

# **MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO: UM AUMENTO DA PRODUTIVIDADE E DA AUTO-ESTIMA E MELHORA DOS RELACIONAMENTOS DENTRO DE UMA INDÚSTRIA DO SETOR CALÇADISTA DA CIDADE DE FRANCA**

Dayane Ap. B. Caravieri

(Uni- FACEF Centro Universitário de Franca)

Adriana Ap. Silvestre Gera

(Docente do Uni-FACEF Centro Universitário de Franca)

## **INTRODUÇÃO**

Motivação é um termo que vem sendo empregado, geralmente, para designar os impulsos ou motivos que levam o ser humano a agir e vem sendo muito estudado por diversas correntes teóricas, principalmente pela psicologia, pressupondo que está intimamente ligado ao objeto de estudo dessa ciência: o ser humano (WITTER; LOMÔNACO, 1984, p. 38).

Para os behavioristas, que estudam o comportamento como sendo condicionado a estímulos, o homem ou mesmo um animal só emite algum comportamento se ele for recompensado (motivado) por alguma coisa ou alguém. Sem essa motivação ou estímulo, ele não emite comportamento nenhum, pois "o que motiva o comportamento são as consequências dos efeitos produzidos pelo comportamento passado do indivíduo, ou seja, a recompensa ou punição recebida" (AGUIAR, 1981, p. 143).

Já a teoria cognitivista, segundo Aguiar (1981, p.143), sugere que os indivíduos têm metas ou objetivos e que lutam para atingi-los, ou seja, o próprio objetivo é a motivação que o impele a agir. Kurt Lewin, o teórico que mais contribuiu sobre esse assunto na corrente cognitivista, sugeriu o contrário dos behavioristas: o comportamento humano não é condicionado a situações que este viveu no passado, mas pelos eventos que existem no momento em que o comportamento ocorre.

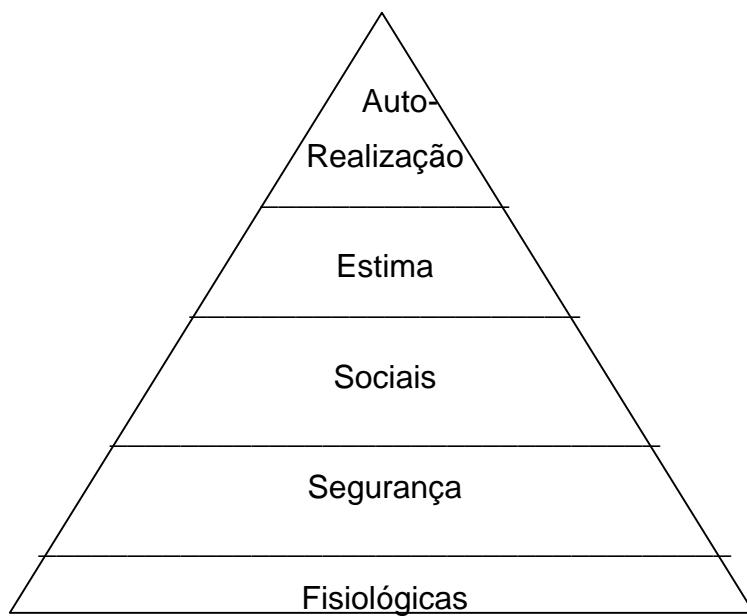
Freud aborda a motivação relacionando-a com os instintos, que segundo a sua teoria, são as fontes de energia que move o homem. Assim,

Freud explicita o determinismo biológico, pois para ele, os instintos (libido) que são herdados determinam o comportamento humano (AGUIAR, 1981, p.143).

Entretanto, ao relacionar a motivação com os instintos, Freud mostra que as pessoas nem sempre têm consciência da motivação de suas ações, que muitas vezes são comandadas pela necessidade de liberação dos instintos. Ele enfatiza também a questão de dependência que o comportamento adulto mantém em relação às experiências vividas na infância. A ênfase dada ao passado e aos instintos caracteriza a abordagem histórica e o determinismo biológico da teoria psicanalítica (AGUIAR, 1981, p. 143-144).

De acordo com Aguiar (1981, p. 144), Maslow foi um teórico que muito contribuiu no estudo da motivação humana. Sua abordagem tem origens no funcionalismo, no holismo da psicologia gestáltica e no dinamismo psicanalítico, considerando assim o ser humano em sua totalidade, com ênfase à integração dinâmica dos aspectos biológicos, psicológicos e sociais.

