

## **A MOTIVAÇÃO COMO FATOR DIFERENCIAL E COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES**

**AUTORES: NIVALDO PESSOA FILHO** – Professor Especialista em Gestão de Pessoas pela FARN. Aluno do curso de Especialização em Logística Empresarial (FARN). Professor Orientador de Monografia de Final de Curso (TCC) dos Cursos de Administração com Habilitações em Análise de Sistemas, Gestão de Organizações e Marketing da Faculdade de Natal (FAL). E-mail: pessoalogistica@interjato.com.br

**JAMILSON PINTO DE MEDEIROS** – Professor Doutor em Física pela UFSCar. Aluno de Graduação do Curso de Estatística da UFRN. Professor de Matemática, Matemática Financeira e Estatística dos Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Tecnologia em Gestão de Segurança Pessoal e Patrimonial da Faculdade de Natal (FAL).

**E-mail: jamilsonmedeiros@falnatal.com.br**

### **RESUMO**

Este artigo tem a finalidade de avaliar os fatores motivacionais Remuneração, Benefícios, T & D, destacados na pesquisa de campo desenvolvida pela revista anual Guia Exame-Você S/A, publicada pela editora Abril S/A, com 488 empresas, destacando as 150 melhores para trabalhar no Brasil. Essas informações foram obtidas através de questionários, com o objetivo de avaliar grau de satisfação e como manter seus colaboradores no emprego. Esses dados foram alimentados em planilhas Excel, sendo possível analisar e avaliar como as empresas estão retendo seus capitais humanos. Com resultados levantados, foi possível averiguar que os colaboradores dessas Pequenas e Médias Empresas estão preocupados, primeiramente com Benefícios, seguidos Remuneração e T & D. Como não conseguem acompanhar a evolução dos salários, procuram complementar com os Benefícios. As Grandes são completamente opostas, preocupam-se com a

melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados. Já seus colaboradores, com o lado profissional e a valorização do seu capital humano.

**Palavras-chaves: Motivação. T & D. Remuneração. Benefícios. Satisfação Profissional.**

### **ABSTRACT**

This article has the purpose of evaluating the motivational factors s Remuneration, Benefits, T & D, outstanding in the field research developed by the magazine annual Guide Exame-Você S/A, published by publisher Abril S/A, with 488 companies, detaching the better 150 to work in Brazil. These information were obtained through questionnaires, with the objective of evaluating satisfaction degree and how to maintain your collaborators in the employment. These data were fed in Excel spreadsheets, being possible to analyze and to evaluate as the companies is retaining your human capitals. With lifted up results, it was possible to discover that the collaborators of those Small and Medium Companies are concerned, firstly with Benefits, followed Remuneration and T & D. As they don't get to accompany the evolution of the salaries, they try to complement with the Benefits. The Big ones are completely opposites, they worry in the improvement of the quality of the products and rendered services. Already your collaborators, with professional side and valorization of your human capital.

**Key-words: Motivation. T & D. Remuneration. Benefits. Professional Satisfaction.**

### **INTRODUÇÃO**

A década de 50 foi um período frutífero no desenvolvimento de conceitos sobre motivação. Robbins (2004, p.152) aponta três teorias específicas que foram formuladas, que embora sejam hoje muito questionadas em termos de sua validade, são ainda provavelmente as explicações mais conhecidas sobre a

motivação dos trabalhadores: as teorias são a Hierarquia das Necessidades, as Teorias X e Y e a Teoria dos Dois Fatores.

Devido sua complexidade vem-se estudando este tema tão revolucionário, que traz grandes preocupações para as organizações. Com a globalização e a modernização das máquinas e de seus equipamentos de trabalho, tecnologia de informação (TI) e outros fatores, tornou-se impossível para as organizações motivarem seus colaboradores com um simples abono salarial ou décimo terceiro salário.

As organizações vêm desde a década de 50 procurando alternativas de manter seus colaboradores nos seus postos de trabalho, sempre acompanhando e baseando-se em teorias pesquisadas durante o século passado, que têm sido de grande relevância para o engrandecimento das organizações e de grande importância acrescentando maiores conhecimentos à natureza humana. Pode-se citar alguns pesquisadores do tema como: **Frederick Taylor, Elton Mayo, Kurt Lewin, Douglas McGregor, A. H. Maslow, Frederick Herzberg, Chris Argyris e Rensis Likert** (KOONTZ, 1989).

- **Frederick Taylor**- no que se refere à motivação, procurou provar que os trabalhadores reagem a um incentivo-salário sob condições que reflitam uma apreciação meticulosa do ambiente, dos instrumentos, da fadiga e do valor do trabalho.
- **Elton Mayo** – em 1927, Elton Mayo e seu colegas deram início ao seu trabalho pioneiro do comportamento industrial, interessados nas relações entre fadiga, monotonia e a situação de trabalho.
- **Kurt Lewin** – o estudo da dinâmica de grupo foi renovado no final da década de 30 e foi ele quem elaborou uma estrutura teórica para tais estudos, como psicologia organizacional e comportamento organizacional, confirmando a importância do controle do grupo sobre a produção.
- **Douglas McGregor** – na década de 60, ressaltou a importância de um administrador esclarecer suas posições acerca da natureza do homem

dentro da situação de trabalho. Se o administrador compreendesse seus subordinados, ele seria capaz de selecionar um sistema de motivação que auxiliaria a dirigir os esforços na direção da meta desejada.

- **A. H. Maslow** – com base na sua classificação das necessidades humanas, supôs uma relação hierárquica da qual pode deduzir que necessidades satisfeitas não são motivadoras.
- **Frederik Herzberg** – com base na sua pesquisa de campo, propôs uma teoria bi-fatorial da motivação, ele procurou usar dois grupos, o primeiro grupo usou os fatores ambientais (higiene ou de manutenção) que não são contrários à satisfação, mas não geram insatisfação, embora não sejam geradores de satisfação, como: supervisão, condições de trabalho, relações interpessoal, salários e status. No segundo grupo usou os fatores do conteúdo do trabalho, a qualidade desse fator será a causa de satisfação ou de não satisfação, os conteúdos do trabalho são verdadeiros motivadores, como: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, promoção e crescimento.
- **Chis Argyris** – enfocou sua pesquisa na co-existência das necessidades individuais e organizacionais, concordando com outros cientistas, de que o homem possui fortes necessidades de auto-realização, e faz questão de frisar que os controles organizacionais deixam o emprego com uma sensação de submissão e dependência.
- **Rensis Likert** – vem estudando as relações organizacionais há muitos anos, um fervoroso proponente da administração participativa (KOONTZ, 1989).

Tendo em vista o despertar das empresas para os seus ativos humanos, observa-se a cada dia o maior interesse das organizações em promover a motivação em favor dos resultados, seja ela feita através de treinamentos, dinâmicas, palestras, enfim de eventos isolados que momentaneamente podem até atender algumas das necessidades, porém em longo prazo tendem a cair no esquecimento dos funcionários (BRAZ, 2003).

Acredita-se que a motivação deve ser integrada na cultura organizacional, ou seja, um estímulo praticado quotidianamente nas relações com as pessoas envolvidas no processo. Em outros casos, observa-se empresas que defendem a motivação atrelada, exclusivamente, à oferta de benefícios financeiros ou materiais. Todavia, esta estratégia deve ser cautelosa, pois se mal empregada pode promover o desempenho em curto prazo em detrimento ao alcance dos resultados em longo prazo, além de favorecer a extinção das equipes de cooperação, alimentando a rivalidade entre colaboradores e, ainda, permitindo que o ambiente de trabalho torne-se um local de competições pessoais, sem considerar os objetivos que norteiam a organização (BRAZ, 2003).

