

Possibilidades entre Motivação e Produtividade: Um Estudo de Caso no Alto Tietê

Possibilities between Motivation and Productivity: A Case Study in the Upper Tietê

Sergio Silva Braga Junior
Doutor em Administração – UNINOVE
Professor Assistente Doutor no Curso de Administração da UNESP
R. Domingos da Costa Lopes, 780. Jardim Itaipu, Tupã, SP. 17602-496
sergio@tupa.unesp.br

Rafael Rodrigues Santos
Graduado em Administração – UMC
Gerente de Recursos Humanos
Av. Dr. Cândido Xavier de Almeida e Souza, 200. Mogi das Cruzes - SP - 08780-911
rafael_santos90@hotmail.com

Juliana Santos Carvalho
Graduado em Administração – UMC
Consultora de negócios
Av. Dr. Cândido Xavier de Almeida e Souza, 200. Mogi das Cruzes - SP - 08780-911
juju1991s@hotmail.com

Gabriele de Paula Silva
Graduado em Administração – UMC
Empresária do varejo
Av. Dr. Cândido Xavier de Almeida e Souza, 200. Mogi das Cruzes - SP - 08780-911
gabrieledepaula91@gmail.com

Dirceu da Silva
Doutor em Educação – UNICAMP
Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNINOVE
Av. Francisco Matarazzo, 612 - Prédio C - 2 Andar - Água Branca. São Paulo/SP. 05001-100.
dirceuds@gmail.com

Resumo

Norteados pela teoria de Herzberg (LACOMBE, 2005) que estuda fatores higiênicos correspondentes ao ambiente interno da organização, os fatores motivadores no qual, pode estar relacionado à realização, respeito e reconhecimentos, são aspectos intrínsecos as pessoas. Embora não seja possível impor a motivação a determinado ser humano, é possível trabalhar e desenvolver um ambiente propício para agregar e estimular uma satisfação ao indivíduo e o mesmo passar a produzir melhor. O presente artigo tem como objetivo, verificar como a motivação pode abrir possibilidades para o aumento da produtividade. Assim, como objeto de pesquisa foi selecionada uma empresa do Alto Tietê, localizada em Mogi das Cruzes - SP, onde foi aplicada uma escala com 27 itens relacionados a fatores influentes de motivação, ambiente de trabalho, relacionamento, cultura organizacional e interação. Estes fatores foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais com matriz de

Artigo publicado anteriormente nos Anais do II Congresso de Administração, Sociedade e Inovação em 2012.
Artigo submetido em 15 de março de 2013 e aceito em 23 de setembro de 2013 pelo Editor Marcelo Alvaro da Silva Macedo, após *double blind review*.

estimação por mínimos quadrados parciais. A empresa possui 104 funcionários, sendo que, 78 funcionários responderam a pesquisa. Como resultado, foi possível observar que funcionários motivados tendem a criar um ambiente trabalho de qualidade, pois, interagem e se relacionam melhor e dentro da cultura da organização. Estes fatores, como consequência, possibilitam uma melhor produtividade da empresa.

Palavras-chave: Motivação. Fatores influentes. Produtividade. Satisfação.

Abstract

Guided by the theory of Herzberg (Lacombe, 2005) studying hygiene factors corresponding to the internal environment of the organization, in which the motivating factors may be related to achievement, respect and recognition, are intrinsic aspects of people. Although it is not possible to enforce a particular human motivation, you can work and develop an environment conducive to aggregate and stimulate the individual satisfaction and even start producing better. This article aims to verify how motivation can open up possibilities for increasing productivity. Thus, as a research subject was selected a company Upper Tietê, located in Mogi das Cruzes - SP, which was applied a scale with 27 items related to influencing factors of motivation, work environment, relationships, organizational culture and interaction. These factors were analyzed using structural equation modeling matrix estimation by partial least squares. The company has 104 employees, of which, 78 employees responded to the survey. As a result, it was observed that motivated employees tend to create a quality work environment, therefore, interact and relate better and within the culture of the organization. These factors, as a consequence, enable better business productivity.

Keywords: Motivation. Influential factors. Productivity. Satisfaction.

1. Introdução

A motivação é um aspecto de extrema importância no ambiente empresarial, visto que, é o que impulsiona a ação humana. As empresas estão em um cenário de competição acirrada, buscando metas e resultados, a fim de obter lucratividade e se manter no mercado, e para alcançar seus objetivos, precisam de uma equipe de trabalho motivada e satisfeita. (BRUM, 2010). Segundo Lacombe (2005), nenhuma pessoa motiva outra, entretanto, é preciso reconhecer as necessidades e desejos dos funcionários, oferecer condições favoráveis, para então, conseguir atingir determinados resultados.

Ao longo do tempo, tornou-se necessário e imprescindível esta atenção em relação ao comportamento dos funcionários, denominado de público interno, pois os administradores das empresas precisam primeiramente conquistá-los, e após atingir a satisfação dos funcionários, conseguirão êxito nos processos da empresa. Esta satisfação resulta em um bom relacionamento da empresa com o mercado em que atua, visto que, são os funcionários que representam a empresa em negociações com fornecedores e clientes. (BRUM, 2010).

Neste contexto, o trabalho abordou como problema, como a empresa pode motivar seus funcionários para alcançar melhor produtividade? Para resolver o presente problema, como objetivo geral da pesquisa foi estudado como a motivação impacta nos funcionários de forma que melhorem a produtividade através de fatores como ambiente de trabalho, relacionamento, interação e cultura organizacional.

Neste sentido foi realizado um estudo de caso em uma empresa do Alto Tietê, localizada na cidade de Mogi das Cruzes – SP, que por sua vez tem grande preocupação com seus funcionários, e reconhece que para haver o crescimento contínuo do negócio é preciso investir em pessoas e criar um ambiente adequado e de qualidade. Como resultado foi

possível observar que a preocupação da empresa reflete em seus funcionários que, conseguem criar um ambiente trabalho de qualidade, pois, interagem e se relacionam melhor dentro da cultura da organização. Estes fatores, como consequência, possibilitam uma melhor produtividade da empresa.

