

PERSPECTIVA MULTIFOCAL DOS INDICADORES DE ANÁLISE MOTIVACIONAL

MULTIFOCAL PERSPECTIVE OF THE MOTIVATIONAL ANALYSIS INDICATORS

Janaína Gularte Cardoso¹

RESUMO: Este artigo trata de uma incursão na Teoria das Organizações, sob a perspectiva do conhecimento da motivação humana; das teorias de motivação; dos fatores de satisfação no ambiente de trabalho; dos fatores de insatisfação que interferem no desenvolvimento profissional; dos pressupostos de clima e cultura organizacional e, por fim, das questões referentes à qualidade de vida no trabalho. Nesse contexto, o principal objetivo deste artigo foi desenvolver indicadores de análise motivacional que levassem em consideração uma visão mais ampla e multifocal dos fatores que condicionam o comportamento humano nas organizações e, com base nisso, analisar a percepção dos indivíduos de uma organização mediante tais indicadores. Para atingir-se esse propósito, desenvolveu-se um estudo de caso dedutivo, exploratório-descritivo, de natureza predominantemente quantitativa em uma empresa de manufatura localizada na cidade de Florianópolis - SC. Os resultados refletem que, de maneira geral, a percepção dos colaboradores quanto aos indicadores multifocais (Visão Individual, Visão do Trabalho e Visão do Ambiente Interno) é positiva. Porém, constatou-se também em todos os indicadores, uma baixa satisfação para com os fatores condicionantes. Assim sendo, finalizou-se este estudo, sugerindo diretrizes específicas para cada um dos indicadores, a fim de potencializar o comportamento motivacional dos indivíduos.

PALAVRAS-CHAVE: *Indicadores. Análise motivacional. Comportamento humano. Multifocal.*

ABSTRACT: *This article is a foray into the Theory of Organizations, from the perspective of knowledge of human motivation, theories of motivation, factors of satisfaction in the workplace, factors of dissatisfaction that interfere with professional development, assumptions of climate and organizational culture and, finally, questions regarding the quality of work life. In this context, the main objective of this paper was to develop indicators of motivational analysis that took into account a broader vision and multifocal factors that influence human behavior in organizations and, as appropriate, analyze the perceptions of individuals in an organization through such indicators. In order to achieve this purpose a deductive, exploratory and descriptive, predominantly quantitative study of case is performed in a manufacturing company located in the city of Florianópolis - SC. The results reflect that, in general, the perception of employees on the multifocal indicators (Single Vision, Labor Vision and Internal Environment Vision) is positive. However, it was also found a lower satisfaction with the conditioning factors. Thus, this study was completed with guidelines that suggest a specific procedure to each of the indicators in order to enhance the motivational behavior of individuals.*

KEYWORDS: *Indicators. Motivational analysis. Human behavior. Multifocal.*

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tecnológico da atualidade tem lançado no ambiente empresarial um número cada vez maior de desafios. Buscando transformar esses desafios em oportunidades, às organizações têm se visto impelidas por um processo de mudança, não somente no que diz respeito ao seu produto final, como também na busca de novas diretrizes em suas políticas empresariais. O mudar, com vistas a atualizar-se, transforma-se, cada vez mais, numa necessidade indiscutível para todas as empresas que almejam o sucesso.

1 Mestre em Administração (UFSC). E-mail: janaina.cardoso@uffs.edu.br

Nesse contexto, percebe-se que uma parcela significativa de trabalhadores e organizações estão insatisfeitas com os resultados do seu trabalho. Muitas organizações e, muito frequentemente, grande parte dos trabalhadores desenvolve atividades que são percebidas por eles como formas de roubo da autoestima e do desafio. Como resultado, esses trabalhadores manifestam sintomas de alienação e desencanto, o que resulta em giro de mão de obra, absenteísmo e indiferença; pesado ônus para a organização, que possui como principal objetivo o retorno da produtividade (BERGAMINI, 1999).

Além disso, como forma de diagnosticar esses sintomas, muitas vezes, os gestores aplicam instrumentos de análise simplistas, a fim de isolar os fatores de satisfação que influenciam no comportamento humano nas organizações. Isso pode ser observado considerando o número de pesquisas de satisfação, clima e cultura organizacional, operacionalizados anualmente, as quais, muitas vezes não geram conhecimento passível de agregar valor ao contexto empresarial.

Não obstante, observa-se que o comportamento dos indivíduos perante o trabalho é resultado da articulação de uma série de perspectivas da motivação humana. No entanto, percebe-se uma relativa lacuna no que tange o delineamento de indicadores multifocais que correlacionem esses fatores, de forma a gerar uma análise mais ampla, sistêmica, sinérgica e não dicotômica das questões referentes ao relacionamento dos colaboradores *versus* organizações.

Na medida em que existe essa dificuldade, o delineamento de indicadores mais efetivos de análise motivacional, exemplifica um estudo que se mostra oportuno, podendo servir como inspiração para pesquisas aprofundadas no futuro.

Dessa forma, o presente estudo incluiu uma discussão teórica, pautada, sobretudo, no conhecimento da motivação humana; nas teorias de motivação; nos fatores de satisfação no ambiente de trabalho; nos fatores de insatisfação que interferem no desenvolvimento profissional; nos pressupostos de clima e cultura organizacional e, por fim, nas questões referentes à qualidade de vida no trabalho. Sob esse enfoque, delineou-se e aplicou-se indicadores que correlacionam pressupostos condicionantes da motivação e do comportamento humano nas organizações.

Mediante a arquitetura dos indicadores supracitados a pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso dedutivo, exploratório-descritivo, de natureza predominantemente quantitativa em uma empresa de manufatura localizada na cidade de Florianópolis – SC.

Portanto, com o propósito de analisar o nível motivacional dos colaboradores da Empresa de Manufatura RH, de forma, ampla, sistêmica, sinérgica e multifocal, é que se realizou um estudo específico, para que os pontos positivos descritos pelos próprios colaboradores sejam potencializados, os pontos negativos sejam analisados e, da melhor forma possível, sejam minimizados do ambiente de trabalho, favorecendo um maior comprometimento entre todas as partes interessadas pelo sucesso da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A abrangência e a subjetividade, que envolvem o conhecimento sobre a motivação humana, estão diretamente relacionadas à complexidade do estudo da personalidade, das diferenças individuais, dos aspectos comportamentais orientados por objetivos, igualmente pelo fato de que os impulsos que motivam o comportamento individual são objetos de difícil análise e avaliação. Por isso, a seguir, realiza-se uma breve conceituação do que é motivação e sua relação direta com o comportamento humano.

De acordo com Lopes (1995 apud MANCINI, 1999, p.27), relacionada com a personalidade do ser humano e com o seu desenvolvimento: mental, emocional, profissional e social, “a motivação seria o fator que incitaria as pessoas a procurarem a realização de seus objetivos”. Por conseguinte, poder-se-ia afirmar que a motivação significa aquilo que move, o que incita à ação, o que dirige para atingir objetivos.

