

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

CARLOS HUMBERTO PORTO

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO À LUZ DO MODELO ASH: ESTUDO DE CASO EM
UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS**

NATAL – RN

2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

CARLOS HUMBERTO PORTO

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO À LUZ DO MODELO ASH: ESTUDO DE CASO EM
UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Dr. José Arimatés de Oliveira

NATAL – RN
2005

CARLOS HUMBERTO PORTO

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO À LUZ DO MODELO ASH: ESTUDO DE CASO EM
UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Dissertação de Mestrado apresentada e aprovada em ____ / ____ / ____ pela
Banca Examinadora composta pelos seguintes membros.

BANCA EXAMINADORA

Prof. José Arimatés de Oliveira, Dr.
Orientador

Prof. Carlos Alberto Freire Medeiros, Dr.
Examinador – UFRN

Prof. Miguel Eduardo Moreno Añez, Dr.
Examinador – UFRN

Prof^a Antônia da Silva Solino, Dr^a.
Examinadora – FCTMC

NATAL – RN

2005

Há sentimentos e vivências que marcam eternamente. Ambos estão em mim representados, respectivamente, pelo amor e pelo convívio com as pessoas mais significativas para mim: os seres que me deram à luz e a família por mim constituída. Eis porque este trabalho é dedicado à memória dos meus pais, Mário e Giselda, exemplos de vida cujas presenças são materializadas pela lembrança imorredoura, pelo que foram e pelo que sou, "pois sou a continuidade dos seus brilhos... neste momento, mais que nunca, sinto-os presentes", porque a minha saudade os traz de volta, uma vez que "não morre quem nos outros vive, não morre quem nos vivos vive"; a Uiara, esposa e companheira de todos os momentos; a Carlos Humberto e Marina, extensões de mim, pelo amor que lhes tenho, pelas alegrias que me dão. As minhas alegrias também são suas; esta vitória não é minha, é nossa.

AGRADECIMENTOS

São várias as pessoas a quem devo gratidão; nomeá-las, além de exaustivo, seria impossível. Contudo, não posso omitir as que, de alguma forma, mais contribuíram durante a elaboração deste trabalho.

A princípio, agradeço a Deus, por me haver dotado de inteligência, determinação e disponibilidade para aprender e assimilar os ensinamentos recebidos; pelo ânimo e pela força dele emanada, que contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Ao professor José Arimatés de Oliveira, meu orientador, pelos conhecimentos transmitidos, pela disponibilidade, pela competência, pela solicitude com que sempre me orientou; por respeitar meus limites e valorizar meu potencial; por haver acreditado na minha capacidade de conquista; fatores que muito me ajudaram no decorrer da elaboração deste trabalho.

Ao professor Carlos Alberto Freire, pela amizade, pelo saberes partilhados; pela paciência com que sempre me recebeu; pelo apoio e pelas valiosas sugestões; porque, também, acreditou na minha possibilidade de conquistar as metas e os objetivos traçados.

Aos professores, de ontem e de hoje, em especial à equipe docente vinculada ao Programa de Pós-graduação, pelos esforços desprendidos; pela disposição com que contribuíram para ampliação de meus conhecimentos.

Aos funcionários do PPGA, especialmente Beth e Thiago, pelo comprometimento, pela competência com que conduzem suas atividades; pela maneira como tratam todos que os procuram.

Aos colegas de turma, pela divisão de expectativas e de conhecimentos; pelo companheirismo, pela solidariedade.

Aos alunos da base de pesquisa de RH, que voluntariamente colaboraram com a pesquisa.

Aos sócios-proprietários da Água Mineral Cristalina, bem como aos funcionários dessa organização, pela presteza com que me receberam, por haverem dado condições para a realização da pesquisa, fio-condutor deste trabalho.

A Fátima Oliveira e família, e Jaime Campero, pela demonstração de amizade.

A todos, muito obrigado!

"Humanizamo-nos quando nos libertamos das rígidias regras genéticas e alargamos nossas fronteiras na natureza com o surgimento do fato cultural. Saímos da competição entre espécies e utilizamos a cooperação criando o fato social".

(Milton de Oliveira).

RESUMO

Neste estudo, foram examinadas as relações existentes entre a motivação e a satisfação do trabalhador no espaço laboral. O estudo empírico foi conduzido em uma única etapa, por meio da qual buscou-se conhecer as dimensões latentes identificadas e, a partir das dimensões validadas, buscou-se estabelecer relações com características motivacionais, como antecedentes, e satisfação pelo trabalho realizado, como consequência do atendimento das necessidades manifestadas pelo trabalhador. Foram entrevistados 38 (trinta e oito) funcionários da empresa Água Mineral Cristalina, incluindo-se os que ocupam cargos de chefia. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizada parte do complexo da Auditoria do Sistema Humano – ASH, criado por Quijano (1999), que se trata de um modelo de pesquisa na área de Psicologia Social, incluindo a Administração de Recursos Humanos, que analisa os processos psicológicos e psicossociais nas organizações. Para esta pesquisa, foram utilizados dois formulários sugeridos pelo autor citado, (anexos 01 e 02). O primeiro denomina-se “condições para a motivação”, com 15 (quinze) questões do tipo *likert*. O segundo, "trabalho bem feito e satisfação de necessidades", tem 22 (vinte e duas) questões, também do tipo *likert*. O instrumento foi respondido por colaboradores, independente da posição hierárquica, em aproximadamente 10 (dez) a 15 (quinze) minutos. A aplicação foi realizada diretamente pelo pesquisador nas unidades de produção e de administração da empresa. Por meio de modelagem de equações estruturais, foi estabelecido um modelo de relações causais entre as dimensões latentes relacionadas à motivação e o desempenho do empregado quando tem satisfeitas as suas necessidades. Quanto ao tratamento dos dados, este ocorreu de forma quantitativa. Quanto à análise, aconteceu após os dados terem sido tratados. Nesta pesquisa, os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas, atualizando-se os recursos de softwares específicos como *Statistic* ou SPSS – *Statistic Package for Social Sciences*. Usou-se a técnica de Análise de Regressão, na qual foi utilizado o método STEPWISE que inclui na equação de explicação de uma variável dependente somente aquelas que auxiliam ou incrementam sua explicação. Como variáveis dependentes, foram utilizadas as variáveis do formulário "trabalho bem feito e satisfação de necessidades" e como variável independente as variáveis do questionário "condições para motivação". Sob o ponto de vista prático, este estudo mostrou que um determinado conjunto de características motivacionais influi positivamente na satisfação do trabalhador, que poderá realizar um trabalho bem feito; do lado teórico, a pesquisa verificou explicitamente a hipótese de que os aspectos motivacionais contribuem para que o empregado, sentindo-se satisfeito, desempenhe melhor as atribuições que lhe são conferidas.

Palavras-chave: Motivação, Auditoria do Sistema Humano, satisfação.

ABSTRACT

In this study, they were going examined the existing relations between motivation and worker's satisfaction in the work space. The empiric study was going driven in an only stage, by means of which it sought to know the identified latent dimensions and, from the validated dimensions, it sought to establish relations with characteristic that motivate, like antecedent, and satisfaction by the accomplished work, as a consequence of the needs assistance manifested by the worker. They were going interviewed 38 (thirty-eight) employees of the Crystalline Mineral company Water, including the ones that occupy leadership positions. Like data collection instrument, it was going used part of System Human Audit complex – ASH, maid for Quijano (1999), that care that tells respect a research model in the Social Psychology area, including the Human resources Administration, that analyzes the psychological processes and psychological and social in the organizations. For this research, they were going used two suggested forms by the cited, (attached author 01 and 02). The first it denominates “conditions for the motivation”, with 15 (fifteen) kind *likert matters*. Second, "needs well done work and satisfaction" that has 22 (twenty and two) matters, also of the kind *likert*. The instrument was going answered for collaborators, independent of the hierarchical position, in about 10 (ten) to 15 (fifteen) minutes. The application was going accomplished directly by the researcher in the production units and of company administration. By means of structural equations modeling, it was going established a causal relations model between latent dimensions related to the motivation and employee's performance when it has been her needs. Regarding the data treatment, this occurred of quantitative form. Regarding the analysis, it happened after the data have been treated. In this research, the data were going analyzed by means of descriptive statistics, updating the specific software's resources like *Statistic* or SPSS – *Statistic Package for Social Sciences*. It used the Regression Analysis technique, in which was going used the method STEPWISE that includes in the explanation equation of a variable dependent only the ones that assist or increase your explanation. Like variable dependents, they were going used the form variables "needs well done work and satisfaction" and like non dependent variable the questionnaire variables "conditions for motivation". Under the practical point of view, this study showed that a characteristic that motivate certain set influences positively in the worker's satisfaction, that can accomplish a well done work; of the theoretical side, the research verified explicitly the hypothesis that the aspects that motivate contribute so that the employee, feeling satisfied, performs better the attributions that are checked to it.

Key words-: Motivation, Human System Audit, satisfaction.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Objetivos.....	16
1.1.1 Geral.....	16
1.1.2 Específico.....	16
1.2 Justificativa.....	17
1.3 Caracterização da organização pesquisada.....	18
2 A MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	20
2.1 Motivação.....	20
2.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow.....	26
2.1.2 Teoria dos dois Fatores de Herzberg.....	32
2.1.3 Teoria da Expectativa de Vroom.....	35
2.2 Satisfação no trabalho.....	37
2.3 Auditoria do Sistema Humano.....	39
3 METODOLOGIA.....	47
3.1 Tipo de estudo.....	47
3.2 População.....	47
3.3 Instrumento de coleta dos dados.....	48
3.4 Análise e tratamento dos dados	49
4 RESULTADOS.....	51
5 CONCLUSÃO.....	72
REFERÊNCIAS.....	75

1 INTRODUÇÃO

"Não adianta a empresa pensar somente em fazer o bem para a comunidade se não tratar os funcionários com respeito e justiça".

(José Arimatés de Oliveira).

A globalização, processo ligado mais especificamente ao campo econômico, tem se ampliado com o avanço tecnológico e da comunicação, fator que aproxima os mercados, tornando mais ágeis as transações financeiras e a troca de informações na esfera da administração organizacional.

Muito embora esse fenômeno, também conhecido como *internacionalização de mercados*, não seja um fato recente, foi nos anos oitenta que se intensificou, em virtude das mudanças ocorridas nas áreas econômicas, nos setores de produção de bens e de serviços e também no mercado de consumo.

Com a globalização, surgiram novos modelos econômicos que, além de fortalecerem o capitalismo, contribuíram para inovações no setor organizacional das empresas. Estas passaram a adotar um padrão administrativo que alia quantidade à qualidade, prática denominada paradigma de produção flexível que, conforme Mota (1997, p. 70):

Adota outros critérios de eficiência, como controle de qualidade, a eliminação do desperdício e a capacidade de dar respostas rápidas às mudanças do mercado ou às exigências tecnológicas do processo produtivo (o chamado modelo *just in time*). Ao contrário da linha de montagem, é adotado o trabalho cooperativo, realizado em linhas de produção'. [...] reunifica tarefas antes fragmentadas em diversas funções, passando a exigir do trabalhador capacidade de generalização e de autogerenciamento vistas como condições para a máxima produtividade.

As alterações operadas na economia e, conseqüentemente, no mercado produtor, refletiram-se na estrutura organizacional das empresas que passaram a exigir administradores mais dinâmicos, capazes de fundir teoria e prática; ou seja, que não apenas dominem conceitos, mas que saibam operacionalizá-los.

Impulsionadas por essas transmutações, e para garantirem a permanência no mercado, as empresas tiveram de adotar novos modelos produtivos e organizacionais para atender a um mercado consumidor cujas exigências pela qualidade de produtos e de serviços são cada vez mais intensas. O setor produtivo tornou-se dinâmico, porque dinâmico é o mercado no qual está inserido.

Pelo exposto, os empregados, com função de chefia, devem entender que, atualmente, esse cargo não está atrelado unicamente à função hierárquica superior. Ao contrário, requer ação, raciocínio lógico e rápido; isto é, exige o *saber fazer* para *saber mandar fazer*. Impõe, ainda, um bom relacionamento com os trabalhadores hierarquicamente subalternos para que estes possam produzir mais e melhor.

Constata-se, pois, que para a organização se instalar no mercado produtor, e ser bem sucedida, não é suficiente o administrador ser capaz de assimilar mudanças e pô-las em prática. É preciso saber lidar com a equipe funcional e não a subestimar, tampouco ignorá-la; os funcionários são os verdadeiros sustentáculos das organizações.

As transformações sociais e mercantis, em decorrência da globalização, requerem a reestruturação de conceitos, valores e atitudes para que as instituições possam melhor se adequar ao novo modelo de economia e de sociedade. Reestruturação que não pode prescindir da qualidade do tratamento dispensado aos funcionários; são estes quem absorvem as mudanças para que estas assegurem àquelas um lugar no mercado movido pelo capital e pela competitividade.

Tal pensamento é reiterado por Weiss (1991, p. 61-62) ao afirmar:

Ninguém faz nada sem alguma razão, e quando as pessoas entram em sua organização, elas vêm motivadas – satisfeitas de ter conseguido o emprego, ansiosas por fazer bem as coisas e dispostas a trabalhar. [...] Ao mesmo tempo, a pessoa vai trabalhar inteira, levando consigo necessidades e interesses pessoais, além daqueles relacionados com o trabalho. Quando as pessoas sentem que alguém, ou a própria organização passa por cima de suas necessidades ou frustra seus interesses, a motivação no trabalho se torna um problema. [...] As pessoas têm metas a serem alcançadas. Precisam ter um bom benefício ou salário para gostar do que fazem.

Infere-se, portanto, que o bom desempenho do trabalhador está estreitamente vinculado ao grau de satisfação. Assim, é fundamental os empregadores atentarem para a importância de conhecerem as expectativas dos empregados, tanto no âmbito das carências elementares como no psicológico. De posse desse conhecimento, deverão ser implementadas estratégias que visem ao benefício do trabalhador e, conseqüentemente, maior empenho por parte deste.

