

Diogo Siqueira Luiz

Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e professor na Faculdade Luterana São Marcos (Brasil)

diogo.siqueira.luiz@gmail.com

Flávia de Aguiar Bertoni

Pesquisadora da Faculdade Luterana São Marcos (Brasil)

diogo-siq@hotmail.com

Giovanni Bohm Machado

Doutorando em Informática na Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e professor na Faculdade Luterana São Marcos (Brasil)

gjohm@terra.com.br

**ANÁLISE DO GRAU DE MOTIVAÇÃO
COMPARANDO OS FATORES EXPOSTOS
POR HERZBERG: ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA DE FORMAÇÃO DE
CONDUTORES**

**ANALYSIS OF THE DEGREE OF MOTIVATION COMPARING
THE FACTORS EXPLAINED BY HERZBERG: CASE STUDY IN A
COMPANY OF TRAINING OF DRIVERS**

**ANÁLISIS DEL GRADO DE MOTIVACIÓN COMPARANDO LOS
FACTORES EXPUESTOS POR HERZBERG: ESTUDIO DE CASO
EN UNA EMPRESA DE FORMACIÓN DE CONDUCTORES**

RESUMO

Para compreender a motivação de cada trabalhador, Frederick Herzberg foi um dos primeiros pesquisadores a estudar as causas que influenciavam as pessoas a estarem ou não realizadas com seu trabalho. O presente artigo relata as teorias ligadas à motivação no trabalho, com o objetivo de verificar o grau de motivação dos funcionários da empresa CFC Alvorada em seu ambiente de trabalho. Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso único, exploratório e descritivo, onde foram divididas em duas técnicas de coleta de dados, sendo uma através de entrevista semi-estruturada e outra com um questionário de perguntas fechadas, onde foi possível constatar o nível de motivação dos pesquisado. Como resultado da pesquisa foi possível constatar que os motivos que deixam alguns colaboradores desmotivados é a insuficiência de uma comunicação clara e transparente que seja realizada de forma individual.

Palavras-chave: Motivação. Fatores de Herzberg. Comunicação.

ABSTRACT

To understand the motivation of each worker, Frederick Herzberg was one of the first researchers to study the causes that influenced people to be or not done with their work. The present article reports the theories related to motivation at work, with the objective of verifying the motivation level of CFC Alvorada employees in their work environment. This research was characterized as a unique, exploratory and descriptive case study, where they were divided into two techniques of data collection, one through a semi-structured interview and another with a questionnaire of closed questions, where it was possible to verify the level motivation of those surveyed. As a result of the research it was possible to verify that the reasons that leave some employees unmotivated is the insufficiency of a clear and transparent communication that is realized of individual form.

Keywords: Motivation. Herzberg's factors. Communication.

Dados para contato:

*Diogo Siqueira Luiz
Faculdade Luterana São Marcos.
R. Mario Totta, 260 - Bairro Agriter,
94820-400, Alvorada, RS, Brasil.
URL da Homepage:
<http://www.saomarcos.br/>*

Recebido em: 03/05/2018
Aprovado em: 20/10/2018

DOI:
<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i1.37224>

RESUMEN

Para comprender la motivación de cada trabajador, Frederick Herzberg fue uno de los primeros investigadores en estudiar las causas que influenciaban a las personas a estar o no realizadas con su trabajo. El presente artículo relata las teorías vinculadas a la motivación en el trabajo, con el objetivo de verificar el grado de motivación de los funcionarios de la empresa CFC Alvorada en su ambiente de trabajo. Esta investigación se caracterizó como un estudio de caso único, exploratorio y descriptivo, donde fueron divididas en dos técnicas de recolección de datos, siendo una a través de entrevista semiestructurada y otra con un cuestionario de preguntas cerradas, donde fue posible constatar el nivel de motivación de los encuestados. Como resultado de la investigación fue posible constatar que los motivos que dejan algunos colaboradores desmotivados es la insuficiencia de una comunicación clara y transparente que se realiza de forma individual.

Palabras clave: Motivación. Factores de Herzberg. Comunicación.

1 INTRODUÇÃO

Na origem das atividades laborais, a maioria das pessoas cumpriam suas tarefas sozinhas, ou em pequenos grupos. Essas ocupações eram consideradas artesanais, os indivíduos viviam em péssimas condições e recebiam apenas o suficiente para sobreviver. Com o passar do tempo veio a Revolução Industrial, que proporcionou um trabalho mecanizado e com maior grau de especialização do trabalhador, individualizando sua contribuição ao grupo de trabalho pertencente e na década de 70 surge com grande intensidade o processo Motivacional. (DAVIS E NEWSTROM, 2002 e GOMES E MICHEL, 2007). A motivação para com o trabalho é o empenho em manter-se com um alto nível de capacidade de trabalho, com o intuito de alcançar padrões de excelência na realização das tarefas de trabalho, contribuindo assim para o sucesso ou fracasso da organização. Bergamini (1979).

