

**MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE
FATORES MONETÁRIOS E NÃO MONETÁRIOS**

Autores:

Silvio Roberto Stefano

Mestre em Administração – Gestão de Negócios – PPA/UEL-UEM

Docente do Curso de Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), Universidade Norte do Paraná (UNOPAR) e Faculdades Guarapuava.

Professor em cursos de especialização nas áreas de Estratégia Empresarial, Empreendedorismo e Gestão de Pessoas.

Rua Pres. Zacarias, 875 – Santa Cruz – Guarapuava PR

E-mail: stefano@sercomtel.com.br - Fone/Fax: (42) 621-1066

Antonio Costa Gomes Filho

Mestre em Ciência da Informação – Planejamento de Sistemas de Informação – PUC-Campinas

Professor do curso de Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO)

Além do ensino de graduação, atua também como professor em cursos sequenciais e cursos de especialização nas áreas de Administração e Ciência da Informação.

E-mail: ACGFilho@unicentro.br - Telefone: (042) 626-5490

Katia Regina Mulero

Bacharel em Administração – UNOPAR

Rodovia Celso Garcia Cid KM 136 CEP 86047 500, Londrina (PR).

E-mail: katia.mulero@unopar.br - Telefone: (43) 3321-7700

RESUMO

Na era do conhecimento e com a globalização dos negócios, ocorre uma intensa movimentação no âmbito organizacional em busca pela qualidade e produtividade. Nesse cenário competitivo são as pessoas que auxiliam, trabalham e administram os negócios da empresa. Dentre as formas propostas pelos estudiosos para entender a motivação, foi analisada a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, através dos fatores monetário e não-monetários. A pesquisa foi exploratória, com levantamento de dados por meio de questionários semi-estruturados aplicados a totalidade dos colaboradores e dirigentes do setor administrativo e operacional das empresas Crisma e Walmu do município de Iporã, no mês de Setembro de 2003. A revisão bibliográfica ofereceu o suporte para explicação do fenômeno estudado. Os resultados apontam para o fato de que as pessoas são motivadas por uma variedade de incentivos, como objetivos e metas a atingir, satisfação no cargo e na organização e necessidades de auto-realização. Nesse contexto a remuneração deve obedecer a esquemas flexíveis, atender a processos personalizados, dentro de uma política de adequação às diferenças individuais entre as pessoas e seus desempenhos, com ênfase nos resultados a serem alcançados.

Palavras chaves: Remuneração, Fatores Motivacionais e Comportamento Organizacional.

Motivação: um estudo comparativo entre fatores monetários e não monetários

1. Introdução

Em plena era da informatização e com a globalização dos negócios, ocorre uma intensa movimentação no âmbito organizacional em busca pela qualidade e produtividade. Nesse cenário de competitividade, surge a eloqüente constatação de que a maioria das organizações passa a perceber que o diferencial competitivo hoje decorre das pessoas que trabalham nelas. São as pessoas que se comportam, auxiliam, trabalham e administram os negócios da empresa.

Na abordagem moderna predomina o modelo do homem complexo: a suposição de que as pessoas são motivadas por uma enorme variedade de incentivos, como salários, objetivos e metas a atingir, satisfação no cargo e na organização, necessidades de auto-realização etc. Nesse contexto a remuneração obedece a esquemas flexíveis, atende a processos personalizados, dentro de uma política de adequação às diferenças individuais entre as pessoas e seus desempenhos. A remuneração é baseada nas metas e resultados a serem alcançados pelas pessoas, com ênfase no desempenho futuro e em valores variáveis e flexíveis.

Um mito persegue a profissão de administrador, o mito da motivação. Robbins (2002) define motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta, envolve todos os fatores materiais, psicológicos ou sociais, que o trabalhador tem a expectativa de ver satisfeitos pela estrutura organizacional e social da empresa. Devido a isto, motivação tem sido um assunto de inúmeros estudos, a luta pela busca de funcionários motivados é grande e diante do exposto, a discussão torna-se inesgotável.

Tão complexo quanto administrar recursos, bens e serviços é a administração de pessoas nas organizações, principalmente em épocas de crises. Recorre-se, para tanto, as teorias da motivação, porém, nenhuma delas consegue explicar o comportamento das pessoas, integralmente e o tempo todo, sejam eles empregados, sejam dirigentes, e apontar diretrizes capazes de abranger todos os fenômenos determinantes do comportamento humano.

