



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO**  
**EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

TIAGO BRIZOLIM  
RA Nº 975010/1

Professor orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, novembro de 2007.

TIAGO BRIZOLIM

**MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO  
EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, novembro de 2007

TIAGO BRIZOLIM

**MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO  
EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor orientador: Marcelo Gagliardi

**Banca examinadora:**

---

Professor: Marcelo Gagliardi  
Orientador

---

Professor (a):

Examinador(a)

---

Professor (a):

Examinador(a)

Brasília/DF, ..... de ..... de 2007.

Deus nos concede, a cada dia, uma página de vida nova no livro do tempo. Aquilo que colocarmos nela corre por nossa conta”.

Chico Xavier

“Numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte segura de competitividade duradoura é o conhecimento”.

Ikujiro Nonaka

Agradecimentos,

A Deus, por ter me fornecido a motivação para conclusão de mais esta etapa de minha vida.

Aos meus familiares, a minha esposa e amigos, por serem uma constante fonte de otimismo para mim.

Ao Professor Marcelo Gagliardi, pois sem sua ajuda este trabalho não seria concretizado.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1. Tema .....	10
1.1.1. Questão problema .....	10
1.1.2. Justificativa da escolha do tema .....	10
1.1.3. Objetivo geral .....	11
1.1.4. Objetivos específicos .....	11
<b>2. METODOLOGIA</b> .....	12
2.1. Método de abordagem .....	12
2.2. Método de procedimento .....	12
2.3. Técnica de pesquisa .....	13
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
3.1. Motivação.....	15
3.2. Teorias motivacionais .....	18
3.2.1. Teoria da hierarquia das necessidades .....	19
3.2.2. Teoria dos dois fatores de Herzberg .....	21
3.2.3. Teoria X e Y de Douglas McGregor .....	22
3.2.4. Teoria ERG de Alderfer .....	24
<b>4. ESTUDO DE CASO</b> .....	26
4.1. A organização estudada .....	26
4.2. Relação entre funcionário empresa .....	27
4.3. Questionário .....	28
3.3.1. Tabulação dos dados .....	29
4.4. Discussão teórica .....	41
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	43
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	45
<b>APÊNDICE</b> .....	46

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Necessidades de alimentação e moradia.....	29
Tabela 2 - Necessidades de segurança.....	30
Tabela 3 - Necessidades sociais.....	31
Tabela 4 - Necessidades de estima.....	32
Tabela 5 - Necessidades de auto-realização.....	33
Tabela 6 – Fatores motivacionais de Herzberg.....	34
Tabela 7 – Fatores higiênicos de Herzberg: ambiente de trabalho.....	35
Tabela 8 – Fatores higiênicos de Herzberg: condições físicas.....	36
Tabela 9 – Teoria Y de McGregor.....	37
Tabela 10 – Teoria X de McGregor.....	38
Tabela 11 – Satisfação no trabalho.....	39
Tabela 12 – Satisfação na empresa.....	40

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Necessidades de alimentação e moradia.....	29
Gráfico 2 - Necessidades de segurança.....	30
Gráfico 3 - Necessidades sociais.....	31
Gráfico 4 - Necessidades de estima.....	32
Gráfico 5 - Necessidades de auto-realização.....	33
Gráfico 6 – Fatores motivacionais de Herzberg.....	34
Gráfico 7 – Fatores higiênicos de Herzberg: ambiente de trabalho.....	35
Gráfico 8 – Fatores higiênicos de Herzberg: condições físicas.....	36
Gráfico 9 – Teoria Y de McGregor.....	37
Gráfico 10 – Teoria X de McGregor.....	38
Gráfico 11 – Satisfação no trabalho.....	39
Gráfico 12 – Satisfação na empresa.....	40

## RESUMO

Muitas são as necessidades do ser humano, desde àquelas básicas, como comer, beber, dormir, até àquelas que satisfazem os seus desejos interiores. A busca pelas realizações de cada pessoa tem como combustível fundamental a motivação. Pesquisas buscam detectar quais fatores motivam ou não um indivíduo; a pesquisa motivacional é o estudo das atitudes dos seres humanos e seu comportamento diante das suas diferentes necessidades, estas pesquisas revelam os motivos que influenciam o desempenho das pessoas, o que é, com certeza, do interesse das organizações, pois é esse desempenho que influencia os resultados da produção. A presente monografia realizou uma pesquisa motivacional em uma empresa de pequeno porte onde foi possível verificar a validação das teorias para esse tipo de empresa e traçar estratégias para melhorar a motivação dentro do grupo. Motivar não é apenas pagar um bom salário ou dar uma boa gratificação, é muito mais, motivar é se preocupar com o ambiente da empresa, com a comunicação, com a correta delegação de funções, motivar é fazer com que o funcionário sinta que seu trabalho é útil, tratando-o com justiça e respeito. Não se deve pensar apenas em motivar as pessoas, criando políticas de incentivo, deve-se ter também em mente que o simples fato de não desmotivar pode ser um excelente motivador.

## **1. INTRODUÇÃO**

Na relação entre pessoas e organizações existem muitos desafios a serem administrados, haja vista que muitos são os conflitos gerados no cotidiano das empresas e, grande parte desses conflitos são gerados pela insatisfação das pessoas, quer seja com o trabalho que realizam, com a estrutura da empresa (condições de trabalho, estilo de liderança,...), ou ainda, com a inter-relação com os outros funcionários. Dessa forma, em qualquer hipótese de insatisfação dos funcionários, a empresa pode sofrer perdas, uma vez que a desmotivação dos funcionários incide negativamente no desempenho organizacional. Por isso, a relação com as pessoas dentro das organizações tem sido considerada elemento importante na obtenção de um bom desempenho da empresa e um grande desafio a ser bem administrado.

Sendo assim esta monografia vai relacionar as teorias motivacionais com a realidade vivida nas pequenas empresas.

### **1.1. Tema**

Motivação: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte.

#### **1.1.1. Questão problema**

Se as pequenas empresas não conseguem pagar altos salários aos seus funcionários, que instrumentos devem ser utilizados para motivar estas pessoas?

#### **1.1.2. Justificativa da escolha do tema**

Torna-se importante estudar este tema uma vez que nem todas as pequenas empresas podem ter funcionários especializados para finalidades específicas, uma vez que muitos deles desempenham várias funções inclusive atendimento ao público, então, um funcionário deste tipo de empresa, uma vez desmotivado, pode prejudicar o funcionamento da empresa de forma global, não só em uma área específica.

Deste modo o presente estudo busca analisar a bibliografia existente sobre motivação de pessoal e relacioná-la com a realidade das pequenas empresas. Particularmente, o interesse por este assunto, deve-se ao fato de ser proprietário de uma pequena empresa e convivo diariamente com altas e baixas na motivação dos meus funcionários. Pretende-se, desta forma, analisar o que afeta a motivação ou desmotivação destes funcionários especificamente.

### **1.1.3. Objetivo geral**

- Analisar os fatores que influenciam a motivação dentro das pequenas empresas.

### **1.1.4. Objetivos específicos**

- Levantar as teorias da motivação através da bibliografia;
- Identificar quais os fatores influenciam a motivação dentro das empresas;
- Traçar o perfil sócio-econômico dos funcionários que trabalham nesse tipo de empresa;
- Relacionar os fatores motivacionais com o perfil sócio-econômico destes funcionários;
- Traçar estratégias para aumentar o nível de motivação para este tipo de profissional em pequenas empresas.

## **2. METODOLOGIA**

Segundo os objetivos, a pesquisa pode ser definida como exploratória, aplicando um levantamento bibliográfico sobre a motivação de pessoal. Esta pesquisa teve como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais claro. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de instituições. (GIL, 2002).

A coleta de dados ocorrerá através da busca de informações, questionando funcionários de empresas de pequeno porte e fazendo pesquisas bibliográficas sobre a área a ser estudada.

As fontes de informação são analisadas em campo, ou seja, analisando casos empresariais, aonde foram observado os fenômenos e através de fontes bibliográficas, nas quais se recolhem dados e informações já elaboradas e publicadas, seja em livros, jornais, revistas e outros instrumentos.

### **2.1. Método de abordagem**

Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 62), “o modelo dedutivo pode explicar, por exemplo, em termos de propósito, já que a necessidade de explicação é lógica e não causal”.

O método escolhido foi o dedutivo, em que, partindo de um estudo geral sobre a motivação de pessoal, é possível chegar aos fenômenos particulares, aplicando-se às estruturas administrativas.

### **2.2. Método de procedimento**

Conforme Lakatos e Marconi (2003, p. 221), o método de procedimento constitui-se:

Etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos. Pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitadas a um domínio particular.

O método de procedimento adotado para a realização deste trabalho foi o estudo de caso, pois a partir da realidade existente nas pequenas empresas, foi estudada a motivação dos funcionários deste tipo de empresa.

Para fim de estudos, particularizou-se a aplicação do estudo de caso em uma pequena empresa do segmento de alimentação.

### **2.3. Técnicas de pesquisa**

Octavian *et al* (2003, p. 25), assim conceitua a técnica de pesquisa como:

Uma atividade de coleta de dados e informações para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos e das técnicas que são: entrevistas, questionários, observação, medidas e estimativas, testes e formulários.

As técnicas de pesquisa utilizadas no levantamento de dados para o presente trabalho foram baseadas em fundamentação teórica, objetivando definir conceitos, em como a aplicação de um questionário com os funcionários de pequenas empresas. Comparando-se os resultados obtidos com o questionário e os conceitos dos autores pesquisados, espera-se obter um retrato crítico da motivação destes funcionários.

De acordo com Richardson (2000, p. 208), na pesquisa quantitativa, “o questionário é utilizado para forçar o respondente entre alternativas de respostas predeterminadas a responder perguntas rigidamente formuladas”. Assim, foi elaborado um questionário, com perguntas e respostas pré-formuladas, as quais objetivaram avaliar a motivação dos funcionários e comparar os resultados com a bibliografia levantada.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Para Octavian *et al* (2003, p. 28) o embasamento teórico tem por finalidade “indicar as bases teóricas ou as teorias que sustentam o trabalho no seu aspecto geral, levantamento de estudos já realizados sobre o assunto e definição de conceitos”. O embasamento teórico está fundamentado em conceitos de motivação de pessoal que servirão para analisar a prática vivenciada nas empresas.

#### 3.1. Motivação

“A palavra motivação é derivada do latim *motivus* e indica o conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam, estimulam ou provocam algum tipo de ações e comportamento” (CHIAVENATO, 1998, p. 46).

A motivação do indivíduo no trabalho tem sido alvo de vários estudos e da elaboração de várias teorias que procuram compreender o que, como e porque as pessoas são motivadas.