É importante ressaltar que a motivação é diferente para cada indivíduo, visto que cada pessoa possui cultura, valores, necessidades e desejos diferentes uns dos outros. Isso pode oscilar o nível de motivação de cada pessoa, dado que para uns, bastam pequenas ações e atitudes de agradecimento pelo trabalho desenvolvido e já será o suficiente para motivá-lo. Mas, para outros, é necessário um planejamento maior, de benefícios, programas e atividades para deixá-lo motivado, pois as organizações necessitam de pessoas cada vez mais motivadas, para que possam desempenhar suas funções com alta produtividade e qualidade para que seus negócios cresçam cada vez mais (BASTOS, 2001 e VERGARA, 2014).

Para compreender a motivação de cada trabalhador Frederick Herzberg foi um dos primeiros pesquisadores a estudar as causas que influenciavam as pessoas a estarem ou não realizadas com seu trabalho. Com isso ele criou a teoria dos dois fatores, constatando que a insatisfação no trabalho está ligada aos fatores higiênicos e a satisfação com os de manutenção.

A oportunidade de trabalhar com o contexto de motivação no trabalho, tema central deste estudo deve-se ao fato da empresa, Centro de Formação de Condutores CFC Alvorada considerar esta temática como sendo um dos pontos fracos da organização com possibilidades de melhorias. O presente artigo possui como base autores e pesquisadores, que buscam conhecimento contínuo na teoria e em práticas de aprimoramento em administrar a motivação no trabalho ao ponto de ampliar a percepção sobre o tema. Auxiliando assim em possíveis alternativas e ferramentas a serem utilizadas na contribuição do desenvolvimento motivacional dos colaboradores, visando o crescimento da empresa.

O problema de pesquisa apresentado neste estudo busca responder a seguinte questão: *Qual o grau de motivação dos funcionários da empresa CFC Alvorada e como os fatores de Herzberg podem influenciar no ambiente de trabalho?*

Assim sendo, o objetivo geral do artigo é: analisar a motivação dos funcionários e o próprio ambiente organizacional em que se encontram, visando melhorias a partir do perfil analisado dos funcionários, comparando os mesmos aos fatores expostos por Herzberg.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Hierarquia de necessidades de Maslow

Em 1940 foi proposto por Abraham Maslow a hierarquia de necessidades humanas. Segundo ele, as pessoas são motivadas por seu desejo de satisfazer necessidades específicas. O pesquisador organizou as necessidades em ordem hierárquica, como as fisiológicas na base, seguidas pelas de segurança, sociais, de estima e na parte superior as de autorrealização conforme figura 1.

As necessidades básicas devem ser atendidas primeiramente e seguidas pelas que ocupam ao nível mais alto, segundo a explicação a seguir (HITT, MILLER E COLELLA, 2012):

Figura 1 – Hierarquia de Necessidades de Maslow

Fonte: Hitt, Miller e Colella, (2012).

- Necessidades Fisiológicas: são as necessidades básicas de sobrevivência, satisfazer plenamente essas antes de passar a se preocupar com outras mais elevadas;
- Necessidades de Segurança: este nível está relacionado com as necessidades de o indivíduo se sentir seguro e protegido em seu ambiente. Incluem a essas necessidades a proteção contra danos físicos ou psicológicos. Segundo Hitt, Miller e Colella (2012) os colaboradores que se encontram neste nível consideram seu trabalho como fator de segurança e procuram manter seu emprego seguindo regras, tomam decisões sobre sua trajetória profissional com base em questões relacionadas à segurança no emprego;
- Necessidades Sociais: essas necessidades incluem o desejo de envolvimento e de interação com outras pessoas bem como ter aceitação, amizade, afeição, compreensão, consideração e relacionamento por parte dessas pessoas;
- Necessidades de Estima: ligadas à autoavaliação, autoestima, status, orgulho, reconhecimento, admiração consigo e com os colegas de trabalho. Os colaboradores deste nível podem ser suscetíveis ao reconhecimento organizacional, pois caso essas necessidades não sejam alcançadas, os indivíduos podem produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo;
- Necessidades de Auto realização: estas necessidades estão ligadas a autor-realização, autodesenvolvimento, autossatisfação e realização de seu potencial. Os indivíduos que estão neste nível são menos propensos ao recebimento de recompensas descritos nos quatro níveis iniciais. Aceitam as suas próprias realizações e buscam novas oportunidades para desenvolver cada vez mais seu potencial.

Conforme Sampaio (2009), que revisou a teoria de Maslow, ao contrário do que se sabe, os estudos referentes a motivação humana, tinham como objetivo compreender o desenvolvimento do homem inserido na sociedade, porque isso não se aplicaria facilmente em sua vida profissional.

Segundo Fiorelli (2011, p. 110), a conclusão das teorias das necessidades de Maslow é que “a satisfação de uma necessidade dá lugar a outras, latentes, prontas a aflorar”.

É importante ressaltar que para Sampaio (2009), a melhor maneira de compreender as atitudes dos trabalhadores, antes de aplicar um questionário de análise era como Maslow fazia, indagando sobre como era as relações do colaborador com sua família, qual era seu tipo de cultura, como ele enfrentava ou como lidava com problemas particulares e quais suas frustrações. Estas especulações continuaram até que o pesquisador entendia o porquê de suas atitudes.