Em outras palavras, o que o autor esclarece é que, para o homem agir, necessita de

um motivo para isso. Apesar de muitas vezes ser difícil detectar o motivo que leva a algum tipo de comportamento, sabe-se, porém, que sempre há algum. Dessa forma, a motivação se relaciona intimamente com a personalidade do indivíduo e com o seu desenvolvimento. A motivação constitui-se no impulso interno que levará o indivíduo a canalizar esforços para satisfazer um desejo, uma necessidade, uma meta estabelecida. A motivação, portanto, é inerente ao ser humano.

Na concepção de Abreu (1998), toda atividade tem sua origem numa energia, que gera forças, ou em dinamismos, que mobilizam ou põem em movimento os protagonistas da atividade. Daí a afirmação do autor de que “a motivação está na raiz do comportamento” (*Ibid*, p.5). Isso significa que as diversas maneiras de agir das pessoas, conforme expõe Bergamini (1990, p.19), “acabam por se transformar em verdadeiras razões pessoais pelas quais a vida vale a pena a ser vivida”.

Assim sendo, a motivação é o ato de dar motivo a alguma coisa, pode ser definido também como o conjunto de fatores que impulsionam o comportamento do ser humano para a realização de um objetivo.

Infere-se, então, que a motivação é um dos fatores cruciais para o bom desempenho individual e, conseqüentemente, organizacional. Nesse sentido, o ditado popular “querer é poder” é válido, pois a motivação é tida como uma variável complexa que não apresenta uma relação direta com a realidade, porquanto não pode ser vista, ouvida ou tocada. Assim sendo, pode-se questionar como saber quando uma pessoa está ou não motivada, e por qual motivo.

Sintetizando o que foi exposto pelos autores, a motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza por meio das necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos, que nada mais são do que forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa, determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento frente às diversas situações da vida. Além disso, cada pessoa pode sentir e perceber seus motivos e necessidades de maneiras diferentes em variadas épocas ou situações.

No intuito de ampliar o conhecimento sobre a motivação, cabe apresentar a diferença existente entre motivação intrínseca e motivação extrínseca. Guimarães (2001) entende a motivação intrínseca como uma propensão inata e natural dos seres humanos para envolver o interesse individual e exercitar suas capacidades, buscando e alcançando desafios ótimos, além de ser um importante propulsor da adaptação e crescimento nas competências que caracterizam o desenvolvimento humano. Embora forte e persistente essa orientação motivacional também é vulnerável às forças ambientais comumente sancionadas. Sob esse enfoque, envolver-se em uma atividade por razões intrínsecas gera maior satisfação, podendo, desse modo, facilitar o desempenho. Estando motivado, o trabalhador opta por aquelas atividades que assinalam oportunidade para o aprimoramento de suas habilidades, realimentando a motivação para aquela atividade.

Por outro lado, a definição de motivação extrínseca é apresentada por Guimarães (2001), como a motivação para trabalhar em resposta a algo externo à tarefa ou atividade, como para a obtenção de recompensas materiais ou sociais, de reconhecimento, objetivando atender aos comandos ou pressões de outras pessoas ou para demonstrar competências ou habilidades.

Na concepção de Bowditch e Buono (2009), a motivação extrínseca refere-se essencialmente a um tipo de relação entre meios e fins, ou seja, alguns comportamentos são adotados pelas pessoas para receber (ou evitar) certos incentivos (ou punições) externos a uma tarefa. Conseqüentemente, as pessoas são motivadas a realizar uma tarefa (meios) para receber a recompensa desejada (fins).

Considerando as várias teorias motivacionais existentes, encontram-se duas que são importantes para se compreender o mecanismo de motivação do ser humano: a “Hierarquia das Necessidades”, de Maslow, e os “Fatores Motivadores e Higiênicos”, de Herzberg (PONTES, 2012).

A teoria de Maslow supõe uma estrutura uniforme e hierárquica de necessidades comuns a todas as pessoas, a saber: sobrevivência; proteção ou segurança; ato de pertencer; estima e, finalmente, autorrealização. Essa teoria supõe, também, que há sempre uma melhor maneira de motivar as pessoas de forma padronizada (MICHEL, 1999). Todavia, entende-se que diferentes

peças reagem de diferentes maneiras de acordo com a situação em que se encontram, uma vez que tanto as diferenças individuais, como as diferentes situações devem ser consideradas em toda abordagem motivacional.

Quanto à Teoria de Herzberg (1997), a formulou para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele, dois fatores orientam fortemente o comportamento das pessoas: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

A pesquisa empírica de Herzberg (1997) revelou que os fatores motivacionais (intrínsecos) constituíram a principal causa da satisfação, e os fatores higiênicos (extrínsecos) constituíram a principal causa do descontentamento no trabalho. Desse modo, os fatores de desenvolvimento ou motivadores relacionados ao trabalho são: realização; reconhecimento da realização; o próprio trabalho; responsabilidade; e desenvolvimento pelo progresso.

Observa-se que Herzberg contribuiu para os estudos sobre a motivação, uma vez que tratou da importância da própria tarefa e do conteúdo do trabalho como fonte de motivação. Isso permitiu o início de uma corrente de enriquecimento das tarefas, dando margem a uma série de investigações. Dentre as investigações mais conhecidas, estão as de Porter e Lawler e as de Hackman, que apontaram aspectos da tarefa que podem desempenhar um papel motor. Esses aspectos dizem respeito a: autonomia; variedade; interesse pela tarefa; informações, quer operatórias (ligadas à execução da tarefa), quer opcionais (ligadas às relações em torno da tarefa); e *feedback* sobre a tarefa (MICHEL, 1999).

Merece destaque outra colaboração de Herzberg (1997), para a investigação sobre a motivação. Esta se refere à evidência dos fatores intrínsecos (ligados à forma pela qual a experiência é vivida e ao prazer subjetivo que daí emerge) em relação aos fatores extrínsecos (correspondem a dados objetivos e concretos). Por exemplo, o salário de um colaborador é a recompensa extrínseca por excelência, enquanto o orgulho de ter feito um determinado esforço, de ter tido sucesso numa determinada tarefa, o prazer de executar corretamente o seu trabalho são recompensas intrínsecas.

Então, os fatores higiênicos, definidos por Herzberg (1997), compreendem: a política e a administração da empresa; as relações interpessoais com os supervisores; supervisão; condições de trabalho; salários; *status*; e segurança no trabalho. Já os fatores motivadores compreendem: realização; reconhecimento; o próprio trabalho; responsabilidade; progresso ou desenvolvimento.

