

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

EDIELLY NUNES DIAS

**MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÕES DO GESTOR E
DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA “X” NA CIDADE DE
DOURADOS/MS**

DOURADOS/MS

2014

EDIELLY NUNES DIAS

**MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÕES DO GESTOR E
DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA “X” NA CIDADE DE
DOURADOS/MS**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Palhares Galão

Co-Orientadora: Prof^ª: Dr^ª. Nathália de Fátima
Joaquim

Banca Examinadora:

Professor: Dr. Clandio Ruviaro

Professora: Dr^ª. Vera Luci de Almeida

Dourados/MS

2014

MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÕES DO GESTOR E DOS
FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA “X” NA CIDADE DE DOURADOS/MS
EDIELLY NUNES DIAS

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Presidente

Dr. Fabiano Palhares Galão

Avaliador(a)

Dr. Clandio Ruviano

Avaliador(a)

Dr^a. Vera Luci de Almeida

DEDICATÓRIA

Dedico esta obra, bem como todas as minhas conquistas à minha mãe Marly Nunes Lopes Dias, ao meu pai Ercides Carlos Dias e ao meu irmão Ercides Carlos Dias Junior, os quais sempre estiveram ao meu lado, me apoiando e incentivando a NUNCA desistir.

Esta vitória é muito mais de vocês do que minha!!!

Amo vocês infinitamente, minha família amada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu Deus maravilhoso, que sempre ouviu minhas orações, e SEMPRE me deu forças para seguir o meu caminho. É com lágrimas nos olhos e com o coração cheio de amor que te agradeço Senhor, pela oportunidade de estudar e ser graduada no curso que sempre sonhei. Se não fosse a minha fé em ti, as coisas teriam sido muito mais difíceis, mas tu não me abandonaste. Obrigada Senhor Jesus, meu eterno salvador.

À minha querida mãe Marly Nunes Lopes Dias, mulher guerreira, de fibra, que sempre me ajudou, com seu amor, carinho e proteção. Seu colo sempre me confortou quando as coisas pareciam não dar certas. Mãe você é a minha rainha, obrigada pelo seu amor e dedicação à nossa família, você é o meu maior exemplo de vida. Eu te amo e te admiro demais.

Ao meu pai, que é meu herói, homem de garra, trabalhador, com uma experiência de vida única. Aquele que me ensinou o que é música boa de verdade e que quando eu vim pra Dourados/MS me fez guardar três palavras que sempre levarei em meu coração: RESPONSABILIDADE, HUMILDADE E SINCERIDADE. Fique tranquilo paizinho que jamais me esquecerei desses ensinamentos. Te amo pra todo sempre.

Ao meu irmão e amigo Ercides Carlos Dias Junior, que é o meu maninho lindo, rapaz forte, dedicado, estudioso e muito muito inteligente. Obrigada meu bebê por seu carinho, amizade e companheirismo, obrigada pelos incentivos e por se espelhar em mim. Você é meu tesouro, te amo!

À minha avó Iva Nunes, que foi minha segunda mãe, no qual sempre cuidou de mim, desde o meu nascimento e até hoje contribui para minha formação. Vózinha agradeço a Deus por tê-la em minha vida e por dividir contigo esse momento mais que especial. Te amo minha veíña!

À minha tia e amiga Silvia Budib, pelo apoio, carinho e amor para comigo. Você nunca se esqueceu de mim e sempre me colocou em suas orações. Te agradeço imensamente por tudo. Deus lhe abençoe sempre, tú és muito abençoada. Você é de Deus!

À minha melhor amiga Patrícia Amaral da Silva, que sempre esteve ao meu lado, enxugou minhas lágrimas nos momentos mais difíceis, e nunca me deixou, mesmo com a distância. Patty, você é a minha irmã, te amo demais e tenha certeza que sempre estarei com você, assim como sempre esteve comigo. Somos irmãs de alma e coração.

Às minhas amigas da faculdade Marília Balbueno de Almeida, Andressa Lescano Canhete e Camila Moreira Meireles, pelas risadas, pelos momentos únicos e por sempre estarmos juntas, mesmo nos momentos de turbulências. Carregarei-las para sempre em meu coração.

Ao meu amigo e colega de classe, Eder Correia, o qual sempre se mostrou prestativo em me ajudar, compartilhando assim dos seus ensinamentos. Obrigada querido, você foi um grande amigo.

Ao meu orientador Prof. Dr. Fabiano Galão, pela paciência, compreensão e pelo apoio nessa jornada.

À minha co-orientadora Profa. Dra. Nathália de Fátima Joaquim, por toda contribuição, dedicação e ensinamentos repassados. Obrigada pelos valiosos conhecimentos e principalmente por sua doçura em que conduziu esse trabalho.

Aos professores da banca, Profa. Dra. Vera Luci de Almeida e Prof. Dr. Clandio Ruviano pelo carinho e pelos conselhos, seus direcionamentos me ajudaram grandemente. Sou muito grata a cada um de vocês.

Ao coordenador Prof. Dr. José Jair Viana, pela paciência e companheirismo, principalmente nos projetos de apoio à permanência. Você foi um grande amigo. Obrigada por seus ensinamentos.

Por fim, ao meu namorado, amigo, companheiro e futuro esposo Rogério Gonçalves Machado, por todo amor, carinho, dedicação e companheirismo. Sem você nada disso seria possível. Você foi e é a minha fortaleza, aquele que sempre me incentiva e sempre está ao meu lado. Obrigada pelos conselhos e apoio que são muito valiosos e únicos. Esta conquista também é sua meu amor. Que Deus continue nos abençoando e nos iluminando, principalmente à nossa futura família. Sem dúvida, nossos filhos terão um grande exemplo de pai. “Não importa o tempo que passar eternamente vou te chamar de AMOR”.

À todos, meu muitíssimo obrigado de coração!

“Bom mesmo é ir à luta com determinação, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve. E a vida é muito bela para ser insignificante”.
(Charles Chaplin)

RESUMO

A presente pesquisa teve por objetivo analisar os procedimentos relacionados à gestão estratégica de pessoas, motivação e o comportamento organizacional utilizados em uma determinada empresa, sediada na cidade de Dourados-MS, denominada nesse trabalho como Empresa X. Além disso, analisaram-se os assuntos relacionados ao tema proposto, tanto sob a ótica da alta administração quanto a do funcionário. O problema de pesquisa foi: O que motiva os funcionários da Empresa “X” no ambiente organizacional? Na elaboração do trabalho foi desenvolvida, primeiramente uma revisão teórica na literatura relacionada ao tema proposto em que foram pesquisados aspectos relacionados à motivação, gestão de pessoas, e comportamento. Nos procedimentos metodológicos, envolveu-se uma pesquisa empírica que teve como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada realizada com o gestor e funcionários da empresa “X”. Como técnica de análise dos dados optou-se pela análise de conteúdo. Os resultados apontaram que os principais fatores que motivam os funcionários são: boa remuneração, relação interpessoal e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido. Produtividade, qualidade de vida no trabalho e oportunidade crescimento profissional foram os mais citados tanto pelo gestor quanto pelos funcionários como elementos principais da motivação na empresa. Apresentou-se uma proposta para pesquisas futuras a oportunidade de analisar de que forma é possível aumentar a satisfação e a motivação de funcionários.

Palavras-chave: Motivação. Comportamento Organizacional. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the procedures related to strategic people management, motivation and organizational behavior used in a particular company, headquartered in Golden, MS, called this work as Company X. In addition, we analyzed the issues related to the theme, both from the perspective of senior management as the official. The research problem was: What motivates employees of the Company "X" in the organizational environment? In preparing the work was developed, primarily a theoretical review the literature related to the theme proposed in which they were surveyed aspects related to motivation, people management, and behavior. In the methodological procedures, involved an empirical study had the semi-structured interview data collection technique performed with the manager and employees of the company "X". As the data analysis technique was chosen content analysis. The results showed that the main factors that motivate employees are: good pay, interpersonal relationship and recognition for their work. Productivity, quality of work life and professional growth opportunity were the most cited both by the manager as by the employees as key elements of motivation in the company. Presented a proposal for future research the opportunity to examine how it is possible to increase the satisfaction and motivation of employees.

Keywords: Motivation. Organizational Behavior. People Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Pirâmide de Maslow	20
Figura 2 - Elementos-chave do Comportamento Organizacional	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Modelo de qualidade vida no trabalho.....	22
Quadro 02 – Categorias de análises.....	36
Quadro 03 – Sujeitos da pesquisa no critério de entrevista.....	37
Quadro 04 – Fatores higiênicos e motivadores	37
Quadro 05 – Práticas Administrativas que geram motivação	40
Quadro 06 – Síntese da análise dos dados da empresa “X”	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivo Específico.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 REVISÃO TEÓRICA	18
2.1 ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES E A ABSORÇÃO DE CONTEÚDOS PELA GESTÃO DE PESSOAS.....	18
2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS	19
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO BRASIL	22
2.4 MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	24
3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	28
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
4.1 NATUREZA DA PESQUISA	29
4.2 MÉTODO DE PESQUISA.....	30
4.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	31
4.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS	32
4.5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	33
4.6 ANÁLISE DO ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS GESTORES E AOS FUNCIONÁRIOS.....	36
4.7 SUJEITOS DA PESQUISA	37
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	37
5.1 Fatores motivacionais.....	37
5.2 Ser produtivo.....	41
5.3 Qualidade de vida no trabalho.....	43
5.4 Oportunidades de crescimento profissional	46
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
6.1 Limitações encontradas.....	50
6.2 Sugestões para pesquisas futuras.....	50
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A – ENTREVISTA COM O GESTOR	55
APÊNDICE B – ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS	56
ANEXO A – CONSENTIMENTO INFORMADO.....	57

1 INTRODUÇÃO

Segundo Lacombe (2005), toda organização exerce suas atividades diariamente em busca da realização de suas metas e objetivos e, com isso, busca-se soluções para que suas equipes sejam mais produtivas, focadas e conseqüentemente motivadas em suas tarefas. Quando se cita produtividade e foco nos objetivos estratégicos de qualquer organização, lembra-se instintivamente da “palavrinha” que encanta os ouvidos de qualquer indivíduo: motivação.

Para Maslow (1943), o homem se motiva quando todas as suas necessidades são supridas de forma hierárquica. O autor organiza tais necessidades da seguinte forma: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais de amor, necessidades de estima e por fim e a necessidade de realização.

De acordo com Maximiano (2000) a motivação é derivada da palavra em latim *MOVERE*, que significa mover para realizar determinada ação. Para Sievers (1990), a motivação deixou de ser uma concepção científica para ajudar a entender o homem na sua constituição individual e transformou seus atos de forma consciente para influenciar o comportamento humano.

A concepção de motivação é muito complexa, pois não existe uma regra geral. São ações diversas, que contemplam um universo de vários fatores, conforme a atividade empresarial, o perfil de cada colaborador, que pode produzir o desempenho tanto positivo quanto negativo (ROSE, 2005).

Segundo Vroom (1997), tanto sob o ponto de vista da alta administração, como dos trabalhadores, a realização ou êxito é um tipo de motivação que não nasce sozinho, depende tanto da tecnologia utilizada, como do desempenho exercido pelas pessoas que trabalham na empresa.

Por outro lado, Ribeiro (2006) relata que a motivação é algo que caracteriza a força interna que pode levar alguém a determinada forma de comportamento, é um recurso de grande valor para as pessoas atingirem os objetivos propostos pelos seus interesses.

Já para Motta e Vasconcelos (2006) não é possível motivar uma pessoa, pois a motivação é própria do indivíduo. A motivação que existe em determinada pessoa é diferente da que existe em outra.

