisados disseram não concordar e nem discordar e 29% discordam em parte, uma pequena minoria correspondente a 4% concordam que a empresa conhece suas necessidades. Diante da literatura estudada, observa-se que os funcionários não motivados ou mais ou menos motivados mantêm-se em cadeia de carências, as quais umas dependem das outras e se as necessidades principais não forem satisfeitas, o indivíduo fica estagnado nos seus objetivos.

Gráfico 4 – As necessidades do indivíduo.



Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2011.

Quando questionado se a empresa procura conhecer as necessidades e aspirações dos indivíduos, o Senhor Giovani afirmou que a empresa sempre busca desenvolver os colaboradores através de treinamentos, de promoções funcionais internas, dando prioridade aos mesmos nas vagas em aberto, buscando identificar em cada colaborador as suas habilidades e também os pontos que necessitam ser melhorados. Sendo o gestor da empresa, o Sr. Giovani:

“A área de Recursos Humanos, busca sempre junto aos gestores das áreas averiguar se existe a ausência de motivação nas equipes, em que podemos está atuando na melhoria das condições de trabalho, não temos uma avaliação ou pesquisa de clima feita regularmente e que sempre que buscar identificar o que motiva os nossos colaboradores, quando da realização de treinamentos comportamentais, quando realizamos um trabalho salarial e através da percepção dos gestores das áreas, um colaborador sem motivação alguma, é perceptível de longe”

Ele afirma que a empresa não tem uma estratégia formatada para medir as expectativas, mas que vivem em alerta constante para que possam evitar a desmotivação nos demais colaboradores. Com isso nota-se que na medida do possível, a empresa tem feito o seu papel de buscar entender quais as maiores necessidades dos funcionários da empresa, o que faz com que muitos discordem ou concordem em parte, provavelmente são as necessidades que cada um tem, que diferenciam umas das outras, o que pode ser necessário para um pode não ser para o outro.

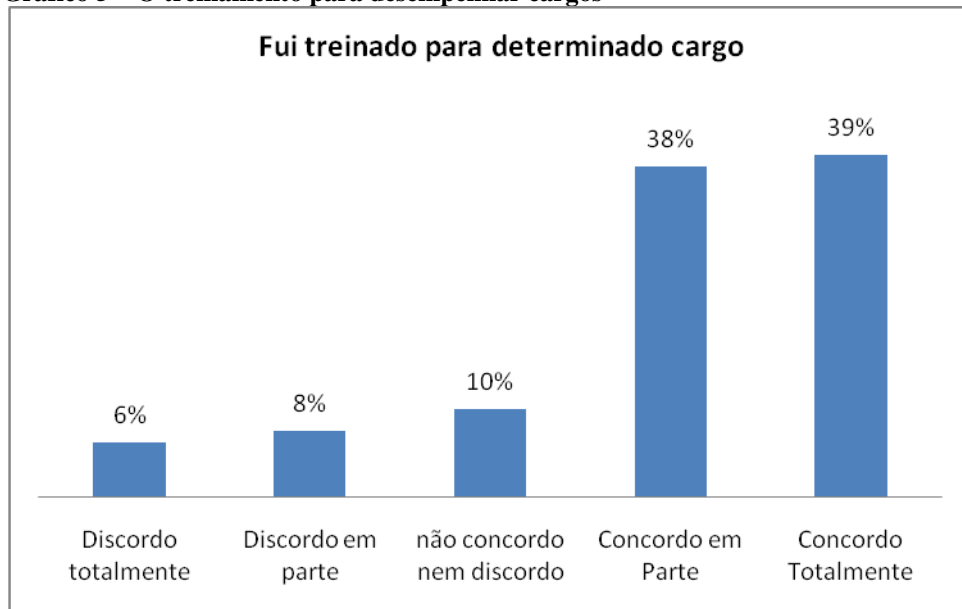
4.3- Treinamento

O indivíduo desempenha melhor suas atividades quando é um funcionário especializado no seu cargo. Quanto mais motivação houver com relação a uma atividade, menos as pessoas vêem o tempo passar enquanto desempenham tal atividade. Pelo contrário, se há falta de motivação, o dia de trabalho parece longo demais (BERGAMINI, 2006).

Para Chiavenato (2002) treinar e desenvolver são imprescindíveis para o sucesso organizacional estável e sustentado. Na Era da Informação, o conhecimento tornou-se a moeda mais valiosa do mercado.

O treinamento nas organizações refere-se à forma de adquirir conhecimentos, habilidades e aptidões na forma de cursos, palestras, feiras, seminários, entre outros, para a boa formação profissional do indivíduo. No gráfico 5 percebe-se que a maioria dos colaboradores foram treinados para desempenhar seus cargos e conseqüentemente suprir suas necessidades e impulsos, mostra que a empresa investe em capacitação profissional dos seus colaboradores para que possam enfrentar a grande evolução do mercado.

Gráfico 5 – O treinamento para desempenhar cargos



Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2011.

Quando perguntado se a empresa oferece cursos de capacitação aos funcionários para que trabalhem com mais segurança e tranquilidade nas atividades que desempenham, o Gestor de R.H afirma que mesmo a empresa estando em um lugar distante dos grandes centros e com enorme dificuldade de ser atendida por entidades como o SENAI e outras que trabalham com

capacitação profissional, mesmo assim, a empresa tem fornecido cursos, treinamentos e até formação profissional dentro da Empresa, como é o caso de terem tido a primeira turma de jovens aprendizes do interior do Piauí.

O gestor acrescenta que o trabalho de capacitação é feito no momento da admissão, quando passam dois dias fazendo integração e treinamentos de Segurança do Trabalho, para que o trabalhador possa desenvolver as suas atividades, ciente dos riscos inerentes e conhecendo a forma com que a empresa funciona.

Portanto, o treinamento e capacitação oferecidos pela empresa ao colaborador são satisfatórios tanto para a empresa como o indivíduo, pois ambos saem ganhando, pois o treinamento é imprescindível para o sucesso de qualquer empresa.

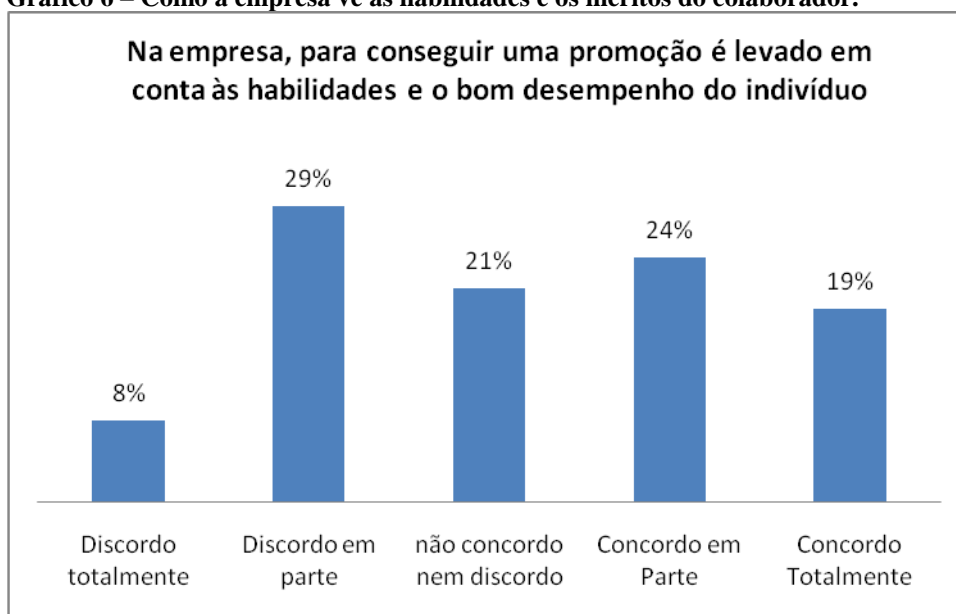
4.4- As habilidades do indivíduo

O processo de motivação nas pessoas se dá de forma inerente, onde cada um desenvolve impulsos motivacionais diferentes em momentos distintos. O sucesso das organizações depende do ambiente propício à criatividade e inovação, onde são levadas em consideração as habilidades que o indivíduo dispõe para se manter motivado e desenvolver seu trabalho com sucesso.

