



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIAS
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

JORGE BITTAR FILHO

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DE
TRANSPORTE BRASPRESS**

Brasília – DF
2011

JORGE BITTAR FILHO

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade à distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Professor Supervisor: Mestre Mac
Amaral Cartaxo;

Professora Tutora Orientadora:
Neuracy Maria dos Santos Cartaxo

AGRADECIMENTOS

À Deus pela saúde e por jamais abandonar-me.

Ao meu filho, Amir.

À Patrícia.

À Isabella.

Ao meu companheiro, Til.

“No meio da dificuldade, encontra-se a
oportunidade”.

(Albert Einstein)

RESUMO

BITTAR, Jorge Filho. A Importância Da Motivação: Estudo De Caso Da Empresa De Transporte Braspress. 2011. 36 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharel em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, DF.

O presente trabalho teve por objetivo descrever o nível de motivação e desmotivação dentro da empresa de transporte Braspress, onde se verificou o perfil dos funcionários, diagnosticou os principais fatores motivacionais e não motivacionais considerados pelos funcionários e ainda identificou as estratégias da empresa para motivá-los. Os dados do estudo foram obtidos através de entrevista e aplicação de questionário a alguns funcionários da empresa. Os dados foram tabulados, analisados e fundamentados de acordo com teoria pertinente. É preciso destacar que o tema do estudo é bastante conceitual e de diversas vertentes, o que de certa forma estabelece limites ao trabalho realizado. O estudo permitiu concluir que existe motivação nos funcionários avaliados e que os efeitos desta motivação influenciam em suas produtividades. Concluem ainda quais são os principais fatores motivacionais e não motivacionais e ressalta o fundamental papel do gestor nesse processo.

Palavras-chave: Motivação. Fatores Motivacionais. Grau de Motivação. Estratégias.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Hierarquia das necessidades de Maslow	10
Figura 2:	Organograma da Filial Brasília	19
Figura 3:	Escolaridade	26
Figura 4:	Tempo de Empresa	26
Figura 5:	Fatores Motivacionais	27
Figura 6:	Produtividade	28
Figura 7:	Reconhecimento	28
Figura 8:	Desempenho e valor	29
Figura 9:	Relacionamento com a chefia	30
Figura 10:	Relacionamento com os colegas.....	30
Figura 11:	Salário e Esforço.....	31
Figura 12:	Condições físicas	32
Figura 13:	Fatores desmotivacionais.....	32
Figura 14:	Auxílios recebidos	33
Figura 15:	Influência da motivação na produtividade.....	34
Figura 16:	Impacto sobre a produtividade	34
Figura 17:	Qualidade das tarefas executadas	35
Figura 18:	Participação nas decisões.....	35
Figura 19:	Promoção.....	36
Figura 20:	Oportunidade de crescimento	37
Figura 21:	Se considera motivado.....	38
Figura 22:	Está motivado para o trabalho.....	38
Figura 23:	Satisfação com o crescimento.....	39
Figura 24:	Crescimento profissional	39
Figura 25:	Felicidade com o trabalho	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comparativo Teórico: Maslow e Herzberg.....	12
Tabela 1: Distribuição de Pessoal por Setor	18
Tabela 2: Correlação 1: Objetivo Específico e Questões	21
Tabela 3: Correlação 2: Objetivo Específico e Questões	21
Tabela 4: Correlação 3: Objetivo específico e Questões.....	22
Tabela 5: Fatores de Herzberg	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Formulação do problema	2
2	OBJETIVOS	4
2.1	Objetivos Gerais	4
2.2	Objetivos Específicos	4
2.3	Justificativa	4
3	REFERENCIAL TEÓRICO	6
3.1	Motivação no trabalho	7
3.2	Teoria de Maslow e Hezberg	9
3.3	Teoria de Victor Vroom (1964)	13
3.4	Teoria da Equidade – Stacy Adams	13
3.5	Teoria de McClelland	14
4	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	16
4.1	Tipo de Pesquisa	16
4.2	Características e Histórico Da Empresa Estudada	17
4.3	Universo e amostra	20
4.4	Instrumento de Pesquisa	20
4.5	Limitações Do Método	23
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO	25
5.1	Tabulação dos dados	25
6	RESULTADOS OBTIDOS	41
7	CONCLUSÃO	43
8	REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

Durante muito tempo a produção em massa e a alta tecnologia configuravam-se na força motriz para o sucesso das grandes empresas. O ser humano não era visto como parte essencial de uma organização tampouco como fonte do bom êxito e de seu funcionamento.

Percebe-se, ao analisar a história desde a Revolução Industrial até os dias de hoje, como o tratamento com o ser humano dentro das organizações em que atuam veio se aperfeiçoando de forma a possibilitar a aquisição de melhores condições de vida.

Atualmente, vem-se estudando formas não só de melhorar ainda mais a vida do funcionário dentro do trabalho, mas também para fazer com que este se sinta parte integrante e importante dentro de uma organização, aliando os seus interesses com o sucesso da empresa da qual faz parte.

A presente pesquisa terá como foco a importância da motivação dentro de um ambiente profissional, partindo do pressuposto de que um indivíduo motivado e satisfeito com seu trabalho produz melhor e, assim, se dedica mais à empresa, levando a mesma a conquistar melhores resultados dentro do mercado em que atua.

Dessa forma, verifica-se que os estudos na área de administração vêm revendo sua visão a respeito dos colaboradores das instituições ou das empresas, tendo-se discutido sobre a questão individual, as divergências culturais, raciais, de sexo, onde o ser humano é a base dentro de uma organização.

Com o desenvolvimento de tais estudos é que as empresas podem reestruturar a forma de agir com seus colaboradores, pois seu bom funcionamento depende do esforço coletivo das pessoas, já que é o indivíduo que coloca em prática o uso dos recursos materiais disponíveis dentro de uma empresa ou instituição.

Faz-se necessário que as empresas reforcem a interação entre os interesses da empresa e do empregado, aliando, assim, os objetivos de ambos em um bem comum: o sucesso da organização.

Importante salientar que as empresas devem criar estratégias que visem à especificidade de grupos organizacionais, ou seja, que haja programas motivacionais que gerem o bem estar do funcionário, possibilitando que este alcance seus objetivos e o sucesso da empresa.

Por isso, a questão da motivação é de suma importância atualmente, sendo importante também colocar em prática formas de como motivar o indivíduo dentro da organização na qual ele faz parte. Nesse caso é necessário que haja uma liderança carismática que seja capaz de perceber as necessidades do quadro de funcionários da empresa, estimulando-os e os envolvendo no ambiente de trabalho.

Outro fato interessante a respeito do assunto motivação é que a questão financeira é importante para motivar o indivíduo, mas ela não é a principal fonte de estímulo existente dentro das organizações, configura-se como recurso importante a satisfação que o ser humano encontra em seu ambiente de trabalho e a sua integração com a empresa.

Portanto, faz-se necessário que o indivíduo se sinta como parte essencial dentro da organização, uma vez que o indivíduo desmotivado não se preocupa com o bem estar da empresa, não se importando muito com o que pode ocorrer com a mesma no futuro.

Nesse sentido, Tamayo e Paschoal (2003, p. 36) afirmam que

Quando o ser humano entra numa organização para trabalhar, o seu interesse básico não é o aumentar o lucro dessa organização ou empresa, mas satisfazer suas necessidades pessoais de ordem diversa. Se ele não encontrar no trabalho meios de satisfazer suas expectativas e de atingir as metas principais da sua existência, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração.

Nesta pesquisa, será feito um estudo de caso da empresa de transporte Braspress, em Brasília, identificando o nível de motivação e desmotivação dos funcionários da mesma, destacando-se quais são as estratégias utilizadas pela empresa para promover o estímulo de seus funcionários e quais são as influências na produtividade da empresa.

1.1 Formulação do problema

Atualmente, vivencia-se uma época de grande competitividade em todos os setores da economia, onde a sociedade se baseia no consumo e as empresas investem maciçamente em publicidade e propaganda, uma vez que as organizações estão sempre inovando e utilizando-se de criatividade para agradar seus consumidores cada vez mais exigentes.

Partindo do pressuposto de que um funcionário motivado é capaz de atender satisfatoriamente as necessidades das empresas é que a presente pesquisa tentará

responder: qual é o nível de motivação e desmotivação dentro da empresa de transporte Braspress e sua influência na produtividade da empresa?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem por objetivo descrever o nível de motivação e desmotivação dentro da empresa de transporte Braspress, analisando o planejamento e as estratégias utilizadas pela empresa no intuito de motivar seus empregados, contribuindo, dessa forma, para o sucesso da mesma.

2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa será necessário cumprir os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar o perfil dos funcionários da empresa de transporte Braspress;
- b) Diagnosticar os principais fatores de motivação ou desmotivação considerados pelos funcionários dentro da empresa de transporte Braspress;
- c) Identificar o grau de motivação e as estratégias adotadas pela empresa de transporte Braspress para motivar seus funcionários.

2.3 Justificativa

A motivação no âmbito do trabalho é importante, pois, ela colabora para que o indivíduo desempenhe melhor suas funções. Com o mercado tão competitivo é necessário que as organizações encontrem alternativas que visem o incentivo a seus colaboradores, obtendo um maior desempenho desse colaborador e, conseqüentemente, atingindo as metas e os objetivos da empresa.

Dessa forma, acredita-se que os funcionários que recebem estímulos sentem-se parte da empresa, possibilitando a obtenção de resultados satisfatórios para a organização na qual trabalham.

Nesse passo, tendo em vista que a empresa objeto do estudo reconhece a importância de manter seus funcionários satisfeitos, proporcionando seu crescimento dentro da empresa e elaborando estratégias para que os mesmos

sejam reconhecidos de acordo com seu trabalho, é que essa pesquisa se justifica de forma a verificar uma possível influência na produtividade da empresa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Muito se tem discutido dentro da literatura administrativa sobre o tema motivação, já sendo aceito no meio empresarial o quão importante é manter seu colaborador satisfeito e estimulado dentro da organização na qual está inserido.

Durante muito tempo acreditava-se que o sucesso de uma empresa era a produção em massa e o uso de alta tecnologia, o ser humano era visto apenas como instrumento de manuseio das máquinas.

Essa realidade vem mudando gradativamente e o ser humano vem conquistando espaço dentro das organizações. Quanto à importância da motivação no desempenho dos colaboradores para o bom funcionamento de uma organização, é necessário que se valorize o indivíduo para corrigir a desumanização do trabalho.

Com o mercado tão exigente e competitivo existente atualmente, o trabalhador sofre grande pressão quanto ao seu desempenho profissional. Dessa forma, as empresas necessitam buscar meios que levem a um ambiente organizacional favorável a seus funcionários e uma das melhores formas encontrada pelas empresas está no estímulo e incentivo que elas proporcionam a seus funcionários.

Tamayo e Paschoal (2003, p. 36) dizem que:

O equilíbrio entre as duas fontes dessa dinâmica (o trabalho/empresa e a pessoa) tem consequências positivas tanto para a organização quanto para o empregado. Os benefícios para a organização manifestam-se na qualidade e na quantidade de trabalho executado pelo empregado. As consequências para ele situam-se principalmente no nível da realização pessoal, da satisfação, do bem estar e da auto estima. Segundo Erez (1997), empregados insatisfeitos não apresentam disposição para dedicar esforço, conhecimentos e habilidades pessoais no seu trabalho. Portanto, é fundamental que a organização valorize, eficientemente, os seus empregados, se quiser manter um lugar de destaque no mercado altamente competitivo.

O sucesso de uma organização depende, em grande parte, do nível de motivação de seus funcionários. A questão financeira é muito importante para o incentivo do indivíduo. Porém, essa não é a única maneira de manter um sujeito estimulado em suas atividades, é importante o reconhecimento do indivíduo, elogios, obtendo, assim, resultados melhores para a o desempenho do colaborador.

Para Moraes (2003), um fator importante para o aprendizado organizacional é a motivação. Ela interfere no estado interno da organização, seu impulso pode ser resultado de fatores externos ou internos.

Para o referido autor, os aspectos relacionados à motivação são: o papel do líder na organização, a gestão de recursos humanos, a gestão do conhecimento como foco na criatividade e no incremento de produção.

Segundo Bergamini (1990), a melhor compreensão a respeito de motivação será conquistada quando se atentar as razões mais intrínsecas da natureza humana, ou seja, os estímulos que não são externos ao homem configuram-se mais importante para ele, tais como: reconhecimento, realização pessoal.

3.1 Motivação no trabalho

A motivação constitui-se na força propulsora do ser humano, é ela que impulsiona o ser humano a buscar a realização de seus objetivos pessoais e profissionais. A pessoa motivada é aquela que tem vontade para exercer determinada função, dando seu máximo para a realização de uma tarefa.

Para Tavares (2010, p. 61)

O efetivo engajamento no trabalho ocorre quando a pessoa percebe que o que ela procura, o que quer e o que precisa poderá ser atendido. Neste contexto os desafios servem como estímulos que impelem a novas ações, gerando dessa forma, posturas e comportamentos inovadores e a manifestação de talentos. As organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, fazê-las funcionar e alcançar seus objetivos com sucesso e continuidade.

O trabalhador atual vive o desafio de estar sempre em busca de se atualizar com os avanços tecnológicos, deve dar conta de grande quantidade de informação, ou seja, ele tem que ultrapassar a necessidade de ser apenas um bom profissional, mas estar sempre renovando seu conhecimento.

Porém, se o individuo não recebe nenhum reconhecimento dentro da empresa, é desmotivado, este ficará a par dos interesses da empresa e não buscará o melhor para a mesma. Assim, é importante que este trabalhador esteja motivado, seja reconhecido dentro do ambiente profissional no qual faz parte.

Faz-se necessário que as empresas invistam e desenvolvam recursos para estimular, incentivar seu quadro de funcionário, assim, esses não só

desempenharão melhor suas atividades dentro da organização, como também “vestirão a camisa da empresa” e alcançarão resultados satisfatórios para si mesmo e para a instituição em que participa.

Um empregado satisfeito deve encontrar-se no ambiente certo de trabalho e, conforme Tavares (2010, p. 55), o

[...] funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, ou seja, que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como de lhe fornecer reconhecimento, através de um salário compatível, plano de crescimento, benefícios, aliado a um reconhecimento autêntico por parte da organização que ressalve o seu valor. Além disso, é necessário estar atento ao cultivo de um clima organizacional propício para o desenvolvimento de boas relações que promovam a comunicação, qualidade e produtividade.