Existem sem dúvida diversos fatores que contribuem para a motivação de um indivíduo, mas como veremos a seguir, fatores internos e externos são essencialmente responsáveis por influenciar as pessoas a agir de uma determinada forma. Uma vez que tenham um objetivo estabelecido, as pessoas vão ao seu encontro, seja matar a sua sede ou se tornar o presidente da sua empresa. Seja qual for o seu objetivo, reúnem forças para alcançá-lo. A motivação passa a se tornar a sua ferramenta de direção.

Chiavenato (1998, p. 47) descreve a motivação como sendo “um poderoso instrumento de direção. Um motivo é qualquer coisa que leva uma pessoa a praticar uma determinada ação. Um motivo é a causa, a razão de algum comportamento”.

Pode-se dizer que a motivação nasce devido a uma necessidade, e, dessa forma, torna-se o elemento que impulsiona o indivíduo em direção ao seu objetivo.

“Motivação significa proporcionar um motivo a uma pessoa para que ela se comporte de uma determinada forma. Motivar, portanto, significa despertar o interesse e o entusiasmo por alguma coisa” (CHIAVENATO, 1998, p. 47).

Na visão de Love (1997, p.14-17), uma variedade de fatores podem motivar ou desmotivar uma pessoa em seu trabalho:

- Fatores que motivam: responsabilidade, autonomia (ser confiável), ser desafiado ou “esticado”, receber feedback e reconhecimento, ter uma variedade de funções, desenvolvimento e amadurecimento pessoal, apoio do grupo e liderança eficaz, prêmios (dinheiro, benefícios etc.), status, promoção, sucesso em alcançar os objetivos;
- Fatores que desmotivam: muito ou pouco trabalho, rotina, monotonia, autoridade abusiva, falta de oportunidade de tomar decisões, ambiente físico, status, falta de recompensas, falta de clareza nos objetivos, comunicação ineficiente e ineficaz, regras rígidas na empresa, administração mal feita, liderança ineficaz e alvos impostos irrealistas.

Para Megginson, Mosley e Pietri (1989, p, 197) “ninguém pode motivar outra pessoa, pois motivação é um sentimento interno”. Portanto, afirmam que os líderes precisam entender o comportamento humano e estabeleçam condições para que seus empregados possam ser motivados a melhorar a performance em nível individual, de grupo e organizacional:

Com esta perspectiva, definimos motivação como o ato de induzir uma pessoa ou grupo, cada um com suas próprias necessidades distintas e personalidade, para buscar alcançar os objetivos da organização, enquanto concomitantemente buscando alcançar seus próprios objetivos individuais (Megginson, Mosley e Pietri, 1989, p, 197).

Nesta mesma opinião, Archer (1997, p. 23) defende que existem cinco interpretações errôneas básicas que perseguem os administradores, denominado por ele de “mito da motivação”:

- A crença de que uma pessoa possa literalmente motivar a outra; a crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação;
- a crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também o que determina a sua direção, tanto positiva como negativamente;

- a crença de que motivação seja o catalisador que induz a comportamentos positivos;
- a crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação sejam a mesma coisa.

Para elucidar seu argumento, Archer (1997, p. 24) utiliza o exemplo da água: trata-se de um elemento de necessidade. As pessoas dizem que precisam dela para satisfazer a sede. Porém a água não é uma necessidade, mas um elemento que satisfaz a sede, que é uma necessidade criada pelo organismo pela falta de água. Ele explica:

O motivador é a sede e não a água. Caso se colocassem vários litros de água diante de uma pessoa que não está com sede, isso não a motivaria a beber, simplesmente por que sua sede já foi saciada. [...] – é a necessidade que esta motivando e não aquilo que satisfaz a necessidade (ARCHER, 1997 p. 24).

Essa interpretação pode ser aplicada a todos os níveis de necessidade, conforme Archer (1997) explica, inclusive as ligadas ao afeto. O reconhecimento para sua satisfação, assim como a água e a comida, representa um fator de sensação e não um motivador. O que motiva um indivíduo é, portanto, a necessidade do afeto e não do reconhecimento em si mesmo.

Com a argumentação acima descrita, Archer (1997, p. 25) faz a seguinte colocação: “a questão que se segue é como pode uma pessoa motivar a outra. A resposta é simplesmente que não pode. Aquilo que se faz em lugar de motivar é satisfazer ou contra-satisfazer às necessidades de outra pessoa”.

Pode-se afirmar que os conceitos de necessidade e motivação:

A criação de um mito não era necessária. Uma compreensão da verdadeira natureza da motivação mostraria que os administradores não induzem seus empregados a comportamentos positivos através de fatores de motivação ou então pela tentativa de motivá-los, uma vez que são os fatores de satisfação e de contra-satisfação os verdadeiros determinantes do comportamento humano positivo ou negativo. Os fatores de motivação tem um papel a desempenhar em relação ao comportamento humano, sendo este papel diferente daquele que até hoje a literatura leva a acreditar. Fatores de motivação são os energizadores do comportamento, mas não são os reais determinantes da direção do comportamento (ARCHER, 1997, p. 27).

O interesse pelo comportamento motivacional no ambiente de trabalho tem levado estudiosos e administradores a buscar explicações que possam promover um entendimento que, além de importante, possa servir como base de compreensão para a forma de lidar com as pessoas seja no sentido líder-funcionário, seja no sentido funcionário-funcionário ou ainda para contribuir para a melhor dinâmica de grupo nas empresas. É necessário que os líderes das organizações possam compreender, desta forma, a importância e o significado da motivação.

Essa visão é defendida por Glasser (*apud* BERGAMINI, 1997, p. 24):

O fracasso da maioria das nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas.

É verdade que a maioria das organizações tem investido na gerência de recursos humanos, no entanto, as empresas parecem estar enfrentando ainda os mesmos e antigos problemas, como funcionários sem qualquer motivação ou estímulo em seu trabalho. Não é necessário somente ter consciência de que cada pessoa tem uma razão que a leva a fazer alguma coisa, mas é necessário também que se conheça as razões pelas quais essas pessoas fazem qualquer coisa e como a fazem, para que, assim, se possa compreender mais a fundo o comportamento humano. Certamente, os traços de personalidade, predisposições, as emoções e atitudes, assim como as crenças, são alguns determinantes da motivação de uma pessoa.

Conforme Levy-Leboyer (*apud* BERGAMINI, 1997, p. 27) define:

O verbo motivar não pode existir sem complemento. Os responsáveis por empresas cometem o erro de solicitar pessoal 'motivado' dentro do mesmo espírito, como se isso significasse uma qualidade permanente e distribuída de forma homogênea; não existe o pequeno gênio da motivação que transforma cada um de nós em trabalhador zeloso ou nos condena a ser o pior dos preguiçosos. [...] Um indivíduo motivado aqui será diferente em outro lugar.

Desta forma, as pessoas no desenrolar do seu processo motivacional, têm sua atenção voltada para o desempenho de uma atividade específica e buscam

atingir determinado fim, dentro de uma contingência particular. Não se pode recorrer as mesmas variáveis da motivação no ambiente de trabalho como se todas as pessoas tivessem as mesmas necessidades e características, recurso este que pareceu ser tão atraente e simples de ser utilizado, mas falho, só demonstrando eficiência em reforçar a submissão daqueles a quem era aplicado (BERGAMINI, 1997, p. 29):

Como cada pessoa tem suas próprias orientações motivacionais, não parece fácil a ela compreender o outro valorizado de forma justa as suas intenções ou motivos. Mesmo aqueles que convivem em estreita relação de amizade, muitas vezes não entendem por que o outro valoriza certos objetivos motivacionais e toma certas atitudes. Acontece que o sentido que cada um atribui àquilo que faz e lê da satisfação é próprio apenas daquela pessoa e o significado que empresta às suas ações guarda estreita ligação com a sua escala pessoal de valores. Esse referencial particular é que realmente dá sentido à maneira pela qual cada um leva a sua existência de ser motivado. Tudo isso não é passível de controle. (BERGAMINI, 1997)

Com relação ao estudo da motivação, muitas pesquisas que resultaram em teorias e hipóteses foram feitas nestas últimas três ou quatro décadas. Embora as diferentes teorias sobre motivação tenham apresentado enfoques científicos diferenciados, podemos de maneira geral, perceber que as diferentes necessidades coexistem no interior de cada pessoa, influenciadas por fatores intrínsecos e extrínsecos.

### **3.2. Teorias motivacionais**

As pesquisas realizadas em ambientes de trabalho, para detectar quais fatores motivam ou não um indivíduo, tem sido abordado de diversas formas ao longo dos anos. A pesquisa motivacional é o estudo das atitudes dos seres humanos e seu comportamento diante das suas diferentes necessidades, conforme será abordado a seguir.

No âmbito do trabalho, as pesquisas têm revelado os motivos que influenciam o desempenho das pessoas, o que é, com certeza, do interesse geral das organizações, pois é esse desempenho que influencia os resultados da produção de bens e da prestação de serviço.

### 3.2.1. Teoria da hierarquia das necessidades

De acordo com a teoria da hierarquia das necessidades do psicólogo Abraham Maslow, o ser humano é motivado por cinco tipos diferentes de necessidades: fisiológicas, de segurança e sociais foram descritas como primárias, e as de estima e auto-realização (realização pessoal) como secundárias. Tais necessidades estão dispostas segundo sua capacidade de motivar o comportamento.

Conforme a figura 1, as necessidades básicas se concentram na base da pirâmide e as de realização pessoal no topo.

