



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG

ALCISLÂNDIA NAYARA DE ALMEIDA FERNANDES

Fatores de Satisfação no Trabalho: Um estudo com os Funcionários do Setor de Atendimento da PROVIDER

**SOUSA
2014**

ALCISLÂNDIA NAYARA DE ALMEIDA FERNANDES

Fatores de Satisfação no Trabalho: Um estudo com os Funcionários do Setor de Atendimento da PROVIDER

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, como parte dos requisitos necessários a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Me. Islania Andrade de Lira Delfino

**SOUSA
2014**

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo deste trabalho de conclusão do curso, intitulado **Fatores de Satisfação no Trabalho: Um estudo com os funcionários do setor de atendimento da PROVIDER**, estando ciente das sanções legais previstas, referentes ao plágio. Portanto, ficam a instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente de minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

Sousa - PB, ___ de _____ de 2014.

Alcislândia Nayara de Almeida Fernandes

Autor

ALCISLÂNDIA NAYARA DE ALMEIDA FERNANDES

Fatores de Satisfação no Trabalho: Um estudo com os Funcionários do Setor de Atendimento da PROVIDER

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande, Campus de Sousa – PB, em cumprimento às exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Islania Andrade de Lira Delfino

(Orientador – UFCG/CCJS)

Prof.

(Membro – UFCG/CCJS)

Prof.

(Membro – UFCG/CCJS)

**Sousa/PB
2014**

Aos meus pais Alcides Fernandes e Maria de Almeida pelo apoio e incentivo. Dedico!

AGRADECIMENTOS

À Deus, por esta vitória e por ter permitido tamanho crescimento nessa fase.

Aos meus pais, pelo apoio e incentivo durante o curso, e por todo esforço para a realização deste objetivo.

À minha orientadora, Islania, por sua dedicação e sabedoria, pelo direcionamento no decorrer desta produção. As suas orientações foram imprescindíveis para que esta pesquisa fosse realizada.

À PROVIDER, por permitir a realização deste trabalho na organização, especialmente a Rafael Almeida, por todo o seu auxílio, estando sempre disponível para toda e qualquer solicitação necessária para a realização da pesquisa.

Ao companheirismo de amigos e colegas que deram passos juntamente comigo, e que resultaram em sólidas amizades. Em especial, a Géssica pelos momentos difíceis em que esteve comigo e por proporcionar momentos de descontração em meio a tanta correria. À Sandra pela força e torcida para que tudo ocorresse bem, e a Mayara que desde o início da pesquisa tem me dado apoio, sempre me ajudando nas escolhas a serem feitas.

Aos professores pela dedicação e aprendizado proporcionado ao longo deste curso.

À Universidade Federal de Campina Grande, pela oportunidade de estudar nesta instituição, e fazer parte da primeira turma de Administração do Campus Sousa.

*Não sois máquinas; homens é que sois.
Charlie Chaplin*

RESUMO

O objetivo deste trabalho é investigar os fatores de satisfação no trabalho dos funcionários do setor de atendimento da Provider. A motivação pode ser considerada como um fator intrínseco às pessoas dentro das organizações e um meio utilizado para melhorar o desempenho profissional. O conhecimento destes fatores está diretamente ligado à qualidade do serviço realizado contribuindo assim para que a empresa identifique a necessidade de mudanças a serem realizadas para melhorar a produtividade através da motivação dos indivíduos. Para pesquisar os fatores que causam satisfação foi desenvolvido um estudo de caso exploratório e descritivo, tratando-se de pesquisa quantitativa, onde foi aplicado um questionário como forma de coletar os dados, seguido da análise desses dados. Identificou-se a partir disso os seguintes fatores como causa de satisfação dos funcionários no trabalho: as oportunidades de crescimento que a empresa oferece, o reconhecimento, o relacionamento interpessoal, a cooperação entre funcionários e os incentivos oferecidos. Da mesma forma, foram identificados fatores causadores de insatisfação no trabalho, como a remuneração, a falta de instrumentos para o trabalho e o local onde os funcionários estão instalados. O presente trabalho foi concluído sugerindo a realização de novas pesquisas que envolvam motivação e remuneração, pois apesar de fatores intrínsecos serem considerados como fatores de satisfação, a insatisfação causada por fatores extrínsecos influenciam no comportamento dos indivíduos.

Palavras-chave: Satisfação. Motivação. Atendimento.

ABSTRACT

The objective of this study is to seek the factors of job satisfaction of employees in the industry of call in the Provider. The motivation can be considered as an intrinsic factor to persons within the organization and method used to improve the professional performance. The knowledge of these factors is directly linked to the quality of the service performed thus helping the company to identify the need for changes to be made to improve productivity through motivation of individuals. To investigate the factors that cause satisfaction was developed a study of exploratory and descriptive sight, so a quantitative research, where a questionnaire was applied in order to collect the data, followed by data analysis. Following this data, the factors as causes the employees satisfaction at the work are: the growth opportunities that the company offers, recognition, interpersonal relationships, cooperation between employees and incentives. Likewise, we identified factors causing job dissatisfaction, as remuneration, lack of instruments to work and the place where the employees are installed. This work was completed suggesting new research involving motivation and remuneration, because despite being considered as intrinsic factors of satisfaction, dissatisfaction caused by extrinsic factors influence the behavior of individuals.

Keywords: Satisfaction. Motivation. Call Service.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de figuras

Figura 1- Hierarquia das necessidades.....	18
--------------------------------------------	----

Lista de Quadros

Quadro 1- Teoria X e Teoria Y de Mc Gregor.....	19
Quadro 2- Teoria de dois fatores de Herzberg.....	21
Quadro 3- Teoria das Necessidades de McClelland.....	23
Quadro 4- Teoria do Reforço.....	24

Lista de Gráficos

Gráfico 1- Tempo na função.....	32
Gráfico 2- Idade.....	33
Gráfico 3- Gênero.....	34
Gráfico 4- Escorridade.....	34
Gráfico 5- Estado civil.....	35
Gráfico 6- Qualidade da supervisão.....	36
Gráfico 7- Salário.....	37
Gráfico 8- Salário adequado.....	38
Gráfico 9- Incentivos.....	39
Gráfico 10- condições físicas de trabalho.....	40
Gráfico 11- Relacionamento com colegas.....	41
Gráfico 12- Cooperação entre funcionários.....	41
Gráfico 13- Identificação com a função.....	42
Gráfico 14- Segurança.....	43
Gráfico 15- Capacitação.....	44
Gráfico 16- Reconhecimento.....	45
Gráfico 17- Crescimento profissional.....	46
Gráfico 18- Responsabilidades.....	47
Gráfico 19- realização profissional.....	48
Gráfico 20- Realização na empresa.....	49
Gráfico 21- Motivação com o trabalho.....	50
Gráfico 22- Questão discursiva.....	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Delimitação da problemática	13
1.2 Justificativa	14
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo geral.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Motivação	16
2.2 Importância da Motivação	16
2.3 Teorias Clássicas Sobre Motivação	18
2.3.1 A hierarquia de necessidades de Maslow	18
2.3.2 Teoria X e a Teoria Y de McGregor	19
2.3.3 Teoria de dois fatores de Herzberg	20
2.4 Teorias Contemporânea Sobre Motivação	22
2.4.1 Teoria das necessidades de McClelland	22
2.4.2 Teoria do reforço.....	23
2.4.3 Teoria da equidade	24
2.4.4 Teoria da expectativa.....	25
2.5 Gestão de Pessoas	26
2.5.1 A importância das pessoas em uma organização	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1 Universo e Amostra da Pesquisa.....	30
3.2 Instrumentos e processos de Coleta de dados.....	30
3.3 Análise e Interpretação dos Dados.....	31
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	32
4.1 Perfil dos Entrevistados.....	32
4.2 Fatores de Insatisfação	35
4.3 Fatores de satisfação.....	44
4.4 Estímulos	51
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	53
5.1 Objetivos da pesquisa e resultados obtidos	53

5.2 Recomendações de novas pesquisas	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
APÊNDICE - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO.....	58

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, compreender o fenômeno da motivação tem sido um objetivo de estudo muito usual na área de administração. Em meio às mudanças no mercado de trabalho, os funcionários hoje não trabalham somente para garantir suas necessidades básicas. As organizações reconhecem que funcionários motivados, têm maior desempenho, aumentando a produtividade, e assim os lucros da empresa (GIL, 2010). Disso surge a necessidade de que os gestores se preocupem com a motivação de seus funcionários, bem como, com o seu bem-estar. Sendo assim, motivação dentro de uma organização ocorre por um processo cíclico, pois as necessidades e desejos das pessoas mudam constantemente, à medida que vão sendo satisfeitas (ROBBINS, 2009).

Atualmente, no mundo dos negócios, a motivação tem se tornado cada vez mais um ponto de grande importância para as pessoas e suas profissões. No entanto, ainda há setores como o operacional, que não dão o devido valor a questões sobre motivação. As organizações precisam perceber que para manter um alto nível de funcionários qualificados é necessário o investimento nessa área, assim como programas de incentivos que atuem como estímulos motivadores para as pessoas.

A motivação está diretamente ligada ao interesse das pessoas que trabalham em uma organização sendo o que de fato as impulsiona, e é determinada por fatores psicológicos, fisiológicos ou afetivos. Considerando que ninguém motiva outra pessoa, somente podem-se oferecer oportunidades e despertar seu interesse de crescimento, afetando positivamente o indivíduo, podendo ou não motivá-lo, pois o fato de satisfazê-lo, não levará obrigatoriamente a motivação. Através da observação da satisfação dos funcionários pode se avaliar como a motivação está afetando a empresa e sua produtividade, identificando se o funcionário sente-se valorizado no seu ambiente de trabalho. A satisfação está assim associada aos sentimentos construídos no ambiente de trabalho, e os comportamentos dentro da organização dependem do nível de satisfação de cada um.

A motivação é a força que impulsiona as pessoas a se esforçarem e obter determinado desempenho para a realização de metas. Essas metas quando alcançadas, geram recompensas que satisfazem suas necessidades interiores, sejam elas físicas ou psicológicas (GIL, 2010).

Nesse estudo foram abordadas as teorias clássicas e contemporâneas de maior relevância para estudo do tema, envolvendo a satisfação relacionada ao ambiente, e fatores intrínsecos, das pessoas no trabalho, e sua importância sobre o comportamento delas, bem

como seus impactos no ambiente organizacional. Como a motivação impulsiona as pessoas a realizarem determinada ação e o seu grau de intensidade, é necessário conhecer também o que pode gerar insatisfação no trabalho, para que a organização consiga reverter os fatores que levam ao baixo desempenho. De acordo com a Teoria dos dois fatores de Herzberg, é importante a verificação das causas da insatisfação no trabalho (PROCÓPIO,2011).

Esse estudo tem como base a Teoria dos dois fatores de Herzberg, também conhecida como a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais. Diante disso, seu foco volta-se aos fatores de satisfação de funcionários na empresa PROVIDER.

1.1 PROBLEMÁTICA

O tema motivação de funcionários é destaque no mundo dos negócios devido à importância que hoje se dá ao diferencial que as empresas precisam desenvolver frente às exigências do mercado. Visto tratar-se de algo complexo de ser analisado nas organizações, é preciso um amplo conhecimento dos gestores sobre a realidade e necessidades dos funcionários.

O fato de ter colaboradores capacitados e satisfeitos para realizarem as atividades é de suma importância para a produtividade e crescimento das empresas. Diminuir a rotatividade é objetivo dos gestores, visto que demitir e contratar gera altos custos. Portanto, buscar a satisfação dos funcionários é ainda a melhor maneira de manter um quadro organizacional em equilíbrio. Isso exige que as organizações acompanhem e conheçam as insatisfações dos funcionários que precisam ser atendidas, pois eles realizam a atividade mais importante em empresas que lidam diretamente com o atendimento empresa, e conhecer a força produtiva da empresa pode ser determinante para o desenvolvimento e futuro da empresa.

Os funcionários, público alvo desse estudo, atuam na área operacional da PROVIDER, especificamente no setor de atendimento, trabalhando diretamente com os clientes, que se constituem fator chave para a empresa. Esta possui 203 funcionários neste setor, e a sua relação com eles é relevante para o conhecimento das necessidades e satisfação dos indivíduos que fazem parte da sua força produtiva.

Diante disso, a questão a ser trabalhada nesse estudo é: Quais os fatores de satisfação no trabalho dos funcionários do setor de atendimento da PROVIDER?

1.2 JUSTIFICATIVA

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, as empresas necessitam de funcionários motivados e comprometidos com o trabalho, no sentido de levá-las a uma melhor produtividade. Em razão disso, é de fundamental importância para a organização estar sempre consciente de suas necessidades, traçando estratégias para uma melhor gestão de pessoas, e visando uma equipe sempre satisfeita e comprometida com a empresa. Destaca-se que não é somente a recompensa financeira fixa que age como um estímulo para que os colaboradores se mantenham motivados, mas sim, oportunidades de crescimento, reconhecimento, entre outros fatores que são decisivos para uma maior dedicação no trabalho, sendo a motivação o caminho para esse equilíbrio (GIL, 2010).

Considerando as principais teorias motivacionais: Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, Teoria X e Teoria Y de McGregor, Teoria de dois fatores de Herzberg, Teoria das necessidades de McClelland, Teoria do reforço de Skinner, Teoria da equidade de Adams, e Teoria da expectativa de Vroom, é de grande relevância pensar na satisfação das necessidades dos funcionários, mantendo o equilíbrio do quadro funcional, ampliando seus conhecimentos, adaptando-os aos avanços tecnológicos, na busca pela redução da rotatividade.

O presente estudo contribui para um maior entendimento do tema e sua importância em um ambiente organizacional, de forma que a aplicação da teoria escolhida permite a verificação de sua efetividade em relação a satisfação, que é ponto elementar da pesquisa. Isso permite um estudo minucioso dos fatores motivacionais que os gestores devem observar, pois estão ligados diretamente a produtividade e qualidade no atendimento ao cliente que recebe o serviço. O estudo dessas teorias analisadas na prática contribui para uma melhor assimilação de como as organizações realmente funcionam.

A presente pesquisa vem justificar-se também pela sua possível contribuição à empresa na adoção de medidas que visem à satisfação dos seus funcionários no sentido de uma melhor atuação. A escolha do tema se deu pela importância tanto teórica quanto prática da motivação atualmente, visto que o bom desempenho dos funcionários e de toda a organização depende da satisfação dos mesmos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Investigar os fatores de satisfação no trabalho dos funcionários do setor de atendimento da PROVIDER.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Traçar um perfil sócio demográfico e econômico dos funcionários que realizam o atendimento;
- Identificar os fatores que afetam a satisfação no trabalho na visão dos funcionários;
- Identificar os fatores que afetam a insatisfação no trabalho na visão dos funcionários;
- Verificar as expectativas dos funcionários quanto aos estímulos motivacionais que a empresa pode oferecer.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o embasamento teórico deste estudo foi realizada uma revisão de literatura que apresenta os conceitos de gestão de pessoas, motivação a importância das pessoas em uma organização, com ênfase na valorização do cliente interno como ferramenta fundamental para o desenvolvimento da empresa.

2.1 Motivação

A motivação dentro das organizações está ligada a satisfação das pessoas. É fato que ninguém motiva outra pessoa (BERGAMINI, 1986). O que se pode conseguir é diagnosticar o que as pessoas procuram, e oferecer condições de suprir as necessidades apresentadas, considerados fatores de satisfação.