Mediante análise crítica das ideias de Maslow e Herzberg, que ainda sustentam os estudos sobre motivação no trabalho, e da discussão da validade da manutenção da dicotomia intrínseco *versus* extrínseco, igualmente da análise do papel das recompensas na aniquilação da motivação, pretende-se ampliar a visão sobre os equívocos em torno do fenômeno motivacional no campo da gestão. Valendo-se da compreensão crítica, torna-se possível a indicação dos caminhos teóricos capazes de gerar novas concepções sobre o tema.

Tendo apresentado as teorias de Maslow e Herzberg, sobre a motivação humana, cumpre, ainda, apresentar a abordagem da Teoria X-Y de Douglas Mc Gregor.

A chamada Teoria "X" é a imagem, a reprodução da visão tradicional da administração, na qual o valor no trabalho está centrado na produtividade e o trabalhador é considerado indolente, não cooperativo, avesso ao trabalho, somente reagindo mediante ameaças, punições e coação. O objetivo fundamental é a direção e o controle dos empregados, pelo exercício da autoridade. Nesse modelo de administração, o empregado encontra no salário o único estímulo para satisfação de suas necessidades. Já a Teoria "Y", fundamentada nas novas tendências das ciências sociais, contesta a primeira, afirmando que o indivíduo pode encontrar no trabalho as fontes para motivação e a satisfação de suas necessidades, ou seja, tem como base a integração entre os objetivos individuais e organizacionais. (MCGREGOR, 1992).

Com o advento da Revolução Industrial, novas organizações de trabalho surgiram, e, com elas, o interesse em torno dos aspectos que levariam ao aumento da produtividade humana. Consequentemente, buscou-se compreender quais os fatores capazes de levar os trabalhadores a caminhar em direção aos objetivos da organização, tornando-os colaboradores eficientes e eficazes. Nesse leque de novas teorias sobre a motivação humana, cita-se alguns autores que abordam a temática: Bueno (2002), Wagner III e Hollenbeck (2012), Hampton (1990), Robbins et al. (2010), Vroom (1997), Muchinsky (1994), Bergamini (1983).

- a Teoria Contingencial de Vroom – reconhece que a motivação individual depende não só dos objetivos individuais mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido;
- a Abordagem Fenomenológica da Logoterapia de Viktor Frankl – leva ao entendimento de que o ser humano está imbuído fortemente de uma missão, seja num nível supremo ou num nível específico, caminhando para a realização deste sentido;
- a Programação Neurolinguística – PNL, que trata da comunicação humana (a ênfase é dada na melhoria da relação interpessoal e na eficácia no alcance de objetivos, por técnicas de comunicação e de programação pessoal);
- a Metodologia do *Coaching* de Ferdinand Fournies – demonstra que nem todos os problemas de mau desempenho são decorrentes da falta de motivação, pois, muitas vezes, o mau desempenho tem como causas as falhas da gerência ou do próprio sistema;
- a Energização/*Empowerment* de Byham (O Poder do ZAPP) – a chave para a qualidade e produtividade está numa espécie de energia que irradia das pessoas e que pode ser transmitida de um indivíduo a outro;
- as Necessidades Manifestas de Murray – define as necessidades como preocupações recorrentes com determinadas metas ou situações finais, ou seja, cada necessidade é composta de dois elementos: o primeiro refere-se ao objeto para o qual a necessidade está voltada; o segundo descreve a intensidade ou força da necessidade daquele objeto particular;
- a Teoria da Equidade - defende a posição de que o colaborador compara as entradas e os resultados do seu trabalho e as recompensas recebidas com a de outras pessoas;
- a Teoria do Reforço - afirma que o reforço condiciona o comportamento humano;
- a Teoria das Expectativas - defende posição de que a força no agir depende da força da expectativa de que a ação terá resultado e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo.

A despeito do desenvolvimento de várias teorias, observa-se, que a preocupação com o ser humano tem sido incorporada nas empresas, de forma lenta e gradativa, uma vez que se percebe ainda muitos trabalhadores em condições precárias de trabalho, sem nem mesmo serem consideradas suas necessidades básicas de higiene. As organizações, em sua maioria, procuram maior produtividade e competitividade, mas a produtividade e vantagem competitiva estão diretamente relacionadas à qualidade de vida do trabalhador, porque, se assim não for, dificilmente a empresa obterá resultados satisfatórios efetivos.

Verifica-se, pelo exposto, que é o homem quem está em constante construção com o seu trabalho, sua satisfação, suas necessidades, e é a partir deste e somente deste que é possível atingir a satisfação ou a insatisfação no trabalho, constituindo-se ambas de forma subjetiva e individual, apesar de a cultura, história e crenças em que esse sujeito está inserido.

Como já mencionado anteriormente, são muitos os fatores que interferem na satisfação do trabalhador. Com base em Davis e Werther (1983 apud RODRIGUES, 1994), os fatores exteriores ao indivíduo que influenciam o projeto de cargo e a satisfação no trabalho são: os fatores ambientais, os fatores comportamentais e os fatores organizacionais.

Seriam então os fatores ambientais de considerável importância para o indivíduo obter sua satisfação no trabalho, pois os fatores sociais, como: relacionamentos interpessoais na empresa, assim como fora desta, e o ambiente de trabalho influenciam no grau de satisfação do trabalhador. Outros fatores ambientais importantes, como os culturais, por exemplo, podem determinar uma

insatisfação, dependendo de como este ser humano lida com suas crenças que determinam ou não suas escolhas profissionais.

Ainda de acordo com Davis e Werther (1983 apud RODRIGUES, 1994), os fatores tecnológicos e econômicos estão de certa forma, interligados. Pode-se dizer que quanto maior a tecnologia, mais capital existe; porém, o lucro da empresa e o salário do trabalhador são aspectos que influenciam na satisfação do trabalhador. E, por fim, os aspectos governamentais que podem ou não dizer até onde tal empresa pode se desenvolver, delimitando todo o aspecto burocrático do trabalhador e da empresa.

Quanto aos fatores organizacionais, explanam os autores, se o colaborador não concordar com os propósitos, objetivos, organização, departamentos, cargos e muitos outros aspectos da organização, como até mesmo o seu relacionamento com a chefia, sua satisfação não irá existir, pois esse indivíduo não se sentirá confortável para desempenhar o seu papel dentro desse contexto organizacional.

E, por fim, os fatores comportamentais que seriam não só o comportamento do indivíduo mas também o da empresa, e como esta se porta frente ao seu trabalhador, isto é, como ela lida com suas dificuldades e como tais são superadas. Nesse aspecto, McGregor (1992 apud RODRIGUES, 1994) afirma que o trabalho, com base na Administração Científica, atende às necessidades básicas do indivíduo, mas oferece poucas oportunidades de satisfação das necessidades egoístas, sobretudo para as pessoas situadas nos níveis superiores da hierarquia. As necessidades egoístas, mencionadas por McGregor, são as que englobam a autoestima (autorrespeito e confiança, autonomia, realização, competência e conhecimento) e a própria reputação (*status*, reconhecimento e aprovação).