Bergamini (2002) demonstra que o trabalho tem a propriedade de oferecer parâmetros para as expectativas e os ideais de cada ser humano. Quando se tem conhecimento desses parâmetros, torna-se possível entender que tipo de impulso está em jogo e aguardar, a partir desse marco inicial, o momento mais conveniente para oferecer os fatores que permitem chegar à recompensadora satisfação motivacional.

O gráfico 6 procura analisar se os colaboradores da empresa são reconhecidos por suas habilidades e seus méritos, onde 29% dos funcionários discordam em parte, 24% concordam em parte e 21% não concordam e nem discordam, sendo assim uma análise bem balanceada. Com base nisso vê-se que a empresa utiliza outros meios para recompensar os colaboradores, deixando alguns desmotivados, pois Bergamini (2006) afirma que caso um indivíduo sinta que os resultados da sua ação sejam atrativos, mobilizará esforços na linha do desempenho eficaz. Por isso, acredita-se que essas recompensas podem de alguma forma, influenciar a motivação.

Gráfico 6 – Como a empresa vê as habilidades e os méritos do colaborador.



Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2011.

Quando questionado sobre a identidade que os colaboradores tem com determinada função, o Senhor Giovani diz que isso é um caso singular, que os colaboradores que tem o interesse em crescer dentro da organização precisam se dedicar e dependendo do seu desempenho e também do nível de escolaridade e assim quem sabe possa ser promovido ascendendo aos cargos mais elevados. Os gestores utilizam o estudo como um meio de incentivo para as pessoas que almejam melhores cargos e melhores salários. Ele citou sua própria vivencia na empresa: “Busquei sempre me dedicar ao trabalho e estudar quando possível, sempre estudei em escola pública, fui promovido e consegui chegar ao nível de gestão”

É importante que a organização entenda os sinais vindos dos grupos de trabalho dentro da empresa, sejam eles administradores da alta cúpula ou até mesmos os trabalhadores, para que não haja problemas de relacionamento e de comunicação. Dentro das organizações algumas pessoas são recompensadas, premiadas por executarem suas tarefas com exatidão, são adicionadas ou deslocadas para cima ou para os lados, envolvendo atribuições mais elevadas ou laterais e complementares (CHIAVENATO, 2002).

O gráfico 7 mostra através da opinião do colaborador se as pessoas sobem de cargo através dos seus méritos ou se é por indicação dos superiores. Uma quantidade bem significativa correspondente a 43% dos colaboradores concordam em parte que para conseguir uma promoção, basta à indicação de chefes, ficando de lado as habilidades que o indivíduo tem dentro da organização.

Gráfico 7- Promoção versus indicação do chefe.



Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2011

O Senhor Giovani aponta que a questão de se almejar uma promoção esta ligada ao bom desempenho do indivíduo na organização e que as promoções em muitos casos são bem disputadas na organização pelo fato de ser uma empresa de grande porte e com uma grande competitividade interna.

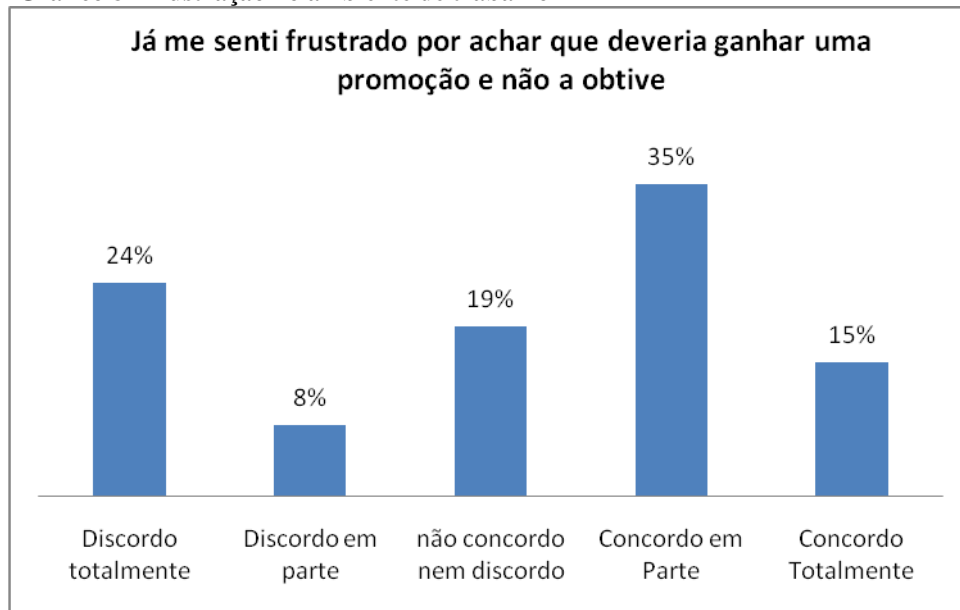
4.5 - Motivação do indivíduo na organização

Problemas pessoais e no ambiente de trabalho são grandes causas de desmotivação, de insatisfação, deixando a qualidade de vida da organização num cenário precário, cheio de frustrações. A teoria dos dois fatores de Herzberg classifica dois fatores que orientam o comportamento das pessoas, sendo eles o da não-satisfação e o de satisfação. A frustração e enquadra dentro da não-satisfação decorrendo do insucesso na profissão, desprazer no trabalho, baixo *status*, baixo salário, sensação de inequidade, políticas da empresa imprevisíveis, dentre outros.

No gráfico 8 observa-se que uma quantidade bem significativa de 35% dos colaboradores pesquisados concordam em parte que em algum momento já se sentiram frustrados por acharem que deveriam ser recompensados por suas qualidades e seu bom desempenho e não obtiveram nenhum reconhecimento, seguidos de uma margem de 24% dos funcionários que discordam em parte, que por conseguinte foram reconhecidos e recompensados da forma que esperavam.

A literatura menciona a importância de avaliar os níveis de motivação dos colaboradores, para que possam surgir as oportunidades. É necessário estar atento aos sinais de desinteresse, como falta de entusiasmo pela organização ou de anseios relativos à carreira e com isso decidir como reverter o processo e reacender a motivação, antes que a desmotivação se instale por completo na empresa. Segundo Chiavenato (2002), a frustração da satisfação de certas necessidades passa a ser considerada ameaça psicológica. Essa ameaça produz as reações gerais de emergência no comportamento do indivíduo.