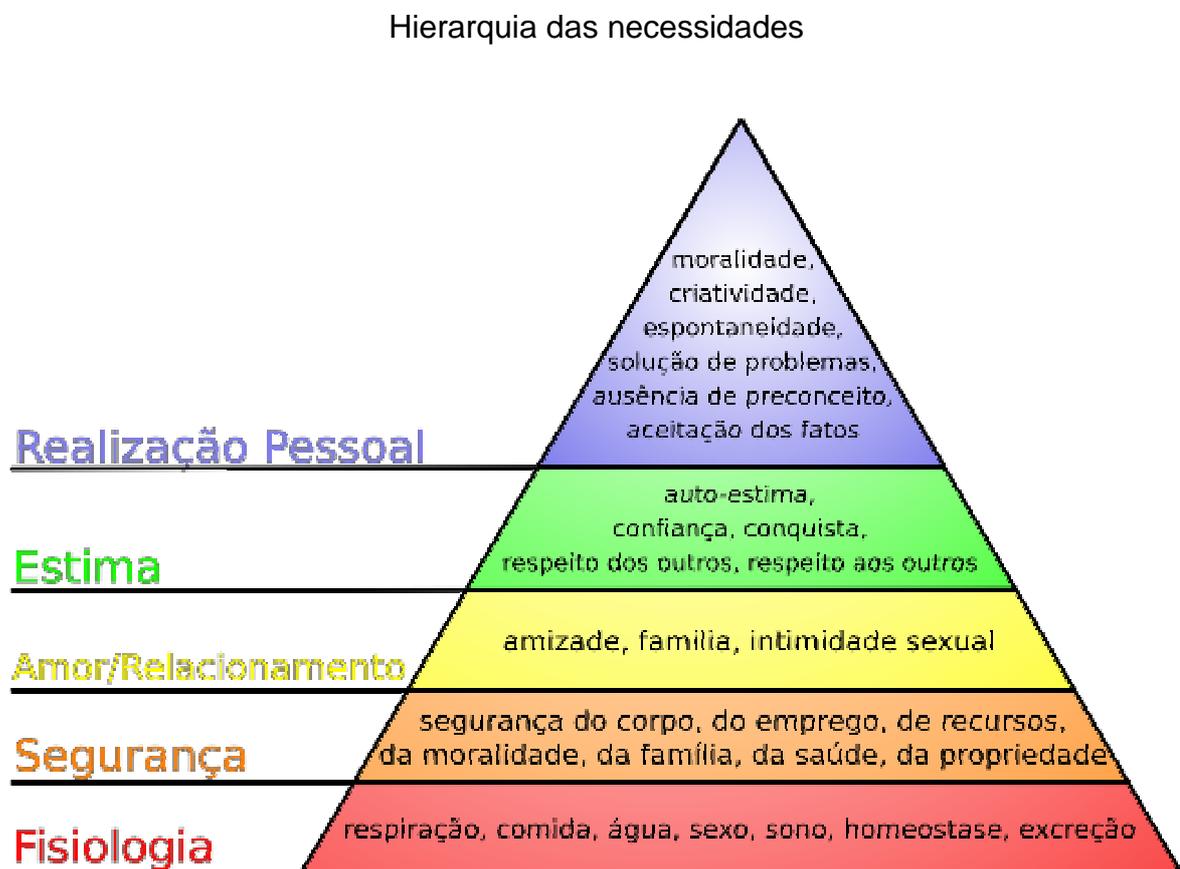


Figura 1: pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.  
Fonte: Wikipedia (2007).

Esta pirâmide mostra a escalada para a realização pessoal de um indivíduo, que parte das necessidades básicas para viver e vai até as conquistas mais íntimas da mente humana, como mostra a seguir:

- Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais;
- Segurança: segurança social e proteção contra danos físicos e emocionais;
- Social (amor relacionamento): incluem afeição, sensação de pertencer, aceitação e amizade;
- Estima: incluem fatores internos de estima, tais como auto-respeito, autonomia e realização; e fatores externos, tais como status, atenção recebida e reconhecimento;
- Auto-realização (realização pessoal): é o impulso de alcançar aquilo que se é capaz de alcançar. Inclui crescimento, realização do próprio potencial e auto-satisfação.

A medida que as necessidades primárias são satisfeitas, os indivíduos passam a querer satisfazer a seguinte. Ocorre, no entanto, um desenvolvimento interessante: a satisfação da necessidade primária não produz uma saciação plena, mas se torna ponto de partida para uma série de descontentamentos, e passam a adquirir então o poder da motivação para alcançar as necessidades secundárias. Assim cada uma das necessidades de nível maior torna-se fonte ativa de motivação (HAMPTON, 1992).

É importante notar que a escalada da pirâmide não depende apenas de condições oferecidas, mas também das circunstâncias de vida de cada pessoa.

Como Hampton (1992, p. 49) descreve:

Maslow também sugeriu que as pessoas podem subir ou descer na hierarquia. A falta de satisfação disponível para uma necessidade de nível mais baixo - segurança, por exemplo – pode reativar esta necessidade e aumentar sua importância relativa. O indivíduo passa a demonstrar menos interesse por necessidades de ordem mais alta, adquirida previamente.

Muitas vezes as pessoas não conseguem saciar todas as cinco necessidades simultaneamente e passam a vida voltando atrás, descendo um degrau para satisfazer a necessidade que se apresenta a cada etapa vivida. Isto não se torna ruim, pois é mais um motivo para se viver e continuar crescendo.

### 3.2.2. Teoria dos dois fatores de Herzberg

Frederick Herzberg, psicólogo americano, elaborou um estudo realizado com 200 contadores e engenheiros que descreveram sobre quais condições que os faziam sentir-se bem ou satisfeitos ou insatisfeitos no ambiente de trabalho. Com base nos resultados deste estudo, Herzberg elaborou a teoria da motivação/higiene na qual afirma que o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores: os motivacionais e os higiênicos (HAMPTON, 1992).

Segundo Hampton (1992, p. 57) “os fatores motivacionais são aqueles relacionados ao cargo do funcionário”. São, portanto, controláveis pelo indivíduo, devem levar ao reconhecimento e à valorização profissional e culminar com a auto-realização. Como exemplo, Hampton (1992, p. 57) cita o seguinte:

- Realização
- Reconhecimento
- Trabalho em si
- Responsabilidade
- Avanço
- Desenvolvimento profissional

Ainda segundo Hampton (1992, p. 58) “fatores higiênicos são aqueles constituídos pelas características do contexto do ambiente de trabalho, que não aumentam a satisfação, mas se não estiverem presentes, causam insatisfação ao indivíduo”. Tais características são as condições físicas e ambientais que estão ao redor do funcionário enquanto ele trabalha, como mostram os exemplos de Hampton (1992, p. 58):

- Administração e política da empresa
- Supervisão
- Relacionamento com a chefia
- Condições de trabalho
- Salário

- Relacionamento com colegas
- Vida pessoal
- Relacionamento com subordinados
- Status
- Segurança

De acordo com a interpretação de Herzberg, a satisfação e a insatisfação não são extremos opostos de uma mesma dimensão, mas fazem parte de duas dimensões separadas, das quais os líderes precisam estar conscientes e, sobretudo, esforçando-se para manter um ambiente de trabalho “higiênico”, para não prejudicar a saúde do ambiente psicológico do trabalho, causando queda de produtividade e insatisfação entre os funcionários.

Conforme Hampton (1992, p. 59) explica:

A satisfação é afetada pelos fatores de motivação, a insatisfação pelos fatores de higiene. Essa é a idéia-chave de Herzberg, que tem implicações importantes para a administração. Se os motivadores, ou fatores de satisfação, e os fatores de higiene, ou de insatisfação, são dimensões separadas, os gerentes precisam ser realistas e não esperar que o aprimoramento dos fatores de higiene aumente a motivação. A manutenção de um ambiente ‘higiênico’ de trabalho não melhorará a motivação no trabalho. Porém assim como o saneamento ajuda a prevenir a queda do nível de saúde, um bom ambiente de trabalho ajuda a evitar a insatisfação e a deterioração do desempenho que pode trazer.

Os gestores devem se preocupar primeiramente em criar ambientes ou situações que, mesmo que não motivem, pelo menos que não desmotivem os seus funcionários. Se é importante motivar, é muito mais importante não desmotivar.

### **3.2.3. Teoria X e Y de Douglas McGregor**

O pesquisador Douglas McGregor apresentou dois modos de ver os seres humanos: um basicamente negativo, de acordo com a teoria X, e outro basicamente positivo, conforme mostra a teoria Y. Ambas apresentam convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações.

Segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 165) os pressupostos sobre o comportamento humano, de acordo com a Teoria X são as seguintes:

- O ser humano de maneira geral, não gosta de trabalhar e vai evitar trabalhar se possível for;
- Devido a esta característica, não gostar de trabalhar – a maioria das pessoas devem ser coagidas, controladas, direcionadas e ameaçadas com punição para fazê-las colocar o máximo de eficiência para alcançar os objetivos da organização;
- O ser humano, de maneira geral, não gosta de assumir responsabilidade e prefere ser dirigido, tem relativamente pouca ambição, acima de tudo, busca segurança.

Os pressupostos básicos da teoria Y são, conforme Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 166), são os seguintes:

- O ser humano não tem desprazer inerente em trabalhar e a aplicação do esforço físico ou mental em seu trabalho é tão natural quanto se divertir e descansar;
- O ser humano não é resistente às necessidades da empresa;
- O ser humano tem motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades;
- O ser humano não só aceita responsabilidades, como também as procura;
- A capacidade de exercer um grau relativamente alto de criatividade nas soluções dos problemas organizacionais, quando analisando a população de maneira geral, é bem grande, e não restrito;
- A capacidade intelectual do ser humano, de maneira geral, é apenas parcialmente utilizada.

De acordo com esses pressupostos, McGregor propôs uma nova perspectiva em que os líderes podem desenvolver a capacidade de motivar seus liderados através da promoção de estímulos que produzam situações que motivem e que sejam automotivadoras onde os fatores intrínsecos da motivação são predominantes.

Nesse sentido, McGregor defendeu algumas medidas, como, por exemplo: a descentralização e delegação de responsabilidades; gestão participativa que propicia o autocontrole; gestão por objetivos definidos em conjunto com os subordinados.

#### **3.2.4. Teoria ERG de Alderfer**

Clayton Alderfer, professor da Universidade de Yale, trabalhou com a hierarquia das necessidades de Maslow, com o intuito de alinhá-la melhor com a pesquisa empírica. De acordo com Alderfer, há três grupos de necessidades essenciais: existência, relacionamento e crescimento.

As necessidades essenciais referem-se as nossas necessidades fisiológicas e de segurança. As de relacionamento referem-se ao desejo de manter importantes relações interpessoais, o status. Para que esse desejo seja atendido, as pessoas precisam de interação com as outras. Pode ser comparada às necessidades sociais de Maslow. As necessidades de crescimento referem-se a um desejo intrínsecos de desenvolvimento pessoal, que incluem os componentes intrínsecos da categoria estima de Maslow, assim como as características incluídas sob a auto-realização (ROBBINS, 2002, p. 157).

A teoria ERG demonstra que, comparada com a de Maslow, é possível que mais de uma necessidade podem estar ativas ao mesmo tempo e a necessidade de um nível mais baixo aumentará se uma necessidade de nível mais alto for reprimida. Ao contrário da hierarquia das necessidades que segue uma projeção rígida em etapas consecutivas, Alderfer sugere em sua teoria que uma necessidade de nível mais alto só pode ser realizada se uma de menor nível tenha sido atendida. As três categorias podem operar simultaneamente.