Apesar das diferentes forças motivadoras entre as empresas e seus colaboradores, é importante que no fim o objetivo de ambos seja o mesmo, ou seja, o sucesso da empresa. Tanto o funcionário quanto a organização devem enfrentar os desafios juntos, integrados nos planos que fazem parte.

Segundo Tamayo e Paschoal (2003, p. 35), o problema da motivação encontra-se na interação dos interesses das organizações com os interesses dos funcionários, sendo que

Da parte da organização, existem demandas explícitas e bastante precisas relacionadas ao desempenho do empregado e às normas de comportamento na empresa. Em relação ao desempenho, a empresa exige que seus membros executem tarefas bem delimitadas, em períodos determinados de trabalho e com padrões de quantidade e qualidade previamente estabelecidos. Todas estas atividades fazem parte do papel atribuído ao empregado, e são, geralmente, regidas pelo próprio contrato de trabalho.

Nota-se na atualidade que as empresas vêm modificando seus métodos quanto a forma de motivar seus funcionários, este não deve ser visto apenas como o ser produtivo, que recebe recompensas externas ou punições de acordo com seu desempenho. As empresas estão focando no bem estar de seu quadro de funcionário e na realização pessoal desses.

De acordo com Novaes (2007),

Valorizando o ser humano dentro das organizações, houve um deslocamento da visão das pessoas vistas simplesmente como recursos - dotadas de habilidades, capacidade, destreza e conhecimentos para execução de tarefas - para alcançar objetivos organizacionais, para uma visão de pessoas vista como pessoas, dotadas de características próprias de personalidade, aspirações, valores, crenças, atitudes, motivações e objetivos individuais.

O objetivo dos empregados, de forma geral, é ser tratado com respeito, reconhecimento e dignidade dentro de seu ambiente profissional e encontrar nele os mecanismos que possibilitam suas realizações, atendam suas expectativas, o alcance de seus objetivos.

Com a valorização das pessoas, o colaborador não é visto apenas como um recurso para a organização, mas sim como pessoa dotada de características próprias, abrindo espaço para criação e inovação, o que é inerente ao ser humano.

Um ponto importante para o incentivo de funcionários de uma organização é o papel de uma liderança sólida, eficaz, carismática que se constitui como ponto diferencial utilizado pelas empresas no intuito de motivar seus funcionários. Pode-se dizer que é a liderança que influencia um indivíduo ou um grupo de indivíduos para que esses alcancem determinadas metas.

Tavares (2010, p. 64) explica que

A liderança é hoje um dos principais aspectos de relevância e vantagem competitiva numa estratégia organizacional. O processo de liderança envolve um relacionamento orientado principalmente para o atendimento de objetivos.

Segundo Maximiano e Sbragia (1980, p. 7), o interesse das organizações é conhecer as várias forças que executam a produtividade das tarefas:

[...] baseando-se na suposição de que o desempenho eficiente da tarefa decorre diretamente do nível de motivação e/ou satisfação experimentado pelo empregado, o desafio no desempenho da função gerencial tende cada vez mais a concentrar-se no desenvolvimento de diagnósticos e planos de ação que permitam ajustar continuamente a transação indivíduo-organização.

3.2 Teoria de Maslow e Herzberg

Segundo Maslow (apud MELO; MARQUES, 2011), as necessidades humanas estão dispostas em uma pirâmide das necessidades, onde o ser humano só atinge uma base superior se sua última necessidade for completamente satisfeita. Conforme demonstrado na figura 1.



Fonte: Chiavenato (2000)

Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow.

Nota-se que para o teórico existem as necessidades primárias que se constituem nas necessidades fisiológicas e de segurança e as necessidades secundárias relacionadas a auto estima, realização, ou seja, necessidades sociais.

De acordo com Chiavenato (2000):

Maslow (1943) formulou uma teoria da motivação com base no conceito da hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano [...]. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas outras mais elevadas assumem o predomínio do seu comportamento.

De acordo com Melo e Marques (2011), o teórico Maslow analisa os sujeitos que são incentivados e aqueles que não são, estabelecendo entre eles diferenças básicas como grande demonstração de satisfação e bem estar nos indivíduos motivados e insatisfação e mal estar nos que são desmotivados.

Para Maslow, o homem vive em constante necessidade de se satisfazer, pois a medida que consegue conquistar um determinado objetivo, logo vem outro, e mais uma necessidade de satisfazê-lo.

Conforme Maslow (apud CASADO, 2002, p. 251)

O homem é um animal que deseja e que raramente alcança um estado de completa satisfação, exceto durante um curto tempo. À medida que satisfaz um desejo, sobrevém outro que quer ocupar seu lugar. Quando este é satisfeito surge outro ao fundo. É característica do ser humano, em toda sua vida, desejar sempre algo.

Segundo Tavares (2010) são quatro pontos bases que se baseia a teoria de Maslow:

- 1- Uma necessidade satisfeita não é motivadora;
- 2- Várias necessidades afetam uma pessoa ao mesmo tempo;
- 3- Os níveis mais baixos têm de ser satisfeitos primeiros; e
- 4- Há mais alternativas de satisfazer os níveis mais altos do que os níveis mais baixos.

Outro teórico que se destaca por sua teoria dos dois fatores é Herzberg, no qual se baseia em dois fatores de motivação: os intrínsecos - aqueles relacionados ao reconhecimento do individuo, sua realização pessoal - e os extrínsecos - aqueles externos ao individuo (MAXMIANO, 2004).

O mesmo autor destaca que a conclusão obtida por Herzberg é a de que um individuo estimulado apenas por fatores extrínsecos, quando bem motivado, irá apenas evitar a insatisfação do empregado, ao passo que os fatores intrínsecos, sendo de ordem motivacionais, relacionado ao sucesso pessoal do sujeito, levaria a um melhor resultado quando utilizado pela empresa.

De acordo com Correia (2009, p. 54), os fatores extrínsecos ou higiênicos são os relacionados com o ambiente, tais como:

- 1- As políticas da organização onde trabalha,
- 2- O nível de conforto e das condições de trabalho,
- 3- As relações interpessoais, com os seus colegas e com a hierarquia da organização,
- 4- A seu grau de satisfação com o salário que auferir no final do mês,
- 5- O seu nível de segurança para com seu emprego.

Durante muito tempo acreditou-se que a motivação se dava através dos fatores externos que, ou recompensava ou punia o empregado de acordo com seu desempenho. Foi Herzberg que analisou o quanto os fatores motivacionais são importantes para a satisfação do funcionário. Para ele (apud CORREIA, 2009, p. 54), os fatores relacionados motivacionais são relacionados com os seguintes pontos:

- 1- O sucesso que o individuo tem dentro da organização,
- 2- O reconhecimento, tanto da chefia como dos colegas,

3- Quando lhe são delegadas determinadas responsabilidades e este tem a hipótese de executar as suas tarefas tendo como objetivo o aumento da sua produtividade,

4- A hipótese de ser promovido,

5- O estabelecer de seus próprios objetivos para que a sua avaliação de desempenho seja mais justa e eficaz.

Tanto Maslow, com sua teoria das necessidades, como Herzberg, com a teoria dos dois fatores, afirmam que as necessidades primárias não são as maiores incentivadoras do indivíduo. Chiavenato (2000) faz uma tabela comparativa entre os dois teóricos:

Tabela 1 - Comparativo Teórico: Maslow e Herzberg.

Hierarquia das necessidades de Maslow		Fatores de higiene e motivação de Hezberg
Necessidade de auto realização	Motivacionais	O trabalho em si Responsabilidade Progresso Crescimento
Necessidade do ego (estima)	Motivacionais	Realização Reconhecimento Status
Necessidades Sociais	Higiênicos	Realização Reconhecimento Status
Necessidades de segurança	Higiênicos	Supervisão técnica Segurança no cargo (funções)
Necessidades fisiológicas	Higiênicos	Condições físicas de trabalho Salário Vida pessoal

Fonte: Chiavenato (2000)

3.3 Teoria de Victor Vroom (1964)

Foi desenvolvida em 1964 a Teoria da Expectação de Victor Vroom, que está baseada em uma forma de visão econômica do indivíduo, enxergando as pessoas como seres individuais e que tem vontades e desejos distintos, relacionados ao trabalho, induzindo-os a decisões, escolhendo o que é mais adequado na ocasião a si próprio.

Vroom definiu algumas suposições relativas ao comportamento do indivíduo nas organizações, baseadas em que o comportamento do indivíduo é motivado pelo resultado de uma série de fatores individuais e do ambiente, em que os indivíduos tem necessidades, desejos e objetivos diferentes e decidem seu comportamento dentro das organizações com base no resultado que esperam alcançar.

Os alicerces da teoria são Valência, Expectativa e Instrumentalidade. A Valência é o grau de importância que o indivíduo dá para as recompensas que recebe pelo seu trabalho, já a Instrumentalidade é a efetividade e a disponibilização destas recompensas. Para que a organização supere as expectativas do indivíduo é necessário que a diferença entre valência e instrumentalidade seja positiva, assim o indivíduo receberá mais do que espera. No caso do resultado ser negativo, a expectativa do indivíduo foi maior do que o disponibilizado pela organização. O ideal é que a diferença entre os fatores seja a mínima possível, deste resultado teremos o desempenho do indivíduo.

O outro fator, que é a Expectativa, que é a esperança que o indivíduo tem de que seu desempenho esteja relacionado ao esforço realizado, de forma que existam objetivos e que sejam alcançáveis.

O grau de motivação do indivíduo é o resultado da relação dos três fatores, pode ser alta quando a relação é plena ou baixa quando não existe a relação de pelo menos dois fatores.

Esta teoria está fundamentada em que os indivíduos têm ideais, fazem escolhas e esperam recompensas, justas e temporárias.

3.4 Teoria da Equidade – Stacy Adams

A teoria de J. Stacy Adams está fundamentada no fato de que os indivíduos, enquanto funcionários, almejam justiça no modo como recebem as suas

recompensas e especialmente como as comparam com as dos demais colegas de trabalho (SILVA, 2001).

É destacado pelo autor que neste caso existe uma Equidade nas relações entre recompensa e esforço empreendido, bem como no ato do funcionário comparar o seu resultado com os resultados de seus colegas de trabalho, estabelecendo assim uma comparação social.

Quando existe uma diferenciação no resultado da comparação, onde se constata desigualdade, temos uma iniquidade, que pode ser positiva quando o funcionário, ao fazer a comparação, constata que recebe mais pelo seu esforço que seus colegas, ou pode ser negativa quando ele recebe menos pelo seu trabalho. As conseqüências da ocorrência de Equidade ou Iniquidade são comportamentos variáveis como: Variação positiva ou negativa no esforço empreendido, mudança nos outros ou em si mesmo, alteração de resultados nos recursos, mudança de departamento ou de emprego, ou focar a comparação em outro grupo (SILVA, 2001).

Equidade é relativa, pois existe uma inversão de valores, ou seja, se o que é justo para o funcionário pode não ser para o empregador, ou o inverso, por isto deve ser considerado o ambiente, que percebe o que é realmente justo.

3.5 Teoria de McClelland

Segundo (SILVA, 2001), a teoria de realização de McClelland, destaca que as necessidades podem ser aprendidas ou adquiridas socialmente, durante o decorrer da vida do indivíduo, iniciando imediatamente à sua interação com o ambiente e produzindo três necessidades básicas, assim definidas:

- Realização -nR - Que é o desejo de ser melhor, eficiente, excelente, adjetivos próprios de indivíduos que se arriscam calculadamente, assumem responsabilidades, tem objetivos e planos para atingi-los.
- Poder – Np – É o desejo de influenciar e controlar as pessoas, são indivíduos com capacidade de argumentação e que podem usar ao poder positiva ou negativamente, buscam cargos onde possam liderar os outros indivíduos.

- Aflição – nA – São indivíduos que transmitem o desejo de manter contatos com pessoas, formar círculo de amizades, interagir socialmente e colocam os relacionamentos em primeiro plano, acima das obrigações.

O mesmo autor ainda ressalta que McClelland em sua teoria, destaca a importância de o indivíduo buscar ser avaliado e receber críticas ou elogios de sua conduta, usando estes meios para buscar a melhorar seu desempenho e estabelecer um modelo de conduta no estabelecimento e no cumprimento de metas e objetivos, assim como se autocontrolar em relação a seus desejos.

4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A classificação de uma pesquisa em científica se dá quando determinadas condições são satisfeitas, seu objetivo deve ser bem definido de maneira a ser assimilável e identificável por todos os interessados.

O estudo deve agregar conhecimentos ao que já se sabe sobre o tema, deve ter utilidade como fonte de pesquisa, fornecer subsídios a fim de permitir verificação e contestação das hipóteses, permitindo assim a continuidade dos estudos.

O objetivo deste trabalho foi o de identificar o grau de motivação ou desmotivação dos funcionários da empresa, verificar quais os principais fatores motivacionais ou não motivacionais e a eficiência das políticas motivacionais adotadas pela empresa e pelos gestores da filial bem como a influência da motivação na produtividade dos funcionários da filial da Braspress de Brasília.

Para LUDKE e ANDRÉ (1986), para realizar uma pesquisa é necessário que haja a promoção do confronto entre os dados coletados, as informações e as evidências sobre determinado assunto com o conhecimento teórico acumulado. Destina-se a construir uma parte do saber. Esse conhecimento é fruto da inquietação, curiosidade, atividade investigativa e da inteligência do pesquisador, e é também da continuidade do que foi elaborado e sistematizado pelos que já trabalharam o assunto antes.

“Considerando-se em sentido amplo, a palavra pesquisa designa o conjunto de atividades que têm como finalidade descobrir novos conhecimentos, seja em que área ou em que nível for” (PRESTES, 2003).

4.1 Tipo de Pesquisa

O presente trabalho trata-se de um estudo descritivo, realizado de acordo com a metodologia quantitativa, que buscou esclarecer os aspectos motivacionais do trabalho em uma empresa de transporte em Brasília, a Braspress Transportes Urgentes Ltda., através das experiências profissionais dos funcionários desta empresa de transporte.