Dentre as diferentes formas propostas pelos estudiosos para entender a motivação dos indivíduos dentro de uma organização, foi buscada fundamentação na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, através de uma pesquisa exploratória, reforçar ainda mais que indivíduos são motivados tanto por recompensas extrínsecas ou monetárias, como, por exemplo, o salário, como por recompensas intrínsecas ou não monetárias, tais como, sentimentos de realização e de competência. Bergamini (1997, p.132) “ênfatisa o ponto que organizações eficazes precisam usar tanto recompensas extrínsecas como intrínsecas para motivar seus integrantes”.

Para tanto, foi proposta uma descrição sobre motivação nas organizações, elaborada com base nas teorias de Maslow e Herzberg, enfocando recomendações sugeridas por estudiosos da motivação, que foi aplicada nas empresas Crisma e Walmu aos funcionários tanto do setor administrativo como do setor operacional, com o objetivo de estabelecer um estudo comparativo entre fatores monetários e não monetários. Para isso, foram colhidas informações que caracterizassem a percepção e a consciência da realidade organizacional da empresa em que trabalha, procurando retratar o que cada um supunha estar acontecendo com ele, naquele momento na organização. Entretanto, vale ressaltar o fato de que a necessidade depende do intelecto, “o intelecto classificará aquelas coisas que promovem maior ou menor potencialidade de satisfação, de acordo com uma escala de preferência” (BERGAMINI, 1997, p.132).

O estudo apresentou ainda, o uso da pesquisa como uma possibilidade metodológica, visando aprofundar a interação teoria e prática de Recursos Humanos. A partir de um estudo teórico abordando temas relacionados com a interação entre pessoas e as organizações, foi aplicado o instrumento de coleta de dados e, a partir dos resultados colhidos, elaborados gráficos que posteriormente foram discutidos.

2. Problema de pesquisa e objetivo

As organizações modificaram a sua forma de conceber e entender o papel desempenhado pelas pessoas. Por sua vez, essas pessoas também reformularam as suas crenças e suposições a respeito do papel que o trabalho desempenha em suas vidas. É nesse cenário que surge a necessidade de uma compreensão mais profunda e mais rica sobre a complexidade e sutileza do comportamento motivacional. O confronto com desafios de um mundo crescentemente turbulento será tanto mais vitorioso quanto mais se reconheça que, em primeiro lugar, as pessoas estão lutando pela preservação da própria capacidade de enfrentar tais dificuldades (BERGAMINI, 1993).

A falta de motivação de funcionários tem causado inúmeros problemas às empresas. Isto porque a motivação induz as pessoas a darem o máximo de seus esforços para atingir um determinado objetivo que, por sua vez, a empresa chama de lucro (CHIAVENATO, 2002).

A motivação constitui um importante campo de conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Qualquer grupo ou organização é composto por pessoas, cada uma das quais tem seu particular padrão de motivação, estes para o trabalho são um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações (CHIAVENATO, 2002).

A análise da posição do trabalhador perante o quesito bons salários, como não sendo o único e mais importante motivador, permite verificar que a nossa sociedade pode e deve, considerar a função relevante da organização humana e social no âmbito da empresa, percebendo, por trás dos motivos monetarizados a insatisfação com as relações grupais.

A utilização dos incentivos adequados traz economias à empresa e permite um desenvolvimento harmonioso das relações interpessoais no âmbito da organização.

Qual o papel dos fatores monetários para motivar os indivíduos a adquirir novas competências e habilidades? Lawler (apud Chiavenato 2002) encontrou fortes evidências de que fatores monetários podem motivar o desempenho e outros tipos de comportamento, como o companheirismo e dedicação à organização. Apesar do resultado óbvio, verificou que, fatores monetários têm apresentado pouca potência motivacional em virtude de sua incorreta aplicação pela maior parte das organizações. Como fazer para motivar funcionários? Basta apenas aumentar ordenados ou remanejar tarefas, é preciso melhorar as condições e o enriquecimento do trabalho?

Diante do exposto, o presente estudo justifica-se na verificação da real influência dos fatores monetários e não monetários no tocante a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, e na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, por representarem os modelos teóricos que mais tem contribuído para identificar e classificar as categorias de necessidades humanas, e ainda, por possibilitar a proposição de comportamentos voltados à motivação dos empregados.