Este trabalho tem como finalidade principal investigar através de pesquisa bibliográfica, e utilizando-se de uma coleta de dados, realizada por jornalistas da editora Abril S/A, e publicada em um dos seus periódicos anual, Guia Exame/Você S/A, edição especial publicada no mês de outubro/2005 com a matéria As Melhores Empresas para Você trabalhar 2005.

Essa pesquisa foi elaborada através de questionários com 488 (quatrocentos e oitenta e oito) empresas brasileiras inscritas no ano passado, onde foi destaque um total 150 (cento e cinquenta) melhores empresas do Brasil em diversos segmentos de atividades industriais, comerciais e prestadoras de serviços de Grande, Médio e Pequeno porte. Através dos seus colaboradores os mesmos respondiam os questionários, com a finalidade de medir os indicadores de satisfação motivacionais, em relação ao ambiente de trabalho independente do tamanho e do ramo de atuação da companhia.

Os questionários foram divididos em dois módulos um referente ao ambiente de trabalho com os seguintes indicadores: Credibilidade, Respeito, Orgulho, Imparcialidade e Camaradagem, representando 25% e o outro módulo com o título, o que a empresa oferece, representando 75% na avaliação final: Benefícios, Remuneração (salário), Desenvolvimento Profissional (Treinamento & Desenvolvimento), Ética e Cidadania e Equilíbrio (trabalho e vida pessoal). Como este trabalho tem a finalidade de medir os indicadores de satisfação motivacionais, foram apenas utilizados os seguintes dados: Benefícios,

Remuneração (Salário), Desenvolvimento Pessoal (Treinamento e Desenvolvimento), não que os outros indicadores não sejam importantes, é que o trabalho proposto foi apenas utilizar três variáveis para medir o grau de satisfação motivacionais.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

A forma de ver a relação entre o homem e seu trabalho nem sempre foi a mesma, segundo Cordeiro (1979) divide-se em três grandes fases:

- o homem existindo apenas como um recurso produtivo ao lado das matérias primas e das máquinas, sem nenhuma consideração especial;
- o homem como uma peça extremamente importante para o processo de produção, motivando o seu comportamento pela busca da satisfação de suas necessidades materiais;
- o homem como mais do que uma simples peça de processo produtivo, merecedor de considerações especiais, motivando o seu comportamento não somente pela necessidade de satisfazer seus desejos materiais, como também pela busca constante da satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

### **Motivação: Conceito e Objetivos**

A Motivação neste trabalho é formada por uma tríade composta de Remuneração/Benefícios/ Desenvolvimento & Treinamento.

O conceito de motivação é muito extenso e complexo, pois não existe uma regra geral, como uma receita de doce, na qual os ingredientes são misturados na medida certa e com tempo de preparo definido. São ações diversas, que contemplam um universo de inúmeros fatores, que têm que serem dirigidos especificamente para cada caso, conforme a atividade empresarial, o perfil dos colaboradores, que podem produzir o desempenho positivo ou negativo (ROSE, 2005).

De acordo com Maximiano (2000) há dois grupos de motivos que influenciam o desempenho que são:

- **Motivos Internos:** são aqueles que surgem das próprias pessoas como: Aptidões, Interesses, Valores e Habilidades da pessoa. São os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte.
- **Motivos Externos:** são aqueles criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra. São Estímulos ou Incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem a necessidades, despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada. Como exemplos podemos citar:
  - Discurso de exortação feito por um líder político.
  - Desafio proposto pelo gerente de vendas.
  - Escala de progressão salarial.
  - Perspectiva de ganhar comissão sobre vendas ou viagem ao exterior como prêmio de produtividade.

### **Conceito**

A palavra Motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano (MAXIMIANO, 2000). No dizer de Robbins (2004) "definir motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta".

### **Objetivos**

Quando se trata dos objetivos deve-se levar em consideração vários aspectos relevantes desde os fatores internos e externos, onde se procura definir as características pessoais, o papel do trabalho, o ambiente de trabalho e explicar a influência que afetam a motivação sobre o desempenho (MAXIMIANO, 2000).

### **Remuneração**

No Jargão Econômico, salário é a remuneração em dinheiro recebida pelo trabalhador pela venda de sua força de trabalho. Na maioria das organizações, o principal componente da remuneração total é a remuneração básica, que é o

pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou na forma de salário por hora (CHIAVENATO, 1999).

## **Salários**

Conforme Chiavenato (1999) "Salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante um determinado período de tempo". Podem ser pagos diretamente ou indiretamente como:

- Salário Direto é aquele percebido exclusivamente como contraprestação do serviço no cargo ocupado. Ex. pode se referir ao mês ou às horas trabalhadas.
- Salário Indireto (recompensa financeira indireta) é o salário decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização. Ex. férias, gratificações, gorjetas, adicionais (periculosidade, insalubridade, adicional noturno, adicional de tempo de serviço), participações nos resultados, horas extraordinárias, bem como o correspondente monetário dos serviços sociais oferecidos pela organização (alimentação, transporte subsidiado e seguro de vida em grupo, entre outros).

A soma do salário direto e do salário indireto constitui a remuneração.

## **Salário Nominal, Salário Real e Salário Mínimo**

Na verdade, o salário representa a principal forma de recompensa organizacional (CHIAVENATO, 1999).

- O Salário Nominal representa o volume de dinheiro fixado em contrato individual pelo cargo ocupado.
- O Salário Real representa a quantidade de bens que o empregado pode adquirir com o volume de dinheiro que recebe mensal ou semanalmente e corresponde ao poder aquisitivo.
- O Salário Mínimo, que é a menor remuneração paga permitida por lei para trabalhadores de um país ou ramo de atividade econômica. Sua fixação significa uma intervenção do Estado no mercado de trabalho ou, ocorre em



outros países, resulta de negociações coletivas entre empregados e empregadores.

### **Motivação de Funcionários com Baixo Salário**

Um dos problemas mais desafiadores para as organizações é como motivar indivíduos que ganham salários muito baixos e com poucas oportunidades de aumentar significativamente a sua remuneração, quer em seus empregos atuais, quer por meio de promoções. Essas posições são normalmente preenchidas com pessoas que têm ensino e habilidades limitadas e cujos níveis de remuneração são pouco superiores ao salário mínimo (ROBBINS, 2003).

### **Benefícios**

Consiste basicamente numa complementação salarial; é conhecida, no campo empresarial, como salário indireto e pode ser representado por inclusões de produtos e/ou serviços que o funcionário deveria pagar por ele em caso de uso (ROSE, 2005).

Como exemplo, podemos citar: convênio de assistência médico-hospitalar/odontológica, ticket refeição, vale-transporte, vale-compras, parcerias com clubes e entidades, convênios de descontos para medicamentos, cesta básica, creche, uniforme e material escolar para os dependentes.

Os programas de benefícios foram desenhados para atender aos funcionários típicos da década de 50 – um homem com uma esposa e dois filhos para sustentar. Menos de 10% dos trabalhadores de hoje se ajustam a este estereótipo. Enquanto 25% dos trabalhadores hoje são solteiros, cerca de um terço da força de trabalho é parte de um casal com duas fontes de renda e nenhum filho. Dessa forma, os programas tradicionais não mais atendem às necessidades dessa força de trabalho diversificada (ROBBINS, 2004).

Com a evolução do mercado e a modernização dos equipamentos e a mudança nos estilos e hábitos de vida social das famílias, as organizações perceberam que os modelos de benefícios aplicados na atual conjuntura não estavam dando mais resultados satisfatórios para os colaboradores. Houve a

necessidade de criar novos modelos para atender às exigências do mercado tão competitivo, baseando-se na teoria da expectativa, surgindo desta forma um novo modelo chamado Benefícios Flexíveis.