Sabe-se, entretanto, não haver modelos preestabelecidos de relação trabalhista que assegurem, em definitivo, a eliminação de conflitos e de tensões no ambiente de trabalho. Contudo, nas últimas décadas, entidades de classe, tanto patronais quanto de empregados, vêm desprendendo esforços no sentido de dirimir ou ao menos atenuar as tensões e os conflitos no espaço laboral.

Para a consecução de tal propósito, as organizações têm investido na implementação de mecanismos geradores de satisfação para o trabalhador, de modo que este se sinta motivado a executar as tarefas que lhe são propostas. Empregado motivado é, via de regra, garantia de compromisso, de empenho e, por conseguinte, de lucratividade.

Considerando-se não ser apenas a área de produção responsável pelo aumento da produtividade, faz-se necessário envolver todos os setores de empresa

para, de fato, esta poder auferir lucros; objetivo primeiro das organizações movidas pelo capital.

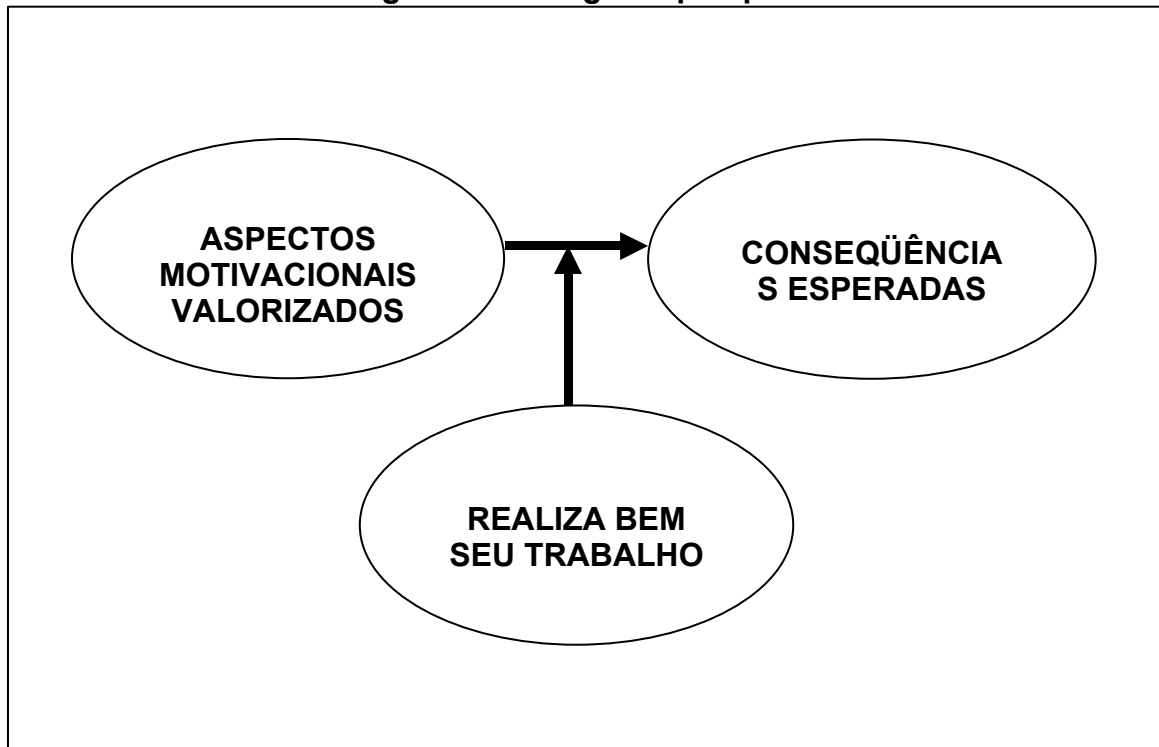
Assim sendo, justifica-se este estudo por ele tratar da *motivação e satisfação dos colaboradores à luz do modelo ASH: estudo de caso em uma indústria de alimentos*, levando-se em conta a tendência de os lucros aumentarem na mesma proporção do aumento da produtividade.

Para melhor compreensão do tema da ASH, é conveniente explicá-lo, mesmo sucintamente, nesta introdução, uma vez que será exposto em capítulo à parte. A Auditoria do Sistema Humano trata-se de um modelo do comportamento organizacional, a partir do qual é avaliada a qualidade dos recursos humanos como influenciadora na efetividade da organização.

Esta atividade, subsidiada por teóricos e estudiosos de administração e de recursos humanos, teve por referência uma indústria de alimentos e como público-alvo os empregados do setor produtivo, pretendendo-se identificar o grau de satisfação destes em relação ao ambiente laboral.

Avaliou-se desde a estratégia organizacional utilizada, aos modelos de gestão de pessoas, passando pela estrutura e tecnologias adotadas pela organização, até a análise dos processos psicológicos e psicossociais que definem a qualidade das pessoas para a efetividade organizacional. Ao final do processo, analisou-se os resultados organizacionais obtidos, os quais foram comparados aos resultados dos processos psicológicos e psicossociais.

Diante do cenário descrito, tornou-se necessário elucidar algumas questões suscitadas a partir de uma problemática central: *Quais os aspectos motivacionais valorizados pelo trabalhador e quais conseqüências ele espera por realizar bem seu trabalho?*

Figura 01: Design de pesquisa.

Portanto, com este trabalho, tencionou-se discutir tais questões, de modo a contribuir para adoção de medidas que possam servir de parâmetro para o surgimento de ações destinadas à motivação e à satisfação dos empregados de uma indústria de alimentos.

1.1 Objetivos

1.1.1 Geral

Identificar os aspectos motivacionais valorizados pelo trabalhador e suas relações com as conseqüências esperadas por este, caso realize um bom trabalho.

1.1.2 Específico

- a) Caracterizar sociodemograficamente os empregados da empresa Água Mineral Cristalina;
- b) Identificar as relações entre os aspectos motivacionais valorizados e mostrar as conseqüências esperadas pelos trabalhadores, caso realizem bem seu trabalho.

1.2 Justificativa

Em virtude das mudanças que afetaram os setores produtivos e a sociedade em geral, faz-se necessária a implantação de instrumentos que motivem o trabalhador, no sentido de que este realize satisfatoriamente suas atividades laborais, aumentando, assim, a produtividade e, obviamente, os lucros da empresa.

Diante disso, as indústrias devem atentar para a importância de satisfazer o empregado. Satisfação que se manifestará se a organização, além de aprimorar as técnicas de abordagem, propiciar meios para que o trabalhador enxergue o trabalho como fator de realização pessoal, de aprendizado constante e de participação social. Isto é, que o próprio trabalho se constitua fonte de motivação do trabalhador.

Observando-se os aspectos descritos, e percebendo-se a necessidade de se manter em sintonia com as transformações advindas da globalização, faz-se necessário que os profissionais de administração e de recursos humanos reconheçam como indispensável à melhoria na relação empregador *versus* empregado.

Este trabalho, portanto, será de suma importância para que a indústria de alimentos possa (re)definir estratégias motivacionais a partir da avaliação feita pelos próprios empregados, sobretudo referente à satisfação no ambiente de trabalho.

Outro aspecto importante, como justificativa deste trabalho, foi a validação do instrumento ASH, no que se refere à motivação e à satisfação no trabalho. A validação constituiu-se uma forma de aplicar o modelo no Brasil a partir da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.

Assim, pretende-se que esta pesquisa não só confirme a assimilação do que se estudou no decorrer do Mestrado, mas amplie os conhecimentos adquiridos durante a vida profissional e possa servir de suporte para os profissionais cuja atuação esteja voltada tanto para o desenvolvimento das organizações quanto para a melhoria das relações intra e interpessoais no ambiente de trabalho.

Afora esses aspectos, o trabalho poderá ser também de grande valia para subsidiar o confronto, a comparação entre os assuntos de caráter teórico, pertinentes ao tema do trabalho, e à prática administrativa da empresa.

1.3 Caracterização da organização pesquisada

Fundada em 1994, a empresa Água Mineral Cristalina localiza-se a 15 (quinze) km de Natal/RN, na BR-304, Estrada do Lamarão, município de Macaíba/RN, e tem como preocupação maior a saúde e a qualidade de vida de consumidores e funcionários.

Trata-se de uma organização que usa racionalmente a energia elétrica e tem zelo pelo meio ambiente e pelos equipamentos utilizados. Além disso, projeta implementar ações para a vegetação que circunda a fonte ser recomposta, pois, segundo um dos proprietários, a boa qualidade da água depende dos cuidados dispensados ao solo e à vegetação, e não apenas de "tecnologia de ponta".

Formada por quatro sócios, a organização dispõe de um quadro de pessoal composto por 65 (sessenta e cinco) empregados: 40 (quarenta) na fonte e 25 (vinte e cinco) na parte administrativa. A equipe funcional trabalha integradamente,

atendendo às normas da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), para a manutenção da boa qualidade do produto.

As três fontes da Água Mineral Cristalina são responsáveis por 90.000 (noventa mil) litros de água por hora. Os garrafões para o envasilhamento da água são fabricados pela própria organização, que também produz descartáveis como garrafas de 350 (trezentos e cinquenta), 500 (quinhentos) e 1500 (mil e quinhentos) mililitros.

Diante de todos os cuidados, a Água Mineral Cristalina recebeu vários prêmios, dentre os quais destacam-se o Prêmio Sebrae de Ecoeficiência, o Atestado de BPF¹, oferecido pelo SENAI²/RN, e o certificado de qualidade Análise de Perigo e Ponto de Controle. É a única no Estado do Rio Grande do Norte com a certificação de qualidade ISO 9002³.

¹ Boas Práticas de Fabricação.

² Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.

³ Qualificação conferida a organizações que contemplam critérios de qualidade estabelecidos por organismos reconhecidos nacional e internacionalmente.

2 A MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

"Num mundo de mudanças rápidas, em que conhecimentos e habilidades – necessários – já não são facilmente previsíveis, as organizações devem criar mais condições para que as pessoas liberem seu potencial criativo e promovam as inovações requeridas pelas novas circunstâncias".

(Paulo Roberto Motta).

2.1 Motivação

Com o advento da tecnologia, o setor mercantil optou por adotar técnicas inovadoras, aspectos de modernidade no ambiente de trabalho que, em linhas gerais, passou a valorizar a máquina em detrimento do homem. Em outros termos, as organizações tornaram-se cada vez menos humanizadas.

O mais atingido por esse novo comportamento organizacional foi, sem dúvida, o ser humano, que se viu relegado a um plano secundário, sendo reconhecido quase que exclusivamente como objeto e não como sujeito das próprias ações. Os trabalhadores, de certa forma, perderam a individualidade ao serem transformados em mera força produtiva, em *capital humano*.

Esse esfacelamento, essa fragmentação contraria os princípios das Escolas das Relações Humanas que preceituam só existir um ambiente saudável quando este funciona equilibradamente, causando bem-estar em todas as dimensões humanas: da física à mental, estendendo-se aos campos social e espiritual.

Dentro dessa linha humanista Volpato e Cimbalista (2002, p. 81) externam o seguinte pensamento:

Não basta entender o mundo dos negócios sem compreender as sutilezas humanas e agir de forma conseqüente. É preciso considerar o ser humano na sua unidade e especificidade, como ser singular, de palavra, desejos e emoções, como um ser que é objeto e sujeito; é preciso estar atento às suas dimensões éticas e culturais, assim como aos elementos de sua subjetividade.

Entendendo-se humanização como o comportamento decorrente do etnocentrismo, isto é, originado de uma doutrina na qual o ser humano é o centro de tudo, reconhece-se a importância da aplicabilidade do Humanismo nas áreas de trabalho, tendo-se em vista ser o homem, e não a máquina, a peça mais importante de uma organização.

Sendo o Humanismo uma filosofia, uma atitude de valorização e de respeito à espécie humana, é fundamental que os profissionais de administração e de recursos humanos o mantenham como característica-mor no relacionamento com o trabalhador.

O marco humanístico do século vinte foi, indubitavelmente, a Declaração dos Direitos Humanos, sobre a qual Reis (2003, p. 6) manifesta o seguinte pensamento:

A Declaração dos Direitos Humanos, da ONU, ao explicar direitos, reafirmou a importância da ética como instrumento regulador das relações sociais. Entretanto, a ambição, a ganância, sede de poder, inicialmente individuais, passaram ao âmbito internacional, criando intermináveis conflitos. Pressões econômicas e de mercado trouxeram à humanidade graves degenerações morais e éticas, com subversão de valores [...]. Nesse ambiente, um novo dado surge. Trata-se da globalização investindo contra a cultura e costumes das nações, impondo regras, sufocando tradições, reduzindo homens a meras peças do mercado consumidor.

Preconizando os direitos, a Declaração evidencia os deveres. Explicando melhor, todos os homens têm direitos e deveres. Na área produtiva, isso se traduz

no direito de os funcionários receberem um tratamento digno e no dever de o empregador dispensar-lhes esse atendimento.

A humanização, em qualquer atividade profissional, é algo profundamente valioso e depende de um ato bastante singular: a capacidade humana de falar e de ouvir. Saber ouvir não é um simples ato, um ato banal; mas um ato simples que poderá tomar dimensão grandiosa. Aqui não se faz um mero jogo de palavras; na realidade existe diferença entre uma *simples coisa* e uma *coisa simples*.

Os seguidores e/ou difusores da Escola de Relações Humanas perceberam que os trabalhadores ansiavam por atividades que lhes possibilitassem exercitar seus talentos e suas habilidades, conquistando, assim, satisfação pessoal e reconhecimento social, o que gerou um modelo organizacional centrado no indivíduo.

O campo mercadológico, na atualidade, tem passado por consideráveis transmutações, inclusive no tocante à mão-de-obra. As organizações exigem profissionais versáteis, disponíveis, hábeis. Ou seja, sujeitos-agentes, pessoas que não sejam unicamente executoras de tarefas, mas sim, que conheçam o processo das atividades do trabalho, que saibam atuar em equipe, que tenham competência para solucionar problemas e transferir conhecimentos.

