

**UTFPR - UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ELETROTÉCNICA  
CURSO DE GERÊNCIA DA MANUTENÇÃO  
CAMPUS CURITIBA

Renata Gobetti Ferri

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DA MANUTENÇÃO**

CURITIBA  
2014

**RENATA GOBETTI FERRI**

## **MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DA MANUTENÇÃO**

Apresentação de monografia à Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus Curitiba, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Pós Graduação em Gerenciamento da Manutenção.

Orientador (Dra): Hilda Alberton de Carvalho.

CURITIBA  
2014

**Renata Gobetti Ferri**

Curso de Gerencia da Manutenção

**Monografia apresentada a  
UTFPR no programa de Pós Graduação em  
Gerencia da Manutenção.**

## AGRADECIMENTO

...a minha família aos meus professores e colegas de classe.

## DEDICATÓRIA

“ A  
mente que se abre a uma nova ideia,  
jamais voltará ao seu tamanho original”.

Albert Einstein

## RESUMO

Motivação é o ato de motivar, espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano. A motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestados por meios de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho, o homem motiva-se para no ambiente de trabalho buscando fatores como, realização profissional, reconhecimento, remuneração financeira, entre outros. É também um processo que governa as escolhas de comportamento na vida pessoal, uma força interna que regula e sustenta todas as ações do ser. O presente estudo relata a pesquisa feita sobre o tema através de um questionário aplicado a profissionais da área de manutenção, para obter dados que possam levar a uma análise dos fatores que influenciam a motivação no trabalho dos profissionais desta área. Diante desse cenário, pode-se analisar essa questão em diferentes ambientes organizacionais permeando por diversas teorias, pesquisas e estudos sobre o assunto, de maneira que as organizações utilizando-se destes recursos venham a atingir o máximo em seus resultados, sendo a melhor forma de se obter eficácia na empresa. De acordo com a análise obtida através deste trabalho, a motivação é um fator de extrema importância para o bom desempenho da equipe de colaboradores, para que os mesmos sintam-se motivados a executarem suas atividades com qualidade e satisfação, buscando atingir as metas organizacionais e também pessoais. Para isso concluí se que se faz necessário à criação de ações motivacionais eficientes nas empresas, baseadas em estudos como este, que possam trazer melhores resultados com menos desperdício de subsídios direcionados a esta finalidade.

Palavra chave: Motivação, satisfação, produção, trabalho.

## **ABSTRACT**

Motivation is the act of motivating , kind of psychological energy or tension that sets in motion the human body . The motivation involves feelings of achievement and professional recognition , manifested by means of exercise of the tasks and activities that offer enough challenge and meaning to work, the man is motivated in the workplace for seeking factors as job satisfaction , recognition , compensation finance, among others. It is also a process that governs the behavior choices in personal life , an inner force that sustains and governs all actions being. This paper reports the research done on the topic through a questionnaire applied to maintenance professionals , to obtain data that may lead to an analysis of the factors that influence motivation in the work of professionals in this area . Given this scenario , one can analyze this question in different organizational environments permeating several theories , research and studies on the subject , so that organizations using these resources will achieve maximum results in their being the best way to obtain efficiency in the company . According to the analysis obtained through this work , motivation is a factor of the utmost importance to the performance of the employees , so that they feel motivated to perform their activities with quality and satisfaction , seeking to achieve organizational goals and also personal . To conclude that it is necessary to create efficient motivational activities in companies , based on studies like this , which can bring better results with less waste of subsidies directed to this purpose .

Keyword : Motivation, satisfaction , production , labor.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	16
1.1 CONTEXTO .....	16
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO .....	18
1.3 OBJETIVOS .....	18
1.3.1 OBJETIVOS GERAIS .....	18
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
1.4 JUSTIFICATIVA .....	19
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	22
2.1 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO .....	22
2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS .....	24
2.2.1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW .....	24
2.2.2 TEORIA DOS FATORES DE FREDERICK HERZBERG .....	26
2.2.3 TEORIA ERC .....	27
2.2.6 INCENTIVOS MOTIVACIONAIS .....	32
2.2.7 PERFIL DO PROFISSIONAL DE MANUTENÇÃO .....	34
3 METODOLOGIA .....	35
4. RESULTADO E ANÁLISE .....	36
4.1 SEGUIMENTO E TEMPO DE TRABALHO .....	36
4.2 A MOTIVAÇÃO .....	36
4.3 VALORIZAÇÃO .....	37
4.4 RELACIONAMENTOS .....	37
4.5 RECONHECIMENTO DAS NECESSIDADES .....	38
4.6 POLÍTICAS DE BENEFÍCIOS .....	39
4.7 TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO .....	39
4.8 PRODUÇÃO E MOTIVAÇÃO .....	40
4.9 SATISFAÇÃO FINANCEIRA .....	41
4.10 REMUNERAÇÃO E MOTIVAÇÃO .....	42
4.11 PRESSÃO E DESEMPENHO .....	43
4.12 COMPETIÇÃO .....	44
4.13 PROMOÇÃO E HABILIDADES .....	45
4.14 FRUSTAÇÃO E RECONHECIMENTO .....	45
4.15 ANÁLISE GERAL .....	46
5. CONCLUSÃO .....	50
REFERÊNCIAS .....	52
ANEXOS .....	55



## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Contexto

No mundo globalizado, onde 24 horas parecem ser insuficientes para realizar e conciliar todas as tarefas do cotidiano como casa, família e trabalho entre outros, a motivação no ambiente de trabalho se faz muito importante, necessária e eficaz, por isso faz-se fundamental investir no colaborador.

Segundo Chiavenato (2005), a princípio o homem era motivado pela simples questão da sobrevivência, mas com a evolução da sociedade, novos valores e necessidades mais complexos surgiram. Assim as empresas visando maiores resultados de desempenho humano, tem se enriquecido com vários estudos e teorias motivacionais, uma rápida visão dessas teorias poderá ser muito útil para a melhor compreensão da questão motivacional nas organizações. O estudo da motivação abrange os diferentes modos do comportamento humano. As várias teorias motivacionais procuram identificar nos indivíduos as necessidades mais comuns entre eles, para que em uma organização tanto o gerente como seus subordinados sejam beneficiados. Ainda de acordo com Chiavenato (2005), quando as pessoas ingressam e permanecem em uma organização, passam a desenvolver certas necessidades, e expectativas que precisam ser atendidas, para que se sintam motivados, através da valorização de seus esforços.

Na atualidade, se discute sobre a necessidade de mudanças no papel das pessoas dentro das empresas, destacando a função daqueles que são responsáveis pela gestão de recursos humanos, pois produtos podem ser imitados, a tecnologia pode ser comprada, mas o que faz realmente a diferença no crescimento das organizações são as ideias, os projetos de qualidade e aplicabilidade, e estas ideias são criadas por pessoas motivadas. O colaborador quando valorizado com base em suas competências e habilidades, torna-se um grande aliado. Maximiano (2006), afirma que as recompensas materiais são as que oferecem melhor atrativo as pessoas. Porém cada indivíduo tem uma motivação própria, gerada por fatores distintos e pessoais. Os funcionários motivados se preocupam com a empresa, mas não é tarefa fácil encontrar pessoas motivadas. As organizações nem sempre criam condições motivacionais suficientes para aumentar a qualidade de vida das pessoas e trazer interesse e satisfação no trabalho.

Não se sabe bem ao certo se o comportamento do funcionário é causado por fatores intrínsecos que são aqueles fatores motivacionais que vem da

própria pessoa, ou extrínsecos que são os fatores criados pelo ambiente de trabalho, Bergamini (1997). Outro fator que dificulta a definição de parâmetros para serem utilizados como modelo de motivação, são as diferenças individuais, devido a essas diferenças e complexidade da mente humana, torna-se muito difícil encontrar uma regra ou parâmetro para uma ação motivacional. O que é bom para uma pessoa pode não ser para a outra, cada uma tem o seu próprio sistema de valor. Ainda segundo Bergamini (2006), quando se fala em motivação, a metodologia mais adequada de pesquisa, é aquela que analisa o ser humano vivo interagindo no seu habitat natural, onde procuram manter-se motivados, numa busca constante por algo melhor, procurando suprir suas necessidades, seus desejos, aspirações, objetivos individuais. Em termos de comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamental propõem que, por exemplo, a atração do empregado pelas recompensas externas como forma de reconhecimento tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório. E propõe que a maioria das pessoas parece pensar que a motivação eficaz vem do ambiente de trabalho, que seja algo que alguém especial tenha feito a outro. A partir de então, ressalta que a automotivação, mais que a motivação extrínseca, é a base para um comportamento sadio e para a mudança duradoura.

A presente pesquisa mostrou-se muito interessante, pois o tema proposto esconde uma confusão argumentativa entre as várias teorias sobre o assunto. A motivação humana guarda sutilezas e complexidades que não podem ser desprezadas. Um dos grandes desafios atuais das organizações esta em manter os seus funcionários motivados, sem que a motivação desapareça, e fazendo com que o individuo continue vendo sentido no que faz. O capital humano é realmente um conjunto de talentos, mas para que seja excelente ele precisa atuar em um contexto organizacional que lhe dê estrutura, retaguarda e impulso (CHIAVENATO, 2005).

## **1.2 Problematização**

As pessoas passam a maior parte do seu tempo no trabalho, portanto o local de trabalho é extremamente importante para a realização das satisfações humanas.

Em teoria, ao buscar ativamente sua auto realização no trabalho, os indivíduos se envolvem mais com a organização e canalizam sua energia vital produtiva para a consecução dos objetivos organizacionais (MOTTA, 2004, p. 64).

No entanto, apesar dos inúmeros estudos e pesquisas nesta área, as pessoas ainda se encontram desmotivadas.

Infelizmente, em muitas organizações é muito comum encontrar um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem esses trabalhadores não experimentam, portanto, nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por aquilo que fazem em seu trabalho (BERGAMINI, 2006, p. 35).

Hoje o desafio dos gestores é motivar as pessoas a crescerem, juntamente com o órgão.

A alta gerencia responsável, generosa e esclarecida desenvolverá um grupo de funcionários eficazes, pois suas práticas atenciosas e humanas inevitavelmente se disseminaram e permearão a organização (VROOM, 1997, p.11).

Com base nisso pergunta-se: Quais os principais fatores motivacionais dos colaboradores do setor de manutenção?

Este estudo tem a finalidade de explorar estas questões tão importantes no ambiente de trabalho, que influem diretamente na produção e os resultados da empresa.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivos Gerais**

Avaliar e identificar os principais fatores motivacionais dos profissionais da área de manutenção que atuam nas indústrias da região de Curitiba P.R.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Realizar pesquisa de satisfação motivacional junto aos colaboradores.

Investigar qual o principal fator motivacional do profissional de manutenção.

Verificar o nível de motivação desejado pelo colaborador de manutenção.

#### **1.4 Justificativa**

Há uma crise geral de motivação que afeta as diversas categorias profissionais, tornando-se impossível gerir uma atividade humana quando o trabalho perdeu o sentido. O processo de motivação por parte dos gerentes é tido como um dos fatores determinantes para o sucesso de qualquer organização nos tempos atuais. Uma das habilidades necessárias ao gerente é que ele tenha amplo conhecimento de sua equipe, identificando perfeitamente as competências e aptidões de cada um dos membros, para poder distribuir as atividades certas para as pessoas certas (ROMÃO, 2004).

Justifica-se o interesse em desenvolver este tema, o desejo de entender melhor a importância da boa gestão de pessoas, quais as teorias e estudos aplicáveis na atualidade, com relação às exigências e mudanças do mercado de trabalho. Por não se tratar de uma pesquisa exploratória, não apresenta resultados quantitativos, tem como objetivo geral expor e analisar as exigências dos colaboradores da área de Manutenção.

Neste sentido é que foi elaborado este projeto de pesquisa, a finalidade é explorar as diferentes teorias motivacionais, e levantar dados que possam ajudar na análise das expectativas dos profissionais de manutenção, avaliar os fatores motivacionais, tais como remuneração e benefícios desempenhados na indústria.

A relevância deste trabalho para a área de manutenção está em analisar o fator motivação nos setores de manutenção da área industrial, levantar dados que possam ser utilizados na elaboração de planos de ação motivacional baseados nos dados da pesquisa com os profissionais da área.

Para a organização, a pesquisa se torna importante pelo fato de analisar os fatores que motivam ou desmotivam os funcionários e assim quando a motivação não for satisfatória, que os gestores procurem meios eficazes para que possam acertar os erros e satisfazer a indústria por completo, e atingir as suas metas.

“Os funcionários precisam considerar atraentes as recompensas oferecidas, alguns podem desejar promoções porque buscam poder, mas outros podem desejar alguma forma de benefício como fundo de pensão, pois são mais velhos e desejam ser segurados na aposentadoria” (VROOM, 1997, p 21).

## 1.5 Estrutura do Trabalho

O presente estudo é composto por seis capítulos, que estão ordenados da seguinte maneira.

### Capítulo 01:

No primeiro capítulo serão apresentados os seguintes temas: introdução; justificativa; problematização; objetivos e estrutura. Na introdução é apresentado o contexto que aborda uma descrição resumida do tema específico no qual o projeto se insere, um referencial geral do assunto. Na justificativa, foi abordado o propósito da pesquisa, o porquê de ser necessária a exploração do tema. Já a problematização, trata do assunto referente à quais fatores e necessidades que levaram a realizar este trabalho. Nos objetivos, faz-se a descrição dos objetivos do trabalho, meta a ser atingida. De um modo geral, e específico. E por final a estrutura, esta a que se refere.