### **Benefícios Flexíveis**

São planos que permitem aos funcionários escolher entre diversos itens de um cardápio de opções de Benefícios. A idéia é permitir que cada funcionário escolha seu pacote de acordo com suas próprias necessidades e situação. Esses programas substituem o tradicional plano "igual para todo o mundo", que dominaram as organizações por mais de 50 anos (ROBBINS, 2004).

### **Desenvolvimento & Treinamento (T & D)**

Treinar e desenvolver são um imperativo para o sucesso organizacional constante e sustentado. Na Era da Informação, o conhecimento tornou-se a moeda mais valiosa do mercado (CHIAVENATO, 2001).

#### **Desenvolvimento**

Segundo Chiavenato (1999), "o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do treinamento. Além disso, está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas ao cargo atual".

A função desenvolvimento torna-se, portanto, um imperativo para as empresas interessadas em uma mão de obra saudável e produtiva, e surge como resposta positiva à ansia de crescimento e desenvolvimento dos funcionários, pressionados por uma sociedade competitiva (AQUINO, 1980).

#### **Treinamento**

Significa capacitar, proporcionar maior conhecimento específico da atividade, para obter um maior grau de profissionalismo da equipe, e com isso, transmitir ao cliente maior segurança no atendimento (ROSE, 2005).

Todo e qualquer meio, adotado como forma de aprendizado, pode e deve ser estimulado e motivado, desde que seja por: cursos, palestras, feiras, seminários, exposições, workshops, leituras, visitas a concorrentes, entre outros.

Concluindo, investir em treinamento dos funcionários com a finalidade de capacitá-los, significa promover uma mudança de comportamento e de qualificação, visando melhor atender ao cliente com padrões diferenciados dos concorrentes. Portanto, o processo de motivação deverá ser sempre acompanhado e avaliado, para que o mesmo seja contínuo, modificado, aperfeiçoado e possa gerar resultados positivos, sem acomodação e principalmente sem criar vícios, ou permitir interferências que possam prejudicá-los (ROSE, 2005).

Na visão de Carvalho (1988) "O treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo em que é um fator de auto-satisfação do treinado, constituindo-se num agente motivador comprovado".

Segundo Borges-Andrade (2002) "rápidas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais estão ocorrendo no ambiente de trabalho e nas organizações". Assim, a busca pelo desenvolvimento de competências pessoais deixou de ser uma decisão pessoal e passou a ser estratégia organizacional, e treinamento, por sua vez, passa a ser visto pelos indivíduos como oportunidade de melhorar o desempenho, não somente no cargo atual como também em cargos futuros e em outras organizações.

### **Motivação: Um Passeio na sua Evolução**

Por volta de 1800, Robert Owen foi um dos primeiros autores a se preocupar com o problema das necessidades dos trabalhadores. Em experiências na fábrica de New Lanark, aplicou sistemas de avaliação de desempenho e reduziu a jornada de trabalho dos operários. Precursor do sindicalismo e do cooperativismo propôs que as fábricas fossem administradas pelos sindicatos (PARK, 1997). Esforços isolados na direção de dar uma maior relevância ao fator humano nesta época, não conseguiram alcançar um reconhecimento da

importância dos trabalhadores em relação à sua produção. Somente no início do século passado é que se pôde notar um novo esforço no sentido de olhar para o homem como um fator importante na indústria (DAVIS, NEWSTROOM, 1992).

O interesse com relação às pessoas no trabalho foi despertado por Taylor, nos Estados Unidos, no começo de 1900. Taylor (1990) considerava a participação do homem como fundamental para a eficiência da produção, e apontava que o mesmo observava o trabalho apenas como meio para busca da satisfação de suas necessidades econômicas. Sua preocupação estava totalmente direcionada para a produção e sua consideração ao fator humano prendia-se apenas à questão da produtividade, no sentido da racionalização e eficiência do processo produtivo. Contudo, as inovações que foram introduzidas na administração abriram caminhos para as posteriores contribuições ao campo das relações humanas no trabalho.

Os Princípios da Escola das Relações Humanas em 1920 emergiram de um estudo realizado em uma fábrica em Chicago por Elton Mayo, que ficou mais conhecido como as "Experiências de Hawthorne". Os resultados mostraram que o operário não era simples peça do processo, mas sim um indivíduo com personalidade complexa, relacionando-se com os demais numa situação de grupo, motivado não só pela busca do conforto material, mas também por necessidades de natureza social e psicológica. Tais conclusões tornaram evidente que as condições sociais do trabalho demonstravam ter importância maior que as condições físicas ou a remuneração (BOWDITCH, BUONO, 1992).

Na década de 50, três teorias desenvolvidas sobre o conceito de motivação se tornaram referência para a matéria: a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, as Teorias X e Y de McGregor e a Teoria de Motivação-Higiene (Teoria de Dois Fatores) de Herzberg. Além destas, outros modelos também foram elaborados, cabendo citar dentre eles, aqueles desenvolvidos por Alderfer, McClelland, Adams e Vroom.

De acordo com Araújo (2001) existem dois tipos de classificação dentre os modelos de motivação: Teorias Motivacionais de Conteúdo e de Processo.

- Teorias Motivacionais de Conteúdo: são aquelas que se prendem à descrição do conteúdo das motivações e observam o que energiza o comportamento humano. Essas teorias englobam as variáveis individuais ou situacionais que se supõe sejam responsáveis pela conduta.
- Teorias Motivacionais de Processo: têm como objetivo explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, se mantém e termina. Elas operam com variáveis maiores do processo e explicam a participação de cada uma e a natureza da interação, bem como procuram analisar na sua seqüência o processo motivacional e os fatores que dirigem o comportamento (BOWDITCH, BUONO, 1992). Nesta classificação se encontram as teorias de Vroom (Teoria de Expectativa) e Adams (Modelo da Equidade).

### **Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Nesta Teoria, Maslow (1954) defende que o ser humano é motivado pelo desejo de satisfação de uma hierarquia de necessidades segundo cinco níveis básicos: Necessidades Fisiológicas, de Segurança, Sociais, de Auto-Estima e Auto-realização. Esses níveis apresentam uma hierarquia de importância, assemelhando-se a uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (Necessidades Fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as Necessidades de Auto-realização). Uma vez que seja satisfeitos um desses níveis, surge o seguinte em importância para servir de centro da organização do comportamento, já que as necessidades satisfeitas não representam motivações ativas. Esta idéia de Maslow foi importante e instrutiva para a administração devido o reconhecimento da sua inabilidade das necessidades já satisfeitas em motivar o comportamento (HAMPTON, 1990).

A Hierarquia das Necessidades Humanas e Meios de Satisfação (MASLOW, 1954):

- Necessidades Fisiológicas: intervalos de descanso, conforto físico, horário de trabalho razoável.
- Segurança: condições seguras de trabalho, remuneração e benefícios, estabilidade no emprego.

- Sociais: amizade dos colegas, interação com os clientes, gerente amigável.
- Estima: responsabilidade por resultados, orgulho e reconhecimento, promoções.
- Auto-realização: trabalho criativo e desafiante, diversidade e autonomia, participação nas decisões.

## **Teorias X e Y**

McGregor (1960) foi outro estudioso que contribuiu de forma significativa para uma melhor compreensão do fenômeno motivacional e da forma pela qual ele ocorre no âmbito das organizações. Ele preocupou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (**Teoria X**), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (**Teoria Y**).

**Teoria X:** é a concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano. Como por exemplo:

- O homem é indolente e preguiçoso por natureza.
- Falta-lhe ambição.
- O homem é egocêntrico.
- Resistente às mudanças.
- Falta de autocontrole e disciplina.