A idéia central da teoria de Maslow é a existência de uma hierarquia das necessidades humanas, sendo que, apenas quando as necessidades inferiores forem satisfeitas, pelo menos em parte, é que surgirão as necessidades superiores.



As necessidades humanas foram divididas formando a conhecida 'pirâmide de Maslow'.

Na base da pirâmide estão as Necessidades Fisiológicas, que são as necessidades básicas do ser humano. Quando uma pessoa está carente de

muitas coisas (comida, segurança, amor, etc.), as necessidades fisiológicas serão sua motivação principal. Se um indivíduo está com fome, todas as suas capacidades estarão voltadas para esse problema a fim de resolvê-lo. Assim,

"os receptores e efetores, a inteligência, a memória e os hábitos podem ser definidos simplesmente como instrumento de gratificação da fome. As capacidades de que não são úteis para esse objetivo permanecem inativas e todos os desejos e interesses são esquecidos ou colocados em plano secundário." (AGUIAR, 1981, p. 145).

À medida que as necessidades fisiológicas são satisfeitas surge as Necessidades de Segurança, que incluem estabilidade, proteção e ausência de medos, ameaças e ansiedades. Quando essas necessidades estão dominando o ser humano, passa a ser sua preocupação central satisfazê-las. O indivíduo põe todas as suas capacidades trabalharem em torno de sua segurança, sendo este seu objetivo principal.

O homem necessita de amor, de amar e ser amado, de se relacionar, de afeto e, em certos momentos, essa necessidade se torna preponderante na vida do homem. A agitação da vida atual, determinada pela industrialização, dificulta a satisfação dessa necessidade, que é a de Afiliação e Amor. Segundo Maslow (apud AGUIAR, 1981, p. 145.), a não-satisfação dessa necessidade pode provocar um sofrimento que tem a mesma intensidade do sofrimento físico de uma pessoa faminta.

A Necessidade de Estima é composta por necessidades cuja satisfação está diretamente relacionada à própria pessoa (necessidade de realização, adequação, independência, competência, confiança em enfrentar o mundo e de liberdade) e necessidades cuja satisfação depende da ação externa (necessidade de reputação, prestígio, status, poder, reconhecimento, apreciação, dignidade, atenção).

Segundo Maslow (apud AGUIAR, 1981, p.145), necessidades de auto-estima, auto-avaliação e estima dos outros são fundamentais em todos os seres humanos e a satisfação dessas necessidades leva a sentimentos de

autoconfiança e de ser útil e necessário no mundo; enquanto que a não-satisfação leva a sentimentos de inferioridade, falta de coragem.

Outra necessidade que surge após a satisfação das demais é a de Auto-Atualização, que se refere ao desejo que as pessoas tem de desenvolver seu potencial. Está relacionada à curiosidade e envolve as necessidades de auto-realização e de segurança, envolvendo o desejo de compreender, sintetizar, organizar, analisar, procurar relações e significados e de construir um sistema de valores.

E por último, surge as Necessidades Estéticas completando a pirâmide com a busca do belo.

Os seres humanos raramente atingem um estado de inteira satisfação. Sempre que uma necessidade é satisfeita, outra surge impulsionando o indivíduo a agir, pois a natureza da motivação é instável.

Apesar de diferentes conceitos de motivação, sendo que nenhum é aceito universalmente, uma vez que várias correntes filosóficas e psicológicas a têm estudado, acredita-se em geral, que se trata de algo não observável diretamente; apenas inferimos sua existência observando o comportamento (MURRAY, 1978, p.20).

O importante é notar que em quase todas as definições, senão em todas elas, se encontram implícitas ou explícitas a idéia de desejos, metas, objetivos, impulsos, necessidades, entre outros fatores (LOPES, 1980, p.14-15).

Considerando que a motivação seja, então, o impulso que leva o homem a agir, surge uma grande discussão a respeito da influência da motivação no trabalho do homem.

Para Likert (apud CORADI, 1998, p. 52), a administração de recursos humanos de uma organização é o principal desafio para o alcance de seus objetivos, sendo que a motivação, neste caso, é um forte aliado para um desenvolvimento satisfatório.