2. Referencial Teórico

2.1. Motivação nas organizações

Toda organização é constituída por pessoas e dependem delas para alcançar seus objetivos. Conforme Chiavenato (2009, p. 46), “as organizações não funcionam por si mesmas. Elas dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar”.

Na era industrial existiam alguns fatores que predominavam na produção como: capital e mão de obra, entretanto, hoje na era da informação esses fatores não são mais considerados pertinentes, a tendência das organizações bem sucedidas é investir em pessoas, visto que, os fatores críticos de sucesso estão ligados à rapidez de respostas e inovação em produtos e serviços, a forma para alcançar esses objetivos é por meio das pessoas. (CHIAVENATO, 2009).

Ainda de acordo com o autor, a natureza das pessoas pode ser considerada complexa, ao analisarmos que se trata de uma cognição, a maneira pela qual a pessoa interpreta a si própria e o seu meio externo, ou seja, como a pessoa se vê, se sente e percebe o mundo ao seu redor. Dentro da organização, o comportamento das pessoas depende de fatores internos, (características, personalidade, capacidade de aprendizagem, valores, motivação, percepção, atitudes, emoções, perspectivas, etc.), e também de fatores externos (características da organização, recompensa, sistema de punições, fatores sociais, coesão grupal e políticas). Entretanto, cada indivíduo corresponde e interpreta diferentemente as situações, este comportamento decorre de suas cognições pessoais.

Dentre os fatores intrínsecos no ser humano que influenciam em seu comportamento, verifica-se que, a motivação corresponde ao impulso que leva o indivíduo a agir de determinada forma. Essa ação pode ser provocada por um estímulo interno ou externo, são atos guiados pelo que o indivíduo pensa, acredita e prevê. Nenhum comportamento é aleatório, mas sempre orientado e dirigido por algum objetivo. (CHIAVENATO, 2009).

Chiavenato (2009) relata que, existem diferenças individuais, que depende da percepção do estímulo de cada pessoa, o que leva determinada ação em um ser humano pode não provocar a mesma em outro, ou seja, a percepção do estímulo varia. Além dessa variação, pode haver mudanças na motivação no decorrer do tempo, como por exemplo, o que motivava determinada pessoa a realizar uma tarefa pode não estimulá-la após algum tempo. Suas características, personalidades e expectativas são particulares.

No período anterior à Revolução Industrial, a principal maneira de motivar era por intermédio da punição, propiciando assim, um ambiente de trabalho apreensivo. Entretanto, com a Revolução Industrial houve grandes investimentos com objetivos, que visavam à eficiência nos processos produtivos, que por sua vez, exigiam mais retornos por partes dos funcionários, sendo assim, os gestores da época passaram a buscar pessoas mais adequadas para ocupar os cargos e treiná-las, para manterem um método cada vez mais produtivo. (BERGAMINI, 1997).

A autora comenta ainda que, pensando em como manter esse padrão de alta produtividade, a administração das empresas passou a ter um enfoque nos planos salariais que fossem verdadeiros estimuladores, para que o trabalhador maximizasse os ganhos da empresa. Por volta de 1911, os partidários da administração científica esboçado por Taylor, buscavam

atingir níveis de produtividade predeterminados através de melhorias nas linhas de montagens, acreditando que o indivíduo aceitaria determinada função não pelas tarefas atribuídas, mas sim, em função da remuneração correspondente ao cargo.

Os primeiros psicólogos industriais pensavam ter descomplicado a concepção da conduta humana, por acreditarem que a motivação dependia somente da sistemática da remuneração. Todavia, o inesperado ocorreu, após os funcionários perceberem que estavam comprometendo sua estabilidade/segurança no mercado de trabalho, pois estariam recebendo salários maiores, porém, isso requeria um número menor de pessoas para atingir a mesma produtividade. Ou seja, embora a remuneração fosse um fator atraente, a produtividade de cada um aumentava, ocasionando assim uma necessidade menor de funcionários na empresa, gerando então, uma instabilidade quanto ao cargo que ocupavam. (BERGAMINI 1997).

De acordo com Bergamini (1997), Drucker ressalta que, os incentivos econômicos oferecidos nas empresas não se tratavam de um aspecto convincente de motivação, e sim de um direito para o trabalhador. Elton Mayo defende também que, a administração das organizações deveriam buscar estratégias para o reconhecimento e valorização de cada pessoa, além de buscar satisfação das suas necessidades sociais.

Bergamini (1997, p. 23) conceitua, “[...] é forçoso aceitar que diferentes pessoas busquem diferentes objetivos motivacionais ao se engajarem em determinado tipo de trabalho”. Verifica-se então, que se o desafio era descobrir aquilo que deveria se fazer para motivar, muda de sentido e passa-se a perceber que, cada um trás dentro de si alguma forma de atingir suas motivações, e conseqüentemente as empresas adotaram em suas estruturas organizacionais, recursos para que as pessoas não percam sua sinergia organizacional.

Mediante Lacombe (2005), após entrevistas feitas na Western Electric em Hawthorne, ficou explícita que era de extrema importância a motivação dos funcionários, para conseguir bons resultados em relação à produtividade.

Após vários estudos Lacombe (2005) afirma que, para motivar as pessoas é preciso conhecer suas necessidades, desejos e prioridades. O autor conceitua ainda que, o que motiva uns pode não ser válido para outros, pois a motivação não pode ser imposta pelos líderes, cabe aos líderes criar um ambiente propício e com condições para que haja uma motivação inerente a esses subordinados.

Este processo requer esforços contínuos, no qual os líderes necessitam identificar obstáculos que impeçam a motivação no ambiente de trabalho e criem mecanismos que agreguem valor aos funcionários, buscando assim, a sua satisfação em relação ao cargo ocupado.

A motivação pode ser dividida em extrínseca e intrínseca, na qual a extrínseca corresponde ao que vem de fora como por exemplos: salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoais, entre outros, estes fatores fazem com que as pessoas se movimentem para buscá-los, entretanto, não é a presença destes fatores que motiva as pessoas.

