

## **ASPECTOS MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO – UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA VESTE BEM LTDA<sup>1</sup>**

### *MOTIVATIONAL ASPECTS IN THE WORK ENVIRONMENT – A CASE STUDY IN THE COMPANY VESTE BEM LTDA*

**Edemar Luiz Balbinot<sup>2</sup> e Élio Sérgio Denardin<sup>3</sup>**

#### **RESUMO**

O objetivo, neste artigo, foi evidenciar a compatibilidade de percepção sobre os aspectos motivacionais no ambiente de trabalho, segundo os dirigentes da empresa e dos funcionários. A metodologia empregada compreendeu pesquisa exploratória de revisão de literatura; entrevistas com os dirigentes da empresa; pesquisa descritiva das percepções dos empregados sobre os aspectos motivacionais no ambiente de trabalho, com uso de questionário para a coleta de dados. O estudo de caso foi realizado na empresa Veste Bem, de Santa Maria (RS). Concluiu-se que os funcionários estão motivados com o bom ambiente de trabalho, o bom relacionamento entre colegas e com a direção. Ficou evidenciada a existência de espaço para aperfeiçoar a prática de elogiar, para intensificar o diálogo da direção com seus funcionários e no repassar informações internas ao quadro funcional.

**Palavras-chave:** motivação, comprometimento, responsabilidade.

#### ***ABSTRACT***

*The objective, in this article, was to identify the compatibility of perception about the motivational aspects in the work environment, according to the managers of the company and the employees. It was used an exploratory research of the literature review as the applied methodology; descriptive research of the employees' perceptions about the motivational aspects of the work environment, with the use of a questionnaire to collect data. The case study was made in the company Veste Bem, in Santa Maria (RS). It was concluded that the employees*

---

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação - TFG.

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Administração - UNIFRA.

<sup>3</sup> Orientador - UNIFRA.

*are motivated with the good work environment, the good relationship between workmates and the Direction. The existence of space to improve the practices of praising became evident, emphasizing the dialog of the Direction with the employees and the action of repassing the internal information to the staff.*

**Keywords:** *motivation, compromise, responsibility.*

## INTRODUÇÃO

Nas reuniões dos dirigentes das micros e pequenas indústrias de confecção de roupas da cidade, em mais de uma oportunidade, surgiu o assunto relacionado aos aspectos que interferem, positiva ou negativamente, no grau de motivação dos empregados no ambiente de trabalho. O objeto, neste estudo de caso, é o levantamento dos aspectos motivacionais predominantes no ambiente de trabalho da empresa Veste Bem Ltda.

A empresa foi constituída há quase 20 anos e trabalha com produtos direcionados ao público feminino e masculino. A expansão das atividades da empresa aconteceu a partir da participação em feiras e exposições. Sua área de atuação alcança os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Minas Gerais. Com a implantação do Programa de Qualidade Total (PQT), foi alcançado um bom nível de envolvimento e conscientização dos funcionários com os assuntos relacionados à empresa.

Os objetivos, neste estudo, consistem em verificar os aspectos motivacionais, segundo a percepção dos dirigentes da empresa e conhecer junto aos empregados os aspectos motivacionais predominantes no ambiente de trabalho, evidenciando se há ou não compatibilidade nos aspectos percebidos pelas partes sobre o assunto.

A oportunidade, viabilidade e importância do estudo se justificam pelo tema pesquisado, a partir do interesse que representa para as partes envolvidas: para os dirigentes, que se empenham em aperfeiçoar práticas, procedimentos administrativos e formas eficazes de relacionamento com seus empregados, buscando o crescimento e a continuidade da organização para os trabalhadores, pois a utilização dos resultados do estudo pode contribuir para melhorar as condições no ambiente de trabalho. Com referência à oportunidade, viabilidade e importância, Maurício (1997, p. 27) enfatiza que “a motivação é tudo, tanto para a vida quanto para o trabalho. Pessoas desmotivadas destroem uma empresa, uma família e o mundo”.

De modo geral, quando as pessoas são contratadas para trabalhar numa empresa, naturalmente, elas ingressam motivadas, dispostas a trabalhar e contribuir. São portadoras de vontade e anseios de desempenhar suas atribuições da melhor forma possível, alimentam expectativas de crescer na e com a empresa. Nesse contexto, o ambiente de trabalho pode ser considerado um fator de motivação pelos empregados.