**Teoria Y:** baseia-se em concepções atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana, a saber:

- O homem não tem desprazer em trabalhar.
- As pessoas não são, por sua natureza, passivas ou resistentes às necessidades da empresa.
- As pessoas têm motivação básica e capacidade para assumir responsabilidades.

- O homem aprende não somente a aceitar, mas também a procurar responsabilidade.
- A capacidade de imaginação e de criatividade na solução de problemas empresariais é amplamente – e não escassamente – distribuída entre as pessoas.

McGregor defendeu que cada uma dessas orientações refletia em crenças básicas sobre a natureza do comportamento humano, as quais subseqüentemente influenciariam um gerente a adotar uma abordagem motivacional ao invés de outra.

### **Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (Teoria de Motivação-Higiene)**

A Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg (1966) afirma que o homem apresenta duas categorias de necessidades, interdependentes entre si, e que influenciam o seu comportamento: fatores motivacionais e fatores higiênicos.

- Fatores Motivacionais ou fatores intrínsecos: estão relacionados diretamente ao conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. A motivação, segundo o autor, é baseada nas necessidades de crescimento, e seus benefícios aparecem em um longo período, já que a recompensa final da motivação é o crescimento pessoal. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização.
- Fatores Higiênicos ou Fatores Extrínsecos: abrangem as condições sob as quais os trabalhos são executados. Esses fatores não levam ao aumento da satisfação no trabalho, mas a ausência dos mesmos é capaz de levar à insatisfação. Tem caráter exclusivamente preventivo, destinando-se simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Como exemplo estão os salários, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, os regulamentos internos.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O universo da pesquisa foi constituído por um conjunto de 488 (quatrocentos e oitenta e oito) empresas inscritas, em que desse total foram escolhidas as 150 (cento e cinqüentas) melhores empresas para se trabalhar no Brasil, realizada pelos Jornalistas da editora Abril S/A, publicada em uma das suas publicações anual, Guia Exame-Você S/A na Edição Especial de outubro de 2005.

A pesquisa foi feita baseada na qualidade das relações entre a empresa e os seus funcionários em um universo de 130.000 (cento e trinta mil) questionários respondidos pelos referidos colaboradores dessas empresas pesquisadas. Observa-se que nas melhores organizações fica evidente o orgulho que os funcionários têm de estar na organização, de fazerem o que gostam e de serem respeitados e valorizados primeiro pelo que são, depois pelo que dão retorno. Para medir a veracidade destas informações a pesquisa realizada pela publicação, Exame-Você S/A, avaliou cinco dimensões que definem o ambiente de trabalho: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem.

Dentre as empresas candidatas as 150 (cento e cinqüenta) melhores têm, então sua média final calculada, dando-se 75% de peso para a média de satisfação dos funcionários e 25% de peso para a avaliação das práticas e políticas definidas pela organização.

Os nossos resultados são baseados apenas sobre os fatores motivacionais que a empresa oferece aos seus funcionários como: Remuneração, Benefícios e Treinamento e Desenvolvimento (T & D) em forma de percentual, levando em consideração o peso de 75%. Os editores definiram os aspectos das modalidades para as empresas Pequena, Média e Grande através da sua quantidade de colaboradores, ficando estabelecidas:



- Pequena Empresa = com um total de 01 a 500, perfazendo um total de 63 organizações.
- Média Empresa = com um total de 501 a 1500, perfazendo um total de 42 organizações.
- Grande Empresa = com um total acima de 1501, perfazendo um total de 45 organizações.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

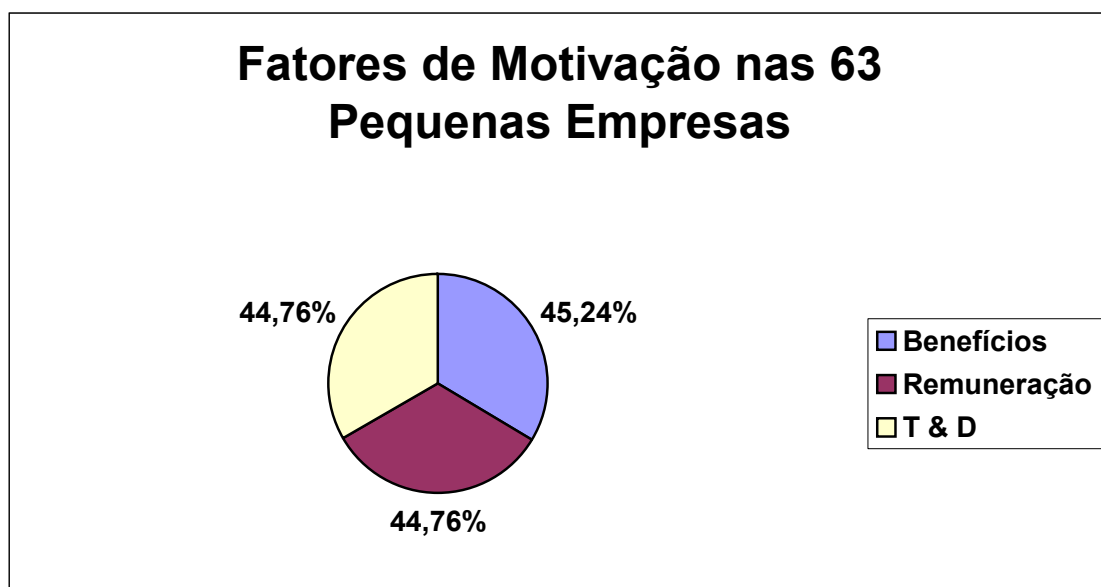


Figura 1 – Comparação entre os Fatores de Motivação nas 63 Pequenas Empresas.

A figura 1 mostra os fatores de motivação encontrados nos resultados finais das 63 Pequenas Empresas. Observa-se que os 3 fatores estão bem equilibrados, demonstrando assim que as Pequenas Organizações hoje em dia procuram satisfazer de maneira ampla incentivos na área de Benefícios, Remuneração e T & D, tendo uma tendência ligeiramente para os Benefícios (45,24%), ao passo que para Remuneração e T & D os percentuais foram os mesmos (44,76%). Nessas empresas os funcionários são mais preocupados com

a carreira e as oportunidades de desenvolvimento, confirmando com os resultados acima.

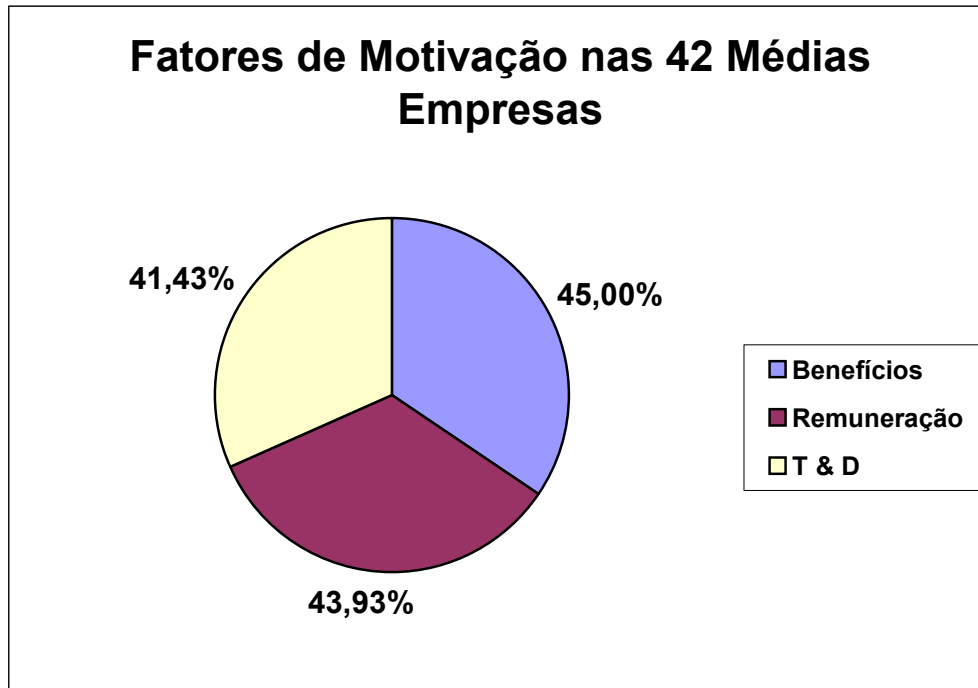


Figura 2 – Comparação entre os Fatores de Motivação nas 42 Médias Empresas.