A motivação é vista ainda como um meio para melhorar o desempenho profissional relacionado a produtividade e satisfação dos trabalhadores (BERGAMINI, 1986; CASADO, 2002; BOWDITCH e BUONO, 2006). Sendo assim, nas organizações, os gestores tem a atribuição de identificar as insatisfações dos funcionários, partindo das necessidades primárias, mudando de acordo com seu grau de satisfação. Sendo que a mais forte provavelmente o conduzirá. De acordo com Robbins (2009), a motivação é como a disposição para fazer alguma coisa, impulsionada pela possibilidade dessa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo.

Ainda sobre o assunto, Vergara (2000, p. 42) afirma que “ninguém motiva ninguém [...] tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação”. Diante disso, compreende-se que a motivação pode ser o resultado de estímulos que incentivam o colaborador na direção de resultado em comum ao objetivo da empresa.

2.2 Importância da Motivação

É papel dos gestores buscarem meios de reconhecer as necessidades de seus colaboradores, e encontrar assim, formas de satisfazê-las. Deve-se considerar que quando uma necessidade está satisfeita é natural que aquilo que direcionava o funcionário a motivar-se enfraquece, pois a prioridade passará a ser outra necessidade que seja considerada mais urgente a partir dessa realização. O reconhecimento do esforço dos funcionários, que pode

variar de um simples elogio até um reconhecimento formal, pode estimular sua motivação e impulsioná-los à repetição do comportamento que a organização anseia.

O principal combustível para a produtividade e o comprometimento das pessoas é a motivação (GIL, 2010). Cada vez mais nas organizações os funcionários têm tido oportunidades como as de participar das decisões, o que propriamente pode levar à motivação.

A motivação e o desempenho das pessoas normalmente está ligado a fatores, que podem ser extrínsecos ou intrínsecos. Muitos especialistas em administração consideram que a partir do momento que o cargo torna-se mais interessante para os funcionários, a necessidade de estimulá-los com recompensas externas tende a reduzir (DUBRIN, 2008).

Desta forma, a organização deve entender que os colaboradores precisam sentir-se valorizados e satisfeitos para que cheguem aos níveis de comprometimento esperado.

Valorizar o colaborador é reconhecê-lo pelo seu potencial, e envolvimento com as metas da empresa, tornando-o um fator decisório dentro da organização e concedendo-lhe os merecidos incentivos, como: qualificação, ascensão e remuneração. Segundo Brum (2010, p. 56) “é importante lembrar que o ser humano precisa sentir-se vivo. Portanto, o desafio de um programa de incentivo pode ser muito mais motivador do que o prêmio por ele oferecido”.

Dessa maneira, essa ação obterá sucesso a partir do momento que o colaborador reconhecer que está sendo valorizado pela empresa. Conseqüentemente este desafio poderá gerar satisfação no colaborador permitindo a empresa obter bons resultados.

A satisfação deve abranger a alta administração, bem como todos os setores da empresa. Por essa razão faz-se necessário que todos da organização estejam engajados em um só propósito. Sobre o assunto, Bekin (2004, p. 84) afirma que: “[...] Funcionários satisfeitos. Esse é o segredo do sucesso. Mas [...] É preciso que todos estejam preparados tecnicamente em termos de conhecimento e habilidades”. Desta forma todos se sentirão valorizados, satisfeitos e conseqüentemente motivados. Sendo assim, o resultado sem dúvida será o comprometimento tanto por parte dos colaboradores como com os clientes externos.

O comprometimento é definido como “a situação em que o trabalhador se identifica com uma empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização” (ROBBINS, 2002, p. 67). É a reação afetiva por parte do colaborador que o induz a uma lealdade com a empresa a que faz parte.

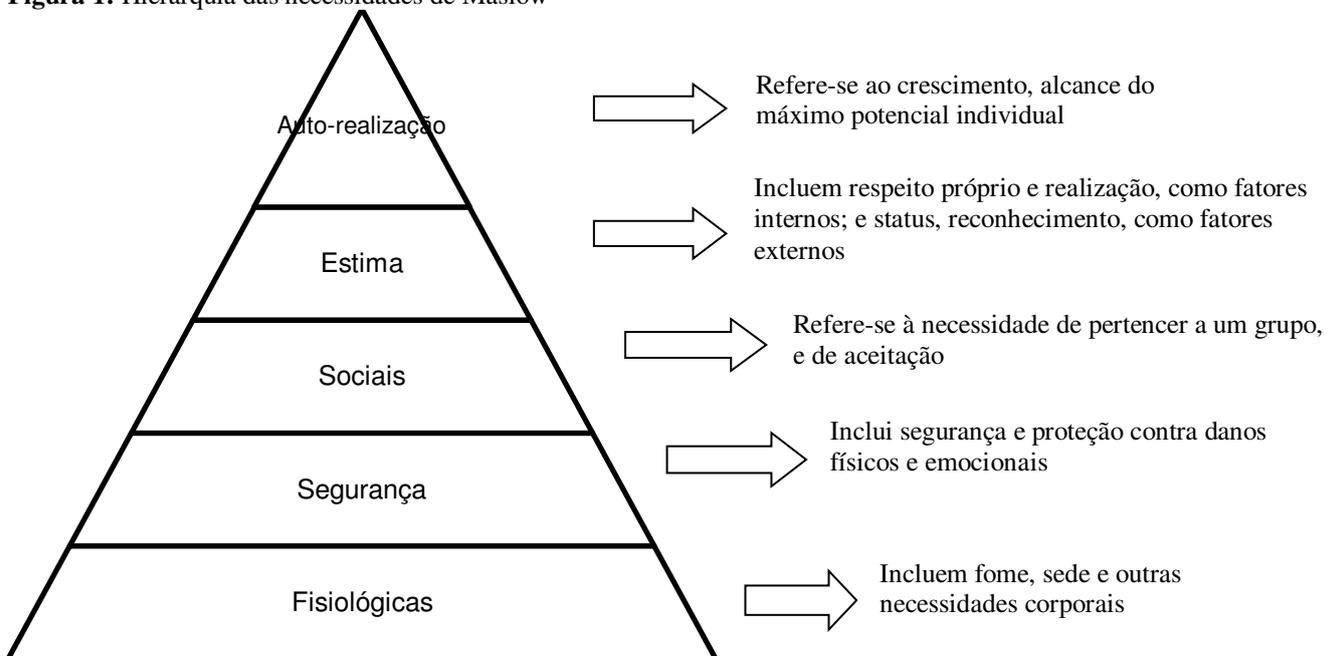
Dentro dessa perspectiva, o efetivo comprometimento por parte de todos é um requisito essencial. Sendo assim, a organização necessita ter a visão que esse comprometimento guiará o sucesso da mesma.

2.3 Teorias Clássicas Sobre Motivação

2.3.1 A hierarquia de necessidades de Maslow

Maslow explica em sua teoria que a motivação dos indivíduos obedece a uma hierarquia que começa pelas necessidades mais básicas, e sempre que uma necessidade for atendida, a próxima torna-se a dominante. É uma teoria amplamente conhecida pela sua facilidade de compreensão e muito utilizada, pois serve de base para alguns administradores em suas decisões. De acordo com Robbins(2009) a hierarquia das necessidades é dividida em cinco grupos, que estão dispostas na figura 1.

Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Elaborada com base em Robbins (2009)

Após uma necessidade ser atendida, outra logo passa a ser dominante, seguindo assim o fluxo da pirâmide. É interessante ressaltar que Maslow separou ainda em dois patamares, as de nível alto que compreendem as necessidades de estima e auto realização, que são atendidas internamente, e as de nível baixo conhecidas como as fisiológicas, de segurança e sociais, que são satisfeitas externamente (ROBBINS, 2009). Maslow afirmava que é necessário suprir as necessidades de acordo com a escala de hierarquização que segue das necessidades fisiológicas, seguida da de segurança, sociais, e de estima para que por fim possa atingir o que desejam, a auto realização, concluindo que a não realização de uma dessas, interfere na realização das outras. A teoria de Maslow é de grande importância no ambiente de trabalho,

pois o seu foco não está somente nas recompensas financeiras, mas no respeito e atenção aos funcionários.

A ideia principal desta teoria é que somente as necessidades que ainda não foram satisfeitas motivarão os indivíduos, pois após uma necessidade ser satisfeita, ela não será mais motivadora, surgindo assim outras necessidades e/ou desejos que os indivíduos esperam que a organização possa suprir. Com isso, Maslow considera a existência de várias necessidades, partindo das mais básicas até as mais complexas. De acordo com a teoria, se uma necessidade de nível baixo não for atendida, o indivíduo não chega a alcançar as outras etapas, como a autoestima e outros aspectos delineados na pirâmide. É importante ressaltar que o foco dessa teoria é o reconhecimento das necessidades individuais, oferecendo uma síntese que serve de guia para os administradores por sua facilidade de compreensão.

2.3.2 Teoria X e a Teoria Y de McGregor

A teoria relata que há duas visões diferentes do ser humano com base na concepção que a pessoa é essencial na organização. Parte de uma visão negativa, que afirma que as necessidades mais básicas dominam os indivíduos e outra positiva, que defende que as necessidades de nível mais alto é que dominam os indivíduos. A teoria X sustenta que as pessoas são desmotivadas, e trabalhar para elas é algo irritante, enquanto a Y expõe que trabalhar é algo agradável para as pessoas, e que elas buscam bons resultados (GIL, 2010). O quadro 1 a seguir apresenta os principais aspectos das teorias X e Y.

Quadro 1: Teoria X e Teoria Y de McGregor

Teoria X (visão negativa)	Teoria Y (visão positiva)
<ul style="list-style-type: none"> • Os indivíduos não gostam de trabalhar e tentam, sempre que possível, evitar o trabalho; • Precisam ser coagidos e controlados para que atinjam suas metas; • Funcionários evitam responsabilidades • A segurança é o fator de maior associação ao trabalho, demonstrando pouca ambição. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os indivíduos podem achar o trabalho tão natural quanto descansar; • As pessoas demonstrarão auto orientação e autocontrole, se estiverem comprometidas com os objetivos; • Na média, as pessoas podem além de aceitar, buscar a responsabilidade; • Qualquer pessoa pode ter a capacidade de tomar decisões inovadoras, independente de posição hierárquica.

Fonte: Elaborado com base em Robbins (2009)

Douglas McGregor definiu em sua teoria dois tipos de gerenciamento, sendo um negativo, a teoria X, que é caracterizada como mecanicista e define as pessoas como

indivíduos resistentes a mudanças, que não gostam e evitam o trabalho, funcionam pela disciplina e pela possibilidade de recompensa; e outro positivo, a teoria Y, que considera que as pessoas têm potenciais, e consideram o trabalho como um fator de satisfação (ROBBINS, 2009).

É interessante a observação de Gil (2010, p.206) quando diz que: “A maioria dos gerentes não pode ser classificada apenas como X ou Y. O mais provável é que apresentem características de ambas as teorias e se situem num ponto entre as duas”. McGregor considerava a teoria Y mais válida que a teoria X. É notório que a teoria Y é democrática, onde o indivíduo tem oportunidades de crescimento e confiança na empresa, o que leva à satisfação e aumento da produtividade, podendo ser considerada a mais usual.

2.3.3 Teoria de dois fatores de Herzberg

Esta teoria apresenta algumas semelhanças a teoria de Maslow. Entretanto, Herzberg separa as necessidades como as fisiológicas, de segurança e as sociais em fatores higiênicos, e as necessidades de estima e de auto realização em fatores motivacionais. Assim, são fatores motivacionais aqueles que geram realizações intrínsecas e os fatores higiênicos são aqueles necessários para a realização do trabalho para evitar a insatisfação. Sobre o assunto, Lacombe (2005, p. 131) descreve que:

Segundo Maslow, há uma tendência, na maioria das pessoas, para procurar satisfazer, primeiro, as necessidades básicas. Após o atendimento delas, procuram-se satisfazer as de segurança e, a seguir, as de associação, as de status e as de auto realização, nessa ordem, na maioria dos casos. Dois pontos precisam ficar claros: as necessidades de cada pessoa variam no tempo, não só em função de sua satisfação como em função das alterações em sua hierarquia dos valores de cada um; e a hierarquia de Maslow representa uma tendência média e não deve ser encarada como uma escala rígida.

Dentro dessa perspectiva entende que esses fatores são de suma importância para a motivação do ser humano.

A teoria dos dois fatores, também conhecidos como higiênicos e motivadores, proposta por Frederick Herzberg refere-se à ideia de que a relação de uma pessoa com seu trabalho está ligada aos fatores básicos para ajustar empregados ao seu ambiente, como salário, responsabilidade e reconhecimento. Tem grande importância também devido ao fato de ele ter valorizado o enriquecimento dos cargos que possibilita crescimento profissional.

Destaca-se que o que as pessoas desejam no trabalho tem uma grande importância para Herzberg e foi objeto de suas investigações, e a partir disto o autor concluiu que os

executivos procuram não necessariamente a motivação no trabalho, mas eliminar os fatores que geram a insatisfação. Os aspectos principais da sua teoria estão dispostos no quadro 2.

Quadro 2: Teoria de dois fatores de Herzberg

Fatores higiênicos (afetam a insatisfação)	Fatores motivacionais (afetam a satisfação)
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade da supervisão • Remuneração • Políticas corporativas • Condições físicas de trabalho • Relacionamento interpessoal • Segurança no emprego 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de promoção • Oportunidades de crescimento pessoal • Reconhecimento • Responsabilidade • Realização

Fonte: Elaborado com base em Robbins (2009)

Os resultados da pesquisa de Herzberg expõem que os homens têm dois blocos de necessidades, sendo um de natureza intrínseca (fatores de motivação) e outro de natureza extrínseca (fatores higiênicos), e são vistos como fatores de dimensões diferentes (CASADO, 2002). Desse modo, os dados que referem-se ao oposto da satisfação, são diferentes dos que se referem à insatisfação. Eliminando os fatores geradores de insatisfação, não alcançará a motivação, mas a harmonia para os funcionários. Segundo Herzberg:

Os dados sugerem que o oposto da satisfação não é a insatisfação, como tradicionalmente se acredita. A eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna via de regra satisfatório. Herzberg propõe que seus achados indicam a existência de um continuum duplo: o oposto de “satisfação” é “não-satisfação”, e o oposto de “insatisfação” é “não-insatisfação”. (ROBBINS, 2009, p.50).

Sua teoria foi desenvolvida com o intuito de compreender o modo como os funcionários se comportam dentro da organização através dos fatores intrínsecos e extrínsecos, permitindo identificar que os indivíduos motivam-se de forma diferente. Este fato sugere às organizações adaptarem várias formas de motivação atendendo a vários de tipos de necessidades, pois se as empresas colocarem como foco somente os fatores higiênicos, eles terão resultados temporários. Surge assim a necessidade de trabalharem também com os fatores motivacionais, pois poderão garantir um maior comprometimento dos indivíduos, principalmente quando houver enriquecimento do trabalho, tratando da realização dos funcionários no que se refere ao crescimento dos mesmos na organização. A teoria apresentada tem grande importância devido à valorização dos cargos, o que gera sentimentos de realização, confiança e crescimento. Conforme visto, a relação do indivíduo com o

trabalho é básica, podendo determinar seu êxito ou fracasso na empresa onde trabalha. Ressalta-se ainda, que é essencial investir nos fatores motivacionais, porque fatores higiênicos não são diretamente responsáveis pelos fatores de satisfação na empresa.