Entre as contribuições advindas das Escolas das Relações Humanas, na qual o *homo economicus* deu lugar ao homem social, destaca-se o alerta direcionado aos administradores sobre a maneira de lidar com empregados, mostrando que o homem, mesmo operando máquinas, não é a continuidade delas. Conforme teóricos e estudiosos das relações humanas, os trabalhadores têm carências pessoais e sociais que, de alguma forma, precisam ser satisfeitas.

A esse respeito Bowditch e Buono (1990, p. 11), fazem a seguinte ressalva: "se os administradores não respondessem a essas necessidades socialmente orientadas com maior consideração e calor, via-se como prováveis conseqüências o desempenho deficiente do trabalho e a resistência à autoridade". Pois os indivíduos produzem mais e se tornam mais participativos quando motivados e satisfeitos.

Muito embora pertencentes ao mesmo campo semântico, as palavras *motivação* e *satisfação*, nas teorias organizacionais, não devem ser tomadas como sinônimas, pois apresentam sutilezas que as tornam distintas. A primeira refere-se ao esforço despendido para a consecução de um objetivo; a segunda, o prazer experimentado quando um desejo é materializado.

Etimologicamente o vocábulo *motivação* advém do verbo *mover*, originado do latim *movere* que, entre outras acepções e, no entender de Cunha (1997, p. 536), significa "induzir, persuadir, causar, inspirar". Quer dizer, a motivação impulsiona o indivíduo a agir de forma determinada para a consecução de um desejo ou para a concretização de uma meta.

Ao se falar em motivação, vem à mente a idéia de movimento, de forças provocadoras de ação e/ou de reações psicológicas (como desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção) em geral direcionadas a um alvo. Isto é, há sempre uma causa motivadora de uma ação; age-se ou reage-se em função de um objetivo, motivado por algum interesse.

Alguns motivos podem ser comuns às pessoas como, por exemplo, a busca pelo conforto e bem-estar, mas os esforços para obtê-los podem ser diferentes, tendo em vista que cada indivíduo enfatiza qual o grau de importância dos motivos que os impelem a uma ação. Desse modo, percebe-se que quanto mais se valoriza um motivo, mais intensivos serão os esforços para alcançá-lo.

Significativa parcela de psicólogos organizacionais, em âmbito internacional, considera a motivação um fato psicológico, intimamente atrelado ao impulso e à inclinação de o indivíduo manifestar este ou aquele comportamento. No trabalho, por exemplo, a motivação pode dar-se por meio da forma como o trabalhador é orientado a realizar tarefas que lhe são atribuídas, até atingir os resultados previstos.

A motivação no trabalho tem sido amplamente debatida pela comunidade científica, que a relaciona à produtividade do indivíduo e da organização. Tal modalidade motivacional ambienta-se, inevitavelmente, na esfera interativa: interesse organizacional *versus* interesse do empregado.

Isso ocorre porque ambas as partes interagem como parceiras; cada uma apresentando, explícita e/ou implicitamente, suas carências e demandas. Sob o ponto de vista de Volpato e Cimbalista (2002, p. 78), nos indivíduos, o processo motivacional para o trabalho ocorre:

De forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas. [...]. Entender o modo como os indivíduos são motivados é extremamente complexo [...]. A dificuldade em se entender o processo motivacional reside no fato de que não há uma única motivação capaz de determinar como os trabalhadores se conduzirão com relação ao desenvolvimento de suas tarefas e, conseqüentemente, não há estratégia específica que faça com que todos em todas as partes tenham 'um moral elevado', ou seja, deve-se levar em consideração as desigualdades humanas (peculiaridades individuais) quer pareça, ou não, conveniente para o ambiente organizacional.

Especificamente no caso do empregado, reconhece-se que este, ao ingressar em uma organização, não o faz pensando exclusivamente em aumentar a lucratividade desta, mas em atender as carências de ordem pessoal. Ou seja, o trabalhador, na maioria dos casos, encara o trabalho como instrumento facilitador da consecução de objetivos, da realização das metas traçadas.

Entretanto, para auferir lucros, objetivo das organizações mercantis, é imprescindível que a empresa implemente ações que possam, de alguma forma, satisfazer as expectativas dos trabalhadores; estes, ao se sentirem valorizados, esforçar-se-ão para realizarem *um trabalho bem feito*.

Portanto, estudar a motivação significa buscar entender as causas que levam as pessoas a agirem de maneira diferente diante de uma mesma situação. Segundo Bergamini (1996), no ambiente organizacional, a pergunta é: por que, e para que o homem trabalha?

O estudo da motivação, na esfera administrativa, busca dar explicações sobre os aspectos que poderão ajudar os trabalhadores a desempenharem bem suas atividades laborais. Tal fato ocorre porque há uma constante indagação sobre como instigar, motivar pessoas para o trabalho.

No entender de Maximiano (2004, p. 268):

Responder a essa pergunta é um dos principais problemas que todo administrador deve resolver. Uma vez que o desempenho das pessoas depende de sua motivação, e o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas, a compreensão desse processo é de extrema importância na administração.

Existem várias teorias sobre a motivação no ambiente de trabalho, com enfoques básicos e semelhantes. Dentre essa diversidade, e de acordo com Maitland (2003, p. 7):

Três delas, em particular, mantiveram credibilidade por um certo tempo, e acabaram por criar uma apresentação concisa, embora completa, sobre o assunto: 'a pirâmide de necessidades', de Maslow; 'a teoria dos dois fatores', de Herzberg e a 'teoria da expectativa', de Vroom.

Apesar das discrepâncias quanto aos aspectos específicos, existem convergências quanto aos aspectos fundamentais, especialmente no que diz respeito à concepção de o mundo seguir em busca de uma linha administrativa mais

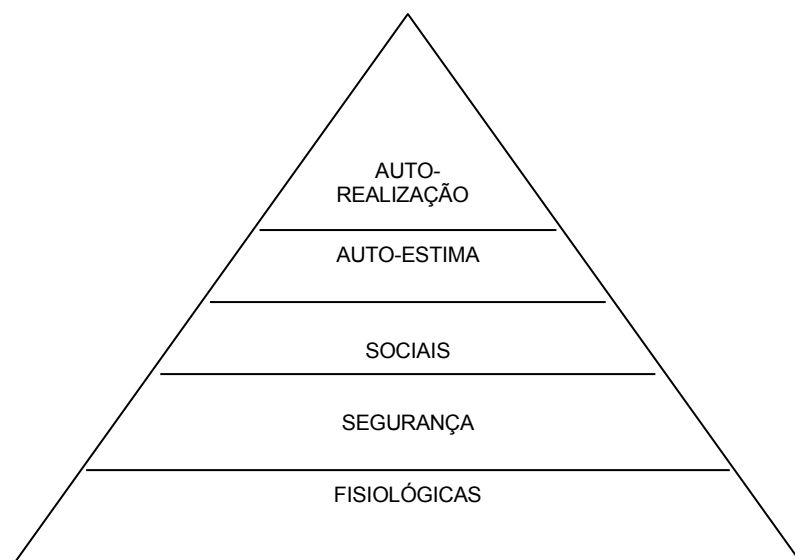
humanista, que reconhece no homem um ser cujas natureza e vocação o impulsionam ao crescimento e à realização.

Diante da amplitude temática, priorizou-se os trabalhos desenvolvidos por Maslow (1954), Herzberg (1959) e Vroom (1964), os quais serão descritos a seguir.

2.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow

Psicólogo americano, e considerado o expoente da motivação humana, Abraham Maslow (1954) desenvolveu uma teoria motivacional, denominada Teoria das Necessidades (figura 2), elencando as carências humanas em cinco categorias hierárquicas, isto é, conforme o grau de importância que representa para o indivíduo.

Figura 02: A Teoria das Necessidades de Maslow



Fonte: Maitland, 2003.

Essa teoria alicerça-se no pressuposto de serem as ações, os gestos, as atitudes humanas dependentes de estímulos internos, chamados necessidades, fazendo com que as pessoas tomem atitudes ou ajam, nas mais distintas circunstâncias, de modo a satisfazerem as carências que lhes são intrínsecas.

Segundo Maitland (2003, p. 8), Maslow "acreditava que todos os indivíduos apresentavam hierarquia de necessidades que precisavam ser satisfeitas". Observa-se, assim, que a Teoria das Necessidades ancora-se na idéia de que o homem é, por natureza, um ser que busca incessantemente atender às carências a ele inerentes.

É importante que as necessidades dos trabalhadores sejam satisfeitas pois, de acordo com Roberto Motta (1991, p. 193–194):

A necessidade insatisfeita leva o indivíduo a procurar, no seu trabalho, a iniciativa, a forma e a intensidade do comportamento para satisfazê-la. À medida que a necessidade é satisfeita, cessa também esse tipo de comportamento. Presume-se, portanto, que existe uma relação direta, embora não exclusiva, entre necessidade e comportamento administrativo.

Isso posto, constata-se que o processo motivacional está intimamente relacionado à satisfação das necessidades humanas e que, no geral, o suprimento dessas necessidades depende do inter-relacionamento pessoal. Percebe-se, ainda, o caráter flexível das carências, pois estas se alteram de acordo com as circunstâncias.

Identificar as causas que poderão levar satisfação e motivação ao empregado requer bastante habilidade e competência profissionais, além de disponibilidade para enfrentar mudanças. Por tal razão, motivar a equipe funcional não se constitui tarefa das mais fáceis; as pessoas são diferentes entre si, portanto, é fundamental se conhecer quais os fatores conduzem-nas à motivação.

Essas dificuldades são provocadas pela multiplicidade de carências e devido estas não assumirem características individuais. Na concepção de Gomes (2003, p. 25), a necessidade está representada pela:

[...] diversidade de fatores que desencadeiam os componentes ou ações de diferentes pessoas, entre os quais alinham-se as informações e conhecimentos armazenados no nível mental consciente, as carências físicas ou afetivas, os estímulos provenientes do meio ambiente, os impulsos originados no nível mental inconsciente, entre outros.

O homem é, essencialmente, um ser com necessidades constantes. Cada necessidade satisfeita desencadeia uma nova. Essa busca por atender às carências torna-o motivado a perseguir outras realizações. Ou melhor, define o grau de desempenho do indivíduo no espaço laboral.

Contudo, o surgimento de novos fatores motivacionais independe da plena satisfação de uma necessidade. Em função disso, é importante uma necessidade ser atendida antes de outra se manifestar, independente do nível que ocupa na escala hierárquica. Pois, conforme Maximiano (2004, p. 271), "se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação".

Assim sendo, é preciso cuidado ao se utilizar estratégias motivacionais, pois os seres são distintos. Isto é, cada indivíduo apresenta uma maneira própria de ser motivado; características próprias que o distinguem de seus pares. Em virtude disso, é fundamental a empresa considerar as peculiaridades individuais dos funcionários para, desse modo, aplicar técnicas eficazes de motivação individual.

O respeito à individualidade é um agente motivador para o empregado. No entender de Seiffert (2002, p. 110):

No estudo da motivação deve ser considerada a sua complexidade de fundamentos, principalmente no que se relaciona à subjetividade humana, pois não considerar essa base, ou considerá-la de forma errônea, acaba levando a fracassos na abordagem temática nas organizações.

Semelhante linha de raciocínio é exteriorizada por Bueno (2002, p. 50) quando afirma:

As necessidades humanas seguem padrões culturais. Cada pessoa tem sua própria estrutura de referência e traz consigo os seus padrões de comportamento e seu sistema de valores e crenças. Estes padrões e sistemas mentais são componentes importantes num processo de transformação pessoal e organizacional.

A motivação pessoal no trabalho depende do modo como a organização trata o indivíduo. À proporção que um anseio é satisfeito, o empregado sente-se reconhecido e, conseqüentemente, empenhar-se-á mais, e com maior grau de satisfação, na execução de suas tarefas.

Porém, mesmo apresentando similitude de interesses comuns, em alguns aspectos, faz-se necessário atentar para o fato de os indivíduos serem distintos entre si: são semelhantes porque humanos; são diferentes porque indivíduos.

Para reforçar tais afirmações, cita-se o que diz Maximiano (2004, p. 273):

As pessoas são singulares e, ao mesmo tempo, compartilham características. Somos todos semelhantes e diferentes uns dos outros ao mesmo tempo. As necessidades são comuns a todas as pessoas, mas cada pessoa tem uma situação específica em termos de necessidades.

A Teoria das Necessidades, criada por Maslow, contempla os campos fisiológicos, da segurança, da afetividade (social), da auto-estima e da auto-realização. Tais necessidades vão das mais elementares às mais complexas e se manifestam de acordo com a intenção, com a prioridade que o indivíduo lhes dá.

As necessidades fisiológicas relacionam-se à sobrevivência humana no que concerne ao aspecto físico. São, portanto, uma das mais significativas, por estarem atreladas à manutenção do corpo material. Na concepção de Roberto Motta (1991, p. 194):

Na hierarquia de Maslow, o indivíduo procura satisfazer suas necessidades fisiológicas, fundamentais à existência, necessidades de segurança, antes de procurar fazer as necessidades sociais, as necessidades de estima e reputação e as necessidades de auto-estima.

Essas necessidades referem-se, principalmente, a fatores como alimentação, moradia, sono e repouso, desejo sexual, vestimenta, dentre outras. São, portanto, necessidades mais diretamente ligadas à vida pessoal e, naturalmente, é a remuneração pelo trabalho desenvolvido quem garantirá que elas sejam satisfeitas.

A necessidade de segurança está intrinsecamente ligada à vontade de o indivíduo sentir-se protegido, manter-se distante dos perigos, do risco de não ser atendido nas suas necessidades primárias. Para Davis e Newstrom (1992, p. 52):

Tendo satisfeito hoje suas necessidades básicas, as pessoas querem alguma garantia de que estas necessidades também serão satisfeitas amanhã e assim por diante. [...] A segurança essencialmente garante que as necessidades primárias sejam satisfeitas amanhã e sempre que preciso no futuro. Na verdade, as necessidades do segundo nível se acham relacionadas com aquelas do primeiro nível.