A figura 2 mostra os fatores de motivação encontrados nos resultados finais das 42 Médias empresas. Observa-se que para estes tipos de organizações há uma prevalência com relação aos Benefícios (45%), seguidos por Remuneração (43,93%) e Treinamento & Desenvolvimento (41,43%), demonstrando assim que as Médias Organizações hoje em dia procuram satisfazer os seus colaboradores na área de Benefícios, em virtude da ampla concorrência de produtos/serviços no mercado. Vale salientar que nestas empresas os funcionários querem oportunidades de crescimento profissional, mas são os que mais questionam Remuneração e Benefícios na hora de permanecerem no emprego.

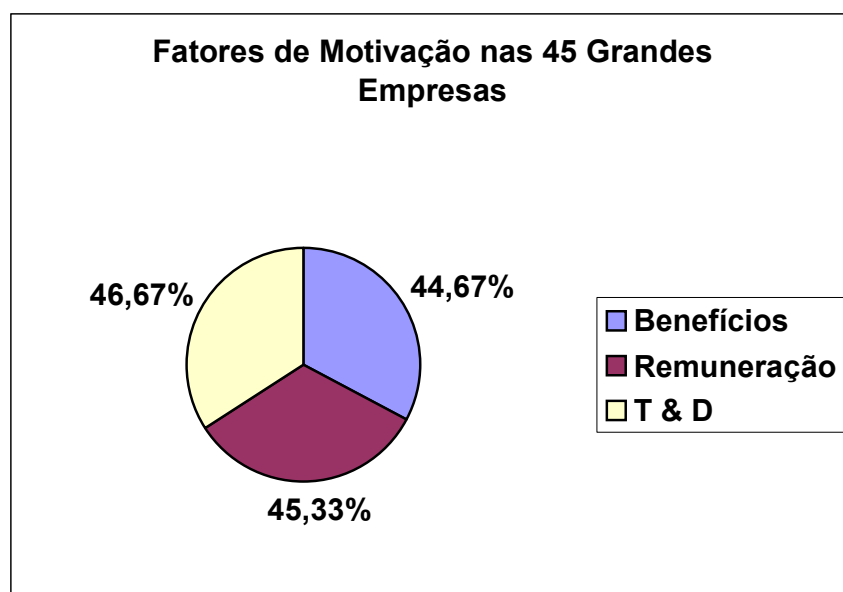


Figura 3 – Comparação entre os Fatores de Motivação nas 45 Grandes Empresas.

A figura 3 mostra os fatores de motivação encontrados nos resultados finais das 45 grandes empresas. Observa-se que para estes tipos de organizações há uma prevalência com relação ao Treinamento & Desenvolvimento (46,67%), seguidos por Remuneração (45,33%) e Benefícios (44,67%), demonstrando assim que as grandes organizações hoje em dia promovem aos seus colaboradores cursos, treinamentos, seminários, workshops e outras atividades com o objetivo de agregar valores ao ser humano.

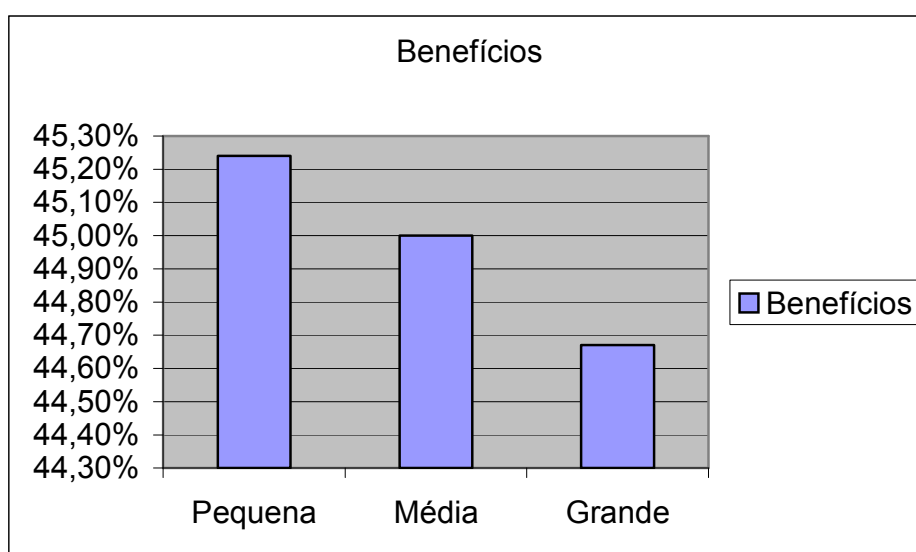


Figura 4 – Comparação do Fator Benefícios nos Tipos de Organizações.

Fazendo uma comparação da evolução do Fator Motivacional Benefícios entre os tipos de organizações percebeu-se pela figura 4 que as Pequenas Empresas investem mais em Benefícios (45,24%), aos seus colaboradores, devido não poderem oferecer boas Remunerações, contrabalanceando com outros Benefícios (planos de saúde, material escolar, creche, auxílio doença, entre outros).

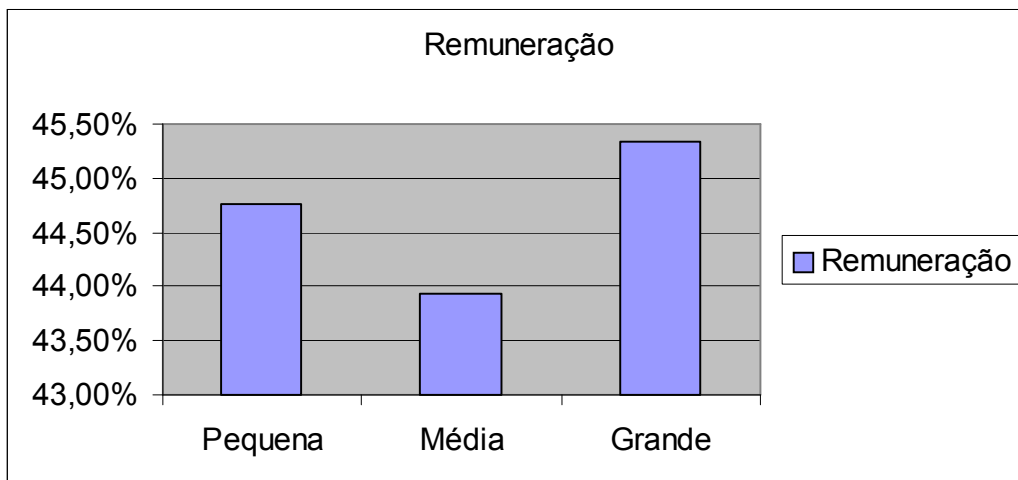


Figura 5 – Comparação do Fator Remuneração nos Tipos de Organizações.