Gráfico 8- Frustração no ambiente de trabalho

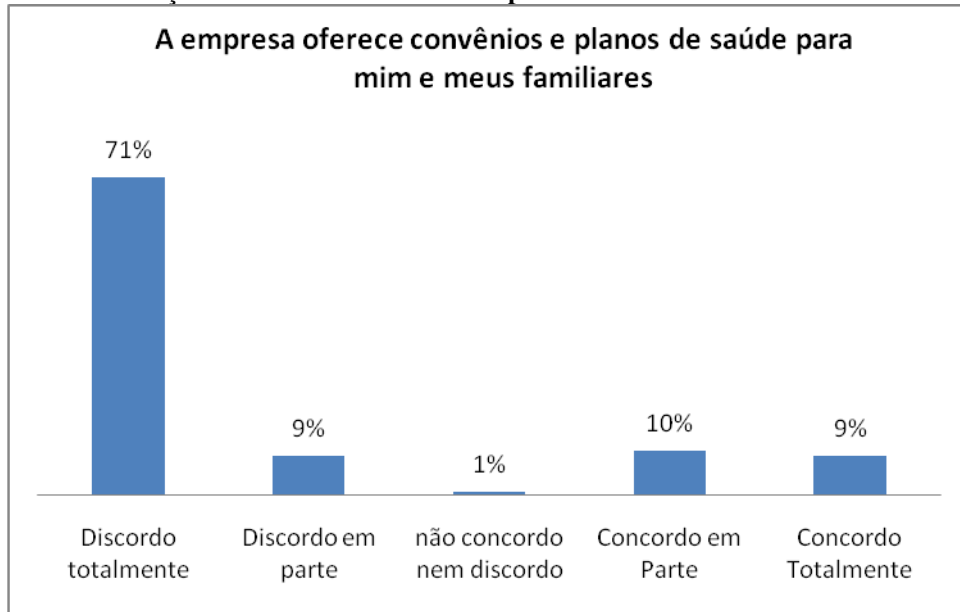


Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2011

Quando se fala em benefícios oferecidos nas organizações e que são líderes na preferência do funcionário, logo se fala em um bom salário, logo Heller (1998), cita que empregadores e empregados inteligentes também analisam o valor de todo o “pacote” de remuneração. Outros elementos, além do salário nominal, podem ser decisivos. Benefícios como participação nos lucros, planos de previdência ou de saúde são atraentes, assim como outros itens não-financeiros. Salários e benefícios podem ser um eficiente fator de motivação.

O gráfico 9 mostra na opinião dos funcionários que a empresa deixa a desejar a respeito a oferecer benefícios, a maioria dos pesquisados com 71% discorda com a afirmativa de que a empresa não dispõe de benefícios para o funcionário e familiares.

Gráfico 9- Satisfação das necessidades voltadas para benefícios



Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2011.

O indivíduo não se submete passivamente ao desempenho de atividades que lhe sejam atribuídas e que para ele não tenham muito significado e isso às vezes não saber lidar com as pessoas acaba resultando no fracasso de muitas empresas. A integração e a produtividade do trabalhador são desafios difíceis e muitas vezes até impossíveis de serem obtidos na conjuntura atual, em que o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira assustadora em todas as partes do mundo.

Na visão do gestor, depois do salário, tem outros benefícios que motivar os funcionários:

Temos uma gama muito grande de benefícios, que vai desde o atendimento médico, dentista, seguro de vida em grupo, fornecimento de refeições, transporte exclusivo para os colaboradores com ar condicionado, vale transporte nos grandes centros, planos de saúde em algumas situações, benefício de graduação e pós-graduação, etc (GIOVANI, 2011)

Existe uma grande controvérsia entre a opinião dos empregados e do gestor, isso decorre da falta de comunicação e explicações, pois se existem realmente os benefícios citados pelo gestor, tais informações não são repassadas para a maioria dos funcionários, que representam mais de 50% dos pesquisados e que estão insatisfeitos com os benefícios oferecidos.

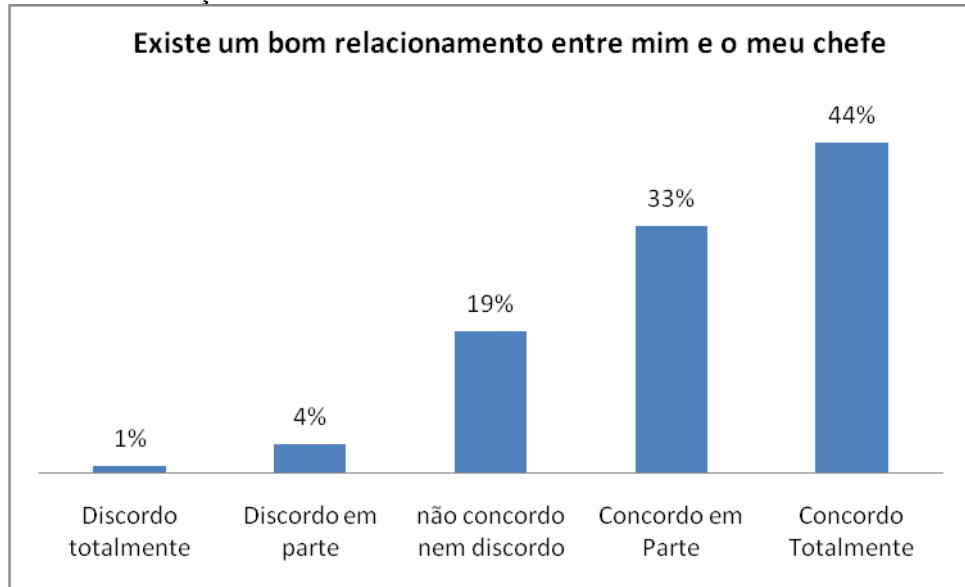
Baseado na literatura, quando perguntado sobre como a empresa faz para que o trabalho seja uma fonte de auto-estima e valorização pessoal para o colaborador, o Gestor respondeu que a empresa tem um plano de cargos e salários bem definido.

Não pagamos apenas o salário mínimo, mas o que achamos justo para cada função ou cargo ocupado, além de termos vários benefícios que são maioria das vezes custeados integralmente pela empresa, valorizando assim nossos colaboradores (GIOVANI, 2011)

Partindo para a questão do relacionamento na empresa, o fator “motivadores” identificado por Herzberg são aqueles que realmente motivam as pessoas e devem ser promovidos pelo gerente para manter sua equipe motivada. O reconhecimento das conquistas pelos superiores é altamente motivacional, pois ajuda a fortalecer a auto-estima. Para muitos funcionários, o reconhecimento tem o valor de uma recompensa financeira (HELLER, 1998).