O problema da pesquisa foi formulado a partir da indagação dos dirigentes sobre o que faz com que as pessoas que trabalham na empresa Veste Bem Ltda. se motivem, mas, por vezes, não mantenham o mesmo nível de motivação com o passar do tempo.

O bom ambiente de trabalho na empresa e o bom relacionamento entre os funcionários são as hipóteses motivacionais e a falta de perspectiva de crescimento profissional é tida como a hipótese de desmotivação.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **NECESSIDADES E OS DESEJOS HUMANOS**

Todas as pessoas têm necessidades próprias, que podem ser chamadas de motivos, desejos, aspirações ou objetivos individuais. As necessidades humanas são forças internas, dinâmicas e persistentes que provocam, impulsionam e influenciam cada pessoa. Essas determinam e direcionam seus pensamentos, suas ações e seus comportamentos nos diversos momentos, fases e situações da vida. A motivação está dentro de cada pessoa, ela é interna, pessoal e, como tal, os motivos ou as necessidades são pessoais, próprios, individuais e específicos. Cada pessoa pode sentir e perceber seus motivos, suas aspirações, suas necessidades e seus desejos de maneira diferente em diferentes épocas ou situações (CHIAVENATO, 1999). Para Spitzer (1997), os desejos humanos têm forte potencial para liberar enormes quantidades de força motivacional.

### **CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO**

O conceito de motivação tem sido muito discutido há longa data, porém é ainda de difícil definição. Basta ver como o tema é tratado sob as diversas perspectivas, envolvendo os inúmeros aspectos comportamentais e o enfoque dado pelas diversas teorias.

A exploração do assunto relacionado à motivação surgiu, na década de 30, nas experiências do australiano Elton Mayo. O fundador da escola de relações humanas (uma filosofia oposta aos princípios científicos do trabalho de Taylor) pretendia provar que os trabalhadores não eram motivados apenas pela remuneração, mas também por outros fatores como as condições de trabalho e o apreço das chefias. Nos anos 50, dois autores deram uma contribuição decisiva para esta corrente: Maslow com sua teoria da necessidade e Herzberg com a teoria dos dois fatores. A teoria de Maslow procura estabelecer uma hierarquia de necessidades que comanda os motivos que levam o indivíduo a produzir, deixando para a remuneração uma pequena parcela desses motivos. Herzberg parte da teoria de necessidades de Maslow e estuda os efeitos motivacionais na satisfação dessas necessidades (KWASNICKA, 1997).

Para Spector (2002, p. 198), “a motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento”, isto é, algo como uma força subjacente que explica por que as pessoas assumem um comportamento. O autor explora sua conceituação sob duas perspectivas. A primeira tem a ver com direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. A direção trata da escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis. A intensidade diz respeito ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa e a persistência refere-se ao contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo. Na segunda, a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, isto é, a motivação origina-se nos desejos, nas necessidades ou nas vontades. Por exemplo, algumas pessoas são altamente motivadas a ganhar dinheiro; logo, presume-se que esse alto grau de motivação pode afetar o comportamento para concretizar este objetivo.

Segundo Bergamini (1997), quanto mais o estudo do comportamento motivacional humano é aprofundado, mais claramente é percebido que a motivação de cada um está ligada a um aspecto que lhe é muito caro, isto é, aquele que diz respeito à sua própria felicidade pessoal.

A posição de Gooch e McDowell, citados por Bergamini (1993, p. 38), salienta a origem interna da motivação:

Muito frequentemente as pessoas não fazem aquilo que lhes pedimos, simplesmente porque elas não querem fazer esse tipo de trabalho. A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada

a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar outra, o que ela pode fazer é estimular a outra. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo.

Segundo Goleman (1998), quando a pessoa trabalha fluentemente, a motivação está embutida, o trabalho é um deleite em si mesmo. Explorando outro enfoque, o autor relaciona a motivação e o processo de aprendizagem (treinamento), envolvendo valores, metas e visões das pessoas, levando-as a entender que estarão utilizando a oportunidade de treinamento não apenas para a organização, mas também para o seu próprio desenvolvimento. Para a maioria das pessoas, a simples constatação de que o cultivo de uma determinada capacidade as ajudará a se saírem melhor aumenta seu entusiasmo. Dessa forma, quando elas compreendem que o treinamento pode representar uma oportunidade, aumentando sua competitividade, seja dentro da organização seja no mercado de trabalho, sua motivação cresce.