É relevante entre os autores que a compreensão dos fenômenos motivacionais na situação de trabalho, ou seja, os fatores que impulsionam os indivíduos ao exercício e desempenho eficaz de suas tarefas e atribuições com empenho e utilização máxima de suas capacidades, facilita aos gestores tomadas de decisões assertivas para a motivação. Um clima de satisfação que seja, ao mesmo tempo, estimulante e produtivo,

beneficiará a organização e seus membros na canalização de energias para o atendimento dos objetivos individuais e organizacionais (BERGAMINI, 1993).

Um das questões mais polêmicas referentes a salário, é se este funciona verdadeiramente como um fator de motivação para os funcionários? (PONTES, 1996, p.21).

2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente estudo é analisar os fatores monetários e não-monetários, assim como as necessidades que influem e/ou determinam as motivações dos trabalhadores em relação à natureza organizacional e social do trabalho.

3. Revisão bibliográfica

3.1 A gestão de pessoas

Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando a sua visão e atuação estratégica, e para tal, têm salientando a participação das pessoas em todos os processos que compõem seus negócios, cada qual contribuindo com algum recurso. Para Chiavenato (1999, p.6) “A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização adotada”.

3.1.1 Motivação

A motivação como tópico deixa de ser um conceito científico para ajudar a entender o homem na sua constituição individual, e se transforma numa ferramenta prática para influenciar o comportamento do indivíduo dentro e fora das organizações. Maslow (1999), explica que ainda não encontrado uma completa definição comportamental de motivação e que o comportamento do homem no tocante a carências e desejos ainda necessita de objetividade na observação, sendo essas informações tradicionalmente subjetivas.

De acordo com Vergara (2000, p.42) motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa [...], ela é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores.

Segundo Robbins (2002) muitas pessoas entendem, incorretamente, que a motivação é um traço pessoal, ou seja, alguns têm outros não. Na vida prática, os executivos pouco experientes freqüentemente rotulam seus funcionários desmotivados como preguiçosos. Este rótulo presume que o indivíduo é sempre preguiçoso ou desmotivado. Nosso conhecimento sobre motivação nos diz que isso não é verdade. O que se sabe é que a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação. Obviamente, as pessoas diferem quanto às suas tendências motivacionais básicas.

A mudança na motivação é causada pela situação. Assim, tenha em mente, enquanto se analisa a motivação, que seu nível varia tanto entre os indivíduos como dentro de cada indivíduo dependendo da situação. Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Conforme Chiavenato (1992, p.166), a motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação é que ela é mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades [...].

De acordo com Robbins (2000, p.342) motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição

de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual; está relacionada com o esforço em direção a alguma meta.

Segundo Bergamini e Coda (1997) motivação é definida como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade). Um motivador nada mais é que um motivo, uma necessidade por definição. Por outro lado um fator de satisfação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade. Satisfação é o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação. Dentro do contexto destas definições, um motivador é um fator de satisfação, em lugar de serem a mesma coisa, são a antítese um do outro.

Stoner e Freeman (1999) propõem, basicamente, três grandes classificações das teorias motivacionais: as teorias de conteúdo, que observam o que energiza o comportamento humano; as teorias de processo, que analisam os fatores que dirigem o comportamento; e as teorias baseadas no ambiente, que enfocam genericamente a sustentação ou manutenção do comportamento ao longo do tempo.

As teorias de conteúdo concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento. Estes modelos também são chamados de estáticos, porque observam apenas um (ou poucos) ponto(s) no tempo, e assim são orientados para o passado ou para o presente. Embora essas teorias, portanto, não possam prever necessariamente a motivação ou o comportamento, elas podem oferecer uma compreensão básica sobre o que motiva os indivíduos.

Segundo Levi-Leboyer (1994) estas teorias englobam as variáveis individuais ou situacionais responsáveis pela conduta, são aquelas que se prendem à descrição do conteúdo das motivações, as chamadas teorias de conteúdo estático, que observam o que energiza o comportamento humano.

Num esforço para reduzir ou satisfazer suas necessidades, as pessoas agem de determinadas maneiras. Esta abordagem é associada a pensadores como Maslow, Herzberg e Mc Gregor, os quais serão alvo do presente estudo.

As teorias de processo têm como objetivo explicar o processo pelo qual se inicia, se mantém e termina. Elas operam com variáveis maiores do processo e explicam a participação de cada um e a natureza da interação, bem como procuram analisar, na sua seqüência, o processo motivacional e os fatores que dirigem o comportamento.