Não podemos considerar os fatores extrínsecos como motivadores, pois eles impactam em curto prazo, exemplo disso é um aumento de salário, no qual, o primeiro resultado pode na maioria das vezes ser motivacional, porém, após estar habituado a receber determinada quantia, deparara com uma nova necessidade de aumento. Sendo assim, os fatores extrínsecos são reforçadores de comportamento, no qual têm efeito passageiro. (BERGAMINI, 1997).

Já a motivação denominada intrínseca, corresponde ao que cada pessoa leva em consideração no seu interior. Bergamini (1997, p.104), afirma que, “ela agora é delineada sob forma propulsora cujas verdadeiras origens se acham, na maioria das vezes, especialmente escondidas no interior do indivíduo”. Ou seja, a satisfação ou insatisfação em relação à determinada necessidade faz parte de sentimentos de cada pessoa, logo as organizações são constituídas por pessoas com personalidades diferentes.

Seguindo o raciocínio da mesma autora, a motivação que cada indivíduo tem intrinsecamente, faz com que haja um impulso para a utilização de suas aptidões. No entanto, essa motivação interna pode ser aproveitada no ambiente de trabalho ou ao mesmo tempo bloqueada, dependendo assim, da política organizacional de cada empresa, pois é o desbloqueio dessa força interna que agrega valor para empresa em nível de produtividade.

2.2. Teorias relacionadas à motivação

Campbell (1990) afirma que a motivação é um determinante direto do desempenho. Ainda, Parker e Turner (2002) ressaltam a influência direta que as características individuais exercem sobre o desempenho no trabalho, com destaque para os aspectos motivacionais e cognitivos. As autoras apontam que as pessoas apresentarão melhores desempenhos se o trabalho for significativo para elas (o indivíduo atribuir alto valor de motivação ao trabalho) e satisfazer suas necessidades de crescimento.

Segundo Lima (1996) motivação é um impulso para a satisfação, em geral visando o crescimento e desenvolvimento pessoal e, como consequência o organizacional, o que causa, canaliza e sustenta o comportamento das pessoas, não sendo, porém, a única influência no nível de desempenho daquelas.

Chiavenato (2009), explica que, a motivação do ser humano surge de suas necessidades, e cita como exemplo a teoria de Maslow, que estrutura em sua pirâmide as necessidades mais baixas e chamadas primárias, e no topo as mais sofisticadas e denominadas secundárias, essa estrutura mostra que geralmente quando o ser humano consegue alcançar determinada etapa da pirâmide, passa a ter outras necessidades a serem supridas que por sua vez são motivadoras.

O autor denomina como necessidades primárias: as fisiológicas, que são referentes à sobrevivência da pessoa como: fome, sede, sono e sexo; e a de segurança, no qual, podemos citar proteção contra alguma ameaça, uns dos fatores que se enquadram são: salário, seguro, casa própria e até mesmo o emprego.

Quanto às necessidades secundárias, Maslow denomina as que são afetivo-sociais que correspondem à amizade, família e relacionamento; posteriormente entra a etapa denominada estima que, podemos exemplificar a importância de ser reconhecido, ter prestígio e status; e no topo da pirâmide o autor nomeou a necessidade de auto – realização, no qual, citam aspectos relacionados à realização de tarefas desafiadoras, que envolve o potencial do ser humano. (CHIAVENATO, 2009)

Já Herzberg, entra no contexto das principais teorias relacionadas à motivação, e defende que, existem alguns fatores no ambiente de trabalho que influenciam os funcionários a se motivarem, e estão relacionados primeiramente ao objetivo que desejam alcançar, dedicando-se e esforçando-se, a fim de, atingir alguns fatores necessários para suprir suas necessidades. (LACOMBE, 2005)

Segundo Lacombe (2005), a teoria desenvolvida por Herzberg, define que os fatores motivacionais estão divididos em duas partes, estes são: fatores higiênicos e fatores motivadores.

Os fatores higiênicos estão ligados ao ambiente interno da organização, ou seja, tudo o que rodeia o funcionário como:

- Diretrizes / administração da empresa: estão ligados diretamente a missão, visão e valores da empresa, pois através destes são estabelecidos, objetivos, metas, planejamento, normas, políticas e métodos que a empresa utiliza para alcançar seus objetivos finais.
- Qualidade de supervisão: é importante para que haja um interesse maior, para o cumprimento de tarefas e qualidade nos processos.

- Relações pessoais: são as relações obtidas socialmente dentro da organização, como equipes formadas por líderes com a finalidade de atender as expectativas das metas estabelecidas.
- Condições de trabalho: estão ligados as instalações e o conforto que a empresa oferece aos funcionários como: cadeira, mesa, iluminação adequada, refeitório, lugar para descanso e etc.
- Salário: é uma remuneração obrigatória por parte do empregador correspondente aos serviços prestados pelo empregado.
- Status: alguns funcionários se sentem auto realizados, de acordo com o reconhecimento que a organização o tem, mantendo-se assim, sempre atualizados para atingirem as expectativas da organização.
- Segurança: é o fator no qual a organização visa à segurança dos funcionários por meio de instalações seguras, proporcionando assim, um ambiente de trabalho adequado.

Estes fatores, não influenciam diretamente no comportamento dos funcionários, quando bem seguidos, estabelecidos e supridos deixam de causar insatisfação mediante a organização. Em determinadas situações, o que algumas pessoas julgam totalmente necessárias, para outras são simplesmente fatores que agregam melhores condições de trabalho, e quando ausentes ainda assim, não causam a desistência do emprego.