Contabilizar as conquistas; colocar qualidade em sua vida e em seu trabalho; disciplina; ser eficaz; comprometer-se; criar sua hora da excelência e naquela hora ser efetivamente excelente; fazer um levantamento sobre as qualidades pessoais; trabalhar com metas, são algumas dicas especiais para melhorar a motivação para o trabalho (MAURÍCIO, 1997).

## DIFERENTES TEORIAS MOTIVACIONAIS

Inicialmente, foi realizada a revisão de literatura contemplando as principais teorias sobre a motivação no ambiente de trabalho. A partir da definição dos objetivos do estudo, oportunidade, viabilidade e importância do trabalho e construção das hipóteses de motivação e de desmotivação para os empregados no ambiente de trabalho, os resultados foram abordados com base nas teorias de Maslow, Herzberg, de McClelland e na teoria ERC. De acordo com Spector (2002), as teorias exploradas veem a motivação dos funcionários a partir de perspectivas diferentes.

### **Teoria de Maslow**

A teoria de Maslow tomou como eixo a questão das necessidades humanas, organizadas hierarquicamente. Ela distingue dois tipos de necessidades:

primárias e secundárias. As primárias referem-se às necessidades fisiológicas e às de segurança. As secundárias são as afetivo-sociais, as de estima e as de autorrealização. As primárias formam a base e as secundárias o topo da hierarquia (VERGARA, 2003).

A teoria da necessidade parte do princípio de que os motivos do comportamento humano residem na própria pessoa. Isso significa que a motivação para agir e se comportar tem origem em forças existentes no interior do próprio indivíduo. De acordo com Chiavenato (2000), Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, baseadas em cinco grupos fundamentais, dispostos hierarquicamente, capazes de justificar o comportamento humano, a saber:

a) as necessidades fisiológicas formam o nível mais baixo das necessidades humanas, exigem satisfação cíclica e reiterada e dizem respeito à sobrevivência das pessoas. Exemplo dessas necessidades: fome, sede, sono, abrigo;

b) no segundo nível estão as necessidades de segurança, relacionadas às necessidades de proteção contra ameaças ou perigos reais ou imaginários. Nas organizações, elas assumem importância por conta dos reflexos que se manifestam pela insegurança ou incertezas que podem ser provocadas por ações gerenciais arbitrárias ou decisões incoerentes e inconsistentes. Elas surgem quando as fisiológicas estão relativamente satisfeitas;

c) o terceiro bloco é formado pelas necessidades sociais. No âmbito da vida organizacional, são as necessidades de associação, de participação, de pertencer a um grupo, de troca de amizade e de aceitação por parte dos colegas. Elas surgem na medida em que as necessidades fisiológicas e de segurança se encontram relativamente satisfeitas. Quando este grupo de necessidades não está adequadamente satisfeito, seus reflexos se manifestam em indivíduos resistentes, antagônicos e hostis em relação às pessoas que o cercam. A frustração das necessidades sociais conduz à falta de adaptação social, com impactos negativos na vida das pessoas e da organização;

d) as necessidades do quarto bloco estão relacionadas à autoestima, autoconfiança, aprovação social, desejo de ser reconhecido, de *status*, de prestígio e consideração. Sua satisfação gera sentimentos de valor, força, prestígio, poder e capacidade;

e) ao último bloco pertencem as necessidades humanas de autorrealização, aquelas de nível mais elevado. Essas necessidades estão relacionadas à autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização dos talentos

individuais. Conforme Vergara (2003), esse conjunto de necessidades diz respeito ao desenvolvimento e à realização do potencial de cada pessoa.

Segundo Robbins (2002), Maslow separou as necessidades fisiológicas e de segurança como de baixa ordem e as demais necessidades como de alta ordem. Essa diferença pressupõe que as necessidades de alta ordem são satisfeitas internamente (dentro da pessoa) e as de baixa ordem são, predominantemente, satisfeitas externamente (por coisas, como pagamento, tempo de serviço).

### **Teoria de Herzberg**

Segundo o psicólogo Herzberg, o homem tem duas categorias básicas de necessidades, independentes entre si, interferindo de diferentes maneiras em seu comportamento, chamadas de fatores higiênicos e motivacionais. Os fatores higiênicos, também chamados de manutenção, descrevem o ambiente e tem como função básica impedir a insatisfação com o trabalho. Portanto, eles não provocam crescimento na capacidade de produção do homem, apenas impedem perdas, devido às restrições do trabalho. Os fatores de motivação se traduzem em fontes de satisfação, na medida em que contemplam sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento que uma pessoa pode sentir na realização de um trabalho, superando desafios (CURY, 2000).