As teorias de processo foram desenvolvidas para explicar plenamente o processo de motivação em termos dos fatores que dirigem o comportamento. As pessoas variam consideravelmente no modo como reagem aos mesmos aspectos de seus trabalhos, muitas necessidades diferentes podem estar em ação simultaneamente, e podem haver outros fatores além de necessidades insatisfeitas influenciando a motivação (LEVI-LEBOYER, 1994).

As teorias baseadas no ambiente são teorias que procuram ilustrar o que energiza e direciona o comportamento humano, tratam a motivação como uma variável predominantemente independente, ou seja, considerando que uma necessidade ou meta específica é a causa de um desejo particular, o qual resulta em certos tipos de comportamento.

3.1.2 A Hierarquia das Necessidades Segundo Maslow

No campo da motivação, a teoria de Maslow é a mais conhecida. Segundo ele, as pessoas possuem necessidades insatisfeitas que orientam e influenciam o comportamento. Por essa razão, fundamenta sua teoria na hierarquia das necessidades humanas. Ou seja, há uma escala de prioridade das necessidades humanas, indo desde as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e auto-realização (1999, p.239).

Para Maslow (1999) as necessidades humanas estão ordenadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide

estão as necessidades mais baixas e concorrentes, enquanto que no topo estão as mais intelectuais e sofisticadas.

Necessidades fisiológicas: constituem necessidades humanas de nível mais baixo, como as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (descanso), abrigo (frio ou calor) ou desejo sexual (preservação da espécie). As necessidades fisiológicas, conhecidas também como biológicas ou básicas, exigem uma justificação cíclica e incessante a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo. Relacionam-se com a existência e sobrevivência do próprio indivíduo. As necessidades biológicas orientam a vida humana desde o período de nascimento.

Necessidades de segurança: chamadas também de necessidades de estabilidade, constituem o segundo nível das necessidades humanas. Cria na pessoa o desejo da busca da estabilidade, de proteção de qualquer perigo, seja imaginário, físico ou abstrato: a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades. Elas surgem quando relativamente satisfeitas as necessidades fisiológicas básicas. Quando o indivíduo é dominado por tais necessidades, o seu organismo no todo atua como um mecanismo de procura de segurança de comportamento.

A permanência do empregado na empresa depende em muito das decisões administrativas, sejam elas arbitrárias ou incoerentes. Sua segurança provém da decisão favorável ou discriminação da empresa. Segundo Chiavenato (1999, p.166) se essas decisões refletem discriminação, ou favoritismo, alguma política administrativa imprevisível, podem se tornar poderosas ativadoras de insegurança em todos os níveis hierárquicos da empresa. Nas organizações, são estas algumas necessidades básicas: sistemas de benefícios, salário educação, local onde a empresa funciona, seguro saúde e etc.

Necessidades sociais: ocupam a terceira categoria na ordem piramidal de Maslow. Surgem no comportamento do indivíduo quando as necessidades fisiológicas e de segurança são mais baixas. As frustrações dessas necessidades contribuem de fato, à falta de adaptação social e a solidão. Portanto, quando se utiliza à administração participativa, a necessidade de dar e receber afeto se constitui em uma ativadora do comportamento humano. Nas organizações são estas algumas necessidades de reconhecimento e amor: união de setores, não existência de fofocas invejosas, valorização verbal e não-verbal dos funcionários, comprometimento dos colegas com o negócio e as tarefas, fazer parte de equipes de trabalho, grupo e comissões.

Necessidades de estima: são as necessidades relacionadas com a maneira que o próprio indivíduo se vê e se examina, isto é, com auto-estima e auto-avaliação. Abrangem a autoconfiança, a auto-apreciação, de status, a necessidade de aprovação social e conhecimento, de prestígio e de consideração. Assim sendo, satisfazer tais necessidades se torna difícil. Segundo Connellan (1984), as pessoas diferentes tem graus diversos de necessidades de ego.

Necessidades de auto-realização: sendo as últimas, situam-se no topo da hierarquia. São elas que levam o indivíduo a realizar seu próprio potencial (desejo de autodesenvolvimento e auto-satisfação) e a busca por criatividade contínua ao longo da vida. Para Connellan, esta ordem mais alta de necessidades pode ser vista com maior frequência naqueles indivíduos que agem para sua própria satisfação intrínseca, do que naqueles que executam uma ação somente porque ela satisfaz a uma das quatro necessidades mais básicas (1984, p.51).