A teoria ERG possui também uma dimensão frustração-regressão. Você deve lembrar que Maslow dizia que um indivíduo ficaria em um determinado nível de necessidade até que esta fosse atendida. Segundo a teoria ERG, quando uma necessidade de nível alto é frustrada, cresce o desejo de atender a uma necessidade de nível baixo. A incapacidade de satisfazer a necessidade de interação social, por exemplo, pode aumentar o desejo de ganhar mais dinheiro, ou de ter melhores condições de trabalho. Assim, a frustração pode levar à regressão a uma necessidade de nível mais baixo (ROBBINS, 2002, p. 157).

Podemos dizer que a teoria ERG é mais coerente devido o que se pode observar das diferenças entre os indivíduos. Variáveis como educação, antecedentes familiares e ambiente cultural podem alterar a importância de cada um dos grupos de necessidades de uma pessoa.

As teorias apresentadas aqui são conhecidas e aplicadas nas grandes e médias empresas, para funcionários, pessoas que possuem capacidade e condições sócio-econômicas para alcançar um alto grau de realização, nestes casos a motivação flui, percebe-se os resultados da motivação e o crescimento pessoal. Mas nas pequenas empresas, onde as recompensas financeiras não são grandes e muitas vezes as necessidades básicas como a segurança, por exemplo, são muito difíceis de serem alcançadas, uma vez que estas pessoas vivem em locais desamparados por sistemas públicos de segurança – como motivar nestas condições?

Para responder a esta pergunta, será apresentado no, capítulo seguinte, um estudo de caso feito em uma pequena empresa do ramo de alimentação.

## **4. ESTUDO DE CASO**

Para se estudar a motivação dos funcionários de uma pequena empresa e compará-la com as teorias apresentadas foi utilizado o estudo de caso, uma vez que este tipo de procedimento permite conhecer a realidade existente nas pequenas empresas.

### **4.1. A organização estudada**

O restaurante Sabor Glacé, razão social Brizolim Comércio de Alimentos LTDA – ME, atua no ramo de alimentação, vendendo refeições “self service” e produtos relacionados, para consumo imediato.

Inscrito no CNPJ número 37.795.734/0001-00 e Inscrição Estadual número 07.409.866/001-68 esta empresa está localizado no Setor Comercial Norte – SCN quadra 02 bloco “A” lojas 05 e 15, edifício Corporate Financial Center, bairro Asa Norte, na cidade de Brasília-DF.

O Sabor Glacé, que hoje possui no seu quadro de pessoal 18 (dezoito) funcionários, foi fundada no dia primeiro de maio de 2000 (01/05/2000). Inicialmente, estabeleceu-se no Setor Comercial Sul – SCS com o nome fantasia de “Restaurante Piaffe”, funcionando nesse local até novembro de 2001. No início de 2002, transferiu suas operações para o atual endereço, SCN quadra 02 bloco “A” praça de alimentação do edifício Corporate Financial Center, prédio comercial onde estão instaladas grandes empresas e organismos internacionais como ONU, FMI e Banco Mundial. No novo endereço, está funcionando com o nome fantasia de “Sabor Glacé”.

No início de suas atividades, o restaurante “Sabor Glacé” ocupava uma loja da referida praça de alimentação. Após um ano de funcionamento, devido ao aumento do número de clientes, passou a operar em duas lojas, onde também foi instalada uma cafeteria (“Sabor Glacé Café”).

A clientela da empresa é composta, em sua maioria, por indivíduos das classes média e média alta, que trabalham no próprio prédio, arredores do SCN e

ministérios. É um público que preza pela qualidade dos produtos e pelo bom atendimento.

O Sabor Glacé com o intuito de fidelizar cada vez mais os seus clientes divide o horário de funcionamento em três períodos: pelo período da manhã oferece a seus clientes um bufê com auto-atendimento de café da manhã. No meio dia vende refeições do tipo self service e após o almoço as atenções se voltam para a cafeteria onde são vendidos cafés, salgados e tortas. A empresa, também, trabalha com serviço de coffee break para as empresas do prédio onde esta instalada.

A Brizolim Comércio de Alimentos tem como concorrentes outras empresas que atuam na área de alimentação, principalmente outros cinco restaurantes e uma cafeteria que ocupam a praça de alimentação onde ela esta instalada. Deve-se levar em conta também outras empresas do ramo de alimentação situadas nos prédios vizinhos, Conjunto Nacional e especialmente no Shopping Liberty Mall, de onde vem parte significativa de seus clientes.

A estrutura da empresa é do tipo funcional onde os dois sócios tomam as principais decisões de forma conjunta ou separada, dependendo do grau de importância do problema. Hierarquicamente abaixo dos sócios existe um gerente que toma as decisões rotineiras e as repassa ao caixa, ao chefe de cozinha, ao confeitiro e ao estoquista, seus subordinados diretos. Subordinados a este nível estão os ajudantes e os auxiliares de serviços gerais.

#### **4.2. Relação entre funcionário empresa**

Os funcionários que trabalham nesta empresa são pessoas humildes, que possuem renda média mensal de R\$ 450,00 na empresa, para complementarem o orçamento fazem, muitas vezes, “bicos” nos finais de semana, uma vez que a jornada de trabalho é de segunda a sexta. Na sua grande maioria estudaram apenas até a oitava série, pois constituíram família muito cedo e precisaram trabalhar para dar sustento a seus filhos ou complementar a renda familiar que já era baixa. Eles moram na periferia de Brasília, em cidades satélites que não apresentam infraestrutura adequada, são cidades violentas e de difícil acesso devido à precariedade do serviço público de transporte. Boa parte dos funcionários são pessoas que

migraram de cidades pobres onde a oferta de empregos é muito baixa. Largaram sub-empregos e vieram ganhar a vida em Brasília.

A empresa por sua vez procura dar aos seus funcionários as melhores condições de trabalho possível. Os proprietários investem constantemente em melhorias na estrutura da empresa, comprando equipamentos com tecnologia de ponta que proporciona maior produtividade e menor esforço do funcionário. Realiza manutenção e conservação constante nos equipamentos e na infra-estrutura da loja com o intuito de proporcionar um ambiente de trabalho sempre limpo e funcional.

A gerência da empresa procura tomar as decisões de forma aberta, procurando, sempre que possível, ouvir a opinião dos funcionários, debatendo seus pontos de vista e suas necessidades para assim tomar as decisões em conjunto.

### **4.3. Questionário**

No desenvolvimento deste estudo foi utilizada como técnica de coleta de dados a pesquisa quantitativa, respaldada em dados estatísticos, obtidos da aplicação do questionário com perguntas fechadas, de múltipla escolha.

Restringiu-se o enfoque para os assuntos que tenham relação com o tema abordado nesta monografia, motivação em uma empresa de pequeno porte, de modo a se alcançar o objetivo proposto nesta monografia.

O questionário foi aplicado no dia 02 de outubro de 2007. A coleta de dados foi operacionalizada a partir da entrega pessoal aos componentes da amostra. O questionário foi entregue sem identificação, foi dito aos funcionários que se tratava de uma pesquisa que estava sendo feita por um cliente da empresa, para um trabalho de faculdade. Foi necessária esta manobra para se conseguir respostas mais sinceras, uma vez que, se os funcionários soubessem que a pesquisa estava sendo realizada pelo proprietário da empresa, eles poderiam responder com o intuito de agradar os chefes.

Utilizou-se para quantificar a opinião do funcionário e facilitar a análise dos dados, a escala de Lickert (RICHARDSON, 1985, p. 227), composto de escala com quatro graus: 'muito satisfeito', 'satisfeito', 'insatisfeito' e 'muito insatisfeito'.

### 3.3.1. Tabulação dos dados

As perguntas de 1 a 5 foram feitas tendo como base a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.

**Pergunta 1:** Com relação às necessidades de alimentação e moradia (casa) como você se sente?

Atributos	Respostas	Percentual
Muito Satisfeito	4	25,00
Satisfeito	8	50,00
Insatisfeito	3	18,75
Muito Insatisfeito	1	6,25
<b>Totalizador</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Tabela 1 - Necessidades de alimentação e moradia

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno de monografia Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

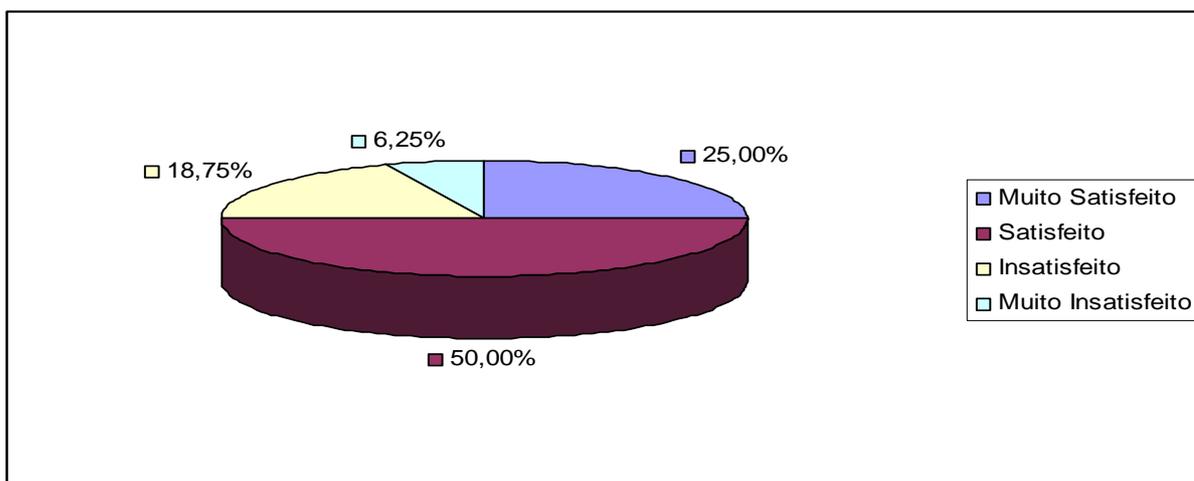


Gráfico 1 - Necessidades de alimentação e moradia

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

Comentário:

A primeira questão fez referência às necessidades básicas de alimentação e moradia, as respostas mostram que 25% dos funcionários estão muito satisfeitos, 50% estão satisfeitos, 18,75% estão insatisfeitos e apenas 6,25% estão muito insatisfeitos em relação a estas necessidades.