Ainda sobre o contexto da motivação, Gil (1994, p. 160) afirma que os “[...] empregados passam muitas horas dentro da empresa. Se as oito ou mais horas puderem ser agradáveis, as pessoas se sentirão mais motivadas e conseqüentemente mais envolvidas com

os objetivos da empresa". Um maior envolvimento com a empresa pode gerar um maior comprometimento, o que pode refletir em aumento da produtividade.

Baseado nas diversas visões já apresentadas, o presente trabalho seguirá a linha ideológica proposta pelo autor Vroom (1997), a fim de analisar como a motivação se manifesta ou é estimulada no interior da organização, sob a ótica tanto dos funcionários quanto da alta administração da motivação sob a ótica dos funcionários e da alta administração.

Em relação ao Comportamento Organizacional (CO) Wagner III e Hollenbeck (1999), afirmam que é como uma disciplina que ajuda a prever, explicar, compreender e por fim, modificar o comportamento humano nas organizações.

Tomando como base o exposto, este trabalho pretendeu abordar a temática motivação no comportamento organizacional (CO), por meio de um breve resgate nas literaturas que abordam o tema, contextualizando com os dias atuais. Este estudo terá como enfoque a ótica da alta administração e dos funcionários sobre o tema, priorizando a análise dos pontos em comum ou não.

1.1 PROBLEMA

Diante do exposto, esta pesquisa tratou do seguinte problema: **O que motiva os funcionários da Empresa “X” no ambiente organizacional?**

Para responder a esta problemática, foi feita uma investigação empírica por meio de uma pesquisa de campo, onde se buscaram dados importantes já encontrados por outros pesquisadores do mesmo tema, que consiste em uma pesquisa qualitativa na empresa “X”, sediada na cidade de Dourados/MS.

1.2 OBJETIVOS

A definição dos objetivos de pesquisa auxilia o pesquisador na determinação e orientação do que se pretende atingir. Neste sentido, os objetivos estão divididos em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os principais fatores que motivam o funcionário da empresa X no ambiente organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar como os funcionários da empresa X acreditam que influenciam no desempenho da empresa, a partir da sua motivação.
- Analisar como a alta administração da empresa X utiliza a motivação do funcionário em prol de uma maior produtividade.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para Kruger (2012), todo administrador, gerente e/ou proprietário de qualquer empresa, deve despertar e manter a motivação dos seus subordinados a fim de se atingir os objetivos e metas.

Os mercados possuem oscilações continuamente e, com isso, as empresas se adaptam às mudanças. Mas, é sabido que nem sempre as empresas provocam a motivação pensando apenas no bem-estar do funcionário, pelo contrário, visa à obtenção de lucros e crescimento de mercado (MARIANI; SILVA, 2004).

A motivação para o trabalho tem sido tema de vários estudos acadêmicos, dentre estes, tem se procurado estabelecer relações entre a motivação e algumas variáveis, procurando saber se a mesma impacta ou não na produtividade.

Com este trabalho, buscou-se ressaltar a importância do tema para acadêmicos e gestores interessados e que atuam sob esta perspectiva, a compreenderem melhor sobre o comportamento organizacional. Verificou se a motivação individual contribui ou não para um diferencial competitivo nas organizações.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi dividido em capítulos: no primeiro foi feita uma introdução ao tema proposto, apresentando em seguida o objetivo geral e objetivos específicos e, por fim, a justificativa da pesquisa e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, são apresentadas as diversas visões dos principais autores na literatura a respeito do tema, para direcionar a lógica e raciocínio da pesquisa.

No terceiro, há uma descrição da empresa, apresentando de forma clara e objetiva seu histórico.

No quarto, estão descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, que englobam a abordagem, método de pesquisa, método de coleta e método de análise de dados, método da coleta e análise de dados das informações adquiridas ao longo da pesquisa.

No quinto, são apresentados os resultados e discussões de tudo que foi coletado com os pesquisados.

Por fim, o sexto e último capítulo contém as considerações finais, englobando de forma geral tudo que foi estudado e a resposta final para o problema de pesquisa e objetivos geral e específicos, mencionados no início deste estudo.

2 REVISÃO TEÓRICA

O presente capítulo visa apresentar o contexto em que a pesquisa está inserida, descrever o histórico sobre os temas gestão estratégica de pessoas, motivação e comportamento organizacional, desde o seu surgimento até os dias atuais.

2.1 ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES E A ABSORÇÃO DE CONTEÚDOS PELA GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Tavares (2005), gestão estratégica tem por objetivo reunir o planejamento estratégico e sua implementação em apenas um processo e também garantir as mudanças organizacionais e a participação dos vários níveis responsáveis pelo processo decisório.

O Planejamento Estratégico de Recursos Humanos (PERH) surgiu na década de 80, e foi desenvolvido por meio de duas abordagens. A primeira abordagem ficou conhecida como o *Michigan Concept*, que define o PERH como a ligação de missão, estratégia e Recursos Humanos (RH). A segunda abordagem, o *Harvard Concept*, define a perspectiva da gestão de recursos humanos, enfatizando o papel de interventor no planejamento estratégico (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Teixeira (2005) relata que gestão estratégica de pessoas é feita por empregados que somam gradativamente para as empresas e com isso reproduzem um importante diferencial competitivo.

Para Dutra (2002, p.17) a gestão de pessoas é:

um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realiza-las ao longo do tempo.

Já para Lacombe (2005), o planejamento de recursos humanos é o responsável pela formação de uma equipe eficaz, adquirir pessoas qualificadas, e verificar o que elas necessitam fazer para atingir os objetivos traçados no planejamento estratégico.

Para Bergamini (1997), antes da Revolução Industrial, o uso das punições era a principal maneira de motivar um indivíduo e com isso impor o medo de forma generalizada. E, quando as máquinas tomaram o lugar dos artesãos, começaram os primeiros estudos sobre as formas de se administrar uma organização.

A administração científica foi lançada por Taylor (1986, p. 54) que observou que "em quase todas as artes mecânicas, a ciência que rege as operações do trabalho é tão vasta e

complexa que o melhor trabalhador adaptado a sua função é incapaz de entendê-la, quer por falta de estudo, quer por insuficiente capacidade mental".

Lacombe (2005) afirma que Taylor e os demais teóricos da escola de Administração Científica não se importavam com a motivação nas empresas, mas sim em encontrar condições adequadas de trabalho, tais como, a iluminação, ventilação, remuneração em função da produção do empregado, a altura das bancadas, o espaço físico, entre outros fatores.

Conforme Taylor (1986), um dos principais objetivos da Administração Científica foi buscar a melhoria do trabalho do empregado, melhorando assim, a produtividade e aumento a satisfação ao empregador.

Para Lacombe (2005), foram efetuados estudos importantes sobre a motivação a partir da década de 30 e, com isso, surgiu a Teoria das Relações Humanas, que teve como principal ênfase a satisfação das pessoas nas empresas.

A Escola das Relações Humanas surgiu na tentativa de humanizar o trabalho, de libertar o empregado de sua condição de escravo da produção e se tornar uma pessoa mais humanizada. Mas, a ideia do *homo social* era associada como algo comportamental, ou seja, o empregado continuou escravo sem poder agir ou pensar (BUENO, 2002).

De acordo com Motta (2009) os autores da Escola de Relações Humanas possuem semelhanças em comum com os autores clássicos: eles consideram o ser humano com um ser passivo/indiferente, e todos reagem da mesma maneira aos estímulos que são submetidos dentro da organização.

2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Com o surgimento da Escola de Relações Humanas, houve uma preocupação com as pessoas dentro das organizações e com isso a motivação tornou-se um fator importante a ser estudado e implementado.

Segundo Maslow (1943), há cinco (5) níveis ou estágios de motivação divididos em necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização, conceituadas como:

- Necessidades fisiológicas – São as necessidades básicas de um indivíduo, situadas no nível mais baixo da pirâmide. São: necessidade de alimentação, de descanso, abrigo, de atividade física, sexo, entre outras. Assim que são satisfeitas, o indivíduo já pensa em outras.

- Necessidades de segurança – São as necessidades de proteção contra ameaças, doenças, de segurança íntima, de proteção, afeição.
- Necessidades sociais – São as necessidades de amizade, afeto e convívio social.
- Necessidades de estima – Necessidades de estima tanto por o indivíduo como por parte dos outros. Esta relacionada com necessidade de poder.
- Necessidade de auto realização – É considerada a necessidade mais elevada da pirâmide e originam-se da cultura e da educação da pessoa. É a necessidade que de autodesenvolvimento.

A Figura 1 apresenta passo a passo dessas necessidades, conforme consta:



Figura 1: Pirâmide de Maslow

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado Maslow (1943).

Percebe-se que, a teoria da motivação humana de Maslow busca integrar os aspectos biológicos, psicológicos e sociais do ser humano (AGUIAR, 2002).

Após a Teoria de Maslow, surgiu uma nova teoria sobre a motivação – A Teoria proposta por, Herzberg (1968) que, segundo Vergara (2005) surgiu na década de 60, que veio com intuito de explicar dois fatores do comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais.

Os fatores higiênicos são extrínsecos, ou seja, no que diz respeito ao ambiente de trabalho, pois segundo esta teoria, salários, condições físicas, benefícios sociais contribuem para que o indivíduo esteja sempre motivado. Já os fatores motivacionais são intrínsecos, pois

estão relacionados à auto realização, ou seja, quando ela existe há motivação (VERGARA, 2005).

Os fatores motivadores, segundo Herzberg (1968) são:

- Realização: resultados obtidos com o próprio trabalho, ao finalizar uma tarefa;
- Reconhecimento pela realização: recebimento de um reconhecimento público;
- O trabalho em si: tarefas que provocam satisfação no colaborador;
- Responsabilidade: pelo seu próprio trabalho ou do trabalho de outros;
- Desenvolvimento pessoal: status, posição social;
- Possibilidade de crescimento: melhora do cargo ou responsabilidade dentro da organização.

Os fatores higiênicos de Herzberg (1968) são:

- Supervisão: disposição para passar e ensinar as tarefas e delegar as responsabilidades;
- Políticas empresariais: normas e procedimentos utilizados pela organização;
- Condições ambientais: ambiente físico e psicológico do grupo e das pessoas;
- Relações interpessoais: transações pessoais entre todos da organização;
- Status: forma pela qual se é visto pelos outros dentro da organização;
- Remuneração: valor pelo qual se recebe pelo trabalho.

Além desses fatores há mais um apresentado por Trierweiller, conforme consta:

- Vida pessoal: aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal (TRIERWEILLER, 2004).

Posteriormente, segundo Vergara (2005) a teoria proposta por McClelland veio argumentar três novas necessidades: poder, afiliação e realização, pois não se nasce com tais necessidades, elas são adquiridas socialmente. Poder corresponde a *status*, a afiliação diz respeito ao afeto pelas pessoas e a realização é, conseqüentemente, a autoestima e auto realização do indivíduo.

Gooch e McDoweel (1988, p. 51) abordam uma crítica sobre essas teorias: “muito frequentemente, as pessoas não fazem aquilo que lhes pedimos que façam, simplesmente porque elas não querem fazer esse tipo de trabalho”.