Para o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica foram utilizados livros, artigos científicos, dissertações, monografias e uso da internet, que proporcionaram conteúdo e base para o desenvolvimento do trabalho. Visto a amplitude de

conceituação do tema e para que fosse desenvolvido mais adequadamente, proporcionando melhor entendimento, o estudo foi direcionado a um caso. Com o uso da literatura foi possível elaborar um roteiro para prosseguimento do trabalho, que se voltou à aplicação de questionário cujas questões permitiram a coleta dos dados, sua tabulação e a determinação percentual dos resultados. Uma entrevista com o gerente direcionou algumas questões adequadamente ao tema, permitiu também um enfoque mais objetivo ao estudo do caso, bem como o diagnóstico das estratégias para motivar os funcionários. A aplicação do questionário foi viabilizada através da contribuição do gerente da empresa em distribuir e explicar aos funcionários que se tratava de um estudo e que a contribuição deles era fundamental para o trabalho.

É importante neste trabalho, que é um estudo de caso, analisar e compreender como a motivação pode ser um diferencial mercadológico, como pode influenciar na vida laboral dos funcionários e na produtividade e resultados da empresa. O resultado certamente fornecerá aos Gestores subsídios capazes de diagnosticar os motivos de sucesso ou fracasso, relativos à motivação, o que lhes permitirá desenhar estratégias corretivas ou de manutenção do contexto administrativo da organização.

O resultados da pesquisa conduziram para a escolha de algumas teorias, no caso, Herzberg, Maslow, Vromm, McClelland e Adams, para a fundamentação e desenvolvimento do trabalho, fomentando a formulação de um questionário capaz de medir o objeto do estudo que é a Motivação em uma organização específica, no caso a filial Braspress de Brasília.

4.2 Características e Histórico Da Empresa Estudada

A Braspress Transportes Urgentes Ltda. possui 34 anos de atividade, foi inaugurada julho de 1977. É uma sociedade limitada por cotas, sendo sua principal atividade os serviços de transporte de encomendas em todo o território nacional. Possui hoje 101 filiais distribuídas por todos os Estados Brasileiros e Distrito Federal, tem 5.800 funcionários diretos e 1.900 indiretos, 1.000 veículos de carga próprios e mais 900 agregados, realiza em média um faturamento anual de R\$ 700 milhões com aproximadamente 1 milhão de serviços de entrega por Mês.

A filial Brasília, objeto deste estudo, foi inaugurada em outubro de 1986, hoje

conta com 143 funcionários diretos e 25 indiretos, possui 27 veículos próprios e 6 agregados, e realiza um faturamento anual médio de R\$13 milhões com aproximadamente 50 mil serviços de entrega por mês.

Os 143 funcionários estão distribuídos em três setores estratégicos, sendo Administrativo, Comercial e Operacional, conforme a tabela 2.

Tabela 2 - Distribuição de Pessoal por Setor

LOCAÇÃO DE PESSOAL – BSB	
SETOR	Nº DE FUNCIONÁRIOS
ADMINISTRATIVO	7
COMERCIAL	16
OPERACIONAL	120

É importante ressaltar que o departamento de recursos humanos está centralizado na Matriz, é gerido através de uma Diretoria de recursos humanos e na filial Brasília não existe este departamento em específico. A atual diretoria de recursos humanos foi recentemente implantada, até então era gerida apenas por uma gerência nacional.

Enquanto a nova diretoria não implanta novos processos para uma gestão moderna e voltada aos funcionários, a gestão e responsabilidade em gerir os recursos humanos de cada uma das filiais é papel do gerente de filial, que ainda com poucos recursos e autonomia desenvolve este papel que normalmente não é sua especialidade.

Foi inserido um Organograma de cargos, da filial Brasília da Braspress, onde podem ser visualizadas todas as perspectivas de ascensão aos funcionários, independente de nível hierárquico. O organograma demonstra também que as possibilidades de promoções podem ser várias e que é natural que o crescimento financeiro é conseqüente ao profissional, o que se tornam dois fatores.

É perceptível que um Assistente Administrativo de vendas pode chegar ao cargo de gerente de filial, assim como um conferente a vendedor, entre muitas

outras possibilidades. Esta questão da ascensão profissional merece destaque peça força motivacional que exerce nos funcionários.

Foi realizada, também, uma entrevista como gerente da filial Braspress, de Brasília, com o intuito de situar a filial no contexto nacional, comparando a filial objeto de estudo com as demais, identificando fatores diferenciais como produtividade, rotatividade de pessoal, eficiência e benefícios obtidos, bem como identificar as políticas motivacionais adotadas pelo gestor para motivar seus funcionários e identificar funcionários que entraram na empresa com cargos considerados inferiores e com o passar do tempo foram crescendo até atingir cargos superiores.

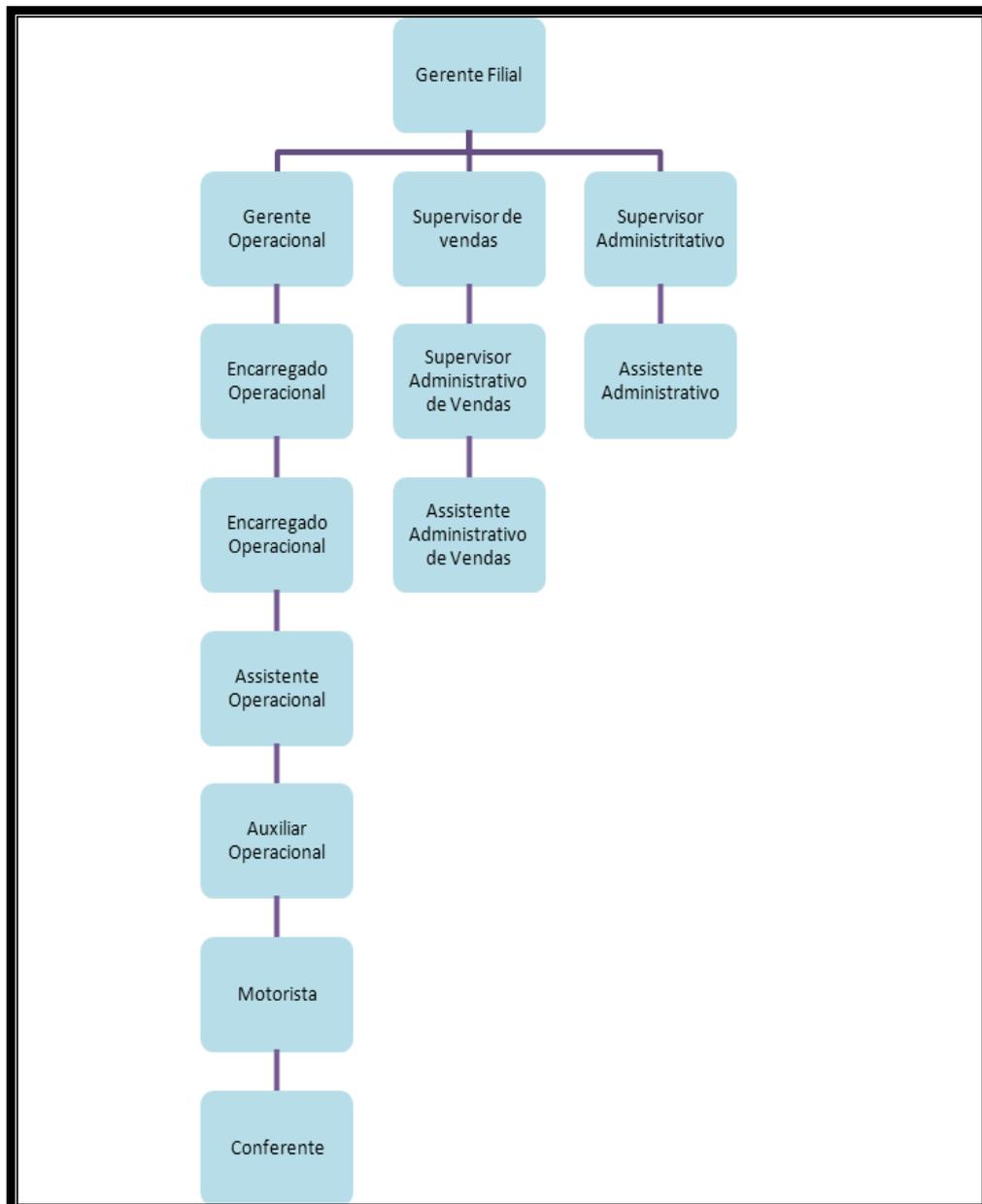


Figura 2- Organograma da Filial Brasília

4.3 Universo e amostra

Foram entrevistados 31 funcionários, o que corresponde a 21,7% do total de 143, da empresa Braspress na filial de Brasília. A amostra foi por acessibilidade, já que parte representativa dos funcionários não foi encontrada, por trabalharem externamente, como motoristas e conferentes, que habitualmente estão em viagem ou ainda mesmo que localizados, não se prontificaram a participar da entrevista.

Participaram da entrevista funcionários de todos os setores, como operacional, administrativo e comercial, sendo motoristas, conferentes, auxiliares de atendimento, encarregados administrativos e operacionais, vendedores, assistente de vendas, supervisores e gerentes, sem quantidade definida por função, de ambos os sexos e diversos níveis salariais. Também foi realizada uma entrevista com o Gerente da empresa, onde o mesmo citou alguns aspectos importantes no contexto motivacional.

Marconi e Lakatos (1990) conceituam o universo como o conjunto de seres animados ou inanimados que possuem ao menos uma característica em comum. Sendo N o número total de elementos do universo ou população. Neste sentido, um dado Universo (ou 24 população) pode compreender uma região geográfica, um conjunto de indivíduos ou até mesmo uma unidade de observação (a exemplo dos Estudos de Caso).

Os funcionários da empresa foram devidamente informados quanto ao caráter desse trabalho, sendo selecionados aqueles que se voluntariaram para a realização da pesquisa. A entrevista foi feita de forma individual, mantendo em sigilo sobre a identidade dos participantes.

4.4 Instrumento de Pesquisa

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas, onde foi aplicado um questionário contendo 27 questões de múltipla escolha, com linguagem simples e auto-explicativa, facilmente interpretada por qualquer nível cultural que tenha o respondente, sendo que em algumas questões foi possível escolher mais de uma opção de resposta.

As tabelas 3,4 e 5, demonstram a correlação entre cada um dos objetivos específicos e as questões do questionário aplicado aos funcionários, o que possibilitou atingir os objetivos específicos propostos:

Tabela 3 - Correlação 1: Objetivo Específico e Questões

Objetivo Específico: a) Verificar o perfil dos funcionários da empresa de Transportes Braspress
Questões Relacionadas:
1-Sexo () Masculino () Feminino
2.Idade () Menos de 20 ()20-24 ()25-29 ()30-34 ()35-39 ()40-44 ()45-49 ()50-54 ()55-54 ()60-64
3-Escolaridade () Sem Instrução () Ensino fundamental incompleto () Ensino fundamental completo () Ensino médio incompleto () Ensino médio completo () Superior incompleto () Superior completa
4- Estado Civil () Solteiro () União estável () Casado () Separado Judicialmente () Divorciado () Viúvo
5. Há quanto tempo trabalha na Empresa? () Menos de um ano () Mais de um ano e menos de três anos () Mais de três anos

Tabela 4 – Correlação 2: Objetivo Específico e Questões

Objetivo específico: b) Diagnosticar os principais fatores de motivação ou desmotivação considerados pelos funcionários dentro da empresa de transporte Braspress
Questões relacionadas
6. Que fatores contribuem para estar motivado durante o trabalho? () Trabalho desafiador () Reconhecimento () Promoções () Amizade com os colegas () Chefia amigável () Trabalho seguro () Benefícios sociais () Horário de trabalho () Salário () Instalações da empresa
9. De que fatores, depende a sua produtividade na empresa? () Sua capacidade () Seu conhecimento () Sua experiência () Sua motivação () Interesse () Sua aptidão () Sua qualificação () Sua determinação
11. Por quem o seu trabalho é reconhecido na Empresa? () Gerente regional () Gerente de filial () Gerente operacional () Supervisor de vendas () Supervisor () Encarregado
12. De que forma o seu desempenho é valorizado? () De forma Verbal () De forma Escrita () Em forma de promoções () Em forma de aumento salarial

13. Que tipo de relação tem com a Chefia? () Muito bom () Bom () Razoável Ruim () Péssimo
14. Como é o seu relacionamento com os seus colegas? () Muito bom () Bom () Razoável Ruim () Péssimo
15. O seu salário é compatível com o seu esforço? () Concordo plenamente () Concordo Indeciso () Discordo () Discordo plenamente
16. Que condições físicas, dispõe a Empresa para a realização do seu trabalho? () Excelentes () Muito boas () Boas () Razoáveis () Ruins
17. Quais os fatores que conduzem os empregados a estarem desmotivados durante o trabalho? () Não ver perspectivas de crescimento dentro da Empresa () Não sentir participativo nas decisões dentro da Empresa () Não receber nenhum auxílio/benefício por parte da Empresa () Salário incompatível com o esforço () Não reconhecimento do seu trabalho () Salário menor que em outras empresas do mesmo ramo
18. Que tipo de auxílio recebe da Empresa? () auxílio transporte () auxílio pré-escolar () Vale alimentação () plano médico-hospitalar () Vale refeição

Tabela 5 - Correlação 3: Objetivo Específico e Questões

Objetivo específico: c) Identificar o grau de motivação e as estratégias adotadas pela empresa de transporte Braspress para motivar seus funcionários.
Questões relacionadas
7. O seu estado motivacional no trabalho influencia a sua produtividade? () Concordo plenamente () Concordo Indeciso () Discordo () Discordo plenamente
8. De que forma, o seu estado motivacional tem impacto sobre a produtividade da Empresa? () De forma positiva () De forma negativa
10. Das tarefas que lhe são atribuídas, quais são os resultados? () Muito satisfatório () Satisfatório () Pouco satisfatório () Muito insatisfatório
19. Considera que os auxílios/benefícios implantados na Empresa são incentivadores? () Concordo plenamente () Concordo Indeciso () Discordo () Discordo plenamente
20. Sente-se participativo nas decisões da Empresa? () Sinto-me participativo () Pouco participativo () Nada Participativo
21. Você já foi promovido? () Uma vez () Duas vezes () Mais de duas vezes () Nunca
22. Você considera que a empresa oferece oportunidade de crescimento? () Sim () Mais ou menos () Não
23. Você se considera motivado?