Pelo fato de a cultura organizacional exercer inquestionável influência no ânimo dos colaboradores, inibindo ou motivando as pessoas a participarem do processo, a seguir, discorre-se sobre o tema cultura organizacional e sua influência na motivação do colaborador. Freitas (1997) concebe a cultura organizacional como um mecanismo que busca moldar e homogeneizar condutas, maneiras de pensar e viver na organização. Para tanto, a autora afirma que a organização tenta passar uma imagem positiva, em que todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão.

Fleury et al. (1996, p.6) definem a cultura organizacional segundo os pressupostos básicos e valores como: “[...] um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”. O entendimento e a análise da cultura organizacional estão muitas vezes diretamente relacionados à escolha dos seus elementos constitutivos. Os elementos mais significativos para a análise da cultura organizacional, para cada autor, vão ao encontro com sua própria definição de cultura.

Dando sequência à discussão, abordar-se-á acerca da influência dos elementos culturais no clima organizacional. Na contemporaneidade, são cada vez mais evidentes as constantes e velozes mudanças que ocorrem no mundo, surgindo a cada dia um fato novo no contexto social, econômico, político e cultural, o que faz que as pessoas repensem seus valores e, conseqüentemente, suas atitudes em relação ao trabalho. Por isso, o clima organizacional, retratando o nível de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho, passa a ser tema de relevância para as organizações que exigem um alto grau de comprometimento de seus funcionários.

O clima organizacional tem sido denominado de diversos modos, por exemplo, ambiente, atmosfera e clima organizacional, além de outros. O que não deve ocorrer é a comparação de tal tema com cultura organizacional, pois clima é a soma das percepções dos indivíduos a respeito de seu trabalho, basicamente sobre os procedimentos que são utilizados pela cultura.

Pela definição de clima organizacional, apresentada por Luz (1995, p.6), qual seja, “[...] o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”, entende-se, então, que as impressões gerais ou percepções dos funcionários em relação ao seu ambiente de trabalho refletem um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos existentes em uma organização.

Em suma, o clima organizacional pode ser traduzido pela expressão “ambiente de trabalho”, como uma atmosfera psicológica que envolve a relação entre empresa e funcionários, não se manifestando apenas na realização ou na omissão de um trabalho. Isso pode ser percebido pelas palavras de Luz (1995, p.17), quando o autor afirma que o clima organizacional “[...] é sentido no ar. Tanto quanto os atos, as expressões dos funcionários revelam, às vezes de forma inequívoca, o clima da empresa, especialmente quando ele está muito bom ou quando está muito ruim”.

Rizzatti e Colossi (1998) demonstram concordância com o autor citado, ao afirmarem que toda organização possui uma cultura e um clima próprios, que resultam da soma das percepções e conceitos que as pessoas compartilham com relação ao local de trabalho. Por isso, a análise do clima serve para identificar onde se situam as grandes deficiências das organizações e mostrar em que direção possíveis esforços devem ser enviados na busca de soluções que venham a favorecer uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e institucionais, o que, em consequência, se traduz num melhor desempenho, tanto do ponto de vista pessoal como organizacional.

Pode-se, então, considerar que o clima organizacional está fortemente relacionado à satisfação das necessidades das pessoas envolvidas, em que o clima será mais favorável quando as situações proporcionarem satisfação dessas necessidades e será mais desfavorável em situações que proporcionarem frustração daquelas necessidades. Assim sendo, a Pesquisa do Clima Organizacional é uma das formas para se avaliar o clima de uma empresa. Entretanto, para melhor compreender as suas causas, Luz (1995) recomenda a busca de algumas respostas na realidade socioeconômica dos recursos humanos, para se encontrar algumas explicações que justificam o seu clima, dando, dessa forma, suporte para a pesquisa do clima organizacional.

Dando sequência à discussão dos fatores que influenciam na relação dos colaboradores *versus* organização, cabe ainda debater as questões concernentes à Qualidade de Vida no Trabalho - QVT. Sob esse enfoque, percebe-se que, atualmente, o tema QVT enfatiza a importância que o trabalho tem na vida das pessoas, buscando atender às suas necessidades profissionais, motivando o trabalhador para a satisfação no que se refere à obtenção de uma melhor qualidade de vida no seu local de trabalho. Diante disso, pode-se afirmar que as pessoas são os maiores ativos das organizações, e por isso as empresas precisam dispensar uma maior atenção à questão da QVT, para poder manter um ambiente de trabalho agradável e saudável, bem como colaboradores satisfeitos e comprometidos com o seu futuro.

Entendida e conceituada por Fernandes (1996, p.45) como “[...] a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”, a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT é, sem dúvida, uma preocupação crescente e fundamental de todas as empresas que buscam ser altamente competitivas.

As diferenças individuais e as preferências pessoais influenciam no conceito de QVT que cada colaborador possui. Portanto, é a partir do homem que é possível atingir a qualidade de vida no trabalho, constituindo-se de forma subjetiva e individual, apesar de a cultura, história e crenças em que esse indivíduo está inserido. Um dos estudiosos que mais contribuiu na evolução da qualidade de vida no trabalho foi Walton (1973 apud FERNANDES, 1996, p.48), que propôs oito categorias conceituais, incluindo critérios de QVT: Compensação Justa e Adequada; Condições de Trabalho; Uso e Desenvolvimento de Capacidades; Oportunidade de Crescimento e Segurança; Integração Social na Organização; Constitucionalismo; Trabalho e Espaço Total de Vida; e Relevância Social da Vida no Trabalho.

Mediante a discussão articulada no referencial teórico da presente pesquisa, pode-se analisar que existe uma relativa falta de integração entre os elementos constitutivos e que influenciam o desempenho dos indivíduos. A prática tem demonstrado que os diagnósticos feitos nesse sentido são impróprios, uma vez que não possuem uma visão ampla, sistêmica e sinérgica das perspectivas que norteiam o comportamento humano nas organizações.

Sob esse enfoque, delineou-se indicadores que correlacionam pressupostos

condicionantes da motivação e do comportamento humano nas organizações mediante a sistematização multifocal e sinérgica das perspectivas de conhecimento da motivação humana, ou seja, levando-se em consideração as principais teorias de motivação; os fatores que interferem na satisfação e insatisfação do trabalhador; clima e cultura organizacional; qualidade de vida no trabalho.

Assim sendo, arquitetou-se os seguintes indicadores: visão individual, visão do trabalho, e visão do ambiente interno, os quais são abordados mais detalhadamente nos resultados e discussões do presente artigo.

Por fim, tomando-se por base o referencial estudado, foi estabelecida a metodologia, visando à consecução da pesquisa em foco.

3 METODOLOGIA

O método adotado para este estudo foi o dedutivo, que segundo Fachin (2003), trata-se de um conhecimento obtido de forma inevitável e sem contraposição, ou seja, parte do geral para o particular, do conhecimento universal para o conhecimento particular.