Após esses fatores outro modelo que contribui para que os funcionários de qualquer empresa estejam motivados é o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Segundo Fernandes (1996, p. 35)

Qualidade de vida no trabalho pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultados de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

O Quadro 01 relata o modelo de qualidade de vida no trabalho:

Crítérios	Indicadores De QVT
1- Compensação Justa e Adequada	Equidade Interna E Externa Justiça Na Compensação Partilha Dos Ganhos De Produtividade Proporcionalidade Entre Salários
2- Condições De Trabalho	Jornada De Trabalho Razoável Ambiente Físico Seguro E Saudável
3- Uso E Desenvolvimento De Capacidades	Autonomia Autocontrole Relativo Qualidades Múltiplas Informações Sobre O Processo Total Do Trabalho
4- Oportunidade De Crescimento E Segurança	Possibilidade De Carreira Crescimento Pessoal Perspectiva De Avanço Salarial Segurança De Emprego
5- Integração Social Na Organização	Ausência De Preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso Comunitário
6- Constitucionalismo	Direitos De Proteção Do Trabalhador Privacidade Pessoal Liberdade De Expressão Tratamento Imparcial Direitos Trabalhistas
7- O Trabalho E O Espaço Total De Vida	Papel Balanceado No Trabalho Estabilidade De Horários Poucas Mudanças Geográficas Tempo Para Lazer Da Família
8- Relevância Social Do Trabalho Na Vida	Imagem Da Empresa Responsabilidade Social Da Empresa Responsabilidade Pelos Produtos Práticas De Emprego

Quadro 01 – Modelo de qualidade de vida no trabalho

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado Walton (1973).

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO BRASIL

Para Albuquerque (1987) o estudo da Administração de Recursos Humanos (ARH) no Brasil é um caso bastante peculiar e há um crescente entendimento por parte dos pesquisadores e profissionais da área.

Segundo Lacombe e Tonelli (2001, p. 8) “as políticas e práticas de RH, ainda pouco sofisticadas e diversificadas, também não são claramente formuladas ou sistematizadas”.

A partir dos anos 90, surgiu um novo significado assumido pela ARH: a vantagem competitiva. O papel das pessoas dentro das empresas passa a ser um fator importante para a obtenção de vantagem no negócio. Se a estratégia é a diferenciação para a garantia de

vantagem competitiva, a ARH é a responsável por garantir que as pessoas sejam também fonte de vantagem competitiva (FISHER, 1998).

Chandler (1962) destaca a necessidade da implementação de estratégias à organização, porém não foi definido um modelo adequado de gestão de pessoas às estratégias das empresas.

Posteriormente, Galbraith e Nathanson (1978) apresentam uma nova análise sob a pesquisa de Chandler em *Strategy implementation: the role of structure and process* (A implementação da estratégia: o papel da estrutura e processo), na qual há um alinhamento entre a estrutura organizacional e as estratégias, a gestão de pessoas, medidas de desempenho, remuneração e plano de carreiras.

Mascarenhas (2009) relata que a partir dessas pesquisas, o modelo de gestão de pessoas passa a ser considerado um subsistema organizacional que deve envolver-se com outras áreas da organização, para encarar os desafios surgidos pelo ambiente externo ou interno.

O alinhamento estratégico da gestão de pessoas deveria permitir uma mobilização das pessoas para a execução dos objetivos e estratégias propostos pela alta administração nas organizações (TICHY et al., 1982; MINTZBERG et al., 2000).

Para Mascarenhas (2009) o alinhamento externo diz respeito à adequação do modelo de gestão de pessoas às eventualidades relacionadas a ele, os desafios do ambiente competitivo para uma formulação da estratégia organizacional.

Assim, Beer (1984, p. 5) afirma que,

uma firma tem uma estratégia externa – a maneira escolhida de se competir no mercado. Ela precisa também de uma estratégia interna [de gestão de pessoas] para determinar como seus recursos humanos serão admitidos, desenvolvidos, motivados e controlados. (...) Uma das implicações desta perspectiva é que as estratégias externa e interna devem estar relacionadas.

Mascarenhas (2009) ainda afirma que, o alinhamento interno diz respeito à necessidade do modelo de gestão de pessoas alocar todas as suas forças internamente, junto com as estratégias e o modelo organizacional.

Paschini (2006) relata que, existem três pilares que constituem um grande desafio da área de RH: (1) a compreensão da estratégia da empresa; (2) o gerenciamento de uma cultura organizacional que seja sustentável a essa estratégia e; (3) a definição de políticas e ferramentas de RH que reforcem a cultura e estratégia do negócio. Cabe ressaltar que identificar como os funcionários e a alta gerência interpretam esses pilares é o que sustenta esta pesquisa.

2.4 MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Para o ramo da psicologia, a motivação é como uma energia psicológica que coloca em movimento o organismo humano. Para Fiorelli (2003, p. 101) “o homem move-se para completar o que lhe falta”.

Robbins (2005) afirma que, estar motivado é ter ânimo para executar as atividades necessárias para o alcance dos objetivos e metas propostos pela organização, que conseqüentemente, levará à satisfação do indivíduo, seja pelo recebimento de alguma recompensa ou pelo simples fato de ter colaborado com a empresa.

Segundo Bergamini (1993, p.19),

a motivação cobre uma grande variedade de aspectos comportamentais. A diversidade de interesse percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a mais importante fonte de informações a respeito desse fenômeno que mostra até aspectos paradoxais. Quando se fala de motivação humana, parece inapropriado que uma simples regra geral seja o recurso suficiente do qual se possa lançar mão, para se conseguir uma abrangente e mais precisa explicação sobre as verdadeiras razões que levam as pessoas a agirem.

Há um problema na motivação que a torna mais difícil na medida em que as pessoas aumentam seu padrão de vida e o nível de educação. Por isso, que muitos países com governos autoritários reduziram o nível educacional (KONDO, 1991).

Segundo Casado (2002), a motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional relacionado tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e conseqüentemente à satisfação dos empregados.

Os fatores intrínsecos são compostos pelas necessidades, qualidades e o comprometimento que uma pessoa possui e que a leva a realizar uma tarefa e deixar de realizar outra. São impulsos interiores que a encoraja a buscar o autodesenvolvimento dentro de uma organização. Esse fato pode estimular o restante da equipe a se motivar para também buscar seu espaço e diferencial (RIBEIRO, 2006).

Já para Deci (1996, p. 21),

a maneira mais fundamental e útil de pensar a respeito desse assunto envolve a aceitação do conceito de motivação intrínseca, que se refere ao processo de desenvolver uma atividade pela recompensa inerente a essa mesma atividade.

A motivação é um fator intrínseco e acontece apenas nos autos níveis da hierarquia de Maslow: estima e auto realização. Bons salários, condições de trabalho, lazer não garantem a

motivação, apenas servem para prevenir a insatisfação do indivíduo. Portanto, é necessário primeiramente prevenir a insatisfação para depois gerar a motivação (BUENO, 2002).

De acordo com Volpato e Cimbalista (2002, p. 78),

o processo de motivação nos indivíduos se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas.

Os fatores extrínsecos são necessidades oferecidas pelo ambiente que despertam um interesse nas pessoas porque representa a recompensa para elas. Trazem novos objetivos e experiências de fora para dentro da organização, tornando um novo ambiente mais inseguro, pois as informações ainda são desconhecidas para todos (RIBEIRO, 2006).

Bergamini (2005) relata que as pessoas podem se comportar a estímulos vindos de fora para dentro, ou seja, do meio externo, seja ela com informações que adquire e fica registrado em seu consciente ou por impulsos desconhecidos no mundo inconsciente.

Segundo Hersey e Blanchard (1977, p. 12):

as pessoas diferem não apenas em sua capacidade, mas também em sua “vontade”, ou “motivação”. A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são às vezes definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes. [...] Fundamentalmente, os motivos, ou necessidades, são as molas da ação.

Para se compreender a motivação e o comportamento do indivíduo é importante conhecer as necessidades do homem. Existem algumas necessidades humanas fundamentais e também algumas necessidades que nem o próprio homem consegue entender. O homem evolui ao longo de sua vida, começando pelos estágios mais baixos e desenvolvendo suas necessidades até os níveis mais elevados (ALVES, 2001).

Para os defensores da abordagem comportamental, o comportamento é a principal ferramenta de medida entre estratégia e sua implementação efetivamente, pois diferentes estratégias requerem diferentes tipos de comportamento das pessoas (SCHULER; JACKSON, 1987; MILES; SNOW, 1978).

Assim, Davis e Newstrom (1992) afirmam que o comportamento organizacional é uma área distinta de especialidade com um corpo comum de conhecimentos que se aplica a todos os tipos de ambiente de trabalho – pequenos e grandes empresas lucrativas ou sem fins lucrativos. Centra-se no estudo de três componentes do comportamento em organizações: indivíduo, estruturas, tecnologia e ambiente no qual a organização opera. Quando as pessoas

se juntam numa organização para atingirem um objetivo, alguma espécie de estrutura é requerida. As pessoas também usam tecnologia para ajudar a fazer um trabalho, dessa forma existe uma interação entre as pessoas, estrutura e tecnologia, como é mostrado na Figura 2. O objetivo é fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente.

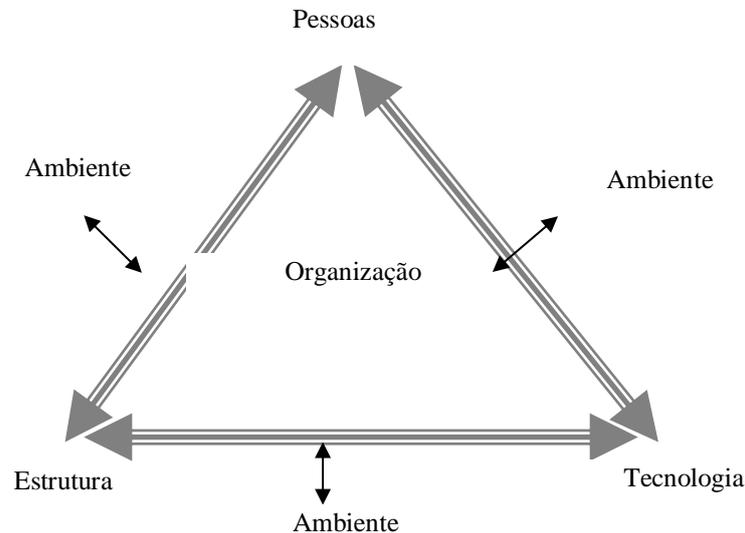


Figura 2 – Elementos-chave do Comportamento Organizacional

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado Davis e Newstrom (1992).

Nesta representação esquemática, as pessoas representam o sistema social interno da organização. Elas consistem de indivíduos, grupos, tanto grupos grandes como os pequenos. Existem os grupos não oficiais ou informais e os grupos mais oficiais ou formais. Os grupos são dinâmicos. Eles se formam, mudam e se dissolvem. A organização humana hoje não é a mesma de ontem, ou do dia anterior. As pessoas são seres que estão vivendo, pensando e sentindo que trabalham na organização para atingirem a seus objetivos. As organizações existem para servir às pessoas, em lugar das pessoas existirem para servir às organizações (DAVIS; NESTROM, 1992).

Para os autores, a estrutura define os relacionamentos formais das pessoas dentro das organizações. Diferentes cargos são necessários para se realizar todas as atividades de uma organização. Existem administradores e empregados, contadores e trabalhadores da linha de produção. Essas pessoas devem estar relacionadas através de alguma estrutura para que o seu trabalho seja efetivamente coordenado. Esses relacionamentos criam problemas complexos de cooperação, negociação e processo decisório (DAVIS; NESTROM, 1992).

Além disso, a tecnologia oferece recursos com os quais as pessoas trabalham e afetam as tarefas que elas desempenham. Elas não podem realizar muito com suas mãos vazias, assim

precisam construir prédios, desenhar máquinas, criar procedimentos de trabalho e reunir recursos. A tecnologia utilizada tem significativa influência nos relacionamentos de trabalho. Uma linha de produção não é a mesma num laboratório de pesquisa e numa usina metalúrgica que não possuem as mesmas condições de trabalho como num hospital. O grande benefício da tecnologia não é que ela permite às pessoas fazerem mais e melhor o trabalho, mas também restringe as pessoas de várias maneiras. Do mesmo modo que tem custos, tem também benefícios (DAVIS; NESTROM, 1992).