Para Spector (2002), a teoria dos dois fatores de Herzberg afirma que a motivação resulta da natureza do trabalho em si e não de recompensas externas ou das condições de trabalho. Os fatores de higiene incluem salário, supervisão, companheiros de trabalho e políticas da organização. Esses fatores podem ser um caminho para levar à insatisfação, embora, em seu melhor grau, eles possam apenas produzir a falta de insatisfação, o que não significa satisfação. Os fatores de motivação se reportam aos aspectos do trabalho que são importantes para as necessidades de crescimento e incluem realização, reconhecimento, responsabilidade e a natureza do trabalho em si. O principal problema da teoria é que a sua estrutura em dois fatores, satisfação *versus* insatisfação no trabalho, não tem encontrado sustentação em pesquisas. A própria pesquisa conduzida por Herzberg é considerada falha por ter se baseado nas descrições pelos funcionários dos eventos satisfatórios e insatisfatórios.

## **Teoria de McClelland**

A teoria de necessidades de McClelland foi desenvolvida por David McClelland e seus associados, enfocando três necessidades: realização, poder e afiliação. As necessidades de realização compreendem o sair-se bem em relação a um conjunto de padrões, de lutar pelo sucesso; as de poder referem-se à necessidade de fazer os outros se comportarem de uma maneira que eles não teriam se comportado e as necessidades de afiliação abrigam o desejo por relações interpessoais amigáveis e próximas (ROBBINS, 2002). Para Vergara (2003), David McClelland argumenta que as pessoas não nascem com essas necessidades, mas elas são adquiridas socialmente, isto é, podem ser aprendidas.

De acordo com Robbins (2002), as necessidades de realização levam algumas pessoas a se esforçarem pela realização pessoal mais do que pela recompensa do sucesso em si, pois são pessoas altamente realizadoras, diferenciando-se dos outros pelo seu desejo de fazerem as coisas de uma forma melhor. Evitam tarefas muito fáceis ou muito difíceis, o que significa que gostam de tarefas com nível de dificuldade médio. Preferem o desafio de trabalhar num problema e aceitar a responsabilidade pessoal pelo seu sucesso ou fracasso, em vez de deixar o resultado nas mãos dos outros. A necessidade de poder refere-se a relações com pessoas, desejo de produzir impacto, de ser influente, ter prestígio e controle dos outros. Essas pessoas preferem estar no controle, lutam sempre para ter influência sobre os outros, direcionam sua preocupação mais para o prestígio do que para um desempenho eficaz. A terceira necessidade, a de afiliação, recebeu menos atenção dos pesquisadores.

## **Teoria ERC**

A Teoria Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC) ou Teoria Existence, *Relatedness*, *Growth* (ERG), de Clayton Alderfer, apresenta três, em vez de cinco níveis de necessidades, organizados em forma de *continuum* e não hierarquizados. Ela foi uma tentativa de corrigir algumas das deficiências da hierarquia das necessidades de Maslow, trazendo, como ideia básica, que as pessoas podem se mover entre uma e outra categoria de necessidades, não só para frente como também para trás e que a não satisfação de necessidades em uma categoria pode afetar as necessidades em outra (SPECTOR, 2002).



A hierarquia de necessidades de Maslow segue uma progressão rígida, como uma escada. A teoria ERC não supõe que exista uma hierarquia rígida em que uma necessidade mais baixa deva ser satisfeita antes de seguir para a de nível superior. Em suma, a teoria ERC argumenta, como Maslow, que necessidades de baixa ordem satisfeitas levam ao desejo de satisfazer necessidades de alta ordem; no entanto, necessidades múltiplas podem estar operando como motivadores ao mesmo tempo. Essa teoria é mais compatível com o conhecimento que se tem de diferenças individuais entre as pessoas, pois variáveis como educação, formação familiar e ambiente cultural podem alterar a importância ou força impulsionadora que um grupo de necessidades tem para um indivíduo em particular (ROBBINS, 2002).