O funcionamento da motivação acontece de maneira cíclica e repetitiva. O chamado ciclo motivacional é formado de partes que se salientam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico.

3.1.3. A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho, Herzberg formulou a chamada teoria dos dois fatores. Ele buscou entender as implicações de trabalho, abrindo assim uma nova perspectiva, propondo que existem dois tipos de objetivos motivacionais quantitativamente diferentes (BERGAMINI, 1997, p.13). Na visão dele, o comportamento das pessoas é fortemente orientado por dois fatores: fatores higiênicos e motivacionais.

Fatores higiênicos: também denominados de fatores de manutenção ou ainda extrínsecos, existem no contexto da função e afetam a insatisfação com ela. Aliás, estão localizados no próprio ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais desempenham seu trabalho. São principais fatores higiênicos o salário, os benefícios sociais, o tipo de líder ou supervisor que as pessoas recebem, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, os regulamentos internos, o clima organizacional e etc. Como essas condições são dedicadas e administradas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. Ademais, estão ligados ao ambiente periférico ou extrínseco ao indivíduo, isto é, são fatores de contexto que se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo. De acordo com Herzberg, tradicionalmente, apenas os fatores higiênicos eram considerados na motivação dos empregados, o trabalho era visto como uma atividade desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para prêmios e incentivos salariais, liderança democrática, políticas empresariais abertas e estimuladoras, isto é, incentivavam as pessoas a trabalharem em função de recompensas (motivação positiva) ou punições (motivação negativa).

Herzberg, ao estudar a motivação, deu maior ênfase ao comportamento do homem dentro das organizações. Na sua concepção o entendimento das necessidades humanas requer um estudo profundo do ambiente, conforme diz Faria (1982, p.114) o estudo do ambiente é fundamental para o entendimento das necessidades humanas e que a tarefa em si pode ser tomada como elemento motivacional, para dar sentido a própria vida, podendo ser intrinsecamente estimulante, desde que preparada por organizador competente.

Diante do exposto, os fatores higiênicos têm como principal característica evitar a insatisfação dos trabalhadores, isto é, quando eles estão ótimos. Por outro lado, tem dificuldade de elevar consistentemente a satisfação e, quando o elevam, não conseguem sustentá-lo elevado por muito tempo. Porém, quando são precários ou péssimos, os fatores higiênicos provocam a insatisfação das pessoas: Herzberg dá o nome de fatores insatisficentes a esses fatores, devido a influência voltada para a insatisfação.

Ora, para se obter a satisfação do trabalhador, não basta apenas lhe oferecer fatores motivacionais. Esses são essencialmente profiláticos e preventivos. Veja o que diz Bergamini (1997, p.13), não basta oferecer fatores de higiene para se obter a motivação. Atendidos os fatores periféricos está se garantindo apenas o bem estar físico das pessoas. É necessário ir, além disso, e oferecer as pessoas oportunidades de garantir sua chegada aos objetivos de satisfações interiores, responsáveis pela verdadeira motivação.

Fatores motivacionais: conhecidos também por fatores intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, os fatores motivacionais estão sob o controle da pessoa, isto porque est relacionados com aquilo que ela mesma faz e desempenha. Estes, por sua vez, envolvem sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização, tradicionalmente as tarefas e cargos são ordenados e definidos com a preocupação exclusivamente aos princípios de economia e de eficiência, deixando de lado, os aspectos do desafio e oportunidade para a criatividade individual. Com isso, perdem o “significado psicológico” para a pessoa que os executa e passam a ter um efeito de “desmotivação”, incentivando, inclusive, a apatia, o desinteresse e a falta de sentido

psicológico, já que a empresa nada mais oferece além do ambiente higiênico próprio para o trabalho.

Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam a satisfação das pessoas no trabalho. Porém, quando precários, evitam a satisfação. Recebe também o nome de fatores satisfacientes, pelo fato, de estarem relacionados com a satisfação das pessoas.

Os métodos de enriquecimento do trabalho incluem muitas técnicas destinadas a adicionar complexidade e significado ao trabalho de uma pessoa. Como sugere o termo enriquecimento, esse tipo de intervenção é dirigido a trabalhos que são enfadonhos por sua natureza repetitiva ou de pequeno alcance. Embora o enriquecimento nem sempre seja bem-sucedido em suscitar melhores reações do trabalhador para com o trabalho pode ser muito útil (WAGNER III, HOLLENBECK, 2000, p.138).