2.2 Teoria dos Fatores de Herzberg

Na década de 50, Frederick Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores, através de uma pesquisa realizada com contadores e engenheiros, onde solicitou que essas pessoas pensassem em que momento em suas vidas, sentiam-se bem em relação ao seu trabalho e depois pediu o inverso, ou seja, que pensassem em que momento se sentiam mal. Solicitou também que descrevessem as condições que os levavam a esses sentimentos. Desta forma Herzberg descobriu que certos fatores de trabalho têm o poder de insatisfazer os colaboradores quando certas condições estão ausentes. Esses fatores são chamados de higiênicos ligados as condições de trabalho e de manutenção relacionada ao próprio trabalho. (DAVIS E NEWSTROM, 2002). Segundo Hitt, Miller e Colella (2012), os fatores relacionados a satisfação no emprego estão ligados aos de manutenção que quando aumentados acarretam os mais elevados níveis de satisfação dos colaboradores, que conforme Herzberg são:

- Realização;
- Reconhecimento;
- Responsabilidade;
- Oportunidade de progresso ou promoção;
- O próprio trabalho;
- Potencial para crescimento pessoal.

Conforme Hitt, Miller e Colella (2012), os fatores relacionados à insatisfação no emprego, relacionam-se aos higiênicos, que segundo Herzberg são:

- Salário;

- Supervisão técnica;
- Condições de trabalho;
- Políticas administrativas e procedimentos da empresa;
- Relações interpessoais com colegas de trabalho, supervisores e subordinados.

As circunstâncias do ambiente de trabalho produzem satisfação de acordo com Maximiano (2011, p. 235), que interpreta da seguinte forma a teoria de Herzberg:

A presença dos fatores higiênicos cria um clima psicológico e material saudável. Quanto melhores, por exemplo, as relações entre colegas, o tratamento recebido do supervisor e o ambiente físico de trabalho, melhor será o clima. Mais higiênico o ambiente, porque melhores as condições de sanidade psicológica do contexto do trabalho. Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Consequentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho.

2.3 Teoria ERG de Clayton Alderfer

Procurando implementar e agregar melhorias nos modelos anteriores de necessidades (principalmente das teorias de Maslow), Clayton Alderfer lançou uma escala de três níveis diferenciada, onde solicitou que colaboradores identificassem inicialmente as necessidades de existência as quais combinassem com os fatores fisiológicos e de segurança, tais como salário, condições físicas do ambiente de trabalho, segurança, cargo, benefícios etc. Em segundo nível estão as necessidades de relacionamento, que envolvem a compreensão e a aceitação das pessoas acima e abaixo deste nível e ligadas ou não ao ambiente de trabalho. E em terceiro nível estão as pessoas com o desejo de autoestima e autorrealização (DAVIS E NEWSTROM, 2002).

É importante que gestores e administradores entendam quais os verdadeiros motivos que levam os colaboradores a reclamar de valores salariais, visto que já recebem uma boa quantia referente as suas atividades. Isso confirma que os autores Fiorelli (2011) e Hitt, Miller e Colella (2012) concordam cada vez mais, à medida que cada necessidade é satisfeita uma outra é criada.

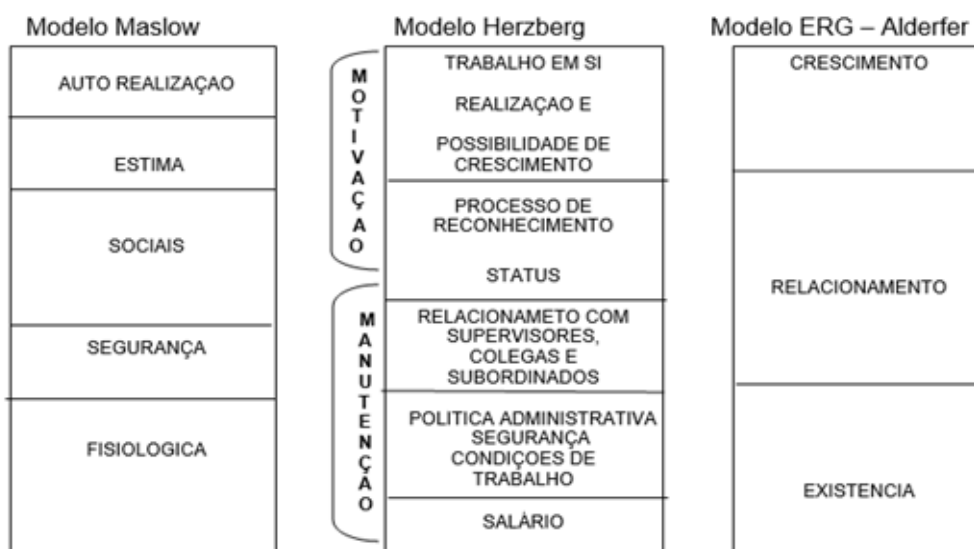
2.4 Comparação das teorias de Maslow, Herzberg e Alderfer

As semelhanças existentes nas teorias de Maslow, Herzberg e Alderfer são notórias. Conforme demonstrado na figura 2, as razões básicas da motivação, bem como as diferenças nas colocações e posicionamentos dos pesquisadores Maslow e Alderfer que se concentram nas necessidades internas das pessoas, enquanto Herzberg diverge às condições do cargo (conteúdo e ou contexto) favoráveis à satisfação das necessidades.