<input type="checkbox"/> Muito <input type="checkbox"/> Mais ou menos <input type="checkbox"/> Pouco
24. Sente-se satisfeito com a crescimento dentro de sua carreira? <input type="checkbox"/> Concordo plenamente <input type="checkbox"/> Concordo Indeciso <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Discordo plenamente
25. Você acredita que vai crescer profissionalmente trabalhando na Braspress? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Mais ou menos <input type="checkbox"/> Não
26. Você é feliz com o seu trabalho? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Mais ou menos <input type="checkbox"/> Não
27. Você está motivado para o seu trabalho? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Mais ou menos <input type="checkbox"/> Não

As questões contidas no questionário permitiram identificar e analisar as estratégias utilizadas pela empresa Braspress para motivar seus funcionários, descrever o grau de motivação ou desmotivação, identificar os principais fatores motivacionais, a influência nos resultados produtivos da empresa e ainda foi possível verificar os fatores motivacionais mais valorizados pelos funcionários.

As perguntas do questionário estão diretamente ligadas às teorias sobre motivação, como as de Maslow, Herzberg, Vroom, McClelland e Stacy Adams, onde são analisados os fatores motivacionais destas teorias.

O questionário pretendeu, ainda, identificar o principal fator motivacional, qual o papel da gerência na motivação dos funcionários, o resultado das estratégias adotadas pela empresa e ainda verificou se existe um gênero com maior ou menor motivação.

4.5 Limitações do método

Apesar de a pesquisa ser um estudo de caso, é necessário citar alguns aspectos que limitam o resultado, sendo necessário esclarecer.

Primeiramente o tema escolhido é conceitual e de enormes possibilidades de aprofundamento dos estudos, é abstrato e a medição dos resultados se dá de maneira complexa, pois envolve o sentimento humano dos entrevistados, reflete o momento psicológico do entrevistado no momento da aplicação do questionário.

O tema pesquisado é riquíssimo em teorias, o que possibilitaria um extenso e aprofundado estudo porem o tempo é exíguo e se contrapõe diante da inexperiência do autor.

Na aplicação do questionário foi perceptível que alguns respondentes usaram bastante o sentimento de desejo em substituição à realidade, o que pode proporcionar alguns desvios nos resultados. O segmento da empresa objeto de estudo apresenta algumas particularidades importantes e a principal a ser destacada é que tradicionalmente o setor de atuação da empresa oferece poucos benefícios e uma remuneração não tão atraente, o que precisa ser considerado na medição dos resultados.

Outro fato necessário citar foi os contratemplos ocorridos no decorrer da pesquisa, principalmente no que se refere à troca de tutor em pleno andamento dos trabalhos, o que gerou certo comprometimento quanto ao desempenho das atividades.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

O método aplicado foi através de pesquisa e entrevista, feita através da aplicação de questionários, que permitiram o tratamento quantitativo dos resultados, quando as questões foram fechadas, quando as questões foram abertas os resultados foram subjetivos e necessitaram de tratamento qualitativo.

Os questionários foram aplicados em meados do mês de Outubro, por acessibilidade aos funcionários da filial Braspress de Brasília, sendo que 31 foram respondidos, por funcionários de todos os setores, como operacional, administrativo e comercial, de diversas funções, como motoristas, conferentes, auxiliares de atendimento, encarregados, administrativo e operacional, vendedores, assistente de vendas, supervisores e gerentes, sem quantidade definida por função, de ambos os sexos e diversos níveis salariais.

A partir dos resultados que foram obtidos com os questionários aplicados aos funcionários, foi feita a análise dos métodos estratégicos da empresa para motivar seus colaboradores, a pesquisa se fundamentou em conceitos teóricos já existentes, utilizando como suporte a literatura administrativa a respeito do tema motivação.

5.1 Tabulação dos dados

Na primeira etapa do questionário, o objetivo foi de verificar o perfil do funcionário da Braspress, filial de Brasília.

A maioria absoluta dos respondentes do questionário, 81% são do sexo feminino e 75% tem entre 20 e 34 Anos e na maioria são casados. 58% concluíram o ensino superior ou estão cursando (Figura 3) e 68% trabalham a mais de 3 Anos na empresa (Figura 4).

Este perfil retrata um tipo de funcionário com padrão de estabilidade familiar, de segurança, de cultura e de opinião formada quanto a seus desejos.

Este mesmo perfil faz uma relação com algumas críticas aos estudos de Maslow, onde uma das principais críticas é que ele desconsiderava que as necessidades variavam conforme a cultura e as pessoas, considerando todos iguais independente das influências que o nível cultural pudesse exercer em cada um, bem como que pessoas tem diferentes desejos.

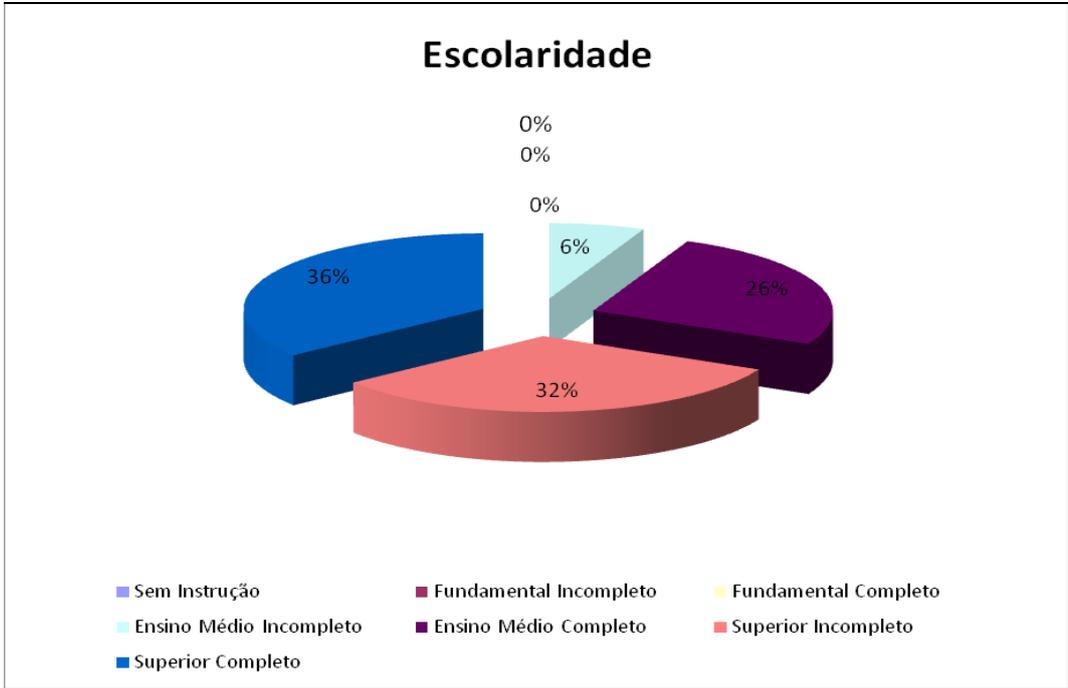


Figura 3 - Escolaridade

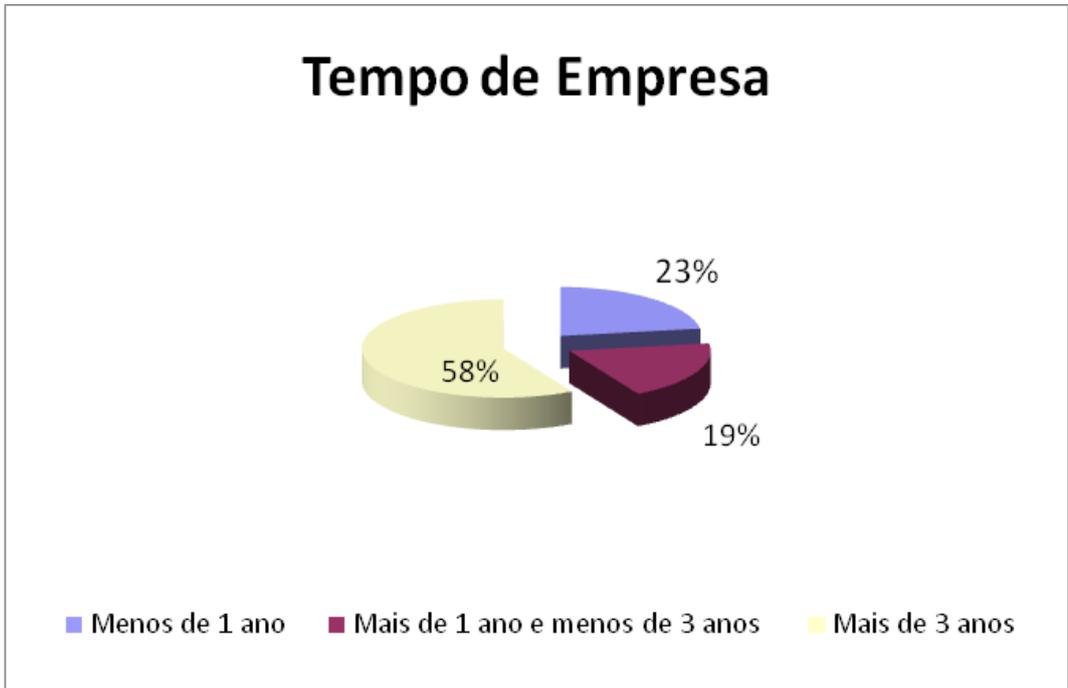


Figura 4 - Tempo de Empresa

Na segunda parte do questionário, o objetivo foi identificar os fatores motivacionais e não motivacionais e a representatividade de cada um destes fatores para os respondentes, para isto foram formuladas as questões 6, 9 e de 11 a 18, as quais passamos a analisar individualmente.

Na questão 6 foram perguntados quais fatores contribuem para que o funcionário esteja motivado para o trabalho.

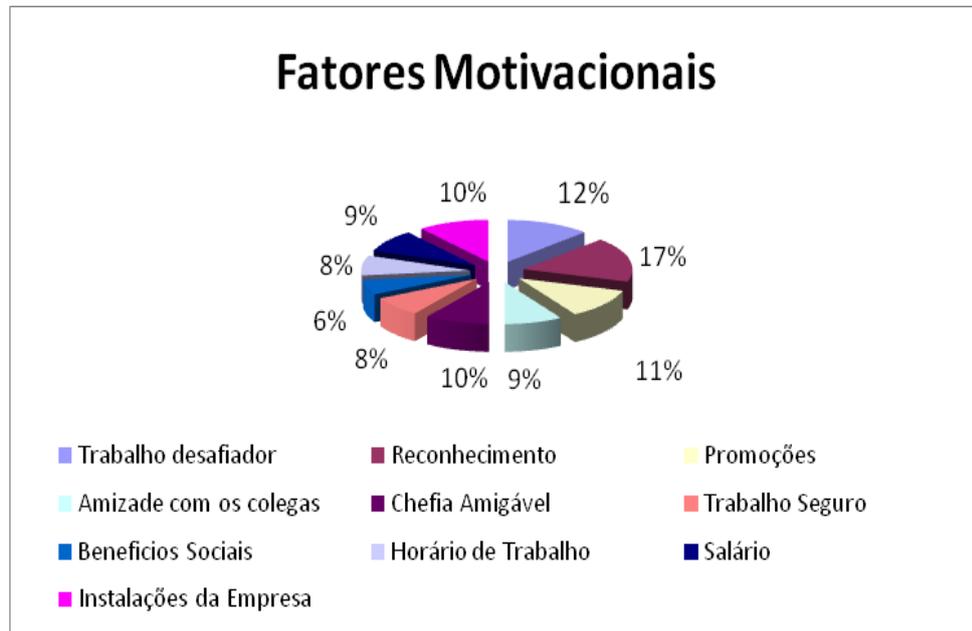


Figura 5 - Fatores Motivacionais

Analisando os dados do gráfico da figura 5 é possível observar um equilíbrio bastante grande na incidência dos vários fatores apontados pelos funcionários como motivacionais, o resultado também comprova que motivação é uma soma de diversos fatores, que um ou dois não são suficientes para motivarem um funcionário.

Pode-se relacionar o resultado com a Teoria de Maslow, que segundo Tavares (2010) um dos pontos bases desta teoria é que várias necessidades afetam uma pessoa ao mesmo tempo. É possível ainda identificar e relacionar o resultado da questão 6 à teoria de Herzberg, que de acordo com Correia (2009, p. 54) fatores extrínsecos ou higiênicos relacionados ao ambiente podem ser percebidos como motivacionais.

Podemos ainda analisar os fatores motivacional pela teoria de McClelland, onde podemos perceber que os fatores motivacionais apontados pelos colaboradores se encaixam nas necessidades de Poder, Aflição e Realização ou podemos ainda relacionar os fatores aos alicerces da teoria de Victor Vroom que são Valência, expectativa e instrumentalidade.

Na questão 9 foram perguntados de que fatores dependem a produtividade na empresa.

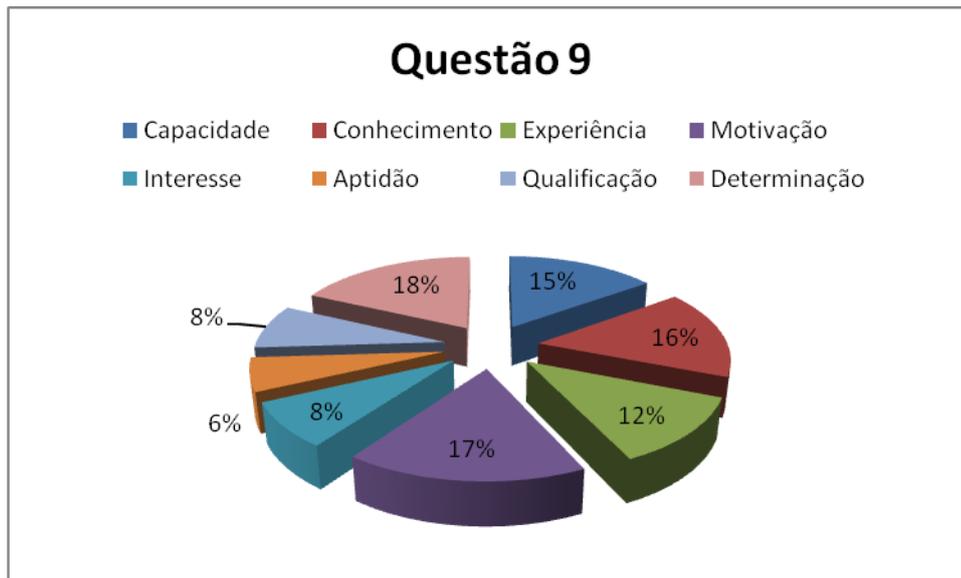


Figura 6 - Produtividade

Não se pode falar de motivação sem pensar em produtividade, neste contexto é importante ressaltar que motivação é apenas um dos fatores que impulsionam a produtividade. No caso, motivação foi um dos principais fatores com 17% de participação, outros importantes são reconhecimento com 18% e conhecimento com 16% e capacidade com 15%.