Por fim, os autores afirmam que todas as organizações operam dentro de um ambiente externo. Nenhuma organização existe sozinha. Ela é parte de um sistema maior que contém muitos outros elementos, tais como governo, família e outras organizações. Todos eles se influenciam mutuamente num sistema complexo que cria um contexto para um grupo de pessoas. As organizações individualmente, tais como uma fábrica ou uma escola, não podem escapar de ser influenciadas por esse ambiente externo. Ele influencia as atitudes das pessoas, afeta as condições de trabalho e promove competições por recursos e poder. Ele deve ser levado em conta no estudo do comportamento humano nas organizações.

Em síntese, no comportamento organizacional (CO) o foco de interesse está no estudo do que as pessoas fazem numa organização e como este comportamento afeta o desempenho da mesma, ou seja, em situações relacionadas ao trabalho, no comportamento relacionado a cargos, trabalhos, absenteísmo, rotatividade no emprego, produtividade, desempenho humano e gerenciamento (DAVIS; NEWSTROM, 1992). Os autores ainda enfatizam que embora ainda exista considerável discussão sobre a relativa importância de cada um, parece haver uma concordância geral de que o (CO) inclua os tópicos centrais de motivação, comportamento de liderança e poder, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupo, aprendizagem, desenvolvimento e percepção de atitudes, processos de mudança, conflito, dimensionamento e pressão do trabalho.

3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA PESQUISA

Primeiramente será apresentado um pouco da história da empresa, mas sem que a mesma seja identificada, já que não se obteve a autorização da divulgação do nome, mantendo assim o sigilo solicitado.

A empresa X nasceu em 1995, na cidade X, onde atuava na distribuição de equipamentos de recepção via satélite, que mais tarde se transformaria em uma grande distribuidora de material de segurança eletrônica reconhecida no estado do Mato Grosso do Sul.

Com a necessidade do mercado, o empresário agregou novos produtos em sua empresa, tornando-se a partir de 1998 uma empresa no ramo de segurança eletrônica.

Após muito trabalho consolidou-se no mercado, inaugurando uma loja em Campo Grande no ano de 2001, assim otimizando a distribuição em uma maior proporção. Com muita dedicação, houve a necessidade de atender o Estado do Mato Grosso do Sul inaugurando então, a segunda loja em Três Lagoas, em maio de 2008.

Após 15 anos de trabalho se inaugura em Fevereiro de 2010 uma transportadora de caminhões com sede própria em São Paulo/SP.

A partir desse momento o grupo da empresa X começa a se fortalecer cada vez mais e passa ser a maior empresa do Estado neste segmento.

Em outubro de 2013 é adquirido o terreno para a construção da sede própria em Dourados/MS, com perspectivas de inauguração em fevereiro de 2015.

Atualmente o grupo da empresa X atende 79 (setenta e nove) municípios no segmento de segurança eletrônica e possui mais de 2 (dois) mil clientes por todo o Estado.

A empresa X possui 600 (seiscentos) clientes cadastrados em seu sistema e no ano de 2013, a mesma obteve um faturamento anual de R\$ 5,4 milhões.

No capítulo seguinte, será exposta e detalhada a metodologia adotada nesta pesquisa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo delinea os aspectos metodológicos da pesquisa e descreve o método de coleta dos dados, os critérios adotados para as entrevistas e os procedimentos de análise de conteúdo coletado.

O método é um critério que pode ser utilizado para diferentes processos a fim de atingir um determinado fim ou resultado esperado. A pesquisa envolve uma investigação minuciosa e análise de um determinado problema a partir de uma pesquisa científica. Dentre os elementos que compõem a pesquisa, têm-se: o tema ou problema, o método científico para analisar o problema e, a resolução ou resposta para o problema proposto (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

Marconi e Lakatos (2007, p. 46) relatam que método envolve o conjunto de atividades sistemáticas e racionais as quais permitem que o pesquisador alcance seu objetivo de maneira segura e econômica.

De acordo com Barros e Lehfeld (2007), metodologia baseia-se em estudar e avaliar os diversos métodos disponíveis de técnicas de pesquisa para a resolução de problemas. A seguir serão apresentados os procedimentos que serão adotados para o desenvolvimento da presente pesquisa, como: natureza da pesquisa, método, método de coleta de dados e método de análise de dados.

Para Hunt (1991, p. 21), o método científico “consiste nas regras e procedimentos nos quais a ciência baseia a aceitação ou rejeição de seu corpo de conhecimento, incluindo hipóteses, leis e teoria”. A partir destas definições, propõe-se como caminho para a realização deste trabalho, um estudo de caso, de cunho qualitativo, baseado na entrevista semiestruturada, observação não participante e análise de conteúdo, como será discutido nos próximos tópicos.

4.1 NATUREZA DA PESQUISA

De acordo com o tema proposto e o processo de pesquisa estudado, a natureza da pesquisa será qualitativa. Para Vergara (2008, p. 19), este tipo de pesquisa “ênfatiza o que é significativo, relevante, o que pode não ser necessariamente frequente no texto”.

Já para Godoy (1995, p. 21)

algumas características básicas identificam os estudos denominados "qualitativos". Segundo esta perspectiva, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada.

De acordo com Lakatos (2006) a pesquisa qualitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo e ocorrem por meio da interação entre a observação, a pesquisa empírica e o desenvolvimento teórico.

Por se tratar de um tema complexo e que envolve subjetividades, pelo fato dos dados e sua atribuição, optou-se pela investigação qualitativa.

4.2 MÉTODO DE PESQUISA

Para a obtenção dos dados primários fundamentais para a realização do presente trabalho, foi feita uma pesquisa de campo, conduzida à Empresa “X”, na cidade de Dourados/MS. Para que esta pesquisa possua um embasamento mais consistente, foi realizado um resgate bibliográfico dos principais autores e trabalhos que abordam o mesmo tema, incluindo livros e artigos científicos. Para que o objetivo geral e os objetivos específicos sejam atingidos, será utilizado o método de pesquisa de Estudo de Caso.

Para Triviños (1987, p. 133), o estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. Ele reúne o maior número de informações possíveis e detalhadas, munido de várias técnicas de pesquisa, sempre com a pretensão de aprender uma determinada situação e descrever o fato abordado. Vergara (1990) destaca a importância do estudo de caso, devido o fato de ter uma perspectiva profunda e detalhada na pesquisa, estreitando-se a uma ou poucas unidades a serem pesquisadas.

O investigador na pesquisa de campo tem o papel de observar, explorar e coletar os dados diretamente no local (campo) em que surgiram os fenômenos. Há um contato direto com o objeto de estudo (BARROS E LEHFELD, 2007).

Segundo Ferrari (1982, p. 229)

a pesquisa de campo propriamente dita não deve ser confundida com a simples coleta de dados (...) é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado.

Yin (2001) relata que o estudo de caso é um método de pesquisa para sanar o desejo de se compreender um fenômeno social complexo.

4.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados utilizada foi entrevista semiestruturada e observação não participante. Segundo Marconi e Lakatos (2011), a entrevista consiste numa conversa oral entre duas pessoas, das quais uma delas é o entrevistador e a outra o entrevistado tendo por objetivo, obter o máximo de informações importantes e compreender as experiências das pessoas entrevistadas. Para Goode e Hatt (1969, p. 275), a entrevista “consiste no desenvolvimento de precisão focalização e validade de um certo ato social comum à conversação.

Na entrevista semiestruturada, as questões são baseadas em um roteiro que tem como foco o tema de interesse da pesquisa. Em se tratando do roteiro, Daymon e Holloway (2011) dizem que esse instrumento assegura que o pesquisador colete informações similares de todos os respondentes, permitindo que as questões sejam desenvolvidas antes da entrevista, economizando assim, tempo dos envolvidos na entrevista, possibilitando que a quantidade de informações irrelevantes coletadas seja menor do que nas entrevistas não estruturadas, fazendo com que o pesquisador obtenha o maior nível de dados coletados.

Patton (1990) também relata a importância desse tipo de entrevista, na qual afirma que com ele o entrevistador permanece livre para construir uma conversa dentro de uma área específica de assunto, redigir as questões espontaneamente, e estabelecer um estilo de conversa na entrevista, porém, com o foco em um assunto específico que foi pré-determinado, sem fugir do assunto abordado.

Outro tipo de coleta de dados utilizado no trabalho é a observação não participante. Para Marconi e Lakatos (2011) a observação tem como objetivo registrar e obter informações, devendo ser controladas e sistemáticas, possibilitando o contato pessoal do investigador com o fenômeno pesquisado.

A observação não participante é quando o pesquisador/entrevistador está em contato com o a comunidade/campo de pesquisa ou grupo a ser estudado, porém sem integrar-se a ela. Não há envolvimento nem participação efetiva, o investigador apenas participa do fato em si (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Foram realizadas entrevistas de acordo com a disponibilidade dos funcionários em falar sobre o assunto. Pretende-se obter uma visão geral sobre a motivação tanto sob a perspectiva do gestor, como do funcionário, o que justifica a abordagem de funcionários de setores variados, tais como gerência, vendas e suporte. Para essa pesquisa, a coleta de dados

será por meio de entrevista semiestruturada, onde foi elaborado um roteiro de perguntas adaptadas para empregados e gestores.

As entrevistas foram gravadas em áudio, transcritas e analisadas em seu conteúdo e serão organizadas da seguinte forma: entrevistado 01, entrevistado 02, entrevistado 03 e entrevistado 04 e 05. Desse modo, procura-se preservar a identidade do entrevistado, almejando obter informações com maior credibilidade por parte dos entrevistados.

Cada entrevista foi realizada mediante a permissão dos entrevistados. As entrevistas serão utilizadas somente para fins acadêmicos e a identidade dos entrevistados será preservada, por isso cada entrevistado será tratado no masculino.

A empresa possui os seguintes setores: Vendas, Financeiro, Suporte e Estoque. As entrevistas foram realizadas com 1 (um) funcionário de cada setor, além do gestor da empresa.

O roteiro proposto para a aplicação da entrevista é constituído por dois (2) blocos e encontra-se na íntegra no Apêndice A e B. O primeiro bloco é composto por perguntas voltadas para o gestor da empresa e o segundo voltada para os funcionários, ambos tratando da motivação.

O primeiro roteiro destinado ao gestor (a) é composto por dez (10) questões e o roteiro aplicado para os funcionários também é composto por dez (10) questões.

3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

O método para efetuar a análise dos dados coletados nas entrevistas será a Análise de Conteúdo (AC). Campos (2004, p. 613) afirma que

produzir inferência, em análise de conteúdo significa, não somente produzir suposições subliminares acerca de determinada mensagem, mas em embasá-las com pressupostos teóricos de diversas concepções de mundo e com as situações concretas de seus produtores ou receptores. Situação concreta que é visualizada segundo o contexto histórico e social de sua produção e recepção.

A análise de conteúdo desenvolveu-se no início do Século XX e atualmente tornou-se um método muito utilizado e eficaz na análise de pesquisas qualitativas e quantitativas (VERGARA, 2006).

De acordo com Bardin (1977), existem três momentos básicos na organização da análise de conteúdo (AC): especificar os objetivos de pesquisa e formular as hipóteses; elaborar os indicadores que foram apoiados nas hipóteses e eleger documentos para a análise.

Vergara (2006, p. 16) relata alguns pontos importantes da Análise de Conteúdo que são: “unidades de análise, grade de análise, categorias, frequência de elementos, relevância de elementos e a presença ou ausência de elementos”.

Assim para Beuren (2004, p. 137), “o método de análise de conteúdo tem por objetivo estudar as comunicações entre os homens, com maior ênfase no conteúdo das mensagens”.