Entretanto, a teoria de Herzberg recebeu críticas, e alguns pesquisadores apontam suas falhas, e uma destas críticas é que a confiabilidade da metodologia de Herzberg é questionável, pois os pesquisadores precisam fazer interpretações e podem influenciar nos resultados, interpretando respostas semelhantes de formas diferentes.

Quando os indivíduos relatam situações satisfatórias, eles associam os fatos a si, e quando relatam situações não satisfatórias tendem a associar ao ambiente de trabalho. Mesmo sendo criticado por ter um método limitado, é também reconhecido por sua contribuição aos gestores no que se refere aos funcionários e seu comportamento organizacional. Segundo Herzberg os fatores higiênicos são necessários para manter os funcionários, envolvendo assim as condições de trabalho com o intuito de evitar a insatisfação no trabalho, e os motivacionais, como reconhecimento, é que verdadeiramente motivam os indivíduos, tratando assim do desenvolvimento do potencial de cada um e suas realizações (ROBBINS, 2009).

Apesar de a motivação ocorrer de forma individual, ela reflete todo o coletivo de uma organização. A teoria dos dois fatores de Herzberg busca evidenciar os fatores que fazem os funcionários felizes, e os fatores que não os fazem felizes, e quais as consequências de determinados tipos de comportamento no ambiente organizacional. Assim, Herzberg através dos dois fatores, motivacionais e higiênicos, procurou estudar o comportamento e satisfação das pessoas dentro da organização.

2.4 Teorias Contemporâneas Sobre Motivação

Apesar de algumas das teorias clássicas da motivação serem mais conhecidas sendo avaliadas com razoável grau de validade, as teorias contemporâneas representam a motivação em uma análise mais atual.

2.4.1 Teoria das necessidades de McClelland

A teoria das necessidades de McClelland defende que além da motivação, o clima organizacional também é responsável por determinados comportamentos. As necessidades apresentadas por McClelland são proporcionadas ao longo do tempo, dependendo da experiência de cada indivíduo. De acordo com essa teoria as pessoas desenvolvem três níveis

de necessidades, sendo eles os de realização, poder e afiliação (DUBRIN, 2008). Em momentos diferentes e em graus diferentes, cada pessoa é em algum momento influenciada por alguma delas, considerando que há as necessidades aprendidas e as que de forma social são adquiridas interagindo com o meio. Tais necessidades correspondem aos fatores motivacionais de Herzberg.

Conforme Robbins (2009), na teoria de David McClelland há três tipos de necessidades: as de realização, de poder e a de associação, que são adquiridas através do ambiente e da cultura de trabalho, considerando que cada indivíduo possui uma delas como dominante. Estas necessidades estão apresentadas no quadro 3.

Quadro 3: Teoria das Necessidades de McClelland

Necessidades	Descrição	Envolve
Realização	Impulso a atingir determinados padrões e lutar pelo sucesso	Responsabilidades e desafios
Poder	Indução de outras pessoas a se comportarem de determinada maneira, que não é própria delas.	Prestígio
Associação	Quando existe o desejo por relacionamentos interpessoais.	Cooperação

Fonte: Elaborado com base em Robbins (2009)

Aponta Robbins (2009, p. 53), “que os melhores executivos normalmente têm alta necessidade de poder e baixa necessidade de associação, considerando que os trabalhadores têm sido bastante treinados para estimular sua necessidade de realização”.

Devido à alta necessidade de realização, os funcionários prosperam em trabalhos desafiantes, estimulantes e complexos, sendo que os de rotina e sem desafios praticamente não influenciam o seu desempenho.

2.4.2 Teoria do reforço

De acordo com esta teoria, idealizada por Skinner, os indivíduos tendem a agir da forma que acham mais gratificante e recompensadora, podendo o comportamento dos mesmos ser influenciados pelas recompensas. Os objetivos das pessoas é que geram suas ações. Esta teoria considera que o comportamento é resultado do meio, observando o que acontece ao funcionário ao realizar uma ação. DuBrin (2008, p.121), aponta que:

A teoria do reforço, ao contrário da teoria das necessidades de motivação, elimina a ênfase da compreensão de quais necessidades a pessoa precisa satisfazer. Em vez

disso, o gerente vai à procura de recompensas que encorajam certos comportamentos e punições que desestimulam outros comportamentos.

Na teoria do reforço, as pessoas tendem a repetir comportamentos que os levem a resultados positivos, evitando os comportamentos que lhe trazem resultados desagradáveis. Baseado nas ideias de Skinner, o quadro 4 apresenta quatro estratégias básicas para organizar contingências de acordo com DuBrin (2008):

Quadro 4: Teoria do reforço

Estratégias	Descrição
Reforço positivo	Aplicação de uma consequência valiosa ou prazerosa quando uma pessoa exhibe uma resposta desejada
Motivação de evitação	Recompensar as pessoas pela retirada de consequências desagradáveis
Extinção	Enfraquecimento ou decréscimo da frequência de comportamento indesejável pela remoção da premiação dada a esse comportamento
Punição	Apresentação de uma consequência indesejável para determinado comportamento.

Fonte: Elaborado com base em DuBrin (2008)

A partir do momento que os indivíduos são recompensados por se comportar de determinada maneira, estabelecem uma relação entre determinado comportamento e recompensa, continuando a se empenhar nesse comportamento (BOWDITCH; BUONO, 2006). Sendo assim, determinada atitude só é repetida quando há uma resposta imediata, e a cada vez que um indivíduo apresentar um comportamento positivo e for recompensado, a chance da atitude ocorrer novamente é maior. Caso seja negativo e assim for punido, será menor a chance desta atitude ser repetida. Então, a cada atitude positiva reconhecida, há uma melhora do desempenho, e a punição a cada atitude negativa, pode gerar consequências além de eliminar o comportamento, pois ao invés de motivar, estará apenas levando a produzir mais.

2.4.3 Teoria da equidade

Teoria que teve sua autoria atribuída a John Stacy Adams, onde a ênfase volta-se à percepção do funcionário sobre a justiça em relação ao seu trabalho exercido na organização. Nessa teoria, acredita-se que a motivação depende do equilíbrio em relação ao que o funcionário oferece e recebe da organização. Ou seja, a sua compensação depende do seu desempenho. Conforme Robbins (2009, p.58):

Os funcionários não só comparam o que recebem do trabalho (resultados) com o que dedicam a ele (entradas), mas também a sua relação resultados-entradas com a relação resultados-entradas de outros colegas relevantes. Quando essa comparação traz a percepção de que essas relações se equiparam, dizemos que existe um estado de equidade.

Na teoria da equidade os indivíduos comparam a sua relação com a organização em relação a outras pessoas que sejam relevantes nos termos comparativos, definindo em termos de razão a equidade entre o esforço individual e a recompensa (CASADO, 2002). É importante que se observe as diferenças individuais, a necessidade de proporcionalidade de recompensas com relação ao esforço próprio, e com relação a outros que realizam o mesmo trabalho, para que haja equidade. Se o funcionário se sente injustiçado e insatisfeito por questões de salário ou outros aspetos, há ausência de equidade, causando um aumento de tensão, comprometendo assim o comportamento do funcionário, pois o mesmo é influenciado pelo ambiente de trabalho.

Quando nota-se que há injustiça, o funcionário age para corrigir as mesmas, podendo melhorar produtividade, ou se desmotivar e até sair da organização. Vale ressaltar que as comparações em sua maioria concentram-se no salário como recompensa de maior grau de importância, preocupando-se com o que recebe em relação ao que os outros recebem, considerando a atividade que realizam.

2.4.4 Teoria da expectativa

A teoria de Vroom explica que a influência das diferenças individuais, com base nas suas crenças e expectativas, cria algum tipo de motivação nas pessoas. E para que um indivíduo realize determinada atividade, de modo que esteja motivado, é necessário atribuir valor à compensação por realizar tal atividade. Segundo Robbins (2009, p. 60):

A teoria da expectativa sustenta, essencialmente, que a intensidade da tendência para agir de uma determinada maneira depende da intensidade da expectativa de que essa ação trará um dado resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo.

A teoria considera três variáveis: atração - que é a importância que o indivíduo dá a recompensa, baseada nas suas insatisfações; a relação desempenho-recompensa - que é quando o indivíduo acredita que o seu desempenho o levará a receber um resultado desejado; e a relação esforço-desempenho - quando o indivíduo acha que determinada quantidade de esforço vai levar ao desempenho (ROBBINS, 2009). Vroom defende que a satisfação no

trabalho deve ser vista como o resultado da relação entre as expectativas que os indivíduos desenvolvem e os resultados esperados, considerando o papel da motivação no ambiente de trabalho com maior significância do que a realização das necessidades pessoais.

Considera ainda que há três forças básicas que atuam nos indivíduos que influenciam o desempenho e motivação de cada um no trabalho: a valência, a expectativa e a instrumentalidade (CASADO, 2002). A valência é quando as recompensas satisfazem as expectativas dos indivíduos; a expectativa é a soma das expectativas e sua percepção em atingir determinado objetivo; e a instrumentalidade é a relação entre desempenho e recompensa do esforço dispendido.

Na teoria da expectativa o indivíduo é caracterizado como um ser pensante que tem crenças, atuando com base na antecipação dos eventos que irão acontecer ao longo de sua vida, direcionando suas ações e seu esforço de modo que venha a atingir seus objetivos (CASADO, 2002). Portanto, se a tarefa que o indivíduo estiver executando não gerar expectativas, é pouco provável que ele se sentirá motivado a desempenhá-la, sendo as percepções individuais o foco da teoria.

Diante disso, para que as empresas alcancem o perfil desejado de seus colaboradores faz-se necessário que as mesmas desenvolvam com eficácia a gestão de pessoas que é ferramenta fundamental para adquirir dos mesmos o máximo rendimento possível.

2.5 Gestão de Pessoas

Diante das transformações econômicas e sociais ocorridas nestes últimos tempos em vista a globalização e o desenvolvimento tecnológico, as empresas têm sofrido um grande impacto para se adequarem a estas mudanças de maneira a se manterem ativas no mercado à frente de seus concorrentes. Desta forma, esses avanços têm impellido as empresas a procurarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar a sua atuação para obter melhores resultados e alcançar a meta organizacional do pleno atendimento das necessidades dos clientes.

Dentro desse assunto, uma das áreas mais afetadas com as alterações foi a de Recursos Humanos, pois até pouco tempo, esse departamento operava de forma técnica, de maneira que a visão que se tinha do funcionário era de subordinação para o cumprimento da tarefa, e ao chefe, o domínio centralizado. Não havia uma preocupação com a parte humana, ou seja, o capital humano, pois eles representavam apenas a força do trabalho. Hoje o panorama é outro: os empregados são intitulados de colaboradores, e os chefes de gestores.

Gil (2001, p. 13) define Gestão de Pessoas como sendo:

[...] o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

Dentro desse panorama, compreende-se que essas transformações ocorridas só vieram acrescentar e melhorar o desempenho competitivo das empresas, tornando possível sua integração de forma favorável na economia global, pois a humanização proporcionou ao colaborador um sentimento de valorização, conseqüentemente trazendo à organização sua fidelização. Outrora, o setor de recursos humanos era um simples departamento que cuidava da folha de pagamento e da contratação do funcionário que por sua vez, era demandado apenas por conhecimento e técnica; não havia um programa de capacitação.

A gestão de pessoas deve utilizar-se de mecanismos de valorização, motivação e participação a fim de estruturar uma comunicação interna eficiente e eficaz.

Sobre esse assunto Grönroos (1993, p. 280) enfatiza: "[...] gerentes, pessoas de contato e as de suporte necessitam de informações para que sejam capazes de realizar suas tarefas como líderes e gerentes e como prestadores de serviços a clientes internos e externos". Sendo assim, a gestão de pessoas é o que apontará para soluções concretas a problemas chave e, desta forma, tornarem-se responsáveis pelo sucesso da empresa agindo de acordo com as condições e metas organizacionais com o propósito de possibilitar significativos resultados para a empresa.

Hoje a Gestão de Pessoas tem outra perspectiva, "é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe". (SOVIENSKI; STIGARP, 2008, p. 4). Desta forma, a gestão de pessoas elevando a valorização ao colaborador dentro de uma visão humanística é de suma relevância, tanto para a empresa como para o colaborador. Sobre esse assunto, Brum (2008, p. 14) afirma que:

O termo gestão de pessoas é de grande importância, primeiro porque é no interior das empresas que as pessoas passam a maior parte de sua vida e, segundo, porque as empresas podem ter tudo, mas nada serão se não valorizarem o elemento humano [...].

Dentro desse contexto a valorização desse elemento humano está expressamente ligada à forma como a empresa se disponibiliza a motivá-lo, de maneira que o mesmo possa sentir-se impulsionado a exercer o seu trabalho com maior excelência em suas tarefas.

2.5.1 A Importância das Pessoas em uma Organização

Com o passar dos anos as empresas têm observado a necessidade de investirem em seus colaboradores, sendo este investimento direcionado pelo departamento de gestão de pessoas. De forma a tornar-se uma ação estratégica aliada à empresa através do desenvolvimento de práticas, tais como reconhecimento aos valores humanos, morais e éticos, percebendo que as pessoas passam a maior parte do tempo dando tudo de si pelo sucesso da organização onde trabalha. Sobre essa interação entre a empresa e seus colaboradores, Vergara (2004, p. 9) afirma que:

as empresas [...] são construções sociais e dessa forma penetram na sutileza das interações humanas e tentam desvendar-lhe a teia que tece que é de extrema relevância para que se entenda o mundo dos negócios e nele atuar de forma consequente.

Diante disso, as organizações possuem uma maior probabilidade em crescerem e se tornarem bem-sucedidas quando reconhecem que dependem de seus colaboradores para que esse crescimento aconteça de forma contínua, da mesma forma como também os colaboradores dependem das organizações para que possam alcançar seus objetivos principais.

Nesse sentido não conseguiremos separar pessoas/organizações devido estarem unidas mutuamente, em um só objetivo.

Sendo assim, observa-se que as organizações dependem de pessoas para o alcance de seus objetivos, mesmo que tenham o melhor produto e técnicas. Os colaboradores são os clientes internos da organização. Desta forma, havendo uma parceria entre ambos dentro de uma gestão bem elaborada as empresas aproveitarão esse esforço unificado, portanto o gestor passa a assumir um papel de liderança de grande relevância dentro da organização efetivando o monitoramento do colaborador na empresa, servindo de ponte para a excelência do serviço prestado.

Sobre esse assunto, Gil (2001, p. 60) comenta que “a Gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos”. Dentro dessa perspectiva faz-se necessário que o colaborador sinta-se parte integrante da corporação, formando uma parceria em comum, entre cliente interno e empresa de maneira que a pessoa do cliente interno é de soberana importância para o sucesso no cumprimento das metas da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de investigar os fatores de satisfação no trabalho dos funcionários do setor de atendimento da PROVIDER, a estratégia de pesquisa utilizada foi um estudo de caso, classificado como exploratório e descritivo.