Segundo Coradi (1998, p. 52), os fatores fundamentais da teoria de Likert são: a) para um desempenho global na organização, é necessária a existência de um clima de confiança recíproca entre todos seus membros; b) o estado de alta motivação deve ser atingido a fim de afetar positivamente o desempenho da organização. Para que este fato ocorra, a organização deve se preocupar com aspectos como: reconhecimento, aspectos de segurança,

desejo de desenvolver novas experiências, entre outros; c) as medidas de desempenho devem ser utilizadas para autocontrole e não para criar controles rígidos e hostis às pessoas, com o risco de inibir a motivação para o trabalho.

Likert afirma ainda que com as condições acima preenchidas, os funcionários se sentiriam valorizados pelos superiores e pela organização e, em troca dessa valorização atingiriam padrões aceitáveis de desenvolvimento e desempenho (CORADI, 1998, p. 52).

A fraca ou a falta de motivação dos trabalhadores, segundo Levy ([S/D], p.48), pode ocasionar baixa produtividade, conflitos pessoais, greves, faltas ao trabalho, entre outros. Por outro lado, se o trabalhador for motivado, isso pode estimular sua criatividade, proporcionar um bom desempenho profissional, espírito de grupo, maior empenho no cumprimento de seus deveres, aumento da auto-estima, dentre outros fatores.

Herzberg (apud AGUIAR, 1981, p. 161), em sua teoria da motivação no trabalho, faz a distinção entre motivação e satisfação no trabalho. Denomina de fatores higiênicos os fatores que levam à satisfação no trabalho e estes estão relacionados com as condições em que o trabalho é realizado. Já os fatores motivacionais são aqueles que estão diretamente relacionados com a tarefa ou o trabalho a ser realizado e influenciam diretamente a produtividade dos membros da organização.

Herzberg (apud AGUIAR, 1981, p. 161) define a supervisão, as relações interpessoais, as condições físicas no trabalho, o salário, a política organizacional, os processos administrativos, o sistema gerencial e benefícios e a segurança no trabalho como sendo os fatores higiênicos. Esses fatores são necessários, porém não são suficientes para promover a motivação e a produtividade dos membros da organização. Se houver deterioração de qualquer desses fatores abaixo do nível aceitável pelo membro da organização, surgirá a insatisfação, levando a formas de atitudes negativas. Indica como fatores motivacionais a liberdade, a responsabilidade, a criatividade e a inovação no trabalho.

Os fatores que levam à formação de atitudes positivas no trabalho, ou seja, os fatores que motivam os indivíduos, são os que possibilitam a satisfação de sua necessidade de auto-realização no trabalho, pois,

“é na realização da tarefa que o indivíduo deverá encontrar a forma e os meios de desenvolver sua criatividade, de assumir a responsabilidade de ser independente e livre. É na tarefa, portanto, que o indivíduo será motivado.” (AGUIAR, 1981, p. 161)

Ao lidar com os fatores higiênicos, promovendo melhores condições de trabalho, as consequências serão uma maior aceitação da organização por parte de seus membros, diminuição da rotatividade e manutenção de um padrão de produtividade estável, entre outros fatores. Não resultarão, contudo, em aumento de motivação, mas criará as condições necessárias para que as pessoas venham a ser motivadas. (AGUIAR, 1981, p. 162).

Dentro desse contexto, a qualidade de vida no trabalho (QVT), vem ganhando espaço como valor intrínseco das práticas de competitividade concomitantemente ao bem-estar organizacional.

A QVT é o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p.296).

Segundo Walton (apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p.297) a QVT deve ter como meta a formação de uma organização mais humanizada, onde o trabalho envolva um certo grau de responsabilidade e autonomia no que se refere a cargo, recebimento de *feedback* do desempenho, tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo. Ele propôs um modelo conceitual composto de oito categorias para avaliar a QVT nas organizações: Remuneração justa e adequada; Segurança e salubridade do trabalho; Oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades; Oportunidade de progresso e segurança no emprego; Integração social na organização; Leis e normas sociais; Trabalho e vida privada e, Significado social da atividade do empregado.

Contudo, para se motivar os funcionários de uma empresa, é preciso conhecer os aspectos onde falta motivação. Considerando que cada pessoa tem um sistema de valores que foi introjetado a partir de sua cultura, experiências passadas, influências sociais e econômicas, dentre outras, é

possível dizer então, que a satisfação no trabalho será sentida na medida em que os aspectos do trabalho são relevantes para o sistema de valores construído. Esse sistema de valores exerce uma função motivacional muito importante (LEVY, [S/D], p. 51).