A análise de conteúdo é uma das diferentes formas de interpretação do conteúdo de um determinado texto que foi desenvolvido, adotando normas sistemáticas de extrair os significados nele contidos, por meio dos elementos mais simples de um texto. Baseia-se em relacionar a frequência da citação de alguns temas, palavras ou ideias com o texto para medir o peso atribuído a um determinado assunto pelo seu autor (CHIZZOTTI, 2008).

4.5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Após um minucioso planejamento, para a coleta de dados neste estudo, utilizou-se entrevista semiestruturada (apêndice A), compostas por 10 questões, com roteiros previamente definidos direcionados ao gestor, e mais uma entrevista semiestruturada (apêndice B), compostas por 10 questões, direcionados aos funcionários dos diversos setores da empresa, guiados por uma relação de ponto de interesse.

No caso desta pesquisa, para a coleta de dados, utilizou-se entrevista que, de acordo com Beuren (2004):

A entrevista é a técnica de obtenção de informações em que o investigador apresenta-se pessoalmente à população selecionada e formula perguntas, com o objetivo de obter dados necessários para responder à questão estudada. Funciona como uma forma de diálogo em que um dos elementos busca coletar dados e o outro é a fonte de pesquisa (BEUREN, 2004, p.204).

Assim, utilizou-se o instrumento de entrevista semiestruturada, pois, segundo Beuren (2004) esse modelo permite maior interação e conhecimento da realidade dos informantes, ou seja, permite que o mesmo por meio de suas experiências cotidianas influencie na elaboração do conteúdo da pesquisa, valorizando mais a investigação.

Como orientação, entendeu-se a necessidade de agendar previamente o horário para realização das entrevistas, conforme a disponibilidade de tempo dos pesquisados, que foram informados sobre a utilização do gravador para o registro de sua fala. Da mesma forma, teve-se a preocupação de informar a cada entrevistado o que se estava fazendo e por que, procurando dissipar qualquer desconfiança quanto ao uso dos dados.

A pesquisadora chegou bem antes na empresa, com horário antes ajustado com os colaboradores e gestor da empresa, de posse do gravador para realizar as entrevistas. Para a

realização das entrevistas optou-se um linguajar de fácil entendimento, o que facilitou uma melhor condução da entrevista. É importante deixar claro que todas as entrevistas foram realizadas com um “Consentimento Informado” (anexo A).

O estudo foi realizado no período de 10 a 28 de outubro de 2014, pro qual foram realizadas cinco entrevistas, uma com cada setor, além do gestor (a), sendo que cada entrevista teve duração média de 25 minutos.

Vale ressaltar, que todas as entrevistas foram transcritas na íntegra, uma a uma, para evitarem-se possíveis erros ou dúvidas na interpretação; a pesquisadora procurou utilizar-se de seus conhecimentos para fazer essa análise e atingir os objetivos da pesquisa.

Para se analisar os dados, no caso das entrevistas semiestruturadas utilizou-se a análise de conteúdo que para Bardin (1979), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, com a finalidade de conseguir, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, os indicadores que permitem concluir conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens.

Assim, a análise de conteúdo, compõe-se de três fases principais:

- Pré-análise;
- Exploração do material
- Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise tem por objetivo organizar o material coletado e sistematizar as ideias iniciais, de modo a compor um esquema preciso de desenvolvimento de todo o processo de análise. Richardson (1999) destaca que essa etapa é flexível, permitindo a eliminação, substituição e introdução de novos elementos, os quais podem contribuir para uma melhor explicação do fenômeno em estudo.

Na segunda etapa, a exploração do material é a fase mais longa e que envolve a aplicação das decisões tomadas na fase de pré-análise. Bardin (2011) organiza essa etapa nas atividades de recorte (escolha das unidades), enumeração (envolve as regras de contagem) e a classificação e agregação (escolha das categorias).

Ainda segundo Bardin (2011, p. 149), as categorias de análise devem apresentar as seguintes características:

- Exclusão mútua: cada elemento do texto não pode ser colocado em mais de uma divisão.
- Homogeneidade: em um mesmo conjunto de categorias só pode existir um registro e uma dimensão de análise.

- **Pertinência:** diz-se que uma categoria é considerada pertinente quando ela é adaptada ao material de análise escolhido e também quando ela pertence ao quadro teórico definido.
- **Objetividade e fidelidade:** as diferentes seções de um mesmo material devem ser codificadas da mesma forma, inclusive quando elas são submetidas a várias análises. Essa característica é importante para evitar as distorções devidas à subjetividade, por isso, o pesquisador deve definir de forma clara as variáveis e os indicadores que determinam a classificação de um elemento em uma categoria.
- **Produtividade:** um conjunto de categorias é considerado produtivo se fornecer resultados férteis em termos de índices de inferências, em novas hipóteses e em dados exatos.

Para Bardin (2011, p. 147), a categorização “[...] é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”.

Por fim, a última etapa do processo de análise de conteúdo refere-se ao tratamento dos resultados obtidos e a interpretação das entrevistas. Nesta etapa, Bardin (2011) lembra que operações estatísticas simples ou complexas podem ser utilizadas para estabelecer quadros de resultados, figuras e modelos que sintetizam e destacam as informações fornecidas pela análise.

Diante deste levantamento de informações, estabeleceram-se categorias depois das análises das informações coletadas e interpretadas, para responder os objetivos, que foram utilizadas no momento da análise de resultados.

Os dados foram pré-analisados em três fases. No primeiro, o foco voltou-se para as percepções dos empregados acerca da motivação. No segundo, voltou-se para as percepções do gestor, e, por fim, fez-se uma comparação entre as duas visões.

Foram criadas 4 (quatro) categorias para que fosse possível explorar os dados coletados, transformando assim, esses dados brutos.

Nessas categorias serão apresentadas as respectivas proposições e as referências bibliográficas relacionadas ao tema, conforme consta no Quadro 02. Estas categorias foram denominadas :

- 1) Fatores motivacionais
- 2) Ser produtivo
- 3) Qualidade de vida no trabalho
- 4) Oportunidades de crescimento profissional

Nº	Categorias	Breve Descrição
Categoria 1	Fatores motivacionais	Os fatores relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, como gosto pelo trabalho, aumento de conhecimentos, responsabilidade, reconhecimento pelos resultados, realização pessoal e profissional, que ele considera como os fatores motivacionais propriamente ditos e que são intrínsecos ou inerentes à pessoa. Os fatores externos que dizem respeito ao ambiente de trabalho, como tipo de supervisão, conforto, salário, benefícios, status e segurança, que ele chamou de fatores higiênicos (Lacombe 2005).
Categoria 2	Ser produtivo	Produtividade é uma medida de eficiência na conversão de recursos em bens econômicos, isto é, é a relação entre o que é produzido (bens e/ou serviços) e recursos que são usados para produzi-los (Bayle, 1988).
Categoria 3	Qualidade de vida no trabalho	Os benefícios advindos da implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho e promoção da saúde do trabalhador não se restringem apenas ao trabalhador, que é o foco dessas ações; as empresas também se beneficiam, pois um funcionário com mais saúde e mais motivado torna-se mais criativo, engajado emocionalmente com os objetivos da empresa e sente-se mais capacitado a superar os desafios que lhes são propostos no âmbito profissional (Silva e Marchi, 1997).
Categoria 4	Oportunidade de crescimento profissional	Cada empresa e cada situação de trabalho oferecem as pessoas um conjunto de incentivos o próprio trabalho, recompensas materiais e psicológicas, como prêmio e o reconhecimento pelo bom desempenho (Maximiano 2007).

Quadro 02 – Categorias de análises

Fonte: Pesquisado e elaborado pela autora.

4.6 ANÁLISE DO ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS GESTORES E AOS FUNCIONÁRIOS

Para obter-se uma melhor avaliação investigativa, foi aplicada uma entrevista semiestruturada, com o gestor (a) da empresa e outra para os funcionários da empresa, para assim analisar melhor os acontecimentos e desenvolvimento dos métodos de trabalho relacionados à motivação. Optou-se por não revelar o sexo dos indivíduos, afim de não comprometer os entrevistados e a qualidade da pesquisa. Portanto, todos serão tratados no gênero masculino. O Quadro 03 caracteriza os sujeitos da pesquisa.

4.7 SUJEITOS DA PESQUISA

Para obtermos uma melhor avaliação investigativa, foi aplicada uma entrevista semiestruturada, para assim poder analisar melhor os fatores da motivação. O quadro 03 aponta os sujeitos da pesquisa.

Sujeito Entrevistado	Função	Idade	Escolaridade	Setor
Entrevistado 01	Gestor	33	Ensino Superior Completo	Administração Geral
Entrevistado 02	Vendedor	38	Ensino Médio	Vendas
Entrevistado 03	Estoquista	32	Ensino Médio	Estoque
Entrevistado 04	Técnico em Eletrônica	28	Ensino Técnico Superior	Assistência Técnica
Entrevistado 05	Contas a Pagar e Receber	25	Ensino Superior Completo	Financeiro
Total de Entrevistados				05

Quadro 03 - Sujeitos da Pesquisa no Critério de Entrevista

Fonte: Elaborado pela autora.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Definidas as categorias de análise, os dados foram interpretados, tratados e os resultados serão apresentados nas seções seguintes.

5.1 Fatores motivacionais

A primeira categoria de análise tem por finalidade identificar o que o gestor e os funcionários da empresa entendem por motivação e quais os fatores estão relacionados à motivação no interior da organização. Aguiar (1992) considera que a motivação é uma força interna responsável pela regulação e sustentação das ações mais importantes.

Herzberg (1968) afirma que o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores: os higiênicos e os motivadores, conforme mostra o Quadro 04:

Fatores Que Previnem A Insatisfação (Higiênicos)	Fatores Que Geram Satisfação (Motivadores)
Salário	Realização
Condições De Trabalho	Reconhecimento
Relação Com Pares, Com Supervisor E Com Subordinados	Responsabilidade
Segurança	Segurança Progresso
Política E Administração Da Companhia	Desenvolvimento

Quadro 04 - Fatores higiênicos e motivadores

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado Hering, 1996.

Dessa maneira, funcionários de todos os setores pesquisados apontaram que dentre os vários fatores, o que mais predominam para mantê-los motivados dentro da empresa são: um bom salário, bom convívio entre os colegas e por fim, reconhecimento pelo trabalho desempenhado.

Embora haja outros fatores fundamentais da motivação organizacional, até mesmo os não financeiros, o salário continua sendo o principal fator que motiva, o qual Herzberg (1968) aborda esse fator higiênico que, em muitos casos, os salários mais altos tendem a resultar um melhor desempenho e produtividade.

McGregor (1960) salienta que, na maior parte das organizações, os executivos utilizam recompensas extrínsecas, que são: salários, condições físicas, benefícios sociais por julgarem o problema da motivação como algo mecânico, isto é, basta pagar mais que haverá uma contraprestação equivalente por parte do subordinado.

Nesse sentido, os entrevistados afirmaram que se sentem motivados para o trabalho. O entrevistado 02 relata que acorda todos os dias com “gás” para ir ao trabalho, dar o seu melhor, sempre em busca dos objetivos e metas da empresa, já que seu cargo o impulsiona a sempre atingir as metas, devido ao fato de ser pago por comissão. É possível observar em trechos de sua fala que o maior incentivo percebido por ele é o salário, como pode ser observado no trecho a seguir. *“Não vou mentir para você - se meu salário aumentasse mais um pouquinho, minha motivação seria triplicada (Entrevistado 02)”*.

Por outro lado, o entrevistado 03 afirma que a empresa oferece meios para se manter motivado, desde a oportunidades de carreira, como reconhecimento pelo trabalho executado. Inclusive declarou que *“me sinto motivado nessa empresa e considero meu salário compatível ao mercado, mas se meu supervisor me recompensar com um aumento, darei ‘pulos de alegria’ (Entrevistado 03)”*.