Quanto à necessidade de afeto, ou social, pela própria nomenclatura, observa-se está incluída entre as necessidades mais elevadas do ser humano, pois se trata da carência de um relacionamento pessoal voltado para os sentimentos, para o envolvimento com os seus pares, familiares e amigos.

Essa necessidade aflora à proporção que as carências primárias (fisiológicas e de segurança) obtiverem certo grau de satisfação. É o estágio no qual o indivíduo busca fortalecer vínculos de amizade e participar de eventos coletivos; enfim, empenha-se para ser aceito e querido por todos que o circundam.

Em relação à necessidade de auto-estima, essa emerge quando a necessidade de afeto é atendida. Caracteriza-se pela vontade de o indivíduo se destacar, sentir-se valorizado e respeitado no interior do seu grupo social. tais fatos

desencadeiam elevação da autoconfiança, pois contribui para que o indivíduo (re)conquiste a autonomia.

É um tipo de necessidade que se atrela à valorização de ordem pessoal. É perceptível quando o trabalhador se esforça para revelar suas habilidades e competências no intuito de ser reconhecido pela organização e, assim, ser respeitado pela equipe de trabalho e também ou, sobretudo, por si mesmo.

A necessidade tida como característica mais forte do ser humano é a necessidade de auto-realização, porque visa à auto-satisfação, ao conhecimento de si mesmo, à compreensão acerca da vida e de si mesmo e ao desenvolvimento intelectual, psicológico e moral. Necessidade que poderá ser alcançada no momento em que as atribuições delegadas aos trabalhadores despertarem-lhes o interesse, apresentarem-se como gratificantes.

Trata-se, portanto, de uma forma de necessidade centrada no autodesenvolvimento intelectual que, sob a ótica de Hampton (1990, p. 162):

É notoriamente difícil de descrever, mas a sua essência é expressa por comportamentos que tendem a realizar e mostrar o potencial único que existe em cada um de nós. As pessoas que conseguem a auto-realização são indivíduos que chegam muito próximo a viver de acordo com o seu pleno potencial de serem realistas, realizadores, amantes da vida e, de modo geral, exemplo das virtudes clássicas. A necessidade de auto-realização ou de crescimento é distinta das outras, uma vez que ela não se extingue, aparentemente, pela saciação plena. Parece que ela permanece importante e insaciável. Quanto maior for a satisfação que uma pessoa experimente, tanto maior e mais importante parecerá a necessidade.

Constata-se, assim, que a necessidade de auto-realização poderá ser satisfeita quando ao trabalhador são propostas tarefas desafiadoras, que requeiram habilidades amplas. Ao ter oportunidade de pôr em prática o seu potencial, o trabalhador se sente confiante de que poderá conquistar espaços mais elevados na organização.

Diante do exposto, é possível estabelecer relação entre cada componente da pirâmide de Maslow às carências e expectativas dos funcionários e à realidade organizacional. Na base da pirâmide situam-se as necessidades primárias: fisiológicas e de segurança; mais acima localizam-se as necessidades secundárias: afeto, estima e auto-realização (esta, exatamente no topo), cada uma apresentada características específicas.

Em resumo, as necessidades fisiológicas estão atreladas a salários e benefícios; as de segurança relacionam-se à estabilidade, à proteção; as de afeto, também denominadas sociais, referem-se, ainda ao envolvimento do empregado com os seus pares. Quanto às de estima, estão associadas ao reconhecimento pelo trabalho desenvolvido e se relacionam à concepção que o indivíduo tem sobre si.

Quanto às de auto-realização, tidas como as mais elevadas, dizem respeito ao tipo de atividade que é confiada ao empregado; ou seja, refere-se à possibilidade de ao trabalhador serem propostas tarefas nas quais tenha condições de demonstrar suas habilidades e competências, bem como o seu potencial. Em outros termos, são as necessidades voltadas ao autodesenvolvimento, à perseguição de novas conquistas.

Pelo que foi descrito, pode-se inferir que Maslow não vê o ser humano de modo fragmentado; ao contrário, enxerga-o na sua plenitude, por inteiro, tendo em vista agrupar diferentes fundamentos, destacando a integração, de maneira dinâmica, dos aspectos biológicos, sociais e psicológicos.

2.1.2 Teoria dos dois Fatores de Herzberg

No intuito de melhor explicar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, Herzberg (1959) realizou estudos a respeito das necessidades mais importantes manifestadas pelos indivíduos.

Em decorrência desses estudos, desenvolveu a denominada Teoria dos Dois Fatores (figura 3), por intermédio da qual procurou mostrar a importância de aspectos internos e externos para o desempenho do indivíduo. Os primeiros receberam o nome de fatores higiênicos; os segundos, fatores motivacionais.

Figura 03: A teoria dos dois fatores de Herzberg.

FATORES DE HIGIENE	MOTIVADORES
Condições de trabalho	O trabalho em si
Pagamento	Responsabilidade
Segurança no trabalho	Senso de realização
Relações no trabalho	Reconhecimento
Práticas de supervisão e administração	Perspectiva de evolução
Política e administração da empresa	

Fonte: Maitland, 2003.

Sobre essa teoria Maximiano (2004, p. 276) faz a seguinte observação:

O principal aspecto da teoria dos dois fatores é a proposição de que a satisfação e a insatisfação não são extremos opostos de uma mesma régua (como se '0' de satisfação fosse igual a '10' de insatisfação). Segundo a teoria de Herzberg, há uma régua de '0' a '10' para a satisfação e uma régua de '0' a '10' para insatisfação. Os dois estados – satisfação e insatisfação – são processos diferentes influenciados por diferentes fatores. Como se o estudante, por exemplo, estivesse satisfeito com o curso e insatisfeito com as condições da escola, ou vice-versa.

A teoria de Herzberg constitui-se importante estudo para o trabalho, por destacar aspectos tradicionalmente desconsiderados pelas organizações em favor dos aspectos higiênicos (ou não-satisfatórios) que, de acordo com Maitland (2003, p. 9), "na verdade, não chegam a estimular, mas que precisam ser pelo menos satisfatórios para não se tornarem a causa de desmotivação das pessoas".

Conhecidos, também, como fatores de preservação ou manutenção, insatisfacientes, extrínsecos ou ambientais, os fatores higiênicos referem-se às condições físicas e à ambiência do trabalho: limpeza, intensidade de ruídos, iluminação, salários, relações interpessoais, segurança, entre outros. Quer dizer, são aspectos direcionados à qualidade do ambiente de trabalho, tanto no que concerne ao espaço físico quanto no tocante à relação entre superior e subalterno e trabalhador *versus* trabalhador.

Tais fatores, que independem do controle individual, não determinam a satisfação do trabalhador, mas reduzem a insatisfação. Ou seja, embora sirvam para evitar a insatisfação, têm caráter preventivo, apresentam limites no sentido de influenciarem, de fato, o comportamento dos empregados.

Em outros termos, a ausência desses fatores é um empecilho para a satisfação dos empregados; a presença assegura a disposição do trabalhador, mas, necessariamente, não o motiva para o trabalho. Depreende-se serem tais fatores o mínimo que o empregado aspira a receber com recompensa pelo trabalho desenvolvido. Constituem-se, pois, pré-requisitos para a satisfação do trabalhador.

Os fatores motivacionais, que recebem outras denominações, como satisfacientes ou intrínsecos, dizem respeito ao conteúdo do trabalho, às tarefas relacionadas ao cargo, e provocam satisfação mais duradoura. Neles são contemplados pontos como o trabalho em si, realização de ordem pessoal, reconhecimento do trabalho, ascensão profissional e responsabilidade.

Os referidos fatores são controlados pelo indivíduo, pois se reportam às ações por ele praticadas. Quando desafiadoras e estimulantes, elevam a auto-estima do funcionário, causando-lhe satisfação. Nesse sentido, e segundo Hersey e

Blanchard (1986), os fatores em destaque despertam no trabalhador sensações positivas como auto-estima e poder pessoal.

2.1.3 Teoria da Expectativa de Vroom

Tendo por suporte a Teoria das Necessidades (de Maslow) e a dos Dois Fatores (de Herzberg), o psicólogo americano Victor Vroom (1964) formulou a Teoria da Expectativa (figura 4) focada exclusivamente no ambiente laboral e alicerçada no pressuposto de ser a motivação dependente da intensidade de um desejo para alcançar um objetivo pessoal.

Figura 04: A teoria da expectativa



Fonte: Maitland, 2003.

Constata-se, com isso, que a motivação apresenta um caráter ambivalente, pois centra-se em dois aspectos: as expectativas individuais e o anseio de alcançá-las.

Na percepção de Pereira e Oliveira (2004, p. 3), a Teoria da Expectativa ampara-se no princípio de que a motivação é:

Uma força que propela o indivíduo para um certo comportamento é uma função multiplicativa da expectativa, ou seja, a probabilidade subjetiva sentida de que aquele resultado irá ocorrer, pela importância ou valor subjetivo atribuído ao indivíduo aquele resultado, é a relação entre a expectativa e os resultados esperados.

Tal pensamento é confirmado por Maitland (2003, p. 10) ao afirmar que Vroom atribui ser a motivação resultante de dois aspectos: "os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los", e acrescenta:

Ele utilizou a palavra 'valência' para descrever um nível de um desejo em particular: um alto nível de valência indicava um desejo forte, enquanto que um nível baixo sugeriria que o desejo tinha menor importância para a pessoa a ponto de este ser uma causa pouco provável de alguma motivação.

De acordo com Vroom (1964), a motivação é um processo que determina a seleção entre as mais distintas formas de comportamento individual e analisa os efeitos de cada possibilidade de ação e de satisfação.

Portanto, deve ser compreendida como uma consequência da interação entre expectativas pessoais e resultados esperados. Assim, três fatores são decisivos para motivar o indivíduo a produzir: importância dos resultados, recompensas e esforço e desempenho.

Quanto à importância dos resultados, trata-se de um fator relacionado ao esforço despendido e ao desempenho alcançado em decorrência da realização de uma tarefa. Em outros termos, refere-se a objetivos pessoais e à intensidade do desejo de conquistar tais objetivos que poderão estar representados por salários, aceitação social, estabilidade no trabalho, reconhecimento etc.

Importância que, para Maximiano (2004, p. 279-80), "depende da satisfação associada a sua obtenção. A satisfação associada ao resultado, por sua vez, depende de necessidades e características que variam de uma pessoa para outra".

No tocante à recompensa, diz respeito à credibilidade, exteriorizada pelo indivíduo, de que um determinado grau de desempenho contribuirá para a obtenção de um resultado desejado. Ou seja, é a relação existente entre a produtividade individual e o alcance dos objetivos, também individuais.

Referente ao esforço e desempenho, constitui-se um fator vinculado à expectativa e à recompensa. Isto é, atrela-se à percepção de que o indivíduo é capaz de influenciar a produtividade para atender as expectativas com as recompensas recebidas. Além-se às recompensas oriundas da empresa, as quais contribuem para que o indivíduo satisfaça as metas ou as necessidades pessoais.

2.2 Satisfação no trabalho

Os conceitos de satisfação no trabalho organizam-se em duas vertentes: unidimensional e multidimensional. A primeira, segundo Tamayo (2000), defende esse tipo de satisfação como um evento global ou como um estado de afetividade em relação ao trabalho.

A segunda vertente enfatiza que o comportamento não se direciona especificamente ao trabalho como um todo, mas a este e aos mais distintos aspectos a ele pertinentes.

Tais afirmações poderão ser reforçadas com o que dizem Quijano e Navarro (1999, p. 36):

Tem-se proposto a dupla possibilidade de entender a satisfação laboral tanto sob o fator unidimensional (relacionado à satisfação global), como constituída de vários aspectos do trabalho e de

organização, diante dos quais o empregado sente-se mais ou menos satisfeito.

Os fatores de maior evidência, para a conquista da satisfação, referem-se a salários, relação com os colegas e com os superiores, possibilidade de promoção, benefícios, condições de trabalho, tipo de atividade, crescimento pessoal e qualidade do trabalho.

Entretanto, grande número de teorias voltadas à satisfação laboral atém-se ao princípio de que esta só será atingida se o que o indivíduo obtém do trabalho coincide, em valor e/ou intensidade, com as metas e os objetivos traçados para si.

De acordo com Honório e Marques (2001), a produtividade do trabalhador e a qualidade da tarefa executada dependem da satisfação do funcionário no tocante a desenvolvimento profissional, segurança no trabalho, recompensas, sociabilidade e bom relacionamento chefia *versus* chefiados.

Em função do exposto, observa-se que necessidades, valores, alcance de metas, fatores essenciais à sobrevivência pessoal e societária, como os elementos biológicos e psicossociais etc. são quem determinam a busca do trabalho pelo indivíduo. Em suma, atividade satisfatória é aquela que oportuniza ao executor a consecução dos objetivos e metas traçados.

2.3 Auditoria do Sistema Humano

Sabe-se que o fenômeno da globalização, também denominado mundialização ou internacionalização de mercados, é diretamente responsável pelas alterações ocorridas na sociedade em geral e, mais especificamente, nas organizações capitalistas cujo objetivo é a lucratividade.

Portanto, no intuito de ingressarem e/ou permanecerem em um mercado extremamente competitivo, as empresas compreenderam a urgência de se tornarem inovadoras, não apenas no tocante ao aspecto filosófico, mas, principalmente, no que concerne às relações de trabalho.

Em função disso, passaram a empregar um modelo administrativo mais interdisciplinar, visando a humanizar o espaço laboral. Ao adotarem práticas de caráter estruturalista, as organizações mercantis visam, entre outros pontos, à troca de informações e à interatividade com as partes que as compõem.

Adotando de tais medidas, divergências, conflitos internos e indiferença no relacionamento superior hierárquico *versus* funcionário subalterno tenderão a ser extintos, garantindo, de certa forma, a satisfação dos empregados. Como resultado, estes poderão realizar um trabalho bem feito, o que garantirá, à empresa, retorno financeiro e estabilidade econômica.