### CICLO MOTIVACIONAL

O ciclo motivacional tem seu início a partir do surgimento de uma necessidade que afeta o estado de equilíbrio do organismo, provocando, conseqüentemente, um estado de desequilíbrio, de insatisfação, de tensão ou de desconforto. Como observado por Chiavenato (2000), quando a pessoa passa para este novo estado, ela é levada a ter uma ação ou um comportamento com a finalidade de alterar a situação:

a) se esse comportamento é eficaz, a pessoa verá satisfeita sua necessidade, livrando-se da tensão. Após satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora de comportamento e o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, ajustando-se novamente ao ambiente;

b) no caso de acontecer a frustração da necessidade, a tensão provocada encontra uma barreira ou um obstáculo para sua liberação. O fato de não encontrar uma saída de forma normal, como acontece quando a necessidade é atendida ou satisfeita, a tensão, que se encontra represada no organismo, procura uma saída indireta para sua manifestação, que pode ser pela via psicológica: agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença, etc. ou pela via fisiológica: tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas, etc.;

c) em outras oportunidades, pode acontecer a terceira situação, representada por uma transferência ou compensação, isto é, deslocada para outro objeto ou situação, de forma que a satisfação de uma outra necessidade reduz ou aplaca a intensidade daquela não satisfeita. Como exemplo, tem-se um bom

aumento de salário ou uma nova sala de trabalho para compensar uma promoção não acontecida a um cargo superior (CHIAVENATO, 2000).

## RESPONSABILIDADE DA MOTIVAÇÃO

Referindo-se a equipes, liderança e comportamento, Chiavenato (1999) destaca que o gerente tem um papel fundamental na motivação das pessoas, incluindo-a entre as principais responsabilidades gerenciais. Para Maurício (1997), os encarregados, os supervisores e os gerentes devem ser peritos em motivação, item de grande valor numa empresa. Para Bergamini (1993), a visão dos teóricos comportamentalistas recomenda que não somente o administrador e o supervisor podem, mas também devem, influenciar o comportamento dos seus subordinados. Portanto, quanto mais eficaz for o líder de um grupo, mais ele conseguirá influenciar o comportamento dos seus liderados, a fim de assegurar as mudanças comportamentais desejadas.

A motivação para agir e comportar-se de determinada maneira se origina nas forças pessoais internas. Por isso, pode-se ressaltar o importante papel dos supervisores, dos gerentes e dos administradores na construção de ambientes empresariais que favoreçam o despertar de verdadeiros motivos para a ação, por meio de práticas administrativas e comportamentais exemplares, exercitando o papel de líderes preocupados não só com as organizações, mas também com o ser humano.

## METODOLOGIA

Com base em entrevista e pesquisa tipo exploratória, junto aos dirigentes da empresa, foram levantados os aspectos que motivam ou não o ambiente de trabalho da empresa, segundo sua ótica de percepção. Na definição do número de entrevistados, para levantamento das percepções sobre os aspectos motivacionais existentes no ambiente de trabalho da empresa, optou-se pela aplicação da pesquisa à totalidade dos empregados presentes na empresa. O questionário foi o instrumento utilizado para a coleta de dados. O método estudo de caso é caracterizado por um estudo intensivo, levando em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. A empresa conta com 17 funcionários e, para identificar os aspectos motivacionais relacionados ao ambiente de trabalho, foram

entrevistados 15 funcionários (dois estavam ausentes por problemas de saúde) em outubro de 2003. Visando a preservar aspectos relacionados à empresa, foi utilizada denominação social fictícia.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa contemplam o perfil dos entrevistados (idade, estado civil, nível de escolaridade e tempo de empresa) e fatores, abordando aspectos motivacionais no ambiente de trabalho, comentados a seguir.

### PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

A maior parte dos funcionários, 60%, se enquadra na idade superior a 45 anos. Com idade entre 36 e 45 anos, estão 20% deles. Até 25 anos de idade, são 13% dos funcionários e, por fim, 7% estão na faixa etária de 25 a 35 anos.

Com referência ao estado civil, os dados mostram que 40% dos funcionários são casados; 33% deles são solteiros; 20% são divorciados e outros 7% são viúvos.