### Capítulo 02:

Neste apresenta-se o referencial teórico, que é constituído por cinco temas explorados de forma resumida para que possa embasar o assunto principal, neste capítulo será estudado de maneira mais direcionada o que é a Motivação, suas teorias, e a influência que ela exerce no andamento e no rendimento dos trabalhos. O primeiro tema trata do conceito de motivação. O segundo refere-se das Teorias Motivacionais, e está dividido em três partes, a primeira delas é a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a segunda é a Teoria dos dois Fatores, e a terceira é a Teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento). O terceiro tema aborda a motivação no trabalho. O quarto trata da motivação e produtividade. O quinto e último refere-se aos incentivos motivacionais.

### Capítulo 03:

Este capítulo se refere à Metodologia, e se trata de um conteúdo explicativo que aborda a forma como o trabalho foi desenvolvido.

#### Capítulo 04:

O resultado e análise são abordados neste capítulo, esta etapa do trabalho analisa os dados levantados pelo questionamento aplicado aos profissionais da área de manutenção, e mostram quais foram os resultados obtidos durante todo o processo.

#### Capítulo 05:

Neste momento é apresentada e formato de texto as considerações finais e as conclusões obtidas com o desenvolvimento e resultado da pesquisa.

Por fim as Referencias são apresentadas, este tema tem como finalidade a citação de todas as fontes utilizadas para a execução do trabalho. Podendo assim dar embasamento científico a pesquisa.

Os anexos encontram-se no final do trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo serão abordados temas relacionados ao assunto principal do trabalho, vindo assim a contribuir para o alcance do objetivo final deste estudo, são eles:

Conceitos de motivação, neste momento a intenção do estudo é de exibir alguns dos diversos conceitos apresentados pelos mais conceituados estudiosos da área, e também ressaltar as diversas formas de interpretação que um mesmo tema pode proporcionar.

Já em seguida pode se ver temas como as Teorias Motivacionais, podem-se analisar os estudiosos Maslow (1908-1970), Frederick Herzberg (1923-2000), Clayton Aldefer (1969), e suas teorias, Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria dos Dois Fatores, e Teoria ERC.

Ainda neste capítulo apresentam-se também temas relevantes ao assunto como: Motivação no trabalho, onde se aborda os diversos estilos de comportamento motivacional, a satisfação, insatisfação e suas consequências; A motivação e produtividade, onde se apresenta o estudo de dois grupos motivacionais que influenciam o desempenho dos funcionários; E por fim os Incentivos Motivacionais, vistos e analisados por diversos estudiosos e aqui resumidamente apresentados.

### **2.1 Conceitos de Motivação**

No decorrer desse trabalho, constatou-se que o tema motivação possui diversos conceitos que diferem-se um do outro, mostrando assim como este assunto pode ser confuso e controverso. Por isso mostra-se relevante expor a seguir em poucas palavras algumas das definições encontradas sob o ponto de vista dos estudiosos e fontes utilizados para a produção desta pesquisa. Pose-se dizer que a motivação pode surgir de diversas formas como uma força, uma energia, que predispõe a pessoa a agir, a se comportar de certo modo, baseada em algum motivo ou estímulo, tendo em vista um determinado objetivo ou desejo que o impulsiona em certa direção.

Segundo o Dicionário Aurélio, motivação é o ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo (móbil+ações). Motiviar – dar motivo a, causar, despertar o interesse por (aula, atividade, etc.) ou de (alguém), incitar, mover, estimular. Motivo - causa razão, fim, intuito.

Já para o Michaelis, motivação - sf (motivar+ção) 1 Ato de Motivar. 2 Exposição de Motivos. 3 Psicol espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano, determinando dado comportamento. Processo de iniciação de uma ação consciente e voluntária.

Para Henri Pieron no seu dicionário de Psicologia (1972,p. 278), define a motivação como um “fator psicológico, consciente ou não, que predispõe o indivíduo a efetuar certos ações ou tender para certos objetivos”.

Mas segundo Maximiano (2000), esta palavra motivação, (derivada do latim *Motivus, Movere*), processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, estimula, incentiva, provoca alguma ação ou comportamento. Portanto ela é definida como um motivo que leva a uma ação.

No entanto para Dubrin (*apud* BERGAMINI, 2008), motivação é uma das forças mais poderosas, quando as pessoas se esforçam para atingirem uma meta que trará a realização de suas necessidades. O que quer dizer que para ele o auto interesse nada mais é que uma “força motriz”.

Já para Gooch e McDowell (*apud* BERGAMINI, 2008, p. 106), “é uma força interna que se encontra dentro de cada indivíduo, possível desejo”.

Segundo Levy-Leboyer (*apud* BERGAMINI,2008 p. 108), “entende-se por motivação ao mesmo tempo a direção e amplitudes das condutas”.

No conceito de Bergamini, (2008, p. 108): “A motivação pode e deve ser considerada uma força propulsora que tem as suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um”.

Já no entendimento de Murray (*apud* BERGAMINI, 2008, p. 108), é uma fonte de “energia”, que impele o indivíduo a ação.

Porém de acordo com Newstrom e Davis, (1998), a motivação acontece a partir das necessidades individuais, ela direciona a um objetivo, então o indivíduo está motivado a alcançar o objetivo e persiste nisso. Praticamente quase todos os comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa.



Já Robbins (1999, p.213) diz que, “a motivação é o resultado da interação do indivíduo com uma dada circunstancia e que a energia responsável pela força, persistência e determinação de alcançar um objetivo almejado”.

Para Fiamenghi, G.A. (2001), a força da motivação é “encontrar os motivos e agir com entusiasmo em cada um dos papéis exercidos no dia a dia”.

No entendimento de Bergamini, “com o passar do tempo, a motivação adquiriu interpretações diferentes, até confusas, mas nenhuma delas pode ser considerada errada, ou destrua os argumentos da outra” (BERGAMINI, 2008, p. 42).

O quadro a seguir mostra as diferenças e semelhanças entre as diversas definições salientadas acima. Figura 01.

Conceitos de Motivação	Conjunto de fatores externos que levam o indivíduo a agir de certa forma.	Espécie de energia psicológica que põe o indivíduo em movimento.	Busca da realização pessoal e a satisfação das necessidades humanas	Força interno do indivíduo, um possível desejo.
Robbins	X			
Maximinano	X			
Levy-Leboyer	X			
Dicionário Aurélio	X			
Murray		X		
Dicionário Michaelis		X		
Henri Pieron		X		
Fiamenghi			X	
Newstron e Davis			X	
Dubrin			X	
Gooch e McDowell				X
Bergamini				X

Figura 01 – Conceitos de Motivação

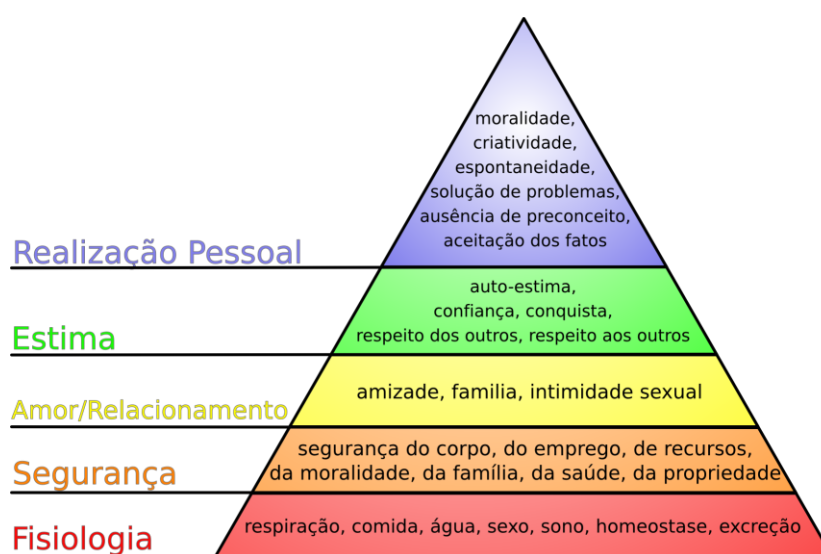
## 2.2 Teorias Motivacionais

### 2.2.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

Entre os teóricos que mais contribuíram para identificar e classificar as categorias das necessidades humanas, Abraham H. Maslow (1908-1970) se destacou, gerando um grande marco para a passagem da fase mecanicista para a fase humanista, segundo a sua teoria da Hierarquia das necessidades, existem cinco sistemas responsáveis por grande parte do comportamento dos indivíduos. Maslow estabeleceu sua teoria baseada na afirmação de que os indivíduos se

comportam para suprir suas necessidades mais imediatas (1983, apud RODRIGUES, 1993).

Segundo Maslow (1983 apud RODRIGUES, 1993, p. 43), as necessidades humanas estão organizadas em um sistema de hierarquia, de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação previa da outra. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada, toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Figura 02.



Maslow (1908-1970)

Figura 02 – Pirâmide representativa da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

Fonte Internet, acesso: 14/01/2014 disponível em: <<http://www.teckler.com>>

**Necessidades Fisiológicas:** São as necessidades primárias do indivíduo, são instintivas, vitais e estão ligadas a sobrevivência do indivíduo. Estão no nível mais baixo da pirâmide.

**Necessidades de Segurança:** São as necessidades de proteção contra perigos ameaças ou privações, necessidade de estabilidade, etc.

**Necessidades Sociais (amor/relacionamento):** São as necessidades de afeto, amizade e interação social.

**Necessidades de Estima:** São as necessidades de auto realização, aprovação social, respeito, prestígio e consideração.

**Necessidades de auto Realização:** São as necessidades do grau mais elevado da pirâmide, origina-se da cultura e da educação do indivíduo, esta em

continuo desenvolvimento. É a necessidade que algumas pessoas têm de auto desenvolver, buscando fazer sempre o melhor possível, e com grande desejo de sucesso e de se sentir competente, Maslow (1943, apud CHIAVENATO, 2002).

Segundo Maslow (1983 apud CHIAVENATO, 1993), são as necessidades que motivam o comportamento, dando-lhe direção e conteúdo.

### **2.2.2 Teoria dos Fatores de Frederick Herzberg**

Essa teoria proposta por Frederick Herzberg (1959, *apud* MAXIMIANO, 2010) trata da motivação para o trabalho e é também chamada de Teoria da Higiene. Segundo ele existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas, são eles, os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Esta teoria esta baseada em dois pressupostos, o de satisfação e insatisfação, e podem ser independentes.

Frederick Herzberg (1923-2000), citado por Chiavenato (2003) diz que, os fatores Higiênicos referem-se ao ambiente e possuem a função de impedir a insatisfação com o trabalho, são as condições que cercam o individuo enquanto trabalha salário, benefícios recebidos, supervisão, etc.

Situam-se no ambiente externo que circula o individuo, tradicionalmente apenas os fatores higiênicos eram utilizados na motivação dos empregados, o trabalho era considerado uma atividade desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para incentivos situados externamente ao individuo em troca do seu trabalho (CHIAVENATO, 2002, p. 118).

Os fatores Motivacionais, se referem às condições proporcionadas para que o indivíduo consiga se desenvolver, através de conteúdo ou atividades desafiantes e estimulantes do cargo desempenhado, e possa crescer profissionalmente. Envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto realização, e dependem das tarefas que o individuo realiza no seu trabalho (CHIAVENATO, 2002, p. 118).

Em sua teoria, Herzberg afirma que apenas os sistemas de necessidades que correspondem aos níveis de estima e auto realização de Maslow é que servem de fontes diretas de motivação para se trabalhar com eficiência. Esses devem ser promovidos pela organização para manter sua equipe motivada. A capacidade de alcançar tais fatores depende do prazer no trabalho e do

envolvimento de cada um. Os fatores “motivadores” são construídos a partir do crescimento e da auto realização que cada membro do grupo extrai de suas tarefas.

A teoria dos dois fatores estabeleceu que a motivação viesse do trabalho em si, e não do ambiente de trabalho, as pessoas em geral gostam mais do seu trabalho do que do ambiente, especialmente quando desempenham tarefas que correspondem a suas capacidades ou objetivos.

### 2.2.3 Teoria ERC

A teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento) faz sua origem nos estudos de Clayton Aldefer (ALDEFER, Clayton, 1969) que partiu da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, é considerada uma variação desta teoria, redefinindo as cinco necessidades de Maslow e agrupando em três: Figura 03.



Figura 03 – Quadro representativo da teoria ERC.

<<http://www.portaldomarketing.com.br>> acesso dia 15/01/2014.

**Necessidade de existencial:** São as necessidades de sobrevivência, desejo de bem estar físico e material.

**Necessidade de relacionamento:** São as necessidades e desejos de satisfação das relações interpessoais, sociabilidade e relacionamento social.

**Necessidade de crescimento:** São as necessidades e desejo de crescimento contínuo e desenvolvimento pessoal, incluem as necessidades de estima e auto realização.

Essa teoria se opõe em alguns aspectos a teoria de Maslow, para Adelfer não há rigidez hierárquica entre os níveis, Adelfer (1969) acredita que a satisfação das necessidades não é sequencial, mas sim simultâneas, o indivíduo

pode ser motivado por necessidades de diferentes níveis, a transferência de um nível para o outro não depende da satisfação do nível inferior.