As empresas que fazem uso de inovações se projetam para o futuro. Em outros termos, antecipam-no. Sob a ótica de Bergmann (2003, p. 33, grifo da autora):

Essas empresas têm uma visão holística; são capazes de enxergar as relações de causa e efeito; o início, o meio e o fim, ou seja, as relações entre os valores captados e os valores obtidos pela

organização. O foco da atenção se transferiu das partes para o todo, tendo em vista não mais prevalecer a fragmentação. Ao contrário, os segmentos são inter-relacionados, interatuantes e interdependentes. São, portanto, organizações abertas nas quais predomina a *abordagem sistêmica*.

No tocante à *abordagem sistêmica*, Campos (1997, p. 41) afirma:

Consiste, antes de tudo, num apelo ao método interdisciplinar, coordenando esforços, experiências, perspectivas e conduzindo a um conglomerado ou conjunto de informações gerais ou específicas, como patrimônio comum da ciência, liberta, finalmente, daquele isolacionismo setorial a se transformar em prática maniqueísta.

Atentos a essa peculiaridade, e sintonizados com os avanços da tecnologia e da informação, os administradores entenderam ser imprescindível (re)avaliarem o tratamento dispensado aos colaboradores, (como atualmente algumas empresas denominam seus funcionários), em virtude de estes também serem responsáveis pelo sucesso ou insucesso econômico-financeiro da organização da qual participam.

Desse modo, constata-se a importância de as organizações não só avaliarem, mas atenderem às necessidades e às expectativas individuais e coletivas do quadro funcional que as integra. Funcionários valorizados têm maiores chances de se sentirem motivados e satisfeitos, fatores determinantes para o comprometimento, para maior responsabilidade para com as atribuições que lhes são conferidas.

Atentos a tais peculiaridades, vários estudiosos (psicólogos, administradores, sociólogos) elaboraram teorias organizacionais centradas nas pessoas. Entre essas teorias destaca-se a Auditoria do Sistema Humano – ASH, criada pelos psicólogos espanhóis Quijano e Navarro (1999).

O fim precípua da ASH é realizar investigação profunda nas organizações mercantis, bem como avaliar, de forma amigável, como se dá a contribuição das pessoas, tanto no plano individual quanto no coletivo, para com a empresa na qual atuam.

Sobre a teoria ASH, Oliveira (2004a, p. 1) diz representar um modelo investigativo que utiliza "métodos científicos, de forma a focalizar aplicações relevantes, com respostas práticas e conseqüências reais, utilizando pensamento contingencial e de forma interdisciplinar".

Conforme o mesmo autor (grifos nossos), esse modelo de análise organizacional constitui-se elemento facilitador, uma vez contribuir para se entender, com mais clareza, "não somente como *administrar pessoas*, mas, principalmente, como *administrar com pessoas*".

Trata-se de uma modalidade investigativa que abrange os mais distintos campos organizacionais porque, de acordo com Oliveira (2004a, p. 1), tem como objetivo primeiro "prever, explicar e compreender a afetividade das organizações". Assim sendo, analisa o ambiente, as estratégias e o desenho organizacionais, além da qualidade dos recursos humanos utilizados pela empresa.

Para se entender o grau de importância atribuído à qualificação pessoal, faz-se necessário o adentramento nas organizações, de modo a avaliá-las criteriosamente. Porém, é fundamental que sejam compreendidas como um sistema aberto, razão pela qual freqüentemente interagem com o ambiente.

O ambiente organizacional representa as condições e as interferências exteriores que atingem diretamente a dinâmica e o desenvolvimento das empresas. Na concepção de Mintzberg (1979) e Quijano (1999) (apud OLIVEIRA 2004a), o ambiente compõe-se de três partes: área, dimensão e textura.

Na área concentram-se, por exemplo, fatores socioeconômicos, político-culturais, jurídicos, tecnológicos, comerciais, ecológicos e, ainda, o mercado de trabalho; componentes que se inter-relacionam permanentemente.

Quanto à dimensão, que pode ser estável, complexa, hostil e incerta, esta representa traços comuns às diversas áreas. Cada modalidade dimensional tem possibilidade de conter indicadores variados, mas podem interagir.

Na visão de Quijano (1999, apud OLIVEIRA, 2004a), a estabilidade abrange a fase na qual as mudanças acontecem, a diversidade de formas com a qual se revestem e, também, a "regularidade ou irregularidade do padrão de mudanças".

No que concerne à textura, refere-se à forma como a organização age para se adaptar ao meio no qual está inserida. Para tal avaliação, considera-se que o ambiente poderá apresentar uma textura ou comportamento de serenidade, maleabilidade, inquietude ou intempestividade.

Essas características ambientais mostram a complexidade interativa, fator que deverá ser levado em conta pelo analista organizacional ao realizar a investigação organizativa.

No âmbito organizacional, a ASH transcende a esfera ambiental e passa a observar a empresa em si, direcionando a análise aos pontos sensíveis, aos setores vitais. Ou seja, aos aspectos estratégicos, à maneira como funciona (desenho organizacional), aos processos psicológicos e psicossociais e à efetividade organizacional.

Iniciando-se pelo significado, infere-se que a palavra *estratégia*, a princípio, foi utilizada para se reportar às ações militares, especialmente no sentido beligerante.

Para Ferreira (2001, p. 297), estratégia quer dizer:

Arte militar de planejar e executar movimento e operações de tropas, navios e/ou aviões, para alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas. Arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos.

Evered (2001, p. 20, grifo do autor) comunga desse pensamento ao dizer:

Strategos referia-se, inicialmente, a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente, passou a significar a 'arte do general', ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C.), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder). E, à época de Alexandre (330 a.C.), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global.

Como se pode depreender, originariamente o vocábulo restringia-se ao léxico miliciano, referia-se às atividades estritamente militares, em particular às ações voltadas para a guerra. Porém, nos dois conceitos, nota-se que o termo passou a integrar outras esferas do conhecimento humano.

Em função da amplitude conceitual, novos valores semânticos foram acrescentados ao vocábulo, o qual foi adotado, também, pelas teorias organizacionais. Tanto é que Andrews (2001, p. 58) define estratégia como:

O padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Atendo-se à esfera da administração, a estratégia organizacional determina, entre outros fatores, a área de atuação da empresa, a alocação de recursos, e em que tipo de negócio o aplicará, e o aparato tecnológico a ser utilizado na escala produtiva, no intuito de atingir as metas propostas.

Na visão de Quijano e Navarro (1999, p. 310, grifos dos autores):

Este conjunto de elementos integrados entre si de forma sistêmica constitui uma forma de ver a si mesma em um futuro imediato, operando de uma maneira determinada, e conseguindo determinados objetivos. É o que denominamos *visão* da empresa. O sentido ou significado dado a esta forma de projetar-se no futuro (a curto, médio ou longo prazo), o porquê dessa visão e a sua justificativa assim como suas repercussões na sociedade em que atua, constituem a *missão* da empresa.

É oportuno enfatizar que a etapa inicial da análise na empresa deverá concentrar-se na parte gerencial, a fim de se estudar a maneira pela qual é estruturada a gerência para que a organização obtenha bons resultados.

Pelo exposto, pode-se afirmar que as organizações, pautadas nas pessoas, deverão estabelecer metas a serem alcançadas, planejar e implementar ações concretas e viáveis que as ajudem a se consolidar no mercado, tendo por foco objetivos que possam ser qualitativa, quantitativa e cronologicamente mensuráveis.

Fundamentando-se em vários paradigmas, que influenciam diretamente na distribuição das atividades laborais e na área de coordenação, o desenho organizacional, conforme apregoa Mintzberg (2001, p. 144, grifos do autor), refere-se à:

[...] manipulação de uma série de parâmetros que determinam a divisão do trabalho e a obtenção da coordenação. Algumas delas referem-se ao *design* de posições individuais, outros ao da superestrutura (a rede geral de subunidades, refletidas no organograma), alguns ao *design* de *links* laterais para desenvolver plenamente essa superestrutura e um grupo final que se refere ao *design* dos sistemas de tomada de decisões da organização.

Esse componente organizativo, que diz respeito à maneira como a empresa funciona, apresenta-se de forma ampla, pois, na percepção de Oliveira (2004a, p. 2), concentra os fatores tecnológicos, estruturais e o "sistema de gestão de pessoas".

No que se refere à tecnologia, consitui-se aspecto decisivo para que as organizações atinjam os resultados previamente estabelecidos e, para Mintzberg (2001, p. 150), é "a base do conhecimento de uma organização".

A tecnologia também influencia na efetividade organizacional e esta, segundo Quijano e Navarro (1999, p. 319), "é um conceito suscetível a várias interpretações e não tem o mesmo significado em todas as organizações".

Os fatores tecnológicos, além de repercutirem de modo célere, têm maior amplitude quando se trata de provocar melhorias à organização, pois envolvem a automação, os avanços científicos e a informatização.

Juntamente à tecnologia, a estrutura organizacional constitui-se ferramenta de suma importância, tendo em vista referir-se à forma como a empresa se organiza. De acordo com Mintzberg (2001, p. 149), "[...] a estrutura de uma organização parece refletir a idade do setor no qual opera, independente de sua própria idade".

A gestão de pessoas aspecto merecedor de atenção especial, trata da forma como a empresa lida com os seus funcionários. A respeito desse sistema de gestão, Quijano e Navarro (1999, p. 312) fazem a seguinte observação:

De certa maneira poderíamos considerar os Sistemas de Gestão de Pessoas das organizações como participantes de sua estrutura, enquanto estabelecem formas específicas de dirigir e tratar quando se reporta às pessoas que fazem parte da organização e nela trabalham.

No intuito de compreenderem as funções e a abrangência do sistema de gestão de pessoas, as empresas criam órgãos de nomenclaturas distintas, mesmo não os enxergando como distintos em suas funções: Administração de Pessoal, Relações Industriais, Gestão ou Desenvolvimento de Recursos Humanos.

A Administração de Pessoal centra-se no controle e na administração das atividades laborais cotidianas, bem como na observação do comportamento do trabalhador no espaço interno da empresa. Para Oliveira (2004a, p. 2), "encarrega-se das rotinas trabalhistas e de pessoal, tendo sob sua responsabilidade a administração dos eventos burocráticos decorrentes do contrato de trabalho".

Enquanto a Administração de Pessoal é vinculada ao âmbito interno da organização, as Relações Industriais voltam-se para as causas externas. Melhor dizendo, envolvem-se com as questões trabalhistas da empresa junto às entidades

de classe como, por exemplo, sindicatos de empregados, instituições governamentais e outras entidades de caráter público.

Trata-se de um sistema organizativo que atua na esfera do desenvolvimento pessoal dos funcionários de uma organização, enxergando-os na totalidade e buscando mantê-los integrados à organização na qual trabalham.

Conforme Quijano e Navarro (1999, p. 315, grifos dos autores), os sistemas dessa modalidade de gestão "deverão estar ligados à *Estratégia da Empresa*, orientados para a consecução dos objetivos por ela estabelecidos, e relacionados aos valores e à cultura da organização".

OS PROCESSOS, QUE PODEM SER PSICOLÓGICOS E PSICOSSOCIAIS, REPORTAM-SE ÀS ATITUDES HUMANAS, TANTO NO SENTIDO INDIVIDUAL (PSICOLÓGICO) QUANTO NO COLETIVO (PSICOSSOCIAL), INFLUENCIADAS POR ALGUNS COMPONENTES ORGANIZATIVOS (SISTEMA DE GESTÃO, ESTRUTURA, ESTRATÉGIA E TECNOLOGIA). VALE RESSALTAR QUE TAIS ASPECTOS NÃO SÓ INTERFEREM, MAS TAMBÉM SOFREM INFLUÊNCIA DAS PESSOAS E DOS GRUPOS.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de estudo

A pesquisa foi realizada com empregados da empresa Água Mineral Cristalina. Constitui-se, portanto, um estudo exploratório-descritivo, tendo em vista haver analisado uma realidade já existente ao mesmo tempo em que a descreveu.

Para Vergara (2003, p. 47) “a investigação exploratória, que não deve se confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”.

3.2 População

Segundo Vergara (2003), população é a reunião de elementos que apresentam traços semelhantes. Lakatos e Marconi (2003, p. 223) a definem como sendo “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

Por tratar-se de um estudo de caso, sua população é a dos empregados da empresa, que possui 42 (quarenta e dois) empregados. Desse modo, no tocante a este trabalho, a população foi composta de 38 (trinta e oito) empregados, incluindo-se os que ocupam cargo de chefia.

3.3 Instrumento de coleta dos dados

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 165) a coleta de dados corresponde à “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

Nesta fase, a técnica utilizada foi o formulário que, segundo Vergara (1999, p. 55) “é um meio-termo entre questionário e entrevista. É apresentado por escrito, como questionário”, contudo é o pesquisador quem “assinala as respostas que o respondente dá oralmente”. Para Nogueira (1968, p. 129, apud LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 212) formulário é:

Uma lista formal, catálogo ou inventário destinado à coleta de dados resultantes quer da observação, quer de interrogatório, cujo preenchimento é feito pelo próprio investigador, à medida que faz as observações ou recebe as respostas, ou pelo pesquisado, sob sua orientação.

O instrumento de coleta de dados utilizado faz parte do complexo da Auditoria do Sistema Humano – ASH, criado por Quijano (1999). Trata-se de um modelo de pesquisa na área de Psicologia Social, incluindo a Administração de Recursos Humanos, que analisa os processos psicológicos e psicossociais nas organizações.

Para esta pesquisa, foram utilizados dois formulários sugeridos pelo autor citado, (anexos 01 e 02). O primeiro denomina-se “condições para a motivação”, com 15 (quinze) questões do tipo *likert*. O segundo, “trabalho bem feito e satisfação de necessidades”, tem 22 (vinte e duas) questões, também do tipo *likert*.

O instrumento foi respondido por colaboradores, independente da posição hierárquica, em aproximadamente 10 (dez) a 15 (quinze) minutos. A aplicação foi realizada diretamente pelo pesquisador nas unidades de produção e de administração da empresa.