Na questão 11 foi perguntado aos entrevistados por quem o trabalho deles é reconhecido, as respostas podem ser analisadas abaixo no gráfico da figura 7,

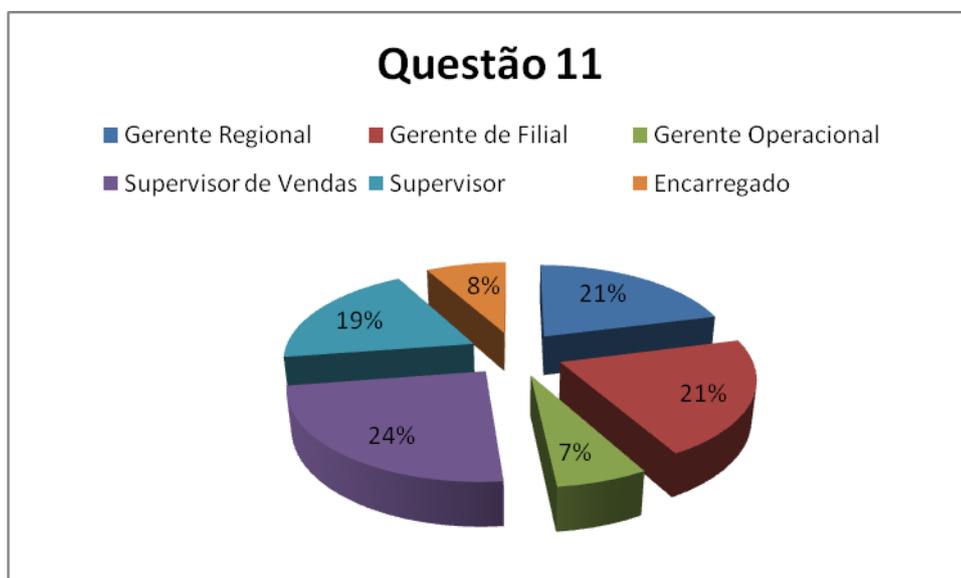


Figura 7 - Reconhecimento

Podemos observar que os mais reconhecedores do trabalho dos funcionários são supervisores de vendas com 24%, gerente da filial e gerente regional com 21%. Isto nos remete a análise de que a participação dos gestores no processo motivacional é muito importante para sua consolidação. Na teoria de Maslow reconhecimento é abordado como necessidade secundária de estima, para Herzberg reconhecimento é um fator de motivação intrínseco.

Na questão 12 foi perguntado de que forma o desempenho do funcionário é valorizado:

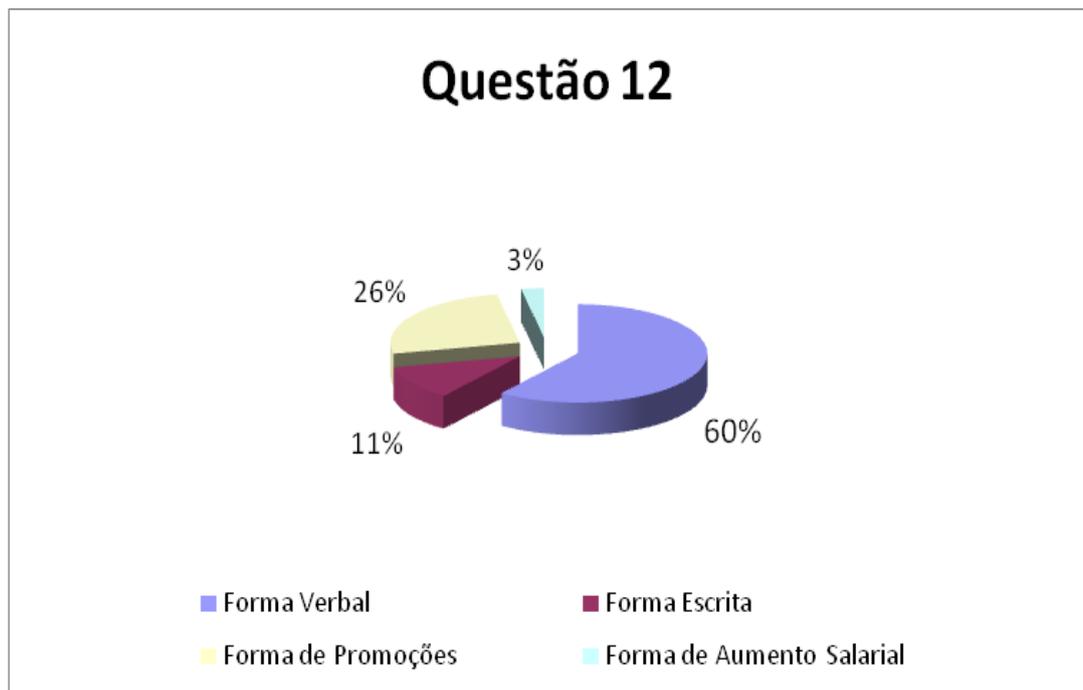


Figura 8 – Desempenho e valor

Na Figura 8, são analisados os dados da questão 12, que diz respeito à forma como o desempenho do funcionário é valorizado. O importante é que independente da forma, existe a valorização do desempenho, que é importante ao funcionário no contexto laboral, satisfaz uma necessidade e o coloca como peça importante no processo de gestão das tarefas. Mesmo sendo a mais usual a forma verbal, o importante é que produz no funcionário uma expectativa que é motivacional. É possível, então, reconhecer um dos fatores de motivação intrínsecos da teoria de Herzberg, que está relacionada ao reconhecimento do indivíduo.

Pode-se também relacionar esta questão à teoria de McClelland que destaca a importância de o indivíduo buscar ser avaliado e receber críticas ou elogios de sua conduta, usando estes meios para buscar a melhorar seu desempenho e

estabelecer um modelo de conduta no estabelecimento e no cumprimento de metas e objetivos, assim como se auto controlar em relação a seus desejos.

Na questão 13 e 14 foi perguntado que tipo de relacionamento o funcionário tem com sua chefia e com seus colegas de trabalho:

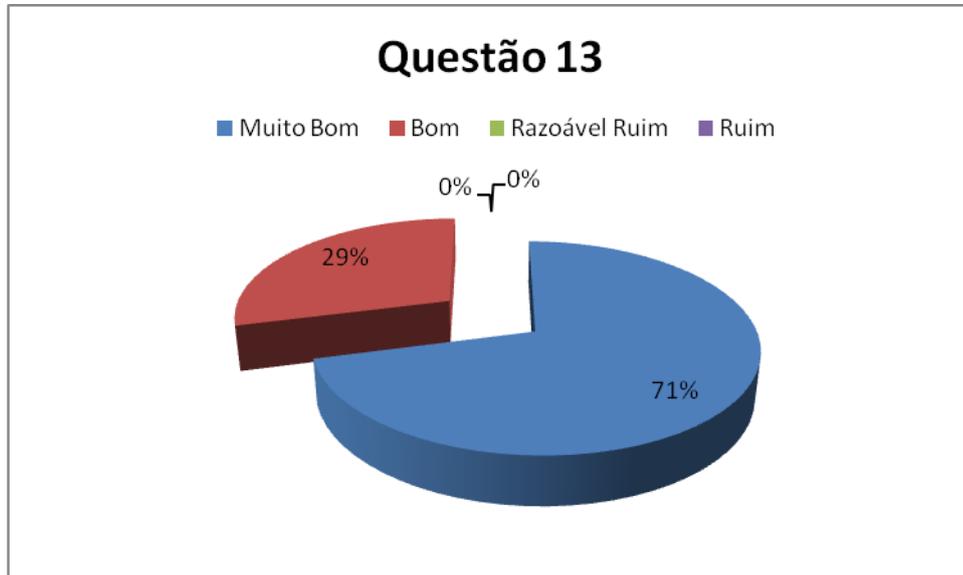


Figura 9 – Relacionamento com a chefia

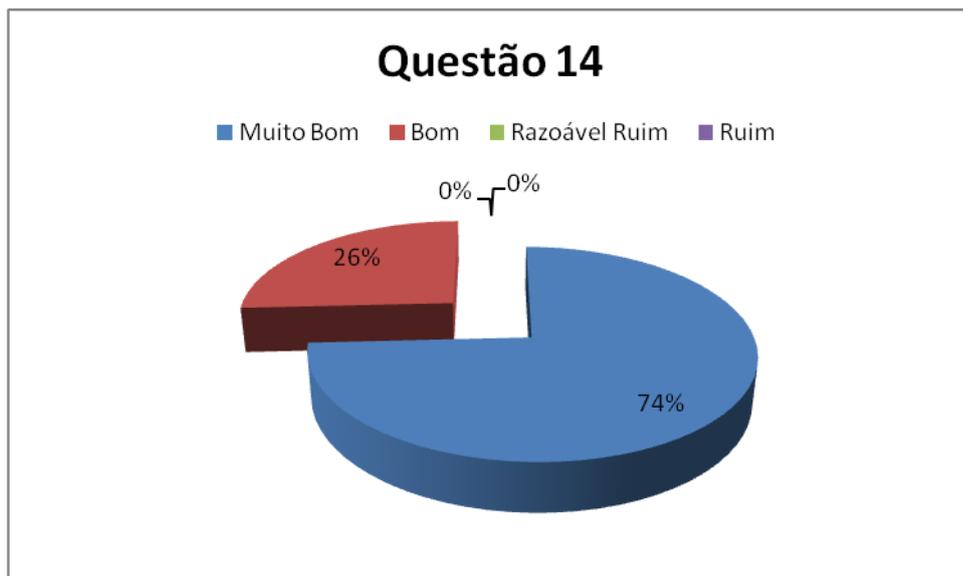


Figura 10 – Relacionamento com os Colegas

Esta análise nos permite mais uma vez verificar a participação dos gestores no processo motivacional, sendo que todos os funcionários reconhecem que tem muito bom ou pelo menos bom relacionamento com seus superiores. Quanto ao relacionamento com os colegas, também se constata que o ambiente é muito bom e nenhum respondente se queixou da questão. As respostas podem ser relacionadas

com a teoria de Herzberg com os fatores higiênicos que são extrínsecos ao trabalhador ou ainda a teoria de Maslow com as necessidades secundárias de caráter social.

Na questão 15 foi perguntado sobre o quanto o salário do funcionário é compatível com o esforço por ele realizado:

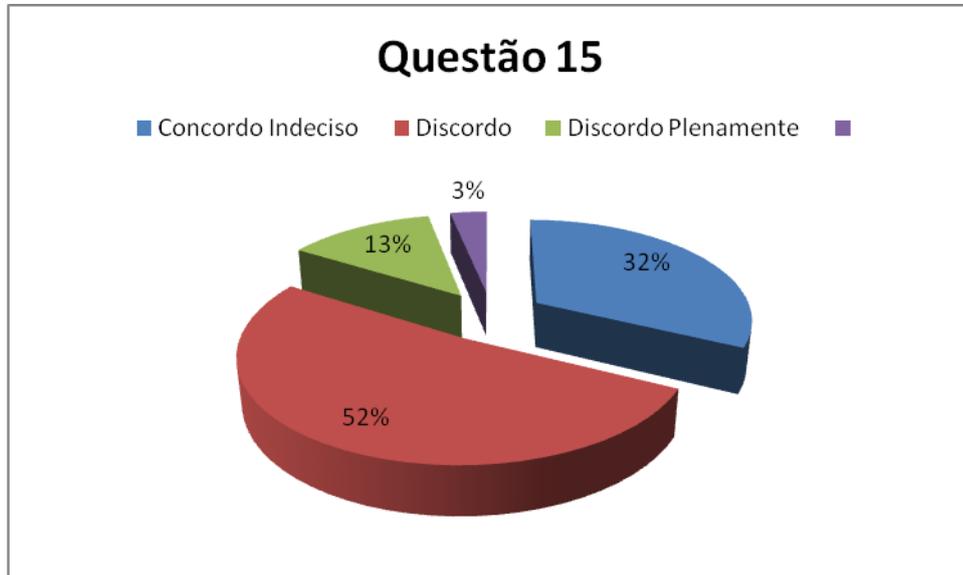


Figura 11 – Salário e esforço

As respostas foram bastante controversas e a maioria 52% não concorda com a justiça do salário em relação ao esforço, outra parte composta de 32% concorda parcialmente, o fato é que existe um consenso geral de discordância. Neste caso podemos fazer uma relação com as teorias de Vroom em um de seus alicerces que é a Valência, onde o funcionário dá importância às recompensas que recebe pelo seu trabalho, ou com a teoria de Stacy Adams onde os trabalhadores buscam justiça nas recompensas que recebem pelo seu trabalho.

Na questão 16 foi perguntado as condições físicas oferecidas pela empresa para a realização do trabalho:

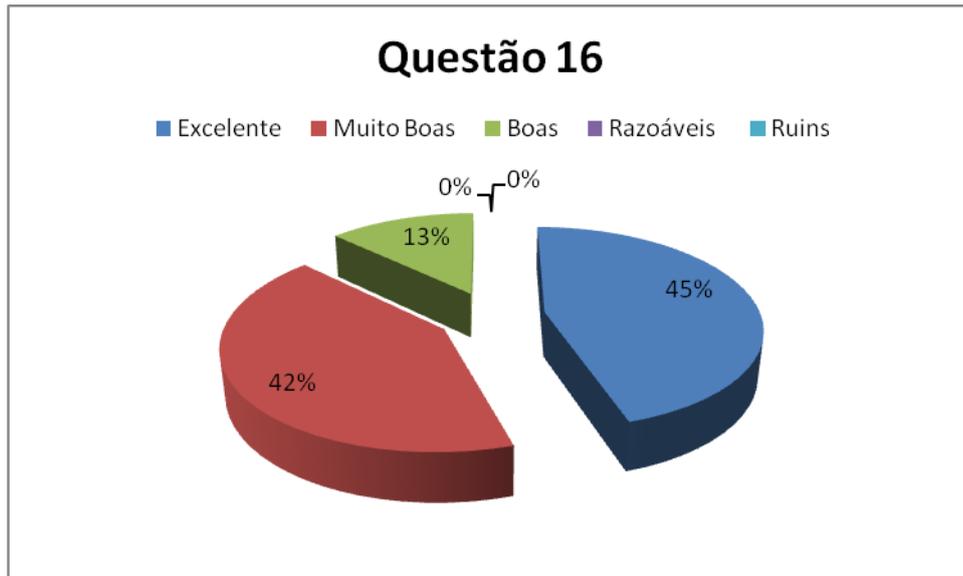


Figura 12 – Condições físicas

Pelas respostas dos funcionários ficou óbvio o quanto a empresa atende estas condições, de tal maneira que nenhuma resposta foi negativa. Neste caso podemos fazer uma relação adequada à teoria de Herzberg e os fatores Higiênicos, que não garantem satisfação mas podem causar insatisfação.