Já os fatores motivadores, estão intrinsecamente ligados aos deveres e tarefas a serem seguidos, de acordo com o cargo ocupado, tem um efeito mais duradouro de satisfação aumentando a excelência em sua produtividade, são eles:

- Realização profissional: é o que pessoas procuram alcançar ao longo de suas vidas, construindo uma carreira profissional, com a finalidade de suprir suas necessidades.
- Reconhecimento pelos resultados: é o que a organização oferece com a finalidade de reconhecer o bom desenvolvimento do trabalho realizado pelo funcionário.
- Trabalho interessante: é quando o funcionário que ocupa determinado cargo o avalia preponderante para seu próprio autoconhecimento, desenvolvendo assim sua tarefa com mais empenho e satisfação, geralmente dito “a pessoa certa ocupando o lugar certo”.
- Responsabilidade: são obrigações cabíveis a determinada pessoa, a fim de, honrar o que lhe foi estabelecido, responsabilizando-se por seus atos, já que em algumas situações, pessoas dependem de uma decisão ou atitude, para que se dê continuidade aos processos realizados dentro da empresa.
- Perspectivas de promoção: é quando o funcionário trabalha assiduamente, cumprindo todos seus deveres e responsabilidades, com o intuito de receber uma promoção, ou seja, ocupar uma melhor posição ou cargo na empresa.
- Aumento de conhecimento: algumas pessoas procuram sempre se atualizar, com a finalidade de aprimorar seus conhecimentos, almejando comodidade, benefícios e auto realização pessoal, além de agregar experiências.

Estes fatores motivadores estão ligados diretamente à realização, respeito e reconhecimento, pois quando alcançados elevam a satisfação pessoal, e quando ausentes, tornam-se precárias as condições no ambiente de trabalho. (LACOMBE, 2005).

Segundo Vergara (2009), outra teoria relevante a ser considerada é a defendida por McClelland, que procura explicar as motivações dos trabalhadores por meio da satisfação das suas necessidades. Ele argumenta que as necessidades são adquiridas ao longo da vida, à medida que as pessoas interagem socialmente. O autor destaca três principais fatores:

- Poder: que corresponde à posição, influência, o desejo de controlar e decidir;
- Afiliação: representa o relacionamento social;
- Necessidade de realização: que traduz o desejo da pessoa em atingir seus objetivos desafiadores de modo eficiente.

Esse fundamento é semelhante à teoria de Maslow, entretanto, se difere quando McClelland afirma que, as necessidades podem ser aprendidas. (VERGARA, 2009).

Outra teoria relevante para se abordar é a conhecida como teoria da expectativa, na qual, Vroom relaciona desempenho com recompensa, e defende que, o ser humano se esforça para conseguir um alto desempenho embasado na idéia de que será recompensado, como por exemplo: o funcionário somente se estimula a perseguir determinado objetivo visando algo em troca. Como o próprio nome já direciona, essa teoria está ligada ao comportamento que o ser humano tem quando adquire uma expectativa, e se alcançar determinado nível de desempenho, conseguirá atingir uma recompensa satisfatória, atendendo assim, suas metas pessoais. (VERGARA, 2009).

Vergara (2009), ainda aborda o posicionamento de J. Stacy Adams argumentando que, as pessoas criam um nível de motivação quando se comparam com outras pessoas no mesmo ambiente de trabalho e com as tarefas similares. Essa comparação envolve uma avaliação subjetiva que o funcionário faz em relação ao seu esforço e sua recompensa, analisando o desempenho de outros funcionários em hierarquias parecidas.

Essa teoria envolve aspectos como justiça no trabalho e igualdade nas relações. Se um funcionário julga que em seu ambiente de trabalho existe uma relação de injustiça, e constata que, seu nível de produção é maior que os dos outros membros da equipe e sua recompensa semelhante, logo ele se sentira desmotivado, pois o seu esforço não esta sendo reconhecido por parte da empresa.

2.3. Influência dos líderes na motivação

Ressalta-se a importância dos líderes dentro das empresas, visto que, são responsáveis pelos recursos técnicos e orientações de trabalho, motivação de suas equipes, incentivo profissional e social, facilitando sempre o bom relacionamento entre o funcionário e a empresa, ou seja, criando uma troca para a satisfação de ambas as necessidades, fazendo com que, se dediquem às tarefas que lhes foram propostas com maiores esforços, criando um desempenho superior. (VROOM, 2007).

Chiavenato (2005) relata que, os líderes têm influências em diversas situações, buscando alcançar as metas e os objetivos específicos do grupo, destacando três tipos de liderança:

- Autocrática: as decisões são tomadas apenas pelo líder, que define as diretrizes sem a participação do restante do grupo. O líder toma as devidas providências para a realização das tarefas, determina o que cada membro da equipe deve fazer e quem irá auxiliá-lo. Diante desse tipo de liderança, o líder apresenta um comportamento pessoal, e é dominador nos elogios e críticas nas tarefas desempenhadas por cada membro da equipe.
- Liberal: o líder tem uma participação pequena na tomada de decisões, oferece aos membros do grupo liberdade para que tomem decisões grupais ou individuais. Neste caso, a posição do líder é limitada, deixando evidente que, caso necessitem, fornecerá informações se solicitadas.
- Democrática: as tomadas de decisões são estruturadas pelo grupo, que é frequentemente assistido e direcionado pelo líder. O grupo toma as devidas providências por meio de debates, as tarefas ganham novas perspectivas, ou seja, são divididas de acordo com as escolhas do grupo. O líder tende participar

como membro normal do grupo e acaba não se encarregando de muitas tarefas, procurando ser mais objetivo e limita-se aos fatos diante de elogios e críticas.

Com base nessas características de liderança é necessário que haja um alinhamento entre a personalidade do líder e a realidade da organização, alcançando assim êxito em sua liderança.

2.4. Aptidão

São necessários alguns critérios para escolher pessoas para os cargos intrínsecos na empresa, e neste processo requer o funcionário certo no local adequado. Segundo Chiavenato (2010, p. 44), “a adequação de um candidato a um determinado cargo requer as qualificações exatas, nem a mais, nem a menos”. Ou seja, um funcionário com qualificações elevadas dificilmente se adaptaria em um cargo que exigisse pouco de suas competências, assim como um candidato com qualificações inferiores não atenderia as expectativas da empresa.