3.4 Análise e tratamento dos dados

O tratamento se deu de forma quantitativa. Para isso, foram empregados suportes estatísticos os quais, de conformidade com Lakatos e Marconi (2003, p. 108), “permitem obter, de conjuntos complexos, representações simples e constatar se essas verificações têm relações entre si”.

Quanto à análise, aconteceu após os dados terem sido tratados. Sobre a análise Lakatos e Marconi (2003, p. 168) afirmam ser a fase em que

O pesquisador entra em maiores detalhes sobre dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas.

Nesta pesquisa, os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas, atualizando-se os recursos de softwares específicos como *Statistic* ou SPSS – *Statistic Package for Social Sciences*. Usou-se a técnica de Análise de Regressão, na qual foi utilizado o método STEPWISE que inclui na equação de explicação de uma variável dependente somente aquelas que auxiliam ou incrementam sua explicação.

Como variáveis dependentes, foram utilizadas as variáveis do formulário "trabalho bem feito e satisfação de necessidades" e como variável independente as variáveis do questionário "condições para motivação", conforme se pode constatar na próxima seção, por meio das tabelas e respectivas análises.

4 RESULTADOS

Tabela 01 – Modelo de regressão, variáveis, parâmetros e significância

Variável Dependente	R ² (modelo)	Significância
A empresa confiará mais em você e, por isto, terá mais segurança para o futuro	0,956	0,000
Variável Independente	Coefficiente Padronizado	Significância
Que seu trabalho te ofereça estabilidade e segurança para o futuro	0,64	0,000
Receber sua retribuição econômica	0,35	0,025

Os empregados quando valorizam a estabilidade e a segurança para o futuro ($\beta=0,64$ e $p=0,000$), bem como a retribuição econômica pelo trabalho desenvolvido ($\beta=0,35$ e $p=0,025$), acreditam que a empresa confiará mais neles se realizarem um trabalho bem feito. Como consequência, terão mais segurança para o futuro.

As duas variáveis independentes explicam ($R^2=0,956$ e $p=0,000$) a variação na variável dependente, conforme a análise de regressão múltipla realizada, cujo resultado vai ao encontro do proposto por Maslow, quando trata das necessidades de segurança.

A esse respeito Davis e Newstrom (1992, p. 52):

Tendo satisfeito hoje suas necessidades básicas, as pessoas querem alguma garantia de que estas necessidades também serão satisfeitas amanhã e assim por diante. [...] A segurança essencialmente garante que as necessidades primárias sejam satisfeitas amanhã e sempre que preciso no futuro. Na verdade, as necessidades do segundo nível se acham relacionadas com aquelas do primeiro nível.

Para Maslow, a segurança, essencialmente, garante que as necessidades primárias sejam satisfeitas amanhã e, sempre que preciso, no futuro.

Tabela 02 – Modelo de regressão, variáveis, parâmetros e significância

Variável Dependente	R ² (modelo)	Significância
---------------------	-------------------------	---------------

Poderá melhorar a sua retribuição econômica	0,937	0,000
Variável Independente	Coefficiente Padronizado	Significância
Ter a possibilidade de melhorar a retribuição, graças a seu esforço e resultados	0,60	0,001
Poder aprender e desenvolver-se profissionalmente	0,38	0,026

A análise de regressão múltipla ($R^2=0,937$ e $p=0,000$) demonstra ser a variação na variável dependente um indicador de que os empregados quando valorizam a possibilidade de melhorar a retribuição econômica, em virtude dos esforços e resultados alcançados ($\beta=0,60$ e $p=0,001$), terão maior chance de poder desenvolver-se e aprender profissionalmente ($\beta=0,38$ e $p=0,026$).

Esse fator vincula-se à expectativa e à recompensa. Isto é, atrela-se à percepção de que o indivíduo é capaz de influenciar a produtividade para atender às expectativas com as recompensas recebidas; atém-se às recompensas oriundas da empresa, as quais contribuem para que o indivíduo satisfaça as metas ou as necessidades pessoais.

Trata-se de um aspecto contemplado pela Teoria da Expectativa de Vroom, sobre a qual Pereira e Oliveira (2004, p. 3) dizem amparar-se no princípio de ser a motivação.

Uma força que propela o indivíduo para um certo comportamento é uma função multiplicativa da expectativa, ou seja, a probabilidade subjetiva sentida de que aquele resultado irá ocorrer, pela importância ou valor subjetivo atribuído ao indivíduo aquele resultado, é a relação entre a expectativa e os resultados esperados.

Constata-se, desse modo, ser um aspecto centrado exclusivamente no espaço laboral e ancorado no pressuposto de ser a motivação dependente da intensidade de um desejo para alcançar um objetivo pessoal.

Tabela 03 – Modelo de regressão, variáveis, parâmetros e significância

Variável Dependente	R^2 (modelo)	Significância
---------------------	----------------	---------------

Seu superior lhe reconhecerá quando fizer bem feito	0,943	0,000
Variável Independente	Coefficiente Padronizado	Significância
Poder aprender e desenvolver-se profissionalmente	0,56	0,004
Ter o respeito dos companheiros de trabalho	0,89	0,001
Um posto no qual o índice de ficar desempregado seja mínimo	-0,48	0,022

Os empregados que acreditam poder aprender e desenvolver-se profissionalmente ($\beta=0,56$ e $p=0,004$), alcançar um posto no qual o risco de ficar desempregado seja mínimo ($\beta=-0,48$ e $p=0,022$), bem como os possuidores do respeito dos companheiros de trabalho ($\beta=0,89$ e $p=0,001$), acham que a empresa confiará mais neles.

Essas três variáveis independentes explicam ($R^2 = 0,943$ e $p=0,000$) a variação na variável dependente, conforme a análise de regressão múltipla realizada.

Ao ter oportunidade de pôr em prática o seu potencial, o trabalhador se sente confiante de que poderá conquistar espaços mais elevados na organização. No entender de Bueno (2002, p. 50):

As necessidades humanas seguem padrões culturais. Cada pessoa tem sua própria estrutura de referência e traz consigo os seus padrões de comportamento e seu sistema de valores e crenças. Estes padrões e sistemas mentais são componentes importantes num processo de transformação pessoal e organizacional.

A motivação pessoal no trabalho depende do modo como a organização trata o indivíduo. À proporção que um anseio é satisfeito, o empregado sente-se reconhecido e, conseqüentemente, empenhar-se-á mais, e com maior grau de satisfação, na execução de suas tarefas.

Tabela 04 – Modelo de regressão, variáveis, parâmetros e significância

Variável Dependente	R² (modelo)	Significância
Será mais respeitado pelos companheiros com os quais trabalha	0,943	0,000
Variável Independente	Coefficiente Padronizado	Significância
Um posto em que seu superior o respeite	0,97	0,000

A análise de regressão múltipla realizada ($R^2=0,943$ e $p=0,000$), mostra que a variação na variável dependente indica que os empregados acham que se possuírem um posto no qual seu superior os respeite conquistarão, também, respeito dos companheiros com os quais trabalham ($\beta=0,97$ e $p=0,000$).

Tal fato é perceptível na medida em que o trabalhador se esforça para revelar suas habilidades e competências no intuito de ser reconhecido pela organização e, assim, ser respeitado pela equipe de trabalho e também, ou sobretudo, por si mesmo.

Essa necessidade, sob a ótica de Hampton (1990, p. 162), "é notoriamente difícil de descrever, mas a sua essência é expressa por comportamentos que tendem a realizar e mostrar o potencial único" existente em cada indivíduo.

Tabela 05 – Modelo de regressão, variáveis, parâmetros e significância

Variável Dependente	R² (modelo)	Significância
Poderá aprender e desenvolver-se profissionalmente	0,934	0,000
Variável Independente	Coefficiente Padronizado	Significância
Poder aprender e desenvolver-se profissionalmente	0,57	0,003
Um posto no qual haja boas relações com os seus companheiros	0,41	0,025

Ao acreditarem poder aprender e desenvolver-se profissionalmente ($\beta=0,57$ e $p=0,003$), os empregados esperam alcançar um posto no qual haja boas relações com os seus companheiros ($\beta=0,41$ e $p=0,025$). Essas duas variáveis independentes explicam ($R^2 = 0,934$ e $p=0,000$) a variação na variável dependente, conforme a análise de regressão múltipla realizada.

Depreende-se serem tais fatores o mínimo que o empregado aspira a receber com recompensa pelo trabalho desenvolvido. Constituem-se, pois, pré-requisitos para a satisfação do trabalhador.

Os fatores motivacionais, que recebem outras denominações, como satisficentes ou intrínsecos, dizem respeito ao conteúdo do trabalho, às tarefas relacionadas ao cargo, e provocam satisfação mais duradoura. Neles são contemplados pontos como o trabalho em si, realização de ordem pessoal, reconhecimento do trabalho, ascensão profissional e responsabilidade.

Os referidos fatores são controlados pelo indivíduo, pois se reportam às ações por ele praticadas. Quando desafiadoras e estimulantes, elevam a auto-estima do funcionário, causando-lhe satisfação. Nesse sentido, e segundo Hersey e Blanchard (1986), os fatores em destaque despertam no trabalhador sensações positivas como auto-estima e poder pessoal.

Tabela 06 – Modelo de regressão, variáveis, parâmetros e significância

Variável Dependente	R² (modelo)	Significância
Seus superiores o apoiarão	0,954	0,000
Variável Independente	Coefficiente Padronizado	Significância
Poder aprender e desenvolver-se profissionalmente	0,98	0,000

A variação na variável dependente, por meio da análise de regressão múltipla realizada ($R^2=0,954$ e $p=0,000$), indica que os empregados acreditam ser apoiados pelos seus superiores se aprenderem e desenvolverem-se profissionalmente ($\beta=0,98$ e $p=0,000$). Como resultado, poderão realizar um trabalho bem feito, o que garantirá, à empresa, retorno financeiro e estabilidade econômica.

Segundo Honório e Marques (2001), a produtividade do trabalhador e a qualidade da tarefa executada dependem da satisfação do funcionário no tocante a desenvolvimento profissional, segurança no trabalho, recompensas, sociabilidade e bom relacionamento chefia versus chefiados.

À proporção que um anseio é satisfeito, o empregado sente-se reconhecido e, conseqüentemente, empenhar-se-á mais, e com maior grau de satisfação, na execução de suas tarefas.

Tabela 07 – Modelo de regressão, variáveis, parâmetros e significância

Variável Dependente	R² (modelo)	Significância
Receberá a sua retribuição econômica	0,957	0,000
Variável Independente	Coefficiente Padronizado	Significância
Um posto em que seu superior o respeite	0,98	0,000

Ao conquistarem um posto que lhes garanta o respeito do superior ($\beta=0,98$ e $p=0,000$), os empregados esperam ser economicamente retribuídos. Essa variável independente explica ($R^2=0,957$ e $p=0,000$) a variação na variável dependente, conforme a análise de regressão múltipla realizada.

Segundo Weiss (1991, p. 61-62):

Ninguém faz nada sem alguma razão, e quando as pessoas entram em sua organização, elas vêm motivadas – satisfeitas de ter conseguido o emprego, ansiosas por fazer bem as coisas e dispostas a trabalhar. [...] Ao mesmo tempo, a pessoa vai trabalhar inteira, levando consigo necessidades e interesses pessoais, além daqueles relacionados com o trabalho. Quando as pessoas sentem que alguém, ou a própria organização passa por cima de suas necessidades ou frustra seus interesses, a motivação no trabalho se torna um problema. [...] As pessoas têm metas a serem alcançadas. Precisam ter um bom benefício ou salário para gostar do que fazem.

Infere-se, portanto, que o bom desempenho do trabalhador está estreitamente vinculado ao grau de satisfação. Assim, é fundamental os empregadores atentarem para a importância de conhecerem as expectativas dos empregados, tanto no âmbito das carências elementares como no psicológico.

Tabela 08 – Modelo de regressão, variáveis, parâmetros e significância

Variável Dependente	R² (modelo)	Significância
Poderá pôr em jogo todos os seus conhecimentos e habilidades	0,954	0,000
Variável Independente	Coefficiente Padronizado	Significância
Receber sua retribuição econômica	0,60	0,001
Um posto em que seu superior o respeite	0,38	0,031

Por meio da análise de regressão múltipla ($R^2=0,954$ e $p=0,000$), vê-se que a variação na variável dependente é um indicativo de que os empregados poderão pôr em prática todos os seus conhecimentos e habilidades, caso receberem uma gratificação econômica ($\beta=0,60$ e $p=0,001$) e possuam um posto que os superiores os respeitem ($\beta=0,38$ e $p=0,031$),

Segundo Maitland (2003, p. 8), Maslow "acreditava que todos os indivíduos apresentavam hierarquia de necessidades que precisavam ser satisfeitas". Observe, assim, que a Teoria das Necessidades ancora-se na idéia de que o homem é,

por natureza, um ser que busca incessantemente atender às carências a ele inerentes.

O resultado, contido na Tabela acima, revela um tipo de necessidade que se atrela à valorização de ordem pessoal. É perceptível quando o trabalhador se esforça para demonstrar suas habilidades e competências no intuito de ser reconhecido pela organização e, assim, ser respeitado pela equipe de trabalho e também ou, sobretudo, por si mesmo.

Tabela 09 – Modelo de regressão, variáveis, parâmetros e significância

Variável Dependente	R² (modelo)	Significância
Será parabenizado pelo seu chefe	0,923	0,000
Variável Independente	Coefficiente Padronizado	Significância
Ser reconhecido pelo seu superior quando fizer um trabalho bem feito	0,96	0,000

Quando realizarem um trabalho bem feito ($\beta=0,96$ e $p=0,000$), os empregados esperam ser reconhecidos e parabenizados pelos seus chefes. Essa variável independente explica ($R^2 = 0,923$ e $p=0,000$) a variação na variável dependente, conforme a análise de regressão múltipla realizada.

Dentro dessa linha humanista Volpato e Cimbalista (2002, p. 81) externam o seguinte pensamento:

Não basta entender o mundo dos negócios sem compreender as sutilezas humanas e agir de forma conseqüente. É preciso considerar o ser humano na sua unidade e especificidade, como ser singular, de palavra, desejos e emoções, como um ser que é objeto e sujeito; é preciso estar atento às suas dimensões éticas e culturais, assim como aos elementos de sua subjetividade.