De acordo com a análise do gráfico 10, nota-se que a empresa se caracteriza pelo sistema consultivo, o relacionamento interpessoal é baseado na confiança nas pessoas, embora ainda não definitiva. A empresa tem condições relativamente favoráveis a uma organização de grande porte saudável e positiva. Pouco mais da metade dos colaboradores pesquisados, correspondente a 44% se relacionam bem com seus chefes, criando um ambiente harmonioso na organização e 33% concordam em parte no bom relacionamento com seus chefes

Gráfico 10- Relação colaborador versus chefe



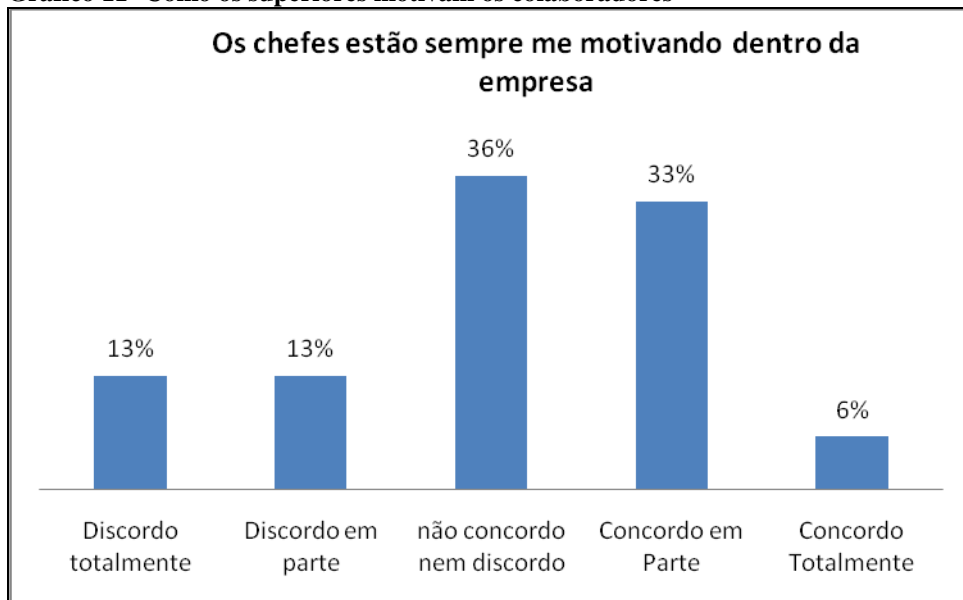
Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2011.

Na visão do Gestor de Recursos Humanos, a empresa mantém um relacionamento muito bom com todos, existe um relacionamento aberto, onde são repassadas as informações importantes da empresa para todos os colaboradores.

Como em toda empresa, na nossa não é diferente, às vezes acontecem ruídos na comunicação e a mesma falha, mas são casos esporádicos e que não faz com que o ambiente não seja bom (GIOVANI, 2011)

De acordo com Heller (1998), os colaboradores buscam nos seus chefes o reconhecimento, promoções regulares, bom nível salarial, o direito de opinião, dentre outros fatores. Nota-se que no gráfico 11, uma margem de 36% dos pesquisados não concordam e nem discordam da motivação dos chefes para com os funcionários, seguido de uma margem de 33% que concordam em parte com a falta de motivação dos chefes. Isso significa que embora as necessidades não sejam satisfeitas e as pessoas não estejam totalmente motivadas, os subordinados e chefes se relacionam bem, buscando a harmonia da organização.

Gráfico 11- Como os superiores motivam os colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2011

Atualmente motivar pessoas é um fator muito difícil devido às diferenças individuais e de como elas interagem com sua própria personalidade e motivação. É importante que a cúpula administrativa procure obter o maior rendimento de todos, fixando objetivos que impulsionem a equipe a atuar melhor.

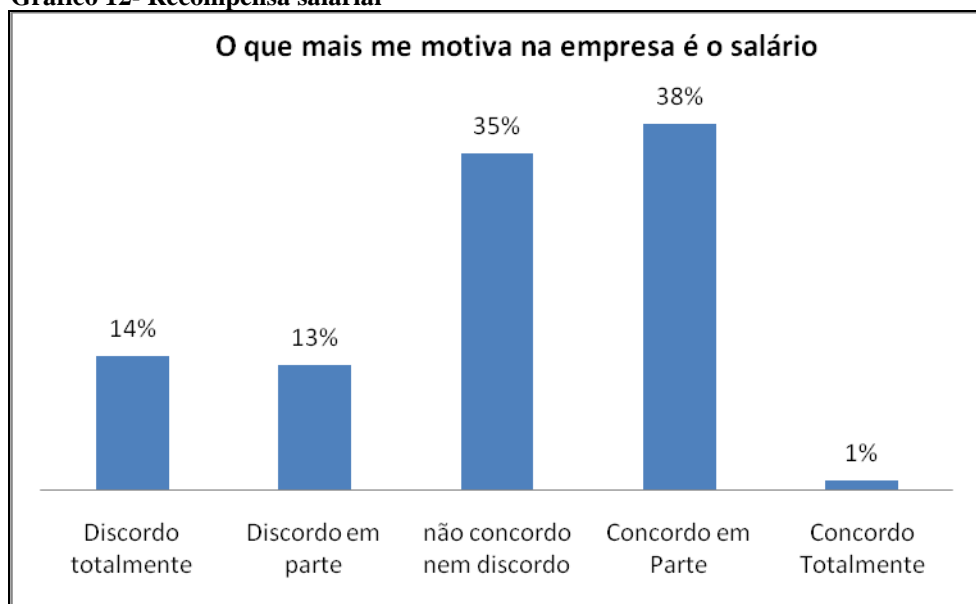
4.6 - Fatores motivacionais predominantes

Embora algumas empresas ofereçam outros elementos, até mesmo não-financeiros, o salário nominal continua sendo o principal fator de atração e motivação nas organizações, em muitos casos o salário mais alto tende a resultar nos melhores resultados. McGregor salienta

que, na maior parte das organizações, os executivos utilizam recompensas extrínsecas por julgarem o problema da motivação como algo mecânico, isto é, basta pagar mais que haverá uma contraprestação equivalente por parte do subordinado (CHIAVENATO, 2002).

Com base no gráfico 12, uma margem de 38% dos colaboradores entrevistados concordam em parte que o maior fator de motivação na organização é o salário, acreditam nisso por considerarem o salário a retribuição mais adequada para pagar o funcionário por o serviço que presta e que deva ser em contraprestação as horas trabalhadas e 38% não concordam e nem discordam, sendo essa a segunda alternativa mais escolhida.

Gráfico 12- Recompensa salarial



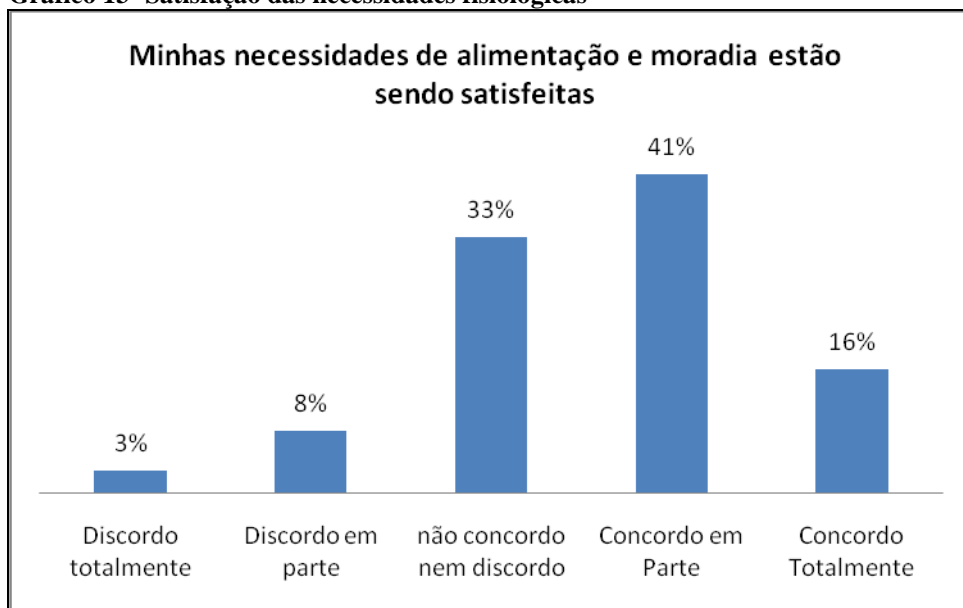
Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2011.