Além disso, considera que na empresa há um excelente convívio em equipe e outro fator fundamental é o reconhecimento.

O entrevistado 05 afirmou que se sente muito realizado com seu trabalho e com as atividades que desempenha na empresa. Relatou que é preciso estar motivado para que o mesmo sentimento seja transmitido para os demais colegas. A busca pelo melhor salário e reconhecimento pelo trabalho executado, fazem parte do dia-a-dia do mesmo. Outro fator que o mesmo apresentou com ênfase foi a responsabilidade do seu cargo. Assim diz *“para ser reconhecido é preciso dar o seu melhor – a recompensa sempre vem para aquele que trabalha arduamente”*.

Já o entrevistado 04 diz que sempre que se sente para baixo, desmotivado, procura conversar com o gestor e encontrar meios para que sua motivação volte novamente. E relatar essa frustração é importante tanto para a empresa, como principalmente para ele mesmo, pois assim ambos saberão o ponto exato a ser trabalhado. Assim, declara que o entrevistado relacionou a ausência de motivação ao fator salarial. Segundo ele, *“nos momentos em que me senti desmotivado, o fator principal foi insatisfação com o salário - após o aumento concedido, sem dúvida hoje trabalho mais feliz”*.

Assim, percebe-se que as declarações dos funcionários correspondem à literatura pesquisada. Portanto, os fatores motivacionais (que em sua ausência também levam a desmotivação) mais destacados de forma geral, conforme Herzberg (1968) foram:

- Fatores motivacionais: responsabilidade e reconhecimento.
- Fatores higiênicos: remuneração e relações interpessoais.

Para Herzberg (1968), a única forma de fazer com que o indivíduo sentisse vontade própria de realizar a tarefa seria proporcionando-lhe satisfação no trabalho. Em outras palavras, a motivação aconteceria apenas através dos fatores motivadores. O caminho apontado por Herzberg para a motivação é o enriquecimento da tarefa. Por enriquecimento da tarefa entende-se "um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho" (Hersey e Blanchard, 1986, p. 77).

A partir dessa premissa de se trabalhar a motivação, constatou-se que colaboradores com autoestima elevada obtêm melhores desempenhos de suas funções e até atraindo novos clientes.

Em se tratando da Alta Administração, Bueno (2002) relata algumas práticas que levam a motivação dos funcionários dentro das organizações, conforme se observa no Quadro 05:

Práticas Administrativas	Fator Motivador
Eliminar alguns controles, mas manter a obrigatoriedade de prestar contas.	Responsabilidade e realização pessoal.
Aumentar a obrigatoriedade de cada empregado prestar contas de seu próprio trabalho.	Responsabilidade e reconhecimento.
Dar a uma pessoa uma unidade natural completa de trabalho (módulo, divisão, área).	Responsabilidade, realização e reconhecimento.
Conceder mais autoridade a um empregado em sua atividade; liberdade no cargo.	Responsabilidade, realização e reconhecimento.
Fornecer relatórios periódicos diretamente ao próprio empregado e não ao supervisor.	Reconhecimento interno.
Acrescentar tarefas novas e mais difíceis, não executadas anteriormente.	Desenvolvimento e aprendizagem.
Atribuir tarefas específicas ou especializadas a cada um dos empregados, permitindo-lhes que se tornem especialistas.	Responsabilidade, desenvolvimento e progresso.

Quadro 05 - Práticas administrativas que geram motivação

Fonte: Elaborada pela autora, adaptado Bueno (2002).

A implementação de ações dessa natureza dependerá das particularidades de cada empresa e dos seus funcionários. Os estudos de Herzberg (1968), a exemplo de Maslow (1943), a quem suas ideias vão totalmente ao encontro, também não obtiveram comprovação, ainda que tenham sido de grande valia para o desenvolvimento de técnicas para a administração comportamental.

Ainda, em se tratando dos fatores motivacionais, o ato de motivar os funcionários é um fator muito difícil devido às diferenças individuais e de como elas interagem com sua própria personalidade e motivação. E para o gestor, desempenhar este papel é fundamental para que empresa seja sempre produtiva, sem deixar de lado os interesses dos funcionários. É importante que a alta administração procure obter o maior rendimento de todos, fixando objetivos que impulsionem a equipe a atuar melhor.

O entrevistado 01, na condição de gestor da empresa, afirma que a motivação é um fator importante tanto para a organização, quanto para o funcionário. Sem dúvida, quando o funcionário está motivado ele produz mais, realiza seu trabalho melhor. Assim, afirma que a empresa “enxerga” quando algo não está agradando o funcionário e que sempre busca que todos estejam empenhados, afinal caso algum deles estejam desmotivados, é a empresa que perde no final.

A declaração do entrevistado corresponde com o material estudado no presente trabalho, afirmando que os principais fatores motivacionais são: oportunidade e reconhecimento, participação de ideias para melhorias na empresa e autorrealização e remuneração.

O entrevistado 01 afirma que

(quanto à oportunidade) Oferecemos a oportunidade do aprendizado – Os funcionários possuem um vasto campo de aprendizado, seja ela nas vendas, estoque, no suporte e sem dúvida no financeiro. O funcionário aprende muito!

(Em relação ao reconhecimento) A gente sabe que funcionário bem remunerado produz mais, então procuramos sempre remunerá-los conforme seu desempenho. Elogiá-lo sempre é outra forma de reconhecimento. Damos muito valor naquele funcionário dedicado.

(sobre a participação de ideias para melhorias na empresa) – Sempre nas reuniões deixamos nossos funcionários expor suas ideias e sugestões. Assim além de surgir novas propostas, no momento da reunião, os próprios funcionários acabam se dialogando e mantendo assim um bom convívio na empresa.

(quanto à autorrealização) – Nossos funcionários são como uma família, e fazer como que eles se sintam assim diariamente é o nosso objetivo. Funcionários autorrealizados sem dúvida produzem cada vez mais.

(sobre a remuneração) – Aqui na nossa empresa, remuneramos nos funcionários de acordo com o desempenho e cargo de cada um. Nossa remuneração é além do mercado e sempre reconhecemos bons funcionários. O reconhecimento além de material é também formal, através de elogios.

5.2 Ser produtivo

Produtividade tem que ser entendido pelas pequenas e médias empresas não como um atalho, mas como um caminho. É longo, embora não devam ser descartados resultados de curto prazo.

Segundo Volpato (1998), todos os trabalhadores são fontes sublimadas de inovação dentro do processo produtivo e podem contribuir por meio de seu conhecimento tácito, intervindo no sistema de rotinas e procedimentos, com sugestões ou opiniões, consolidando assim uma maior integração com o seu meio de trabalho, deixando de serem simples executores de tarefas para serem sujeitos da ação, isto é, passando de sujeitos passivos para ativos.

Nesta categoria todos os entrevistados relatam que se consideram produtivos e que contribuem para o desenvolvimento da empresa X. Portanto, houve unanimidade nas respostas:

Entrevistado 02 contou que: *“Me considero muito produtivo aqui, desempenho meu trabalho com seriedade e determinação; Sempre procuro meios para que através do meu esforço a empresa seja a maior beneficiada”*.

“Pra mim todos precisam se dedicar ao que faz; Ser produtivo é faz bem tanto para mim quanto para empresa, pois se todos caminharem juntos, todos serão beneficiados” (Entrevistado 03).

O entrevistado 04 afirma:

Me sinto motivado com as tarefas que executo, e também a empresa oferece meios para que eu sempre esteja motivado, assim me sinto produtivo, pois vejo que com o meu trabalho, os resultados vão sendo alcançados dia após dia. Ser produtivo é fundamental e, quando a empresa te mantém motivado e 'de bem com a vida' sem dúvida o trabalho foi melhor.

O relato do entrevistado 05 aborda que se sente valorizado na empresa e com isso, sua produtividade aumenta a que trabalha com energia e entusiasmo. Assim declara: *“me sinto produtivo a cada dia, pois sou valorizado aqui na empresa; Tenho consciência que trabalhar motivado, irá render o melhor para mim e para a empresa”*.

Conforme os relatos dos entrevistados é possível perceber que todos declaram ser produtivos e comprometidos com as tarefas que desempenham dentro da empresa X.

Portanto, se confirma a abordagem feita por Lacombe (2005, p. 15): *“uma empresa é uma entidade do meio social. É constituída de pessoas. O resultado de uma empresa depende muito mais do desempenho das pessoas do que da excelência de seus manuais ou estruturas de organização”*.

Também se confirma com a declaração de Vroom (1997), que relata que para trabalhadores, e também os gestores, a realização ou êxito é um tipo de motivação que não nasce sozinho, depende tanto da valorização que a empresa dá ao seu funcionário, como a força de vontade de cada indivíduo.

Para Carvalho (1995, p. 170), o empregado deve sempre sentir a relação entre ele e o produto acabado no sentido do orgulho de dizer “eu fiz parte do processo, eu colaborei neste feito”; isso é muito importante dentro das organizações, um colaborador motivado produz mais e melhor.

Assim, o entrevistado 01 declara:

Todo empresário tem a consciência que para que os objetivos e metas de uma empresa sejam alcançados, é preciso que toda sua equipe trabalhe em prol dessa realização. Uma empresa só existe no mercado se ela obtiver lucro, caso contrário, fecham-se as portas. Portanto ter uma equipe engajada, com vontade de trabalhar, sem dúvida, o alcance e realização das metas estabelecidas se torna mais fáceis. Em relação a minha equipe, posso te afirmar que tenho uma equipe muito produtiva, sempre motivada para se alcançar às metas propostas pela empresa e, acredito eu, que eles sabem do seu valor e se tem motivados e produtivos.

O relato do gestor demonstra que atualmente, apesar de ser forte a ideia da valorização do lado humano e bem estar do trabalhador, ainda há o pensamento que “trabalhador bom, é trabalhador produtivo”, como na visão do homem máquina de Taylor.

Gil (2001, p. 212) acredita que, “à medida que se agrega maior diversidade e responsabilidade ao trabalho, obtém-se maior comprometimento dos empregados e favorece-se o desenvolvimento de novas habilidades”.

Segundo Gary Dessler (2003, p. 136) “com a evolução do nosso ambiente empresarial, os funcionários já não são vistos como meras ferramentas de produção, mas como o ativo fundamental para a obtenção de vantagem competitiva; Assim, (...) mantê-los é hoje em dia uma competência essencial”.

É preciso que o gestor perceba que a motivação organizacional é tão importante quanto o lucro e os interesses da organização.

5.3 Qualidade de vida no trabalho (QVT)

Pereira, Teixeira e Santos (2012) afirmam que não há uma definição exata e universal para se conceituar qualidade de vida, sendo esta, uma tarefa bastante difícil.

Vieira (1993) relata que a QVT tem como objetivo principal a abordagem e o fortalecimento do lado humano dentro das empresas, com o intuito de disseminar um pensamento mais corporativo e menos conflitante entre empregador e empregado.

Nesta categoria percebeu-se que ela relaciona-se com a teoria de Maslow (1943), que relata as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização.

Ao longo das entrevistas, os entrevistados mostraram que estão muito satisfeitos com a qualidade de vida na empresa, confirmando assim, que as necessidades apresentadas por Maslow (1943), fazem parte de um conjunto de fatores que motivam os funcionários e até mesmo o próprio gestor.

O entrevistado 02 relatou que as condições do ambiente de trabalho, são favoráveis para um bom desempenho de suas atividades rotineiras. Para o mesmo, a empresa oferece bom espaço, segurança no trabalho, máquinas e equipamentos adequados e tecnologia avançada. Esse entrevistado mostrou-se bastante reservado e sucinto em sua fala, sendo assim, objetivo em suas respostas.