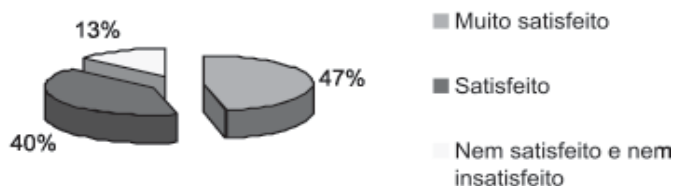
O nível de escolaridade registra que 20% dos funcionários possuem o ensino fundamental completo e 40% deles não concluíram essa etapa do ensino; com grau de instrução relativa ao ensino médio incompleto e completo são 20% e 7% respectivamente e, por fim, 13% dos funcionários têm curso superior incompleto.

O tempo de trabalho dos funcionários, na empresa, tem a seguinte distribuição: 39% trabalham na empresa há menos de 1 ano; 27% estão trabalhando na empresa entre 1 e 5 anos; na faixa de tempo compreendida entre 6 e 9 anos estão 27% dos funcionários e 7% dos trabalhadores têm mais de 15 anos de casa.

### ASPECTOS RELACIONADOS AO COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

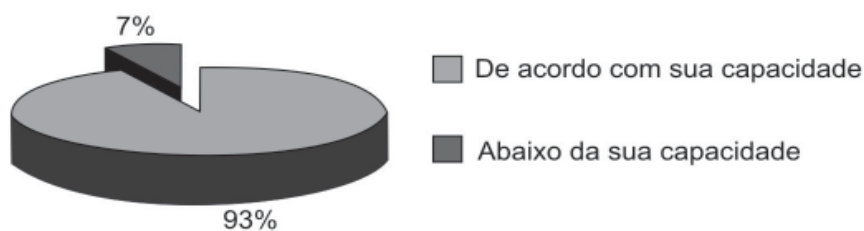
Nos itens a seguir, são abordados os aspectos pesquisados junto aos funcionários que tratam dos fatores do ambiente de trabalho da empresa, os quais dizem respeito ao envolvimento do corpo funcional com as atividades da organização.

De acordo com os dados da figura 1, eleva-se a 87% o percentual dos funcionários que se sentem bem em trabalhar na empresa: 40% deles estão satisfeitos e os outros 47% muito satisfeitos. O grupo remanescente, 13% dos funcionários, não está satisfeito e nem insatisfeito em trabalhar na empresa.



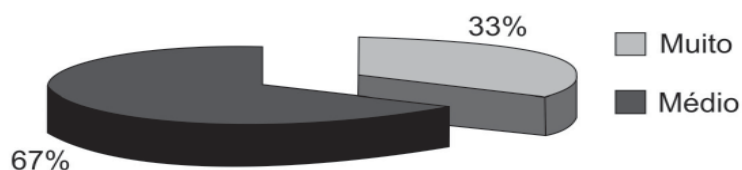
**Figura 1** - Como você se sente trabalhando na empresa?

É muito boa a forma de aproveitamento da capacidade dos funcionários no trabalho, pois 93% dos colaboradores entendem estar desempenhando suas funções de acordo com sua capacidade. Restam apenas 7% com julgamento de que o trabalho que executam está abaixo da sua capacidade (Figura 2).



**Figura 2** - Aproveitamento da capacidade dos funcionários.

Com relação ao grau de sucesso que a empresa vem alcançando, 67% dos funcionários julgam que seu trabalho contribui muito para isso e 33% julgam que sua contribuição está em um nível médio (Figura 3).



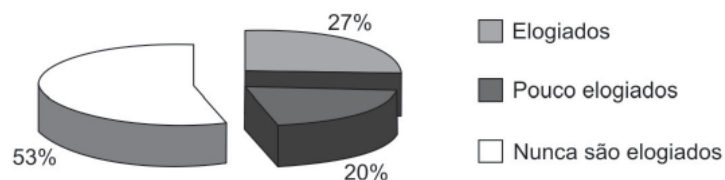
**Figura 3** - Grau de responsabilidade com o sucesso da empresa.

O significativo percentual de empregados (87%) que se sentem bem em trabalhar na empresa; a boa forma de aproveitamento da capacidade funcional (93%) e o grau de responsabilidade com o sucesso da empresa (67%) são fatores que ressaltam o grau de comprometimento dos funcionários com a empresa.

## ASPECTOS QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO

Os aspectos pesquisados junto ao quadro funcional, em outubro de 2003, enfocando fatores motivacionais no ambiente de trabalho da empresa, estão expostos e comentados com base nos dados constantes nas figuras 4 a 8.