É bem notável na maioria das empresas atualmente, que os indivíduos visam os melhores cargos motivados pelo salário. Maximiano (2006) cita que quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Conseqüentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho. O Gestor de Recursos Humanos acrescenta que na empresa o que mais motiva é o salário, que quando pago em dia, o colaborador quita com as suas obrigações e procura suprir com todas as necessidades, por isso a empresa mantém a o salário como prioritário.

A seguir as necessidades fisiológicas estão dentro do nível da mais significativa importância, são as necessidades de alimentação, moradia, repouso, abrigo, dentre outros e estão relacionadas a sobrevivência do indivíduo, só com a satisfação desse nível, pode-se partir para a satisfação dos demais níveis, como a necessidade de segurança, sociais, estima e auto-realização.

Na fábrica de cimento NASSAU, os funcionários sentem-se motivados pelo salário, mesmo que não estejam satisfeitas com o valor atribuído ao seu trabalho, fica evidente no gráfico 13 que 41% dos colaboradores pesquisados concordam em parte que suas necessidades fisiológicas estão sendo satisfeitas, podendo assim buscar a satisfação das demais necessidades, apenas uma pequena porcentagem correspondente a 11% dos funcionários discordam em parte ou totalmente sobre a satisfação de suas necessidades.

Gráfico 13- Satisfação das necessidades fisiológicas



Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2011.

O Senhor Giovani afirma que o salário é pago de acordo com a função exercida na empresa, para que o colaborador possa se organizar conforme suas necessidades, com isso nota-se que a empresa tem colaborado para manter o funcionário dentro da satisfação de suas necessidades.

4.7 - Auto-realização profissional

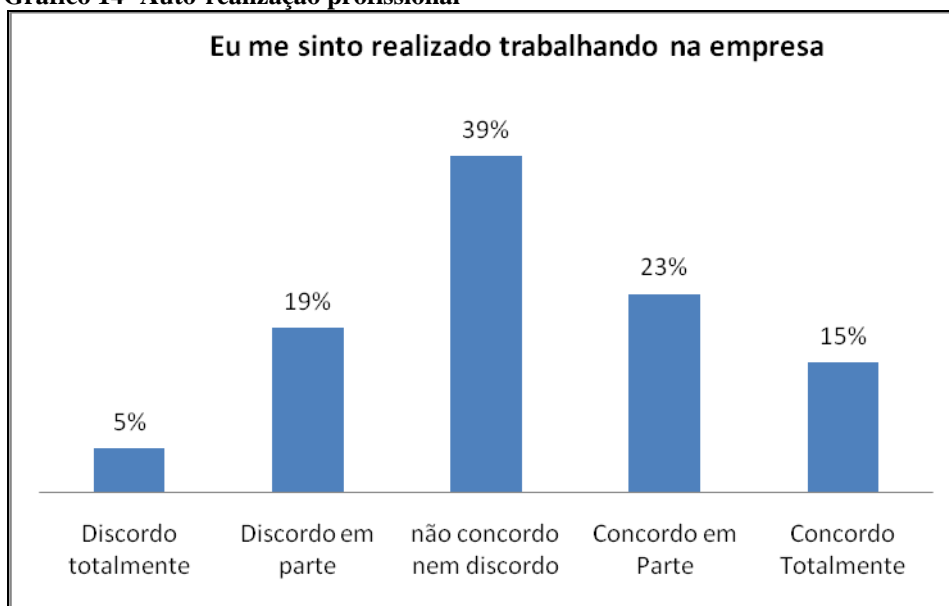
Para que a pessoa se sinta realizado dentro da organização, são levados em consideração fatores motivacionais como o trabalho em si, realização, reconhecimento, progresso profissional, responsabilidade, as condições de trabalho, a administração da empresa, salário, relações com o supervisor e benefícios oferecidos.

Conforme Chiavenato (2002), pessoas com elevada motivação de realização procurarão desempenhar tarefas que julguem de dificuldade intermediária e com probabilidade de êxito ou fracasso aproximadamente igual. Com base nisso é que as vezes as

necessidades de auto-realização são denominadas como desafiadoras, diversificada e um trabalho bem criativo.

Observa-se que no gráfico 14, os colaboradores pesquisados se mostram imparciais quanto a sua auto-realização na empresa, onde 39% preferiram não concordar e nem discordar quando perguntados se sentiam realizados trabalhando na organização, 23% concordam em parte e apenas uma pequena minoria de 5% discordam totalmente.

Gráfico 14- Auto-realização profissional



Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2011.

De acordo com a gestão de R.H a empresa contribui da forma que acha justo para colaborar com a auto-realização do colaborador, conclui-se que apesar das respostas serem bem divididas e do Gestor não se mostrar claro quanto a esse assunto, que a margem de concordância positiva é mais elevada do que os que discordam

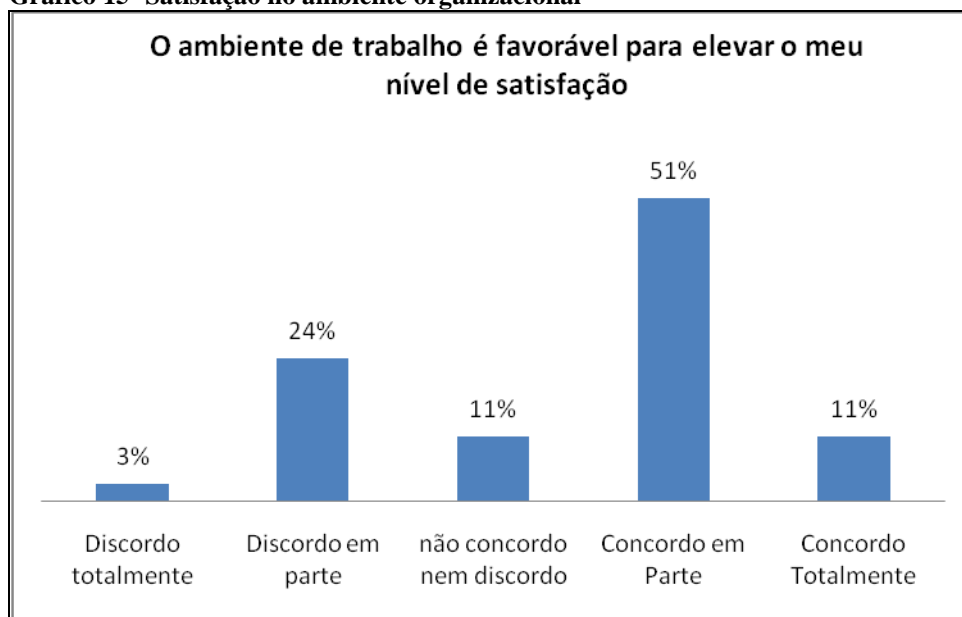
4.8 - O ambiente organizacional

De acordo com Chiavenato (2002), o ambiente de trabalho representa todo o universo de uma organização, isto é, tudo aquilo que se situa na empresa. É no ambiente que as empresas conseguem os recursos e informações necessários para permanência e funcionamento, e é no ambiente que colocam os resultados de suas operações. Todas as empresas precisam de uma base sólida, onde interage com o ambiente e seu resultado depende das influências sofridas por este.

As pessoas que compõem uma organização aspiram a um clima organizacional ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes e conforme Chiavenato (2002) esse clima organizacional envolve fatores estruturais como o tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos além de atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados através dos fatores sociais.