**Pergunta 2:** Com relação à segurança como você se sente?

Atributos	Respostas	Percentual
Muito Satisfeito	0	0,00
Satisfeito	3	18,75
Insatisfeito	9	56,25
Muito Insatisfeito	4	25,00
<b>Totalizador</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Tabela 2 - Necessidades de segurança

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno de monografia Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

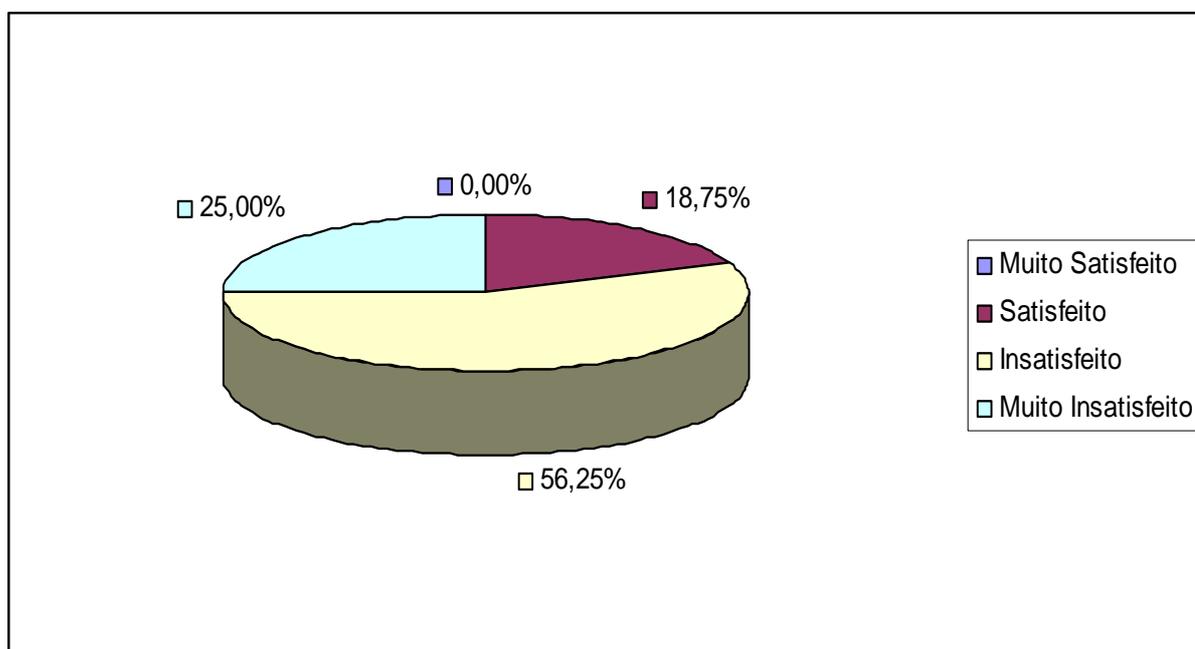


Gráfico 2 - Necessidades de segurança

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

**Comentário:**

Com relação à questão da segurança a grande maioria dos pesquisados se sente insatisfeitos ou muito insatisfeitos. Nenhum, 0,00%, está muito satisfeito, 18,75% estão satisfeitos, 56,25% estão insatisfeitos e 25,00% estão muito insatisfeitos com a segurança.

**Pergunta 3:** Com seus amigos, seus colegas, sua comunidade, como você se sente?

Atributos	Respostas	Percentual
Muito Satisfeito	2	12,50
Satisfeito	13	81,25
Insatisfeito	1	6,25
Muito Insatisfeito	0	0,00
<b>Totalizador</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Tabela 3 - Necessidades sociais

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno de monografia Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

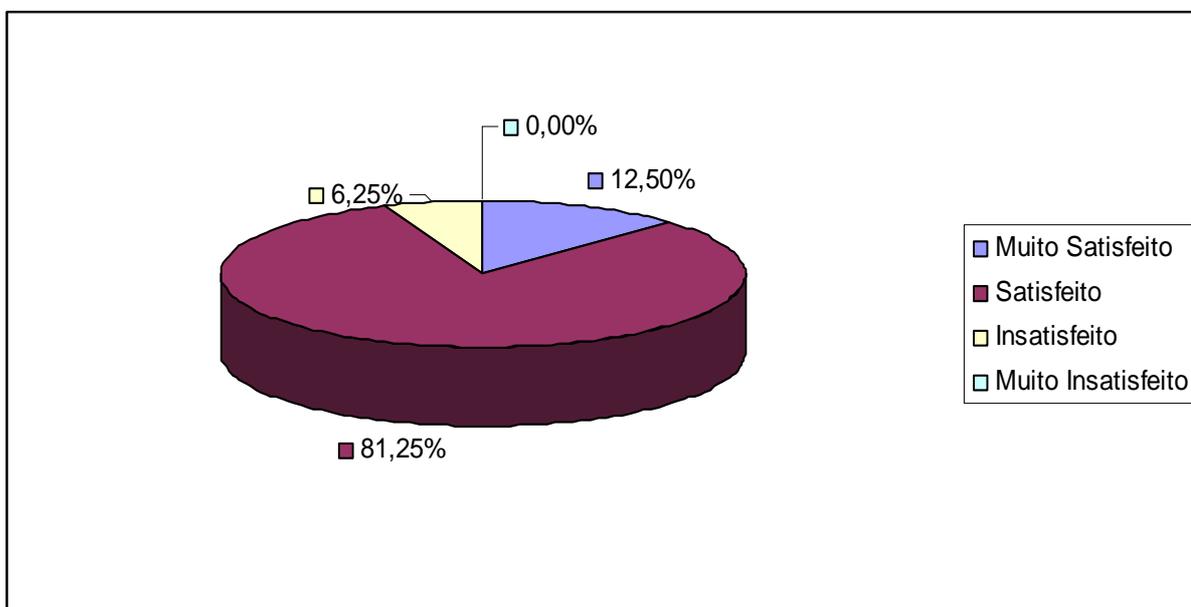


Gráfico 3 - Necessidades sociais

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

Comentário:

Com relação às necessidades sociais a grande maioria dos funcionários se mostram satisfeitos, 81,25% responderam que estão satisfeitos, 12,50% estão muito satisfeitos, 6,25% sentem-se insatisfeitos e nenhum pesquisado se sente muito insatisfeito.

**Pergunta 4:** Quanto ao respeito, ao reconhecimento dos seus valores, dentro e fora do trabalho, como você se sente?

Atributos	Respostas	Percentual
Muito Satisfeito	3	18,75
Satisfeito	7	43,75
Insatisfeito	5	31,25
Muito Insatisfeito	1	6,25
<b>Totalizador</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Tabela 4 - Necessidades de estima

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno de monografia Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

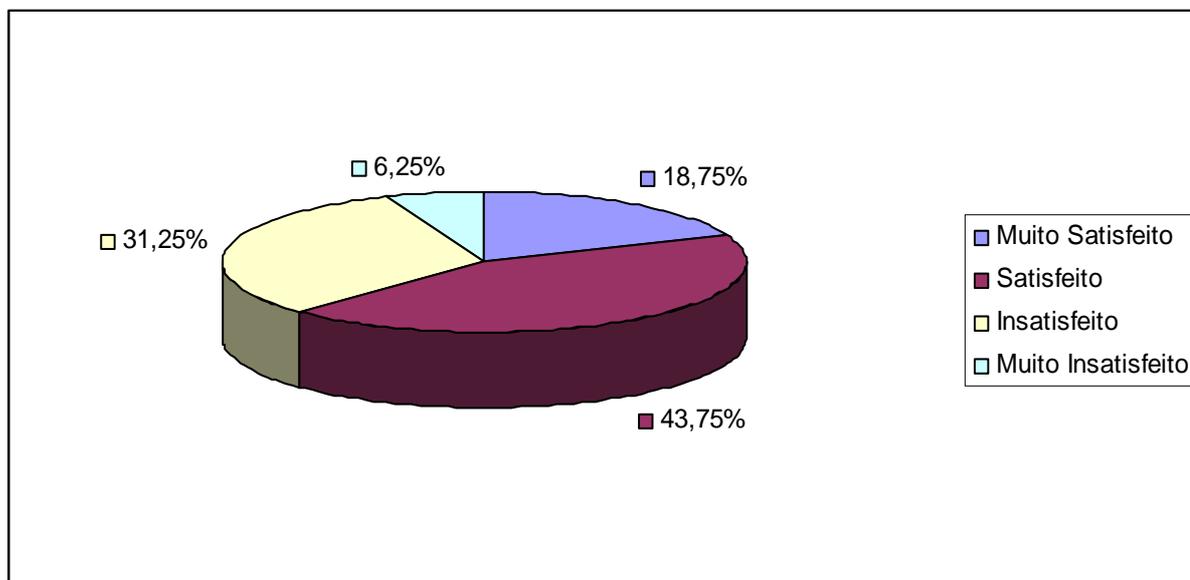


Gráfico 4 - Necessidades de estima

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

**Comentário:**

Com relação às necessidades de estima, respeito e reconhecimento, percebe-se que a maioria dos funcionários está satisfeita com 43,73%, por outro lado 43,75% sentem-se insatisfeitos, apenas 18,75% sentem-se muito satisfeitos e somente 6,25% estão muito insatisfeitos com essa necessidade.

**Pergunta 5:** Com relação ao que você sonha ser e ter, como você se sente?

Atributos	Respostas	Percentual
Muito Satisfeito	2	12,50
Satisfeito	6	37,50
Insatisfeito	8	50,00
Muito Insatisfeito	0	0,00
<b>Totalizador</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Tabela 5 - Necessidades de auto-realização

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno de monografia Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

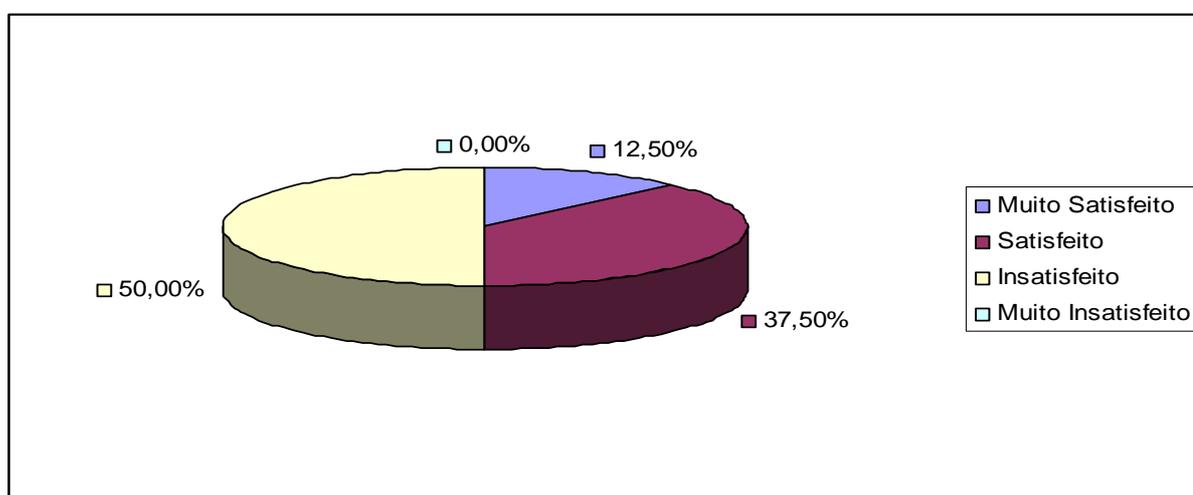


Gráfico 5 - Necessidades de auto-realização

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

Comentário:

Com relação à auto-realização nenhum funcionário se sente muito insatisfeito, 50,00% estão insatisfeitos, 37,50% estão satisfeitos em relação à esta necessidade e 12,50% acham que já conquistaram tudo, ou quase tudo que eles poderiam ter ou sonhar.