As interpretações gerais dos modelos de Maslow e Herzberg, acreditam que nas organizações contemporâneas a maioria dos empregados já satisfizeram suas necessidades básicas, ou seja, as de nível mais baixo, estando assim motivados a atender suas necessidades de ordem mais alta. Já Alderfer acredita que se o colaborador obter fracasso na conquista de saciar suas necessidades de relacionamento ou de crescimento, o indivíduo se interessará em renovar as necessidades de existência.

Todos os três modelos aconselham os gestores a descobrirem as reais necessidades individuais de cada colaborador, antes de ceder à recompensa desejada, compreendendo assim o real motivo de seu comportamento. (DAVIS E NEWSTROM, 2002).

Figura 2 - As razões básicas da motivação



Fonte: Davis e Newstrom (2002).

2.5 Compreendendo melhor Herzberg

Segundo Chiavenato (2007), os fatores higiênicos, de Herzberg são aqueles que rodeiam o ambiente dos funcionários e são de responsabilidade da empresa administrá-los. Antigamente, o trabalho era considerado como uma atividade desagradável, mas necessária. Em cima dessa situação surgiram os incentivos de trabalho, para que os funcionários trabalhassem de maneira eficaz, em troca de prêmios e incentivos salariais e punições.

Os fatores higiênicos adotados hoje em dia, pelas organizações, ainda conforme Chiavenato (2007), são: salários, benefícios sociais, políticas de supervisão entre outras, mencionadas anteriormente, quando estão em ótimas condições apenas aumentam a satisfação dos funcionários, e evitam insatisfação. Mas quando os fatores higiênicos não estão presentes ou estão em péssimas

condições provocam a insatisfação nos colaboradores, por essas razões que os fatores higiênicos são profiláticos e preventivos, pois não causam a satisfação, mas evitam a insatisfação. Devido a isso esse fator é conhecido como insatisfacientes.

Já os fatores de manutenção de Herzberg, seguindo a concepção de Chiavenato (2007), são de responsabilidade dos funcionários, pois este fator está relacionado com a natureza das tarefas e o conteúdo do cargo, que os mesmos realizam. Nesse fator o funcionário desperta o sentimento de autorrealização, crescimento e reconhecimento profissional, mas as tarefas têm sido definidas de acordo com sua agilidade e precisão no seu desempenho, diminuindo a criatividade ao realizar seu trabalho e significado. Com essa forma mecanicista, as atividades laborais tornaram-se desmotivadoras, obtendo como resultado a apatia e o desinteresse do funcionário, já que não lhe oferecem nada além de um lugar para trabalhar. Isso demonstra que os fatores de manutenção são mais estáveis e profundos. Quando estes fatores estão em ótimas condições provocam satisfação nos funcionários; mas quando são precários evitam a insatisfação, por isso Herzberg chama esse fator de satisfacientes.

Resumindo a ideia de Herzberg, segundo Chiavenato (2007, p. 301), a teoria dos dois fatores afirma que:

A satisfação no cargo é a função do conteúdo da carga ou das atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os fatores de manutenção. A insatisfação no cargo é função do contexto, isto é, do ambiente, do salário, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os fatores higiênicos.

2.6 Comportamento e Motivação

Conforme Maximiano (2011), no mundo contemporâneo as empresas necessitam de pessoas para desenvolver seu negócio e conseqüentemente para que conquistem o sucesso almejado, precisam que os colaboradores exerçam suas atividades de maneira satisfatória. A contribuição no trabalho de cada colaborador depende da sua motivação, que pode ser influenciada tanto pelos fatores internos, como os externos.

Ainda na concepção de Maximiano (2011), as motivações internas são as necessidades pessoais, aptidões, valores, cultura etc. Esses motivos fazem com que cada indivíduo realize determinada tarefa, através desses impulsos internos de natureza fisiológica e psicológica. Já a motivação externa está ligada ao ambiente em que a pessoa vive, bem como os incentivos que seu trabalho oferece.

Neste sentido, as organizações estão em constante interação com o ambiente em sua volta e os processos que elas desenvolvem devem ser compatíveis com esse meio. Seus processos devem

estar de acordo com as necessidades do mercado e a tecnologia atual, e ser acessíveis a mudanças periódicas em função do entorno em que está estabelecida. (PRESTES E BULGACOV, 1999)

Processos são as etapas do trabalho, conforme Prestes e Bulgacov (1999), é a ordem de como devem ser realizadas as tarefas diárias de trabalho com o intuito de produzir algo de valor, para a sociedade e para a organização.

Apesar do trabalho ocorrer sem motivações claras, a maioria dos comportamentos conscientes são realizados de fato por alguma motivação ou causa, que devem ser identificados pelos gerentes através das necessidades e impulsos dos colaboradores, conduzindo estes comportamentos para a realização das tarefas (DAVIS E NEWSTROM, 2002).

Segundo Chiavenato (2007), o comportamento humano pode ser explicado através de um ciclo motivacional, que condiciona cada comportamento humano. Estas necessidades rompem o equilíbrio do organismo, levando o indivíduo a um estado de tensão, insatisfação e desconforto. Essas sensações fazem com que a pessoa reaja de tal maneira a se livrar dessa tensão caso o comportamento for eficaz ele encontrará satisfação e assim o organismo volta ao estado de equilíbrio. A necessidade pode ser satisfeita, frustrada ou compensada.