Considerando a estratégia de pesquisa utilizada, o estudo de caso, tem como finalidade descrever características que sejam oportunas para a pesquisa. O estudo de caso, conforme GIL (2009, p. 54) “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

O estudo de caso é uma análise prática que explora um fenômeno atual em profundidade em seu contexto real, principalmente quando os limites não estão distintamente claros (YIN, 2010). Ele pode ser usado em muitas situações para encontrar variáveis de interesse, baseando-se nas fontes de evidência. Ou seja, é uma investigação detalhada, que possibilita uma maior análise de todo envolvimento do objeto de estudo com a organização.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar uma maior compreensão do problema, deixando-o mais claro (GIL, 2009). Este método de pesquisa revela tentativas para esclarecer se certos fenômenos de fato ocorrem ou não. De forma que procura uma definição para a situação estudada. A pesquisa é classificada também como descritiva, pois está direcionada à descrição das características de determinada população, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GANGA, 2012). Deste modo, a pesquisa descritiva foi utilizada para descrever o perfil motivacional dos funcionários em relação à empresa e a exploratória para a definição do problema e direcionar os resultados ao contexto acadêmico.

Quanto ao tipo, foi realizada uma pesquisa quantitativa, utilizando-se de um questionário como técnica de coleta dos dados. A pesquisa quantitativa normalmente utiliza métodos experimentais, objetivando estabelecer as relações entre as variáveis da pesquisa (GANGA, 2012). Desta forma, a abordagem quantitativa busca fatos e dados de uma situação existente, aplicando variáveis que podem ser quantificadas, com o intuito de mensurar e explicar de forma causal, através de análises estatísticas.

Em relação à coleta de dados, o estudo de caso, é o mais completo de todos os delineamentos, podendo ser obtidas tais informações através de documentos, entrevistas ou questionários (GIL, 2009). A coleta de dados através de questionários tem a finalidade de

fazer um levantamento pontual de informações, com o intuito de verificar o nível de satisfação, ressaltando os pontos de maior motivação dos funcionários.

3.1 Universo e Amostra da Pesquisa

A empresa Filial Paraíba da PROVIDER conta com 217 funcionários, sendo 203 na área de atendimento. A pesquisa foi direcionada aos funcionários deste setor. Entretanto, dos 203 funcionários que trabalham no atendimento, apenas 107 responderam ao questionário aplicado durante o mês de agosto. Apesar do questionário ter sido enviado a todos os atendentes via correio eletrônico, 96 funcionários deste setor de atendimento não responderam. O questionário foi reenviado várias vezes para a caixa de mensagens de cada funcionário, mas houve esta dificuldade, que talvez possa ser explicada pelo fato de nem todos os funcionários terem acesso frequente à internet.

A pesquisa teve sua realização no setor de atendimento da organização, pois são os funcionários dessa área que mantêm contato direto com o público e constituíram o foco da pesquisa. Assim, a imagem da empresa depende do atendimento desses indivíduos e diante disto, para que eles trabalhem e garantam os resultados almejados pela organização, é de suma importância entender os fatores de satisfação que estão diretamente ligados aos seus fatores motivacionais.

3.2 Instrumento e Processo de Coleta dos Dados

Durante a realização da pesquisa para a coleta dos dados foi utilizado como instrumento um questionário, realizado por meio do aplicativo Google Docx, sendo este enviado ao e-mail de todos os funcionários da área escolhida.

O questionário aplicado teve sua elaboração com base na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, de acordo com os fatores de satisfação e os fatores de insatisfação, sendo composto por 22 questões, nas quais 21 foram fechadas, e apenas 1 aberta. Em relação ao perfil do entrevistado foram elaboradas 5 questões, seguidas por outras 9 questões relacionadas aos fatores de insatisfação, e 7 questões sobre satisfação, que buscou quantificar o nível motivacional dos funcionários. A questão aberta refere-se aos estímulos que podem ser oferecidos pela empresa para que os indivíduos pudessem opinar sobre o que julgam importante para sua motivação.

3.3 Análise e Interpretação dos Dados

Após a aplicação do questionário, os dados foram analisados sendo divididos em 4 partes. A primeira em relação ao perfil dos entrevistados, seguido dos fatores de insatisfação, fatores de satisfação, e estímulos, o que permitiu conhecer os fatores organizacionais responsáveis pela motivação e desmotivação dos funcionários.

Utilizando-se de estatística descritiva, a forma utilizada para o cálculo das respostas foi a técnica estatística de porcentagem, apresentando os resultados em forma de percentual, sendo os dados distribuídos e apresentados em forma de gráficos de barra, por sua maior facilidade de entendimento.

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa que foram analisados com base na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados sobre a motivação no trabalho dos funcionários da PROVIDER Paraíba e para uma melhor interpretação dos resultados, as questões foram agrupadas pelas seguintes categorias: a primeira diz respeito ao perfil dos entrevistados, seguida pelos fatores de insatisfação, fatores de satisfação e estímulos, de acordo com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

A teoria de Herzberg defende que fatores intrínsecos (ou motivacionais) estão relacionados com a satisfação no trabalho, e a ausência deste fator não influenciará necessariamente para que o indivíduo sintam-se insatisfeito, enquanto os fatores extrínsecos (ou higiênicos) estão ligados a fatores que não são satisfatórios, entretanto, podem causar insatisfação (ROBBINS, 2010). Os fatores higiênicos são analisados de modo que sua insuficiência tem um maior impacto em relação à ausência de um fator intrínseco.

4.1 Perfil dos entrevistados

Conhecer o perfil dos clientes internos das organizações denota valorização direcionada aos mesmos por conhecimento. O quadro de funcionários no setor operacional da PROVIDER Paraíba possui atualmente um total de 203 pessoas. No entanto, apenas 107 responderam a esta pesquisa.

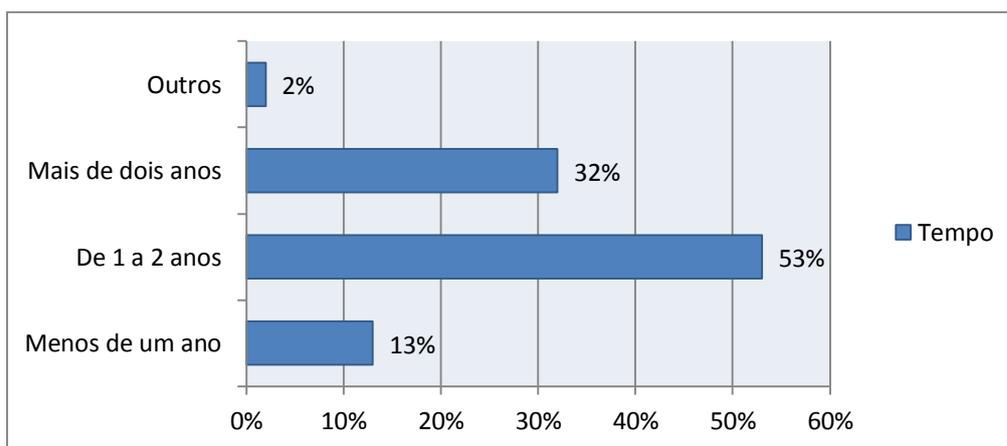


Gráfico 1: Tempo na Função

Fonte: Pesquisa, 2013

No Gráfico 1 acima, dos 107 colaboradores que responderam em relação ao tempo em que exercem a função na empresa, foi observado que 53% dos colaboradores tem entre 1 e 2 anos, 32% há mais de 02 anos, sendo um percentual bastante significativo quanto ao tempo de

serviço exercido na empresa. 13% estão a menos de 01 ano e 2% está relacionado a outra resposta que não corresponde a nenhuma das alternativas. Deste modo, a maioria tem entre 1 e 2 anos de trabalho na empresa.

Desta maneira a empresa pode influenciar os novos colaboradores com até 1 ano a partir dos instrumentos de valorização, com base em programas de incentivo e educação continuada, canalizando os mesmos a um desenvolvimento profissional. Para Tachizawa (2006, p. 25): “com essa maior valorização do conhecimento, a gestão de pessoas deve criar um clima organizacional propício, promovendo educação continuada e programas de incentivo para retenção do acervo intelectual”.

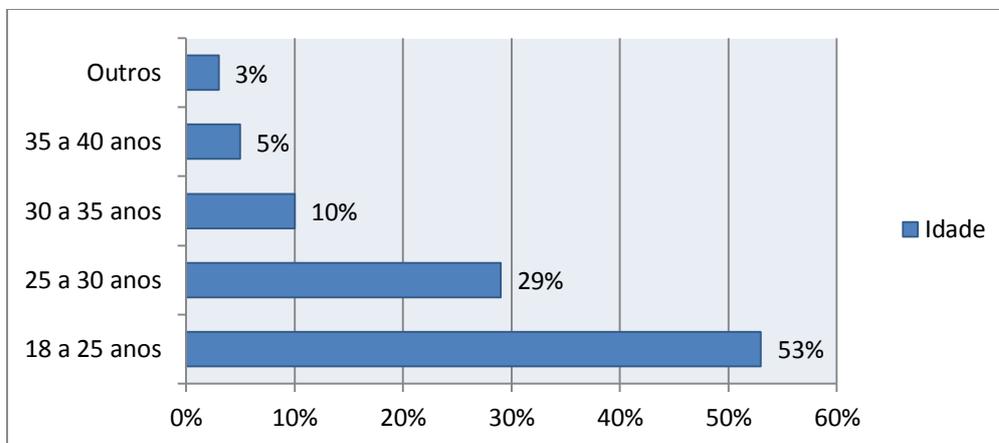


Gráfico 2: Idade
Fonte: Pesquisa, 2013

De acordo com o Gráfico 2, a pesquisa revela que a predominância no quadro de funcionários em sua maioria encontra-se na faixa etária compreendida entre 18 e 25 anos. O que mostra uma maior aceitação por parte da empresa de pessoas nessa faixa etária, devido apresentarem um anseio de grande proporção no sentido de galgarem etapas em seu desenvolvimento profissional, contribuindo assim para o conhecimento da mesma. Percebe-se que a organização possui uma cultura organizacional voltada para a valorização do cliente interno no que diz respeito ao reconhecimento às competências de seus funcionários gerando oportunidades de sucesso profissional.

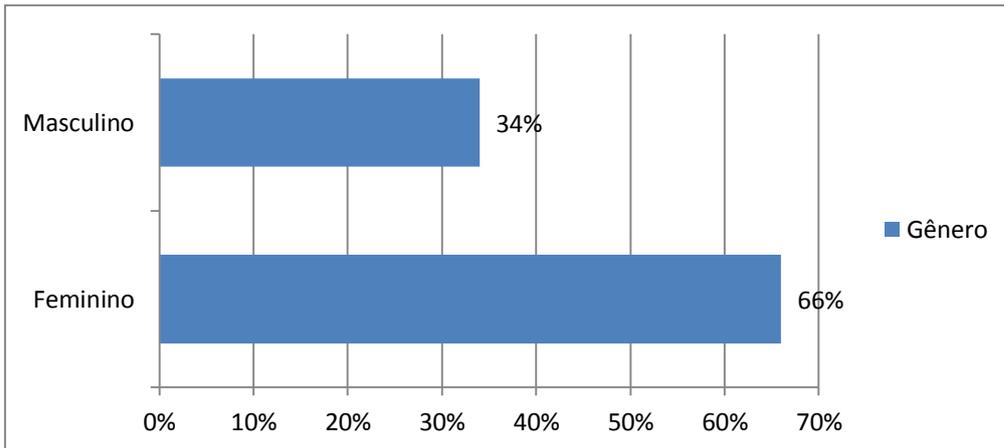


Gráfico 3: Gênero

Fonte: Pesquisa, 2013

Compreende-se no gráfico 3 que foi predominante a participação de mulheres somando um total de 66% que corresponde a 71 mulheres, e apenas 34% do gênero masculino, em quantidade de 36. Isso mostra que a mulher tem conquistado o seu espaço no mercado de trabalho, e as empresas têm compreendido a habilidade feminina no sentido de contribuir eficazmente para o desenvolvimento positivo das atribuições que lhe são confiadas.

Segundo o IBGE nos últimos sete anos a participação das mulheres tem aumentado. Em 2003 a representação era de 43%, em 2009 passou para 45,1% e na última pesquisa também foi detectado um aumento significativo com 19,4%. Uma observação a ser considerada é que no último período os homens tiveram um crescimento apenas de 9,8% (IBGE, 2010). Sendo assim, compreende-se a valorização por parte da empresa ao público feminino entendendo sua capacidade e empenho como fonte de desenvolvimento organizacional.

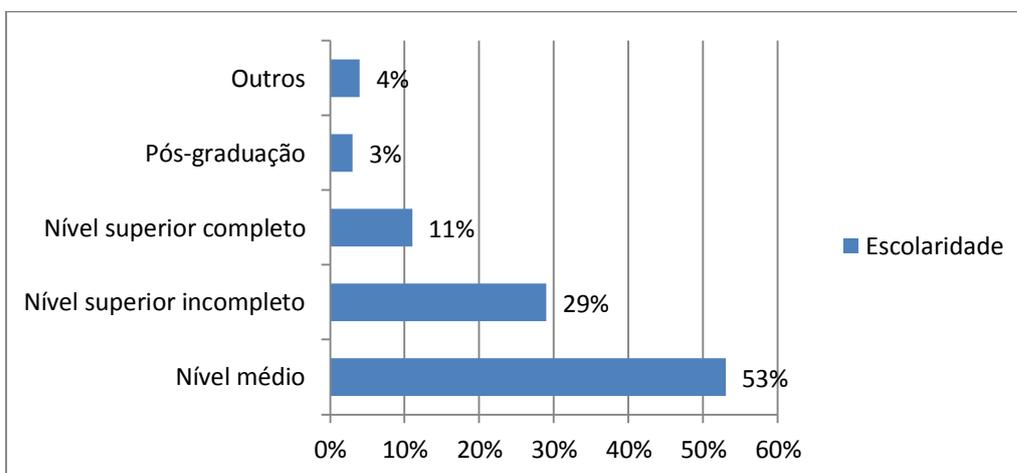


Gráfico 4: Escolaridade

Fonte: Pesquisa, 2013

Há uma maior concentração de indivíduos com escolaridade equivalente ao ensino médio (53%), sendo que 29% tem superior incompleto, 11% superior completo e 3% tem pós-graduação. Diante do exposto no gráfico 4, observa-se a necessidade da organização implantar programas de qualificação onde os colaboradores busquem um nível melhor de escolaridade, de maneira que a organização será beneficiada com as qualificações alcançadas por eles.

Sobre o assunto, Cerqueira (2002, p. 2) lembra que “o ser humano, está conscientizado de que não é um fator qualquer de produção, mas sim o fator principal do processo produtivo”. Sendo assim, a gestão de pessoas deve apropriar-se de estratégias disponibilizando uma maior qualificação aos mesmos, de maneira que seus colaboradores se sentirão valorizados e reconhecidos como clientes internos e certamente terão uma motivação no trabalho.