Com relação à comparação da evolução do Fator Motivacional Remuneração entre os tipos de organizações percebeu-se pela figura 5 que as Grandes Empresas têm uma Remuneração bem superior com relação às outras (45,33%). Isto pode ser explicado pelo potencial humano que as mesmas agregam ao seu quadro funcional, uma vez que realizam grandes investimentos no que concerne a Treinamento & Desenvolvimento.

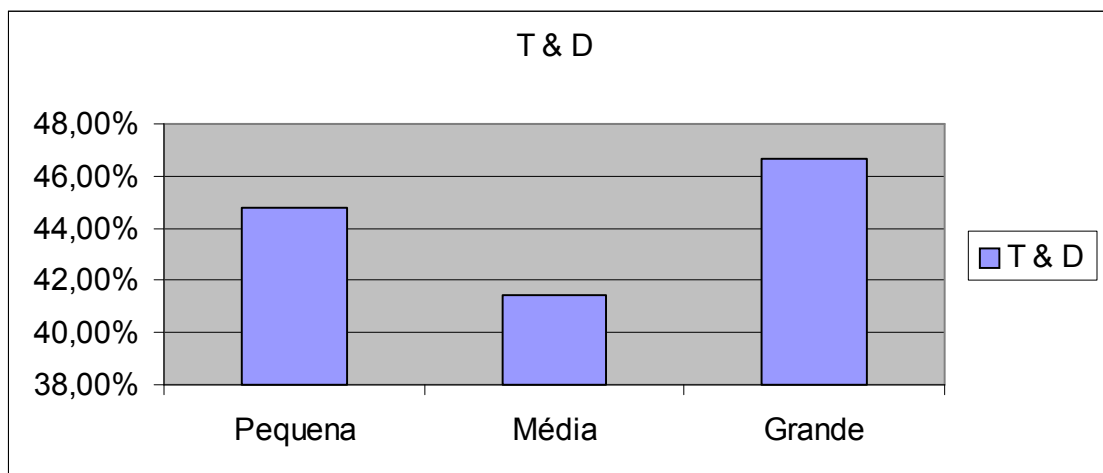


Figura 6 – Comparação do Fator T & D nos Tipos de Organizações.

Com relação aos Programas de Treinamento & Desenvolvimento como Fator Motivacional entre os tipos de organizações notou-se pela figura 6 que as Grandes Empresas investem de maneira satisfatória na evolução profissional dos seus colaboradores com relação às demais (46,67%), devido à forte globalização que influi na evolução do mercado, influenciando na exigência de capacitar os seus executivos e colaboradores.

Com a finalidade de comparar os Fatores Motivacionais entre os tipos de organizações, as figuras 7, 8 e 9 abaixo procuram mostrar diferenças entre as organizações na evolução dos fatores de satisfação motivacional.

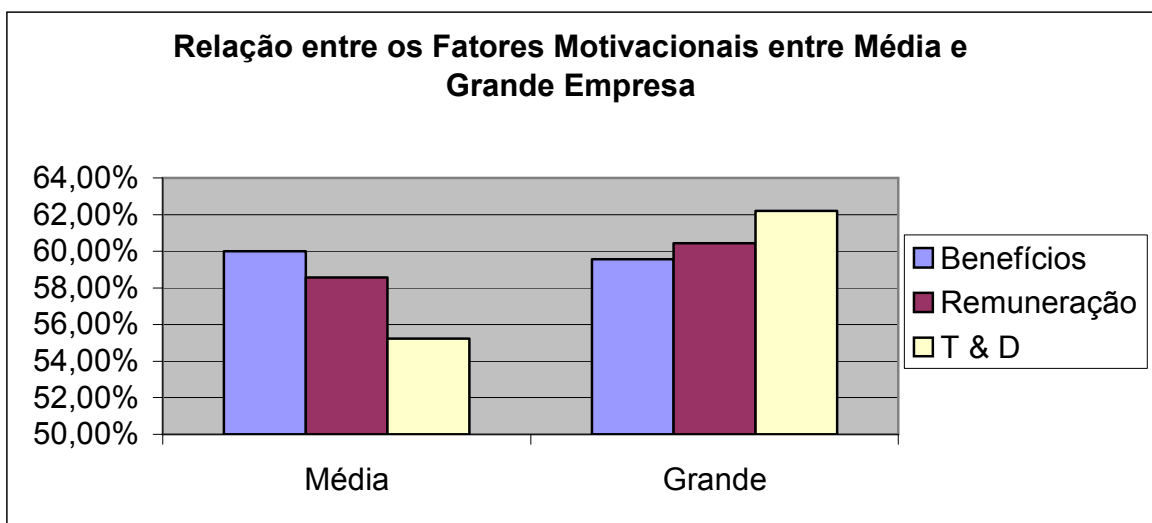


Figura 7 – Relação entre os Fatores Motivacionais entre Média e Grande Empresa.

Quando se compara entre as Médias e Grandes Empresas os fatores motivacionais observa-se uma ligeira predominância dos fatores Remuneração (60,44%) e T & D (62,22%) nas Grandes Empresas e apenas os Benefícios (60,00 %) nas Médias Empresas.

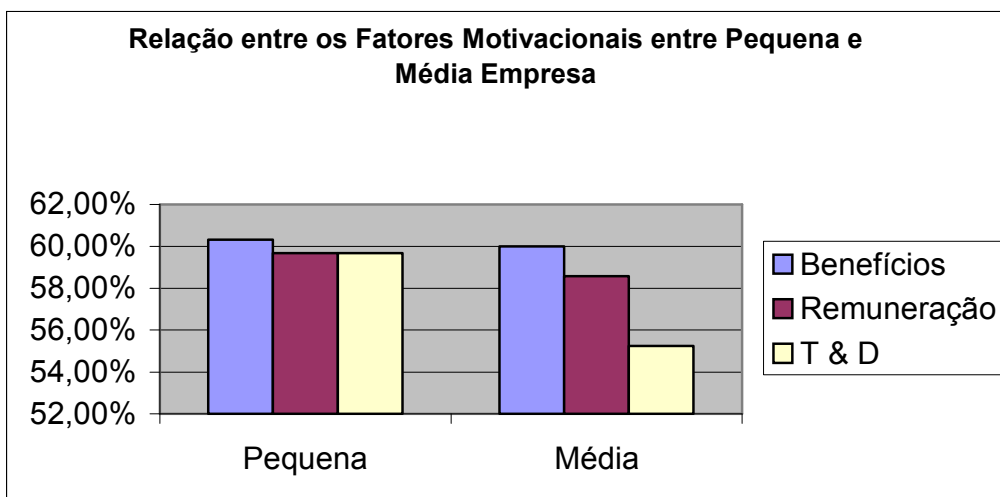


Figura 8 – Relação entre os Fatores Motivacionais entre Pequena e Média Empresa.

Quando se comparam entre as Pequenas e Médias Empresas os fatores motivacionais, observa-se uma predominância dos fatores Benefícios (60,32%), Remuneração (59,68%) e T& D (59,68%) nas Pequenas Empresas, ao passo que nas Médias Empresas o fator Benefícios aparece com 60% pelo fato de estar sempre concorrendo com produtos/serviço no mercado.