As pessoas precisam ser aptas ao cargo que ocupam, saber desenvolver as tarefas, ter características correspondentes ao cargo, ao contrário estará com seus objetivos fadados à desmotivação.

Quando há, um alinhamento entre as características das pessoas e ao que exige o cargo, é provável conseguir vantagens para a empresa como: pessoas trabalhando com satisfação, melhor integração com a empresa, melhor nível de produtividade, qualidade e baixa rotatividade de funcionários. (CHIAVENATO, 2010).

2.5. Avaliação de desempenho

Usada como ferramenta de grande importância na gestão de pessoas, a avaliação de desempenho, tem por finalidade analisar o desempenho de cada pessoa visando às atividades que são realizadas, e o seu potencial de desenvolvimento futuro. O desempenho humano corresponde a uma estimativa que embasa as tomadas de decisões dos gestores da empresa, é através da avaliação do desempenho que os gestores decidem por: treinamentos, promoções de cargos, substituições, planos de motivações e até mesmo aconselhamentos.

Desenvolvendo a avaliação de desempenho, podem-se levantar diversos tipos de problemas que estão ocorrendo na organização, como por exemplo, o não aproveitamento de funcionários que possuem um potencial superior ao que necessita determinado cargo.

Com o propósito de motivar o funcionário, ressaltando os seus pontos fortes e fracos, demonstrando o reconhecimento da organização pelo seu trabalho, a avaliação de desempenho, proporciona ao funcionário oportunidades de mudanças para o seu crescimento profissional, que são mensurados e transmitidos por meio de *feedback*. (CHIAVENATO, 2010).

2.6. Satisfação e Endomarketing

De acordo com Minicucci (2001, p. 215), “no trabalho o indivíduo alcança várias formas de satisfação de necessidades. Satisfeitas as necessidades, ou parte delas, o indivíduo começa a ter um relacionamento humano mais efetivo e menos conflitante”.

Os benefícios oferecidos pela empresa têm o objetivo de satisfazer as necessidades dos funcionários, juntamente com o salário que é uma das principais formas de satisfação individual, fazendo com que o funcionário supra suas necessidades pessoais e conseqüentemente trabalhe satisfeito, gerando uma maior produtividade, alcançando seus objetivos sociais e sua realização profissional. Entretanto, assim como o salário, os benefícios também são considerados fatores extrínsecos, e têm estímulos periódicos, ou seja, a tendência é que após determinado tempo, haja uma nova necessidade de mudanças ou inovações nesses aspectos. (BERGAMINI, 1997).

Conforme Jung (2000, p. 68) "...o endomarketing é muito mais uma questão de atitude, envolvendo ações simples que promovem o encantamento"

Neste contexto ressalta-se ainda a importância do endomarketing que segundo Brum (2010), corresponde ao conjunto de ações voltadas para o público interno de uma organização. O objetivo principal de uma gestão que resolve utilizar das ferramentas do endomarketing é criar um clima organizacional positivo por meio de visão, missão, princípios, valores, procedimentos e etc.

A tendência do endomarketing nas empresas é promover a valorização do seu público interno, e conseqüentemente quando um funcionário tem a percepção que a empresa respeita seus valores ele caminha rumo a excelência. A autora explica que, é preciso que o funcionário se sinta necessário para o bom andamento dos objetivos que a organização pretende alcançar.

Sendo assim, as empresas tomaram um posicionamento no qual, passou a ser importante a conquista do público interno (funcionários), para conseguir sucesso com seu público externo (clientes), visto que, para um funcionário transmitir confiança, credibilidade e excelência no atendimento, se faz necessário primeiramente a sua própria satisfação. A partir do momento que a empresa consegue alinhar esse relacionamento empresa, funcionário e cliente, estará destinada a alcançar com êxito suas estratégias, criando no mercado em que atua uma imagem consolidada e positiva.

3. Metodologia da Pesquisa

A presente pesquisa foi realizada de modo exploratório que, segundo Severino (2008, p. 123), "a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto".

Quanto aos meios desta pesquisa, verificou-se que, se trata de uma pesquisa de campo, na qual é abordado um objeto de pesquisa em seu ambiente, e a coleta de dados é feita onde ocorrem os fenômenos. (SEVERINO, 2008).

Além da pesquisa exploratória, também pode ser denominada estudo de caso, que é a pesquisa onde é escolhido um determinado objeto significativamente representativo onde são coletados dados e rigorosamente analisados. (SEVERINO 2008).

Para atingir o objetivo proposto, foi aplicado um questionário com 26 itens com o propósito de medir a percepção dos funcionários no sentido de demonstrar que motivação pode ser um fator que contribui para a melhoria da produtividade. Seguindo a recomendação de Pasquali (2003), a proposta da escala que compõe o instrumento de pesquisa foi enviada para a análise de três especialistas, escolhidos por sua reputação e conhecimento do tema.

A escala foi finalmente estruturada em 26 itens ou assertivas, cuja avaliação consistiu em uma escala, do tipo Likert, com cinco pontos de concordância/discordância. Conforme apresentado no quadro 1, a escala da pesquisa busca compreender fatores distribuídos em dimensões que avaliam Motivação, Ambiente de trabalho, Cultura Organizacional, Interação e Relacionamento no trabalho. As variáveis categorias da pesquisa foram faixa etária, horas trabalhadas por semana, estado civil e quantidade de empresas trabalhadas até o momento.

Neste sentido foram definidas as seguintes hipóteses:

H1: A Motivação é um fator que gera Relacionamento no trabalho.

H2: A Motivação é um fator que contribui para um bom Ambiente de Trabalho.

H3: A Motivação é um fator que contribui para o desenvolvimento da Cultura Organizacional.