Na questão 17 foi perguntado sobre quais os fatores desmotivam os funcionários durante os trabalho:

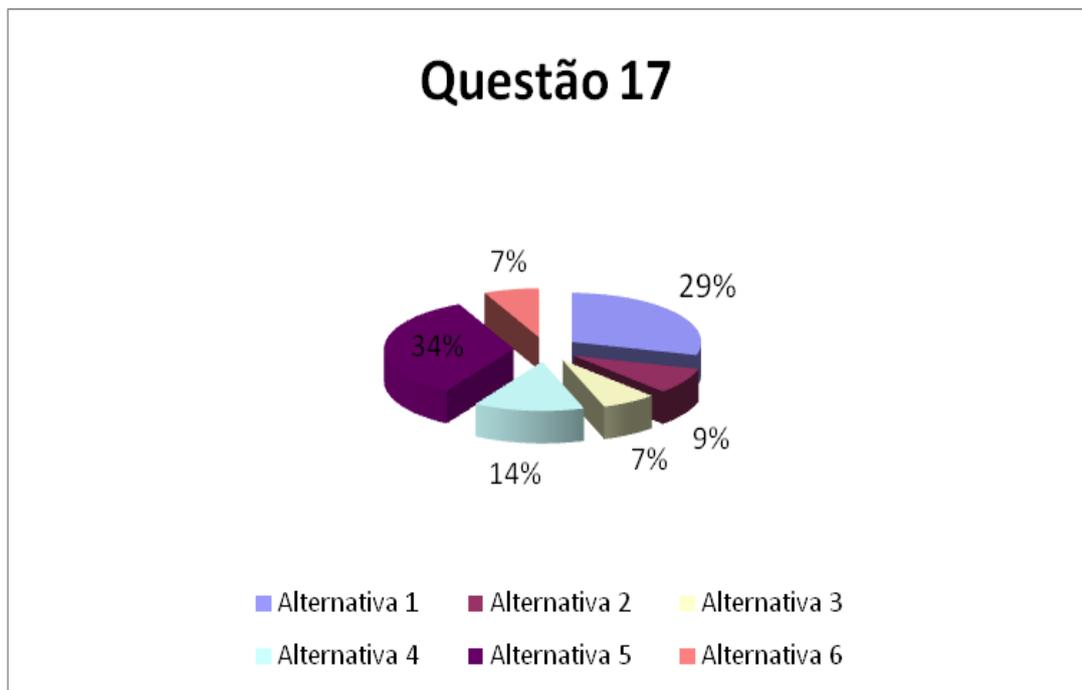


Figura 13 - Fatores desmotivacionais

O resultado da questão 17 nos permite fazer uma análise da contra-partida à motivação. o que ficou demonstrado foi que alguns desses fatores foram mais

fortemente apontados. No caso, o “Não reconhecimento do trabalho” foi apontado com 34% e “Não ver perspectivas”, com 29%.

Estas respostas nos permitem estabelecer uma relação com Teoria de Victor vroom (1964), onde ele afirma que os indivíduos decidem seu comportamento dentro das organizações com base no resultado que esperam alcançar, ou seja, a Valência é o reconhecimento pelo trabalho. O fato de não ver perspectivas de crescimento dentro da empresa esta relacionado a outro fator da teoria, a expectativa. Ela é a esperança que o indivíduo tem de que seus esforços sejam reconhecidos e os objetivos, alcançados. Esta teoria está fundamentada em que os indivíduos têm ideais, fazem escolhas, esperam recompensas justas e temporárias, o que leva à resposta da questão. Podemos ainda relacionas os fatores não motivacionais à teoria de Stacy Adams, onde os trabalhadores buscam recompensas justas pelo seu trabalho.

Na questão 18 foi inquirido sobre os auxílios fornecidos pela empresa:

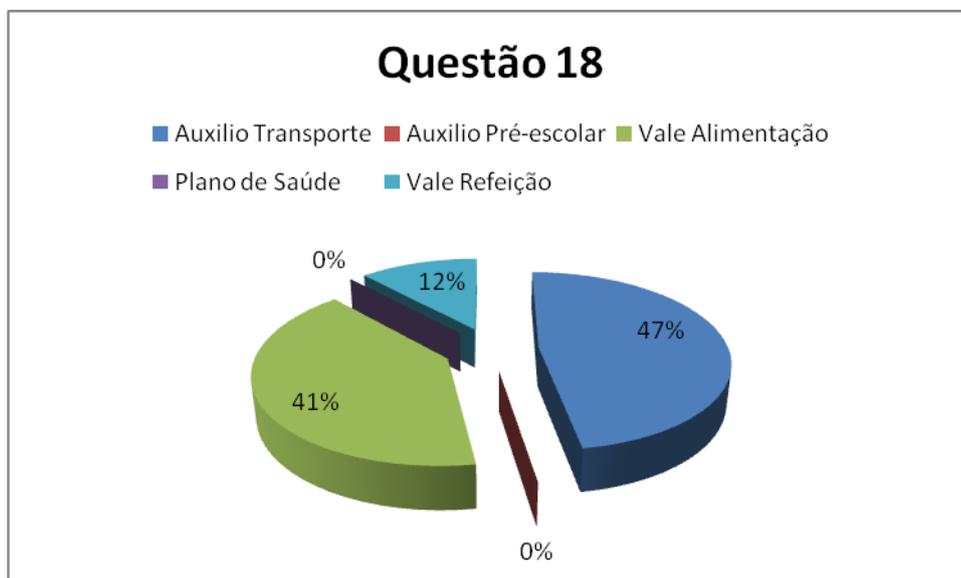


Figura 14 – Auxílios recebidos

Constata-se que a empresa oferece alguns auxílios, mas foi verificado que são apenas auxílios obrigatórios por força de convenção coletiva da categoria dos trabalhadores. Por este motivo podemos desconsiderar a questão para efeito de análise do fator motivacional, ou mais corretamente considerar que a empresa não concede neste aspecto nenhum incentivo motivacional.

Em outra parte do questionário, o objetivo foi de identificar o grau de motivação e as estratégias da empresa para motivar os funcionários, para isto, foram elaboradas as questões 7, 8, 10 e de 19 a 27, voltadas ao objetivo.

Na questão 7 e 8 os funcionários foram perguntados se o estado motivacional influi em sua produtividade e se esta influência é negativa ou positiva:

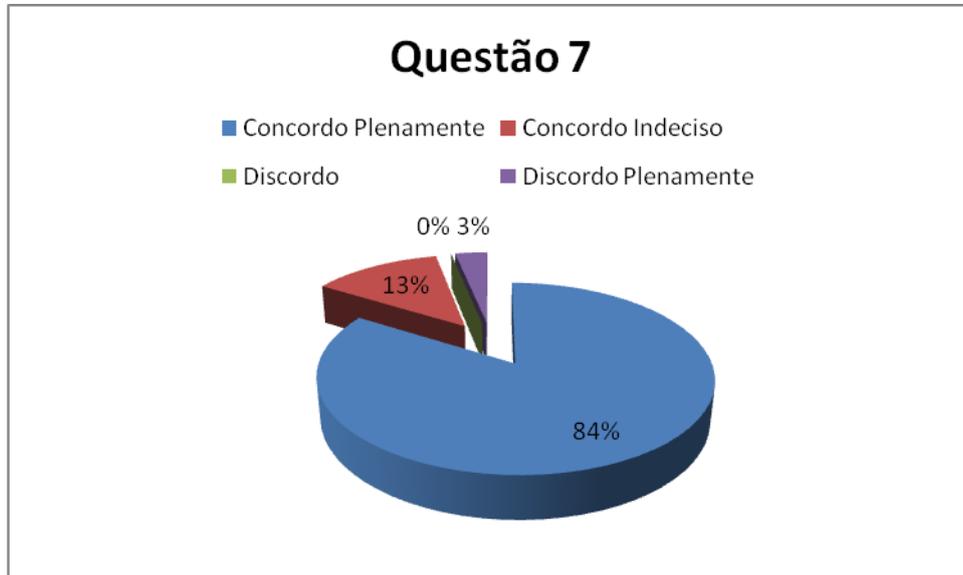


Figura 15 – Influência da motivação na produtividade

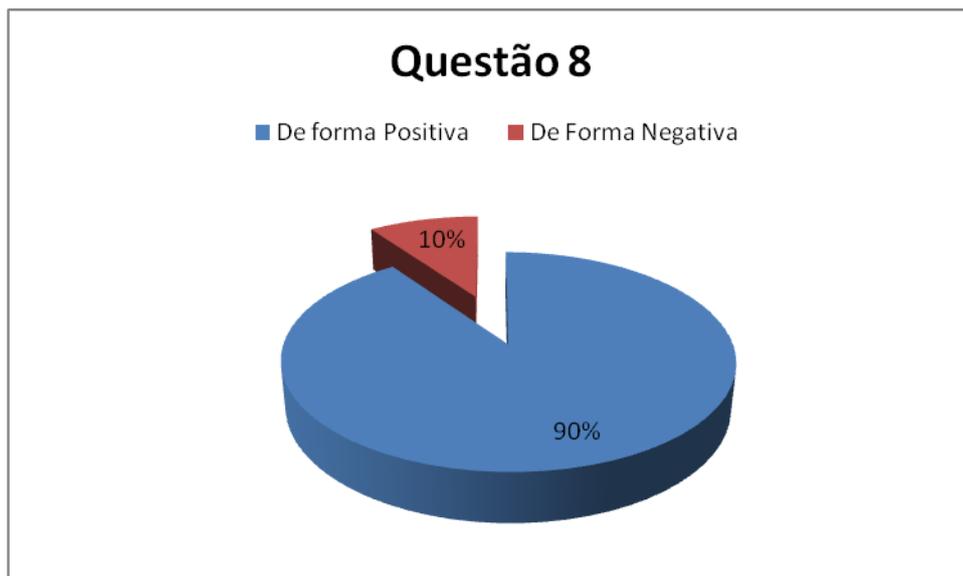


Figura 16 – Impacto sobre a produtividade

No caso, a conclusão às respostas é imediata e traduz os sentimentos de que motivação realmente influencia no desempenho dos funcionários, a maioria absoluta concorda, o resultado é inquestionável. Quanto ao impacto causado na produtividade também é unanimidade que a influência é positiva. Este resultados transmitem a importância da motivação no contexto empresarial.

Na questão 10 foi perguntado aos funcionários qual o resultado da execução da tarefas que lhe cabem:

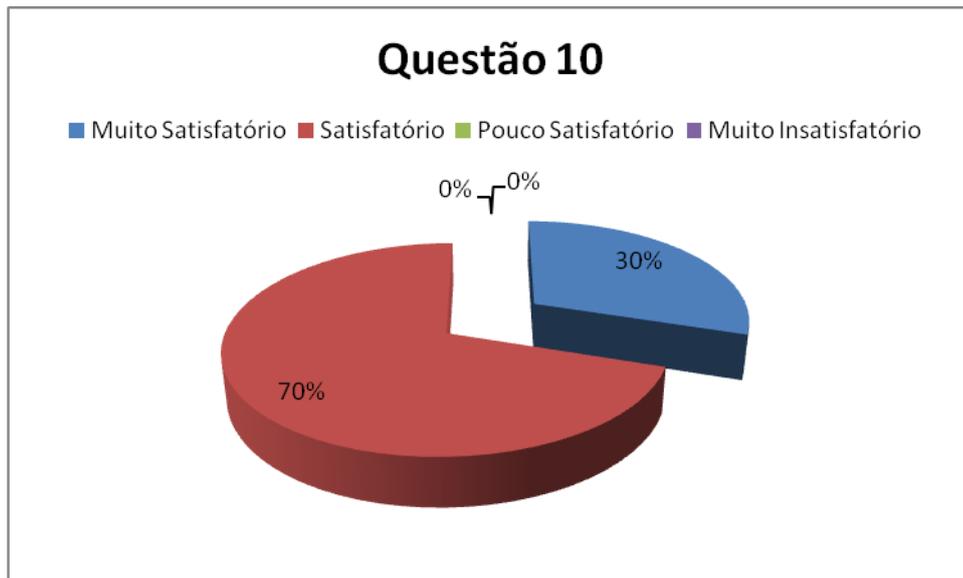


Figura 17 – Qualidade das tarefas executadas

Neste caso podemos concluir que como os funcionários consideram a qualidade das suas tarefas executadas muito satisfatória ou satisfatórias, podemos afirmar que isto se deve a eles estarem motivados. Observe que todos foram unânimes em dizer que suas tarefas são executadas com qualidade.

Na questão 20 foram perguntados como se sentiam sobre sua participação na decisões da empresa:



Figura 18- Participação nas decisões

A maior parte, 55% se consideram pouco participativos nas decisões, isto certamente não motiva os funcionários e não os deixa com sentimento de

importância nos rumos empresariais da organização. Nesta situação podemos fazer um relação com a teoria de Herzberg, onde entre os fatores motivacionais intrínsecos, estão os de auto realização, que são a delegação de responsabilidades e a liberdade de decidir e são sentimentos que causam motivação e satisfação. Podemos ainda citar a relação com a teoria de McClelland onde as pessoas tem necessidades e entre elas a de Poder que se traduz em prestígio, influência e liderança.