Porém para Adelfer (1969), a frustração de necessidades de um nível mais elevado conduz o retorno ao nível inferior, mesmo que este tenha sido satisfeito anteriormente, este processo é denominado princípio de frustração-regressão.

#### **2.2.4 Motivação no Trabalho**

Quando se fala em motivação humana, parece inapropriado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente do qual se lança mão quando o objetivo é a busca de uma explicação ao mesmo tempo mais abrangente e mais precisa sobre possíveis razões que levam as pessoas a agir. Existem muitas razões que explicam uma simples ação (BERGAMINI, 2006 p. 26).

Bergamini (2006) identificou quatro estilos de comportamento motivacional nas organizações. São elas:

**Orientação Participativa:** São indivíduos considerados como “formadoras de talento”, são prestativas, leais e assumem a inteira responsabilidade pelo que fazem. São pessoas que trabalham em equipe, tem paciência e ajudam os demais colaboradores.

**Orientação para Ação:** O indivíduo com este perfil sente prazer ao fazer com que as coisas aconteçam, gostam de desafios onde possam mostrar a sua competência pessoal, estão em constante progresso, são facilmente reconhecidas.

**Orientação para Manutenção:** Este indivíduo caracteriza-se naquele que tem no reconhecimento o real valor profissional feito com justiça, dão importância ao trabalho em si e valorizam a responsabilidade como sendo elemento fundamental para a realização pessoal. Essas pessoas atuam geralmente em áreas de trabalho onde requer maiores estudos de dados concretos.

**Orientação para Conciliação:** Esse tipo de orientação caracteriza aquele que esta em constante progresso e evolução, destacando a sua satisfação no reconhecimento do seu valor pessoal. São pessoas que auxiliam as habilidades sociais, como cargos de assessoria.

Portanto, o estilo de comportamento motivacional é um fator que permite delinear a conduta provável do comportamento até chegar a seu objetivo.

O principal aspecto que merece relevância é que a motivação pessoal para o trabalho torna-se uma tendência natural, na medida em que, ela atende algum objetivo ou desejo próprio atual ou futuro de quem trabalha. Portanto, uma pessoa não consegue jamais motivar alguém. Quando se quer que alguém siga a orientação em determinada ação, é necessária que a direção esteja diretamente ligada a força de um desejo que seja valorizado por ela (BERGAMINI, 2008, p. 106).

A satisfação do profissional no ambiente de trabalho representa apenas um aspecto da satisfação total do indivíduo. Por isso fatores externos ao ambiente de trabalho também podem influenciar o desempenho do profissional, e situações no trabalho podem interferir também na vida pessoal do trabalhador (DAVIS E NEWSTON, 1992).

Sendo assim, não se pode esperar que a organização possuísse total controle sobre a satisfação de seus colaboradores, pois, as praticas de recursos humanos nem sempre atenderão à todas as necessidades de todos os funcionários.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (1999), uma necessidade satisfeita conduz a um nível de motivação e produtividade elevada. Porém o período de duração deste efeito pode variar de pessoa para pessoa.

Mas quando uma necessidade não é satisfeita, a tensão causada no organismo da pessoa busca formas alternativas para extravasar, através do canal psicológico por meio de agressividade, descontentamento, apatia, indiferença, etc. Ou através do canal fisiológico resultando em tensão nervosa, insônia, problemas cardíacos ou digestivos, entre outros.

As conseqüências da insatisfação no ambiente de trabalho podem representar altos custos para as organizações, tanto em aspectos financeiros, quanto morais ou até emocionais, em alguns casos.

De acordo com Davis e Newstron (1992), as conseqüências mais comuns nas empresas onde haja insatisfação em sua equipe são a rotatividade (*turnover*) e o absenteísmo. Porém, outros aspectos administrativos, morais e emocionais também devem ser considerados, tais como:

- Conflitos no ambiente de trabalho;
- Baixo comprometimento;
- Ineficiência em produtos e serviços;
- Desperdício de materiais e matéria prima;
- Pequenos furtos;
- Violência;

- Evasão de talentos.

A preocupação mais correta não deve ser aquela que busca o que fazer para motivar as pessoas, mas especialmente a que esteja voltada para estratégias que busquem evitar que elas desmotivem. Parece que só assim, aquele alto nível de expectativas que impele as pessoas do “menos” para o “mais”, rumo aos seus próprios caminhos, não se desgastará com o decorrer do tempo. E haverá um renascimento a cada ato motivacional (BERGAMINI, 1986, p. 8).

Conforme explica Levy-Leboyer (*apud* BERGAMINI, 2008, p. 34), inúmeras estratégias foram criadas para motivar pessoas que acabaram se mostrando ineficazes e representando um tipo de coerção e controle, “assim como não se muda uma sociedade por decreto, não se motivam indivíduos com regulamentos e punições; com cenouras e bastões”. Se o impulso motivacional é interno e individual preso às características de personalidade, não se podem procurar formulas genéricas para o assunto, mas particularizá-lo em cada momento e para cada pessoa.

### **2.2.5 Motivação e Produtividade**

Segundo Maximiano (2000), existem dois grupos motivacionais que influenciam no desempenho dos funcionários, são eles:

- **Motivos Internos:** são aqueles que surgem do próprio indivíduo como as aptidões os interesses, valores e habilidades pessoais, impulsos internos, de natureza fisiológica ou psicológica que podem ser alterados por fatores externos de convivência em sociedade. De acordo com Bergamini (2006), motivação intrínseca é a força que se encontra em cada indivíduo e que pode estar ligada ao desejo. O não atendimento desses desejos ameaça a integridade física e psicológica do indivíduo, há uma quebra de equilíbrio.

- **Motivos Externos:** são aqueles que surgem no ambiente de trabalho ou pessoal, são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que o indivíduo almeja para satisfazer as suas necessidades, despertam interesse ou representam a recompensa a ser alcançada.

Quanto mais contente o indivíduo estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto e da sua relação com a empresa. Consequentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho (MAXIMIANO, 2006, p. 268).

Os motivos externos podem ser divididos em duas categorias principais: O trabalho e as condições de trabalho, segundo a teoria proposta por Frerericck Herzberg, que exerceu uma grande influência nos estudos sobre a motivação (MAXIMIANO, 1995, p. 318 e 326). Em algumas situações na falta de motivação, pode ser produtivo introduzir ou aprimorar o sistema de incentivos ou remuneração. É um passo que deve estar em acordo com objetivos estabelecidos.

Segundo Bergamini (2006), o uso inapropriado dos termos Motivação e Condicionamento, da origem a um dos mais significativos problemas quanto ao verdadeiro entendimento daquilo que representa a maior fonte interna de energia do comportamento e conseqüentemente a produtividade do individuo.

A motivação move resultados, cumpre metas, atinge objetivo e cria facilitadores emocionais para driblaras dificuldades do dia-a-dia. Chiavenato (2005) mostra que a grande dificuldade das organizações hoje é alcançar e manter os resultados positivos e consistentes, independentemente do setor que ele atua. As empresas precisam contar com o comprometimento e o grande desempenho das equipes, dando importância a esses três fatores, expectativas (a crença de que o esforço produz o resultado), recompensas (gratidão recebida pelo alcance dos objetivos individuais), e relação entre expectativa e recompensa (quanto se começa a alcançar os objetivos, há uma grande influencia na produtividade para eu o individuo possa ser recompensado cada vez mais).

De acordo com Marx (1975, apud ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004), é produtivo o trabalhador que executa um trabalho produtivo e é produtivo o trabalho que diretamente valoriza o capital. A adequação dos métodos de produção, a redução de ineficiência dos equipamentos, o uso de técnicas mais avançadas contribuem para a redução de perdas e, conseqüentemente para a melhoria da produtividade. Além disso, é importante desenvolver um ambiente de trabalho saudável, seja em seu aspecto físico ou no relacionamento com os colegas.

O que todos gostariam de fazer é criar um clima organizacional onde as pessoas trabalhem bem, um ambiente enriquecedor a vida dos colaboradores, um lugar que satisfaça tanto o trabalhador quanto o empregador, atendendo as necessidades como um todo.



## 2.2.6 Incentivos Motivacionais

Heinrich Rattner (1966) em seu artigo diz que, nos últimos tempos muitas empresas introduziram melhorias diretas nas condições de vida do empregado, chamadas de “benefícios” cujo objetivo é conseguir a cooperação dos funcionários, sua melhor integração e níveis mais altos de produção. Segundo o autor a finalidade dessa prática é “mudar a relação puramente econômica em que o salário, símbolo de alienação, seria completado ou substituído por um benefício”. Os incentivos representam um reconhecimento do desempenho do funcionário, sendo que a grande maioria tem natureza de recompensa ou estímulo material. O reconhecimento da autoestima são necessidades importantes para qualquer indivíduo, e esses programas procuram atender essas necessidades.

De acordo com Maximiano (2000), o bom resultado depende dos incentivos oferecidos estarem em sintonia com as necessidades dos funcionários. Qualquer estímulo pode funcionar desde que esteja compatível com as necessidades do indivíduo. O que se percebe é que os superiores estão criando um ambiente de trabalho no qual as pessoas se sentem controladas e não um ambiente que leve à investigação, aprendizado e progresso. A maneira mais eficaz de destruir a cooperação, e, portanto a excelência da empresa é forçar as pessoas a competirem entre si por recompensas, reconhecimento, ou compara-las umas com as outras.

Segundo Silva (2004), a chave da motivação está em reestruturar significativamente os cargos, para que sejam desafiadores e recompensadores, que provoquem oportunidades crescentes para a realização, responsabilidade, crescimento e reconhecimento.

Chiavenato (2005), cita que para o administrador planejar o seu sistema motivacional, ele deve estar atento para os seguintes incentivos:

- Dinheiro: É o incentivo mais usado nas organizações, ele atende as necessidades básicas de segurança, mas não pode satisfazer as necessidades sociais e de auto realização.
- Segurança: Incentivo obtido na forma de planos de saúde, ou através de práticas administrativas, proporcionando estabilidade desejada. No entanto se o salário não for suficiente para satisfazer as necessidades básicas, a possível estabilidade não alcançará os efeitos desejados.

- **Participação:** Tem um efeito positivo para as empresas, pois o colaborador participa do processo e tomada de decisões e da resolução de problemas, assim proporcionando maior integração e aumentando a sua segurança e auto confiança.

- **Aperfeiçoamento profissional:** É obtido quando o colaborador esta sempre em busca do aperfeiçoamento profissional, para se manter atualizado diante das novas técnicas, e preceitos administrativos.

- **Avaliação de esforços:** Cabe ao administrador avaliar junto aos seus subordinados, que por mais simples que seja o trabalho, ele sempre será de grande importância para a empresa. O reconhecimento é um dos objetivos que tem levado os funcionários a permanecerem nas organizações. Estes sentem a necessidade de ter a sua importância reconhecida, o indivíduo deseja ter uma elevada valorização de si mesmo.

**Incentivo a criatividade:** A criatividade é algo inerente ao homem e, quanto mais ela for estimulada, maior será a satisfação do indivíduo. Cabe ao administrador facilitar o surgimento desses estímulos, com isso cria-se maior interesse do funcionário pelo trabalho.

Chiavenato (2003) apresenta que, de todos os incentivos, o dinheiro não tem apresentado muita importância motivacional, pela sua incorreta aplicação por grande parte das empresas. Ele conclui que o dinheiro pode ser um poderoso motivador se o funcionário acreditar que os resultados de sua produtividade consequentemente aumentariam a sua remuneração.

E quanto ao relacionamento entre os subordinados e seus superiores, estes devem estar treinados para serem intermediários entre a administração e os colaboradores. Ele deve estar preparado para ouvir os seus subordinados, e também criar condições para que estes se sintam prazerosos em executar o seu trabalho, e tenham entusiasmo pela sua atividade. A fim de conseguir a colaboração espontânea e integral de seus subordinados em benefício da empresa.

A empresa deve incluir setores de RH, mostrando a importância de treinamentos, recrutamento, incentivos e motivação aos funcionários, proporcionando a eles um ambiente de trabalho de qualidade, e melhores práticas para atingirem a sua meta (CHIAVENATO, 2003).

### **2.2.7 Perfil do Profissional de Manutenção**

Na engenharia constata-se que não existem escolas que visem a formação de Engenheiros de Manutenção. Infelizmente o aprendizado da arte da manutenção inicia-se pela improvisação do engenheiro na sua execução e controle, prossegue com a realização de cursos de aperfeiçoamento de curta duração ou mesmo de pós-graduação, passa por estágio em empresas nacionais ou multinacionais e acaba por solidificar seus conhecimentos atuando efetivamente nas empresas, nos seminários e nas associações setoriais e nacionais de manutenção.

Trata-se de um profissional formado em curso superior, dinâmico e organizado no gerenciamento de equipamentos e instalações industriais, empreendedor, buscando inovar nos processos de manutenção industrial, líder para atuar junto às diversas equipes de trabalho, ético, crítico e flexível, capaz de gerenciar melhorias em equipamentos industriais instalados visando sua atualização tecnológica, considerando racionalização de consumo de energia e minimização e de resíduos competente para selecionar as melhores estratégias de manutenção, proativo na tomada de decisões e proposição de soluções.