Quer dizer, para o funcionário, o reconhecimento pelo trabalho realizado constitui-se importante fator motivacional.

Tabela 10 – Modelo de regressão, variáveis, parâmetros e significância

Variável Dependente	R ² (modelo)	Significância
Manterá e protegerá a sua saúde e integridade física	0,972	0,000
Variável Independente	Coefficiente Padronizado	Significância
Poder aprender e desenvolver-se profissionalmente	0,57	0,000
Ter o respeito dos companheiros de trabalho	0,42	0,002

A análise de regressão múltipla realizada ($R^2=0,972$ e $p=0,000$) mostra que a variação na variável dependente indica que os empregados acreditam poder proteger e manter a sua saúde e a sua integridade física caso aprendam e se desenvolvam profissionalmente ($\beta=0,57$ e $p=0,000$) e sejam respeitados pelos companheiros de trabalho ($\beta=0,42$ e $p=0,002$).

A multiplicidade de carências, por não apresentar características individuais, gera dificuldades para o trabalhador. Na concepção de Gomes (2003, p. 25):

[...] diversidade de fatores que desencadeiam os componentes ou ações de diferentes pessoas, entre os quais alinham-se as informações e conhecimentos armazenados no nível mental consciente, as carências físicas ou afetivas, os estímulos provenientes do meio ambiente, os impulsos originados no nível mental inconsciente, entre outros.

Pelo analisado, constata-se que os empregados poderão sentir-se protegidos quanto à saúde e à integridade física quando, no espaço de trabalho, o relacionamento interpessoal é centrado no respeito.

Tabela 11 – Modelo de regressão, variáveis, parâmetros e significância

Variável Dependente	R² (modelo)	Significância
Receberá o salário prometido	0,960	0,000
Variável Independente	Coefficiente Padronizado	Significância
Poder aprender e desenvolver-se profissionalmente	0,85	0,000
Receber sua retribuição econômica	0,48	0,003
Ter possibilidade de promoção	-0,36	0,049

Ao aprenderem e se desenvolverem profissionalmente ($\beta=0,85$ e $p=0,000$), e receberem retribuição econômica ($\beta=0,48$ e $p=0,003$), os trabalhadores, além da possibilidade de promoção ($\beta=0,36$ e $p=0,049$), esperam receber o salário prometido.

Essas variáveis independentes explicam ($R^2 = 0,960$ e $p=0,000$) a variação na variável dependente, conforme a análise de regressão múltipla realizada. Relacionam-se ao esforço despendido e ao desempenho alcançado em decorrência da realização de uma tarefa.

De acordo com Maximiano (2004, p. 279-80):

A importância do resultado depende da satisfação associada a sua obtenção. A satisfação associada ao resultado, por sua vez, depende de necessidades e características que variam de uma pessoa para outra.

Em outros termos, refere-se a objetivos pessoais e à intensidade do desejo de conquistar tais objetivos que poderão estar representados por salários, aceitação social, estabilidade no trabalho, reconhecimento etc.

Tabela 12 – Modelo de regressão, variáveis, parâmetros e significância

Variável Dependente	R² (modelo)	Significância
Contará com o respaldo dos seus superiores	0,934	0,000
Variável Independente	Coefficiente Padronizado	Significância
Poder aprender e desenvolver-se profissionalmente	0,97	0,000

Por meio da análise de regressão múltipla realizada ($R^2=0,934$ e $p=0,000$), observa-se ser a variação na variável dependente um indicador de que os empregados, ao poder aprender e desenvolver-se profissionalmente ($\beta=0,97$ e $p=0,000$), crêem na possibilidade contar com o respaldo dos seus superiores.

Tais resultados dizem respeito ao conteúdo do trabalho, às tarefas relacionadas ao cargo, e provocam satisfação mais duradoura. Neles são contemplados pontos como o trabalho em si, realização de ordem pessoal, reconhecimento do trabalho, ascensão profissional e responsabilidade.

Para confirmar esses dados, cita-se o que dizem Honório e Marques (2001), a produtividade do trabalhador e a qualidade da tarefa executada dependem da satisfação do funcionário no tocante a desenvolvimento profissional, segurança no trabalho, recompensas, sociabilidade e bom relacionamento chefia versus chefiados.

Tabela 13 – Modelo de regressão, variáveis, parâmetros e significância

Variável Dependente	R ² (modelo)	Significância
Obterá maior segurança e habilidade em seu cargo	0,974	0,000
Variável Independente	Coefficiente Padronizado	Significância
Ser reconhecido pelo seu superior quando fizer um trabalho bem feito	0,52	0,005
Um posto em que seu superior o respeite	0,47	0,010

Os empregados, ao serem reconhecidos pelos seus superiores quando fazem um trabalho bem feito ($\beta=0,52$ e $p=0,005$) e ocuparem um posto em que seu superior o respeite ($\beta=0,47$ e $p=0,010$), esperam obter maior segurança e habilidade em seu cargo. Essas variáveis independentes explicam ($R^2=0,974$ e $p=0,000$) a variação na variável dependente, conforme a análise de regressão múltipla realizada.

Esse resultado confirma a presença de uma necessidade manifestada no momento em que as atribuições delegadas aos trabalhadores despertarem-lhes o interesse, apresentarem-se como gratificantes. No entender de Hampton (1990, p. 162):

As pessoas que conseguem a auto-realização são indivíduos que chegam muito próximo a viver de acordo com o seu pleno potencial de serem realistas, realizadores, amantes da vida e, de modo geral, exemplo das virtudes clássicas. A necessidade de auto-realização ou de crescimento é distinta das outras, uma vez que ela não se extingue, aparentemente, pela saciação plena. Parece que ela permanece importante e insaciável. Quanto maior for a satisfação que uma pessoa experimente, tanto maior e mais importante parecerá a necessidade.

Tabela 14 – Modelo de regressão, variáveis, parâmetros e significância

Variável Dependente	R² (modelo)	Significância
Poderá mostrar em seu trabalho aquilo que é capaz de fazer	0,983	0,000
Variável Independente	Coefficiente Padronizado	Significância
Ser reconhecido pelo seu superior quando fizer um trabalho bem feito	0,38	0,047
Poder aprender e desenvolver-se profissionalmente	0,52	0,001
Ter o respeito dos companheiros de trabalho	0,52	0,002
Ser apoiado pelo seu superior	-0,43	0,007

A variação na variável dependente, demonstrada através da análise de regressão múltipla realizada ($R^2=0,983$ e $p=0,000$), indica que ao poderem aprender e desenvolver-se profissionalmente ($\beta=0,52$ e $p=0,001$), ter o respeito dos companheiros de trabalho ($\beta=0,52$ e $p=0,002$), ser reconhecidos pelo seu superior quando fizerem um trabalho bem feito ($\beta=0,38$ e $p=0,047$), os empregados poderão mostrar, em seu trabalho, aquilo que são capazes de fazer. Porém, não consideram o apoio do seu superior ($\beta=0,43$ e $p=0,007$) como algo determinante para a realização de um trabalho bem feito.

De acordo com Vroom (1964), a motivação é um processo que determina a seleção entre as mais distintas formas de comportamento individual e analisa os efeitos de cada possibilidade de ação e de satisfação.

No tocante à recompensa, diz respeito à credibilidade, exteriorizada pelo indivíduo, de que um determinado grau de desempenho contribuirá para a obtenção de um resultado desejado. Ou seja, é a relação existente entre a produtividade individual e o alcance dos objetivos, também individuais.

Quanto aos dados da pesquisa, revelam a importância da auto-realização do empregado. Essa necessidade vincula-se ao tipo de atividade confiada ao

trabalhador; refere-se à possibilidade de ao trabalhador serem propostas tarefas nas quais tenha condições de demonstrar suas habilidades e competências, bem como o seu potencial.

Tabela 15 – Modelo de regressão, variáveis, parâmetros e significância

Variável Dependente	R² (modelo)	Significância
Terá boas relações com os companheiros de trabalho	0,983	0,000
Variável Independente	Coefficiente Padronizado	Significância
Um posto em que seu superior o respeite	0,63	0,000
Poder aprender e desenvolver-se profissionalmente	0,36	0,012

Os empregados, ao assumirem um posto em que seu superior os respeite ($\beta = 0,63$ e $p = 0,000$) e puderem aprender e desenvolver-se profissionalmente ($\beta = 0,36$ e $p = 0,012$), esperam ter boas relações com seus pares. Essas variáveis independentes explicam ($R^2 = 0,983$ e $p = 0,000$) a variação na variável dependente, conforme a análise de regressão múltipla realizada.

Os resultados obtidos mostram que, associada ao anseio de se desenvolver profissionalmente, a necessidade de respeito é um fator fundamental para que o trabalhador se sinta valorizado. Nesse sentido, pode-se adotar o sistema ASH – Auditoria do Sistema Humano, criada pelos psicólogos espanhóis Quijano e Navarro (1999), cujo fim precípua é realizar investigação profunda nas organizações mercantis, bem como avaliar, de forma amigável, como se dá a contribuição das pessoas, tanto no plano individual quanto no coletivo, para com a empresa na qual atuam.

Sobre a teoria ASH, Oliveira (2004a, p. 1) diz representar um modelo investigativo que utiliza "métodos científicos, de forma a focalizar aplicações

relevantes, com respostas práticas e conseqüências reais, utilizando pensamento contingencial e de forma interdisciplinar".

Assim, ao adotarem práticas de caráter estruturalista, as organizações mercantis visam, entre outros pontos, à troca de informações e à interatividade com as partes que as compõem. Por meio de tais medidas, divergências, conflitos internos e indiferença no relacionamento superior hierárquico versus funcionário subalterno tenderão a ser extintos, garantindo, de certa forma, a satisfação dos empregados.

Tabela 16 – Modelo de regressão, variáveis, parâmetros e significância

Variável Dependente	R² (modelo)	Significância
Poderá crescer profissionalmente e melhorar a sua formação	0,956	0,000
Variável Independente	Coefficiente Padronizado	Significância
Ser reconhecido pelo seu superior quando fizer um trabalho bem feito	0,98	0,000

Conforme a análise de regressão múltipla realizada ($R^2=0,956$ e $p=0,000$), a variação na variável dependente indica que os empregados consideram poder crescer profissionalmente e melhorar a sua formação se forem reconhecidos pelo seu superior quando fizerem um trabalho bem feito ($\beta=0,98$ e $p=0,000$).

Sob a ótica de Maitland (2003, p. 8), Maslow "acreditava que todos os indivíduos apresentavam hierarquia de necessidades que precisavam ser satisfeitas". Observa-se, assim, que a Teoria das Necessidades ancora-se na idéia de que o homem é, por natureza, um ser que busca incessantemente atender às carências a ele inerentes.

Por meio desses resultados, nota-se que quanto mais se valoriza um motivo mais intensivos são os esforços para alcançá-lo. Assim, é importante as

necessidades dos trabalhadores serem satisfeitas porque, de acordo com Roberto Motta (1991, p. 193–194):

A necessidade insatisfeita leva o indivíduo a procurar, no seu trabalho, a iniciativa, a forma e a intensidade do comportamento para satisfazê-la. À medida que a necessidade é satisfeita, cessa também esse tipo de comportamento. Presume-se, portanto, que existe uma relação direta, embora não exclusiva, entre necessidade e comportamento administrativo.

Tabela 17 – Modelo de regressão, variáveis, parâmetros e significância

Variável Dependente	R² (modelo)	Significância
Aumentará a sua retribuição econômica	0,961	0,000
Variável Independente	Coefficiente Padronizado	Significância
Ter a possibilidade de melhorar a retribuição, graças a seu esforço e resultados	0,98	0,000

A análise de regressão múltipla realizada ($R^2=0,961$ e $p=0,000$), mostra, por meio da variação na variável dependente, que os empregados consideram a possibilidade de crescer profissionalmente e melhorar a sua formação se forem reconhecidos pelo seu superior quando fizerem um trabalho bem feito ($\beta=0,98$ e $p=0,000$).

Com isso, vê-se que os trabalhadores apresentam carências pessoais e sociais que, de alguma forma, precisam ser satisfeitas. A esse respeito Bowditch e Buono (1990, p. 11), fazem a seguinte ressalva: "se os administradores não respondessem a essas necessidades socialmente orientadas com maior consideração e calor, via-se como prováveis conseqüências o desempenho deficiente do trabalho e a resistência à autoridade". Pois os indivíduos produzem mais e se tornam mais participativos quando motivados e satisfeitos.

Constata-se, desse modo, a importância de as organizações não só avaliarem, mas, dentro do possível, atenderem as necessidades e as expectativas

individuais e coletivas do seu quadro funcional. Funcionários valorizados têm maiores chances de se sentirem motivados e satisfeitos, fatores determinantes para o comprometimento, para maior responsabilidade para com as atribuições que lhes são conferidas.

Tabela 18 – Modelo de regressão, variáveis, parâmetros e significância

Variável Dependente	R ² (modelo)	Significância
Diminuirá o risco de sofrer acidentes	0,974	0,000
Variável Independente	Coefficiente Padronizado	Significância
Ter o respeito dos companheiros de trabalho	0,55	0,002
Ter a possibilidade de melhorar a retribuição, graças a seu esforço e resultados	0,45	0,008

Os empregados que tiverem a possibilidade de melhorar a retribuição, graças a seu esforço e resultados ($\beta=0,45$ e $p=0,008$), e tiverem o respeito dos companheiros de trabalho (0,55 e $p=0,002$), esperam diminuir o risco de sofrerem acidentes. Essas variáveis independentes explicam ($R^2=0,974$ e $p=0,000$) a variação na variável dependente, conforme a análise de regressão múltipla realizada.

Na concepção de Roberto Motta (1991, p. 194):

Na hierarquia de Maslow, o indivíduo procura satisfazer suas necessidades fisiológicas, fundamentais à existência, necessidades de segurança, antes de procurar fazer as necessidades sociais, as necessidades de estima e reputação e as necessidades de auto-estima.