Tendo como referência a teoria dos dois fatores de Herzberg, que diz que o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores: os motivacionais e os higiênicos, foram elaboradas as perguntas 6, 7 e 8, que tiveram as respostas que seguem.

**Pergunta 6:** Pensando em realização, reconhecimento, responsabilidade e desenvolvimento profissional, como você se sente no seu emprego?

Atributos	Respostas	Percentual
Muito Satisfeito	2	12,50
Satisfeito	6	37,50
Insatisfeito	8	50,00
Muito Insatisfeito	0	0,00
<b>Totalizador</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Tabela 6 – Fatores motivacionais de Herzberg

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno de monografia Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

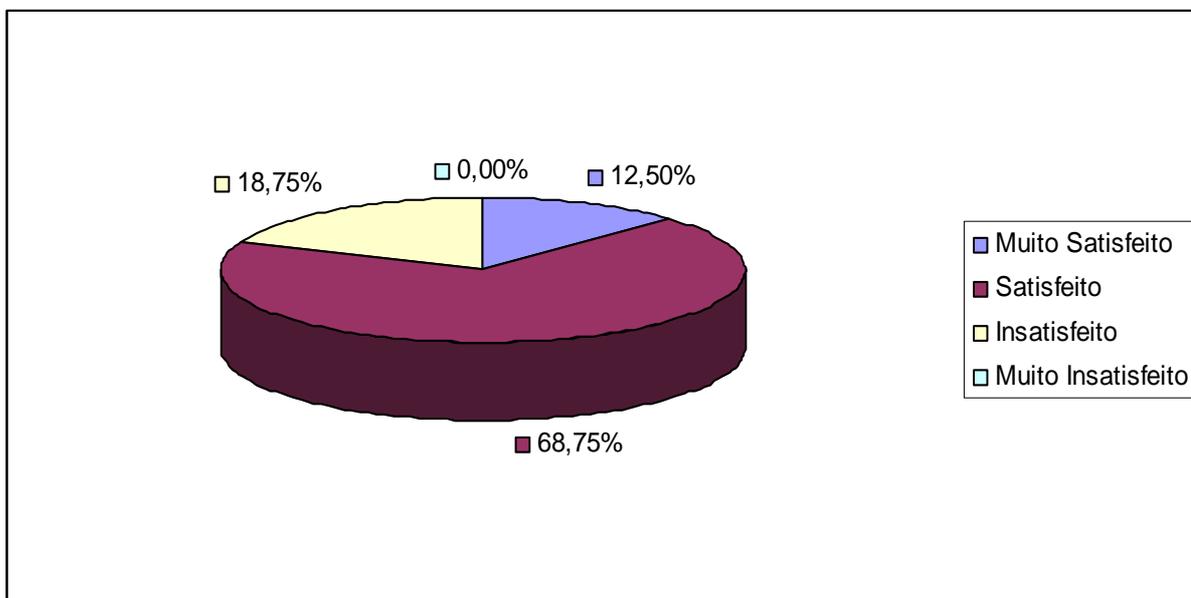


Gráfico 6 – Fatores motivacionais de Herzberg

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

Comentário:

Com relação ao cargo e função que o funcionário exerce na empresa 12,50% estão muito satisfeitos, 68,75% sentem-se satisfeitos, 18,75% insatisfeitos e, nenhum, muito insatisfeito.

**Pergunta 7:** Na relação com os seus colegas e chefes como você se sente?

Atributos	Respostas	Percentual
Muito Satisfeito	2	12,50
Satisfeito	13	81,25
Insatisfeito	0	0,00
Muito Insatisfeito	1	6,25
<b>Totalizador</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Tabela 7 – Fatores higiênicos de Herzberg: ambiente de trabalho

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno de monografia Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

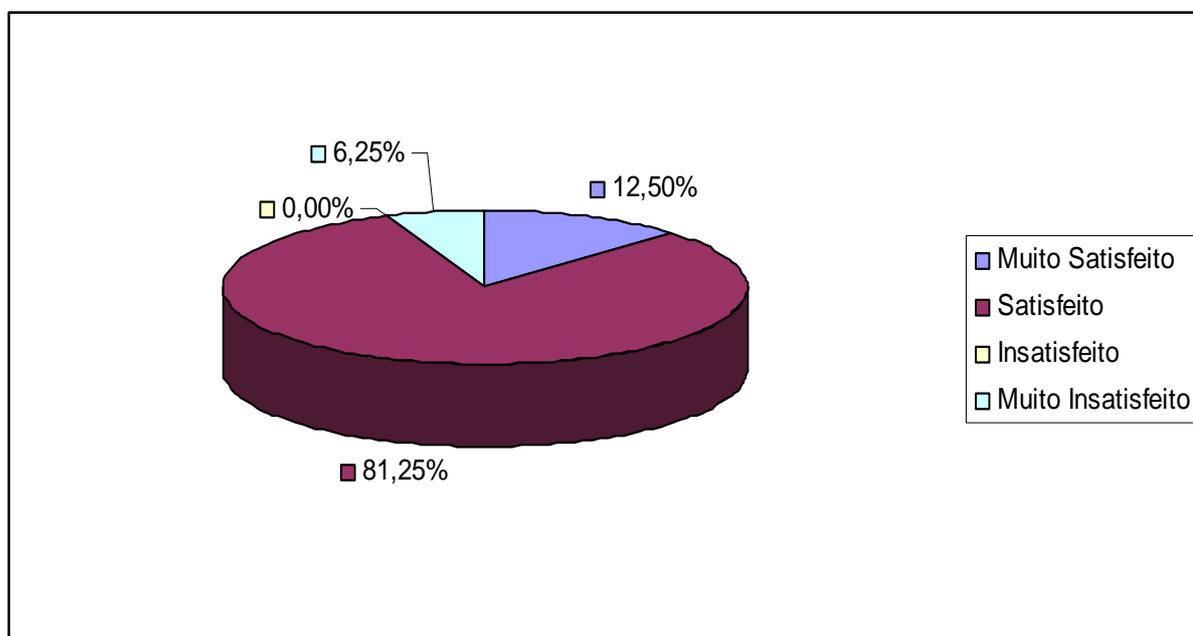


Gráfico 7 – Fatores higiênicos de Herzberg: ambiente de trabalho.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

**Comentário:**

Quanto ao relacionamento com os colegas e chefes, estas respostas mostram que tudo vai bem na empresa, pois, apenas 6,25% dos funcionários, ou melhor, apenas um funcionário está muito insatisfeitos, nenhum está insatisfeito e 81,25% estão satisfeitos, seguidos de 12,50% que se sentem muito satisfeitos com a relação no ambiente de trabalho.

**Pergunta 8:** Como você se sente em relação à estrutura do local em que você trabalha? Organização, limpeza, equipamentos, ambiente de trabalho.

Atributos	Respostas	Percentual
Muito Satisfeito	2	12,50
Satisfeito	12	75,00
Insatisfeito	2	12,50
Muito Insatisfeito	0	0,00
<b>Totalizador</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Tabela 8 – Fatores higiênicos de Herzberg: condições físicas

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno de monografia Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

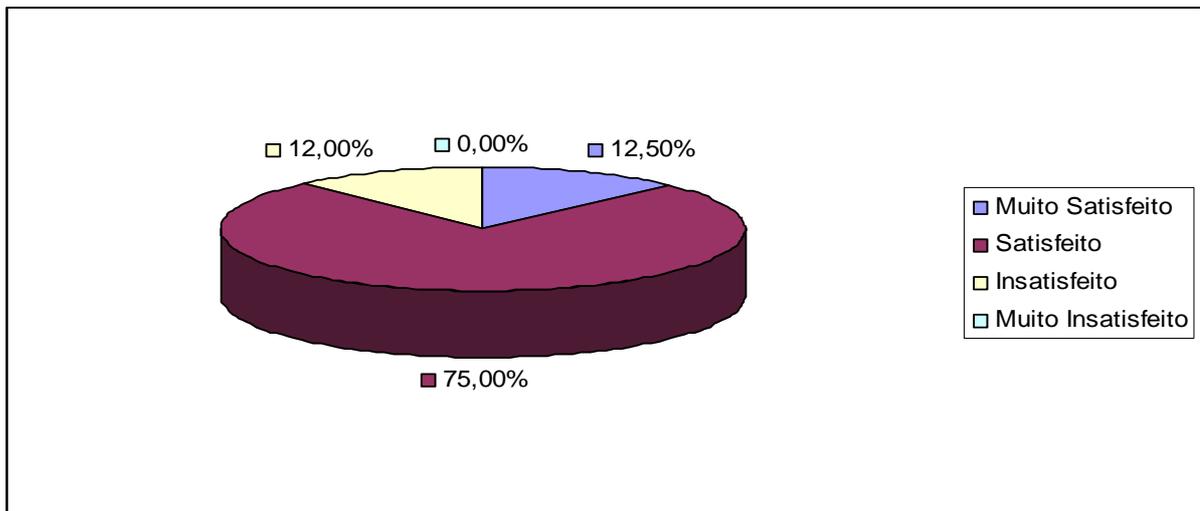


Gráfico 8 – Fatores higiênicos de Herzberg: condições físicas

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

Comentário: Com relação às condições físicas do local do trabalho a grande maioria dos funcionários estão satisfeitos com a estrutura da empresa, 12,50 % estão muito satisfeitos, 75,00% estão satisfeitos, 12,50 estão insatisfeitos e nenhum funcionário demonstrou estar insatisfeito com a estrutura física da empresa.

As perguntas que seguem, 9 e 10 fazer referência a teoria de Douglas McGregor, onde ele apresenta dois modos de ver os seres humanos: um basicamente negativo, de acordo com a teoria X, e outro basicamente positivo, conforme mostra a teoria Y.