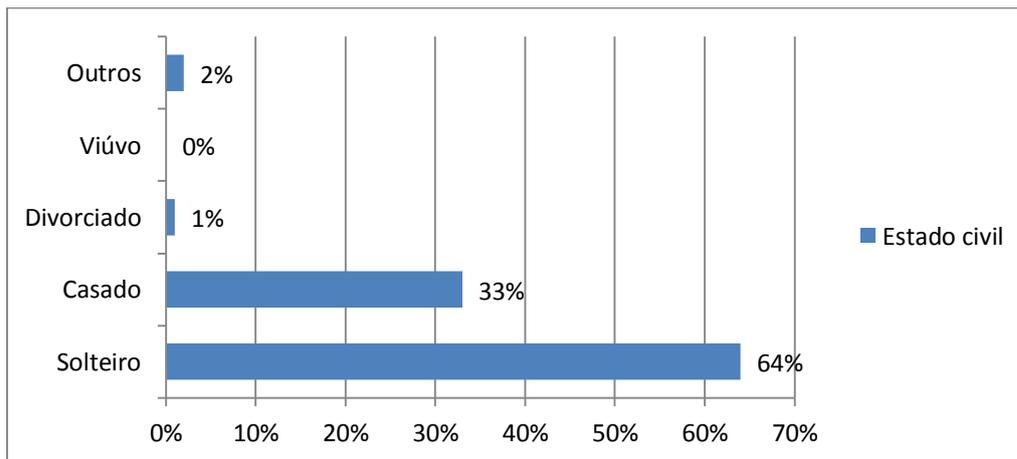


Gráfico 5: Estado civil

Fonte: Pesquisa, 2013

Com a relação ao estado civil, a maioria dos funcionários declaram-se solteiros (64%), enquanto 33% são casados, 1% divorciados e 2% correspondem a outras opções.

4.2 Fatores de Insatisfação

A análise a seguir apresenta 9 questões relacionadas aos fatores de insatisfação dos funcionários pesquisados.

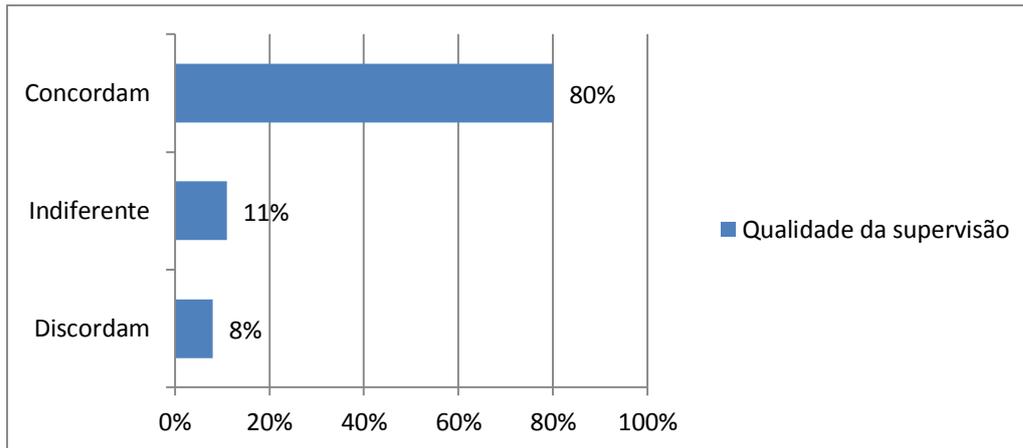


Gráfico 6: Qualidade da supervisão

Fonte: Pesquisa, 2013

Analisando a qualidade de supervisão da empresa, observa-se no gráfico 6 que 80% dos funcionários concordam que a mesma está sempre disponível a atender as necessidades dos funcionários, sendo que 11% são indiferentes e 8% discordam sobre esta questão. A maioria dos funcionários declaram-se satisfeitos com a supervisão, que segundo Herzberg é um fator extrínseco, e abrange as condições pelas quais desempenham seu trabalho. E para Maslow é uma necessidade social, pois diz respeito à inserção social e vem sendo realizada de forma justa de acordo com a maioria.

Diante disso, observa-se que um fator importantíssimo na empresa é a relação entre superiores e subordinados tendo em vista a supervisão ser o fator de ligação para alinhar o pensamento dos colaboradores às estratégias da empresa. Desta forma, compreende-se um relacionamento profissional de confiança, ético e eficaz, tendo como público-alvo os funcionários.

A supervisão necessita disponibilizar-se sempre à sua equipe de forma que os mesmos se sentirão motivados por se sentirem importantes. Sobre o assunto, Lashley (2011, p. 23) afirma que “eles precisam estar cientes dos benefícios que os membros da equipe podem gerar por estarem motivados e, da mesma forma, precisam compreender as motivações e as expectativas dos funcionários”. Nessa perspectiva a supervisão provavelmente terá uma equipe motivada, comprometida e satisfeita.

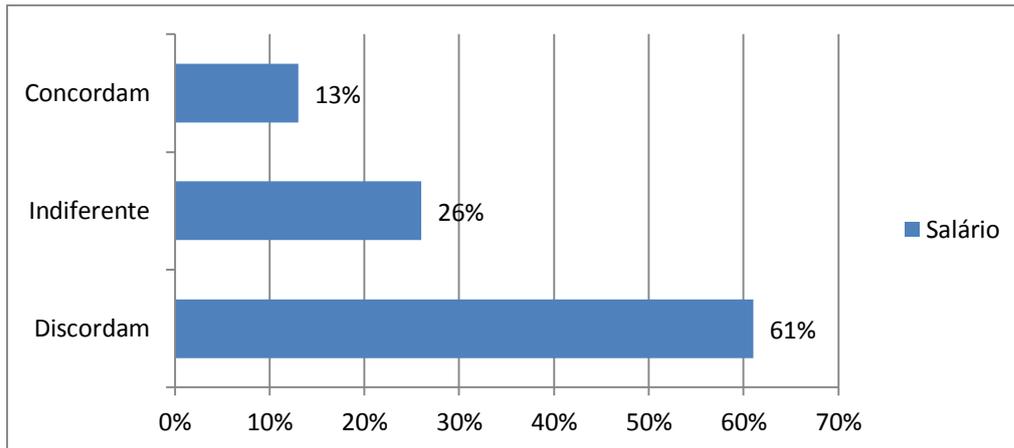


Gráfico 7: Salário

Fonte: Pesquisa, 2013

O salário sendo colocado como o principal motivo que leva o indivíduo a trabalhar na empresa, obteve em sua maioria um resultado negativo, não sendo um fator satisfatório considerando que 61% discordam. Conforme Herzberg, o salário é um fator higiênico, que causa insatisfação quando não atinge um nível aceitável. Na teoria de Maslow é visto como uma garantia de segurança e identificado como uma das necessidades mais básicas da hierarquia, e enquanto não for satisfeita, implicará no comportamento dos funcionários. Portanto, esse é um fator de grande insatisfação entre os funcionários que precisa ser analisado já que pode influenciar no comportamento dos indivíduos.

Diante do exposto, observa-se ser evidente a necessidade da empresa avaliar a remuneração dos mesmos, de maneira que isso não comprometa os seus resultados. Compreende-se que a empresa precisa alinhar a remuneração dos funcionários, de forma que seja justa, evitando a insatisfação. Sobre o assunto Marques (2009, p. 243) afirma que “o equilíbrio interno é muito importante porque os funcionários comumente julgam a equidade de suas remunerações, comparando-as com as dos demais empregados”. Entende-se que essa insatisfação é adquirida algumas vezes por acontecer dentro da empresa uma comparação salarial entre os funcionários.

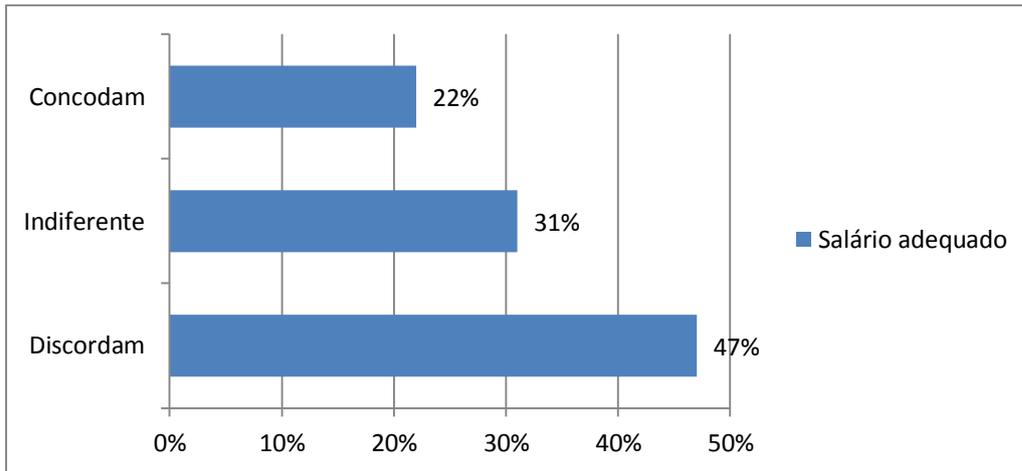


Gráfico 8: Salário adequado

Fonte: Pesquisa, 2013

Como está apresentado no Gráfico 8, a maioria dos funcionários discorda que o salário seja adequado ao trabalho executado, com um total de 47%. O percentual de discordância de acordo com a equidade nas recompensas recebidas em relação à função desempenhada é considerado um grande fator de desmotivação. De acordo com a teoria da equidade, os indivíduos procuram justiça em suas recompensas, podendo acarretar uma redução no empenho e na qualidade do serviço (CASADO, 2002).

Entre as variáveis da teoria da expectativa de Vroom, uma delas está relacionada a esforço-desempenho, onde os indivíduos vão se dedicar mais quando são remunerados de acordo com o seu desempenho (ROBBINS, 2009).

Caso a remuneração não esteja equivalente ao esforço despendido, não haverá esforço para melhorar suas atividades. Herzberg identifica o salário como fator higiênico, e se for reconhecido como injusto, causa insatisfação. Sendo assim, a organização deve fazer uma adequação salarial fazendo uma análise externa. De acordo com Marques (2009, p. 185), “o equilíbrio externo [...] é muito importante, [...] uma vez que os funcionários julgam a equidade de suas remunerações comparando-as com as dos ocupantes de cargos similares em outras organizações”. As empresas precisam assim estar atentas à equidade salarial interna e externa para manter seus profissionais.

Ainda sobre o assunto, Marques (2009, p. 186) afirma que “quando o equilíbrio externo não é mantido, a empresa tem dificuldade em conservar seus talentos profissionais”. Assim, observa-se a necessidade das empresas atentarem para o capital humano entendendo que a remuneração adequada influencia na motivação do colaborador em suas funções desempenhadas.

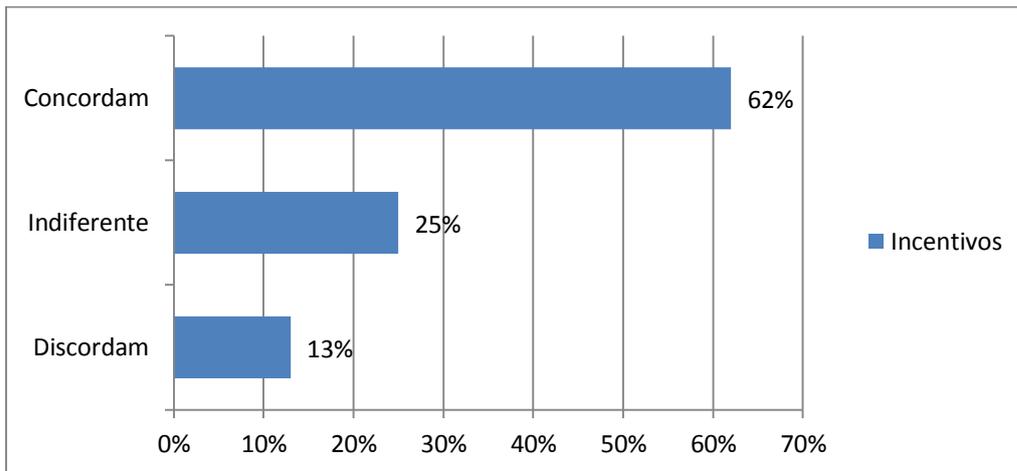


Gráfico 9: Incentivos

Fonte: Pesquisa, 2013

Em relação à política de incentivos adotada pela empresa, o gráfico 9 mostra que ela é considerada adequada por 62% dos funcionários, 25% são indiferentes à questão e 13% não concordam, estando a maioria satisfeita com o que recebem de incentivos. Apesar de ser um fator higiênico segundo Herzberg, os incentivos quando são adequados tornam-se de alguma forma um fator motivador, pois causam bastante impacto entre os funcionários, fator que está sendo bem trabalhado na empresa, pois os funcionários podem ver este incentivo como um complemento ao salário, motivando-os a uma maior dedicação ao trabalho.

A teoria do reforço, de acordo com DuBrin (2008) leva a compreensão de que, se uma atitude leva a uma reação positiva, haverá uma maior chance dela ocorrer novamente se tiver como resultado uma recompensa. Desse modo, os incentivos que a empresa oferece, podem estimular comportamentos positivos que são de fundamental importância para a empresa como o comprometimento, satisfação, motivação, de maneira que esses comportamentos levam a empresa a conquistar seus objetivos. Observa-se a necessidade das empresas utilizarem ferramentas estratégicas fazendo dos incentivos uma ferramenta para melhorar a remuneração dos colaboradores.

Sobre o assunto, Lenzi *et al* (2010, p. 80) descrevem que “recomenda-se [...] uma atuação agressiva quanto aos incentivos oferecidos para que se tenha a chance de manter motivados os funcionários”. Desta forma, torna-se importantíssimo para a empresa que o uso de incentivos seja constante, de maneira que a mesma poderá vislumbrar uma maior satisfação e motivação nos colaboradores.

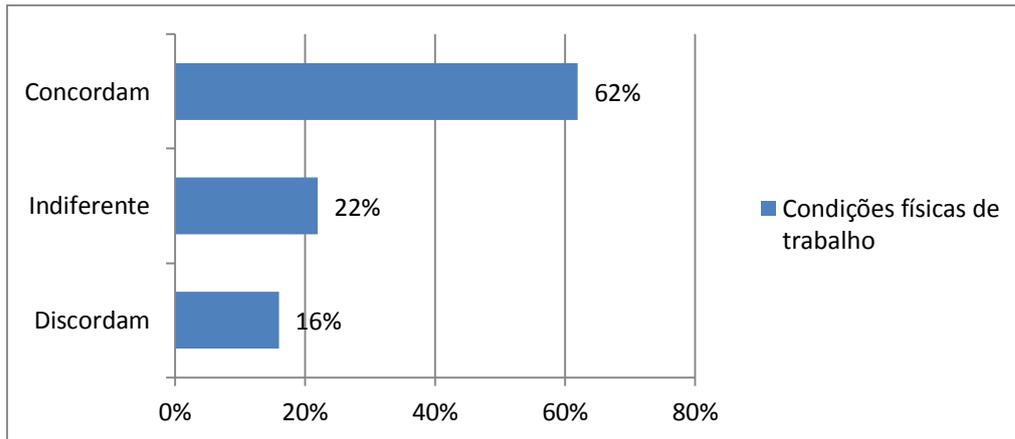


Gráfico 10: Condições físicas de trabalho

Fonte: Pesquisa, 2013

Segundo a teoria de Herzberg, o ambiente de trabalho é um fator higiênico e não motiva o funcionário, mas pode causar insatisfação caso não esteja de acordo com o esperado pelo indivíduo. Oferecer condições adequadas de trabalho foi apontado na pesquisa como prevenção da insatisfação.

Conforme se visualiza no gráfico 10, um total de 62% concorda que o ambiente físico de trabalho é adequado, e está sendo considerado como fator positivo, não gerando a insatisfação. Vroom em sua teoria relata que o processo motivacional não depende somente dos objetivos de cada indivíduo, mas também de tudo o que envolve o ambiente de trabalho.