O entrevistado revelou ainda que *“aqui a gente tem um bom ambiente de trabalho, com equipamentos disponíveis para a realização do nosso trabalho, não tenho do que me queixar, pelo menos para mim está bom”*.

Com esta declaração, confirma-se a teoria de Herzberg (1968), que afirma que todo trabalhador busca satisfazer-se para que assim esteja sempre motivado. O item que afirma com a declaração do entrevistado acima é: Condições ambientais: No qual o individuo busca condições de trabalho favoráveis para que assim tenha um melhor desempenho em suas tarefas e estejam fortemente engajados e motivados.

Já o entrevistado 03 no momento que as perguntas foram realizadas a respeito dessa categoria, o mesmo mostrou-se descontente com o ambiente físico da empresa. Nota-se que na primeira categoria, o entrevistado afirma que está motivado, porém neste tópico há uma controvérsia do seu relato. Ele diz que por trabalhar no setor de Estoque as condições físicas do ambiente são completamente desfavoráveis, pois falta espaço para alocação das mercadorias e até mesmo para que os demais funcionários do setor possam se locomover dentro do local.

Assim declara:

Para mim qualidade de vida no trabalho é primeiramente ter um ambiente propício. Ainda mais no estoque, por ser um local aonde irá se locomover várias e várias vezes durante o dia todo. Eu disse a você que sou motivado, e sou mesmo! Porém no meu setor há esta falha: Falta-se espaço para trabalhar. Se o gestor resolve isso, pra mim estaria tudo 100% (Entrevistado 03).

Nota-se que a declaração do entrevistado corresponde com a abordagem do autor Gil (1994) que afirma que permanecer muitas horas dentro de determinada empresa, os empregados acabam se criando suas próprias motivações. Se essas oito ou mais horas forem agradáveis, obviamente esses empregados estarão mais motivados, caso contrário, não.

E também confirma a abordagem de Rose (2005) em que relata que a motivação é algo complexo, por não existe uma regra clara, ser um universo de vários fatores, o perfil de cada empregado, seu cargo e sua satisfação. Tudo isso, pode ser positivo ou negativo para a produção de desempenho dos mesmos.

Por outro lado, o Entrevistado 04 relata que está satisfeito com a empresa e que há qualidade de vida no trabalho. Declarou que a jornada de trabalho é razoável, há normas, rotinas, ambiente físico seguro e agradável, bom convívio com os colegas e relatou com grande ênfase a igualdade de oportunidades oferecidas pela empresa.

Portanto relata: *“Posso te afirmar que aqui na empresa, o que não falta é qualidade de vida – a empresa oferece meios e maneiras para que todos se sintam bem – daqui não tenho do que reclamar, está tudo muito bem”*(Entrevistado 04).

Com o relato do entrevistado, afirmar-se que o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho adotado por Walton (1973) corresponde com as declarações acima citadas. Ou seja, o entrevistado afirma ter uma qualidade de vida e isso contribui para que esteja sempre motivado. De forma geral, ele cita dois critérios: condições de trabalho e oportunidade de crescimento e segurança, o qual condiz com a pirâmide de Maslow (1943) que relata as necessidades de segurança, social e estima.

O entrevistado 05 mostrou-se satisfeito com a empresa, porém o único tópico que precisa ser melhorado são as cadeiras da empresa, como pode ser observado no trecho a seguir extraído de sua fala:

Sinto que aqui há qualidade de vida sim; temos um bom relacionamento uns com os outros e a empresa é bem vista 'lá fora'- Porém único tópico que precisa ser melhorado são as cadeiras; Já estou com dor na coluna.

O funcionário disse que as queixas foram passadas para o gestor, porém o problema ainda não foi sanado, pois a empresa está em processo de mudança de endereço.

De acordo com Xavier (2006), todos os problemas relativos a condições de trabalho devem ser estudados e transformados, caso for necessário. Bem como as práticas e políticas da empresa bem fixados, para evitar possíveis transtornos, e, caso haja distorções reais, argumentar com o colaborador ou buscar outras alternativas de retorno.

O aspecto sobre as condições de trabalho foi relevante, de forma que o entrevistado deixa claro sua insatisfação com esta condição que não está o satisfazendo no momento.

Mais uma vez o modelo de Walton (1973) afirma a importância de se ter um ambiente acolhedor e seguro para que os funcionários mantenham-se motivados, caso contrário, como se observa nesta declaração, o resultado é inverso.

O entrevistado 01 relata que a QVT é de extrema importância para que os funcionários tenham um bem-estar e conseqüentemente motivados, afinal quando o ambiente de trabalho é satisfatório, os funcionários se sentem melhor. Seu pensamento a respeito dessa categoria é parecido com o que foi abordado pelos outros entrevistados.

Portanto declara:

Qualidade de vida no trabalho vai muito além de uma simples cadeira adequada; É ter respeito pelo funcionário, investimento em equipamentos, tecnologia, investir na saúde do funcionário. Aqui, todos esses aspectos são oferecidos aos funcionários, acredito eu, que não há queixas a respeito desse requisito. Saber do bem-estar de cada um é de suma importância para que todos desempenhem um ótimo trabalho. Cuidamos de nossos colaboradores (Entrevistado 01).

Nota-se que a declaração do entrevistado 01 não corresponde com o relato do entrevistado 03 e 05. O gestor não relata sobre as queixas feitas pelos funcionários, assim fica evidente que o gestor precisa ouvir mais seus funcionários e solucionar as queixas feitas por eles.

Vasconcelos (2001) afirma que a QVT é uma ferramenta de gestão que visa incentivar a motivação dos funcionários e por meio disso, aumentar a sua produtividade e conseqüentemente, elevar a produtividade da empresa.

5.4 Oportunidade de crescimento profissional

Este é um tópico que marca as relações de trabalho dentro das empresas. O referencial teórico apontou que no passado, o salário era o único incentivo para se continuar trabalhando (SILVA, 2013) e que na atualidade, o crescimento profissional tem ganhado espaço dentro das empresas como fator que gera qualidade de vida e motivação no trabalho (FIGUEIREDO et. al. 2009).

A melhor forma de valorizar o empregado parece consistir em lhe oferecer oportunidades para que, por meio do seu trabalho, ele possa atingir as suas metas pessoais. Por natureza, o trabalho é uma estratégia de realização pessoal (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

As respostas geradas pelos empregados relatam que a empresa X oferece várias oportunidades de crescimento profissional. E as respostas de todos os entrevistados foram unânimes, ou seja, todos afirmaram que há espaço e oportunidade para subir de cargo. Conforme consta:

“Trabalho na empresa X há oito anos - Comecei como auxiliar de estoque, depois para supervisor de estoque e hoje sou vendedor; Posso te afirmar que, oportunidade de crescimento profissional não falta; Aqui todos são reconhecidos conforme seus méritos” (Entrevistado 02).

O entrevistado 03 declarou que iniciou na empresa X com a função de estoquista e que, em menos de 1 ano teve o desafio de ser supervisor de estoque e aceitou.

Assim relata:

Quando entrei aqui, não imaginava que em menos de 1 ano uma oportunidade de crescimento profissional me seria concedida; É importante que as empresas ofereçam oportunidades aos seus funcionários, pois assim todos sabem que possuem um valor e claro, sentem-se mais motivado, autorealizados; Me sinto muito bem trabalhando aqui; Acredito que desempenho um papel fundamental para o desempenho da empresa.

“Sem dúvida uma das coisas que mais me motiva aqui é a possibilidade de crescer dentro da empresa; Comecei como auxiliar de eletrônica e hoje sou supervisor em eletrônica; Me sinto muito valorizado com meu trabalho” (Entrevistado 04).

O relato do entrevistado 05 aponta que obteve um aprendizado enorme na empresa X, e essa bagagem deu conhecimento para que assumisse um cargo de mais responsabilidades.

Portanto explicou:

Quando era caixa, minhas responsabilidades eram menores; trabalhava com o caixa do dia-a-dia e as contas a receber, mas aí me foi oferecida a oportunidade de virar assistente administrativo; É bom saber que seu conhecimento pode ir além das suas expectativas; Hoje ocupo um cargo de responsabilidade mais elevadas, com isso minha remuneração elevou-se; Saber que uma empresa te oferece oportunidade de crescimento e ainda por cima uma remuneração adequada é mais que satisfatório. Me sinto muito realizada com as tarefas que desempenho.

Seguindo os contextos apresentados por meio dos depoimentos acima, vêm ao encontro da constatação de Maslow (1943), que todo indivíduo possui suas necessidades. E as necessidades apresentadas de forma unânime pelos entrevistados foram: Necessidade de auto realização: Quando o indivíduo já satisfaz todas as necessidades e busca autorrealizar-se. É considerado o topo da pirâmide de Maslow.

Os relatos também confirmam as abordagens de Herzberg (1968), que os empregados sentem-se motivados devido aos fatores intrínsecos (motivadores) que são:

Realização: resultados obtidos com o próprio trabalho, ao finalizar uma tarefa;

Reconhecimento pela realização: recebimento de um reconhecimento público;

O trabalho em si: tarefas que provocam satisfação no colaborador;

Possibilidade de crescimento: melhora do cargo ou responsabilidade dentro da organização.

E os extrínsecos (higiênicos) que são:

Status: forma pela qual se é visto pelos outros dentro da organização;

Remuneração: valor pelo qual se recebe pelo trabalho.

Os depoimentos também confirmam a literatura abordada por Vergara (2005) em que das três necessidades apontadas por McClelland, uma delas se condiz, que é a teoria da necessidade de realização que é a autoestima do indivíduo.

Na visão da alta administração apresentada pelo Gestor, ficou evidente que a empresa oferece muitas oportunidades de crescimento e que conforme cada funcionário se destacar as promoções são concedidas.

Algum dos relatos do entrevistado 01 foi: *“Nesta empresa há muitas oportunidades de crescimento profissional; Se o funcionário se dedicar com garra, a oportunidade e o reconhecimento serão concedidos”*.

Portanto, o reconhecimento pelo trabalho produzido, pode estimular ainda mais a motivação dos funcionários. Não bastam apenas elogios, os indivíduos necessitam de recompensas e serem reconhecidos pelo trabalho que executa, seja pelo gestor, quanto pela equipe de trabalho (WEISS, 1991).

Após a apresentação de todas as categorias apresenta-se um resumo da análise e discussão dos resultados da pesquisa, que aborda se o objetivo geral e os específicos foram respondidos, conforme mostra o Quadro 06:

OBJETIVOS	Informações Obtidas Das Entrevistas
	Visão Dos Funcionários
Identificar os principais fatores que motivam o funcionário no ambiente organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> √ Boa remuneração continua sendo o principal fator motivacional dentro da empresa (Fatores higiênicos - remuneração). √ Há um excelente convívio entre os colegas (Fatores higiênicos – relações interpessoais). √ A alta administração reconhece os funcionários pelo trabalho desempenhado (Fatores Motivacionais – reconhecimento).
	Visão Do Gestor
	<ul style="list-style-type: none"> √ Admite que remunerando melhor seus funcionários, eles ficam mais motivados (Fatores higiênicos - remuneração). √ Oportunidade e Reconhecimento dos seus funcionários (Reconhecimento e realização). √ Participação de ideias para melhorias na empresa provocando assim a autorrealização (Oportunidade, necessidade de realização).
Analisar como os funcionários acreditam que influenciam no desempenho da empresa, a partir da sua motivação.	Visão Dos Funcionários
	<ul style="list-style-type: none"> √ Acreditam que através de suas motivações, desempenham um ótimo papel em suas tarefas. √ Sabem que se mantiverem motivados, automaticamente seus trabalhos serão melhores desempenhados e, com isso haverá menos erros. √ Tem espaço para dar ideias e sugestões de melhorias.
	Visão Do Gestor
	<ul style="list-style-type: none"> √ A empresa aceita sugestões dos funcionários sobre melhorias que devem ser feitas na empresa e coloca-as em prática. O gestor acredita que a partir dessa influência e das motivações dos mesmos, o desempenho da empresa só tem a aumentar.
Analisar como a alta administração da empresa utiliza a motivação do funcionário em prol de uma maior produtividade.	Visão Dos Funcionários
	<ul style="list-style-type: none"> √ Todos os funcionários confirmaram que são produtivos e que isso é essencial para que a empresa se desenvolva
	Visão Do Gestor
	<ul style="list-style-type: none"> √ Oferece incentivos aos funcionários, qualidade de vida e uma remuneração além do mercado, sempre em busca do atingimento de metas. √ Oportunidade de crescimento profissional, gerando assim, autorrealização por parte dos funcionários. √ Valoriza seus funcionários porque acredita que trabalhador bom é um trabalhador produtivo.