Além disso, a abordagem utilizada nesta pesquisa foi predominantemente quantitativa. Para Roesch (2005), a pesquisa quantitativa é utilizada quando o propósito do projeto mede relações entre variáveis, e avalia o resultado de algum sistema de projeto, para garantir uma boa interpretação dos resultados.

A abordagem quantitativa foi empregada por meio de um estudo exploratório-descritivo, visto que se pretendeu obter informações e conhecer o fenômeno pesquisado servindo-se de exploração, para, assim, descrever a realidade sobre a motivação frente aos fatores fundamentais da questão do indivíduo *versus* trabalho, analisando-se uma única organização. Na concepção de Vergara (2013), a pesquisa descritivo-exploratória busca apresentar pesquisas de opinião que expõem características de determinada população e descrever determinado fenômeno, podendo também, estabelecer correlação entre variáveis e definir sua natureza.

Com relação à população, pode-se afirmar que se torna inviável fazer um levantamento do todo quando se tem um grupo numeroso e deseja-se obter informações sobre um ou mais aspectos, assim, necessita-se investigar uma parte dessa população ou universo, que, para Gil (2008, p.39) “é um subconjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. Desse modo, a população desta pesquisa foi composta pelos colaboradores da empresa em estudo, totalizando 240 pessoas. Consequentemente, nessa população utilizou-se o método de amostragem estatístico, no qual se aplicou a fórmula de Barbetta (2002, p. 60), para o cálculo do tamanho mínimo da amostra. Desse modo, utilizando-se um erro amostral de 5%, obteve-se uma amostra de 150 pessoas.

Os dados coletados nesta pesquisa originaram-se de fontes primárias, mediante aplicação de questionários, e secundárias pela análise de documentos e pesquisa bibliográfica.

Na visão de Roesch (2005), o questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa. Não se trata apenas de um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão; o questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa.

O questionário foi composto por perguntas fechadas e de múltipla escolha advindas dos indicadores delineados, e entregue aos colaboradores da Empresa RH, e a sua aplicação se deu, observando os vieses de posição e o número de alternativas oferecidas, a fim de que ele não se tornasse tendencioso.

Já no que se refere aos dados secundários, na forma de pesquisa documental, utilizou-se o levantamento de informações com base nos documentos internos da empresa; e na pesquisa bibliográfica, revisão da literatura relacionada ao tema proposto.

A pesquisa bibliográfica, segundo Vergara (2013) é o estudo desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais. A qual fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa.

No tocante à forma de análise dos dados, seguindo orientações de Minayo (2000), para quem o tratamento do material conduz à teorização sobre os dados, produzindo o confronto entre a abordagem teórica anterior e o que a investigação de campo aponta de singular como contribuição, foi necessário, para melhor interpretação dos dados coletados, a tabulação por meio eletrônico. Valorizou-se, também, a descrição de situações apontadas nos questionários, levando em consideração as observações feitas pelos próprios colaboradores. Gil (2008) conceitua tabulação como o processo de agrupar e contar os casos que estão nas várias categorias de análise, no que diz respeito à tabulação eletrônica, que é feita pelo computador, obtendo-se a vantagem e ser realizada com maior rapidez e exatidão, pois armazena os dados de maneira acessível, além de organizar e analisar estatisticamente.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A empresa estudada não quis que seu nome fosse divulgado e por isso será chamada de Empresa RH. Esta iniciou as suas atividades em 1º de agosto de 1986, atuando, porém, apenas em fase pré-operacional, sem movimento ou faturamento até 31 de março de 1990. Está localizada em Florianópolis, Santa Catarina e se caracteriza como uma grande empresa.

O resultado da pesquisa apontou que o perfil dos colaboradores da Empresa RH é o seguinte: na maioria são do sexo feminino, com idade entre 25 e 45 anos, casados e solteiros, com escolaridade de 2º Grau completo. Uma parcela significativa dos colaboradores trabalha na empresa de 1 a 4 anos, ocupando o cargo de Auxiliar de Escritório. Conhecer o perfil dos colaboradores torna-se um dado importante, pois, independentemente da estratégia adotada, a empresa precisa ter em mente quem é o público de sua mensagem, orientando-a, assim, em decisões futuras.

Nas questões de investigação propriamente ditas, dirigidas aos colaboradores, buscou-se analisar a percepção dos colaboradores quanto ao nível motivacional, tendo como base os pressupostos de motivação, satisfação e insatisfação, clima e cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho. As questões envolvendo a satisfação do trabalhador foram elaboradas de acordo com os seguintes indicadores motivacionais: visão individual, visão do trabalho, e visão do ambiente interno.

Para melhor visualização dos resultados, num primeiro momento, foram elaboradas Tabelas, que abrangem a totalidade das respostas, num panorama geral de todas as questões abordadas nos indicadores motivacionais: Visão Individual, Visão do Trabalho e Visão do Ambiente Interno. Foram incluídos os devidos percentuais de cada pergunta, com base no número absoluto (percentual encontrado que se relaciona ao número dos respondentes para cada questão). Salienta-se, ainda, que, logo abaixo de cada critério, que compõe a escala, os números que aparecem se referem ao valor absoluto, ou seja, o número do total de colaboradores que responderam ao questionário. Em suma, a leitura das Tabelas é feita de acordo com: n = número absoluto de colaboradores que responderam ao questionário, % = percentual com base no número absoluto (percentual encontrado que se relaciona ao número dos respondentes para cada questão), e Critério = corresponde ao grau de satisfação na escala de Likert (percepção pessoal) dada pelos colaboradores à questão correspondente. É importante esclarecer, também, que o destaque (cores azul e amarela) nas Tabelas abaixo se refere ao percentual encontrado com mais representatividade na questão, sendo que a cor azul representa um fator satisfaciente, enquanto a cor amarela simboliza um fator insatisfaciente.

Assim sendo, apresenta-se a Tabela 1, que traz o resultado geral do indicador motivacional Visão Individual.

Tabela 1 – Panorama Geral do Resultado do Indicador Motivacional Visão Individual

	MUITO SATISFEITO		SATISFEITO		INDIFERENTE		INSATISFEITO		MUITO INSATISFEITO	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
QUANTO AOS BENEFÍCIOS										
1. O sistema de benefícios da empresa satisfaz às suas necessidades.	26	17	67	46	8	5	41	27	8	5
QUANTO À ESTABILIDADE NO EMPREGO										
2. De modo geral, quanto à estabilidade de emprego na empresa, você se sente ...	17	11	70	47	11	7	39	26	13	9
QUANTO À SEGURANÇA										
3. Como você se sente em relação à preocupação da empresa com a sua saúde.	25	17	73	48	13	9	27	18	12	8
4. Como você se sente em relação ao nível de estresse de seu dia de trabalho.	16	11	62	41	24	16	33	22	15	10
5. Usa frequentemente equipamentos apropriados para a sua segurança enquanto trabalha.	63	42	83	55	4	3	0	0	0	0
QUANTO ÀS NORMAS DA EMPRESA										
6. Tenho informações sobre o funcionamento da empresa como um todo.	27	18	79	53	23	15	14	9	7	5
7. Em relação ao respeito aos direitos trabalhistas, você está...	41	27	86	58	11	7	9	6	3	2
8. As normas e rotinas da empresa são conhecidas suficientemente, de forma clara.	32	18	87	53	14	9	12	8	5	3

Fonte: Dados primários.