Podendo atuar no planejamento e supervisionar as atividades de manutenção empregando métodos de gestão administrativa e de pessoas; coordenar equipes para montagem ou desmontagem de equipamentos e instalações industriais; aplicar normas técnicas de saúde e segurança no trabalho; Promover a aplicação das normas de qualidade nos processos de manutenção industrial; aplicar novas tecnologias e auxiliar nos projetos de melhorias em equipamentos e instalações industriais; desenvolver atitude pró-ativa na equipe de manutenção; avaliar os possíveis impactos ambientais; avaliar materiais, componentes mecânicos e recursos de conservação.

### **3. METODOLOGIA**

O trabalho baseou-se em levantamento bibliográfico, artigos científicos e sites específicos sobre o tema, por meio do qual pode adquirir subsídios com a finalidade de elaborar conceitos que contribuam para a pesquisa.

Realizou-se levantamento de dados por meio de questionário, aplicado a quinze profissionais que atuam diretamente na área de manutenção industrial em empresas e fábricas de Curitiba e Região Metropolitana, o qual obteve o retorno de 50% dos entrevistados.

Os colaboradores da pesquisa foram abordados via e-mail, telefone e pessoalmente, a pesquisa realizou-se através de um questionário contendo perguntas referentes ao tema motivação, sendo que as respostas eram obtidas em formato aberto, os questionários foram enviados e entregues através destes mesmos meios no período de 11/2013 a 01/2014.

A população selecionada para o estudo foram empresas que tem como um de seus setores a manutenção, situadas na região de Curitiba. E a amostra foi selecionada pelo critério de intencionalidade, ou seja, por ter acesso um contato que se viabiliza o encaminhamento do questionário.

Como instrumentos foram utilizados o questionário e as entrevistas individuais que se utilizou das mesmas perguntas, segue roteiro em apêndice 01.

## **4. RESULTADO E ANÁLISE**

Para saber como anda o nível de satisfação dos colaboradores da área de manutenção, suas opiniões sobre motivação, clima organizacional, planos de remuneração, competição, valorização, frustração, reconhecimento, treinamento, e se os benefícios são importantes para a melhoria do clima organizacional, elaborou-se um questionário sobre o tema Motivação para que os respondentes indicassem o nível de importância deste fator para a permanência na empresa em que atuam, o qual obteve as seguintes conclusões.

### **4.1 Seguimento e tempo de trabalho**

Com o objetivo de captar informações exclusivamente para a área de manutenção, todos os colaboradores desta pesquisa são atuantes no segmento industrial na área de Manutenção. O tempo de trabalho destes colaboradores é variável, de um ano e sete meses a vinte e um anos de atuação na mesma empresa, porém 71,4% deles trabalha a menos de três anos na empresa atual.

### **4.2 A motivação**

Quando o questionamento é voltado para o fator motivação sendo abrangido num plano geral, 57% dos entrevistados responderam sentirem-se motivados em seu trabalho atual.

O que indica que, os trabalhadores quando questionados sobre motivação sem que o assunto seja aprofundado, sentem-se quase que divididos entre satisfeitos e insatisfeitos com o seu ambiente de trabalho, visto de uma forma ampla esta dúvida pode gerar insegurança em todo grupo.

Para Moscovici ( 2007, p.77), o homem pode ser considerado um animal que deseja e que raramente alcança um estado de completa satisfação, a não ser por curtos períodos de tempo. A motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa.

Porém segundo Bergamini (2008, p.187e188), a verdadeira motivação representa, portanto, um desejo natural das pessoas que se engajam nas atividades

desse trabalho por amor a ele mesmo, tendo em vista a satisfação que ele pode oferecer [...]. Os empregados estão em busca de cargos que tenham algum significado e permitam sua própria auto realização [...]. Em situações de trabalho as pessoas querem ser respeitadas como indivíduos, bem como valorizadas pelo reconhecimento das suas realizações, da sua lealdade e da sua dedicação.

### **4.3 Valorização**

Cerca de 71% dos entrevistados confirmaram que as suas opiniões e sugestões são consideradas importantes nas empresas onde trabalham e são discutidas e analisadas, principalmente quando estas sugestões são relacionadas a um aumento na produção e melhorias que possam trazer rendimentos para a empresa, porém para 28,5% dos entrevistados quando as sugestões são relacionadas a melhorias pessoais, qualidade de vida no trabalho, poucas vezes o assunto é discutido ou debatido.

Este sistema de trabalho faz com que os funcionários sintam-se menosprezados pela sua diretoria, e sintam-se apenas como um número a ser contabilizado. Ouvir todas as sugestões da equipe, e debate-las faz com que os mesmos sintam-se responsáveis também pelo crescimento da empresa e também valorizados como seres humanos e profissionais, trazendo desta forma inúmeros benefícios para os colaboradores e para a empresa.

McGregor apresenta as condições que permitem ao subordinado realizar seu potencial. A primeira delas é a oportunidade de expressar suas ideias e de contribuir com sugestões, pois o subordinado obterá verdadeira satisfação ao saber que se consideram suas opiniões e ideias na procura de soluções [...]. Segundo o autor essas condições são as mínimas que poderão influenciar no fracasso ou no sucesso da relação subordinado-superior (BALCÃO & CORDEIRO, 1979, p. 184).

### **4.4 Relacionamentos**

Em termos de relacionamento entre diretoria e subordinados 85% dos colaboradores responderam que sim, que existe um bom relacionamento entre estes setores, no entanto o restante dos questionados argumentou que as relações entre eles são as mínimas possíveis, e que não há muito entrosamento e muito menos

comunicação no dia-dia, e que também não há incentivos para que isso venha a ocorrer.

A boa comunicação entre a diretoria e os funcionários é uma ótima ferramenta de reconhecimento, e faz com que estes dois setores se aproximem e interajam um com o outro, fazendo com que tenham liberdade de trocar ideias e também para que seja possível a realização de um bom *feedback* entre as duas partes.

Segundo Balcão e Cordeiro (1979, p.184), estando em um clima de confiança e respeito mútuos, as pessoas tendem a sentir-se menos ameaçadas por desvios da prática usual, o que torna possível maior grau de flexibilidade nas relações.

#### **4.5 Reconhecimento das Necessidades**

Em termos de conhecimento pessoal da equipe de trabalho, constatou-se que nas empresas as quais os colaboradores desta pesquisa atuam, em 71,4% das respostas relata-se uma negativa, nelas se observa que estas mesmas empresas não conhecem e ou não procuram conhecer os seus funcionários, suas características e também suas necessidades.

A consequência desse sistema de trabalho é que as empresas não se utilizando dessas informações acabam por ajustar de forma inadequada à equipe, sendo assim insatisfatório tanto para a empresa quando para o funcionário, gerando em muitos dos funcionários aqui depoentes frustrações devido à inadequação dos mesmos em cargos que não são de seu interesse ou de seu domínio de conhecimento, atrapalhando ou prejudicando a produção, e ao mesmo tempo desmotivando o indivíduo.

Fernandes; Oliveira e Silva (2006, p. 69) acrescentam que, o ser Humano carrega consigo variadas potencialidades, que, em contato com o meio adequado, desencadeiam o desejo em realizar ou empreender. A motivação é acionada através dessa combinação entre a predisposição e adequação do meio em que se vive.

#### **4.6 Políticas de Benefícios**

No ponto de vista dos colaboradores os convênios e planos de saúde são muito importantes para a manutenção da equipe em seu ambiente de trabalho, não se tratando de um fator motivacional, mas sim de um fator de necessidade, sem ele o colaborador sente-se motivado a procurar outra empresa que lhe ofereça tais benefícios, proporcionando maior segurança e estabilidade e conforto.

Os benefícios fazem-se necessários nas empresas de hoje para promover uma boa qualidade de vida aos seus colaboradores, e as empresas que não ofereçam tais benefícios são consideradas empresas ruins para se trabalhar, portanto não conseguem manter uma boa equipe de funcionários por muito tempo, pois os mesmos estão em constante procura de ambientes de trabalho que lhe garantam certas seguranças tanto para ele quanto para sua família.

De acordo com Maximiano (2000), o resultado positivo ou não destes programas dependem dos incentivos estarem em sintonia com os motivos internos dos trabalhadores. Qualquer estímulo pode ser eficaz desde que seja compatível com as necessidades, interesses e aptidões da pessoa a quem é oferecido.

#### **4.7 Treinamento e Capacitação**

Com relação a treinamentos, 42% dos entrevistados disseram que a empresa tem sim programas de treinamento que consideram eficazes, mas nem sempre suficientes, 28,5% disseram que não, que os funcionários já são contratados com estes conhecimentos, e que os funcionários que desejam aprimorar-se profissionalmente devem fazer isso por conta própria, já outros 28,5% também disseram que sim, porém com restrições, por exemplo: Quando se faz necessário um treinamento específico para uma devida operação que seja nova ou totalmente desconhecida e que não tenha um novo profissional para atender esta demanda como, operar um novo equipamento adquirido. E principalmente o pessoal que trabalha em chão de fábrica acaba por aprender no dia-dia.

E para que os colaboradores encontrem motivação para estes treinamentos, a maioria conclui que eles devem apresentar benefícios no dia-a-dia do trabalhador, e trazer consigo também crescimento profissional.

Sendo assim, é importante notar que os programas de treinamentos que a empresa pratica além de serem adequados às necessidades da empresa,



também precisam levar em consideração as necessidades dos funcionários, para que eles sintam-se motivados a participar desses treinamentos, e é importante ressaltar o que os treinamentos realizados trarão de benefícios individuais para cada colaborador.

Maxwell (2008, p. 96), responsabiliza o líder pelo desenvolvimento das pessoas de sua equipe. E isso significa mais do que apenas ajuda-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam seus liderados não só em relação à carreira, mas também em relação a vida pessoal. Eles ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização.

#### **4.8 Produção e Motivação**

Na opinião de 42,8% dos colaboradores da área de manutenção a produção depende sim do nível de motivação de cada um dos trabalhadores, e segundo eles a motivação é tanto por parte da empresa quanto por parte das necessidades da vida pessoal, dentro dessas opiniões alguns ressaltaram a importância das metas e premiações quando alcançados os objetivos, e também criar condições de trabalho adequadas para motivar a equipe, curiosamente também 42,8% discordam dessa afirmação, para eles a produtividade nada tem a ver com a motivação: o indivíduo tem dentro de si a sua própria motivação, uma parcela pequena desta porcentagem diz que as necessidades pessoais não são fontes motivacionais, mas mesmo assim acabam obrigando o indivíduo a trabalhar para sobreviver, já os 14,4% restantes não souberam opinar.

Segundo esta pesquisa 85,7% das empresas não oferece nenhum tipo de programa motivacional para seus funcionários, no restante das empresas que foram subordinadas a esta avaliação quero dizer 14,2%, o programa motivacional não tem a ver com remuneração financeira, mas sim com alguns treinamentos específicos, participações em feiras e congressos, o que não é satisfatório para muitos colaboradores, por isso muitos deles definem este programa como ineficaz.

Segundo Chiavenato (2000), os fatores Motivacionais dizem respeito às necessidades de nível mais elevado, às atribuições e deveres do cargo e à natureza das tarefas que o indivíduo executa. Envolvem os sentimentos de auto realização, responsabilidade, crescimento individual, reconhecimento profissional.

A afirmação de Hampton (2005, p.47) diz que, independentemente do autoritarismo da instituição, esta tem de satisfazer as ambições e a necessidades de seus membros e fazê-lo tomando em consideração sua capacidade como indivíduo [...]. Os funcionários serão motivados a esforçar-se na execução de suas tarefas se puderem ao mesmo tempo em que contribuem com a empresa, satisfazer suas necessidades.

Os programas motivacionais trazem inúmeros benefícios tanto para a empresa quanto para os funcionários, e torna-se de extrema importância dentro das organizações atuais, mas não só a motivação financeira é capaz de satisfazer todas as necessidades dos funcionários. Este fator hoje em dia tornou-se parte da motivação, mas por si só não é capaz de manter um profissional motivado, já que a motivação engloba uma diversidade de fatores como os que estão sendo abordados nessa pesquisa, se faz necessário uma análise desses fatores dentro dos setores de cada empresa para que se possa criar um programa que atenda a demanda de carências motivacionais desses indivíduos, fazendo-se assim mais eficaz.

#### **4.9 Satisfação Financeira**

Quanto à forma de remuneração financeira, 28,5% dos entrevistados disseram que por mais que sempre se almeje maiores remunerações, estão satisfeitos sim, que a remuneração é compatível com o valor praticado no mercado e também com a função exercida e o trabalho exigido, e que ainda há perspectivas de crescimento, e maiores remunerações de acordo com os resultados obtidos. No entanto para 71,4% dos colaboradores, a insatisfação com a remuneração tem entre outras observações o valor do salário praticado abaixo do normalmente oferecido pelo mercado de trabalho, a falta de reconhecimento profissional, a sobrecarga de funções, assim como não ter um plano de cargos e salários onde o funcionário possa “almejar um horizonte”, e por fim mesmo que a empresa pague um salário maior que a maioria do mercado de trabalho a instabilidade nos pagamentos e falta de confiança na empresa.

Portanto nota-se que a insatisfação sobre este assunto é um fator de extrema importância e deve ser levado em consideração pela organização, os funcionários de uma maneira geral desejam permanecer em suas empresas, mas as empresas precisam se esforçar para manter esses funcionários motivados e satisfeitos, a remuneração adequada, incentivos de planos de cargos e salários

entre outros podem trazer esta satisfação que todos almejam, por isso é tão importante que seja muito bem planejada para que possa satisfazer a todos.