Assim, enquanto alguns funcionários valorizam mais o salário, outros podem valorizar o cargo, o reconhecimento por parte do empregador, a organização do ambiente, entre outros fatores. Portanto, a satisfação no trabalho é estritamente individual, sendo necessário para tanto, identificar esses fatores individualmente.

Para isso, além da aplicação de um questionário, é importante que o encarregado de Recursos Humanos tente conhecer os funcionários, seus gostos, preferências, tendo algumas conversas informais, dentro da empresa mesmo. Depois, observe atentamente o trabalho que o funcionário realiza, incluindo sua colocação, local, grau hierárquico, entrosamento com a função. (MAITLAND, 2000, p. 32).

É importante também que se conheça a empresa, lendo relatórios, participando de reuniões, conhecendo os planos da empresa (novos produtos, filiais, etc) e observe o quadro de funcionários para fazer um possível remanejamento de funções, pois isso pode motivar os funcionários e melhorar a empresa. Talvez tenha algum funcionário que possa ser colocado em outra função e isso pode contribuir para o desenvolvimento da empresa. (MAITLAND, 2000, p.32).

Segundo Samuel e Lewin-Epstein, (apud PORTO e TAMAYO, 2003, p.146), são os valores relativos ao trabalho que determinam os meios, modos, comportamentos ou resultados que são preferíveis sobre outros.

Além do sistema de valores individuais, outros fatores também podem motivar os trabalhadores, como mostra Levy ([S/D], p.55): a necessidade do dinheiro para sobreviver, ter uma vida confortável; o medo da punição, da perda do emprego; status do indivíduo no grupo; relações com supervisores e companheiros de trabalho; rendimentos; natureza do trabalho; oportunidades de progresso; variedade da tarefa; ausência de supervisão fechada; benefícios; informação sobre a posição ocupada, entre outros.

A empresa também pode oferecer Programas de benefícios adicionais, que também podem motivar os funcionários. Esses programas podem vir na

forma de convênios com lojas, farmácias, entre outros, onde o funcionário pode obter desconto e prazo para pagamento. Vales-refeição ou outras ajudas financeiras como vales, empréstimos, licenças remuneradas, entre outros, também podem ser importantes. (MAITLAND, 2000, p. 32-35).

Baseando-se no exposto acima, o objetivo desta pesquisa é conhecer o nível de satisfação dos funcionários no trabalho para assim, poder interferir de forma a motivá-los com o intuito de obter uma maior produtividade diária da empresa.

O estudo deste tema justifica-se pelo fato de que as empresas, atualmente, tem se preocupado muito com o nível de satisfação dos funcionários, já que um funcionário motivado tem maior produtividade e flexibilidade para o trabalho em equipe (MOSCARDINI et al, 2003).

## **MÉTODO**

### *Participantes*

Participaram deste estudo, 19 pessoas, com idades entre 16 e 47 anos, funcionários do setor de produção de uma indústria de calçados da cidade de Franca, no interior do estado de São Paulo.

Vale a pena salientar que a indústria em questão contava com 38 funcionários no ato de entrega do questionário e foi solicitado a todos que o respondessem, porém, apenas 19 atenderam à solicitação.

### *Material*

Foram utilizados os seguintes materiais para a coleta de dados da pesquisa:

- Ficha de produção e controle de qualidade
- Questionário elaborado pela pesquisadora com base na literatura, sendo que este é composto por 12 questões objetivas e 6 seis questões abertas.

Posteriormente a esta etapa de coleta de dados, foram utilizados os seguintes materiais para intervenção:

- papéis, canetas, textos sobre auto-estima, tesoura, figuras de revistas.

### *Procedimentos*

### *Coleta de dados*

Em um primeiro momento, foi observado de segunda à sexta-feira, durante três meses, a produção diária da empresa e a quantidade de pares que apresentava algum defeito (controle de qualidade) e que por isso deveriam voltar à esteira para consertar.

Concomitantemente, foi aplicado um questionário, o qual foi elaborado pela pesquisadora, baseado na literatura sobre motivação no trabalho, com o intuito de identificar os fatores que influenciam na motivação dos funcionários da referida empresa. As respostas dadas pelos funcionários foram cotadas de acordo com a sua freqüência, priorizando aquelas que foram mais citadas pelos participantes da pesquisa.