Pelo resultado apresentado, quanto aos benefícios, pode-se inferir que um sistema de benefícios bem elaborado pode levar a um elevado grau de satisfação e que o salário pode ser entendido como fator capaz de gerar insatisfação, mas não necessariamente levará alguém a se sentir mais satisfeito ou motivado para o trabalho. Deve-se isso ao fato de o salário ser considerado pelo colaborador como algo esperado e merecido, uma obrigação da empresa, e que não elevará o grau de satisfação na função.

Quanto à estabilidade no emprego, de acordo com os dados, pode-se perceber que, apesar de os colaboradores demonstrarem que a instabilidade no emprego é um fantasma que ronda qualquer lugar, verifica-se uma ponta de insegurança nas pessoas para não serem dispensadas do seu trabalho, pela assimetria das respostas. Esse sentimento talvez decorra da própria estrutura da

empresa, na qual alguns colaboradores, provavelmente, não compartilham certos conhecimentos por se sentirem mais seguros tendo um conhecimento que ninguém mais tem na organização. Alguns colaboradores passam a acreditar que seus conhecimentos são suas garantias de emprego. O que se constatou, pelas respostas, é que a insegurança ocorre pela falta de desempenho como um todo: falta de participação em equipe, falta de conhecimento específico, e do desempenho para o cargo exercido. A falta de clareza acaba por gerar certa insegurança e desconfiança.

No que se refere à segurança, pelos resultados apresentados para essa questão, acredita-se que ela precisa ser exigida e enfatizada do topo da organização. Isso é feito pela Empresa RH, que percorre o local onde as pessoas trabalham para verificar se as medidas de segurança estão sendo cumpridas. Considera-se que os fatores relativos à segurança do colaborador, se forem alterados, introduzidos ou eliminados na amplitude de vida dos indivíduos, podem provocar mudanças na disposição física e psicológica dos mesmos, influenciando na eficácia individual e no desempenho das tarefas.

Acerca das normas de trabalho da Empresa RH, três palavras-chave caracterizam o item: transparência, informação e participação, o que leva a crer que o gerenciamento da empresa está sendo conduzido de uma forma clara, ou seja, o que é transmitido pela empresa aos colaboradores corresponde à realidade. Os colaboradores estão sendo informados da vida da empresa (missão, políticas, objetivos, decisões, mudanças, novos empreendimentos, problemas, entre outros).

Tendo feito a leitura da Tabela 1 proceder-se-á fazendo-se a leitura da Tabela 2 da mesma forma como foi feita a da Tabela 1.

Tabela 2 – Panorama Geral do Resultado do Indicador Motivacional Visão do Trabalho

	MUITO SATISFEITO		SATISFEITO		INDIFERENTE		INSATISFEITO		MUITO INSATISFEITO	
	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
QUANTO AO TRABALHO EM SI										
9. Tenho facilidade de acesso aos materiais/equipamentos necessários para desempenhar meu trabalho.	46	31	78	52	9	6	11	7	6	4
10. Com relação à realização proporcionada pelo seu trabalho, você está...	30	20	79	52	7	5	25	17	9	6
11. Quanto ao conhecimento necessário para realizar suas tarefas, você se encontra ...	51	34	86	57	3	2	7	5	3	2
12. Com relação à avaliação do meu desempenho na empresa, eu me sinto...	45	30	66	44	6	4	22	15	11	7
13. Minha jornada de trabalho é suficiente para a realização de minhas tarefas.	49	33	83	55	8	5	7	5	3	2
14. Gosto do tipo de trabalho que faço.	69	46	61	41	5	3	11	7	4	3
15. A empresa oferece condições ambientais de trabalho adequadas às minhas necessidades de trabalho.	47	31	71	48	8	5	17	11	7	5

QUANTO À COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO

16. Como você se sente quando a empresa oferece as mesmas oportunidades de promoção, transferência e recolocação a todos os colaboradores, sem distinção .	61	41	63	42	11	7	7	5	8	5
17. Quando as suas habilidades profissionais são utilizadas fora de seu setor, você fica ...	55	37	71	47	12	8	4	3	8	5

QUANTO AO USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES

18. Tendo um processo de educação continuada para o desenvolvimento e aplicação das minhas potencialidades, tenho condições de utilizá-las em meu trabalho.	42	28	93	62	10	7	3	2	2	1
---	----	----	----	----	----	---	---	---	---	---

Fonte: Dados primários.

Quanto ao trabalho em si, o resultado da questão leva ao seguinte questionamento: como conseguir competitividade, flexibilidade, qualidade e produtividade sem pensar nas pessoas que trabalham para que tudo isto aconteça? A aquisição de novos equipamentos e tecnologias é imprescindível, mas é necessário ter uma postura diferente em relação ao pessoal. A competitividade organizacional está diretamente relacionada com a maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las e orientá-las, de fazê-las trabalhar, de desenvolvê-las, de recompensá-las ou monitorá-las e controlá-las. Nesse ponto, pode-se perceber a importância do processo decisório, uma vez que as pessoas admitidas se tornam corresponsáveis pelo sucesso e andamento do trabalho. Desse modo, ao facilitar o acesso aos materiais/equipamentos, a empresa estará oportunizando que o colaborador se potencialize em seu trabalho, favorecendo a sua satisfação.

No que tange à cooperação e competição, é necessário associar a *performance* ou as competências da organização com as de seus colaboradores, uma vez que se baseiam em um mesmo pressuposto, ou seja, a competência e o desempenho do indivíduo exercem influência na competência ou desempenho da organização e são influenciados por ela. Deve-se valorizar a troca de experiências, pois o comprometimento da empresa e dos colaboradores significa colocar à disposição de outros suas informações e conhecimentos, dividindo e democratizando aquilo que sabem, a fim de facilitar uma atividade conjunta entre as equipes.