Essas necessidades referem-se, principalmente, a fatores como alimentação, moradia, sono e repouso, desejo sexual, vestimenta, dentre outras. São, portanto, necessidades mais diretamente ligadas à vida pessoal e, naturalmente, é a remuneração pelo trabalho desenvolvido quem garantirá que elas sejam satisfeitas.

Tabela 19 – Modelo de regressão, variáveis, parâmetros e significância

Variável Dependente	R² (modelo)	Significância
Continuará em uma empresa com um ambiente físico agradável	0,986	0,000
Variável Independente	Coefficiente Padronizado	Significância
Ser reconhecido pelo seu superior quando fizer um trabalho bem feito	0,71	0,000
Poder utilizar todos os seus conhecimentos e habilidades	0,29	0,015

A análise de regressão múltipla realizada ($R^2=0,986$ e $p=0,000$), mostra que a variação na variável dependente indica que os empregados continuarão em uma empresa com ambiente físico agradável se forem reconhecidos pelo seu superior quando fizerem um trabalho bem feito ($\beta=0,71$ e $p=0,000$) e puderem utilizar todos os seus conhecimentos e habilidades ($\beta=0,29$ e $p=0,015$).

Quer dizer, o ambiente físico do trabalho é importante para o trabalhador; contudo, sem a presença de outros fatores, não garantirá a permanência do trabalhador Segundo Quijano (1999, apud OLIVEIRA, 2004a), a estabilidade abrange a fase na qual as mudanças acontecem, a diversidade de formas com a qual se revestem e, também, a "regularidade ou irregularidade do padrão de mudanças".

Quanto à textura, refere-se ao modo como a organização age para se adaptar ao meio no qual está inserida. Considerando, para tal avaliação, que o ambiente poderá apresentar uma textura (ou comportamento) serena, maleável, inquieta ou intempestiva.

Em virtude de tais características ambientais, constata-se a complexidade interativa, fator que deverá ser levado em conta pelo analista organizacional quando for realizar a investigação organizativa.

Tabela 20 – Modelo de regressão, variáveis, parâmetros e significância

Variável Dependente	R² (modelo)	Significância
Terá mais oportunidade de fazer amigos no trabalho	0,958	0,000
Variável Independente	Coefficiente Padronizado	Significância
Um posto em que seu superior o respeite	0,98	0,000

Os empregados que estiverem em um posto no qual os superiores o respeitem ($\beta=0,98$ e $p=0,000$), esperam ter maior oportunidade de fazer amigos no trabalho. Essa variável independente explica ($R^2=0,958$ e $p=0,000$) a variação na variável dependente, conforme a análise de regressão múltipla realizada.

Assim sendo, confirma-se o quanto para o trabalhador são significativas a afetividade e a sociabilidade; necessidades que afloram à proporção que as carências primárias (fisiológicas e de segurança) obtiverem certo grau de satisfação. No entender de Maitland (2000, p. 8), as necessidades sociais estão diretamente vinculadas "a um senso de participação, amizade e prestatividade a colegas de trabalho e superiores hierárquicos".

Esse é um estágio no qual o indivíduo se empenha para ser aceito e querido por todos que o circundam. Essas necessidades afloram à proporção que as carências primárias (fisiológicas e de segurança) obtiverem certo grau de satisfação.

Tabela 21 – Modelo de regressão, variáveis, parâmetros e significância

Variável Dependente	R ² (modelo)	Significância
Terá a possibilidade de promoção	0,949	0,000
Variável Independente	Coefficiente Padronizado	Significância
Ter o respeito dos companheiros de trabalho	0,54	0,003
Ter possibilidade de promoção	0,201	0,013

A análise de regressão múltipla realizada ($R^2=0,949$ e $p=0,000$), revele, pela variação na variável dependente, que os empregados esperam ter oportunidade de promoção se forem respeitados pelos companheiros de trabalho ($\beta=0,54$ e $p=0,003$) e possibilidade de promoção ($\beta=0,201$ e $p=0,013$).

A consecução de tais aspectos confirmam o pensamento de Oliveira (2004) ao afirmar que o mais importante não é gerenciar pessoas, mas com pessoas. Portanto, os fatores de maior evidência, para a conquista da satisfação, referem-se a salários, relação com os colegas e com os superiores, possibilidade de promoção, benefícios, condições de trabalho, tipo de atividade, crescimento pessoal e qualidade do trabalho.

Tabela 22 – Modelo de regressão, variáveis, parâmetros e significância

Variável Dependente	R² (modelo)	Significância
Seus superiores o respeitarão	0,985	0,000
Variável Independente	Coefficiente Padronizado	Significância
Ser reconhecido pelo seu superior quando fizer um trabalho bem feito	0,31	0,077
Ter a possibilidade de melhorar a retribuição, graças a seu esforço e resultados	0,36	0,003
Que seu trabalho te ofereça estabilidade e segurança para o futuro	0,34	0,009

Os empregados que tiverem a possibilidade de melhorar a retribuição, graças a seu esforço e resultados ($\beta=0,36$ e $p=0,003$), que seu trabalho ofereça estabilidade e segurança para o futuro ($\beta=0,34$ e $p=0,009$) acham que seus superiores o respeitarão ($R^2=0,985$ e $p=0,000$), porém serem reconhecidos pelo seu superior quando fizer um trabalho bem feito ($\beta=0,31$ e $p=0,077$), não afeta este quadro, conforme a análise de regressão múltipla realizada.

Com esse resultado, infere-se ser importante para o trabalhador uma relação de trabalho centrada no Humanismo, que não é apenas uma filosofia, mas uma atitude de valorização e de respeito à espécie humana, é fundamental que os profissionais de administração e de recursos humanos o mantenham como característica-mor no relacionamento com o trabalhador.

A esse respeito Bowditch e Buono (1990, p. 11), fazem a seguinte ressalva: "se os administradores não respondessem a essas necessidades socialmente orientadas com maior consideração e calor, via-se como prováveis conseqüências o desempenho deficiente do trabalho e a resistência à autoridade".

5 CONCLUSÃO

Por meio deste trabalho, discutiu-se os aspectos motivacionais e satisfacentes que poderão interferir, de forma positiva ou negativa, no desempenho do trabalhador. Com o problema de pesquisa, alicerçado no seguinte questionamento: *Quais os aspectos motivacionais valorizados pelo trabalhador e quais conseqüências ele espera por realizar bem seu trabalho?*

Acredita-se que foi dado um passo no sentido de se esclarecer fatores motivacionais a serem adotados pelas organizações, de maneira que o trabalhador possa se sentir satisfeito e, conseqüentemente, motivado a realizar um trabalho bem feito.

Assim sendo, com este trabalho, tencionou-se discutir tais questões, de modo a contribuir para adoção de medidas que possam servir de parâmetro ao surgimento de ações destinadas à motivação e à satisfação dos empregados de uma indústria de alimentos.

Depreende-se, pois, que esta pesquisa serviu para a consecução do objetivo geral do trabalho, o qual constituiu-se em identificar os aspectos motivacionais valorizados pelo trabalhador e suas relações com as conseqüências esperadas por este, caso realize um bom trabalho.

Avaliou-se desde a estratégia organizacional utilizada, aos modelos de gestão de pessoas, passando pela estrutura e tecnologias adotadas pela organização, até a análise dos processos psicológicos e psicossociais que definem a qualidade das pessoas para a efetividade organizacional. Ao final do processo, analisou-se os

resultados organizacionais obtidos, os quais foram comparados aos resultados dos processos psicológicos e psicossociais.

Dentre os objetivos do trabalho, destaca-se o de caracterizar sociodemograficamente os empregados da empresa Água Mineral Cristalina, buscando-se estabelecer a relação entre os trabalhadores e o ambiente societário, a fim de se identificar a satisfação provocada no trabalhador, de maneira a se sentirem serem motivados a realizar um trabalho bem feito.

No que concerne à questão principal, de a satisfação e a motivação se tornarem fatores importantes para que o empregado faça um bom trabalho, a literatura à qual se teve acesso foi sumamente útil. Serviu para subsidiar a resolução desta pesquisa, mostrando que a realização de um bom trabalho está nitidamente vinculada à satisfação do trabalhador quando tem satisfeitas as suas necessidades.

A pesquisa bibliográfica que, conforme se disse, foi de extrema valia para a realização deste trabalho, contemplou pesquisadores, estudiosos e criadores de teorias motivacionais, entre os quais enfatiza-se Quijano e Navarro (1999, 2000), Oliveira (1998, 2004a, 2004b), por exemplo.

Considerou-se fundamental pontuar a importância das teorias de Maslow (1954), Herzberg (1959) e Vroom (1964) para que se compreendesse melhor, o que é necessidade e quais conseqüências elas desencadeiam no trabalhador.

É imprescindível se ressaltar que a obtenção dos resultados só foi possível devido à pesquisa haver sido conduzida em uma organização específica, mas ter sido aplicada a um significativo número de funcionários, independente da posição hierárquica que ocupam na empresa.

As tentativas de validação deste trabalho devem levar em conta essa singularidade, diante da possibilidade de resultados similares não se configurarem estudos que considerem um grande número de organizações.

Outro objetivo do trabalho foi identificar as relações entre os aspectos valorizados e mostrar as conseqüências esperadas pelos trabalhadores, caso realizem bem seu trabalho. Os resultados apontaram, entre outros aspectos, que os empregados poderão sentir-se protegidos quanto à saúde e à integridade física quando, no espaço de trabalho, o relacionamento interpessoal for centrado no respeito e no reconhecimento por parte dos seus superiores e, também, dos colegas.

Pelo exposto, percebe-se um dos intentos deste trabalho ter sido o de contribuir para que teorias motivacionais sejam implementadas pelas organizações, de modo a fazer com que os trabalhadores, por terem grande parte de suas necessidades satisfeitas, realizem um bom trabalho e como conseqüência, a empresa se desenvolva tanto no aspecto econômico quanto no sentido dos recursos humanos de que dispõe.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. In.: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Trad. James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitakeer. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGMANN, Siumara. **Avaliação na gestão de negócios**: um estudo de caso do Centro de Cirurgia de Olhos do RN – CEORN. 2003. 85 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – área de Comércio Exterior, Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do Rio Grande do Norte.

BOWDITCH, James L. BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BUENO, Marcos. **Programas de qualidade no setor avícola brasileiro**: o caso da granja Planalto. 2002, 197f. Dissertação (Mestrado em engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2002.

CAMPOS, Juarez de Queiroz; FERNANDEZ, Juan Antônio Rodriguez; CORTESI, Rui Túlio de Thereza. **Doutrina da administração sanitária**. São Paulo: Jotacê, 1997.

CUNHA, Antônio Geraldo da. **Dicionário etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio século XXI escolar**: o minidicionário da língua portuguesa. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro. **Motivação dos recursos humanos: o caso dos auditores-fiscais da Receita Federal.** 2003. 187f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – Departamento de engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense. Niterói: UFF, 2003.

HAMPTON, David R. **A administração contemporânea.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 1983.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresas.** São Paulo: EPU, 1986.

HONÓRIO, Luiz C.; MARQUES, Antonio L. **reforma estrutural das telecomunicações no Brasil: um estudo de caso sobre a qualidade de vida no trabalho em uma empresa de telefonia celular.** **Revista de Administração.** São Paulo: n. 2, v. 36, p. 55-56, abr./jun. 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas.** Trad. Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Giorgio Cappelli. São Paulo: Nobel, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** Trad. James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTA, Davide. **Formação e trabalho: uma viagem pela história do trabalho.** Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 1997.

OLIVEIRA, José Arimatés. **Administração de Recursos Humanos x Administração de Pessoal x Relações Industriais: confusão semântica.** **Revista Tendências do Trabalho,** n. 287, p. 16-17, jul./1998.

_____. **Administrando com pessoas: auditoria do sistema humano.** Natal: UFRN/PPGA, [s. d.]. (Mimeo.).

____. **ASH**. Auditoria de Sistema Humano. Natal: UFRN/PPGA, 2004a. (Mimeo.)

____. Especialistas afirmam que motivação é o segredo de tudo. **Empresas & Empresários**. Ano VIII, n. 9. Natal: Santa Maria, out./2004.

PEREIRA, Maurício Fernandes; OLIVEIRA, Cezar Augusto de. A contribuição de fatores motivacionais para a qualidade: o caso da Samarco Mineração S. A. In.: **VII Simpósio de Administração da Produção, logística e Operações Internacionais**. São Paulo: FGV/EAESP, 2004. Anais... São Paulo: FGV, 2004.

QUIJANO, Santiago Diaz; NAVARRO, José. El ASH (Auditoria del sistema Humano: los modelos de calidad y evaluación organizativa. **Revista de Psicología General y Aplicada**, n. 52 (2-3), p. 301-328, 1999.

____. Los subsistemas de gestión y desarrollo de los RR. HH. y tecnologías de soporte – los sistemas integrados de RR.HH.: diagnóstico básico y rede de relaciones. _____, p. 32-40.

____. La autoeficacia y la motivación en el trabajo. **Apuntes de Psicología**. Universidad de Barcelona, v. 18, ano 1, p.159-177, 2000.

____; CORNEJO, José Manoel. Un modelo integrado de compromiso y identificación con la organización: análisis del cuestionario ASH. **Revista de Psicología Social Aplicada**, n. 2, V. 10, 2000.

QUINN, James Brian. Estratégias para mudanças. In.: MINTZBERG, Henry; _____. **O processo da estratégia**. Trad. James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

REIS, Tadeu Damásio. Ética. **Medicina**: Geraes. Belo Horizonte: CRM/MG, ano II, ed. 19, p. 6, fev. /2003.

ROBERTO MOTTA, Paulo. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.

SEIFFERT, Peter Quadros. **Modelo de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual**: um ensaio na Embraer S.A. 2002. 350f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VOLPATO, Marcílio; CIMBALISTA, Silmara. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Revista da FAE**. Curitiba, v. 5, n. 3, 75-86, set./dez. 2002.

WEISS, Donald H. **Motivação & resultados**: como obter o melhor de sua equipe. 29. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)