QUADRO 1 – Classificação de Herzberg dos fatores motivacionais e higiênicos

FATORES HIGIÊNICOS	FATORES MOTIVACIONAIS
Fatores de insatisfação	Fatores de satisfação
Fatores de manutenção	Fatores motivadores
Conteúdo do trabalho	Conteúdo do trabalho
Fatores extrínsecos	Fatores intrínsecos

FONTE: Elaboração dos autores

Metodologia

O universo amostral representa o número de funcionários entrevistados durante a pesquisa, num total de 72 funcionários, sendo destes 60 pertencentes à empresa CRISMA Distribuidora de Bebidas e 12 pertencentes ao quadro de funcionários da empresa WALMU Transportes Rodoviários de Cargas, ambas situadas em Iporã, estado do Paraná. A pesquisa abrangeu a totalidade dos funcionários das duas empresas, a coleta de dados ocorreu em setembro de 2003.

A pesquisa foi dividida em duas etapas, na primeira foi apresentada uma abordagem teórica, baseada em argumentos de especialistas na área, onde segundo Vergara (2000) pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa.

Na segunda etapa, foram coletados dados provenientes de questionários semi-estruturados preenchidos por 72 participantes, perfazendo a totalidade dos funcionários das organizações em estudo.

No questionário, o pesquisador informou aos entrevistados que o formulário não é identificado, para evitar as distorções que poderão ocorrer por receio do conhecimento, por parte da direção da empresa, das opiniões do pesquisado. A apuração final foi manual, as perguntas abertas foram submetidas ao processo de listagem.

Análise dos resultados

Os funcionários entrevistados durante a pesquisa, foram um total de 72 funcionários, sendo destes 60 pertencentes à empresa CRISMA Distribuidora de Bebidas e 12 pertencentes ao quadro de funcionários da empresa WALMU Transportes Rodoviários de Cargas. A pesquisa abrangeu a totalidade dos funcionários das duas empresas, a coleta de dados ocorreu em setembro de 2003.

Entre os funcionários atuantes nos dois principais setores das empresas, onde a empresa CRISMA (empresa A) participa com 78% do total dos funcionários do setor administrativo e 84% do total dos funcionários do setor operacional, enquanto que, 22% do total dos funcionários administrativos e 16% do total dos funcionários do setor operacional representam a empresa WALMU (empresa B).

QUADRO 2 – Avaliação dos dados na percepção dos entrevistados

AVALIAÇÃO EMPRESA	Ótimo		Bom		Regular		Ruim		Péssimo	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Benefícios	0%	0%	5%	0%	66%	25%	17%	50%	12%	25%
Instalações	18%	0%	74%	42%	8%	58%	0%	0%	0%	0%
Relações interpessoais	37%	42%	58%	58%	5%	0%	0%	0%	0%	0%
Pontualidade no pagto. de salários	0%	75%	82%	25%	15%	0%	3%	0%	0%	0%
Equidade salarial	0%	42%	67%	58%	33%	0%	0%	0%	0%	0%
Estabilidade	13%	25%	75%	67%	12%	8%	0%	0%	0%	0%
Possibilidade de promoção	35%	0%	53%	0%	12%	16%	0%	76%	0%	8%
Acrésc. salarial c/ base-desempenho	0%	0%	0%	17%	65%	25%	23%	58%	12%	0%
Reconhecimento do Trabalho	15%	42%	80%	50%	5%	8%	0%	0%	0%	0%
Confraternizações	17%	25%	80%	67%	3%	8%	0%	0%	0%	0%
Cargo	33%	50%	60%	50%	7%	0%	0%	0%	0%	0%
Fatores não monetários	21%	32%	70%	45%	8%	12%	1%	10%	0%	0%
Fatores monetários	0%	14%	24%	25%	55%	17%	13%	36%	8%	8%

FONTE: Elaboração dos autores

Os resultados demonstram os benefícios referentes à condição de trabalho que as empresas oferecem e que proporcionam maior satisfação pessoal aos funcionários. Constatou-se que os trabalhadores que ocupam posições mais baixas dentro da estrutura organizacional, tendem a dar maior preferência a salários, entretanto, a classificação do salário varia de forma inversamente proporcional ao salário percebido, ou seja, quanto menos ganhar o funcionário mais importância ao salário, e quanto mais ganhar menor a importância. Os fatores originários da estrutura social das empresas influem mais na classificação do que os gerados pelas próprias empresas, assumindo assim grande importância o papel das relações interpessoais como fator de satisfação.