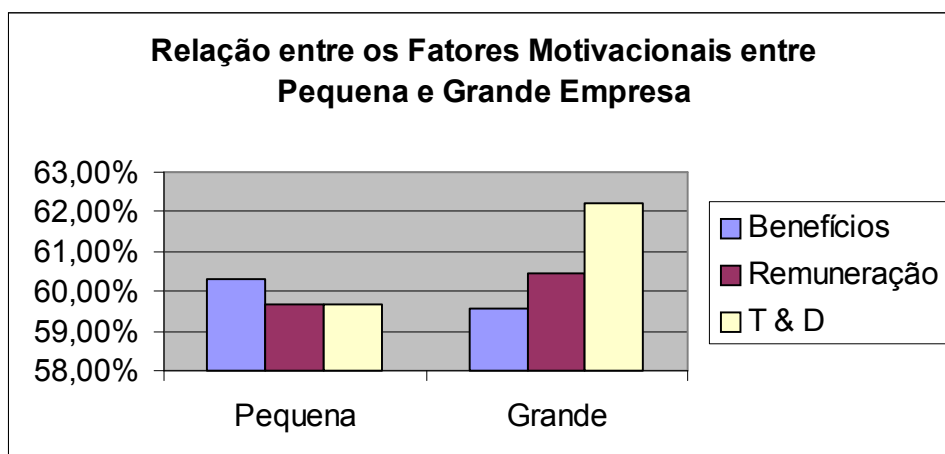


Figura 9 – Relação entre os Fatores Motivacionais entre Pequena e Média Empresa.

Ao se comparar entre as Pequenas e Grandes Empresas os fatores motivacionais, observa-se uma disparidade no fator T& D que passa de 62,22% nas Grandes Empresas, ao passo que nas Pequenas Empresas fica em torno de 59,68%. Este fato se dá pela necessidade de grandes investimentos por parte das Grandes Empresas na reciclagem, aprimoramento de seus colaboradores no sentido de acompanhar a evolução e a competitividade no mercado globalizado.

Os quadros 1, 2 e 3 procuram mostrar as variações reais ocorridas em cada tipo de organização a respeito dos 3 fatores motivacionais estudados.

**Quadro 1 – Variações entre os Fatores Motivacionais nas 45 Grandes Empresas.**

	<b>Variação entre Remuneração x Benefícios</b>	<b>Variação entre T &amp; D x Benefícios</b>	<b>Variação entre T &amp; D x Remuneração</b>
<b>Benefícios</b>	<b>0,66%</b>	-	-
<b>Remuneração</b>	-	-	-
<b>T &amp; D</b>	-	<b>2,00%</b>	<b>1,34%</b>

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da Edição Exame – Você S/A.

Nas 45 Grandes Empresas, como mostrado no quadro 1, a maior variação ocorreu entre T & D versus Benefícios e a menor entre Remuneração e Benefícios, demonstrando assim a maior preocupação e investimento no capital humano.

**Quadro 2 – Variações entre os Fatores Motivacionais nas 42 Médias Empresas.**

	<b>Variação entre Benefícios x Remuneração</b>	<b>Variação entre Benefícios x T &amp; D</b>	<b>Variação entre Remuneração x T &amp; D</b>
<b>Benefícios</b>	-	-	-
<b>Remuneração</b>	<b>1,43%</b>	-	-
<b>T &amp; D</b>	-	<b>4,76%</b>	<b>3,33%</b>

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da Edição Exame – Você S/A.

No quadro 2 observa-se os fatores Motivacionais nas 42 Médias Empresas, onde a maior variação encontrada está entre Benefícios versus T & D (4,76%) e a menor entre Benefícios versus Remuneração (1,43%). Isto comprova que a

preocupação destas organizações está com relação a política de Benefícios com os seus colaboradores, uma vez que a qualificação profissional não seja prioridade pelo elevado custo dos Treinamentos & Desenvolvimentos.

### **Quadro 3 – Variações entre os Fatores Motivacionais nas 63 Pequenas Empresas.**

	<b>Variação entre Benefícios x Remuneração</b>	<b>Variação entre Benefícios x T &amp; D</b>	<b>Variação entre Remuneração x T &amp; D</b>
<b>Benefícios</b>	-	-	-
<b>Remuneração</b>	<b>0,48%</b>	-	-
<b>T &amp; D</b>	-	<b>0,48%</b>	-

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da Edição Exame – Você S/A.

No quadro 3 observa-se os fatores Motivacionais nas 63 Pequenas Empresas, onde se foi verificada a menor variação entre Benefícios versus T & D (0,48%), entre Benefícios versus Remuneração (0,48%) e nenhuma variação entre Remuneração versus T & D. Isto demonstra que as Pequenas Empresas trabalham com uma política neutra, balanceando aos seus colaboradores a mesma prioridade quanto a Benefícios, Remuneração e T & D.

### **CONCLUSÕES**

O artigo apresentado procura retratar a realidade das empresas brasileiras através de uma pesquisa de campo, onde foram distribuídos 196.000 (cento e noventa e seis mil) questionários entre 488 (quatrocentas e oitenta e oito) empresas para ser avaliado seu ambiente de trabalho. Deste universo de questionários foram devolvidos, com respostas através de Correio ou Internet, aproximadamente 130.000 (cento e trinta mil) questionários, do total das empresas pesquisadas. Entre elas, foram destacadas as 150 (cento e cinqüentas) melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Os questionários avaliavam vários aspectos, porém o nosso estudo foi previamente limitado para ser avaliados os aspectos como: Benefícios, Remuneração e Treinamento & Desenvolvimento.



Os 03 (três) fatores estudados neste artigo têm por objetivo determinar o grau de comparação entre eles, medindo qual o fator que mais interfere na relação empregado versus empresa.

Através destas informações teremos condições de observar a correlação entre as empresas estudadas, medindo o grau de preocupação das empresas no momento de reter seu capital humano, vendo por outro lado a necessidade do empregado na real situação que encontra o nosso mercado, neste mundo globalizado.

Faremos uma conclusão destacando os fatores entre as empresas no mesmo nível seja: Pequena, Média e Grande Empresa, procurando mostrar a real situação de nossas Empresas conforme dados pesquisados pelos Jornalistas da editora Abril S/A, para seu periódico Guia Exame-Você S/A, publicada em outubro de 2005.

**Pequena Empresa** = Este grupo é composto por 63 empresas, ficando estabelecido um número de até 500 (quinhentos), funcionários.

- Conforme figura 01 o fator Benefícios apresenta um grau de satisfação de 45,24% superando os demais fatores em uma pequena margem de 0,48%. Com esse percentual, julga-se que os colaboradores das Pequenas Empresas estão preocupados com a carreira e as oportunidades de desenvolvimento profissional, e procurando nos Benefícios um complemento salarial.
- Conforme figura 04 o gráfico procura mostrar o fator Benefícios em comparação com os demais tipos de empresas. Percebe-se que o fator já se destaca dos demais, chegando a um índice de 45,24%. Com esse percentual nota-se que os tipos de Empresas Pequenas não têm condições de oferecer uma boa Remuneração, dessa forma procura fazer um complemento de salário usando os Benefícios.
- Conforme figura 05 o gráfico de comparação do fator Remuneração em relação aos demais tipos de Empresas, percebe-se que houve variações entre os Tipos de Empresas Grande e Média, mas se manteve uma variação muito próxima do fator Benefícios. Isso mostra que as Pequenas Empresas, além de se preocupar com o

bem estar do colaborador, procura manter sua Remuneração próximo da sua real necessidade.

- Conforme figura 06 o gráfico de comparação do fator Treinamento & Desenvolvimento em relação aos demais tipos de empresas, percebe-se também que houve variações entre os Tipos de Empresas Grande e Média, mas manteve uma variação muito próxima dos fatores Benefícios e Remuneração. Isso revela que as Pequenas Empresas, além de se preocupar com o bem estar dos seus colaboradores, procura manter os mesmos Treinados & Desenvolvidos para enfrentar o desafio do mercado tão competitivo.

Assim percebe-se que o Tipo Pequena Empresa está preocupada em manter-se no mercado, procurando de qualquer forma agradar os seus colaboradores, dando-lhe uma maior gama de Benefícios e uma dosagem por igual nos itens que dizem respeito à Remuneração e Treinamento & Desenvolvimento.