Já no que diz respeito ao uso e desenvolvimento de capacidades, acredita-se que a educação é toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante toda a sua existência, a fim de que ele se enquadre nas normas e nos valores sociais vigentes e aceitos. A educação é, basicamente, um processo de contínua reconstrução da experiência social pelas pessoas. Essa reconstrução é caracterizada pela observação e prática no dia a dia; ela é o preparo para a vida, desenvolvendo vários aspectos que levam o indivíduo a pensar, refletir e interagir com a sociedade. Portanto, entende-se que cabe à Gestão de Pessoas promover, em todos os níveis hierárquicos, o desenvolvimento dos colaboradores, com vistas à melhoria do clima e dos desempenhos individuais, grupais e organizacionais. Caso contrário, eles podem se sentir sem oportunidade de aplicar, em seu cotidiano, seus saberes e suas aptidões profissionais, uma vez que as diferenças individuais e as preferências pessoais influenciam no conceito que cada um possui.

Tendo apresentado o resultado do indicador motivacional Visão do Trabalho, resta, ainda, expor o resultado do indicador motivacional Visão do Ambiente Interno. O mesmo procedimento relativo aos indicadores motivacionais anteriores será adotado, ou seja, a Tabela 3 apresenta um panorama geral das respostas dos colaboradores da Empresa RH, fazendo-se a sua leitura do mesmo modo como foram feitas as leituras das tabelas anteriores.

Tabela 3 – Panorama Geral do Resultado do Indicador Visão do Ambiente Interno

	MUITO SATISFEITO		SATISFEITO		INDIFERENTE		INSATISFEITO		MUITO INSATISFEITO	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
QUANTO AO PROGRESSO PROFISSIONAL										
19. Eu tenho perspectiva de avanço salarial.	22	15	49	33	21	14	35	23	23	15
20. Eu tenho chance de progredir na carreira.	25	17	56	37	27	18	31	21	11	7
21. Eu me sinto estimulado a encontrar maneiras de expor o meu potencial.	21	14	69	47	20	13	26	17	14	9
QUANTO À SUPERVISÃO										
22. Em relação a minha chefia direta.	45	30	67	45	15	10	17	11	6	4
23. O meu trabalho é valorizado pela chefia.	33	22	56	38	23	15	29	19	9	6
24. Eu recebo elogios por um trabalho bem feito.	32	21	39	26	25	17	38	25	16	11
QUANTO AO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL										
25. Existe um clima de amizade e companheirismo	41	27	69	46	21	14	12	8	7	5
26. Existe confiança entre os meus colegas.	37	25	50	33	29	19	25	17	9	6
QUANTO AOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS										
27. Os meus superiores apontam os, de maneira clara e objetiva, para o meu crescimento.	43	29	72	47	19	13	7	5	9	6
QUANTO AO PROCESSO DECISÓRIO										
28. Eu tenho autonomia na descrição, na programação e execução do meu trabalho.	25	17	71	46	13	9	31	21	10	7
29. Eu sou estimulado para apresentar as minhas ideias e contribuições.	26	17	52	35	24	16	31	21	17	11
QUANTO À OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA										
30. Como você se sente em relação à possibilidade de crescimento na empresa.	21	14	61	41	19	13	26	17	23	15
31. A empresa investe na minha capacitação através de treinamentos.	20	13	67	45	18	12	26	17	19	13

Fonte: Dados primários.

Quanto ao progresso profissional, os dados desse indicador indicam percepções subjetivas em torno da questão. No entanto, verifica-se que a perspectiva de avanço salarial é uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho de seu colaborador. Associado ao plano de carreira da empresa, ele pode vir a ser não um fator de motivação, mas um fator que poderá servir de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado, estando estritamente ligado a estes.

No que se refere à supervisão, a pouca diferença dos percentuais encontrados nessa questão leva a acreditar que o estilo/qualidade de chefia predominante na Empresa RH reflete um estilo aberto e participativo de administrar. Pode-se perceber, também, que a chefia é exigente, porém democrática, cobra resultados, fornecendo *feedback*. É uma postura que não intimida as pessoas. O estilo/qualidade da chefia da empresa ocupa um papel de intermediador. Essa postura acaba por estimular o trabalho em grupo.

Pelos dados apresentados, quanto ao relacionamento interpessoal, constata-se que as variáveis, em relação ao fator condicionante Relacionamento Interpessoal evidenciam, de uma maneira geral, que o reflexo do estado de espírito e do ânimo dos colaboradores é agradável, uma vez que as suas impressões gerais ou percepções em relação ao seu ambiente de trabalho são consideradas boas por eles, refletindo o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos adotados pelos mesmos.

Na questão que tange aos objetivos organizacionais, embora se tenha verificado um percentual de 13% para o critério Indiferente, não se obteve nenhum outro índice que pudesse ser digno de alerta, o que demonstra haver uma alta aceitação dos respondentes, no que tange à capacidade dos superiores em apontar erros de forma clara e objetiva. Isso pode melhor explicar que, quanto à comunicação com a chefia, esse fator apresenta a construção de um clima organizacional positivo (favorável), com relação à capacidade de transmitir informações, podendo-se pressupor que o problema da comunicação com a chefia está na sua capacidade em saber ouvir, uma vez que o resultado desse fator foi muito positivo.

Quanto ao processo decisório, a autonomia na descrição, programação e execução do trabalho consiste em moldar as expectativas dos colaboradores e prepará-los para a interação, de tal maneira que venham a contribuir, da melhor forma possível, com a dinâmica social, que gera sua própria experiência de qualidade. Somente quando os colaboradores ficam satisfeitos com a qualidade e a forma como foi realizado o serviço, é que se pode considerar que o trabalho foi bem executado. Isso depende muito do tratamento que os colaboradores recebem da empresa. Acredita-se que alguns pontos principais devem ser observados pela empresa no que diz respeito ao atendimento de seus colaboradores, como autonomia, cordialidade, conhecimento, uma vez que cada um possui formas diferentes de se sentir satisfeito em uma empresa e esses cuidados devem ser os pontos essenciais para a obtenção do sucesso entre colaborador e organização.

Pelo resultado apresentado na questão quanto à oportunidade de crescimento e segurança, entende-se que o momento atual exige dinamismo e criatividade, para o colaborador poder estar sempre aperfeiçoado no processo, produzir resultados desejáveis e alcançar seus objetivos. O comprometimento para com o serviço precisa ser renovado, diariamente, e isso pode ser alcançado pelos investimentos da empresa na capacitação do colaborador, por meio de treinamentos.

Ao finalizar a descrição, interpretação e análise dos dados coletados, e com base nos resultados, pode-se inferir que, a Empresa RH está realizando ações que visam uma maior satisfação no âmbito do trabalho, pois o ser humano, diante de sua complexidade, busca continuamente respostas para os questionamentos que envolvem as expectativas presentes e futuras, que contribuem para a realização plena dos projetos de vida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante as discussões do referencial teórico, em especial, quando do delineamento

de Indicadores Multifocais para a Análise do Comportamento Motivacional dos Indivíduos Organizacionais e, da aplicação, análise e interpretação desses na Empresa RH, chegou-se a algumas considerações. Verificou-se, por exemplo, que os motivos do homem desafiam a enumeração. A motivação do comportamento é assunto complexo, que os homens não compreendem totalmente. Muito dos comportamentos são consequências de motivos, dos quais não se tem consciência. Por mais que diversas abordagens teóricas discutam o tema, observa-se, no entanto, que a própria complexidade da motivação humana deveria levar os indivíduos a considerar com cautela qualquer teoria que pretenda explicar todos os motivos dos homens.