As experiências anteriores influenciam no comportamento das pessoas no ambiente de trabalho atual, através de impulsos que levam a prática de suas atividades para obter o resultado desejado. Visto que o trabalho ocupa grande parte de seu tempo durante a vida, caso este não ofereça algo novo a cada etapa atingida, ou seja, que renove sua satisfação, o colaborador tende a se desmotivar, e conseqüentemente produzirá com baixa qualidade e renderá cada vez menos para a empresa (BASTOS, 2001).

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), clima organizacional é a qualidade do ambiente institucional, onde é percebido ou vivenciado pelos funcionários da empresa e influencia o comportamento dos mesmos. É o ambiente interno que os colaboradores frequentam e se relacionam, sendo favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais e nocivo quando as mesmas são frustradas.

3 METODOLOGIA

A metodologia visa descrever o modo de como serão realizados os procedimentos de pesquisa durante a construção do artigo científico. De acordo com Gil (2002), a pesquisa é toda atividade racional e sistemática que exige ações a serem desenvolvidas ao longo de seu processo, de maneira planejada com o propósito de responder ao problema proposto.

Este artigo caracterizou-se, quanto aos seus meios, como um estudo de caso. Conforme Yin (2001, p.32) o estudo de caso “é uma investigação empírica sobre um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Quanto aos fins, esta pesquisa foi exploratória e descritiva, pois visa uma compreensão melhor das motivações dos colaboradores no ambiente de trabalho atual, familiarizando os comportamentos existentes, aprimorando ideias para um melhor desenvolvimento da motivação laboral e descrevendo as características, opiniões e atitudes. Pois conforme Gil (2002), as pesquisas descritivas juntamente com as exploratórias são as mais utilizadas por pesquisadores que buscam resultados que obtenham atuação prática.

O procedimento metodológico foi dividido em duas partes interligadas, sendo a primeira uma análise qualitativa. Segundo Creswell (2007), a pesquisa qualitativa cruza as informações obtidas dos participantes com a teoria estudada, pois ainda não foi realizado uma pesquisa aprofundada sobre este assunto; ou esta população, para isso o pesquisador ouve os participantes para alcançar um entendimento apoiado em suas ideias.

Para realização desta análise foram realizadas entrevistas individuais com os funcionários, em natureza semiestruturada, ou seja, cujos entrevistados responderam as questões baseadas em suas percepções, mas com a condução da pesquisadora, de forma a não perder o foco na entrevista (MAY, 2004). As entrevistas foram realizadas em Maio e Junho de 2017.

O universo da pesquisa foi a empresa “Centro de Formação de Condutores Alvorada Ltda.”, situada no estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Alvorada. A empresa atua com 35 colaboradores, desse total foram selecionados através de sorteio, 05 funcionários de cada setor respeitando suas dimensões, sendo que o número de entrevistados não é o mais importante, e sim o seu contexto, pois conforme Duarte (2002, p. 260):

A definição de critérios segundo os quais serão selecionados os sujeitos que vão compor o universo de investigação é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais será possível construir a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delimitado.

As entrevistas foram agendadas in loco e gravadas. Após foram realizadas as transcrições dos dados em planilha de excel para entrecruzar com o referencial teórico da pesquisa. O estudo foi realizado com a utilização da técnica de análise por conteúdo, onde utilizou-se a interpretação por categorias, que possui como base a interpretação de um texto em vários elementos. Após a leitura das unidades de registro, que foram escolhidas de acordo com o critério do tema e com o objetivo de identificar os chamados núcleos de sentido nas análises transcritas e para tal reagrupamos e classificamos os dados analisados de acordo com Bardin (1977).

Na segunda parte da pesquisa foi aplicado um questionário quantitativo, que segundo Gil (2002), permite que o pesquisador elabore o questionário através de tabelas, testes e hipóteses estatísticas. Nessa etapa foi aplicado um questionário com perguntas fechadas, elaboradas de forma clara e objetiva em linguagem acessível para fácil entendimento dos respondentes. Foi solicitado aos colaboradores que respondessem a avaliação de doze afirmativas, levando em consideração a realidade de seu trabalho, para ser verificado o nível de concordância dos colaboradores com cada afirmação, para tanto este questionário utilizou a escala tipo Likert, com as seguintes opções de resposta: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Concordo; 4. Concordo totalmente. Nesse modo de escala normalmente são utilizadas cinco alternativas, mas neste questionário foram utilizados apenas quatro itens, visando forçar o funcionário a uma escolha positiva ou negativa, uma vez que opção central (indiferente) foi suprimida.

O quadro 1 abaixo demonstra que o instrumento de coleta, que foi aplicado está interligado com a teoria dos dois fatores, as questões afirmativas foram classificadas conforme os fatores propostos por Herzberg.