O fenômeno motivacional pode ser entendido como sendo uma fonte de energia interna que direciona ou canaliza o comportamento do indivíduo na busca de determinados objetivos. Este estado interno está diretamente relacionado com as necessidades de cada pessoa, necessidades estas que variam de indivíduo para indivíduo, em razão das diferenças individuais inerentes ao próprio ser humano.

As realizações individuais e as da equipe são reconhecidas frequentemente pelos líderes, os colaboradores com isso sentem-se prestigiados dentro das empresas, ficando imbuídos de um senso de realização pessoal em relação à equipe e pelas próprias tarefas.

Quanto à abertura de opinião e relação com chefia, procura-se manter aberta a comunicação, os membros das empresas sentem-se à vontade para expressar suas opiniões sem receio das conseqüências. Saber ouvir deve ser considerado tão importante quanto falar, pois propicia uma atmosfera de confiança e integração.

Os demais itens se referem de forma indireta a auto-realização, sendo este um sentimento que brota de dentro das pessoas quando elas reconhecem a utilidade e os resultados do próprio trabalho, cabe aos administradores a função de mostrar ao colaborador que o trabalho foi realizado a contento.

Discorrendo sobre os fatores que levam a diminuição da produtividade do funcionário, pode-se destacar que os aspectos mais impactantes são os relacionados ao conteúdo do trabalho, falta de autonomia e informações/material para exercer a função, e ao fator motivador, falta de reconhecimento. As oportunidades do indivíduo de fazer uso de seus

conhecimentos e experiências, recebendo em contrapartida reconhecimento, influi diretamente na produtividade. O dinheiro pode ser um efetivo motivador para maior produtividade, desde que o empregado perceba que o aumento de seu esforço levará de fato ao aumento de sua compensação monetária, entretanto, os empregados não sentem tal relação e acreditam que a remuneração é função de educação, tempo de empresa, idade, desempenhos passados entre outros. A produtividade varia menos sob a influencia de problemas particulares enfrentados pelo trabalhador do que com os gerados pelas organizações.

A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de formas razoavelmente claras, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

Quanto aos aspectos agradáveis e desagradáveis que os funcionários apontaram, destacam-se:

- Agradáveis:*
 - CRISMA Distribuidora de Bebidas LTDA
 - Bom relacionamento com a chefia;
 - Brindes de natal;
 - Área de lazer dentro da empresa;
 - Localização.
- Desagradáveis:*
 - Eventuais atrasos no pagamento;
 - Não oferece gratificações;
 - Não proporciona incentivos salariais aos funcionários administrativos.
- Agradáveis:*
 - WALMU Transportes Rodoviários de Cargas LTDA
 - Veículos novos, em boas condições;
 - Acerto de contas anuais;
 - Gratificações;
 - Possibilidade de passar fins de semana e feriados com a família;
 - Bom relacionamento com superiores e colegas de trabalho;
 - Elogios pelo bom trabalho desempenhado.
- Desagradáveis:*
 - Pagar as multas;
 - Sujeito à violência, assaltos;
 - Obedecer a horários;
 - Não oferece gratificação a todos os empregados;
 - Pouca autonomia.

Conclusão

Em plena era da informatização e com a globalização dos negócios, ocorre uma intensa movimentação no âmbito organizacional em busca pela qualidade e produtividade. Nesse cenário de competitividade, surge a eloqüente constatação de que a maioria das organizações passa a perceber que o diferencial competitivo hoje decorre das pessoas que trabalham nelas.

O mundo em si passou por transformações notáveis. As organizações, conseqüentemente, modificaram de maneira profunda a sua forma de conceber e entender o papel desempenhado pelas pessoas. Por sua vez, essas pessoas também reformularam as suas crenças e suposições a respeito do papel que o trabalho desempenha em suas vidas. É nesse cenário que surge a necessidade de uma compreensão mais profunda e mais rica sobre a complexidade do comportamento motivacional.