### *Resultados parciais*

Os resultados apresentados a seguir referem-se às respostas obtidas através do questionário aplicado aos funcionários do setor de produção da empresa em questão e incluem, em primeiro lugar, a análise das questões objetivas e, posteriormente, a análise das questões abertas, ou seja, subjetivas.

Vale salientar que a questão 2 refere-se ao tempo que o participante da pesquisa trabalha na empresa e de acordo com os dados coletados observou-se que estes têm de 3 meses a 11 anos de trabalho na mesma.

A Tabela 1 mostra a freqüência relativa das respostas obtidas através do questionário para as questões objetivas, as quais deveriam ser assinaladas com SIM ou NÃO. Vale a pena ressaltar que foram acrescentadas à tabela as categorias MAIS ou MENOS e SEM RESPOSTA, uma vez que, ao responder o questionário, alguns participantes acrescentaram, à caneta, a primeira expressão e alguns deixaram a questão em branco, sendo, esta última, considerada sem resposta.

**Tabela 1** Síntese da freqüência relativa das respostas obtidas nas questões objetivas

Questão	Sim	Não	Mais ou menos	Sem resposta

1	84,2	10,5	0	5,3
3	89,5	10,5	0	0
4	73,7	26,3	0	0
5	63,2	36,8	0	0
6	63,2	36,8	0	0
7	31,6	63,1	5,3	0
8	10,5	89,5	0	0
9	94,7	0	0	5,3
12	89,5	10,5	0	0
13	94,7	5,3	0	0
15	68,4	21,1	10,5	0

Conforme pode ser observado na Tabela 1, a maioria dos participantes gosta de trabalhar na empresa em questão (84,2 %) e consideram o seu trabalho significativo (89,5%) e prazeroso (73,7%). Porém, em relação à abertura de espaço para o uso da criatividade e originalidade na função e em relação a sentir-se seguro e estável na empresa, a percentagem de participantes que responderam afirmativamente se fixa em 63,2%.

Em relação à satisfação salarial, nota-se que mais da metade dos participantes está insatisfeita (63,1%) e apontam que não recebem incentivos extras (89,5%), apesar de considerarem estes importantes (94,7%).

Observa-se que estes apontam para a necessidade de mudanças na estrutura física da empresa (89,5%) e consideram que tais mudanças influenciariam o desenvolvimento da mesma (94,7%).

A tabela 2 mostra a freqüência relativa das respostas obtidas através do questionário para as questões objetivas referentes ao relacionamento dos funcionários do setor de produção com seus pares e com seus supervisores, qualificando este relacionamento como ótimo, bom, razoável, ruim ou péssimo.

**Tabela 2** Síntese da freqüência relativa das respostas obtidas nas questões objetivas, referentes ao relacionamento dos funcionários do setor de produção com seus pares e com seus superiores.

Questão	Boa	Ótima	Razoável	Ruim	Péssima
---------	-----	-------	----------	------	---------

10	36,8	36,8	26,4	0	0
11	47,4	15,8	26,3	0	10,5

Observa-se na Tabela 2 que os participantes consideram o seu relacionamento com seus pares (73,6%) e com seus superiores (63,2%) ótimo ou bom. Nota-se também que 26,3% dos participantes consideram este relacionamento razoável e apenas 10,5% citam esse como péssimo em relação aos superiores.

Quanto à questão 14, que se refere à opinião dos funcionários sobre as principais mudanças/reorganizações que eles julgam necessárias, 63,1% dos participantes apontaram para a necessidade de melhoria das condições físicas do ambiente de trabalho, a saber: necessidade de serem colocados ventiladores no setor de produção; melhor organização do maquinário, propiciando assim mais espaço e reforma do refeitório, assim como do barracão, onde se localiza a empresa.

Observa-se que 15,8% dos participantes pontuaram a urgência de melhorar o relacionamento entre eles e seus superiores, apontando, para tanto, a necessidade de mudança da gerência de produção e das chefias de seção. Os demais não responderam a questão (21,1%).

Em relação à questão 15, que versa a respeito da rigidez ou não da empresa, 31,6% não responderam; dos que responderam, todos solicitam que as normas devem ser iguais para todos, sugerindo, em alguns casos, que deve haver maior flexibilidade quanto às normas e maior coerência quanto ao que é exigido dos funcionários pela empresa.