Na Teoria dos Dois Fatores, as condições físicas de trabalho, não geram motivação, apenas evitam insatisfação. Dentro desse contexto, satisfazer o cliente interno promovendo um ambiente agradável, proporcionando satisfação e encantando-o com uma instalação confortável que transmita valorização pessoal criará um clima de fidelização.

Segundo Araújo (2005, p. 234), “o oferecimento de algo encantador eleva a organização a um estado diferenciado de comprometimento com a filosofia da qualidade: o estado que vai acima da superação das expectativas”. Atualmente preocupar-se com esse fator, uma vez que os funcionários passam a maior parte do seu dia dentro da empresa, torna-se um instrumento de cunho estratégico, pois se infere que quanto mais satisfeitos e felizes, mais produtivos serão os funcionários.

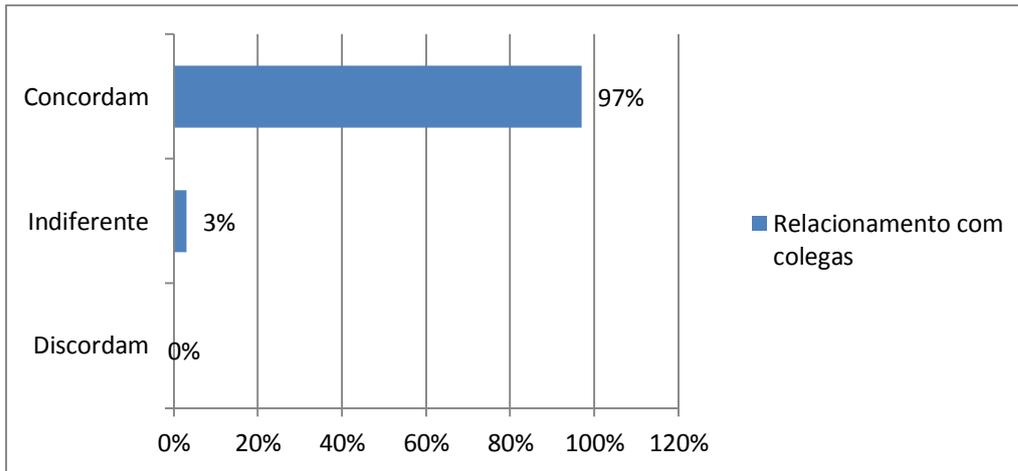


Gráfico 11: Relacionamento com colegas

Fonte: Pesquisa, 2013

Aspectos sobre relacionamento com colegas identificados no gráfico 11 indicaram a satisfação dos funcionários com um total de 97%, apresentando um alto equilíbrio nas relações interpessoais. Herzberg apresenta o relacionamento com colegas como fator higiênico, pois eles necessitam sentir-se aceitos no ambiente de trabalho. Na PROVIDER, tal fator é satisfatório, apresentando um alto índice quanto a relacionamentos interpessoais.

De acordo com teoria de Maslow, depois de satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, a necessidade de relacionar-se com os colegas de trabalho passa a ser a predominante, o que mostra que os funcionários procuram ter bom relacionamento com os colegas. De acordo com Kotler (2003, p. 57) “jamais se terá bom relacionamento com os clientes sem bom relacionamento com os empregados”. Um dos fatores que podem contribuir para isso são os treinamentos e as comemorações que a empresa realiza, incentivando assim uma maior aproximação entre eles.

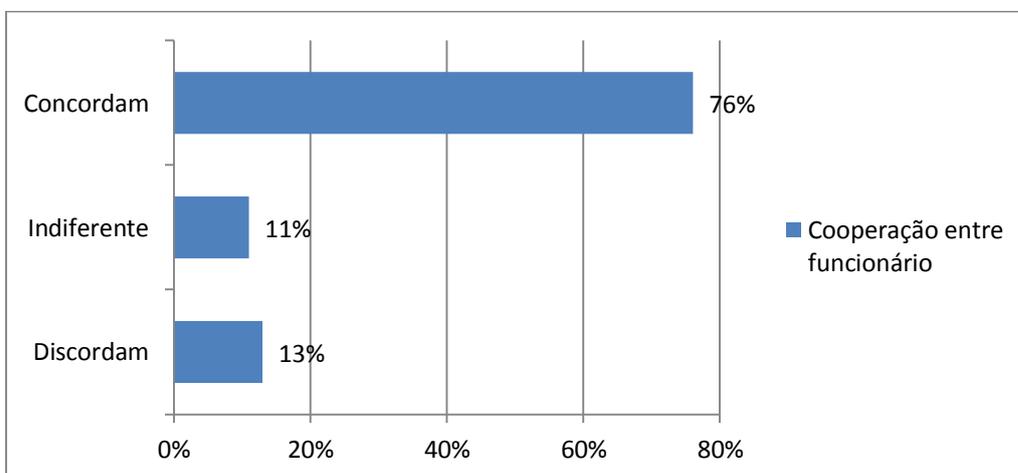


Gráfico 12: Cooperação entre funcionários

Fonte: Pesquisa, 2013

Em relação à cooperação entre os funcionários no ambiente de trabalho, o gráfico 12 indica que a maioria se mostra satisfeita com 76%. Na teoria apresentada por McClelland, conforme Robbins (2009), é destacado que os indivíduos têm necessidade de associação, e essa harmonia é encontrada na cooperação entre si. Herzberg listou a cooperação entre funcionários como fator que quando se torna ausente, causa à insatisfação diante da necessidade que as pessoas têm de relacionar-se.

O trabalho em equipe é de suma importância para a efetivação das tarefas com eficácia. De forma que o respeito mútuo e o trabalho em equipe serão de grande valia para o cumprimento das metas da empresa. Sobre o assunto, Jones *et al* (2008, p. 552) lembram que “para uma organização ser efetiva e ganhar vantagem competitiva os grupos e equipes [...] devem colaborar uns com os outros e ser motivados a atingir as metas organizacionais”. Sendo assim, a empresa precisa sempre investir na conscientização dos funcionários quanto à importância da cooperação entre os mesmos.

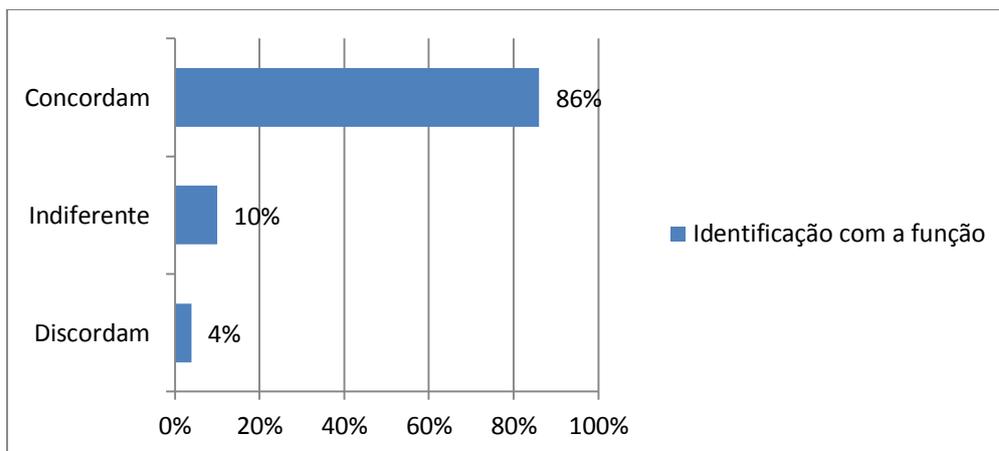


Gráfico 13: Identificação com a função

Fonte: Pesquisa, 2013

Considerando a função que os indivíduos exercem e sua adequação ao perfil dos mesmos, verifica-se que a maioria concorda (86%), 10% são indiferentes e apenas 4% discordam. Conforme McGregor, a Teoria Y defende que a motivação se dá pela adequação das metas pessoais com as da organização, pois os indivíduos quando estão comprometidos demonstram auto orientação e autocontrole e essa identificação contribui para que o trabalho seja realizado com qualidade (ROBBINS, 2009).

De acordo com a teoria de McClelland, há necessidade de realização, na qual os indivíduos se esforçam a atingir determinados padrões, quando se identificam com a função.

Herzberg classifica esta característica como fator higiênico, e sua ausência poderia significar o fracasso do indivíduo na função, de modo que acarretaria insatisfação, o que não é o caso dos funcionários pesquisados, pois a maioria afirma que se identifica com o trabalho que realiza.

Observa-se a necessidade dos colaboradores estarem identificados com o que executam dentro da organização para se sentirem satisfeitos. Essa satisfação pode levá-los ao comprometimento que, segundo Robbins (2002, p. 67) é “uma situação em que o trabalhador se identifica com uma empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização”. Sendo assim, entende-se que o colaborador se sentirá parte da mesma criando uma reação afetiva que poderá induzi-los a um sentimento de lealdade.

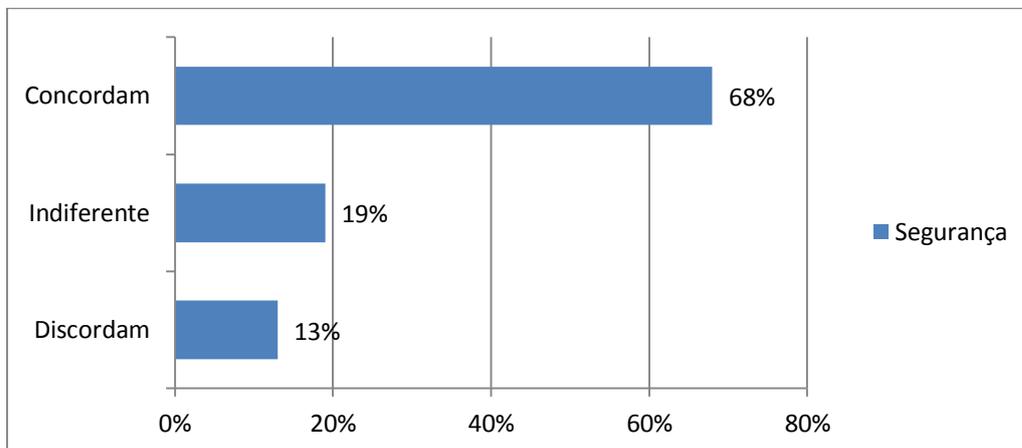


Gráfico 14: Segurança

Fonte: Pesquisa, 2013

Como fator higiênico, a estabilidade na empresa tem sido um grande atrativo, apesar de ser visto no gráfico 7 que está relacionado ao salário, que os funcionários não estão satisfeitos com seus salários, 68% dos pesquisados afirmam sentirem segurança com relação ao seu emprego, indicando que não têm intenção de sair da mesma, o que pode ser visualizado no gráfico 14.

Herzberg aponta quanto aos fatores higiênicos, que os indivíduos anseiam por segurança no emprego, garantindo um maior comprometimento com a organização, o que do contrário, causaria insatisfação. Pode-se verificar também na teoria de Maslow que a segurança está associada à proteção contra danos físicos e emocionais, significando uma proteção ao funcionário, de modo que desperta neles a necessidade de se desenvolver mais na empresa, melhorando desta forma o serviço. Esses resultados são muito importantes para a empresa. Para Kotler e Armstrong (1998, p. 397), “[...] a melhor maneira de manter clientes é

oferecer-lhes altos níveis de satisfação e valor, que resultam em forte lealdade”. Dessa forma, haverá um relacionamento de troca, pois se acredita que colaboradores felizes contribuem para uma produtividade maior resultante do processo de valorização e motivação dos mesmos. Entretanto, para que essa satisfação possa permear a cultura organizacional, faz-se necessário que os gestores se conscientizem de fatores básicos como: confiança e autenticidade entre os colaboradores, bem como um relacionamento interpessoal que contribuirá para uma fidelização expressiva por parte de todos.

4.3 Fatores de Satisfação

Quanto aos fatores considerados pela Teoria de Herzberg como sendo de satisfação, são apresentados os resultados de 7 questões relacionadas aos fatores de satisfação dos colaboradores da empresa estudada.

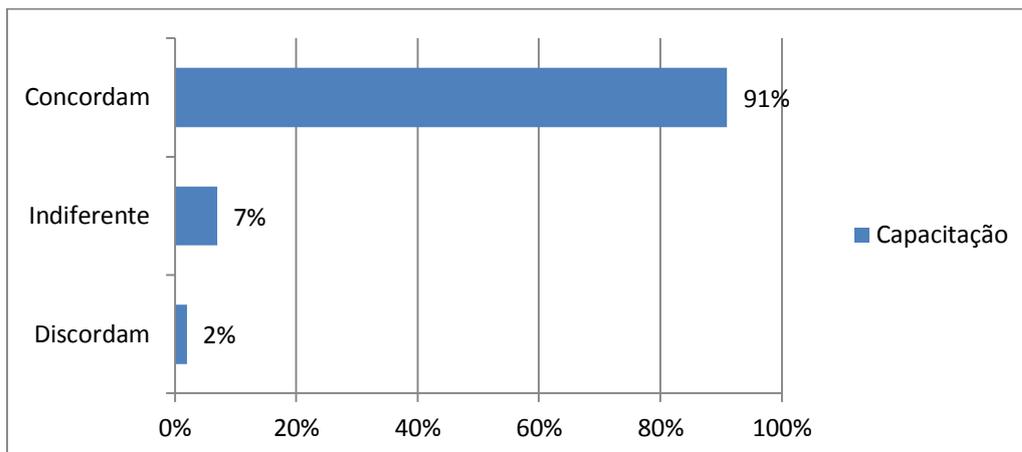


Gráfico 15: Capacitação

Fonte: Pesquisa, 2013

Como se pode verificar no gráfico 15, a maioria dos colaboradores pesquisados sentem-se capacitados para exercer suas atividades (91%), enquanto 7% são indiferentes a esta questão e 2% discordam. Levando em consideração que, quando a organização cria condições motivadoras, está investindo na capacidade profissional de seus funcionários, que podem gerar bons resultados, e passam a se sentir mais seguros, já que se sentem valorizados.

Na teoria de Maslow pode-se verificar que este fator abrange as necessidades de segurança, estima e realização pessoal, pois além de se sentirem seguras em relação à permanência na empresa, sentem estima pelo fato de que a empresa está investindo no indivíduo através do aprimoramento de suas habilidades, e realização pessoal.

Para Herzberg, a capacitação é uma oportunidade de crescimento pessoal que pode ser um fator motivador para o funcionário. Por compreender que o mercado exige muito mais dos profissionais é que os colaboradores necessitam estar a cada dia capacitando-se e preparando-se de maneira que a capacitação profissional contribui como uma ferramenta para o sucesso profissional dos mesmos.

A capacitação é sem dúvida um fator de suma importância para as organizações, pois assim terão a certeza de que contarão com profissionais especializados, resultando assim na qualidade de seus serviços. Fernandes (1996, p. 23) afirma que “as formas de organizar o trabalho tendo em vista o resultado final, são direcionadas pra uma mesma meta: a busca de melhorias contínuas do processo produtivo”. Portanto, direcionar o colaborador para uma educação continuada deve fazer parte das ações estratégicas da empresa.