Na questão 21 foi perguntado aos funcionários se já haviam sido promovidos:

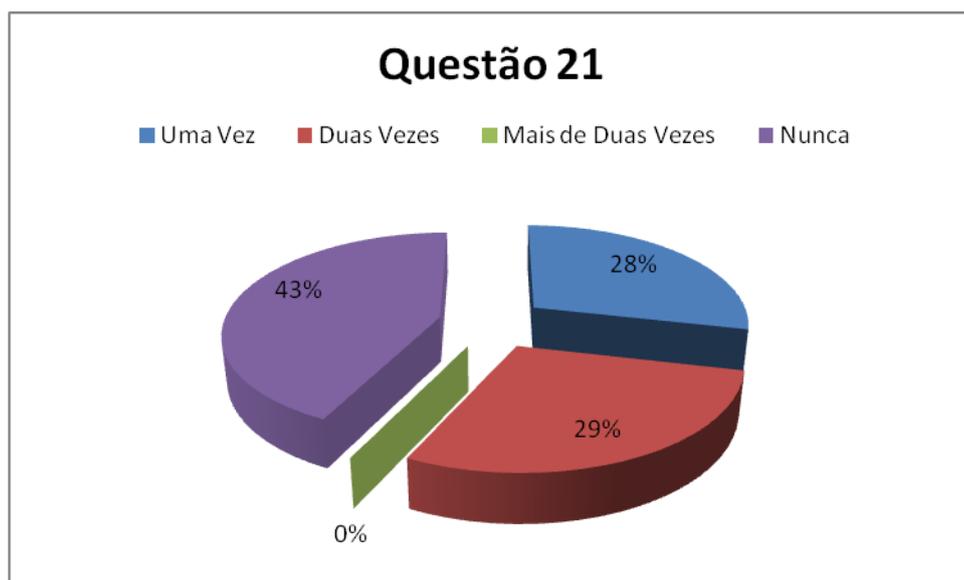


Figura 19- Promoção

Neste caso as respostas foram bastante conclusivas, e 57% dos funcionários já foram promovidos, isto retrata bem a política utilizada pela empresa, mais precisamente é uma política adotada apenas nesta filial da empresa, é uma estratégia do gestor da filial.

Podemos fazer uma relação das promoções com diversas teorias, por exemplo com a de Vroom, onde os três alicerces que são valência, expectativa e instrumentalidade são atendidos, vejamos que sobre valência que é a importância que o indivíduo dá as recompensas que recebe pelo trabalho, a expectativa é que existam objetivos alcançáveis e instrumentalidade que é a efetividade e disponibilização das recompensas, isto é consequente à promoção que um funcionário recebe.

Na questão 22 foi questionado aos funcionários se a empresa lhes oferece oportunidade crescimento:

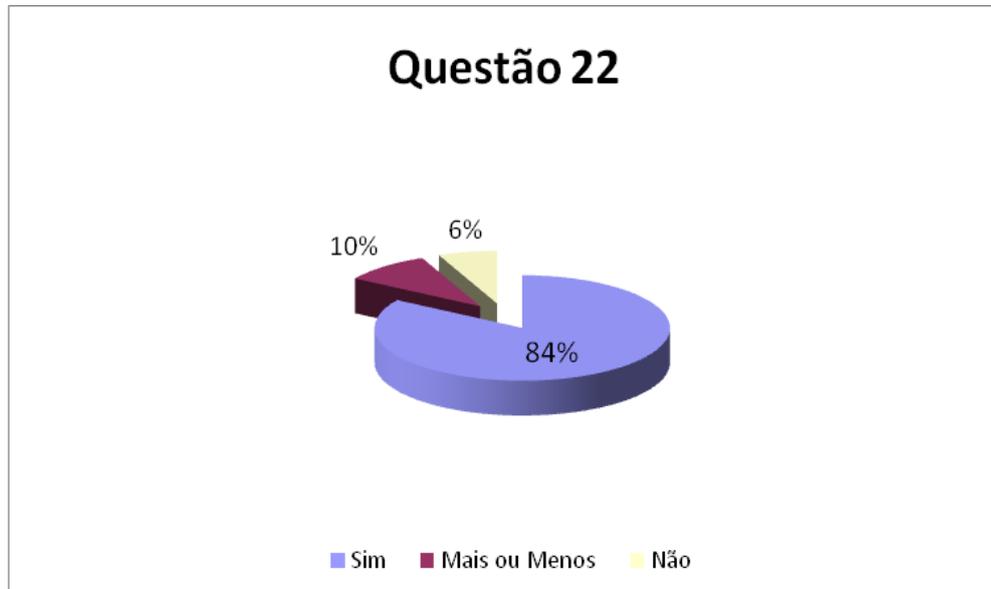


Figura 20 - Oportunidade de crescimento

O resultado é unânime e a maioria absoluta reconhece que existem e que lhes são oferecidas. Esta política ou estratégia adotada pela empresa produz motivação e pode ser eficiente, embora precise ser concomitante a outros fatores motivacionais.

Neste caso, podemos fazer um paralelo com um dos fatores da Teoria de Vroom (1964), a expectativa, usando o seu desempenho como meio de condução e a instrumentalidade que é a efetiva disponibilização das recompensas. Podemos também relacionar com a teoria de Maslow nas necessidades secundárias, no caso a de auto realização.

Na questão 23 os funcionários foram questionados sobre seu estado de motivação e na questão 27 foram perguntados se estão motivados para o trabalho:

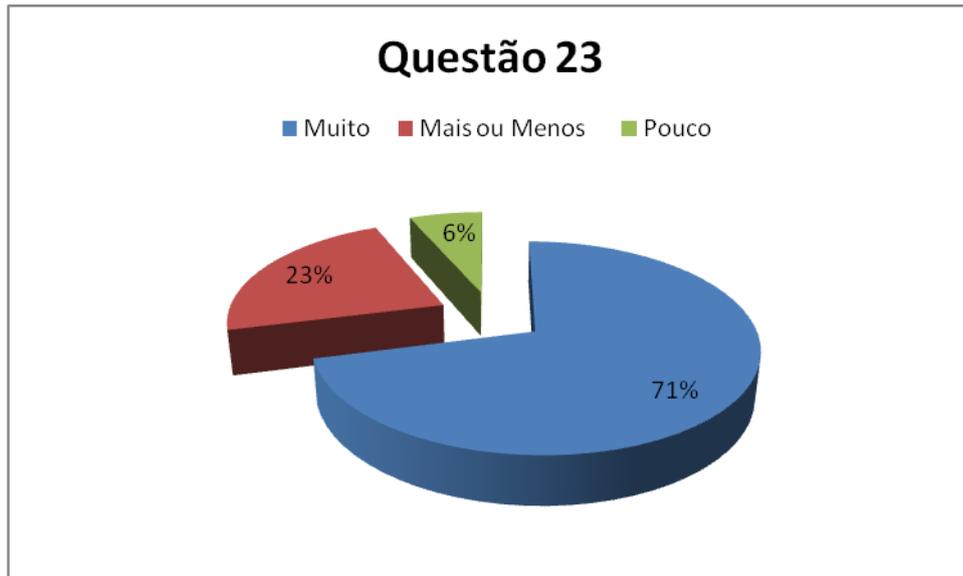


Figura 21 - Se considera motivado

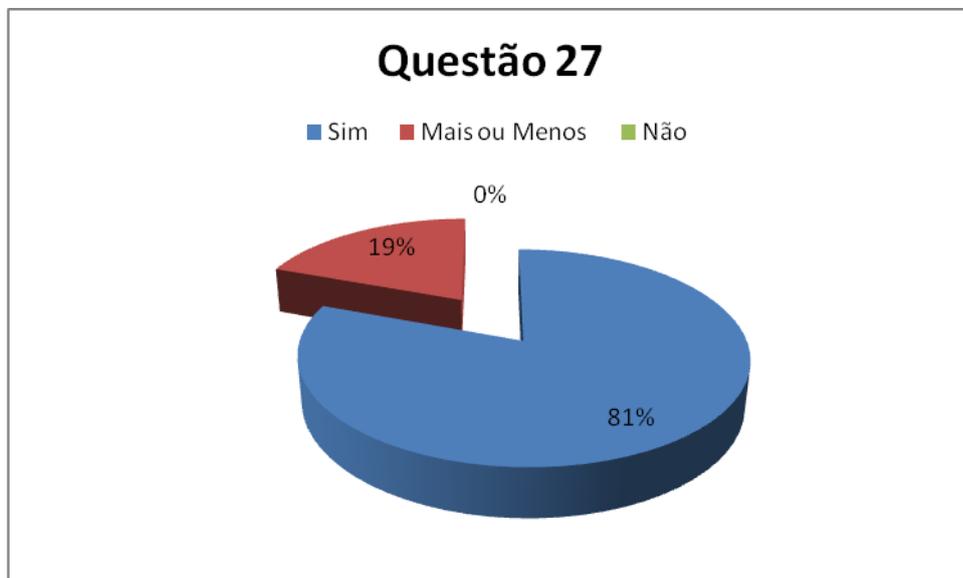


Figura 22 – Está motivado para o Trabalho

Estas questões representam o real quadro de motivação das pessoas na empresa, muito poucos se declararam desmotivados, apenas 6%. A maior parte 71% se consideram muito motivados e 81% se declararam motivados para o trabalho e nenhum se declarou não estar motivado. Estes resultados são conclusivos no sentido de que a empresa está conseguindo motivar seus funcionários. Estas conclusões podem ser inseridas em quaisquer das teorias deste estudo pois se estão motivados é pelo fato de que as principais necessidades deste funcionários tem sido atendidas, sejam pela teoria de Maslow onde as necessidades primárias e secundárias são

atendidas, ou na teoria de Herzberg com a teoria dos dois fatores, Higiênicos e motivacionais. Podemos ainda relacionar a teoria de Stacy Adams onde as recompensas são justas pelo trabalho executado.

Nas questões 24, 25 e 26 o objetivo foi de identificar o grau de satisfação com o desenvolvimento com a carreira, a esperança de crescimento profissional dentro da empresa e o grau de felicidade com o trabalho:

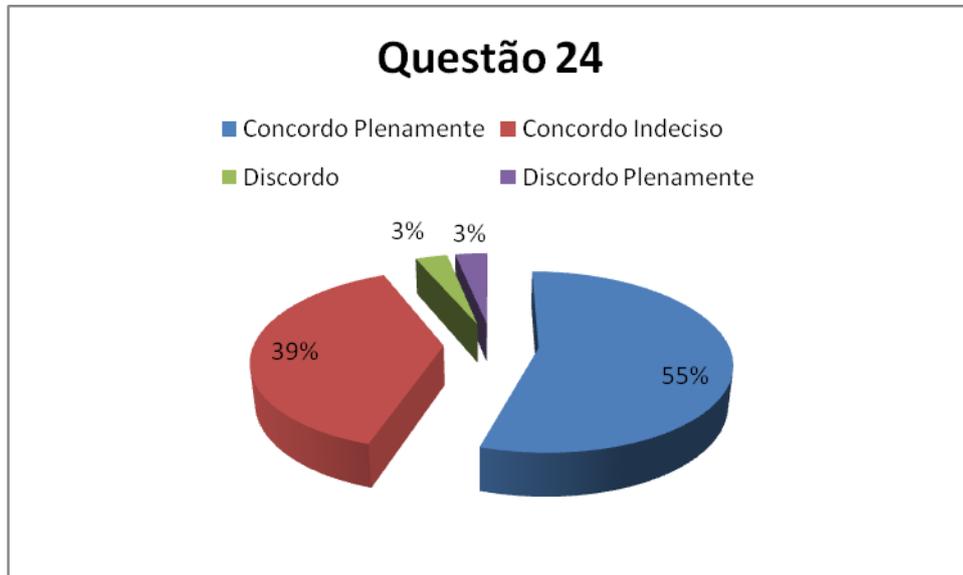


Figura 23 – Satisfação com o Crescimento

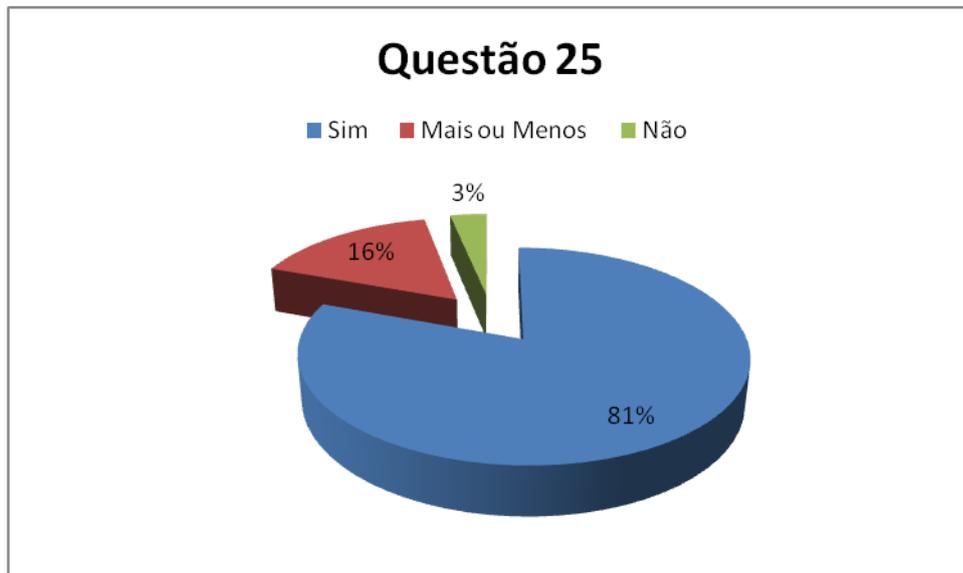


Figura 24 – Crescimento profissional

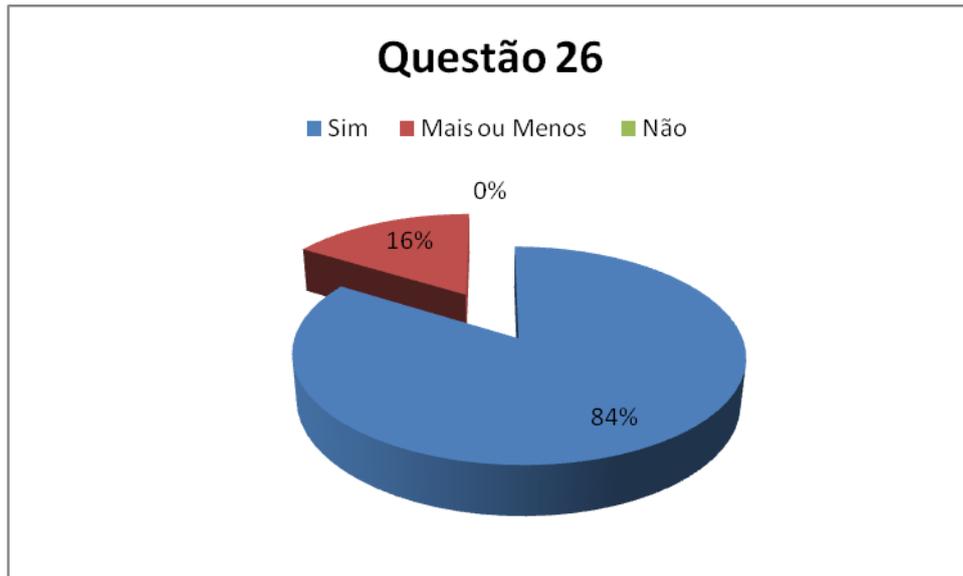


Figura 25 – Felicidade com o trabalho

Com base nos dados acima podemos afirmar que a maior parte dos funcionários 55% estão satisfeitos com o desenvolvimento de sua carreira, 81% tem esperança de crescimento profissional dentro da empresa e 84% estão felizes com o seu trabalho. Estas características são próprias de funcionários motivados e com perspectivas de sucesso na empresa.