Afirma Davis e Newstron (1992, p.125) que a satisfação no trabalho é um fator crítico dentro das organizações. Necessita, portanto ser compreendido, acompanhado e trabalhado de modo a evitar os problemas potenciais da insatisfação que podem vir a prejudicar a vida das empresas.

Segundo Sayles e Straus (1975, p.38), engana-se a administração, algumas vezes, quanto à demanda dos trabalhadores por dinheiro, tendo este vários sentidos em termos de satisfação de necessidades. É evidente que as pessoas não estão interessadas no dinheiro em si, mas sim como meio para ser usado na satisfação de outros motivos. Quanto mais o indivíduo se volta para as necessidades de estima e auto realização, menos importante se torna o dinheiro e sua obtenção.

#### **4.10 Remuneração e Motivação**

Para a grande maioria dos entrevistados no caso 71,4%, somente a remuneração salarial não é por si só um grande incentivo motivacional, por exemplo, dependendo do tempo despendido para o trabalho, como viagens ou meses com grande quantidade de horas extras, o funcionário começa a priorizar alguns valores pessoais, e isso pode interferir nas prioridades do indivíduo, por isso alguns dos entrevistados citaram os cargos comissionados como exemplo, muitos optam por menores salários e mais qualidade de vida, e também adicionaram que incentivos voltados para a vida pessoal tornam-se interessante, e para muitos um fator motivador e até mesmo uma demonstração reconhecimento do trabalhador como um ser humano, não apenas um número nas métricas da empresa. Também se observou que é necessário ética nas empresas e perspectivas de melhoras na conduta da empresa, pois para muitos a motivação salarial é temporária. Para 28,5% dos entrevistados, a remuneração salarial é um fator motivacional sim, muito mais no sentido de manter o funcionário na empresa, do que ser motivador por si só, pois “ninguém vive de voluntarismo”, mas ainda assim concluem que realmente a empresa precisa de vários outros fatores para manter sua equipe motivada, entre eles uma boa qualidade no ambiente de trabalho.

Devido a esta demanda tão complexa e até mesmo confusa, mesmo que se tenha um plano de remuneração financeira adequado, nem sempre ele vai ser suficiente para a manutenção da equipe como já havíamos discutido, por isso se

pode voltar a constatar a importância de um levantamento das necessidades de cada setor, ou até mesmo dependendo do funcionário e a importância dele dentro da empresa, a necessidade individual de cada um para que se possa planejar melhor a remuneração com a intenção de motivar e satisfazer, já que muitas vezes a forma como a remuneração é aplicada pode causar até certa frustração no indivíduo, ou mesmo a total desmotivação.

O que segundo Balcão e Cordeiro (1979) é um erro comum em matéria de psicologia de motivação a chamada ilusão do dinheiro, segundo a qual os empregados são motivados unicamente pelo dinheiro. Não existem bases sólidas para a suposição de que pagar mais as pessoas as encorajem a fazer um trabalho melhor, ou até mesmo, em longo prazo, trabalhar mais. Não é porque pouco dinheiro irrita e desmotiva que mais dinheiro conseguira aumentar a satisfação, e tão pouco à motivação. Através dos estudos de Gardner e Houser, em todos os casos conclui-se que a motivação do ego predomina sobre a motivação.

#### **4.11 Pressão e Desempenho**

Quando falamos sobre pressão no ambiente de trabalho, constatou-se que apenas 28,5% dos colaboradores diz que, não há trabalho que haja pressão, pois há objetivos e metas a serem alcançadas e a pressão impulsiona o empregado e ainda conclui que se há rigidez com seriedade e comprometimento, não há prejuízo ao desempenho, dizem também que em muitos casos a pressão ajuda no desenvolvimento pessoal, mas que não auxilia na motivação. Outros 14,1% disseram que dependendo do sistema de trabalho que a empresa adota faz-se necessário haver certa pressão, como a filosofia Japonesa “*just in time*” Sistema Toyota de Produção ou Produção Enxuta. Já para 57,4% dos entrevistados é difícil trabalhar sob pressão e muitos deles têm dificuldade de se adaptar a esse sistema, para uma grande parte desta fatia de profissionais o diálogo é o caminho mais eficaz para evitar que o trabalho se torne um fator de stress.

Pode-se observar que a pressão nem sempre é bem vinda no ambiente de trabalho, e que em muitos casos cria um certo desconforto podendo levar a um nível muito alto de stress na equipe, ou até mesmo fazer com que o funcionário busque outros setores de trabalho, por isso é preciso ser sutil e prestar atenção aos limites que este estilo de trabalho requer. Mas também é possível notar que para alguns sistemas de trabalho a pressão é inevitável, e se faz necessária para a boa

funcionalidade dos setores, por isso é importante buscar meios de amenizar as consequências desse stress através de programas específicos que a própria empresa pode estabelecer trazendo assim maior qualidade de vida para o trabalhador.

Segundo Rodrigues (2008, p.13), o trabalho é indesejado, justamente porque na atual sociedade, ele se configura de uma forma totalmente fragmentada e sem sentido, burocratizado, cheio de normas e rotinas, ou então, cheio de exigências e conflitivo com a vida social ou familiar.

#### **4.12 Competição**

De acordo com 57,2% dos entrevistados nesta pesquisa a existência de competição entre funcionários é saudável para a empresa, e para o desenvolvimento pessoal individual, desde que tenha regras claras e metas definidas, e que não seja do tipo que prejudique nenhum dos lados que estão competindo, precisa ter objetivos, metas e reconhecimento dos dois lados, caso contrário pode frustrar a equipe. Para 14,2% o processo de competição gera mais stress entre as áreas da empresa, portanto não auxilia em nenhum fator favorável a empresa. Em outros 14,2% os colaboradores não identificam este processo em sua empresa.

A competição pode existir dentro das organizações desde de que não seja de uma forma destrutiva, onde apenas um dos lados saia ganhando com o alcance dos objetivos impostos, a empresa precisa intervir e tomar o cuidado para que seja feito de uma forma onde todos possam ser beneficiados, criando assim uma união no grupo, através de programas diversificados, para que nem sempre somente o individual seja exaltado, mas sim o grupo, criando assim um espírito de equipe onde todos possam se sentir valorizados, mas sempre evitando que os indivíduos sintam-se como perdedores, por exemplo, cada um pode ter o seu objetivo a ser alcançado. Essa e outras formas de competição saudável podem ser benéficas para a empresa e para o crescimento individual de cada funcionário, desde que sejam bem planejadas.

Segundo Maximiano (2000), a maneira mais segura de destruir a cooperação, e, portanto a excelência organizacional é forçar as pessoas a competirem por recompensas, reconhecimento, ou compara-las umas com as

outras, nada ameaça tanto a organização do que indivíduos orientados para o incentivo tentando lisonjear aquele que o destruiu.

#### **4.13 Promoção e Habilidades**

Para uma porcentagem de 57,1% dos entrevistados, as empresas tem uma boa forma de avaliação quando se fala em promoção de cargos, elas levam em consideração e até utilizam programas que medem as habilidades individuais, em algumas há um plano de carreira conhecido por todos, e as aprovações para mudança de cargos passam por uma análise da diretoria, é preciso apresentar resultados como atingimento de metas para ser promovido. Já 28% afirmam que o sistema de promoções dentro da sua empresa é puramente político, baseado nas indicações da diretoria. O restante dos questionados não souberam opinar.

Uma boa análise de resultados e habilidades na equipe de funcionários faz com que as promoções sejam justas e assertivas, pois quem será promovido já comprovou que tem potencial e pode executar o trabalho com sua competência, e a utilização destes dados também refletem de forma positiva nos demais trabalhadores da equipe, pois ela pode visualizar o reconhecimento pelos seus méritos, e que com o seu esforço e trabalho ela pode almejar outros níveis e promoções dentro da empresa, aquele pelo qual ela sonha.

O reconhecimento das habilidades em favor de uma promoção de cargos e salários é um dos maiores desafios de uma empresa de acordo com Robbins (2007, p. 173), pode-se estabelecer uma remuneração diferenciada, em função das habilidades do grupo, as organizações contratam as pessoas por causa das suas habilidades, determinam seus cargos e as remunerações de acordo com seu posto ou categoria. Esse programa, também chamado de remuneração por competência, estabelece o nível salarial com base na quantidade de habilidades do funcionário, flexibilidade e equibilidade. Costumam levar a melhoria do desempenho e da satisfação dos trabalhadores.

#### **4.14 Frustração e Reconhecimento**

Sentir-se frustrado no ambiente de trabalho é um sentimento comum para 71,4% dos colaboradores entrevistados nesta pesquisa, segundo eles o

empenho e esforço para a execução de um bom trabalho, criam uma expectativa de reconhecimento que na maioria das vezes não acontece, assim como os objetivos alcançados e não valorizados são um dos maiores fatores de frustração dentro da empresa, porém existem outras situações que também criam esse sentimento, por exemplo, execução de melhorias na empresa sem reconhecimento, necessidade de pedir e provar que merece um aumento na remuneração, e por fim, não poder ser promovido pela falta de um profissional preparado para ocupar o seu lugar na empresa. Mas para 28,5% dos colaboradores a situação é outra, eles consideram que seu trabalho é muito bem reconhecido pela diretoria, e já puderam constatar oportunidades de desenvolvimento profissional.

Como para a maioria dos questionados este tema traz muitas citações, pode-se constatar que é um fator realmente importante e muitas vezes ignorado pela organização. O trabalhador assim como qualquer outro ser humano precisa se sentir reconhecido pelos esforços empreendidos em sua função, como citado acima às expectativas são criadas por ele mesmo devido ao esforço para fazer um trabalho bem feito e até mesmo acima do requisitado pela empresa, por isso é importante ressaltar que o encarregado, gerente ou líder do setor deve estar sempre próximo de seus subordinados para que possa perceber estes esforços e reconhecê-los, o não conhecimento desses esforços causa a frustração e conseqüentemente a falta de motivação pelo trabalho. Depois desse episódio ocorrido, torna-se muito mais difícil para o líder fazer com que esse indivíduo volte a confiar na empresa, o que o leva na maioria das vezes buscar esse reconhecimento em outra empresa.

De acordo com o que diz Bergamini (2008, p. 201) no sentido mais amplo, o líder precisa conhecer as expectativas pessoais dos seguidores, interpretando para eles a realidade, de tal forma que isso consiga ajudá-los a chegar aos objetivos que almejam. É quase certo que a crise organizacional esta ligada a crise de liderança, e esta, por sua vez, liga-se necessariamente a crise da motivação pessoal.

#### **4.15 Análise Geral**

Muitos profissionais dos que foram entrevistados neste trabalho consideram a ideia de mudar de empresa, tanto por questões pessoais, como por melhores oportunidades de trabalho ou de salário. Para eles o que os levam a permanecer em uma empresa são diversos fatores, por exemplo, estabilidade e

benefícios, valorização do currículo, remuneração financeira, qualidade de trabalho, segurança econômica, desafios diários e resultados alcançados, clima interno favorável, e até mesmo por um pouco de comodismo e tempo de trabalho.

Foi possível perceber que em relação ao tema motivação, conclui-se que de uma maneira geral, os respondentes sentem-se felizes trabalhando em suas respectivas empresas, e os fatores que os motivam hoje são de níveis mais elevados. O que não significa que este aspecto não possa ser melhorado, e muitos deles não só podem como devem ser melhorados. Se existe uma relação entre a motivação dos colaboradores e a produtividade, a empresa pode alcançar melhores resultados com pequenos investimentos, por exemplo, no crescimento profissional de seu pessoal, como utilizando treinamentos.

O relacionamento entre diretoria e colaboradores por mais que seja considerado pela maioria como sendo satisfatório, quando pesquisado mais a fundo apresenta algumas falhas, um aspecto apontado como falha diz respeito à comunicação, e a transmissão de ideias, aspecto esse considerado primordial para uma boa liderança e para que o funcionário sinta-se como parte integrante da empresa, para que contribua com o crescimento da mesma e sinta-se também valorizado. Esse é um dos aspectos que podem afetar o comportamento dos funcionários.

Ainda seguindo esta linha de raciocínio, a pesquisa apontou uma falha grave com relação ao conhecimento da equipe, a maioria dos respondentes diz que seus superiores não os conhecem, e não procuram conhecer suas necessidades, sendo assim muitos deles apresentam certa frustração com relação ao seu trabalho, suas funções e o cargo que ocupam, sentem-se sobrecarregados e relatam que poderiam fazer um trabalho melhor em uma função mais adequada. Esta questão é diretamente relacionada à produção, já que o funcionário satisfeito e bem posicionado em sua função produz muito mais e com mais qualidade beneficiando a empresa, por isso esse fator é tão importante se faz necessário dentro das organizações, para que o profissional seja bem aproveitado respeitando suas habilidades e aptidões. No entanto é necessário que os treinamentos sejam melhores direcionados, para que possa existir dentro da empresa uma cultura de crescimento profissional e pessoal da equipe.

A valorização das pessoas em seus setores e principalmente a valorização e reconhecimento pela execução de um bom trabalho, mostrou-se ser uma ferramenta impressionante de motivação, tanto para os funcionários



promovidos, como para os colaboradores que observam esta ação, mas ela deve ser justa valorizando as habilidades, resultados e aptidões do indivíduo.