Quadro 06 - Síntese da análise dos dados da empresa “X”

Fonte: Elaborado pela autora com base nas análises.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como tema principal a motivação. Outros elementos que compõem esta temática também foram apresentados tais como: comportamento organizacional, gestão estratégica de pessoas e a inserção desse modelo de gestão no Brasil.

A pesquisa foi realizada numa empresa do comércio, localizada na cidade de Dourados/MS e embora haja muitos estudos sobre o tema proposto, é importante que existam pesquisas voltadas para empresas locais.

O objetivo geral do trabalho é: “Identificar os principais fatores que motivam o funcionário no ambiente organizacional”.

Para que o objetivo geral fosse alcançado, foram definidos dois objetivos específicos. O primeiro analisou como os funcionários acreditavam que influenciavam no desempenho da empresa, a partir da sua motivação e o segundo analisou como a alta administração da empresa utiliza a motivação do funcionário em prol de uma maior produtividade.

Os resultados da pesquisa indicaram que todos os funcionários afirmaram de forma unânime que desempenham um papel de suma importância dentro da organização e, sabem da importância de se manter motivados, pois tanto para a empresa quanto os funcionários se privilegiam. Relatam que se não sentirem motivados a empresa não alcança seus objetivos, afinal todos precisam trabalhar juntos.

No segundo objetivo específico, constatou-se que a alta administração afirma que funcionário bom é aquele que é sempre produtivo, confirmando assim a visão de Taylor. O gestor oferece incentivos aos seus funcionários e oportunidade de crescimento, mas sempre pensando na lucratividade da empresa, afinal, empresa que não lucra vai à falência.

Considerando que os objetivos específicos foram alcançados, pode-se afirmar que o objetivo geral também foi atingido.

Em relação à pergunta de pesquisa: “O que motiva os funcionários da Empresa “X” no ambiente organizacional?”, conclui-se que depois de feitas as análises das duas visões sobre esta problemática (visão do gestor e do funcionário) o que mais motiva os funcionários dentro da empresa são: boa remuneração, qualidade de vida no trabalho, reconhecimento e oportunidade de crescimento profissional.

O resultado que mais chamou a atenção é que ainda em pleno século XXI, o que move os indivíduos para a realização de suas tarefas é o fator monetário, sendo o mais citado entre os entrevistados.

Assim, pode-se afirmar que os objetivos do estudo propostos foram alcançados e que o mesmo poderá contribuir para futuros trabalhos.

7.1 Limitações da pesquisa

A primeira limitação da pesquisa relaciona-se com seu caráter exploratório, o que impede as generalizações dos resultados obtidos. Dessa forma, é necessário mencionar que os achados da pesquisa são restritos aos entrevistados que participaram do estudo.

Outra limitação é que os dados coletados e analisados foram extraídos de apenas um funcionário de cada setor da empresa, além do gestor. Acredita-se que, se as entrevistas envolvessem outros funcionários, as informações poderiam ser mais ricas, mais sólidas e baseadas em outras experiências. Destaca-se que isso só não foi possível devido ao número limitado de funcionários entrevistados.

Outra consideração que deve ser feita é referente ao método adotado para a análise dos dados (análise de conteúdo), que, por sua natureza, é subjetivo e dependente da interpretação de cada pesquisador durante todo processo de análise, o que pode influenciar no resultado final da pesquisa.

7.2 Sugestões para pesquisas futuras

Sabe-se da importância que a motivação tem dentro das organizações e, como ela influencia no desempenho das mesmas. Portanto, seguem algumas sugestões para futuros pesquisadores:

- Conhecer de forma mais profunda as reais necessidades e motivações dos funcionários dentro das empresas.
- Analisar de que forma é possível aumentar a satisfação e a motivação deles.
- Verificar como a liderança trabalha para que todos se mantenham motivados mesmo com a pressão sofrida e o estresse.

Por fim, entende-se que estudos futuros sobre essas temáticas sugeridas, poderiam ser desenvolvidas por pesquisadores na região, a fim de verificar com maior profundidade, e em mais empresas locais.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração: globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Excelsius, 2002.
- ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo, 1987. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70; 1977. – e-book.
- BARROS, A. J. S. ; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BAYLE, GORDON 1988 – M. Bayle and R. Gordon *The productivity slowdown, measurement issues and the explosion of computer power*. (No 1199). Cambridge, MA, National Bureau of Economic Research. 1988.
- BEUREN, M. I. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CAMPOS, C.J.G. **Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde**. **Revista Brasileira Enfermagem**. Brasília (DF) 2004 set/out; 57(5):611-4. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>>. Acesso em: 25 Fev. 2014.
- CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O.C. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- CASADO, T. O papel da comunicação interpessoal. In: Fleury, M. T. L. (org.) (2002). **As pessoas na organização**. (2. ed.) São Paulo: Gente.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. 2º ed.
- DAVIS, K. e NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira TL, 1992.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo : Pretence Hall, 2003.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FIGUEIREDO, I. M. et al. Qualidade de vida no trabalho: percepções dos agentes comunitários de equipes de saúde da família. **Rev. enferm.UERJ**, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2009. Disponível em: < <http://www.facenf.uerj.br/v17n2/v17n2a22.pdf>>. Acesso em: 18. nov.2014.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FISHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** - um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

GALBRAITH JR, Nathanson DA. **Strategy implementation**: the role of structure and process. St. Paul: West Pub. Co.; 1978.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar/abr de 1995b.

GOOCH, B.G. e McDOWELL, P.J. Use anxiety to motivate. **personnel Journal**. p. 51. Abril, 1988

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Nacional, 1969.

HERING S. de Q. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação de Mestrado de, Engenharia de Produção- PPGE, UFSC, 1996.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, jan/feb., 1968.

HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**. 2 ed. São Paulo: EPU, 1977.

HUNT, S.D. **Modern marketing theory**: critical issues in the philosophy of marketing science. Cincinnati. South Western: 1991.

KONDO Y. **Motivação humana**: um fator chave para o gerenciamento. São Paulo 3. ed., Gente,1991.

KRUGER, E. **Motivação**: um novo modelo de gestão. 2012. Disponível em: <<http://revistavocerh.abril.com.br/materia/motivacao-um-novo-modelo-de-gestao>>. Acesso em: 12 nov. 2013.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, B. M. B; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas os modelos de gestão de recursos

humanos. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v. 5, n. 2, p.157-174, 04 dez. 2013.

LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico** / Marina de Andrade Marconi. 6. ed. 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, M. A. ; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARIANI, C. A.; SILVA, L. H. M. e. O Comportamento organizacional é visto como um diferencial competitivo para a organização? **Rau: Revista de Administração da Unimep**, Piracicaba, v. 2, n. 3, p.1-26, 15 nov. 2013.

MASLOW, A. H. *A theory of human motivation*. 1943. Disponível em: <psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em: 29 nov. 2013.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MILES, R.; SNOW, C. **Organizational strategy, structure and processes**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PASCHINI, S. **Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia do negócio: a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2006.

PEREIRA, E.F.; TEIXEIRA, C.S. ; SANTOS, A. Qualidade de vida: abordagens, conceitos e avaliação. **Revista Brasileira de Educação Física. Esporte**. São Paulo, v.26, n.2, p.241-50, abr./jun. 2012.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
_____. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROSE, G. **Motivação**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindoseuproprionegocio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/motivacao.aspx> 2005>. Acesso em: 13 de nov. 2013.

SCHULER, R.; JACKSON, S. Linking competitive advantage with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, v. 1, p. 207-219, 1987

SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas**, v.30, n.1, Jan./Mar., p.5-16, 1990.

SILVA, M. A. D. ; MARCHI, R. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo, editora Best seller, 1997.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1986.

TRIERWEILLER, A. C. **Fatores de satisfação e motivação no trabalho dos profissionais técnicos**: um estudo de caso em empresa de base tecnológica sob a ótica da preferência declarada. 2004. 159 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 08, nº 01, janeiro/março 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art03.pdf>> Acesso em: 20. nov. 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**/Silvia Constant Vergara. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Métodos de pesquisa em administração** / Silvia Constant Vergara. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Gestão de pessoas**/Silvia Constant Vergara. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, A. A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total. Florianópolis: Insular, 1996.

VOLPATO, A.C. **Psicoterapias**: abordagens atuais. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

XAVIER, R. **Gestão de pessoas na prática**: os desafios e as soluções. São Paulo: Gente, 2006.

WAGNER, A. J. Comportamento Organizacional. São Paulo: Saraiva, 1999.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional**: Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2004.

WALTON, R. Quality of working life: what is it? **Slow Management Review**. USA, v.15, n.1, p. 11-21, 1973.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ENTREVISTA COM O GESTOR

- 1.** Você concorda em conceder esta entrevista por livre e espontânea vontade?
- 2.** Você acredita que um funcionário motivado produz mais?
- 3.** Quais as estratégias que a empresa tem utilizado para atender as expectativas motivacionais dos colaboradores?
- 4.** Quais os métodos utilizados para identificar os fatores motivacionais de cada colaborador?
- 5.** São oferecidos cursos de capacitação aos funcionários? Como isso acontece?
- 6.** Em sua opinião, qual recompensa motiva mais o funcionário na empresa?
- 7.** Como a empresa avalia a relação recompensa-motivação?
- 8.** Que tipos de benefícios são oferecidos pela empresa aos seus funcionários?
- 9.** De que forma a opinião do funcionário influencia no processo de tomada de decisão na empresa?
- 10.** Pra você, de que modo uma remuneração adequada pode refletir na motivação dos funcionários?

APÊNDICE B – ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS

1. Você permite que eu grave esta entrevista/conversa?
2. Para você o que motivação no trabalho?
3. Você se sente motivado no desempenho das suas atividades?
4. Pra você quais os principais fatores que lhe motivam dentro desta organização?
5. O ambiente de trabalho é favorável para elevar o seu nível de satisfação profissional?
6. Você se sente valorizado pelo trabalho que executa?
7. Você considera o seu salário compatível com as atividades que desempenha?
8. Como a pressão de um chefe rígido influencia no seu desempenho dentro da empresa?
9. Suas ideias e opiniões são levadas em consideração na empresa?
10. Quais meios o seu chefe utiliza para lhe motivar?
11. Como você se sente trabalhando nessa empresa?

ANEXO A – CONSENTIMENTO INFORMADO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CONSENTIMENTO INFORMADO

De acordo com explicações fornecidas pela pesquisadora EDIELLY NUNES DIAS, estamos cientes de que ela poderá utilizar os dados coletados na nossa empresa como material para suas pesquisas, mantendo sigilo sobre os aspectos que considerar de boa ética, como a divulgação do nome real da empresa e os nomes dos pesquisados.

Dourados, 12 de agosto de 2014.

Pesquisados

Edielly Nunes Dias
Pesquisadora

Observação: O consentimento informado original permanecerá em poder da pesquisadora.