H4: A Motivação é um fator que gera Interação no trabalho

Quadro 1 – Itens da escala final utilizados para a pesquisa

Constructo	Questões
Motivação na empresa	P_24 O meu trabalho proporciona a satisfação das minhas necessidades.
	P_26 Me sinto motivado no meu trabalho.
	P_11 Me sinto realizado profissionalmente.
	P_14 Estou satisfeito com o cargo que ocupo.
	P_25 A empresa propõe um clima organizacional positivo buscando a minha valorização.
	P_17 A empresa me oferece uma perspectiva de promoção.
	P_12 A empresa me oferece uma perspectiva de crescimento profissional.
	P_13 Sou reconhecido quando tenho um bom desenvolvimento no trabalho.
	P_22 Meus pontos fracos e fortes são avaliados periodicamente.
	P_23 Recebo feedback (orientação) para me adequar ao meu trabalho.
Ambiente de trabalho	P_8 Os equipamentos de segurança tem boa qualidade.
	P_7 Os equipamentos de segurança oferecidos pela empresa são suficientes.
	P_10 Trabalho em um ambiente seguro.
	P_9 Os equipamentos de segurança são trocados periodicamente.
	P_16 Minhas responsabilidades são bem definidas no meu ambiente de trabalho.
	P_6 As instalações da empresa como: cadeira, mesa, iluminação, refeitório, são adequadas.
Relacionamento no trabalho	P_20 Possuo ampla liberdade para tomada de decisões e meu líder uma pequena participação.
	P_19 As decisões são tomadas apenas pelo líder não levando em consideração a participação do restante da equipe de trabalho.
	P_21 As decisões são criadas de acordo com as escolhas do grupo juntamente com o líder.
	P_4 Tenho uma boa relação com meu supervisor.
	P_18 Adquiro novos conhecimentos com os treinamentos oferecidos pela empresa.
Cultura Organizacional	P_3 As normas e políticas da empresa são passadas de forma clara e objetiva aos funcionários.
	P_2 A empresa fornece condições e meios para que os objetivos e metas fixados sejam realizados.
Interação	P_15 Tenho aptidão e perfil para exercer as tarefas relacionadas ao meu cargo.
	P_5 Tenho uma boa relação com meus colegas de trabalho.
	P_1 Tenho conhecimento da missão, visão e valores fixados pela empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores

Para análise dos dados adotou-se o *software* SPSS 15.0 para os testes de frequência e o *software* SmartPLS 2.0 - M3 (RINGLE, WENDE e WILL, 2005) para a avaliação da modelagem de equações estruturais (SEM).

Como método principal de análise dos dados a SEM foi eleita pelo motivo de esse método permitir a avaliação das relações causais entre constructos e a subsequente teste de hipóteses pela avaliação dos coeficientes de caminho (*path coefficients*).

Também foi usado o modelo de medidas PLS-PM (*Partial Least Square -Path Modeling* ou Mínimos Quadrados Parciais – Modelagem de Caminhos), pois realizado o teste PK de Mardia (JÖRESKOG e SÖBOM, 1993) de aderência à uma distribuição normal multivariada, este se mostrou significativa ($p < 0,001$) e, portanto os dados da matriz das variáveis medidas não respeita a distribuição multivariada desejada.

Os modelos de medidas para o cálculo da SEM, foram aqueles que têm pressupostos de Distribuição Assintótica Livre, isto é, a não necessidade da normalidade multivariada. Mais especificamente três modelos poderiam ser usados: DWLS (*Diagonized Weighted Least Square* ou Mínimos Quadrados Ponderados Diagonalizados), WLS (*Weighted Least Square* ou Mínimos Quadrados Ponderados) e PLS-PM. (JÖRESKOG e SÖBOM, 1993; HAIR et al., 2009). Os dois primeiros necessitam de amostras muito extensas, pelo menos o

Possibilidades entre Motivação e Produtividade: Um Estudo de Caso no Alto Tietê

dobro da obtida nesta pesquisa e assim, foram descartados, restando o PLS-PM como possibilidade adequada para a análise dos dados. O PLS-PM é uma alternativa com qualidade comprovada pela comunidade internacional de pesquisadores em vários campos do saber (RINGLE, WENDE e WILL, 2005) e permite uma maior “plasticidade” na análise dos dados.

4. Perfil da Empresa Objeto da Pesquisa

A empresa objeto da pesquisa faz parte de um grupo de empresas que tem como comprometimento atingir as expectativas e necessidades dos seus futuros e atuais clientes de forma ágil, atenciosa e personalizada. Iniciou suas atividades há 43 anos no mercado, produzindo pequenas peças para uso residencial (pias de cozinha).

Em 2003, acompanhando o desenvolvimento da indústria de máquinas, o grupo decidiu abrir uma empresa no setor metalúrgico, a qual é o objeto do presente estudo. Localizada na cidade de Mogi das Cruzes/SP, passou a produzir peças automotivas em chapas de aço através dos processos de corte a laser e guilhotina, estampagem, dobra, solda e pintura.

Tendo como missão desenvolver e produzir com eficiência, para atingir excelência em seus produtos, e sempre superar as necessidades de seus clientes a fim de buscar a qualidade efetiva de todos os processos, garantindo o bem-estar de seus funcionários. Como visão está o crescimento sustentável de toda a organização e de todos os funcionários, acrescida com valores, agregar ética, transparência e excelência em todos os seus processos sendo eles com os funcionários, fornecedores e clientes.

Considerando esta diretriz, a pesquisa entrevistou 78 funcionários de um total de 104 funcionários de todas as áreas da empresa e a amostra apresentou o seguinte perfil de faixa etária: 62,7% dos funcionários possuem até 34 anos, e somente 37,3% acima de 35 anos, sendo desse último percentual somente 2 funcionários tem acima de 55 anos.

Verificou-se ainda ao levantar as horas trabalhadas que, 73,72 % trabalham 8 horas por dia, e 26,28% ultrapassam 8 horas trabalhadas em sua jornada de trabalho diária.

Ao levantar o estado civil, foi constatado que 60% dos funcionários são casados. Já em relação à rotatividade da carreira profissional de cada funcionário, 79,4% já trabalharam em até 5 empresas diferentes e 16,2% trabalharam em até 8 empresas.