Além disso, diante da complexidade do tema e do fato de existirem várias perspectivas que norteiam a motivação humana, é necessário que os teóricos e gestores considerem formas mais amplas, sistêmicas e sinérgicas de análise das questões que condicionam a relação do comportamento dos indivíduos *versus* organizações, haja vista que instrumentos de diagnóstico simplistas geram informações e conhecimentos simplistas, ou seja, sem valor agregado significativo ao contexto empresarial. Sob esse enfoque, o resultado da pesquisa empírica apontou que, de maneira geral, os colaboradores da Empresa RH encontram-se satisfeitos em quase todos os indicadores motivacionais verificados no estudo. Todavia, constatou-se também em todos os indicadores, uma baixa satisfação para os fatores condicionantes. Assim, acredita-se que é possível buscar uma melhoria, por meio da reavaliação da política de gestão de pessoas, centrando-a essencialmente na valorização da competência profissional.

Para o Indicador Motivacional Visão Individual, foram sugeridas as seguintes ações: implantação e/ou revisão de um novo plano de cargos e salários; proporcionar oportunidades de incentivo salarial a todos os colaboradores; adotar os chamados benefícios flexíveis, proporcionando uma motivação maior entre os colaboradores; idealizar um sistema de recompensas, com a presença das três forças básicas de Vroom: expectativa, instrumentalidade e valência, a fim de obter maior envolvimento e motivação das pessoas no trabalho; oportunizar a promoção funcional; ampliar as ações voltadas para a segurança do trabalho; implantar um instrumento básico de orientação ao colaborador, no qual constem informações gerais sobre a empresa (missão, visão, objetivos, estrutura, finalidade) para se descobrir a “busca do sentido” dos indivíduos perante a organização.

No que se refere ao Indicador Motivacional Visão do Trabalho, indicou-se a articulação dos seguintes projetos: promover um ambiente de trabalho limpo e saudável: processo de revitalização da cultura organizacional, mostrando como a integração e sinergia entre as pessoas melhoram quando os objetivos da empresa são compartilhados entre todos; usar as técnicas de comunicação e de programação pessoal, conforme Programação Neurolinguística (PNL).

Já quanto ao Indicador Motivacional Visão do Ambiente Interno, aconselhou-se: atentar para as necessidades dos indivíduos, por meio de um diagnóstico quantitativo e qualitativo periódico, antes de introduzir qualquer política na área de recursos humanos, no intuito de garantir que aconteça um processo motivacional; delinear perfil vocacional; criar sessões de sensibilização; implantar um projeto de desenvolvimento de chefia (preparação permanente); utilização do modelo Zapp! – ânimo, persistência e poder, como chave para a qualidade e produtividade (Energização/Byham); proporcionar momentos de maior aproximação, com os familiares do funcionário com a empresa, por meio de eventos informais e datas festivas; monitoração do desempenho dos empregados, pretendendo-se, com isso, aperfeiçoar os resultados da organização como um todo. Aconselha-se ainda, a metodologia do *coaching*, que prevê duas etapas: análise do *coaching* e técnica do *coaching*; implantar uma administração do tipo participativa; promover ações de desenvolvimento gerencial; promover programas de treinamentos periódicos, que possam contribuir para o bom exercício da atividade do funcionário no seu dia a dia na Empresa.

As ações sugeridas têm a intenção de motivar os trabalhadores a coparticipar dos desafios competitivos contemporâneos, pois o novo padrão de relações de trabalho que as empresas estão adotando e/ou deveriam adotar apoia-se no tripé formado por estabilidade, participação nos processos decisórios e compartilhamento dos ganhos advindos do aumento da eficiência. Nesse contexto, prevalece a multifuncionalidade, já que há necessidade de conhecimento de todo o

processo produtivo e é valorizada a capacidade criativa de resolução de problemas. O elemento-chave do processo é o comprometimento da gestão empresarial com investimentos permanentes em capacitação, desenvolvimento e treinamento de toda a força de trabalho, incluindo o pessoal de “chão de fábrica”.

Cabe ainda ressaltar, que os Indicadores aqui delineados (visão individual, visão do trabalho, e visão do ambiente interno), são amplos e sistêmicos porque consubstanciam e interligam diversos enfoques motivacionais. Contudo, para ser sinérgicos, multifocais e passíveis de gerar/agregar conhecimento potencialmente efetivo para os trabalhadores, gestores e empresas, devem ser adequados a cada contexto organizacional e aplicados mediante uma perspectiva quantitativa e qualitativa, simultaneamente.

Por fim, os dados analisados e aqui interpretados são parciais, uma vez que o trabalho caracteriza-se como um estudo de caso de natureza predominantemente quantitativa. Nesse aspecto, acredita-se que uma pesquisa do tipo levantamento num setor, comparativa entre setores ou entre outros tipos de organização, possa oferecer importantes elementos que corroborem ou não para a Análise do Comportamento Motivacional dos Indivíduos Organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Manuel Viegas. **Cinco ensaios sobre motivação**. Coimbra, Portugal: Livraria Almedina, 1998.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2002.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- . **Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro**. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1983.
- . **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**. CESUC, ano IV, n.06, 1. sem. 2002.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FLEURY, Maria Tereza L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros**. In: Fernando C. P. Motta; Miguel P. Caldas. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUIMARÃES, Sueli Édi Rufini. **Motivação intrínseca, extrínseca e o uso de recompensas em sala de aula**. In: BORUCHOVITCH, Evelyn; BZUNECK, José Aloyseo. (Org.) **A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.
- HAMPTON, D. R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1990.

HERZBERG, F. **Novamente**: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Orgs.) *Psicodinâmica da vida motivacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MANCINI, Waldemar. **Fatores motivacionais para o trabalho dos servidores fiscais**. Florianópolis: Insular, 1999.

MICHEL, Sandra. **Gestão das motivações**. Porto – Portugal: RÉS-Editora Ltda. 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 17 ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MUCHINSKY, P. M. **Psicología aplicada al trabajo**: una introducción a la psicología industrial y organizacional. Bilbao: Desclée de Brouwer, 1994.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 15. ed.. São Paulo: LTR, 2012.

RIZZATI, Gerson; COLOSSI, Nelson. Clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para o Programa UFSC da Qualidade. In: SILVEIRA, Amélia; COLOSSI, Nelson; SOUSA, Claudia Gonçalves de. **Administração universitária**: estudos brasileiros. Florianópolis: Insular, 1998.

ROBBINS, Stephen P. et al. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