Por fim, os resultados referentes à remuneração mostraram que, nem sempre a satisfação do indivíduo está ligada a satisfação financeira, mesmo que a remuneração seja extremamente importante ela não pode sozinha manter uma equipe motivada, assim como os benefícios oferecidos pela empresa, que não podem deixar de existir porque fazem parte das necessidades básicas do indivíduo, porém como a remuneração, mas não são suficientes para satisfação do ego, o indivíduo acima de tudo precisa se sentir bem no ambiente de trabalho, precisa se sentir valorizado, precisa sentir a necessidade de estar contribuindo para algo importante, no caso o crescimento da organização.

No quadro abaixo pode-se visualizar o resultado da pesquisa com os principais valores percentuais obtidos. Figura 04.

Principais temas questionados aos profissionais atuantes na área de manutenção da região de Curitiba, baseado nas diferentes formas de motivação abordadas neste estudo. Apresentação dos principais valores percentuais.		
	SIM	NÃO
a) Em qual segmento de trabalho você atua?	100% no segmento industrial na área de manutenção	
b) Ha quanto tempo trabalha na empresa?	71,4% a menos de 3 anos	
c) Você se sente motivado em seu ambiente de trabalho?	57%	
d) Suas opções são consideradas na empresa?	71%	28,50%
e) Existe um bom relacionamento entre você e a diretoria?	85%	
f) A empresa procura te conhecer e conhecer as suas necessidades?		71,40%
h) A empresa oferece treinamentos de capacitação dos funcionários para os cargos que atuam?	42%	28,50%
i) Você acha que trabalhadores produtivos são trabalhadores motivados pela empresa?	42,80%	42,80%
k) Você está satisfeito com a empresa em que trabalha e com a sua forma de remuneração?	28,50%	71,40%
l) Você acha que a remuneração salarial sera uma forma de motivação para o funcionário de qualquer empresa?		71,40%
m) Você acha que trabalhar sob pressão e ter uma diretoria rígida ajuda no seu desempenho profissional?	28,50%	57,40%
n) Você acha que a competição entre os funcionários é favorável no desempenho da equipe e na motivação individual?	57,20%	14,20%
o) Na empresa para ser promovido é considerado às habilidades e o bom desempenho individual?	57,10%	28%
p) Já se sentiu frustrado por achar que merecia uma promoção que não recebeu?	71,40%	28,50%

Figura 04 – Quadro de apresentação de resultados percentuais

A pesquisa avaliou vários aspectos que envolvem o tema motivação, porem o estudo foi previamente limitado para entender itens como: os fatores motivacionais predominantes que influenciam a motivação e consequentemente o desempenho dos colaboradores, esta teve como objetivo identificar quais os aspectos que mais interferem na relação colaborador e empresa. Esses objetivos acima citados foram alcançados nas respostas do questionário e da entrevista, os

percentuais apresentados no quadro acima demonstram quais fatores interferem na motivação da equipe de manutenção, podendo assim o líder utilizar estas informações para elaborar um programa motivacional baseado nos dados coletados.

## 5. CONCLUSÃO

Existe ainda um mundo desconhecido no vasto campo da motivação humana onde o estudo e a utilização das diversas teorias e seus conceitos contribuem de forma inestimável no processo de descoberta no âmbito das organizações. Mas há a convicção de que a motivação é sim uma ferramenta de vital importância para a sobrevivência das organizações, e que as teorias por mais confusas e controversas, não eximem a importância e eficácia das mesmas nas ações motivacionais que trazem inúmeros benefícios para as empresas e também para os indivíduos que nela atuam para manter-se vivo e motivado em busca da auto realização.

Para se manter um profissional de manutenção motivado exige nos dias de hoje mais do que treinamentos específicos sobre técnicas de manutenção e uma boa remuneração. As necessidades de cumprimento de um alto grau de produtividade aliadas à administração participativa colocam para esta nova era também um novo profissional de manutenção mais exigente com relação à empresa em que trabalha, que deve desta forma estar inserida neste novo contexto. Precisa estar atenta a assuntos que antes não percebia a atenção devida e que hoje são importantes para sua atividade. Conhecer a sua equipe de profissionais, sabendo quais são seus limites e como ultrapassá-los, ter objetivos e metas claras, fazem parte das atuais exigências do profissional de manutenção.

As teorias motivacionais abordadas neste trabalho de pesquisa permitem concluir que as pessoas são motivadas, de maneira diferente, por fatores externos e internos. Quando se fala em motivação no trabalho, os fatores externos são influenciados pelas políticas e diretrizes das organizações, salário, condições físicas e ambientes de trabalho. Já os fatores internos são exclusivos de cada indivíduo.

A ciência da manutenção ganha força a cada dia, visto sua importância para garantir o funcionamento de máquinas, equipamentos e instalações. Não restará outra saída senão aquela de ampliar os conhecimentos do homem de manutenção, aqui se aliará o conhecimento técnico aprofundado com aqueles da humanística, da satisfação, das relações humanas, do trabalho em equipe, visando propiciar seu movimento adequado dentro das novas organizações e a satisfação com o seu trabalho.

Para saber como motivar os funcionários, deve-se começar com a definição de o que é que a empresa faria diferente de outras organizações. Não estamos falando sobre fatores como salário, incentivos, uma mesa de bilhar, etc. Olhe para o DNA da sua empresa e identifique aquilo que mais ninguém tem. Sua cultura, valores e crenças - coisas que outros não podem tirar. A criação de um diferencial que atenda as necessidades dos funcionários trará satisfação e motivação para a equipe.

Em concordância com o que diz Bispo (2008), o cenário organizacional vive um processo de constante transformação, e em virtude dessa realidade as empresas precisam de profissionais dinâmicos e que se mostrem capazes de acompanhar essas mudanças. No entanto, não basta apenas adquirir tecnologia de última geração e ensinar novas metodologias aos funcionários. Hoje, é necessário ir além para alcançar um desempenho que atenda as necessidades do negócio. Um pré-requisito fundamental para que isso aconteça é fazer com que as pessoas não apenas formem grupos, mas sim consigam trabalhar em equipe, onde cada um exerce um papel que complementa o desempenho do outro para atingirem objetivos comuns. Mas, como é possível fazer com que um grupo formado por vários indivíduos, onde cada um possui suas percepções de vida, experiências e opiniões próprias, forme uma equipe? A resposta pode estar no fortalecimento das relações interpessoais, através de incentivos que façam com que as pessoas colaborem para a construção de um clima organizacional agradável e produtivo.

## REFERÊNCIAS

ALDEFER, Clayton 1969; Alderfer Et. Al. 1974.

BALCÃO, Yolanda Ferreira & CORDEIRO, Laerte Leite. O comportamento Humano na Empresa, Uma Antologia. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV – Instituto de Documentação Editora Fundação Getúlio Vargas, 1979.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Comportamento Humano no Trabalho, uma abordagem Psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Comportamento Humano no Trabalho. São Paulo: Pioneira, 1992.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Motivação nas organizações. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação. 3 ed. São Paulo: Atlas 1993.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. O que não é motivação, RAE. Revista de administração de empresas, São Paulo, v. 21, n.4, p. 3-8, out/dez. 1986.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BISPO, Patrícia. Bases do Relacionamento Interpessoal. 2008. Disponível em <[http://www.rh.com.br/portal/grupo\\_Equipe/materia/5077/bases-do-relacionamento-interpessoal.html](http://www.rh.com.br/portal/grupo_Equipe/materia/5077/bases-do-relacionamento-interpessoal.html)>. Acesso 05/02/2014.

CHIAVENATO, Adalberto. Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Adalberto. Introdução a Teoria da Administração. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Adalberto. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Adalberto. Teoria Geral da Administração. 3 ed. São Paulo: Mc Graw – Hill, 1993.

CHIAVENATO, Adalberto. Teoria Geral da Administração. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. Comportamento Humano no Trabalho. São Paulo: Pioneira, 1998.

FERNANDES, Almerinda Martins de O; OLIVEIRA, Cassio Fernandes de ; SILVA, Milena Oliveira da. Psicologia e Relações Humanas no Trabalho. Saúde e segurança do trabalhador. Goiânia, GO: AB, 2006.

FIAMENGHI, G. A. Motivos & Emoções. São Paulo: Ed. Memnon/Mackenzie, 2001.

HAMPTON, David R. Administração Contemporânea. São Paulo: Peterson Makron Books, 2005.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à Administração. 5 ed. São Paulo: Atlas 2000.

MAXWELL, John C. O livro de Ouro da Liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento Interpessoal, Treinamento em Grupo. Ed. 16. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. Teoria geral da Administração. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

RATTNER, Heinrich. Benefícios e Motivação no trabalho, ERA. Revista de Administração de Empresas, São Paulo.

ROBINS, Stephen P., Comportamento organizacional. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC 1999.

ROBINS, Stephen P., Comportamento Organizacional. São Paulo: ed. Pcarson-Prenticc Hall, 2007.

RODRIGUES, M, V, C., Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerência. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

RODRIGUES, M, V, C., Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerência. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

ROMÃO, César. O papel do Gerente no Processo de Motivação. 2004. Disponível em <<http://www.cesarromao.com.br/redator/item4939.html>>. Acesso em: 03/02/2014.

SAYLES, Leonardo R. & STRAUSS, Georg. Comportamento Humano nas Organizações. 1 ed. Atlas, São Paulo, 1975.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. Teoria da Administração. São Paulo: Pioneira Thomsonn Learning, 2004.

VROOM, Victor H. Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Elsevier, 1977.

WAGNER III, J.A. HOLLENBECK, JR. Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva. Sao Paulo: Saraiva, 1999.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS. A. V. B. (Org). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

<[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Teoria\\_ERG\\_ou\\_ERC\\_de\\_Alderfer.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Teoria_ERG_ou_ERC_de_Alderfer.htm)> . Acesso em 04/02/2014.

<<http://www.teckler.com/pt/MARYAHTA/Piramide-de-Maslow-106162>>. Acesso em 03/02/2014.

<<http://www.manutencaoesuprimentos.com.br/conteudo/5250-como-motivar-os-funcionarios/> . Acesso em 20/02/2014.

<<http://www.magzen.eng.br/infomagzen/engenheirodemantencao.pdf> . Acesso em 20/02/2014.

<<https://www.feevale.br/ensino/graduacao/manutencao-industrial/mercado-de-trabalho-e-perfil-do-profissional>. Acesso em 20/02/2014.

## ANEXOS

Questionário aplicado aos colaboradores dessa pesquisa, relacionado ao tema motivação, voltado para pesquisa de monografia, com o objetivo de captação de informações relevantes para o trabalho. A pesquisa foi criada a partir da observação da necessidade das empresas em obter sucesso na motivação e manutenção de seu quadro de funcionários. O questionário aplicado aos colaboradores desse trabalho foi baseado na pesquisa e estudo de teorias motivacionais diversas.

O apêndice 01 apresenta das questões levantadas para a entrevista. Já os apêndices 02, 03, 04, 05, 06, 07 transcrevem as respostas obtidas pela entrevista, utilizando as palavras dos próprios entrevistados mantendo todos os detalhes relatados.

Apêndice 01 – Questionário utilizado na captação de informações.

- a) *E qual segmento de trabalho você atua?*
- b) *Há quanto tempo trabalha neste segmento? E qual a sua função na empresa?*
- c) *Você se sente motivado em do seu ambiente de trabalho?*
- d) *Suas opiniões e ideias são consideradas na empresa?*
- e) *Existe um bom relacionamento entre você e a diretoria?*
- f) *A empresa procura te conhecer e conhecer as suas necessidades?*
- g) *A empresa oferece convênios e planos de saúde para você e seus familiares? E qual a importância de políticas de benefícios para te manter motivado na empresa?*
- h) *A empresa oferece treinamento de capacitação dos funcionários para os cargos que atuam? E de que forma a empresa poderia incentivar o funcionário a participar desses programas?*
- i) *Você acha que trabalhadores produtivos são trabalhadores motivados pela empresa? Por quê?*



- j) *A empresa desenvolve algum programa de motivação para os funcionários visando a maior produtividade e desempenho profissional? Qual seria?*
- k) *Você está satisfeito com a empresa em que trabalha e com a sua forma de remuneração? Justifique.*
- l) *Você acha que a remuneração salarial seria uma forma de motivação para o funcionário de qualquer empresa? Justifique.*
- m) *Você acha que trabalhar sob pressão e ter uma diretoria rígida ajuda no seu desempenho profissional?*
- n) *Existe competição entre os funcionários da sua empresa? Você acha que este fator é favorável no desempenho da equipe e na motivação individual? Justifique.*
- o) *Na empresa para ser promovido é considerado às habilidades e o bom desempenho individual, ou basta à indicação da diretoria?*
- p) *Já se sentiu frustrado por achar que merecia uma promoção que não recebeu? Por quê?*
- q) *O que te leva a permanecer na empresa em que trabalha? Você pretende mudar de empresa? Por quê?*

## Apêndice - 02

Entrevistado 01

*Em que empresa ou qual segmento você trabalha? A quanto tempo que trabalha nela? E qual a sua função na empresa?*

*R. Um ano e sete meses.*

*R. Coordenador de Manutenção.*

a) *Você se sente motivado em do seu ambiente de trabalho?*

*R. Não muito.*

b) *Suas opiniões e ideias são consideradas na empresa?*

*R. Sim.*

c) *Existe um bom relacionamento entre você e a alta diretoria?*

*R. Sim.*

d) *A empresa procura te conhecer e conhecer as suas necessidades?*

*R. Não.*

e) *A empresa oferece convênios e planos de saúde para você e seus familiares? E qual a importância de políticas de benefícios para motivação dentro da empresa?*