5. Análise da Pesquisa

A partir dos dados obtidos pela pesquisa foi estimado um modelo reflexivo pela Análise Fatorial Confirmatória (SEM), no qual os indicadores são as manifestações do construto. O modelo formado pelos constructos propostos pela escala e seus respectivos itens de formação são apresentados conforme a figura 1.

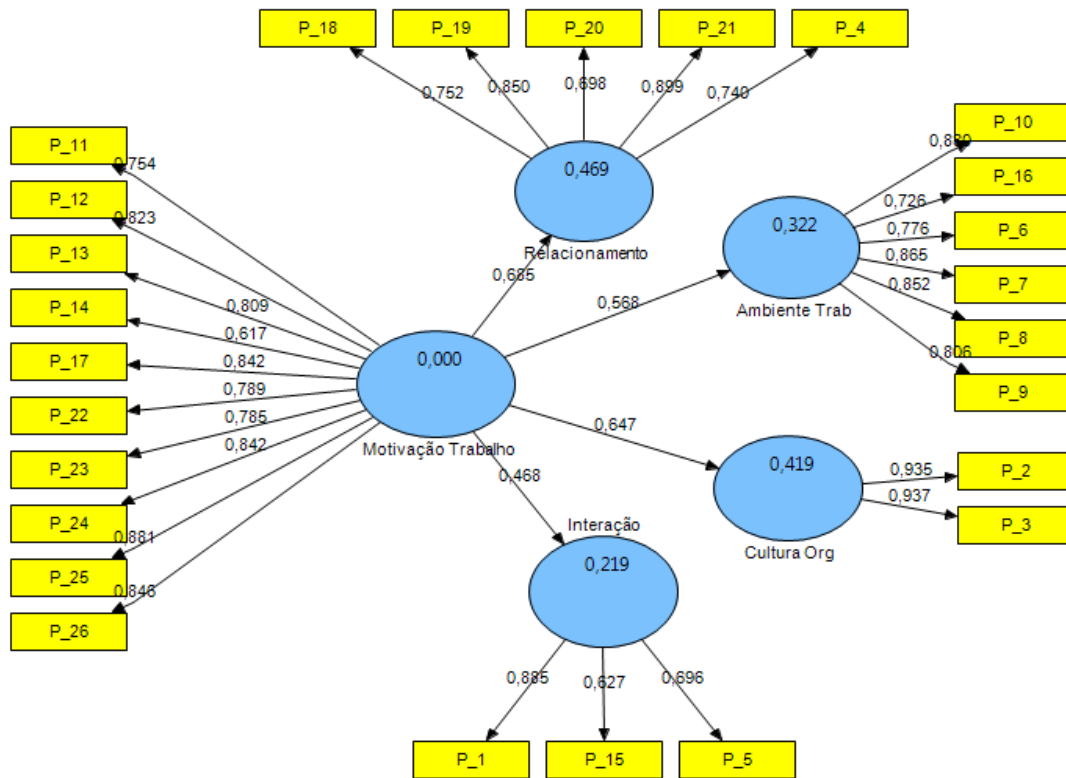


Figura 1 – Modelo proposto na pesquisa

Nota: Todos os coeficientes estruturais se mostraram significantes ($p < 0,001$). Significância estimada através do método de reamostragem (*bootstrap*) com $N=150$ e 1000 repetições (RINGLE, WENDE, WILL, 2005).

Após os ajustes, foram avaliadas as variâncias médias extraídas (AVE), confiabilidade composta, R^2 e Alfa de Cronbach dos constructos (Tabela 1).

Tabela 1 – Critérios de Qualidade dos ajustes do Modelo – Especificação do SEM - Valores da variância média explicada (AVE), confiabilidade composta, R^2 e Alfa de Cronbach dos Constructos

	AVE	Confiabilidade Composta	R^2	Alfa de Cronbach	Comunalidade
Ambiente Trabalho	0,671272	0,924235	0,322368	0,901697	0,671272
Cultura Org.	0,875468	0,933599	0,419168	0,857761	0,875468
Interação	0,553768	0,784606	0,219291	0,635239	0,553767
Motivação Trabalho	0,642974	0,947013	-	0,937445	0,642974
Relacionamento	0,6265	0,892615	0,468705	0,848784	0,6265

Fonte: Dados da Pesquisa

Para avaliação do modelo estrutural o critério essencial é o coeficiente de determinação (R^2). Coeficientes de determinação até 0,19 são considerados fracos, de 0,33 até 0,66 são considerados moderados e acima de 0,67 são considerados substanciais de acordo com (HENSELER, RINGLE e SINKOVICS, 2009). Avaliado os R^2 , constata-se que todos, com exceção do constructo “Interação” que pode ser considerado fraco, todos os outros são considerados moderados. Ainda, os valores das AVEs estão acima daquele entendidos como referenciais ($>0,50$), além dos valores da Confiabilidade Composta e dos Alfas de Cronbach, indicado que o modelo está bem ajustado e apresenta qualidade para ser interpretado.

Dando seqüência, foi analisada a raiz quadrada das AVEs (RMS-AVE) de cada constructo com seus coeficientes de correlação de Pearson para confirmar a validade discriminante dos dados e que são apresentados na tabela 2 (CHIN, 1996). O modelo apresenta validade discriminante quando as RMS-AVE são maiores que os respectivos coeficientes de correlação de Pearson. Observa-se que na Tabela 2 os valores da RMS-AVE são maiores que as correlações, indicando que há validade discriminante do modelo.

Tabela 2 – Comparação dos quadros das AVE's *versus* Correlação dos Constructos

	Ambiente Trabalho	Cultura Org.	Interação	Motivação Trabalho	Relacionamento
Ambiente Trabalho	0,81931*				
Cultura Org.	0,67715	0,93566*			
Interação	0,575616	0,512086	0,74416*		
Motivação Trabalho	0,567775	0,647432	0,468285	0,80186*	
Relacionamento	0,511671	0,595761	0,365251	0,68462	0,79152*

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: *Raiz quadra do AVE

Ainda, para se avaliar a qualidade geral do modelo calculou o indicador GoF (Goodness-of-Fit) que é dado pela média geométrica do R^2 médio e a AVE média (TENENHUAUS et al., 2005, apud BIDO et al., 2011). O valor calculado foi de 0,516, indicado que o modelo foi bem ajustado, pois segundo os autores, valores acima de 0,36 são considerados bons para áreas como as Ciências Sociais.