A prática de elogiar o funcionário, quando um bom trabalho é executado, evidencia uma boa oportunidade de intensificar esse procedimento, como mostram os percentuais da figura 4, pelos quais, 27% dos funcionários acham que são elogiados apenas quando fazem um bom trabalho e 20% deles julgam que são pouco elogiados; restando, conseqüentemente, 53% com entendimento que nunca são elogiados quando executam um bom trabalho. O fato é que as pessoas gostam do elogio e da admiração, especialmente, quando procedentes dos escalões superiores, como também se sabe que o elogio, feito como um reconhecimento verdadeiro, conduz a um desempenho melhor e mais esforçado no trabalho. A importância de elogiar os trabalhos bem realizados se reflete positivamente na pessoa, como explica Weiss (1991, p. 92): “Saber como está se saindo dá à pessoa a sensação de que você está levando a sério o que ela faz. Você está dando atenção tanto à pessoa como ao trabalho. Tudo isso aumenta a autoestima e a sensação de importância da pessoa”.



**Figura 4** - Elogios na realização do trabalho.

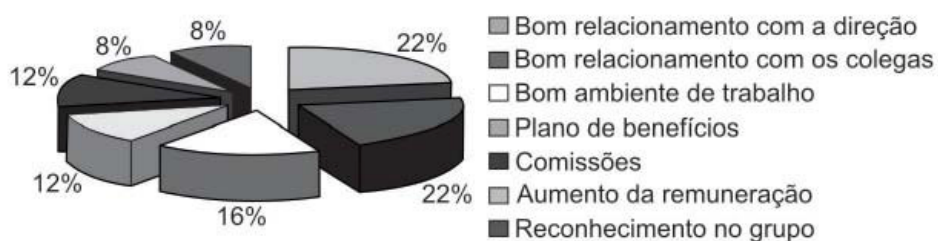
Os dados da figura 5 mostram que o bom ambiente de trabalho da empresa, com 39%; a oportunidade de realização profissional, também com 39% e a segurança e estabilidade no emprego, com 13%, representam, juntos, 91% de preferência entre os fatores de maior atrativo para trabalhar na empresa. Os demais itens, distribuídos

entre o reduzido percentual de 9%, exercem papel secundário na composição dos fatores evidenciados.



**Figura 5** - Maior atrativo para trabalhar na empresa.

Com relação aos fatores motivacionais que levam os funcionários a produzir mais no trabalho, três deles representam 60%, sendo o bom relacionamento com a direção e com os colegas, responsáveis, cada um deles, por 22% e o bom ambiente de trabalho com percentual de 16%. O segundo bloco de fatores está constituído pelos benefícios, compreendendo o plano odontológico e as comissões sobre a produção, cada fator com 12%. Os dois conjuntos de itens comentados expressam o significativo percentual de 84% de fatores reconhecidos pelos funcionários como motivacionais, isso confirma a hipótese do estudo e evidencia a adequada percepção dos administradores da empresa sobre o bom ambiente de trabalho existente na organização (Figura 6).

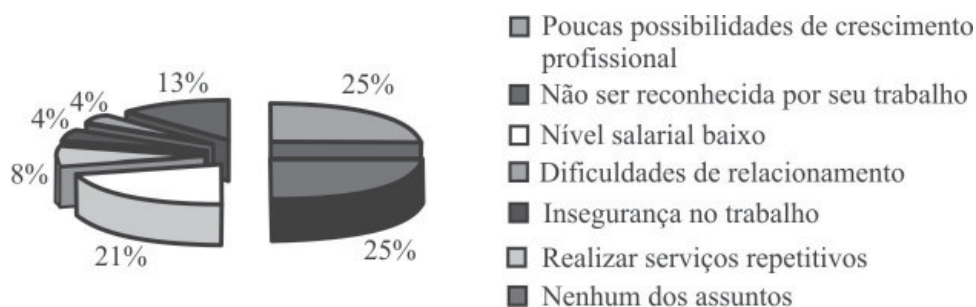


**Figura 6** - Fatores motivacionais.

No campo dos fatores de desmotivação, conforme dados apresentados na figura 7, os três principais alcançam índices que representam 71% e estão assim distribuídos: 25% para as poucas possibilidades de crescimento profissional, confirmando o acerto sobre a hipótese da administração de que este aspecto se revelaria como fator de desmotivação para os funcionários; 25% por não serem reconhecidos por seu trabalho e 21% pelo baixo salário. Para 13% dos funcionários,