*R. Não, geralmente os benefícios trazem tranquilidade para a pessoa e sua família, fazendo com que não tenha necessidades básicas, não gerando assim motivação para trocar de empresa.*

f) *A empresa oferece treinamento de capacitação dos funcionários para os cargos que atuam? E de que forma a empresa poderia incentivar o funcionário a participar desses programas?*

*R. Não, mas se se existe, seria necessário mostrar os benefícios que os funcionários que foram treinados possuem.*

g) *Você acha que trabalhadores produtivos são trabalhadores motivados pela empresa? Por quê?*

*R. Sim, uma pessoa somente é produtiva sempre se está motivada, caso contrário, será produtivo somente quando lhe convir.*

h) *A empresa desenvolve algum programa de motivação para os funcionários visando a maior produtividade e desempenho profissional? Qual seria?*

*R. Não.*

i) *Você está satisfeito com a empresa em que trabalha e com a sua forma de remuneração? Justifique.*

*R. Não, a empresa está muito atrasada no tempo e a remuneração está boa apenas para a região, mas sei que tenho potencial para muito mais.*

j) *Você acha que a remuneração salarial seria uma forma de motivação para o funcionário de qualquer empresa? Justifique.*

*R. Não, a remuneração é uma motivação temporária.*

k) *Você acha que trabalhar sob pressão e ter uma diretoria rígida ajuda no seu desempenho profissional?*

*R. Sim.*

l) *Existe competição entre os funcionários da sua empresa? Você acha que este fator é favorável no desempenho da equipe e na motivação individual? Justifique.*

*R. Sim, mas não é favorável para a motivação, somente para o desenvolvimento pessoal.*

m) *Na empresa para ser promovido é considerado às habilidades e o bom desempenho individual, ou basta a indicação da diretoria?*

*R. Os dois.*

n) *Já se sentiu frustrado por achar que merecia uma promoção que não recebeu? Por quê?*

*R. Sim, mas não nesta empresa. Minha frustração foi porque não fui promovido por não ter outro que se realiza o que eu fazia.*

o) *O que te leva a permanecer na empresa em que trabalha? Você pretende mudar de empresa? Por quê?*

*R. Valorização do currículo,  
Pretendo mudar de empresa para crescer profissionalmente e também em remuneração.*

## Apêndice - 03

## Entrevistado 02

a) *Em que empresa ou qual segmento você trabalha? A quanto tempo que trabalha nela? E qual a sua função na empresa?*

R. *Empresa do segmento de pintura e-coat automotiva, trabalho na empresa há um ano e sete meses.*

*Minha função é coordenador de manutenção*

b) *Você se sente motivado em do seu ambiente de trabalho?*

R. *Na maioria das vezes sim.*

c) *Suas opiniões e ideias são consideradas na empresa?*

R. *Na maioria das vezes sim.*

d) *Existe um bom relacionamento entre você e a alta diretoria?*

R. *Sim.*

e) *A empresa procura te conhecer e conhecer as suas necessidades?*

R. *Não.*

f) *A empresa oferece convênios e planos de saúde para você e seus familiares? E qual a importância de políticas de benefícios para motivação dentro da empresa?*

R. *Sim, temos plano de saúde e plano odontológico extensivo as familiares com um desconto mínimo em folha de pagamento. Não acredito que a política de benefícios sejam um fator de motivação, porém se não existir vou procurar uma empresa que forneça.*

g) *A empresa oferece treinamento de capacitação dos funcionários para os cargos que atuam? E de que forma a empresa poderia incentivar o funcionário a participar desses programas?*

R. *Não. A empresa apenas paga em dia o salario dos funcionários. Se o funcionário quiser se capacitar terá que fazer isso por conta. Exceto quando é de interesse da empresa. Ex. Operador de empilhadeira.*

h) *Você acha que trabalhadores produtivos são trabalhadores motivados pela empresa? Por quê?*

R. *Não, a motivação vem de dentro de cada pessoa. Se a liderança não ajudar na motivação a empresa não o fará. Muitas vezes o líder de produção faz premiações do próprio bolso para motivar a sua equipe de trabalho.*

i) *A empresa desenvolve algum programa de motivação para os funcionários visando a maior produtividade e desempenho profissional? Qual seria?*

R. *Não fornece nenhum tipo de programa de motivação. O único programa que a empresa fornece é o de desmotivação...*

j) *Você está satisfeito com a empresa em que trabalha e com a sua forma de remuneração? Justifique.*

R. *Não. Estou procurando uma nova oportunidade de trabalho em uma empresa de médio ou grande porte. Na minha atual função dentro da empresa fico sobrecarregado sendo obrigado a executar diversas funções além de coordenação. Por exemplo. Faço compras, desenvolvo fornecedores, controlo o estoque, faço a gestão de pessoas, quando*

necessário faço a emissão de NF eletrônica. Com relação a remuneração por estar sobrecarregado poderia receber uns 15% a mais no meu salário.

k) *Você acha que a remuneração salarial seria uma forma de motivação para o funcionário de qualquer empresa? Justifique.*

R. Não. O dinheiro não motiva ninguém. Quando o funcionário recebe uma promoção ele se sente motivado, mas a medida que ele ajusta o aumento aos seus gastos volta a ficar desmotivado. O que motiva um funcionário é ser reconhecido pelo que faz. Por exemplo. Feedback positivos, elogios com sinceridade, bom ambiente de trabalho, pessoas que trabalham em equipe.

l) *Você acha que trabalhar sob pressão e ter uma diretoria rígida ajuda no seu desempenho profissional?*

R. Atualmente a maioria das empresas trabalham com seus estoques enxutos utilizando a filosofia japonesa Just in Time. Então, dependendo do ramo de atuação da empresa é necessário haver uma pressão, caso contrário as perdas produtivas são grandes e as multas pela falta de entrega dos produtos são altas.

m) *Existe competição entre os funcionários da sua empresa? Você acha que este fator é favorável no desempenho da equipe e na motivação individual? Justifique.*

R. Na verdade não existe competição. O que existe é muito bajulador querendo puxar o tapete dos outros agindo com extrema falsidade. Dependendo do tipo de competição acaba ajudando, seria o caso de uma equipe de vendas, mas na empresa que trabalho isso só atrapalha.

n) *Na empresa para ser promovido é considerado às habilidades e o bom desempenho individual, ou basta a indicação da diretoria?*

R. Dificilmente são levadas em consideração as habilidades e o desempenho individual. Na empresa que trabalho não existe uma matriz de competências. A diretoria considera que se o seu salário está em dia você não precisa de mais nada.

o) *Já se sentiu frustrado por achar que merecia uma promoção que não recebeu? Por quê?*

R. Sim muitas vezes. Fiz inúmeras melhorias na empresa que trouxe muitos ganhos. Desde que estou na empresa já executei mais de 60 melhorias e não tive nenhum tipo de reconhecimento.

p) *O que te leva a permanecer na empresa em que trabalha? Você pretende mudar de empresa? Por quê?*

R. Por enquanto o que me faz ficar aqui é o salário e o fato de ainda não ter aparecido nenhuma oportunidade boa de trabalho.

#### Apêndice – 04

##### Entrevistado 03

a) *Em que empresa ou qual segmento você trabalha?*

R. Setor de saneamento (serviços).

b) *A quanto tempo que trabalha nela?*

R. 21 anos e sete meses.

- c) *E qual a sua função na empresa?*  
R. Eng. Civil – Gerencia de Manutenção Eletromecânica.
- d) *Você se sente motivado em do seu ambiente de trabalho?*  
R. SIM.
- e) *Suas opiniões e ideias são consideradas na empresa?*  
R. SIM
- f) *Existe um bom relacionamento entre você e a alta diretoria?*  
R. SIM.
- g) *A empresa procura te conhecer e conhecer as suas necessidades?*  
R. SIM.
- h) *A empresa oferece convênios e planos de saúde para você e seus familiares?*  
R. SIM.
- i) *E qual a importância de políticas de benefícios para motivação dentro da empresa?*  
R. ALTA IMPORTANCIA (chega ser decisiva para retenção de pessoal).
- j) *A empresa oferece treinamento de capacitação dos funcionários para os cargos que atuam?*  
R. HÁ METAS ANUAIS DE HORAS DE TREINAMENTO POR EMPREGADO.
- k) *E de que forma a empresa poderia incentivar o funcionário a participar desses programas?*  
R. EXISTE AVALIAÇÃO ANUAL, SENDO QUE UM DOS ITENS DE AVALIAÇÃO É A GESTÃO DO CONHECIMENTO.
- l) *Você acha que trabalhadores produtivos são trabalhadores motivados pela empresa? Por quê?*  
R. SIM, A EXISTENCIA DE METAS PARA ATINGIR RESULTADOS QUE IMPACTAM NA REMUNERAÇÃO COM AVALIAÇÃO ANUAL E CONDIÇÕES DE TRABALHO ADEQUADAS COMO O CUMPRIMENTO DE NORMAS DE SEGURANÇA.
- m) *A empresa desenvolve algum programa de motivação para os funcionários visando a maior produtividade e desempenho profissional? Qual seria?*  
R. SIM, TREINAMENTOS ESPECIFICOS, PARTICIPAÇÃO DE FEIRAS E EVENTOS, CONGRESSOS, ESCOLA DE QUALIDADE.
- n) *Você está satisfeito com a empresa em que trabalha e com a sua forma de remuneração? Justifique. Sim,*  
R. EMBORA SEMPRE SE ALMEJE MAIOR REMUNARAÇÃO A EMPRESA PROPORCIONA CONDIÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO E HÁ REMUNERAÇÕES ADICIONAIS CONFORME RESULTADOS.
- o) *Você acha que a remuneração salarial seria uma forma de motivação para o funcionário de qualquer empresa? Justifique.*  
R. NÃO SE A PESSOA NA ENTENDE QUE HÁ SATISFAÇÃO NO TRABALHO QUE EXECUTA ELA PROCURA OUTRO TRABALHO EM QUE POSSA DEMONSTRAR SUA CAPACIDADE. NEM CARGOS DE COMISSIONADOS RETEM EMPREGADOS NAS

*EMPRESAS QUANDO NÃO EXISTE PERSPECTIVAS DE MELHORA OU ETICA NA CONDUTA DA EMPRESA.*

*p) Você acha que trabalhar sob pressão e ter uma diretoria rígida ajuda no seu desempenho profissional?*

*R. NÃO EXISTE TRABALHO SEM QUE HAJA PRESSÃO, POIS HÁ OBJETIVOS E METAS A SEREM ALCANÇADAS. A PRESSÃO IMPULSIONA O EMPREGADO. SE HÁ RIGIDEZ COM SERIEDADE E COMPROMETIMENTO NÃO HÁ PREJUÍZO AO DESEMPENHO.*

*q) Existe competição entre os funcionários da sua empresa? SIM Você acha que este fator é favorável no desempenho da equipe e na motivação individual? Justifique:*

*R. SIM, A COMPETIÇÃO SAUDÁVEL A PARTIR DE REGRAS CLARAS E METAS DEFINIDAS FAZ COM QUE AS PESSOAS BUSQUEM MELHORIAS PESSOAIS. SE NÃO HOVER COMPETIÇÃO ACONTECE ACOMODAÇÃO.*

*r) Na empresa para ser promovido é considerado às habilidades e o bom desempenho individual, ou basta à indicação da diretoria?*

*R. AS HABILIDADES SÃO CONSIDERADAS NOS PROGRAMAS DE AVALIAÇÕES INDIVIDUAIS E HÁ UM PLANO DE CARREIRA CONHECIDO POR TODOS. A INDICAÇÃO PARA CARGOS DE CHEFIA PASSAM POR APROVAÇÃO DA DIRETORIA.*

*s) Já se sentiu frustrado por achar que merecia uma promoção que não recebeu? Por quê?*

*R. NÃO, ACREDITO TER MEU TRABALHO RECONHECIDO PELA EMPRESA NÃO PELA REMUNERAÇÃO, MAS POR OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL.*

*s) O que te leva a permanecer na empresa em que trabalha? AS CONDIÇÕES PROFISSIONAIS Você pretende mudar de empresa? Por quê?*

*R. NÃO, POR DECISÃO PESSOAL.*

## Apêndice – 05

Entrevistado 04

*a) Em que empresa ou qual segmento você trabalha? A quanto tempo que trabalha nela? E qual a sua função na empresa?*

*R. Segmento de educação a 3,5 anos.*

*b) Você se sente motivado em do seu ambiente de trabalho?*

*R. Sim.*

*c) Suas opiniões e ideias são consideradas na empresa?*

*R. Sim.*

*d) Existe um bom relacionamento entre você e a alta diretoria?*

*R. Sim.*

*e) A empresa procura te conhecer e conhecer as suas necessidades?*

*R. Sim com restrições.*

f) *A empresa oferece convênios e planos de saúde para você e seus familiares? E qual a importância de políticas de benefícios para motivação dentro da empresa?*

*R. Não. Os benefícios motivam porque você pode utilizar o seu salário para outras necessidades.*

g) *A empresa oferece treinamento de capacitação dos funcionários para os cargos que atuam? E de que forma a empresa poderia incentivar o funcionário a participar desses programas?*