Quadro 1 – Classificação das alternativas

	Afirmativas	Fatores
Fatores Higiênicos	Sinto-me seguro contra arbitrariedades;	Segurança;
	Tenho bom relacionamento com meus superiores hierárquicos;	Relacionamento interpessoais;
	Tenho uma vida pessoal satisfatória;	Vida pessoal;
	Meu trabalho me proporciona prestígio / status;	Status;
	Tenho boas condições de trabalho;	Condições de trabalho;
	Os regulamentos e políticas organizacionais do CFC alvorada são de igualdade para todos;	Política e administração da organização;
Fatores Motivacionais	Tenho um trabalho desafiado e interessante;	O trabalho em si;
	Tenho o devido reconhecimento pelo trabalho que realizo;	Reconhecimento pelas execuções;
	Meu trabalho me oferece oportunidade de progresso na carreira;	Progresso;
	Tenho autonomia e responsabilidade no meu trabalho;	Responsabilidade;
	Minhas atitudes funcionais me proporcionam oportunidades de crescimento pessoal;	Crescimento;
	Meu trabalho condiz com minha qualificação profissional.	O trabalho em si.

Fonte: Adaptado de Junior Bedran e Oliveira (2009).

Em seguida o instrumento de coleta verificou o grau de motivação no trabalho com as seguintes opções de resposta: 1. Desmotivado; 2. Pouco motivado; 3. Motivado; 4. Bastante motivado.

O universo da pesquisa permaneceu o mesmo descrito na primeira etapa, porém a análise procurou atingir o número total de respondentes, ou seja, os 35 funcionários da empresa “Centro de Formação de Condutores Alvorada Ltda.”, conforme Gil (2002, p.51): Quando o levantamento recolhe informações de todos os integrantes do universo pesquisado, tem-se um censo. Com o intuito de realizar uma pesquisa que atenda aos objetivos propostos neste artigo foi realizado um teste piloto com a intenção de avaliar e identificar se o instrumento estava de fácil compreensão para os respondentes e verificar as possíveis falhas existentes. Conforme Creswell (2007), o teste piloto é interessante para estabelecer a validade do conteúdo de um instrumento e para melhorar as perguntas e seu formato. Este teste foi encaminhado da mesma forma que o instrumento de coleta oficial, ou seja, de forma presencial aos respondentes, sendo um professor da área acadêmica e um consultor de Gestão de pessoas. Evidenciou-se através do teste a fácil compreensão das questões, o que validou a aplicação do mesmo.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são expostos os resultados das análises dos dados coletados nos instrumentos de pesquisa aplicados. Verificando o grau de motivação dos funcionários da empresa CFC Alvorada e como os fatores de Herzberg podem influenciar no ambiente de trabalho.

4.1 Análises das Entrevistas Semiestruturadas

Dos 15 entrevistados 60% são do sexo feminino e 33% estão na faixa etária de 30 a 39 anos. Os colaboradores que estão trabalhando no CFC Alvorada de 1 a 4 anos representam 60% do total dos respondentes, e 53% possuem o ensino médio completo.

As entrevistas foram divididas por categorias que serão comentadas a seguir.

Motivação

Analisando o sentido da palavra “motivação”, foi constatado que para a 47% dos entrevistados significa, gostar do que se faz, conforme é relatado pelos entrevistados A e C:

“É ter as minhas ambições quanto ao trabalho, quanto ao relacionamento com os colegas e trabalhar na coisa que a gente gosta, fazer o que gosta.”

“Motivação é estar no lugar onde tu gosta e fazer o que tu gosta de fazer, pra mim é isso e eu acho que eu tô no lugar ideal e por isso que eu tô aqui”.

Gostar do que se faz é essencial e isso interfere diretamente no comportamento e motivação dos funcionários. Pois as empresas necessitam de colaboradores motivados para a conquista do sucesso almejado (MAXIMIANO, 2011).

Ambiente de Trabalho

Foi percebido com 53% que para os entrevistados a principal motivação em trabalhar no CFC Alvorada é o ambiente de trabalho, conforme relato dos entrevistados C e J:

“A empresa tem um ambiente de trabalho muito bom, o salário da categoria é bom também, e no final a gente sente que trabalha num lugar bom.”

“O grupo, o convívio, a integração com eles, a prestação de serviços que a gente faz aqui, a gente realiza o sonho das pessoas, isso é uma coisa que me motiva, a gente ver a pessoa faceira retirando a carteira isso é uma coisa que me motiva, é o resultado do nosso trabalho, e o pessoal da parte técnica são muito amigos, são muito parceiros, a empresa cresceu, mas continua com esse clima familiar”.

Essa motivação em trabalhar no CFC Alvorada está ligada a teoria dos dois fatores de Herzberg, mais precisamente com o fator de manutenção, em que Maximiano (2011), compreende que as circunstâncias no ambiente de trabalho produzem satisfação quando há presença dos fatores higiênicos, pois cria um clima psicológico material saudável, e quanto melhores forem as relações entre colegas e chefia, as condições do ambiente físico, melhor será o clima.

Para os demais colaboradores a principal motivação de trabalhar no CFC Alvorada é a realização de sonho (1%), gosta da função que exerce (27%) e por ter boas condições de trabalho (13%).