Uma vez confirmada a qualidade dos ajustes do modelo, pode-se fazer inferências sobre os coeficientes de caminho e sobre os seus valores, já que estando o modelo ajustado, esses valores podem ser usados para se avaliar as hipóteses, conforme a tabela 3.

Tabela 3 – Avaliação das Hipóteses apresentadas na pesquisa

Hipótese	Caminho	Carga	Conclusão
H1	<i>Motivação ==> Relacionamento</i>	0,685	Suportada
H2	<i>Motivação ==> Ambiente de Trabalho</i>	0,568	Suportada
H3	<i>Motivação ==> Cultura Organizacional</i>	0,647	Suportada
H4	<i>Motivação ==> Interação</i>	0,468	Suportada

Fonte: Dados da Pesquisa

6. Considerações Finais

Conforme os dados levantados para a pesquisa deste trabalho, foi possível verificar que a motivação abrange as pessoas de formas e maneiras distintas, pois suas características e percepções diferem umas das outras, levando em consideração que a forma de reagir a determinados estímulos. Em meio a esta postura diferenciada de cada pessoa e a este complexo ambiente organizacional, se faz necessário que as empresas estejam em constante evolução e atualização, para reter e manter os funcionários satisfeitos, a produtividade, o bom desenvolvimento e resultados da organização. (CHIAVENATO, 2005).

Foi constatado que o relacionamento no trabalho é fundamental para a busca da produtividade, pois, neste fundamento é possível se construir credibilidade e confiança, para exercer seu serviço com tomadas de decisões de extrema importância para a organização (LACOMBE, 2005), principalmente se forem analisados os itens que compõem o constructo.

Já o ambiente de trabalho, é de extrema importância para a realização dos objetivos da empresa como um todo, passando mais confiabilidade e segurança para manter a integridade dos funcionários (LACOMBE, 2005).

Quanto ao constructo “Interação”, que buscou avaliar o percentual de relevância para os funcionários referente aos relacionamentos na organização como um todo, verificando o alinhamento entre perfil e cargo ocupado pelos respectivos funcionários, além de verificar a sintonia entre os colegas de trabalho e o conhecimento da missão, visão e valores que predominam na empresa.

Quando a empresa tem uma gestão voltada para a valorização do público interno, se preocupando com a satisfação e motivação dos seus funcionários, ela pode alcançar um melhor nível de produtividade, pois as pessoas trabalham em um ambiente favorável, desenvolvendo assim, todo o seu potencial e pode agregar positivamente no ambiente da empresa.

A partir do momento que a empresa agrega esta valorização e diferencial em seus processos, podem-se gerar ganhos financeiros, pois os funcionários motivados desenvolvem totalmente seu potencial, aumentando o nível de produtividade reduzindo a rotatividade.

Como sugestão para novas pesquisas, conforme dados obtidos pelo presente trabalho, é analisar como a motivação pode agregar na produção e a importância do conjunto de fatores influentes que mais se destacam, e assim, avaliar se gestão da empresa pode desenvolver melhorias e priorizar os aspectos mais relevantes na motivação. Outra sugestão de pesquisa é aplicar em empresas de diferentes setores e comparar seus resultados de forma quantitativa.

Referências

BERGAMINI, C. W.. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BIDO, D.S.; GODOY, A.S.; FERREIRA, J.F; MOREIRA, J. e SCARTEZINI, V.N. **Examinando a relação entre Aprendizado individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira**. REAd – Edição 68,v. 17, n. 1, p. 58-86, 2011.

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z**. 1. ed.São Paulo: Integrare, 2010.

CAMPBELL, J.P. **Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology**. In: DUNNETTE, M.; HOUGH, L. (Org.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto: Consulting Psychology, p. 687-732, 1990.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, I.. **Iniciação à Administração de Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2010.

CHIAVENATO, I.. **Recursos Humanos**. 9. ed. São Paulo: Campus, 2009.

CHIN, W.W. Partial least squares is to Lisrel as principal components analysis is to common factor analysis. **Technology Studies**, v. 2, p. 315-319, 1996.

CHIN, W.W.; MARCOLIN, B.L.; NEWSTED, P.R. partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and choice mail emotion/adoption study. **Proceedings of the Seventeenth International Conference on Information Systems**, 1996.

Possibilidades entre Motivação e Produtividade: Um Estudo de Caso no Alto Tietê

DEVILLIS, R. F. **Scale Development: Theory and Applications**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. e BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 6a. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. **The use of partial least squares path modeling in international marketing**. *Advances in International Marketing*. v. 20, n.1, p. 277-319, 2009

JÖRESKOG, K. e SÖBOM, D. Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language. Lincolnwood: SSI, 1993.

JUNG, A. P. **Endomarketing é questão de attitude**. *Marketing*, São Paulo, n 325, p.68-69, fev. 2000.

LACOMBE, F. J. M.. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA L. M. **Motivação na enfermagem - uma abordagem teórica e uma visão prática da realidade**. *Texto & contexto Enferm*, 1996.

MINICUCCI, A. **Relações Humanas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PARKER, S. K.; TURNER, N. **Work design and individual job performance: Research findings and an agenda for future inquiry**. In S. SONNENTAG (Ed.). *Psychological Management of Individual Performance: A Handbook in the Psychology of Management in Organizations*. John Wiley & Sons: Chichester, UK, p. 69-94, 2002.

RINGLE, C.M.; WENDE, S.; WILL, A. **SmartPLS 2.0 M3 (beta)**. Germany: University of Hamburg, 2005. Disponível em: <<http://www.smartpls.de>>. Acesso em: 18 Nov 2010.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VROON, Vitor H. **Gestão de Pessoas não de Pessoal**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.