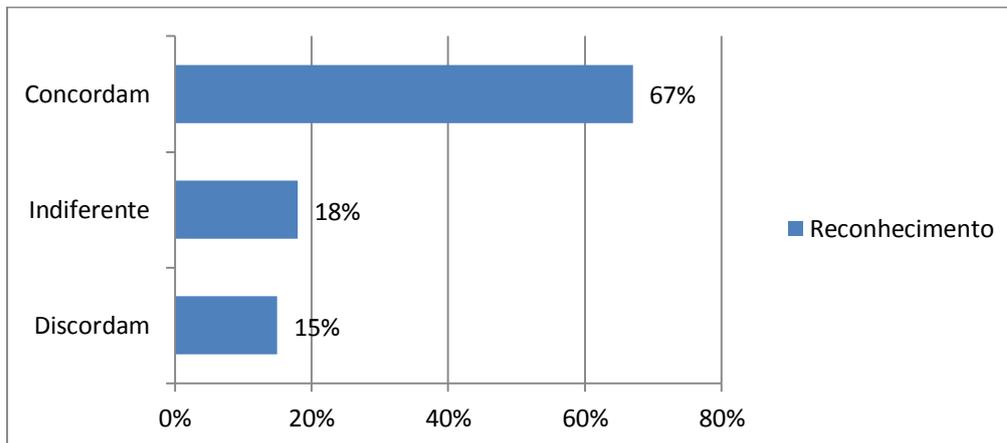


Gráfico 16: Reconhecimento

Fonte: Pesquisa, 2013

Em relação ao reconhecimento, como pode ser visualizado no gráfico 16, a maioria dos funcionários indicou satisfação com um total de 67%. Pode-se verificar, de acordo com Robbins (2009), que Herzberg afirmou que a satisfação de tais sentimentos como o reconhecimento pode gerar motivação nas pessoas, fazendo-as se sentirem importantes para a organização. No gráfico 16 foi verificado que a maioria dos indivíduos sentem-se reconhecidos pela empresa, característica identificada na teoria de Maslow como necessidade de estima, que ativa também nos indivíduos sentimentos de valor e capacidade.

Este fator foi identificado também na teoria de Vroom, na relação desempenho-recompensa, quando o indivíduo acredita que o seu desempenho o levará a um resultado desejável como o reconhecimento. Conforme a análise realizada na empresa, o reconhecimento é um fator positivo do ponto de vista dos funcionários. Diante disso, entende-se que as organizações necessitam apropriar-se de estratégias, para assim satisfazer e valorizar

seus colaboradores. Segundo Marques (2010, p.230), “o ser humano sente a sensação de satisfação quando vê no seu trabalho o reconhecimento de todos, principalmente por aqueles que o dirigem”. Sendo assim, os gestores necessitam proporcionar essa satisfação aos seus colaboradores, por compreender que a empresa é o local onde eles passam a maior parte do seu dia.

Ainda sobre o assunto, Marques (2010, p. 230) afirma que “o ser humano é movido por sua valorização pessoal, na maioria das vezes consegue através do reconhecimento profissional, pois a empresa é o local onde passa o maior tempo de sua vida”. Sendo assim a satisfação e valorização do colaborador deve permear na organização por entender que quando o mesmo sente-se satisfeito e valorizado buscará os resultados com mais entusiasmos por ser reconhecido pela empresa e conseqüentemente a empresa alcançará os objetivos almeçados.

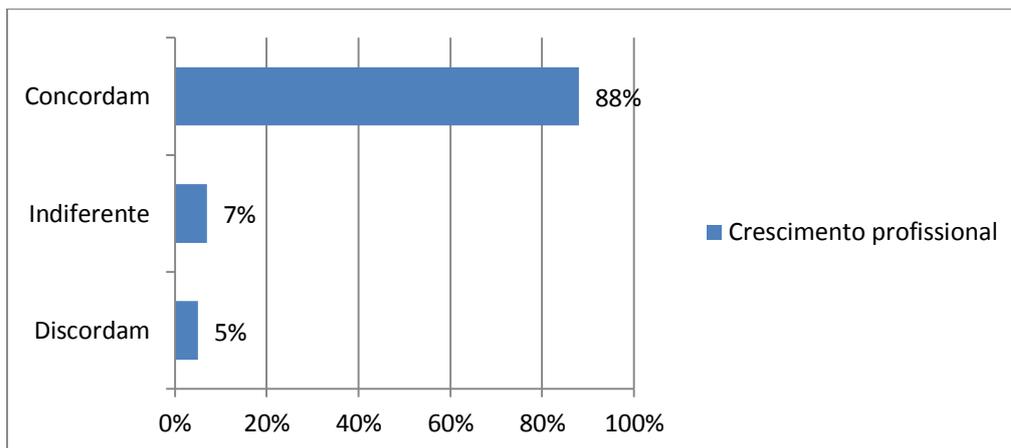


Gráfico 17: Crescimento profissional

Fonte: Pesquisa, 2013

Observa-se no gráfico 17 que em sua maioria, os indivíduos concordam que a empresa oferece oportunidades de crescimento profissional com um percentual de 88%. Conforme pode ser observado, a maioria dos funcionários espera um maior aproveitamento de suas competências, como já afirmou Herzberg, desenvolver seu potencial, através das oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela empresa.

McGregor já defendia na Teoria Y, que em média, as pessoas além de aceitar, buscam a responsabilidade e assim o seu crescimento. Em meio às mudanças sempre presentes na empresa, tais oportunidades são importantes fatores que demonstram o valor que a empresa dá ao funcionário. A empresa antes de buscar novos funcionários externamente para os cargos disponibilizados, busca reconhecer os funcionários por meio de recrutamento interno dando oportunidades de ocuparem os cargos em questão.

Vroom (1997, p. 21) afirma que “a motivação para exercer o esforço é acionada pela perspectiva das recompensas desejadas: dinheiro, reconhecimento, promoção [...] se o esforço leva ao desempenho e o desempenho leva às recompensas [...] o funcionário fica satisfeito e motivado para manter o bom desempenho”. Desta forma, compreende-se que o que a motivação mediante ao reconhecimento ao colaborador é uma estratégia de grande relevância dentro de uma organização. Dentro dessa perspectiva entende-se que quando a empresa faz uso desses fatores, ela dá oportunidade dos colaboradores crescerem profissionalmente sendo ambos favorecidos, empresa e colaborador.

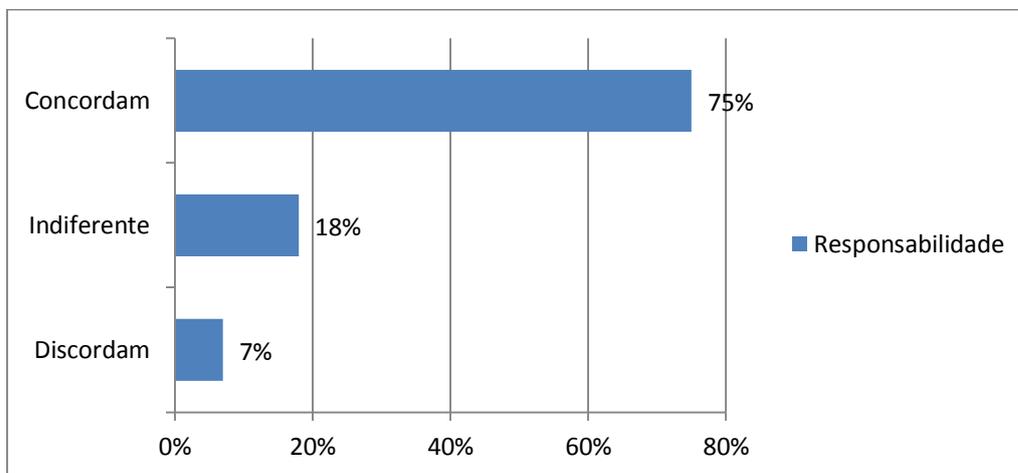


Gráfico 18: Responsabilidade
Fonte: Pesquisa, 2013

No gráfico 18, observa-se que os funcionários estão dispostos a assumir um cargo de maior responsabilidade (75%), sendo este considerado um fator motivador, já que em sua maioria estimam, conforme foi sugerido por Herzberg, buscar por trabalhos mais desafiadores, onde os mesmos possam assumir mais responsabilidades.

A expectativa profissional, além de permanecerem na empresa, é de terem mais responsabilidade, o que os faz se sentir reconhecidos por uma empresa que acredita no seu potencial e oferece oportunidades para o seu desenvolvimento. Conforme McClelland, os indivíduos procuram se esforçar com o intuito de alcançar altos níveis de desenvolvimento e crescimento. Assim, os funcionários desejam uma maior responsabilidade na empresa onde trabalham (ROBBINS, 2009).

Segundo Long (1997, p. 26) “delegação de poder aos empregados oferece a oportunidade de um maior número de realizações e [...] assumir maior [...] responsabilidade permite o aumento de produtividade em todos os níveis”. A empresa necessita apoiar seus funcionários tendo em vista um maior desenvolvimento dos mesmos, que sentirão sua

autoestima elevada por perceberem uma valorização por parte da empresa, elevando assim seu nível de motivação.

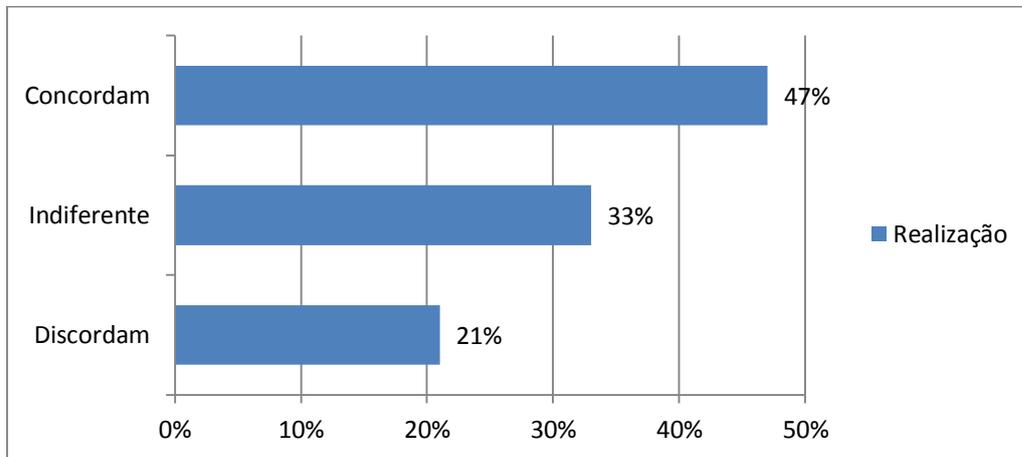


Gráfico 19: Realização profissional

Fonte: Pesquisa, 2013

Conforme Herzberg a auto realização é um fator intrínseco, que pode levar o indivíduo a contribuir mais com a organização, principalmente quando houver enriquecimento do trabalho, o que também pode influenciar diretamente no que se refere ao crescimento dos mesmos na organização. Percebe-se que os funcionários se consideram realizados profissionalmente (46%), apesar do gráfico 19 mostrar que 33% são imparciais e 21% discorda. Para McGregor (ROBBINS, 2009), de acordo com a teoria Y, os funcionários podem considerar o trabalho algo natural e importante é sua realização acontecer de forma satisfatória.

Percebe-se que uma parcela dos funcionários não se sentem realizados profissionalmente, porém observa-se ainda que essa realização é individual e intrínseca onde cada indivíduo deve buscar o que lhe realiza profissionalmente, algo que não depende da empresa e sim do objetivo de cada um. Segundo Bueno (1998) para realizar-se profissionalmente inúmeros fatores precisam ser considerados como: o desenvolvimento profissional no campo de atuação, o equilíbrio emocional, a dedicação, e ainda o apoio do parceiro.

A seguir, o gráfico 20 trata do quesito realização na empresa. Ressaltando que a realização profissional (retratada no gráfico 19) trata da auto realização dos funcionários e a realização na empresa se refere à realização dos mesmos quanto ao seu trabalho na empresa.

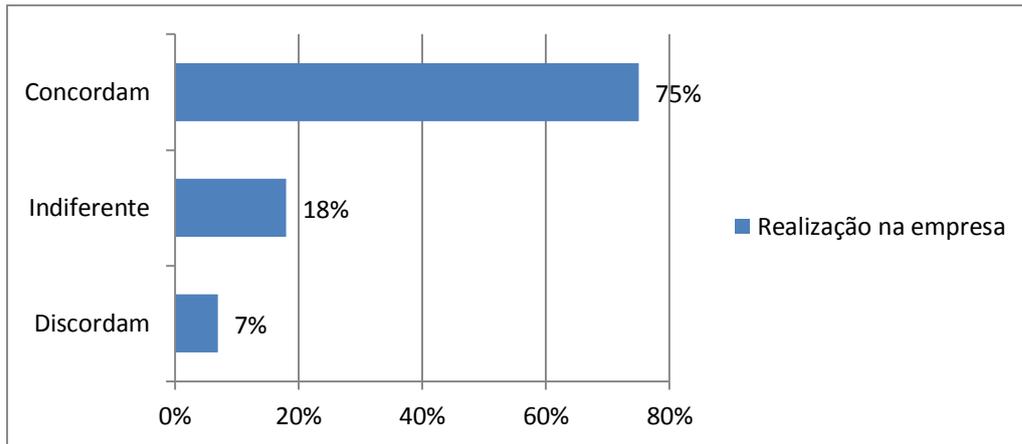


Gráfico 20: Realização na empresa

Fonte: Pesquisa, 2013

Sobre a realização em trabalhar na empresa pode-se verificar pelo gráfico 20 que a maioria das pessoas estão satisfeita (75%) de modo que consideram seu trabalho e suas atividades como algo motivador. De acordo com Robbins (2009), a teoria de Herzberg que enfatiza os cargos, levando em consideração sentimentos de realização dos funcionários, afirma que os indivíduos ao sentirem seu trabalho valorizado sentem-se satisfeitos, e cabe observar, que apesar de acharem que a remuneração não condiz com o trabalho executado, ainda assim eles se sentem realizados como funcionários.

Além disso, na Teoria das Necessidades de McClelland, as pessoas buscam sucesso e desejam ser bem sucedidas o que os faz buscar maiores responsabilidades se comprometendo mais com a organização. Quando os colaboradores estão satisfeitos e gostam do que fazem eles ficarão mais envolvidos com a empresa e suas metas, exercendo assim com mais eficácia suas atividades. Segundo Campos (2001, p. 28) “se a pessoa se sente bem na empresa, não irá querer trocar de emprego”. Neste sentido, observa-se que os funcionários da empresa estudada sentem-se realizados nela, de forma que evidenciam sua satisfação.