De acordo com os resultados obtidos através das análises dos gráficos, pode-se concluir que as Pequenas Empresas enquadram-se dentro das Teorias de Maslow nos itens Necessidades Fisiológicas, Segurança e Sociais e de Herzberg nos Fatores Higiênicos ou Fatores Extrínsecos.

**Média Empresa** = Este grupo é composto por 42 empresas, ficando estabelecido um número de 501 até 1500 (um mil e quinhentos), funcionários.

- Conforme figura 02 o fator Benefícios apresenta um grau de satisfação de 45,00% superando os demais fatores. Com esse percentual, julga-se que os colaboradores dessas Médias Empresas estão preocupados em questionar os Benefícios e a seguir a Remuneração (43,935), deixando seu desenvolvimento profissional (41,43%) em segundo plano.

- O gráfico da figura 04 procura mostrar o fator Benefícios em comparação com os demais tipos de empresas. Observa-se que esse tipo de fator vem predominando na satisfação dos colaboradores, só perdendo para as Grandes empresas. Com um percentual 45,00% nota-se que os tipos de empresas Médias,

não têm condições de oferecer uma boa remuneração, procurando assim fazer um complemento de salário usando os Benefícios.

- O gráfico da figura 05 faz uma comparação do fator Remuneração em relação aos demais tipos de empresas, o qual se percebe que houve variações entre os Tipos de Empresas Grandes e Pequenas, mas manteve uma variação muito próxima do fator Benefícios. Isso mostra que as Médias empresas, além de se preocuparem com o bem estar do colaborador, procuram manter sua Remuneração próximo das suas reais necessidades.
- A análise do gráfico da figura 06 a respeito da comparação do fator Treinamento & Desenvolvimento em relação aos demais tipos de empresas, demonstra que houve variações entre os Tipos de Empresas Grandes e Pequenas, ficando com um índice muito distante da realidade do mercado em relação aos outros tipos de empresas, o qual torna-se muito difícil acompanhar o mercado tão competitivo.

Como mostra as variações nos gráficos, os fatores motivacionais Benefícios, Remuneração nas Médias Empresas estão inseridas na realidade do mercado, enquanto o fator motivacional Treinamento & Desenvolvimento encontra-se fora da preocupação dos seus gestores. O Mercado atual exige que estas empresas invistam mais em qualificação profissional dos seus funcionários, a fim de competir e manter-se no mercado e ao mesmo expandir e reter seu capital humano.

O mesmo comportamento observa-se para as Médias Empresas, com as Teorias de Maslow nos itens Necessidades Fisiológicas, Segurança e Sociais e de Herzberg nos Fatores Higiênicos ou Fatores Extrínsecos.

**Grande Empresa** = Este grupo é composto por 45 empresas, ficando estabelecido um número acima 1501 (um mil e quinhentos e um), funcionários.

- Conforme figura 03 o fator Treinamento & Desenvolvimento apresenta um grau de satisfação de 46,67% superando os demais fatores em pequenas margens desses percentuais. Julga-se assim que os colaboradores das Grandes Empresas estão preocupados com seu Treinamento & Desenvolvimento

Profissional, oferecendo aos seus colaboradores cursos, treinamentos, seminários e workshops e outras atividades que venham agregar valores e oportunidades de crescimento fora do país.

- Conforme figura 04 o gráfico procura mostrar o fator Benefícios em comparação com os demais tipos de empresas. Percebe-se então que esse fator chegou a um índice baixo, prevalecendo as argumentações já descritas nos itens acima, que as empresas grandes procuram, Treinar e Desenvolver seus colaboradores para enfrentar esse mercado tão competitivo.
- De acordo com o gráfico da figura 05 que estabelece a comparação do fator Remuneração em relação aos demais Tipos de Empresas, percebe-se que houve variações entre os Tipos de Empresas Pequena e Média, mantendo a sua Remuneração em alta, levando-se a concluir seu poder de barganha entre as demais.
- Analisando o gráfico da figura 06, que faz uma comparação do fator Treinamento & Desenvolvimento em relação aos demais Tipos de Empresas, percebe-se que para este item houve variações entre essas organizações. No entanto, manteve-se uma tradição já comprovada em relação ao seu poder aquisitivo, onde as empresas desse porte têm como meta manter seus colaboradores. Uma maneira de conservá-los é dando esse tipo de motivação, pois os mesmos vão encontrar mais segurança e satisfação para permanecer na empresa.

Esse fator motivacional destacou-se nesses Tipos de Empresas, por atender uma necessidade primordial dos empresários e dos seus colaboradores.

Pelo lado do colaborador, vemos a necessidade em acompanhar seu crescimento profissional e sua valorização no mercado de trabalho.

Pelo lado das empresas vamos analisar o fator concorrência, qualidades dos seus produtos, perdas na produção, mercado e outros fatores que venham trazer prejuízos para a empresa.

Levando em consideração os dados levantados, conclui-se que os tipos de fatores motivacionais analisados, estão coerentes com as necessidades dos tipos de empresas abordadas, dando a entender que esses fatores vão atender

gradativamente a cada tipo de empresa, sendo que as empresas Pequenas e Médias vão atender à necessidade dos seus colaboradores, conforme seus interesses primários, obedecendo às teorias dos pesquisadores.

Já as Grandes Empresas vão atender às suas necessidades, fornecendo Produtos e Serviços com qualidades. Quanto aos seus colaboradores, já com suas necessidades primárias atendidas vão à busca de aperfeiçoar suas competências e qualidades, dando maior retorno e satisfação a si mesmo e à Empresa.

De acordo com as análises dos resultados obtidos através dos gráficos, pode-se concluir que as Grandes Empresas enquadram-se dentro das Teorias de Maslow nos itens auto-estima e auto-realização e de Herzberg nos Fatores Motivacionais ou Fatores Intrínsecos.

## **REFERÊNCIAS**

- AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos:** uma introdução. São Paulo: Atlas, p. 173, 1980.
- BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. **O comportamento humano na empresa:** uma antologia. 4 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979. 476 p.
- BORGES-ANDRADE, J. E. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento.** Estudos de Psicologia, v. 7 (Número Especial), p. 31-43, 2002.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A.F. **Elementos do comportamento humano.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRAZ, V. **Motivação e suas particularidades.** Disponível em <<http://www.smartrh.com.br/scripts/artigointegra.asp?artigo=4062003>>. Acesso em 02 out. 2005.
- CARVALHO, A. V. **Treinamento de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira, p. 04, 1988.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, p. 222. 1999.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos.** Edição Compacta. São Paulo: Atlas, p.119, 2001.

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

DE MARI, Juliana. **As melhores empresas para você trabalhar em 2005**. Revista Guia Exame –Você S/A. São Paulo. Edição Especial Outubro/2005. 222 p.

HAMPTON, D. **Administração e comportamento organizacional**. São Paulo: Mc-Graw Hill, 1990.

HERZBERG, F. **Work and nature of man**. Cleveland: The Word Publishing Co., 1966.

KOONTZ, H. **Fundamentos da administração**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, p. 57, 1989.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. Nova York: Harper & Row Publishers, 1954.

McGREGOR, D. **The human side of enterprise**. Nova York: Mc-Graw Hill, 1960.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, pp. 347, 348, 357, 2000.

PARK, K.H.; DE BONIS, D.; ABUD, M. R. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

ROBBINS, S. P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson Education, p. 51, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, p. 151, 2004.

ROSE, G. **Motivação**. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindoseuproprionegocio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/motivacao.aspx2005>>. Acesso em 28 set. 2005.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990. 112 p.