Estes resultados se relacionam com diversas teorias como por exemplo a de Maslow, principalmente nas necessidades secundárias, sejam sociais, de estima ou de auto realização, mesmo que a teoria desconsiderasse que as necessidades variam conforme a cultura e as pessoas. Podemos também afirmar que os dados sobrepostos à Pirâmide das necessidades de Maslow verificamos que estes funcionários se encontram em um nível mais alto da hierarquia e já conquistaram vários níveis.

6 RESULTADOS OBTIDOS

Dos resultados obtidos, podemos certamente observar que questões importantes foram diagnosticadas na organização estudada, relativos à motivação e às teorias dos autores citados neste trabalho, que iremos assim demonstrar.

O perfil do funcionário estudado, da empresa Braspress, foi composto com predominância de mulheres, com idade média de 27 anos, casada, com acesso ao ensino superior e que trabalham a mais de três anos na empresa. A importância do perfil do funcionário é relevante neste estudo pois permite fazer uma ligação com as teorias estudadas, situando suas necessidades motivacionais em escalas específicas de classificação, podendo também influir na medição de desejos, comportamentos, necessidades e no grau de motivação.

Em outra fase importante do estudo foram identificados os principais fatores motivacionais, apontados pelos funcionários e foi constatado um equilíbrio entre as opções de escolha, com uma pequena vantagem para o fator reconhecimento. Promoções, salário, instalações da empresa, chefia amigável e trabalho desafiador apareceram como fatores intermediários em importância e um pouco menos importantes foram escolhidos horário de trabalho, benefícios sociais e trabalho seguro.

Estes fatores acima apontados pelos funcionários corroboram teorias tanto Maslow, com sua teoria das necessidades, como Herzberg, com a teoria dos dois fatores, ou ainda na Valência de Vroom.

Em contrapartida os principais fatores não motivacionais apontados e que merecem destaque foram: Não reconhecimento do trabalho com 34% e Não ver perspectiva de crescimento com 29%.

Dentro das respostas do questionário podemos analisar alguns fatores conseqüentes da motivação, como Produtividade. Relativo a isto foram elaboradas algumas questões importantes que nos fornecem importantes resultados, como:

- 84% Concordam que existe uma influência significativa da motivação sobre a produtividade
- 90% Concordam que a motivação produz efeito positivo na produtividade da empresa.
- Os principais fatores que influenciam na produtividade são Determinação, motivação, capacidade e conhecimento.

Outras importantes questões foram disponibilizadas no questionário, que podem retratar aspectos motivacionais diretamente ligados as Teorias deste estudo, como se destaca na Tabela 6, onde foi feito uma relação com a teoria de Herzberg.

Tabela 6 – Fatores de Herzberg

Fatores de higiene e motivação de Herzberg	
55% Dos respondentes sentem-se participativos nas decisões da empresa.	Motivacional
Existe reconhecimento no trabalho dos funcionários em todos os níveis hierárquicos.	Motivacional
84% De consideram felizes com o trabalho	Motivacional
71 % afirmaram ter um relacionamento muito bom com a chefia.	Higiênicos
74% consideram o relacionamento com os colegas de trabalho muito bom.	Higiênicos
52% dos funcionários consideram que o salário recebido pelo seu trabalho é compatível	Higiênicos
84% dos funcionários consideram que as instalações físicas da empresa para a realização dos trabalhos deles são excelentes ou muito boas.	Higiênicos
81% dos funcionários acreditam que irão crescer profissionalmente trabalhando na Braspress.	Motivacional

7 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo é o de identificar nos funcionários da empresa Braspress, qual o nível de motivação e desmotivação e sua influência na produtividade da empresa. Participaram deste estudo funcionários contratados em regime de CLT.

Este estudo, se inicia ao verificar o perfil do funcionário da empresa Braspress que participou do estudo e pesquisa, sendo suas principais características a de ser mulher, casada, com média de 27 Anos e com ensino superior completo ou em andamento e com mais de 3 anos de empresa. A identificação do perfil é importante para a continuação do estudo pois permite que se faça ligação com os demais objetivos específicos e com as teorias estudadas, verificando em que contexto se inserem os funcionários pesquisados.

Em outra fase do objetivo, buscou-se diagnosticar os fatores motivacionais e não motivacionais apontados pelos funcionários, onde foi possível constatar que para os funcionários da empresa, os principais fatores motivacionais, são reconhecimento, promoções, salário, trabalho desafiador e instalações da empresa. Entre os fatores não motivacionais, os mais citados foram: “Não reconhecimento pelo trabalho” e “Não ter perspectiva de crescimento”. Estes fatores podem ser observados mais claramente nos estudos de dois teóricos citados neste trabalho, Herzberg e Maslow. Algumas respostas do questionário deixaram aparente a participação dos gestores no processo motivacional, como pode ser observado na questão 13 onde 71% apontam que o relacionamento com a chefia é muito bom, na questão 16 onde se constata que existe reconhecimento ao trabalho ou ainda na questão 21 onde 57% dos respondentes afirmaram já terem sido promovidos, estes fatores sem dúvida demonstram a participação do gestor no processo motivacional.

O objetivo de identificar o grau de motivação dos funcionários também foi atingido, considerando a especificidade das respostas obtidas pelo questionário e a tabulação dos dados, onde se percebe a existência de motivação, de um grau bastante satisfatório como pode ser observado em algumas respostas dos questionários, onde 81% se disseram motivados, 71% muito motivados e 84%

responderam que estão felizes com o seu trabalho. Dentre outros, estes dados são suficientes para se constatar que existe um bom nível de motivação.

Como recomendação, é importante citar que se realize uma nova pesquisa em todas as ocasiões em que houver uma mudança de Gerente na filial estudada, pois é bastante perceptível a influência do gestor no fator motivacional dos funcionários. Importante também seria realizar uma pesquisa semelhante e concomitante em outra filial da empresa, isto permitiria a confirmação dos resultados encontrados pelo presente estudo.

Outra recomendação interessante, é que se realize uma pesquisa com apenas um ou dois focos teóricos, proporcionando maior objetividade ao trabalho e produzindo resultados mais precisos, já que o tema é bastante conceitual.

8 REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. In: Revista de administração de empresas, vol. 30, n. 2, abr-jun 1990. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S003475901990000200003.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2011.

CASADO, T. **Motivação e o trabalho**. In: Maria Tereza Leme Fleury. (Org.). As Pessoas na Organização. 1ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6ª ed. São Paulo: Campus, 2000, 700p.

CORREIA, C. I. T. **Motivação para satisfação profissional dos técnicos superiores de administração local**. 2009. 133f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação)- Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2009. Disponível em: <[https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/12100/1/Disserta%20em%20Ci%20da%20Educa%20a3o%20de%20Mestrado%20em%20Ci%20da%20Educa%20a3o%20%20Carla%20Corr.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/12100/1/Disserta%20em%20Ci%20da%20Educa%20a%20a3o%20de%20Mestrado%20em%20Ci%20da%20Educa%20a3o%20%20Carla%20Corr.pdf)>. Acesso em: 13 mai. 2011.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, M. A; LAKATOS E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1990.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELO, A. A.; MARQUES, I. C. **A importância do fator motivacional no trabalho: uma abordagem descritiva em uma autarquia pública**. Disponível em: <<http://www.unievangelica.edu.br/gc/imagens/file/revistaadministracao/pdf5/Microsoft%20Word%20Artigo%20A%20importanciArtigo%20revista%20leso%20Costa.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2011.

MORAES, M. L. S. **Motivação para o trabalho como fator de criatividade e incremento de produção em empresas de médio porte - o caso ACEPLEC**. 2003. 133 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial)- Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3656/000333014.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 jun. 2011.

NOVAES, M. V. **A Importância da motivação para o sucesso das equipes no contexto organizacional**. In: Revista científica de psicologia, 2007. Disponível em: <<http://www.pesquisapsicologica.pro.br/pub01/marilia.htm>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

PRESTES, M. L. de M. **A pesquisa e a construção do conhecimento**

científico: Do planejamento aos textos da escola à academia. 2 ed. São Paulo: Rêspel, 2003.

SBRAGIA, R.; MAXIMIANO, A. C. A. **Um estudo sobre os fatores condicionantes da motivação e satisfação no trabalho**. In: Revista de administração da USP, vol. 15, n. 1, pp. 7-17, 1980. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=1501007.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2011.

SILVA, R. O. da – **Teorias da Administração**. 1.ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. In: Revista de administração contemporânea [online]. 2003, vol.7, n. 4, pp. 33-54. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_07/dwn/rac-v7-n4-att.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2011.

TAVARES, M. S. R. A. **Motivação e desempenho dos funcionários da administração pública cabo-verdiana actual**. 2010. 202 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos)- Universidade Aberta, Lisboa, 2010. Disponível em: <<http://repositorioaberto.univ-ab.pt/bitstream/10400.2/1477/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20em%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos%20%20Maria%20Serafina%20Rocha%20Alves%20Tavares.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2011.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1964.

APÊNDICE A

Questionário de avaliação

Este questionário faz parte de um trabalho de conclusão de curso, apresentado na Universidade Nacional de Brasília, curso de graduação em Administração de empresas. O objetivo é avaliar o grau de motivação dos funcionários da Empresa Braspress, em sua filial de Brasília. Não é necessário colocar o nome no questionário, basta ler com atenção e responder com sinceridade. Em algumas questões você pode escolher de mais de uma opção.

(I) Identificação

1. Sexo

Masculino Feminino

2. Idade

Menos de 20 20-24 25-29 30-34 35-39 40-44 45-49 50-54 55-54
 60-64 Mais de 64

3. Escolaridade

Sem Instrução Ensino fundamental incompleto Ensino fundamental completo
 Ensino médio incompleto Ensino médio completo Superior incompleto
 Superior completa

4. Estado Civil

Solteiro União estável Casado Separado Judicialmente Divorciado
 Viúvo

(II) História Laboral

6. Há quanto tempo trabalha na Empresa?

Menos de um ano Mais de um ano e menos de três anos Mais de três anos

7. Que fatores contribuem para estar motivado durante o trabalho?

Trabalho desafiador Reconhecimento Promoções Amizade com os colegas
 Chefia amigável Trabalho seguro Benefícios sociais Horário de trabalho
 Salário Instalações da empresa

8. O seu estado motivacional no trabalho influencia a sua produtividade?

Concordo plenamente Concordo Indeciso Discordo Discordo plenamente

9. De que forma, o seu estado motivacional tem impacto sobre a produtividade da Empresa?

De forma positiva De forma negativa

10. De que fatores, depende a sua produtividade na empresa?

Sua capacidade Seu conhecimento Sua experiência Sua motivação Interesse

Sua aptidão Sua qualificação Sua determinação

11. Das tarefas que lhe são atribuídas, quais são os resultados?

Muito satisfatório Satisfatório Pouco satisfatório Muito insatisfatório

12. Por quem o seu trabalho é reconhecido na Empresa?

Gerente regional Gerente de filial Gerente operacional Supervisor de vendas
 Supervisor Encarregado

13. De que forma o seu desempenho è valorizado?

De forma Verbal De forma Escrita Em forma de promoções Em forma de aumento salarial

14. Que tipo de relação tem com a Chefia?

Muito bom Bom Razoável Ruim Péssimo

15. Como é o seu relacionamento com os seus colegas?

Muito bom Bom Razoável Ruim Péssimo

16. O seu salário é compatível com o seu esforço?

Concordo plenamente Concordo Indeciso Discordo Discordo plenamente

17. Que condições físicas, dispõe a Empresa para a realização do seu trabalho?

Excelentes Muito boas Boas Razoáveis Ruins

18. Quais os fatores que conduzem os empregados a estarem desmotivados durante o trabalho?

Não ver perspectivas de crescimento dentro da Empresa

Não sentir participativo nas decisões dentro da Empresa

-)Não receber nenhum auxílio/benefício por parte da Empresa
-)Salário incompatível com o esforço
-)Não reconhecimento do seu trabalho
-)Salário menor que em outras empresas do mesmo ramo

19. Que tipo de auxílio recebe da Empresa?

-)auxílio transporte)auxílio pré-escolar)Vale alimentação)plano médico-hospitalar
-)Vale refeição

20. Considera que os auxílios/benefícios implantados na Empresa são incentivadores?

-)Concordo plenamente)Concordo Indeciso)Discordo)Discordo plenamente

21. Sente-se participativo nas decisões da Empresa?

-)Sinto-me participativo) Pouco participativo)Nada Participativo

22. Você já foi promovido?

-)Uma vez)Duas vezes) Mais de duas vezes) Nunca

23. Você considera que a empresa oferece oportunidade de crescimento?

-) Sim) Mais ou menos) Não

24. Você se considera motivado?

-)Muito)Mais ou menos)Pouco

25. Sente-se satisfeito com o crescimento dentro de sua carreira?

-)Concordo plenamente)Concordo Indeciso)Discordo)Discordo plenamente

26. Você acredita que vai crescer profissionalmente trabalhando na Braspress?

-)Sim)Mais ou menos)Não

27. Você é feliz com o seu trabalho?

-)Sim)Mais ou menos)Não

28. Você está motivado para o seu trabalho?

-)Sim)Mais ou menos)Não