**Pergunta 9:** No seu trabalho, quando você se torna responsável em cumprir uma nova tarefa, como você se sente?

Atributos	Respostas	Percentual
Muito Satisfeito	3	18,75
Satisfeito	12	75,00
Insatisfeito	1	6,25
Muito Insatisfeito	0	0,00
<b>Totalizador</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Tabela 9 – Teoria Y de McGregor

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno de monografia Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

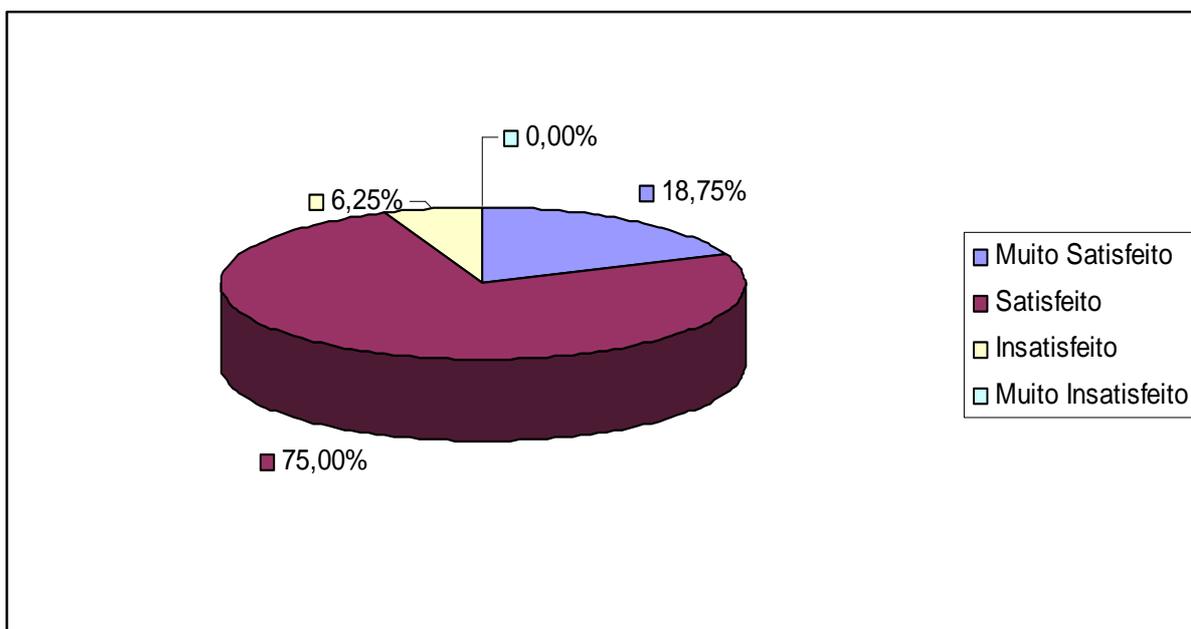


Gráfico 9 – Teoria Y de McGregor

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

**Comentário:**

Analisando as respostas percebeu-se que 18,75% dos entrevistados ficam muito satisfeitos quando se tornam responsáveis por uma nova tarefa, 75,00% ficam satisfeitos, apenas um, 6,25%, ficam insatisfeitos. Nenhum funcionário demonstrou muita insatisfação em ser responsável por uma nova tarefa.

**Pergunta 10:** No seu trabalho, quando você é obrigado a cumprir uma nova tarefa, como você se sente?

Atributos	Respostas	Percentual
Muito Satisfeito	1	6,25
Satisfeito	12	75,00
Insatisfeito	2	12,50
Muito Insatisfeito	1	6,25
<b>Totalizador</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Tabela 10 – Teoria X de McGregor

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno de monografia Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

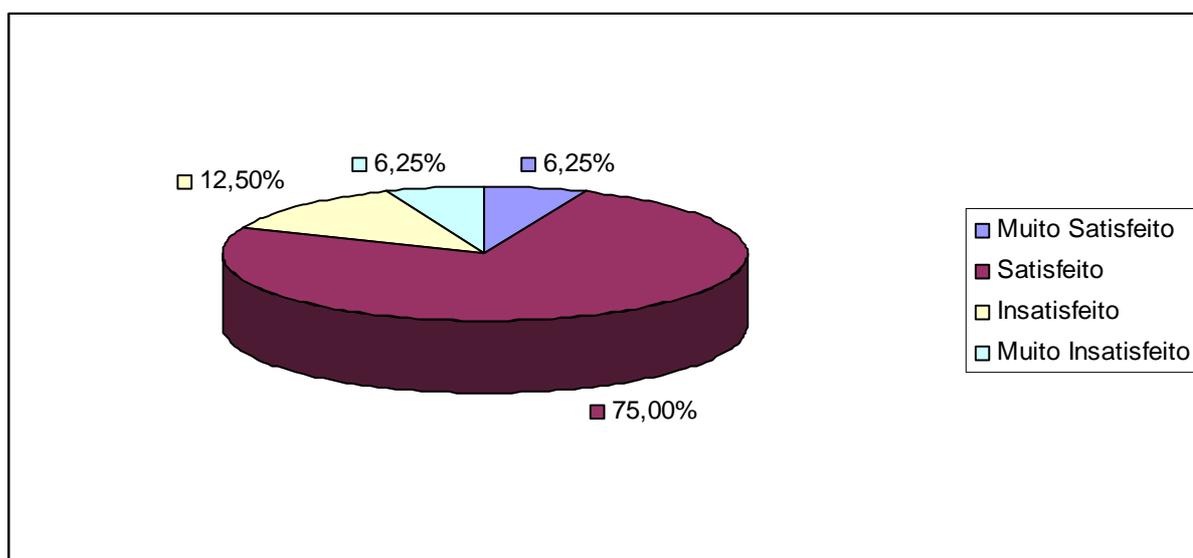


Gráfico 10 – Teoria X de McGregor.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

Comentário:

Perguntados como se sentem quando são obrigados a cumprirem uma nova tarefa 6,25% responderam que ficam muito insatisfeitos, 12,50% ficam insatisfeitos. Não se importam em receber uma nova tarefa de forma impositiva e responderam que se sentem satisfeitos 75,00% e muito satisfeitos 6,25%.

As duas últimas perguntas fazer referência ao nível de satisfação do trabalho desempenhado na empresa e o grau de satisfação do funcionário com a empresa onde ele trabalha.

**Pergunta 11:** Como você se sente no trabalho que realiza, na função que você tem?

Atributos	Respostas	Percentual
Muito Satisfeito	5	31,25
Satisfeito	11	68,75
Insatisfeito	0	0,00
Muito Insatisfeito	0	0,00
<b>Totalizador</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Tabela 11 – Satisfação no trabalho

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno de monografia Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

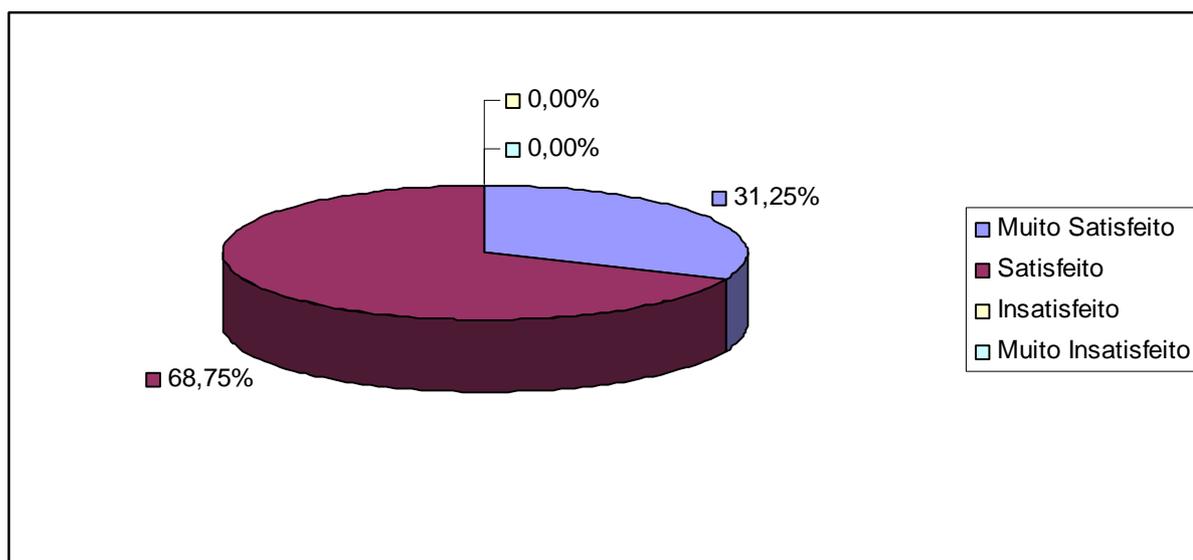


Gráfico 11 – Satisfação no trabalho

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

Comentário:

Quanto à satisfação no trabalho desempenhado na empresa, nenhum pesquisado se sente insatisfeito ou muito insatisfeito. Eles demonstraram satisfação em 68,75% e muita satisfação em 31,25% das respostas.

**Pergunta 12:** Como você se sente na empresa em que trabalha?

Atributos	Respostas	Percentual
Muito Satisfeito	4	25,00
Satisfeito	10	62,50
Insatisfeito	2	12,50
Muito Insatisfeito	0	0,00
<b>Totalizador</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Tabela 12 – Satisfação na empresa

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno de monografia Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

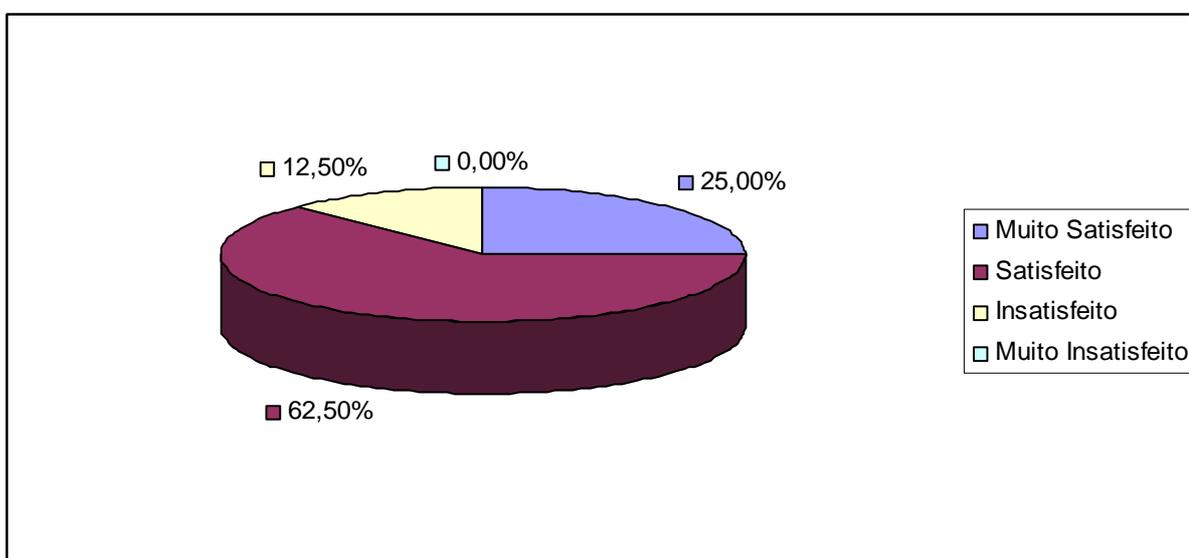


Gráfico 12 – Satisfação na empresa

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Tiago Brizolim, em 02 de outubro de 2007.