Na questão 16, que se refere às normas que os funcionários acreditam que devem ser impostas pela empresa, 21,1% alegaram que não há mais normas a serem exigidas; 15,8% apontaram para a necessidade de que as normas sejam válidas igualmente e para todos; 21,1% apontaram para a necessidade de um maior controle da circulação dos funcionários pela empresa; 15,8% solicitaram maiores regalias dentro do ambiente de trabalho (liberação para fumar durante o expediente, permissão para o uso de bermudas no verão e cestas básicas). Os demais 26,2% não responderam a questão.

Quanto à questão 17, sobre a empresa abrir espaço para opiniões, 36,8% responderam que esta é aberta e 47,4% responderam que não abre espaço e 15,8% não responderam a questão. No entanto, do total, 57,9% responderam que esse espaço é importante e deveria ser aberto. Além disso, 10,5% se pronunciaram a respeito de reuniões, que não existem na empresa, acarretando, por parte dos funcionários, o não conhecimento sobre o andamento da mesma, sendo isto de considerável importância. Os 31,6% restantes, não se pronunciaram a respeito da importância da abertura desse espaço.

A última questão, de número 18, se refere a progressões de cargo. 31,6% alegaram que há progressão na empresa, mas aconteceu apenas com 10,5 funcionários. Quanto ao salário, tema abordado na mesma questão, apenas 10,5% obtiveram aumento, ao passo que 84,2% responderam que não obtiveram. Apenas 5,3% não responderam à questão.

Após a análise das respostas dadas pelos participantes, iniciou-se o processo de intervenção, o qual foi baseado nas solicitações mais freqüentes dos funcionários obtidas através da análise dos dados do questionário e foram colocados cartazes contendo textos motivacionais, de auto-estima, qualidade de vida, um cartaz mensal com os aniversariantes do mês, que foram cumprimentados pelo Departamento Pessoal da empresa. Além disso, foram analisados também os pedidos feitos aos participantes da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), tendo o respaldo do proprietário da empresa para a realização de possíveis mudanças administrativas e de infra-estrutura.

Assim, no período compreendido entre 21/12/2007 e 19/01/2008, no qual a empresa deu férias coletivas aos funcionários, algumas mudanças foram realizadas, tais como: colocação de dez ventiladores distribuídos no setor de produção; armários nos vestiários masculino e feminino; foram recolocados vidros que estavam ou faltando ou quebrados, o que fazia com que alguns funcionários e alguns maquinários se molhassem em dias de chuva e também no vestiário feminino, o que causava uma falta de privacidade; o telhado foi trocado, pois havia vários focos de goteira, o que podia levar a escorregões, além de molhar maquinário que podia causar um curto-circuito.

Um mural foi feito em um local de mais acesso no setor de produção, marcando a produção diária, visto que alguns funcionários citaram o fato de não receberem nenhum retorno sobre o serviço que realizavam; foram feitos uniformes para os funcionários e também foram distribuídos equipamentos de proteção individual como protetores auriculares e máscaras respiratórias, que são de uso obrigatório.

Um segundo barracão foi alugado para uma mudança de setores, onde o setor de corte, chanfração e revisão de pesponto foram transferidos, ficando assim um espaço livre no barracão principal para melhor organização dos demais setores, algo também citado nos questionários.

Além disso a empresa abriu convênio de assistência médica com a Prontomed, onde paga 30% do valor para os funcionários que se interessaram e com uma loja de confecções. Também foi ampliado o convênio de farmácia, já existente.

Foi, também, formado um Time de futebol entre os funcionários, no qual os uniformes foram patrocinados por dois fornecedores da empresa e pretende-se participar dos campeonatos organizados pelo Sindicato dos Sapateiros.

Uma vez iniciado o processo de intervenção, tem-se o intuito de estabelecer tal processo na rotina da empresa.

Durante o período de intervenção, a produção diária da empresa continua sendo anotada e após o período de intervenção será anotada por mais três meses para análise final dos resultados. Este procedimento tem o intuito de verificar se durante e após o processo de intervenção ocorreram mudanças na produção diária, ou seja, objetiva-se verificar se a motivação dos funcionários interfere na produtividade da empresa.

### *Discussão*

O primeiro fator que remeteu a uma reflexão foi o fato de poucos funcionários terem devolvido o questionário respondido, denotando assim uma falta de interesse e de credibilidade por parte dos mesmos de que suas solicitações e opiniões sejam levadas em consideração e, se possível, atendidas.