Relacionamento com Colegas

Já o que desmotiva 53% dos entrevistados são as ações de algumas pessoas conforme relato dos entrevistados L e N:

“Acho que é o trabalho em equipe, que todos têm que pegar juntos, as vezes tem uns e outros que não faz, que não colabora, que não participa junto, daí desmotiva, pois, tu tá ali batalhando fazendo da melhor maneira possível e tem uns que ficam se escorando e se atirando aí já desmotiva a gente.”

“Presenciar uma falta de vontade no atendimento, e tu presenciar um atendimento bom quando a chefia tá presente, e quando ela tá longe meio que se esquivam, ficam conversando, deixam as pessoas esperando, ou então o sorriso não é o mesmo do atendimento quando a chefe tá por perto, é o que me desmotiva um pouco, por que às vezes não enxergam isso, aí

tu te desempenha, te desempenha, e as outras só fazem pra chefe ver, e eu acho que eu não tenho que me preocupar em estar sendo vista.”

Esse relato também está ligado com a Teoria dos dois fatores de Herzberg, mais precisamente com o fator higiênico que conforme Hitt, Miller e Colella (2012), essa insatisfação pode ser ocasionada devido às relações interpessoais com colegas de trabalho, supervisores e subordinados. Esses dilemas podem afetar o desempenho nas atividades de trabalho. Conforme Chiavenato (2008), os colaboradores que não conseguem separar seus problemas pessoais do trabalho, são considerados problemáticos, e para os gestores lidarem com esses dilemas, exige-se tempo e muita atenção, pois essa pessoa pode afetar os colegas.

Programa Motivacional

Para 53% dos entrevistados há sim, um programa de motivação na empresa, através de reuniões periódicas, conforme o relato dos entrevistados D e F:

“Sim nós temos reuniões pedagógicas mensais, a Fernanda faz reuniões com o pessoal do atendimento e o Alessandro faz reuniões com o pessoal da prática e também reuniões esporádicas como pessoal do teórico”.

“Sim. A gente tem reuniões mensais, pra tratar de vários assuntos, motivação, o que que temos que melhorar, pedagogia tudo isso.”

Segundo Maximiano (2011), a motivação externa está ligada ao ambiente em que a pessoa vive, bem como os incentivos que seu trabalho oferece. E essas reuniões demonstram o quanto a empresa se preocupa em motivar sua equipe, pois nelas são debatidos os erros e acertos e como podem melhorar suas tarefas. Neste sentido, a organização está em constante interação com o ambiente em sua volta e com os processos que desenvolve. Conforme Prestes e Bulgacov (1999) os processos devem estar de acordo com as necessidades do mercado e a tecnologia atual, e ser acessíveis a mudanças periódicas em função do entorno em que está estabelecida.

Os demais colaboradores não enxergam essas atividades como um programa de motivação e sim como uma simples reunião de ajuste nas atividades de trabalho. Pois a motivação é diferente para cada pessoa, visto que cada um tem uma cultura, valores, necessidades e desejos diferentes uns dos outros (BASTOS, 2001 e VERGARA, 2014).

4.2 Análise do Questionário Fechado

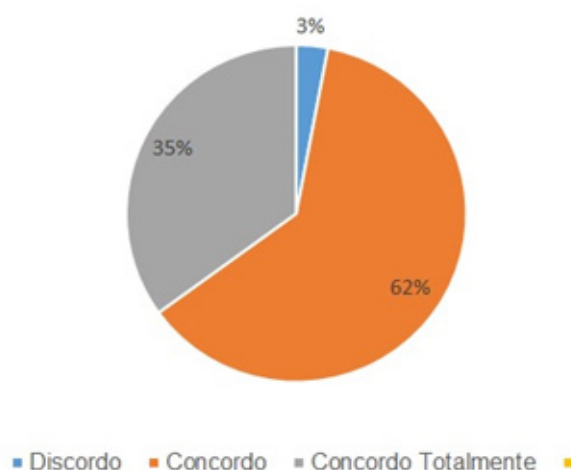
Apresentam-se a seguir, os principais gráficos, da coleta de dados de 30 colaboradores referente ao questionário fechado, com intenção verificar a motivação dos funcionários da empresa CFC

Alvorada e como os fatores de Herzberg podem influenciar no ambiente de trabalho.

Gráfico referente ao Fator Higiênico de Herzberg

Nota-se no gráfico 1, que 62% dos entrevistados concordam, e 35% concordam totalmente, que possuem um bom relacionamento com superiores hierárquicos. Essa questão corresponde ao fator de relacionamento interpessoal de Herzberg, e seu resultado demonstra que a empresa possui um bom ambiente de trabalho, pois os colaboradores estão satisfeitos com o relacionamentos que possuem com seus supervisores.

Gráfico 1 – Tenho bom relacionamento com meus superiores hierárquicos?

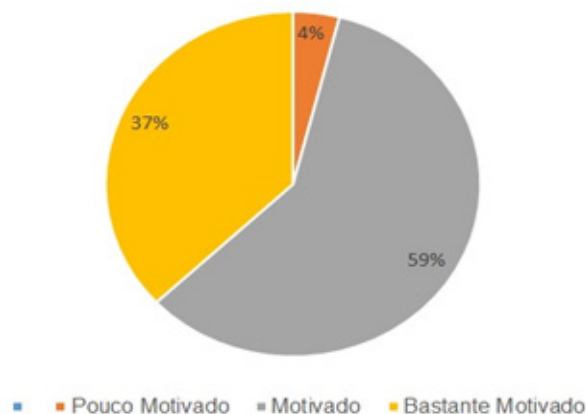


Fonte: Os Autores.