**Comentário:**

Questionados quanto à empresa em que trabalham nenhum funcionário se mostrou muito insatisfeito, 12,50% mostraram-se insatisfeitos. Por outro lado a grande maioria demonstrou satisfação em trabalhar nesta empresa, 62,50% e 25,00% muito satisfeitos.

#### 4.4. Discussão teórica

Após a apresentação dos dados tabulados, elaborou-se esta interpretação objetivando confrontar os dados coletados com a realidade constatada no Restaurante sabor Glacé. Ressalta-se, porém, que esta não é uma pesquisa conclusiva com a finalidade de planejamento, mas para fornecer parâmetros a estudiosos e pesquisadores da área.

Como foi apresentado, as primeiras cinco perguntas fazem referência à teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. De forma geral, os funcionários da empresa analisada conseguiram satisfazer suas necessidades fisiológicas (fome, sede, abrigo...), sociais (relacionamento, aceitação, amizade...) e de estima (respeito, reconhecimento...). O que mais chama atenção é que as necessidades de segurança (proteção física e emocional) estão muito abaixo do que pode ser considerado satisfatório, percebeu-se também uma insatisfação quanto ao que estas pessoas gostariam de ser e ter (necessidades de auto-realização). Estas respostas mostram que estas necessidades podem ser aplicadas em diferentes níveis socioeconômicos, mesmo estas pessoas muito humildes têm suas necessidades satisfeitas da forma que o seu meio social lhes permite viver. A necessidade de segurança não é apenas uma preocupação das classes mais pobres, a classe média e as mais abastadas também têm esta preocupação devido à situação da violência que afeta todo o país. Esta insatisfação quanto a esta necessidade faz com que as pessoas fiquem mais motivadas a trabalhar e conseguir um padrão de vida melhor, lutar para conseguir morar em um local mais seguro, por exemplo.

Nas perguntas que fazem menção a teoria dos dois fatores de Herzberg, percebeu-se que a empresa estudada consegue dar a seus funcionários condições para um bom nível de satisfação uma vez que as respostas mostram que a grande maioria dos funcionários se sentem reconhecidos, realizados e possuem responsabilidade no trabalho desempenhado. Quanto aos fatores que, se não estiverem presentes podem desmotivar o pessoal, eles responderam que possuem um bom relacionamento com os chefes e colegas, e que as instalações da empresa são satisfatórias. Isto mostra que a política de trabalho da empresa está sendo conduzida de forma correta, cada funcionário sabe qual tarefa deve cumprir e o

quanto é importante o cumprimento correto das suas tarefas para o funcionamento da empresa, procuram também incentivar a cooperação, facilitar o trabalho do outro para ter o seu trabalho facilitado. As decisões são tomadas, sempre que possível, consultando as pessoas envolvidas, o que melhora a relação entre chefe-funcionário.

A teoria X e Y de Douglas McGregor é comprovada de acordo com as respostas das perguntas 9 e 10, os funcionários demonstram insatisfação e relutância em cumprir, de forma impositiva, uma nova tarefa a ele atribuída. Por outro lado, quando ele se torna responsável por uma nova tarefa, o grau de insatisfação percebido foi menor. Estas percepções demonstram que a empresa deve cada vez mais trabalhar com a descentralização e delegação de responsabilidades, trabalhar com a gestão participativa e gestão por objetivos definidos em conjunto com os subordinados, como indica a teoria de McGregor.

As últimas perguntas medem o grau de satisfação geral do trabalhador quanto ao seu próprio trabalho e a empresa onde trabalha. As respostas demonstram a satisfação dos funcionários no que eles fazem e onde eles trabalham.

Neste estudo, percebeu-se também a aplicação da teoria ERG de Alderfer, que diz que é possível que mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo, pois alguns indivíduos demonstraram insatisfação em necessidades de nível baixo e satisfação em necessidades de nível alto. Isto mostra que as necessidades não são estáticas e superáveis uma após a outra, mostra também que as necessidades variam de acordo com o meio onde o indivíduo está inserido e que determinados fatores podem ter menor ou maior importância dependendo da posição social das pessoas.

## 5. CONCLUSÃO

Verifica-se após concluir esta monografia que a motivação é influenciada por fatores internos e externos, que fazem as pessoas agir de uma determinada forma. Uma vez que tenham um objetivo estabelecido, as pessoas vão ao seu encontro, seja matar a sua sede, melhorar seu nível de segurança ou buscar reconhecimento no trabalho. Seja qual for o seu objetivo, reúnem forças para alcançá-lo. A motivação passa a se tornar a sua ferramenta de direção.

No início do trabalho foi feita uma pergunta (problema): Se as pequenas empresas não conseguem pagar altos salários aos seus funcionários, que instrumentos devem ser utilizados para motivar estas pessoas? Após a análise da bibliografia apresentada e do estudo de caso realizado pode-se afirmar que pessoas que trabalham em pequenas empresas, e que não possuem altos salários, seguem o padrão de motivação geral. As necessidades são as mesmas, o que existe é um grau diferenciado de realizações. Um executivo, funcionário de uma grande corporação, pode ter como meta de satisfação da necessidade de moradia morar em uma cobertura bem localizada e um funcionário padrão de uma pequena empresa, pode satisfazer esta necessidade tendo sua casa própria ou ainda, tendo apenas, condição de pagar seu aluguel.

Mesmo tendo muitas dificuldades de satisfazer algumas necessidades, como a de segurança, é possível manter estes funcionários motivados, para isso é necessário que o empresário crie condições de trabalho dentro da empresa que estimule os sentimentos de valorização do funcionário, como um ambiente saudável tanto na parte física, estrutura da empresa, quanto na comunicação, fazer com que as pessoas que ali trabalham se sintam úteis e importantes.

Quanto aos objetivos propostos nessa monografia, pode-se dizer que foram alcançados uma vez que a pesquisa bibliográfica proporcionou levantar as teorias motivacionais e identificar os fatores que influenciam a motivação dentro das empresas, o estudo de caso realizado e a observação pessoal na empresa puderam traçar o perfil sócio-econômico e relacioná-los com os fatores motivacionais; com a comparação da teoria com a prática vivenciada na empresa pode-se traçar estratégias para motivar os profissionais de pequenas empresas.

A maior dificuldade encontrada para a realização desta pesquisa se deu na aplicação do questionário. Os funcionários não poderiam saber que as respostas seriam usadas pelo dono da empresa, sob risco de responderem de modo a agradar seu chefe, com medo de que, se estivessem insatisfeitos no trabalho receberiam alguma punição. Para que isso não ocorresse o gerente da loja foi escolhido para distribuir os questionários dizendo se tratar de uma pesquisa que estava sendo feita para um trabalho de faculdade de um cliente da loja e que ninguém seria identificado. Esta pesquisa deu a oportunidade, além de se poder traçar estratégias de motivação e ter maior conhecimento no assunto, de descobrir se os funcionários estavam felizes com seu trabalho e com a conduta do gerenciamento da empresa. Isso fez com que se percebesse que a política de relacionamento e motivação da empresa está no caminho certo.

Este trabalho torna-se importante, pois mostra que motivar não é apenas pagar um bom salário ou dar uma boa gratificação para que uma tarefa seja cumprida, o administrador precisa ter consciência que não se motiva com atos isolados, motivar deve ser uma ação constante na empresa. Motivador é se preocupar com o ambiente da empresa, com a comunicação, com a correta delegação de funções. Motivador é fazer com que o funcionário sinta que seu trabalho é útil, valorizando-o na medida certa.

## REFERÊNCIAS

ARCHER, Earnest R. Mito da Motivação. Trad. Cacília W. Bergamini e Roberto Coda. In *Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança/organização*. Cacília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas Organizações*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GLASSER, William. *Teoria da Escolha: Uma nova psicologia de liberdade pessoal*. São Paulo: Mercuryo, 1997.

HAMPTON, David R. *Administração Contemporânea*. 3 ed. Trad. Antonio César Amaru Maximiano e Lauro Santos Blandy. São Paulo: Makron books, 1992.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEVY-LEBOYER, Claude. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1997.

LOVE, Caroline. *Developing People: The manager's role*. London: Fenman Ltda, 1997.

MEGGINSON, L.; MOSLEY, D.; PIETRI, P. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, 1998, 4. ed.

OCTAVIAN, Rosiu Ovidiu Petre, PAULESCU, Doina e MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira. *Estágio profissional curricular supervisionado*. Brasília. UniCEUB, FASA, 2003.

RICHARDSON, Jarry Robert. *Pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, Stephan P. *Comportamento organizacional*. 9ª ed. Trad. Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Wikipedia dicionário eletrônico disponível em:

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia\\_de\\_necessidades\\_de\\_Maslow](http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow). Acesso em 15/08/07.

## APÊNDICE A

	<b>Perguntas</b>	<b>Muito Insatisfeito</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Muito Satisfeito</b>
1	Com relação às necessidades de alimentação e moradia (casa) como você se sente?				
2	Com relação à segurança como você se sente?				
3	Com seus amigos, seus colegas, sua comunidade, como você se sente?				
4	Quanto ao respeito, ao reconhecimento dos seus valores, dentro e fora do trabalho, como você se sente?				
5	Com relação ao que você sonha ser e ter, como você se sente?				
6	Pensando em realização, reconhecimento, responsabilidade e desenvolvimento profissional, como você se sente no seu emprego?				
7	Na relação com os seus colegas e chefes como você se sente?				
8	Como você se sente em relação à estrutura do local em que você trabalha? Organização, limpeza, equipamentos, ambiente de trabalho.				
9	No seu trabalho, quando você se torna responsável em cumprir uma nova tarefa, como você se sente?				
10	No seu trabalho, quando você é obrigado a cumprir uma nova tarefa, como você se sente?				
11	Como você se sente no trabalho que realiza, na função que você tem?				
12	Como você se sente na empresa em que trabalha?				