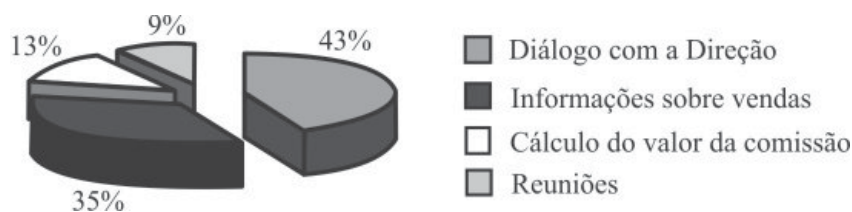
inexistem fatores desmotivacionais. Dificuldades de relacionamento, realização de tarefas repetitivas e insegurança no trabalho revelaram-se insignificantes percentualmente.

O cruzamento de índices simultâneos de poucas possibilidades de crescimento profissional; não ser reconhecido por seu trabalho e nível salarial baixo (Figura 7) trazem o conteúdo da Teoria ERC, que explora a ideia de que as pessoas se movem entre uma e outra categoria de necessidades ao mesmo tempo. Esses registros se contrapõem à progressão hierárquica rígida em que uma necessidade mais baixa deva ser satisfeita antes de seguir para a de nível superior, como é defendido pela teoria de Maslow, no qual os salários estão situados no segundo nível de necessidades e os demais fatores estão no quarto bloco que se refere à estima.



**Figura 7** - Aspectos desmotivacionais.

Maiores oportunidades de diálogo com a direção da empresa; repasses de informações sobre o andamento de pedidos e vendas dos produtos são as duas principais ações que podem ser exploradas no campo das sugestões deixadas pelos funcionários, pois os dois temas respondem por 78% dos assuntos sugeridos pelos empregados para serem tratados com maior freqüência (Figura 8). Examinar novas maneiras de calcular os valores da comissão e a realização de maior número de reuniões complementam a abordagem de práticas sugeridas pelos funcionários.



**Figura 8** - Assuntos para serem tratados com mais freqüência.

Segundo Marins Filho (1994), o fato de dizer aos funcionários como estão os negócios, quais as reais perspectivas que a empresa encontra no mercado,

quais as chances de crescimento, “riscos” que está enfrentado, como estão os resultados, etc. é uma maneira eficaz de eliminar fatores que podem comprometer a qualidade e produtividade.

## CONCLUSÕES

O resultado da pesquisa realizada revela bom grau de motivação do quadro funcional da empresa Bem Vestir, espelhado no bom ambiente de trabalho; bom relacionamento entre colegas e bom relacionamento com a direção. Esses são os principais aspectos que contribuem para o clima organizacional favorável na empresa, evidenciando o fato de que a maioria dos funcionários sente-se bem em nela trabalhar.

As hipóteses do estudo se confirmaram no bom relacionamento entre os funcionários e no bom ambiente de trabalho, como fatores de motivação e as poucas possibilidades de crescimento profissional na empresa como o aspecto de desmotivação. Bom relacionamento da direção com os funcionários, plano de benefícios e as comissões são aspectos positivos que emergiram deste trabalho. Ser reconhecido ou elogiado por trabalhos bem executados; divulgar informações internas sobre a empresa e mais oportunidades de diálogo da direção com os funcionários merecem atenção dos administradores, pois sua implementação poderá proporcionar melhorias no ambiente de trabalho da organização.

No estudo, alcançaram-se os objetivos ao revelar os aspectos positivos relacionados ao ambiente de trabalho, que merecem ser mantidos e aperfeiçoados. Poderá também contribuir-se para aperfeiçoar outras áreas que apresentam oportunidades de melhorias, como a intensificação do diálogo da direção com seus funcionários, a divulgação de informações internas e a exploração, na intensidade adequada, da prática de elogiar, sempre que os funcionários apresentarem desempenho que mereça esse comportamento.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.



\_\_\_\_\_. **Recursos humanos** – Edição compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MAURÍCIO, Ricardo. **O lado mais humano da qualidade**. Porto Alegre: Sucesso, 1997.

MARINS FILHO, Luiz A. **Socorro: preciso de motivação**. 11. ed. São Paulo: Harbra, 1994.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2002.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização**. São Paulo: Futura, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WEISS, Donald. **Motivação & resultados: como obter o melhor de sua equipe**. 4. ed. São Paulo: Nobel, 1991.