O gráfico 15 aponta que 51% dos colaboradores pesquisados concordam em parte que o ambiente de trabalho é satisfatório para desempenhar suas atividades, fazendo com que a empresa busque bons resultados para a motivação e produtividade e inovação.

Gráfico 15- Satisfação no ambiente organizacional



Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2011.

O que seria necessário para o bom desenvolvimento da organização é criar um ambiente no qual pessoas trabalhem bem, um ambiente que ajude a enriquecer a vida dos colaboradores e que deva satisfazer tanto os requerimentos do trabalhador quanto do empregador, atendendo as necessidades da comunidade como um todo. Um fator que favorece ao bom andamento do ambiente organizacional é a participação de todos no processo da tomada de decisão.

A administração participativa é parte do desenvolvimento da organização e é o compartilhamento da administração com os funcionários. Os gerentes devem mudar constantemente a cultura organizacional por meio da mudança de atitudes, crenças e atividades de todas as pessoas.

Chiavenato (2002), cita que é necessário a interação entre indivíduo e organização, considerando o ser humano dotado de aptidões para a produtividade que podem permanecer inativas se o contexto em que vive e trabalha lhe é restritivo e hostil, impedindo o crescimento e a expansão de suas potencialidades.

Quando a opinião e as idéias do funcionário são levadas em conta, a organização e o indivíduo tendem a crescer juntos e encontra a satisfação e auto-realização ao promover os objetivos traçados pela organização. Infelizmente a empresa em estudo não dá muitas oportunidades para as idéias do colaborador, como vemos no gráfico 16, uma margem de 39% dos funcionários pesquisados discordam parcialmente que suas idéias são consideradas nas tomadas de decisão da organização.

Gráfico 16- Oportunidades de opinar no ambiente de trabalho



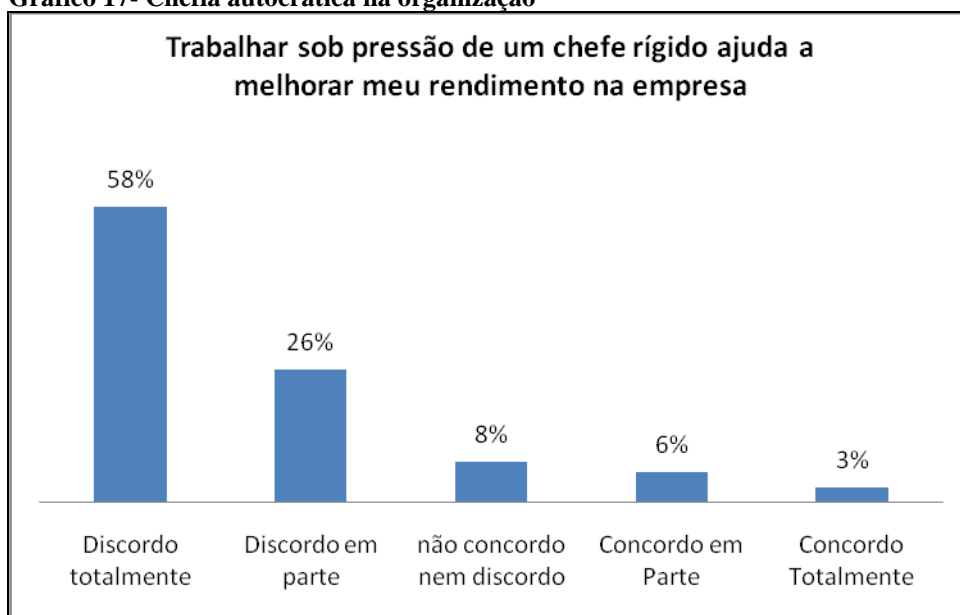
Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2011.

O gestor de Recursos Humanos descreve que dependendo do nível de tomada de decisão, algumas são tomadas pelo “dono” e neste caso, o mesmo não pergunta a ninguém, quando são decisões a nível local, toda opinião é bem vinda e são aceitas para a melhoria nos locais de trabalho, para melhorar o processo produtivo, para a correção de uma possível falha.

O trabalho pode ser uma fonte de prazer e satisfação quando as pessoas são motivadas e reconhecidas. É desnecessário que os supervisores e chefes utilizem a ameaça de punição como uma forma de obter a dedicação e o esforço para alcançar os objetivos empresariais, essas medidas acabam inibindo a capacidade de produzir que existe no interior de cada indivíduo.

No gráfico 17, uma quantidade bem significativa de 58% dos funcionários pesquisados discordam totalmente que trabalhar sob pressão de chefes rígidos possa obter bons resultados. Os chefes devem ter em mente o que deve e o que não deve ser feito para atingir as metas que a empresa precisa alcançar, mas que para isso não precise ser rígido e não usar meios de ameaçar e punir. Em empresas bem administradas, nas quais os funcionários não se limitam a cumprir ordens, os chefes precisam estar motivados para atuar satisfatoriamente e encorajar os demais.

Gráfico 17- Chefia autocrática na organização



Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2011.

O Senhor Giovani assegura que há um planejamento entre todos os chefes de setores mensalmente, onde priorizam o bom relacionamento de chefes e subordinados, não sendo necessária punição para trabalhadores que enrolem o trabalho e assim não prejudicar na produtividade da empresa. Conclui-se que a opinião dos colaboradores e gestor são as mesmas, pois ambas as partes concordam que a produtividade da empresa se torna bastante afetada quando se tem a presença de chefes autocráticos na organização.

4.9- Motivação para o trabalho

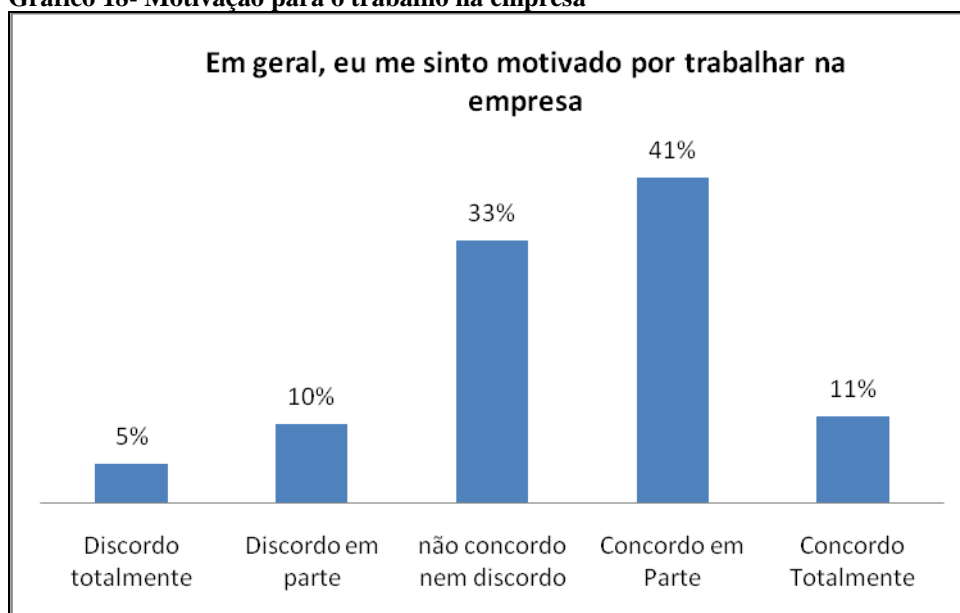
Para Maximiano (2006), a motivação é o processo responsável pela magnitude, direção e perseverança que a pessoa tem para alcançar uma determinada meta, onde se

procura definir as características pessoais, o papel e o ambiente do trabalho e explicar a influência que afetam a motivação sobre o desempenho.