Isto pode ser um indicador de desmotivação, uma vez que o fato de a empresa não atender a algumas necessidades dos funcionários, como, por exemplo, melhoria de salário, melhores condições ambientais (ventiladores) entre outros fatores, estes não se sentem valorizados e por isso não colaboram com o trabalho que está sendo realizado, como afirma Likert (CORADI, 1998, p. 52).

De acordo com a teoria de Likert (CORADI, 1998, p. 52), as regras não podem se tornar controles rígidos e hostis, pois isso pode inibir a motivação no trabalho, porém foi possível perceber que nesta empresa isso ocorria, visto que havia a reivindicação de que as regras fossem iguais para todos e que houvesse uma maior flexibilidade das mesmas.

Quanto aos incentivos, os resultados obtidos na presente pesquisa corroboram o que é proposto por Maitland (2000, p.32-35), uma vez que a maioria dos funcionários apontaram os incentivos como essenciais para a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Uma revisão geral dos fatores higiênicos e motivacionais da empresa, segundo Herzberg (apud AGUIAR, 1981, p.161-162) também podem contribuir para a satisfação e motivação dos funcionários, já que as questões de respostas negativas que tiveram maior número no questionário foram as relacionadas à criatividade na execução da tarefa, salário, incentivo e questões referentes à política da empresa. Para Herzberg (apud AGUIAR, 1981, p.161-162), esses fatores são fundamentais para que haja um bom desenvolvimento da empresa, o que é notável que não ocorre na empresa em questão, segundo os resultados obtidos com o questionário.

Avaliando a QVT da empresa em questão, segundo o modelo proposto por Walton (apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p.297), pôde-se perceber que a mesma não investia o bastante nessas melhorias, visto que os funcionários não recebiam feedback do desempenho da mesma (reuniões), como alegado por alguns participantes da pesquisa. Além disso, muitos não concordam com a adequação de seus salários; a empresa não proporciona oportunidades de progresso, entre outros fatores como ditar normas e regras iguais para todos os funcionários.

Nota-se também um outro fator desmotivador corroborado pela teoria de Levy ([S/D], p.55), sobre a questão da relação com supervisores e

companheiros de trabalho. Um funcionário que não se dá bem com seus companheiros ou supervisores pode trabalhar incomodado com a situação e pode perder a motivação de trabalhar, fato este que pode estar ocorrendo na empresa já que alguns participantes pontuaram a necessidade da mudança de gerência de produção e de chefias de seção.

Pode-se também levar em consideração o fator benefícios, citado na teoria de Levy ([S/D], p.55) e corroborado por Maitland (2000 p.32-35). Em uma conversa informal da pesquisadora com o proprietário da empresa, este lhe contou que a empresa já contava com um convênio de farmácia. Visto que os dois autores acima citados corroboram a importância de tais benefícios, foram proporcionados aos funcionários outros convênios como convênio médico e com uma loja de confecções.

Os resultados obtidos até então denotaram a necessidade de melhorias nos fatores higiênicos e motivacionais da empresa, já que estes dois fatores incluem, de forma sintética, o que cada autor aqui citado propõe. O desenvolvimento desses fatores pode contribuir muito para o desempenho dos funcionários e da empresa para que, juntos, eles possam alcançar seus objetivos.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria A. F. **Psicologia aplicada à administração:** uma introdução à psicologia organizacional. São Paulo: Atlas, 1981.

CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1998.

LEVY, Elias. **Manual de relações humanas na indústria.** Rio de Janeiro: Apex, [S/D].

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Qualidade de vida no trabalho. In: Limongi - França, Ana Cristina. Et al. **As pessoas na organização.** 9. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho.** Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1980.

MAITLAND, Ian. **Como motivar pessoas.** Tradução: Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Gorgio Cappeli – São Paulo: Nobel, 2000.

MOSCARDINI, A. et al. **O nível de satisfação dos funcionários na empresa Armazém Francano Ltda.** 2003, (Tese em Administração de Empresas). FACEF - Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca, Franca, 2003.

MURRAY, Edward J. **Motivação e emoção.** 4 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. Escala de Valores Relativos ao Trabalho - EVT. **Psicologia : teoria e pesquisa**, Brasília, v. 19, n. 2, p. 145-152, mai-ago. 2003

WITTER, Geraldina Porto. Aprendizagem e motivação. In: WITTER, Geraldina Porto; LOMÔNACO, José Fernando B. **Temas básicos de psicologia: Psicologia da aprendizagem.** São Paulo: EPU, 1984.