De acordo com Chiavenato (1998), ter um bom relacionamento no trabalho facilita a motivação do ambiente de organizacional. Esse relacionamento está ligado a hierarquia de necessidades de Maslow, mais precisamente com as necessidades sociais, onde o indivíduo possui o desejo de envolver-se com os demais, ter a percepção de aceitação e amizade.

Gráfico referente ao Grau de Motivação no trabalho

O gráfico 2 revela que 59 % dos entrevistados estão motivados e 37% estão bastante motivados de uma forma geral no emprego. Na concepção de Maximiano (2011), a motivação está relacionada ao ambiente em que os entrevistados vivem, bem como os incentivos que o CFC Alvorada oferece no trabalho.

Gráfico 2 – Neste momento, em uma avaliação geral no meu emprego posso dizer que estou:

Fonte: Os Autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o tema desta pesquisa, de analisar o grau de motivação comparando os fatores expostos por Herzberg, podemos concluir que os colaboradores do “Centro de Formação de Condutores Alvorada Ltda”, em seu maior percentual estão motivados, pois além de constatar essa motivação na pesquisa, 96% dos funcionários consideram-se motivados. Podemos também observar, a satisfação dos mesmos, através dos resultados auferidos pela pesquisa que o ambiente de trabalho propícia o desenvolvimento da motivação na organização. A conclusão mencionada neste artigo foi confirmada através dos resultados obtidos nas análises de dados elaboradas na segunda etapa deste trabalho.

Quando se iniciou o tabulação e análise da coleta de dados, foi possível conhecer as percepções dos colaboradores sobre este tema, e constatar que os motivos que deixam alguns colaboradores desmotivados são insignificantes, que as soluções para estes problemas dependem unicamente de uma boa comunicação, ou seja, falta uma estratégia de comunicação eficaz de forma individual e clara. Este problema está ligado aos fatores higiênicos de Herzberg, mais precisamente com os fatores de relacionamentos interpessoais.

De acordo com Chiavenato (2007), os fatores higiênicos no momento em que se encontram em ótimas condições provocam a satisfação nos funcionários e evitam insatisfação. Mas se estão ausentes despertam insatisfação.

O presente estudo buscou compreender a empresa, neste assunto, visto que a gestora geral considera que este quesito deve ser melhor gerenciado dentro da organização.

O conteúdo foi explorado com base em autores e pesquisadores deste assunto, juntamente com análises de entrevistas e questionários de perguntas abertas e fechadas, para identificar os objetivos propostos e sugerir ações que possam contribuir na motivação do trabalho. Percebe-se que manter os funcionários motivados é uma meta constante dentro de qualquer ambiente organizacional e conseqüentemente alavanca-se assim o crescimento da empresa. A leitura deste artigo permite ao leitor compreender os melhores formatos sobre motivação organizacional. É preciso analisar, acompanhar e entender cada trabalhador, os reais motivos em que os deixam desmotivados, antes de realizar qualquer tomada de decisão dentro da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASTOS, Vânia Lúcia Tórtora Magalhães, *Motivação no trabalho*. 29 f. (Trabalho monográfico para especialização em Reengenharia e Gestão de RH). Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro-RJ, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do comportamento humano na empresa*: 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1979.

BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC – Ano IV – nº 06 – 1º semestre – 2002*.

BULGAVOV, Sergio. *Manual de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed. Compacta, 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processos e prática*. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos e misto*/Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. *Comportamento Humano no trabalho, uma abordagem Psicológica*. Tradução de BERGAMINI, Cecília Whitaker e Coda, Roberto. Volume 1. São Paulo: Pioneira, 2002.

DEMO, Pedro. *Metodologia científica em ciências sociais*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DUARTE, Rosália. Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro*, n.115. p.135-134. MAR/2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa*. 8 ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FIORELLI, José Osmir. *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Eliane Dias; MICHEL, Murillo. A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados. *Revista Científica eletrônica de administração*, n. 13, periódicos semestral, Dez/2007.

HITT, Michael A, MILLER, C. Chet e Colella, Adriana. *Comportamento Organizacional: Uma abordagem estratégica*. Tradução e revisão SOUZA, Teresa Cristina Padilha de. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

JUNIOR BEDRAN, Paulo Elias; OLIVEIRA, Jorge Luiz Coimbra de. Motivação no trabalho: Avaliando o ambiente organizacional. *V Congresso Nacional de Excelência em Gestão – 2, 3 e 4 de Julho de 2009*. ISSN 1984 – 9354.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. 8 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MAY, Tim. *Pesquisa social: questões, métodos e processos*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. *Revista de administração da universidade paulista - RAUSP*, n.1. p.5-16. JAN./FEV./MAR.2009.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constante. *Gestão de Pessoas: Administração de pessoal, Grupos de trabalho, Liderança, Pessoal – Motivação e Poder (Ciências Sociais)*. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração Estratégica*. 3. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamentos e métodos*. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.