A motivação nas organizações envolve o bom relacionamento entre líderes e seus seguidores para que os objetivos sejam atingidos. O indivíduo se sente motivado quando atinge as necessidades propostas por Maslow na hierarquia das necessidades humanas, todas as pessoas possuem mais de uma motivação e os vários tipos de motivação atuam em conjunto no organismo.

No gráfico 18, observa-se que no geral a empresa está conseguindo cumprir com o seu papel de motivar os colaboradores, pois 41% dos colaboradores concordam em parte quando questionados se são motivados trabalhando na empresa.

Gráfico 18- Motivação para o trabalho na empresa



Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2011.

É fundamental para o desenvolvimento dos negócios que a organização conte com a colaboração de pessoas competentes, integradas, confiantes, criativas e ágeis para surpreender a concorrência, consumidores e clientes. O papel da empresa está em criar condições para que o funcionário sinta prazer no trabalho, entusiasmo pela sua atividade, que os líderes sejam acima de tudo condutores de homens, a fim de conseguir a colaboração espontânea e integral de seus comandados em benefício de toda a organização.

Para a empresa, qualquer trabalho realizado sem motivação, vai estar sempre faltando algo, no ponto de vista do gestor de Recursos Humanos, a motivação é uma ação por um motivo, seja por remuneração, seja por gostar de fazer bem feito ou por alguém que é

motivado por tudo, existem pessoas que estão sempre de bem com a vida. Na verdade não existe trabalho bem feito e que tenha bons resultados quando realizado por pessoas desmotivadas.

A motivação é muito mais do que uma questão de causa e efeito, precisa ser analisada sob uma óptica global, objetivando a integração harmoniosa do sistema, que é o esforço, desempenho, recompensa e satisfação. Quando se fala em motivação, refere-se a uma fonte livre de energia que esta no interior de cada um e que não rebate a qualquer tipo de domínio do mundo externo.

Segundo Chiavenato (2002), a motivação é um potencial de desenvolvimento, uma capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir o comportamento para os objetivos da empresa e são fatores presentes nas pessoas. Eles não são criados nas pessoas pela administração. É responsabilidade da administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si mesmas, essas características.

Com base na entrevista, nota-se que existem algumas controvérsias entre os colaboradores pesquisados e a gestão de Recursos Humanos, no ponto de vista dos colaboradores, ainda falta muito a acrescentar para que eles sintam-se realmente motivados, os benefícios são escassos e as idéias acatadas ainda são da cúpula administrativa. Já no modo de ver do Senhor Giovani, a empresa vem cumprindo com seu papel no quesito motivação dos colaboradores. Sendo assim, espera-se que a relação funcionário empresa crie laços maiores de confiança, responsabilidade e reconhecimento, gerando benefícios para a organização como um todo.

5- Fatores motivacionais predominantes dos colaboradores da Indústria de Cimento Nassau

Compreender como os fatores motivacionais influenciam no comportamento dos colaboradores é um trabalho intenso, já que a motivação é complexa pelo fato de que cada indivíduo tem seus fatores motivacionais diferentes, suas necessidades são diversas e o modo de recompensas que esperam também se diferencia, alguns querem ser recompensados financeiramente e outros preferem elogios e reconhecimento. Pode-se descrever que o comportamento do indivíduo é o resultado de diferentes motivações.

Conforme Bergamini (2006), para não tornar o trabalho uma fonte de sofrimento, é necessário que as organizações compreendam que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Elas são diferentes e interagem com o ambiente de forma diferente.

Para ela esse estilo caracterizado como Estilo de Comportamento Motivacional, é um fator alusivo dos sinais particulares que cada pessoa demonstra quando se comporta na busca dos seus próprios fatores de satisfação motivacional.

Os funcionários do Grupo Nassau não diferenciam das pessoas citadas por Bergamini (2006), todos têm suas necessidades e aspirações, mesmo que sejam diferentes umas das outras. O questionário e suas análises foram feitas com base nas necessidades que cada indivíduo tem, seguindo a Hierarquia das Necessidades de Maslow, divididas pela ordem das necessidades fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização.

Com isso, no comportamento motivacional dos funcionários do Grupo Nassau predomina os fatores de realização profissional, de progresso, de reconhecimento, almejam salários bem pagos de acordo com suas necessidades e boas condições de trabalho. Portanto para o colaborador viver continuamente motivação no trabalho, é necessário adequar-se as mudanças existentes na empresa.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi movido pela seguinte questão: qual o fator motivacional dos colaboradores da Fábrica de Cimento Nassau / Itapissuma em Fronteiras – PI e sua influência no desempenho das atividades exercidas? Esse objetivo foi atingido por meio da discussão teórica, da entrevista com o Gestor de Recursos Humanos da empresa e da pesquisa por meio de questionário com os colaboradores, com isso os objetivos específicos foram respondidos com êxito, objetivando identificar nos colaboradores o que mais motiva e os maiores fatores de desmotivação, isso permitiu um maior aprofundamento no entendimento da motivação dentro das grandes organizações, notando-se que no Grupo NASSAU, predominam os fatores de realização profissional, de progresso, de reconhecimento, ao mesmo tempo em que almejam salários bem pagos de acordo com suas necessidades e boas condições de trabalho.

Tanto o questionário como a entrevista avaliaram vários aspectos, porém o estudo foi previamente limitado para atender os aspectos como: motivação interna da organização, os fatores motivacionais predominantes como benefícios e remuneração e a influência da motivação no desempenho dos colaboradores com o objetivo de identificar qual o aspecto que mais interfere na relação colaborador *versus* empresa. Esses objetivos específicos acima citados foram alcançados nas respostas do questionário e da entrevista.

Considerando os dados levantados, conclui-se que os tipos de fatores motivacionais analisados estão de acordo com as necessidades da empresa, dando a entender que se esses fatores forem atendidos, conseqüentemente atenderão as necessidades dos colaboradores, pois a empresa ainda não se encaixa dentro da teoria de Maslow nos itens auto-estima e auto-realização e de Herzberg nos fatores motivacionais.

O objetivo desse trabalho foi atingido procurando identificar nos colaboradores o que mais motiva e os maiores fatores de desmotivação. Os esforços do Departamento de Recursos Humanos para motivar, estão em implantar sistemas de treinamento, oferecer benefícios como planos de saúde, transporte coletivo, entre outros, embora esses esforços ainda não motivem totalmente os colaboradores.

No geral os funcionários estão numa escala considerável de motivação, pois o que a empresa oferece ainda não é o suficiente para os funcionários, que almejam maior reconhecimento pessoal e profissional. O fator motivacional que impulsiona os colaboradores continua sendo o salário na maioria das vezes, embora eles estejam em busca de sempre mais.

Para um estudo mais aprofundado futuramente, seria de grande valia estudar a qualidade de vida no trabalho e ambiente organizacional da empresa em estudo, com isso

talvez possa-se entender onde se encontra as possíveis falhas que impedem que a motivação possa ser o grande incentivo para o crescimento da organização. É um assunto rico de literatura e que pode responder as questões que ficaram em aberto nesse trabalho.