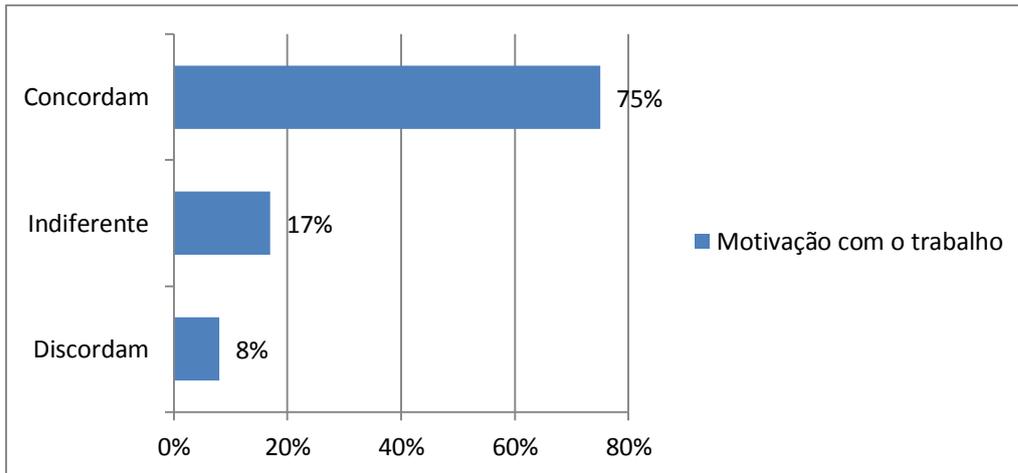


Gráfico 21: Motivação com o trabalho

Fonte: Pesquisa, 2013

De um modo geral, o gráfico 21 aponta que a maioria dos funcionários estão motivados com o trabalho (75%), sendo que 17% são indiferentes e 8% discordam. Segundo Gil (2010), o principal combustível para a produtividade e o comprometimento das pessoas é a motivação. Nesta pesquisa, a maioria dos indivíduos consideram-se motivados, mas uma pequena parte encontra-se insatisfeita, de modo que a empresa pode rever suas políticas, de modo a otimizar seus resultados.

Conforme a teoria dos dois fatores de Herzberg, a melhor forma de motivar os indivíduos é investir nos fatores de motivação, pois os fatores higiênicos não alcançam a mesma satisfação que os fatores motivacionais. Desta forma, faz-se necessário que a empresa busque em seus funcionários o que os motiva. Segundo Bowditch (1990, p.57) “é preciso descobrir quais são os aspectos da motivação [...] e trabalhar no desenvolvimento deles”.

A empresa precisa analisar e após os resultados alcançados usar estratégias que façam com que os funcionários sintam-se motivados a realizar objetivos pessoais e organizacionais. Ainda sobre o assunto Deresky (2002, p. 265) afirma que “a motivação é principalmente uma função do contexto do trabalho e da vida pessoal dos indivíduos”. Assim, para que a motivação com o trabalho seja satisfatória é necessário que sua vida pessoal esteja alinhada com seu trabalho de maneira que passa a ser um conjunto.

Cada funcionário precisa viver buscando sua automotivação, pois é a partir dela que se consegue enxergar na empresa pessoas que galgam degraus diferenciados. Tesche (2008, p. 79) afirma que “é a própria pessoa que se automotiva. Motivar é ter motivos. Ter motivos para trabalhar, para querer aprender, para querer vencer, para se comprometer e para se dedicar àquilo que faz”. Conseqüentemente, os funcionários conseguirão manter-se na empresa e buscarão seu crescimento profissional. Ainda sobre o assunto Tesche (2008, p.79)

acrescenta que “a motivação deve ser o combustível renovável que precisa vir de dentro das pessoas”. Sendo assim, as empresas terão a visão de valorizar, reconhecer, investir e capacitar essas pessoas para que estejam sempre motivadas e comprometidas com o trabalho.

Relacionando este gráfico com o gráfico 20, que trata da Realização na empresa, pode-se notar que os mesmos tem resultados quase iguais, o que só reforça que a empresa investe nos fatores motivacionais, atingindo um nível satisfatório em relação aos seus colaboradores.

4.4 Estímulos

Quanto aos estímulos que os indivíduos esperam receber da empresa, para conhecer quais aspectos aumentariam a satisfação dos funcionários, o gráfico 22 expõe o resultado discursivo e quantificado de um questionamento aberto que foi aplicado, e as respostas se dividem em três categorias: salário, estrutura física, e suporte para o trabalho (sistema). O salário, como apresentado na teoria de Herzberg é um fator higiênico, e 58% dos funcionários desejam uma melhoria na política salarial da empresa, considerando o salário um fator insatisfatório.

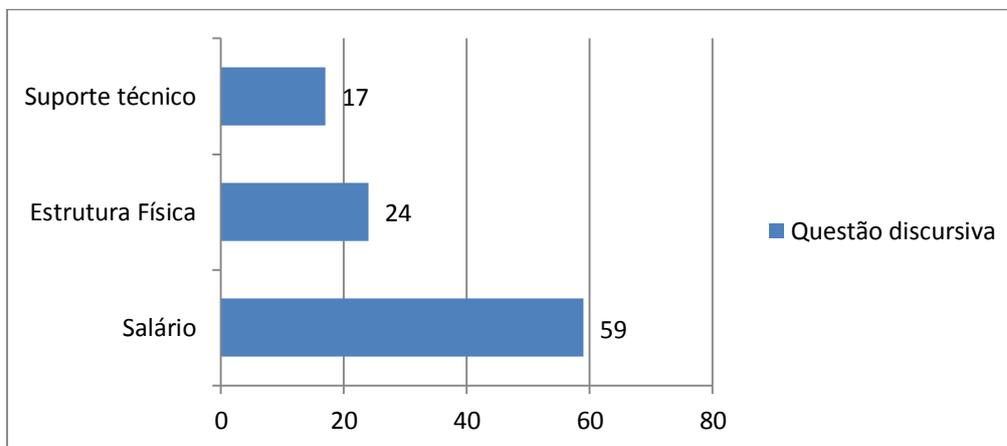


Gráfico 22: Questão discursiva
Fonte: Pesquisa, 2013

Outra categoria abordada foi a estrutura física, pois a maioria dos funcionários estão alocados em outros estabelecimentos de comércio, sendo este também um fator higiênico que tem causado insatisfação, não relacionado às instalações da empresa, mas ao local que estão alocados, apesar que a empresa tem passado por mudanças e alguns pontos de atendimento têm passado por mudanças passando a ter seu próprio espaço.

A última categoria está relacionada a suporte técnico, do qual depende a efetivação das atividades realizadas, pois a falta de equipamento torna a maioria dos funcionários dependente

de outros para cumprirem o seu trabalho de forma completa, o que muitas vezes não pode ser realizado em tempo hábil, desta forma, os três fatores que requerem um melhoramento, são fatores extrínsecos.

A partir dos resultados obtidos pode-se concluir que em sua maioria os funcionários consideram como motivadores os aspectos abordados nas questões, destacando apenas o salário como fator que precisa ser melhorado. Levando em consideração esta análise, pode-se concluir que apesar da satisfação com os incentivos oferecidos pela empresa serem significativos, foi permitido verificar que o salário oferecido causa descontentamento entre os funcionários.

Spiro *et al* (2009, p. 259) afirmam que “um bom plano de salário deve também ajudar os melhores profissionais. De fato, se a empresa não tiver um plano de salário bem definido, provavelmente perderá seus melhores profissionais”. Lacerda (2010, p. 40) afirma que “para manter o empregado satisfeito, deve-se pagar um bom salário”. Por entender que o salário é fator de motivação para alguns funcionários faz-se necessário a empresa utilizar-se dos mesmos de forma estratégica, para que assim possa continuar mantendo seus colaboradores na empresa satisfeitos e motivados.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões, baseadas nas finalidades da pesquisa e nos resultados obtidos, de forma que as recomendações têm o intuito de contribuir para possíveis melhorias no nível de motivação dos funcionários da empresa analisada.

5.1 Objetivos da pesquisa e resultados obtidos

O presente estudo teve como objetivo investigar os fatores de satisfação no trabalho dos funcionários do setor de atendimento da PROVIDER utilizando como base a teoria dos dois fatores de Herzberg. Considerando que a motivação é um fator intrínseco, e está ligada diretamente aos desejos e perspectivas das pessoas, ela difere para cada indivíduo, e não se pode controlar de fato, que algo seja um fator motivacional para uma pessoa possa servir para outra da mesma forma. A partir dos fatores encontrados que causam insatisfação, a organização deve buscar novos meios para evitar um possível resultado negativo que cause a desmotivação. De acordo com a análise dos dados, é preciso manter os funcionários ativos, de forma que continuem a dar resultados positivos, considerando que a PROVIDER é uma empresa que valoriza o crescimento do funcionário.

Os principais resultados encontrados demonstraram um alto nível de motivação no que se refere aos fatores intrínsecos, apontando que as pessoas se sentem auto-realizadas, reconhecidas e valorizadas e acreditam no seu crescimento na empresa, o que demonstra que esta se preocupa em manter funcionários motivados e produtivos. Entretanto, alguns fatores extrínsecos, foram motivo de grande insatisfação, sendo o principal a remuneração pelo trabalho exercido. E de acordo com a questão discursiva, na qual se questionava sobre quais estímulos aumentariam a satisfação dos mesmos, os que mais se destacaram além da remuneração, foram a ausência de instrumentos de trabalho para realização do atendimento, e a estrutura física, na qual os funcionários solicitam que haja um lugar adequado para a realização do atendimento.

Visando amenizar os efeitos negativos identificados, a organização poderia adotar medidas como rever sua política salarial, que segundo os funcionários é realizada de forma injusta e analisar um reajuste salarial de acordo com o que mercado de trabalho oferece. Outra medida baseada nos resultados apresentados seria a mudança de todos os funcionários do atendimento ao cliente para um ambiente físico independente, no qual seja realizado somente esta atividade da PROVIDER, pois os mesmos estão alocados em estabelecimentos

comerciais que não tem nenhuma relação com as atividades da empresa. E por fim, investir em instrumentos de trabalho, levando em conta que grande parte dos funcionários ainda não faz uso do uso de computador e sistemas para a realização do trabalho e acaba dependendo da ajuda de outros funcionários de outras sedes para efetivarem de fato o atendimento, o que tem causado insatisfação aos mesmos.

5.2 Recomendações para novas pesquisas

O tema motivação vem sendo muito estudado, não só por estudantes de graduação e suas especialidades, mas por gestores que observam a importância da motivação no ambiente de trabalho, de modo que o objetivo seja conhecer e trabalhar o subjetivo das pessoas e identificar o que os leva a determinados comportamentos.

Recomenda-se a realização de novas pesquisas após implementação das ações recomendadas pelo pesquisador com enfoque nas necessidades dos indivíduos, com foco nos temas motivação e remuneração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis Cesar G. **Gestão de pessoas**. Estratégias e Integração Organizacional. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

BERGAMINI, Cecília W. O que não é motivação. **Revista de Administração**. v 21(4). Out/Nov 1986.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso: São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Dora Luzzatto. 2 ed. 2008.

_____. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas às estratégias da empresa. São Paulo: Integrare, 2010.

BOWDITCH, James L. Elementos de comportamento organizacional. 1 ed. São Paulo: Copyright, 1990.

_____, James L, BUONO, Anthony F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

BUENO, Edson Felix. **Ser feliz não dói**. 1 ed São Paulo: Arte & Ciência, 1998

CASADO, Tania *et al.* **As pessoas na organização**. 16 ed. São Paulo: Gente, 2002.

CAMPOS, Stela. **Guia valor econômico de desenvolvimento profissional**. 1 ed. São Paulo: Globo, 2001

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

DERESKY, Helen. **Administração Global**: estratégia e interpessoal. 1 ed. São Paulo: Bookman, 2003.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FERNANDES, Eda C. **Qualidade de vida no trabalho**: medir para mensurar. Salvador-BA: Casa da qualidade, 1996.

GANGA, Gilberto Miller Devós. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na engenharia de produção**: um guia prático de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **O estudo da mulher no mercado de trabalho: Perguntas e respostas**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1567&id_pagina=1>. Acesso em: 19 nov. 2013.

JONES, *et al.* **Administração contemporânea**. 4 ed. São Paulo: Mcgraw Hill, 2008
KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

_____. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2003.

LACERDA, Gabriel. **Agir bem é bom: conversando sobre ética**. 1 ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2010

LASHLEY, Conrad. **Administração de pequenos negócios de hospitalidade**. 1 ed. São Paulo: Elsevier, 2011.

LENZI *et al.* **Ação empreendedora: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência**. São Paulo: Gente, 2010.

LONG, L. Kristi. **Empowering: levando os funcionários a assumir responsabilidades e riscos associados com suas decisões**. 1 ed. São Paulo: Nobel, 1997

MARQUES, Wagner Luiz. **Diário de um empreendedor: a real informação para os gestores de sucesso**. 1 ed. Paraná: Quantum, 2009

_____. **Administrando a vida através da própria vida**. 1 ed. São Paulo: Quantum, 2010

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. **Endomarketing na era dos serviços: como agregar valor através das pessoas**. Juiz de Fora, 2004 Disponível em: http://www.endomarketing.com/diversos/como_agregar_valor_atraves_das_pessoas.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2013.

PROCÓPIO, Marcos Luís. **Motivação e Organização: como uma ideia pode ajuda a entender a outra?** In: ENANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, ANPAD, 2011, 1, CD-ROM.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

_____, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **GESTÃO. Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

SPIRO, *et al.* **Gestão da força de vendas**. 12 ed. São Paulo: Mcgraw Hill, 2009

TACHIZAWA, Takeschy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TESCHE, Raul Roni. **Empregos: Novas regras e caminhos**. 1 ed. Porto Alegre: Age, 2008.

VERGARA; Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VROOM, Victor, H. **Gestão de Pessoas e não de pessoal: Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE – I**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – UACC
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Parte I - Perfil do entrevistado

1. Tempo na função
 - () Menos de 1 ano
 - () De 1 a 2 anos
 - () Mais de 2 anos
 - () Outros _____

2. Idade
 - () 18 a 25 anos
 - () 25 a 30 anos
 - () 30 a 35 anos
 - () 35 a 40 anos
 - () Outros _____

3. Gênero
 - () Feminino
 - () Masculino

4. Escolaridade
 - () Nível médio
 - () Nível superior incompleto
 - () Nível superior completo
 - () Pós-graduação
 - () Outros _____

5. Estado civil
 - () Solteiro
 - () Casado
 - () Divorciado
 - () Viúvo
 - () Outros _____

Parte II - Para responder as questões seguintes, expresse a sua avaliação, respondendo de acordo com a sua concordância.

• **Fatores de Insatisfação**

	Discordo	Indiferente	Concordo
6. A supervisão da empresa está disponível a atender minhas necessidades.			
7. O salário é o principal motivo que me leva a trabalhar na empresa.			
8. Considero o meu salário adequado ao trabalho que executo.			
9. Os incentivos que a empresa oferece contribuem para que eu me sinta motivado e aumente assim, a produtividade.			
10. As condições físicas nas quais exerço o meu trabalho são adequadas.			
11. O relacionamento com meus colegas no trabalho é harmonioso.			
12. Em sua maioria, os funcionários da empresa cooperam entre si quando estão sobrecarregados.			
13. Considero que a função que exerço é adequada ao meu perfil.			
14. Sinto-me seguro em relação à estabilidade na empresa.			

• **Fatores de Satisfação**

	Discordo	Indiferente	Concordo
15. Sinto-me adequadamente capacitado para as atividades que desempenho.			
16. A empresa oferece oportunidades de crescimento profissional.			
17. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado.			
18. Tenho expectativas de crescimento na empresa e assumir um cargo com maior responsabilidade.			
19. Sinto-me realizado profissionalmente.			
20. Sinto-me realizado em trabalhar na PROVIDER.			
21. Em termos gerais, estou motivado com o meu trabalho.			

• **Estímulos**

22. O que gostaria de mudar no trabalho para aumentar sua satisfação na realização de suas atividades?