Tão complexo quanto administrar recursos, bens e serviços é a administração de pessoas nas organizações, principalmente em épocas de crises. Para tanto, recorrem-se, as teorias da motivação, porém, nenhuma delas consegue explicar o

comportamento das pessoas, integralmente e o tempo todo, sejam eles empregados, sejam dirigentes, e apontar diretrizes capazes de abranger todos os fenômenos determinantes do comportamento humano.

As pessoas e as organizações estão engajadas em um complexo sistema de relações de intercâmbios: as pessoas fazem contribuições à organização e dela recebem incentivos ou recompensas.

As recompensas são um dos principais fatores que incentivam o funcionário a sentir-se motivado. Porém, as recompensas não englobam somente a parte financeira, mas também a parte psicológica do indivíduo, tal como: reconhecimento, auto-realização, satisfação com o ambiente de trabalho. Essas recompensas psicológicas podem ser chamadas de recompensas intrínsecas ou não-monetárias.

O novo ambiente de trabalho é cada vez mais caracterizado por funcionários que assumem cargas e horários de trabalho maiores, dispõem de menos recursos com que trabalhar, enfrentam mais ambigüidades no dia-a-dia e menor segurança no emprego. E essas mudanças são uma causa importante de stress para os funcionários (ROBBINS, 2000).

Através dos resultados obtidos pela pesquisa comparativa entre os fatores monetários e não monetários, analisando as necessidades que influem e/ou determinam as motivações dos trabalhadores em relação à natureza organizacional e social do trabalho foi possível identificar nas empresas os pontos fracos e fortes, aspectos agradáveis e desagradáveis, bem como sugestões propostas pelos funcionários.

Dentre os pontos fortes, observaram-se níveis satisfatórios referentes à estrutura social da empresa, quanto aos pontos fracos, concentraram-se no que se refere à política salarial da empresa e o pacote de benefícios oferecidos.

Baseado nestes aspectos sugeriu-se a elaboração de um programa de Avaliação de Desempenho, estendida a todos os funcionários e aplicadas pelos superiores imediatos, como base sistemática para identificação das contribuições dos empregados e da distribuição de recompensas econômicas. Propôs-se a elaboração de um sistema de remuneração variável, onde parte do pagamento do funcionário é baseada em alguma medida de desempenho individual ou organizacional. O plano sugerido foi o de Participação nos Lucros ou Resultados – PLR. Segundo Davis e Newstrom (1992, p. 109) participação nos lucros é um sistema que distribui aos empregados uma parcela dos lucros auferidos no empreendimento, imediatamente após o término do ano fiscal, ou então em data posterior.

Os benefícios ao alcance das empresas com a implantação das propostas são inúmeros. A princípio pode-se considerar que as recompensas econômicas fornecem valores sociais tanto quanto financeiros, incentivos freqüentemente estimulam uma maior produtividade; a participação nos lucros enfatiza interesses mútuos por parte do empregador na tarefa de construir uma organização de sucesso.

Os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações, constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos.

A recompensa seja ela de natureza monetária ou não-monetária, é um elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização.

É importante salientar que as empresas não devem se utilizar apenas dos benefícios legais como um meio para motivar seus funcionários, é preciso oferecer recompensas pelo bom trabalho realizado, não apenas recompensas de ordem monetária, mas também recompensas psicológicas. As empresas devem buscar um equilíbrio, oferecer uma

dosagem de fatores monetários e não monetários capazes de motivar continuamente seus funcionários, sentimentos de realização, que se traduzirão em esforços em favor das empresas.

Os empregados e empregadores não podem perder de vista a influência do momento social econômico a que estamos inseridos, trata-se de um momento que não se sabe muito bem como vai terminar, mas criaram-se grandes expectativas a respeito principalmente na classe empregada, que buscam soluções milagrosas para seus problemas financeiros.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. Motivação. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. Motivação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília W., CODA, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

BROXADO, Silvio. A verdadeira motivação na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Remuneração, benefícios e relações de trabalho. São Paulo: Atlas, 1992.

CONNELLAN, Thomas K. Fator humano e desempenho empresarial. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1984.

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho. São Paulo: Pioneira, 1992.

FARIA, Antonio Nogueira. Chefia e liderança. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

LEVI-LEBOYER. C. A crise das motivações. São Paulo: Atlas, 1994.

MASLOW, Abraham H. Introdução à psicologia do ser. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PONTES, B. R. Administração de cargos e salários. São Paulo: LTr, 1996.

ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. Comportamento organizacional. São Paulo: Saraiva, 2002.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER; HOLLENBECK. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.