No geral, a pesquisa demonstrou que além de um incremento à produtividade, a empresa necessita de um maior reconhecimento do valor humano, nota-se que a empresa ainda se encontra num ambiente mais voltado pra administração tradicional, que de acordo com Maximiano (2006) para passar da administração tradicional para a administração estratégica, deve-se criar um ambiente que estimule a qualidade, a criatividade e a inovação, para estar em maior sintonia com os colaboradores.

Os resultados obtidos nesse estudo de caso mostram que o trabalhador é uma fonte de inovações para a organização, mas para que isso aconteça é necessário que ele esteja plenamente motivado. Portanto, faz-se necessário que as organizações reavaliem sua conduta com relação ao trabalhador, propondo criar um ambiente de trabalho saudável, proporcionando a liberdade de expor idéias, partilhando e buscando soluções para os problemas existentes na empresa em benefício de todos. Assim, o trabalhador se sentirá auto-realizado e com elevado grau de comprometimento com a organização.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. -4 ed. - São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE, revista de administração de empresas**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.rae.fgv.br/gv-executivo/vol1-num2-2002>> Acesso em: 24/04/2011.

CHERQUES, Hermano Roberto Thiry. A produtividade e poder nas organizações. **RAE, revista de administração de empresas**. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. vol.31,nº3,jul/set, 1991. Disponível em: <<http://ebape.fgv.br/pp/neo/trabalhos-publicados>> Acesso em: 23/04/2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. -6 ed. Ver. E atualizada. -Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

_____. Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. -Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. -7 ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. -1 ed. -4 reimpr. -São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis organizacionais. São Paulo: Atlas S.A, 2001.

_____. Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. -4 ed. - São Paulo: Atlas, 2006.

HELLER, Robert. **Como motivar pessoas**. Seu guia de estratégias pessoais. -1 ed. Publifolha, 1999.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico** / Marina de Andrade Marconi. - 6 ed. -7 reimpr. -São Paulo: Atlas, 2006.

_____. Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. -6 ed. - São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados / Eva Maria Lakatos. -6 ed. - São Paulo; Atlas, 2006.

MARQUES, Fábio. **Guia prático de excelência em serviços**: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor. São Paulo: Nobel, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. -4 ed. - São Paulo: Atlas, 1995.

_____. Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. -6 ed. - São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Teoria geral da administração.** – 1 ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2004.

RATTNER, Henrique. Benefícios e Motivação no Trabalho. **RAE, revista de administração de empresas.** São Paulo. Disponível em: <<http://www.rae.fgv.br/rae/vol6-num19-1966>> Acesso em: 19/04/2011.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração.** São Paulo; Pioneira Thomson Learning, 2004.

VERGARA, S. C.; BIANCO, A.; GOMES, A.P. C. Z. O trabalho em equipes autogerenciadas e sua influência na motivação dos indivíduos. **READ, revista eletrônica de administração.** São Paulo. Disponível em: <<http://www.read.adm.ufrgs.br/> –Edição 49 Vol. 12 No. 1, jan-fev 2006>. Acesso em 02/05/2011.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal.** – Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

APÊNDICES

APÊNDICE I

Roteiro da entrevista com o Gestor de Recursos Humanos

Essa entrevista faz parte de um estudo de caso feito no Grupo Nassau – Itapissuma/PI, como parte do trabalho de conclusão de curso, os dados aqui adquiridos são exclusivamente de uso acadêmico e a identidade do entrevistado será preservada.

Entrevista com o Gestor de Recursos Humanos

Quanto tempo trabalha na empresa?

Quanto tempo ocupa o atual cargo?

Qual a sua formação profissional?

- 1- A sua empresa procura conhecer as necessidades e aspirações dos funcionários?
Como?
- 2- Quais os métodos utilizados para identificar os fatores motivacionais de cada colaborador?
- 3- Quais as estratégias que a empresa tem utilizado para atender as expectativas motivacionais dos colaboradores?
- 4- São oferecidos cursos de capacitação aos funcionários para que trabalhem com mais segurança e tranquilidade nas atividades que desempenham? Como isso acontece?
- 5- Vê-se que em muitos casos o emprego passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que o indivíduo possa sentir-se feliz fora dele. Como a empresa vê essa situação e como faz para que o trabalho seja uma fonte de auto-estima e valorização pessoal?

- 6- Essa questão da identidade que alguns funcionários têm com determinada função é levada em consideração na empresa? De que forma?
- 7- Em sua opinião, qual a recompensa que mais motiva o funcionário na empresa? Por quê? Como a empresa avalia isso?
- 8- Quais benefícios são oferecidos pela empresa aos seus colaboradores? (vale-transporte, convênios em escolas, planos de saúde)
- 9- Como você avalia o ambiente dessa organização em termos de relacionamentos entre colaboradores e gestores?
- 10- A opinião do funcionário é levada em consideração no momento da tomada de decisão? Como isso acontece?
- 11- Em sua opinião, os funcionários que são mais bem remunerados, trabalham mais motivados? Como a empresa vê essa situação?
- 12- Como você avalia a influência da motivação no desempenho dos trabalhadores?

APÊNDICE II

Roteiro do questionário aplicado aos colaboradores

Caro colaborador,

Essa pesquisa faz parte de um estudo de caso feito no Grupo Nassau – Itapissuma/PI, como parte do trabalho de conclusão de curso, os dados aqui adquiridos são exclusivamente de uso acadêmico e a identidade dos pesquisados serão preservadas.

Cargo que ocupa: _____ Escolaridade: _____

Tempo em que trabalha na empresa: _____ Sexo: Masculino () Feminino ()

Julgue as afirmativas do quadro a abaixo, seguindo a seguinte escala de concordância:

- 1 - Discordo totalmente;
- 2 – Discordo em parte;
- 3 – não concordo nem discordo;
- 4 – Concordo em parte;
- 5 – Concordo totalmente.

Nº	Afirmativas	Escala de concordância				
		1	2	3	4	5
1	A empresa tem feito o necessário para me manter motivado no desempenho das minhas atividades;	1	2	3	4	5
2	A empresa procura conhecer as minhas necessidades;	1	2	3	4	5
3	Fui treinado para determinado cargo;	1	2	3	4	5
4	Na empresa, para conseguir uma promoção é levado em conta às habilidades e o bom desempenho do indivíduo;	1	2	3	4	5
5	Na empresa, para conseguir uma promoção, basta à indicação dos chefes;	1	2	3	4	5

6	Já me senti frustrado por achar que deveria ganhar uma promoção e não a obtive	1	2	3	4	5
7	A empresa oferece convênios e planos de saúde para mim e meus familiares;	1	2	3	4	5
8	Existe um bom relacionamento entre mim e o meu chefe;	1	2	3	4	5
9	Os chefes estão sempre me motivando dentro da empresa;	1	2	3	4	5
10	O que mais me motiva na empresa é o salário;	1	2	3	4	5
11	Minhas necessidades de alimentação e moradia estão sendo satisfeitas;	1	2	3	4	5
12	Eu me sinto realizado trabalhando na empresa;	1	2	3	4	5
13	O ambiente de trabalho é favorável para elevar o meu nível de satisfação;	1	2	3	4	5
14	Na minha opinião, as minhas idéias são levadas em consideração dentro da empresa;	1	2	3	4	5
15	Trabalhar sob pressão de um chefe rígido ajuda a melhorar o meu rendimento na empresa.	1	2	3	4	5
16	Em geral, eu me sinto motivado por trabalhar na empresa;	1	2	3	4	5