*R. Sim com restrições. A participação poderia estar ligada com o crescimento profissional do funcionário.*

h) *Você acha que trabalhadores produtivos são trabalhadores motivados pela empresa? Por quê?*

*R. A motivação é do próprio funcionário, se ele identifica crescimento pessoal ele irá se motivar.*

i) *A empresa desenvolve algum programa de motivação para os funcionários visando a maior produtividade e desempenho profissional? Qual seria?*

*R. Não*

j) *Você está satisfeito com a empresa em que trabalha e com a sua forma de remuneração? Justifique.*

*R. Não. Penso que a minha atividade poderia ser mais bem reconhecida, ou pelo menos direcionada ao que deve ser feito para sê-lo.*

k) *Você acha que a remuneração salarial seria uma forma de motivação para o funcionário de qualquer empresa? Justifique.*

*R. Até certo ponto. A remuneração salarial motiva por um tempo, depois acaba voltando a situação inicial.*

l) *Você acha que trabalhar sob pressão e ter uma diretoria rígida ajuda no seu desempenho profissional?*

*R. Não. O diálogo é o caminho para o desempenho.*

m) *Existe competição entre os funcionários da sua empresa? Você acha que este fator é favorável no desempenho da equipe e na motivação individual? Justifique.*

*R. Não na minha área. Trabalho sozinho.*

n) *Na empresa para ser promovido é considerado às habilidades e o bom desempenho individual, ou basta a indicação da diretoria?*

*R. Não sei dizer ao certo.*

o) *Já se sentiu frustrado por achar que merecia uma promoção que não recebeu? Por quê?*

*R. Sim. Consegui um resultado muito bom, porém acabou como se fosse minha obrigação.*

p) *O que te leva a permanecer na empresa em que trabalha? Você pretende mudar de empresa? Por quê?*

*R. Um pouco de comodismo e as obrigações financeiras. Assim que desafogar um pouco, penso em alçar novos voos.*

Entrevistado 05

- a) *Em que empresa ou qual segmento você trabalha?*  
R...
- b) *A quanto tempo que trabalha nela? E qual a sua função na empresa?*  
R. 14 ANOS COORDENADOR DE MANUTENÇÃO
- c) *Você se sente motivado em do seu ambiente de trabalho?*  
R. MOTIVADO EM RAZÃO DO GOSTAR DE TRABALHAR NA ÁREA DE MANUTENÇÃO, MINHA EMPRESA NÃO TEM MUITAS COISAS QUE MOTIVAM OS FUNCIONÁRIOS.
- d) *Suas opiniões e ideias são consideradas na empresa?*  
R. SIM, ATÉ CERTO PONTO, QUANDO SÃO A RESPEITO DE GANHOS SEMPRE SÃO CONSIDERADAS, QUANDO SÃO REFERENTES A MELHORIA DE PESSOAS NÃO.
- e) *Existe um bom relacionamento entre você e a alta diretoria?*  
R. SIM, A MAIORIA DA VEZES, ENQUANTO O RESULTADO É SATISFATÓRIO.
- f) *A empresa procura te conhecer e conhecer as suas necessidades?*  
R. NÃO, SÓ QUANDO A CORDA ESTÁ PARA ARREBENTAR!!!
- g) *A empresa oferece convênios e planos de saúde para você e seus familiares? E qual a importância de políticas de benefícios para motivação dentro da empresa?*  
R. SIM. OS BENEFÍCIOS SÃO POUCOS, ATUALMENTE ESTA TENDO PROBLEMAS COM FALTAS DOS COLABORADORES EM GRANDE QUANTIDADE.
- h) *A empresa oferece treinamento de capacitação dos funcionários para os cargos que atuam? E de que forma a empresa poderia incentivar o funcionário a participar desses programas?*  
R. SIM, PRECISA FAZER O COLABORADOR CONFIAR NA ORGANIZAÇÃO, PROGRAMAS DE SENSIBILIZAÇÃO E MEIOS QUE CONVENCIONAM A MAIOR PARTE DOS COLABORADORES, ESTA MAIORIA TENDE SER AQUELA QUE DE RESULTADO, PESSOAS COMPROMETIDAS.
- i) *Você acha que trabalhadores produtivos são trabalhadores motivados pela empresa? NÃO, Por quê?*  
R. VEJO QUE A NECESSIDADE DE TRABALHAR É O PONTO MAIS IMPORTANTE.
- j) *A empresa desenvolve algum programa de motivação para os funcionários visando a maior produtividade e desempenho profissional? Qual seria?*  
R. NÃO, ATUALMENTE NÃO EXISTE PLANO.
- k) *Você está satisfeito com a empresa em que trabalha e com a sua forma de remuneração? Justifique.*  
R. NÃO, A MEU VER TODA EMPRESA PRECISA TER UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS, TODO FUNCIONÁRIO PRECISA ENCHER UM HORIZONTE, ONDE PODE CHEGAR.
- l) *Você acha que a remuneração salarial seria uma forma de motivação para o funcionário de qualquer empresa? Justifique.*



*R. NÃO, HOJE AS EMPRESAS PRECISAM TER INCENTIVOS VOLTADOS AO COLABORAR E A FAMÍLIA, PLANO DE SAÚDE COM EMPRESAS BEM CONCEITUADAS, PLR COM VALORES CONVINCENTES, VALE MERCADO, CESTA DE NATAL, FESTA DE NATAL PARA TODOS DA FAMÍLIA, VALE MATERIAL ESCOLAR.*

*m) Você acha que trabalhar sob pressão e ter uma diretoria rígida ajuda no seu desempenho profissional?*

*R. NÃO AJUDA, O TRABALHO ACONTECE DE FORMA STRESSANTE!*

*n) Existe competição entre os funcionários da sua empresa? Você acha que este fator é favorável no desempenho da equipe e na motivação individual? Justifique.*

*R. SIM. NÃO. ESTE PROCESSO GERA MAIS STRESS ENTRE AS ÁREAS DA EMPRESA.*

*o) Na empresa para ser promovido é considerado às habilidades e o bom desempenho individual, ou basta a indicação da diretoria?*

*R. PRECISA TER O CONHECIMENTO INDIVIDUAL, MOSTRAR RESULTADOS QUE ACABAM SENDO AS METAS CUMPRIDAS.*

*p) Já se sentiu frustrado por achar que merecia uma promoção que não recebeu? Por quê?*

*R. SIM, TODO AUMENTO DEVE SER ESPONTANEO SEM QUE PRECISE SER COBRADO PELO COLABORADOR, RAZÃO DE TER PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.*

*q) O que te leva a permanecer na empresa em que trabalha? Você pretende mudar de empresa? Por quê?*

*R. MUITO TEMPO NA EMPRESA, APENAS DE NÃO ESTAR CONTENTE, O QUE MOTIVA SÃO OS DESAFIOS DIÁRIOS E OS RESULTADOS ALCANÇADOS. SE APARECER UMA QUE ATENDA MINHAS EXPECTATIVAS, SIM. VEJO QUE NÃO É APENAS SÁLARIO QUE MOTIVA O COLABORADOR, PRECISA HAVER OUTROS PONTOS QUE GERE UM CLIMA INTERNO NA ORGANIZAÇÃO, O AMBIENTE DE TRABALHO PRECISA SER O MELHOR POSSIVEL PARA QUE OS TRABALHOS SEJAM FEITOS DE FORMA TRANQUILA SEM STRESS.*

## Apêndice – 07

Entrevistado 06

*a) Em que empresa ou qual segmento você trabalha? A quanto tempo que trabalha nela? E qual a sua função na empresa?*

*R. INFRAERO - INFRAESTRUTURA AERPORTUARIA, A CERCA DE 2 ANOS E MEIO.*

*b) Você se sente motivado em do seu ambiente de trabalho?*

*R. NAO.*

*c) Suas opiniões e ideias são consideradas na empresa?*

*R. MUITO POUCO.*

d) *Existe um bom relacionamento entre você e a alta diretoria?*

R. O ORGANOGRAMA DA EMPRESA NAO NOS PERMITE TE RELACIONAMENTO COM DIRETORIA ALGUMA. TODOS SE ENCONTRAM EM BRASILIA E SALVO RARAS EXCESSOES, NAO VISITAM AEROPORTOS.

e) *A empresa procura te conhecer e conhecer as suas necessidades?*

R. NAO, INFELIZMENTE EM TERMOS DE RELACOES HUMANAS E RECURSOS HUMANOS EXISTE MUITO POUCO A COMENTAR.

f) *A empresa oferece convênios e planos de saúde para você e seus familiares? E qual a importância de políticas de benefícios para motivação dentro da empresa?*

R. O PLANO DE BENEFICIOS E BOM, TEMOS UNIMED E UM TAL DE PAMI QUE TEM POUCOS CONVENIOS. AINDA HA ASSISTENCIA ODONTOLOGICA DE CERCA DE 2500,00/ANO PARA A FAMILIA. ESTA POLITICA DE BENEFICIOS AINDA É UM ATRATIVO PARA MANTER O FUNCIONARIO NA EMPRESA.

g) *A empresa oferece treinamento de capacitação dos funcionários para os cargos que atuam? E de que forma a empresa poderia incentivar o funcionário a participar desses programas?*

R. ATUALMENTE COM TREINAMENTOS A DISTANCIA, POUCO SE INVESTE EM TREINAMENTOS PARA OS FUNCIONARIOS. NA MAIORIA DAS VEZES O EMPREGADO JA VEM COM ALGUM TIPO DE TREINAMENTO (PARA TECNICOS, ENGENHEIROS E ASSEMELHADOS), MAS PARA OUTROS SETORES COMO OPERACOES, SEGURANCA E ADMINISTRATIVO APRENDEMOS NO DIA A DIA MESMO.

h) *Você acha que trabalhadores produtivos são trabalhadores motivados pela empresa? Por quê?*

R. MINHA OPINIAO É MUITO POBRE SOBRE ESSE ASSUNTO JUSTAMENTE PORQUE PUCO TRABALHEI E ATUALMENTE NAO TRABALHO EM EMPRESAS QUE DEPENDAM DE PRODUÇÃO. NOSSO PRODUTO É INTANGIVEL, SERVIÇOS. O NOVEL DE SATISFAÇÃO DO USUARIO NAO REFLETE A REALIDADE, HAJA VISTA QUE ESTAMOS EM OBRAS.

i) *A empresa desenvolve algum programa de motivação para os funcionários visando a maior produtividade e desempenho profissional? Qual seria?*

R. NAO HA NENHUM PROGRAMA DESTA TIPO.

j) *Você está satisfeito com a empresa em que trabalha e com a sua forma de remuneração? Justifique.*

R. NAO, A EMPRESA É BUROCRATICA (GOVERNO) O SISTEMA NAO AJUDA E HA MUITOS VICIOS NA CORPORACÃO. A REMUNERACÃO ESTA UM POUCO AQUEM DO QUE O MERCADO PAGA, POREM HA CERTA ESTABILIDADE E DIFICILMENTE SEREMOS DESPEDIDOS (SOMOS CLT), MAS PODEMOS SER... A QUALQUER MOMENTO.

k) *Você acha que a remuneração salarial seria uma forma de motivação para o funcionário de qualquer empresa? Justifique.*

*R. NA MAIORIA DOS CASOS FUNCIONA MAS, EM CASOS EM QUE O FUNCIONARIO TEM QUE VIAJAR CONSTANTEMENTE, SE AFASTAR MUITO DA FAMILIA, TRABALHAR MUITAS HORAS POR DIA, POR EXEMPLO CREIO QUE A MOTIVAÇÃO DEVA SER REPENSADA EM OUTRAS FORMAS DE INCENTIVO.*

l) *Você acha que trabalhar sob pressão e ter uma diretoria rígida ajuda no seu desempenho profissional?*

*R. NAO, DEFINITIVAMENTE NAO GOSTO DE TRABALHAR SOB PRESSAO E NAO ME ADAPTO COM ESSE TIPO DE EMPRESA.*

m) *Existe competição entre os funcionários da sua empresa? Você acha que este fator é favorável no desempenho da equipe e na motivação individual? Justifique.*

*R. ISTO SEMPRE EXISTIRÁ. MAS NO SETOR PUBLICO O CHEFE É UM CARGO ELEGIVEL, SAO CHAMADAS FUNÇOES OU CARGOS DE CONFIANÇA, E ELES RECEBEM UM POUCO A MAIS POR ISSO. ENTAO APOS 10 ANOS EM UMA FUNÇÃO O CHEFE PODE REQUERER A INCORPORAÇÃO DO VALOR REFERENTE A FUNÇÃO EM SEU SALARIO E ELE, APOS A INCORPORAÇÃO PERDE A MOTIVAÇÃO PARA SER OU ESTAR NA CHEFIA. ASSIM, OS MAIS VELHOS DE CASA NAO ACEITAM MAIS SEREM CHEFES.*

n) *Na empresa para ser promovido é considerado às habilidades e o bom desempenho individual, ou basta a indicação da diretoria?*

*R. CHEFIA É CARGO POLITICO AQUI.*

o) *Já se sentiu frustrado por achar que merecia uma promoção que não recebeu? Por quê?*

*R. AINDA NAO TIVE ESSA EXPERIENCIA AQUI.*

p) *O que te leva a permanecer na empresa em que trabalha? Você pretende mudar de empresa? Por quê?*

*R. A ESTABILIDADE E OS BENEFICIOS.*