

**INCENTIVOS ORGANIZACIONAIS VERSUS UM AUMENTO DA PRODUTIVIDADE E DA AUTO-ESTIMA****ORGANIZATION INCENTIVES VERSUS AN INCREASE IN PRODUCTIVITY AND SELF-ESTEEM.****Nilton Cesar Pasquini**

Químico Industrial, MBA em Gestão e Engenharia de Qualidade, MBA em Gestão de Pessoas e Black Belt – Centro Universitário Salesiano de São Paulo, Campus Maria Auxiliadora, Americana SP. nc.pasqini@ig.com.br

**Resumo**

Este artigo tem como objetivo verificar qual é o principal agente motivador, entre, autonomia, benefícios, elogios ou reconhecimento, interação e salário. Participou 1732 colaboradores do setor têxtil, 119 do *call center*, 237 de confecção de roupa, 65 da química, 250 professores, 291 de usinagem e ferramentaria totalizando 2604 entrevistados. O método utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa foi o descriptivo quanti qualitativo. No primeiro momento, de caráter qualitativo, adotou-se a técnica de incidente crítico, utilizando- se como instrumento de coleta de dados um questionário semi-estruturado com questões abertas e fechadas. Foram realizadas entrevistas com o objetivo de aprofundar a pesquisa sobre o tema de motivação. A escolha da técnica de entrevista decorre do fato dela possibilitar o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas convidadas e o tema discutido, pois a pretensão é de se obter dados empíricos. Por qualquer motivo que o ser humano trabalhe por trás quase sempre esta o dinheiro. É um erro citar que o dinheiro não é um dos principais agentes motivadores. A pesquisa detectou pessoas que não gostam do que fazem mesmo assim se destaca na função, mas continuam fazendo devido o salário ser compensador. Há individuo que troca o emprego por outro de menor valor, desde que não afete sua vida familiar e social.

**Palavra chave:** Incentivos, Motivação, Satisfação no trabalho.

**Summary**

This article aims to determine what is the main motivator, autonomy, benefits, rise or recognition, interation and salary. 1732 employees participated in the textile sector, the call center 199, 237 production of clothing, chemistry 65, 250 teachers, 291machining and tooling total of 2604 respondents. The method used for this research was descriptive qualitative quantity. At first, qualitative, we adopted the

critical incident technique, using as an instrument of data collection a semi-structured questionnaire with open and closed question. Interviews were conducted with the aim of further research on the topic of motivation. The choice of interview technique stems from the fact that it allows the development of a close relationship between the people invited and the subject discussed, because the intention is to obtain empirical data. For some reason that human beings often work behind this money. It is a mistake to mention that money is not a key factor. The survey found people who do not like what they do still stands in the role, but still doing the wages due to be rewarding. There trading individual employment by another of lower value, since it does not affect their family and social life.

Keywords: Incentives, Motivation, Satisfaction at work.

## **Introdução**

A motivação humana é o estudo das determinantes do pensamento e da ação. Ela objetiva estudar “por que” o comportamento é iniciado, persiste e termina como também as escolhas que são feitas. Os cientistas têm formulado teorias gerais que são guiadas por metáforas que tentam representar o que a pessoa é para desenvolver uma explanação científica que examine as questões acima (MOREIRA, 2011).

A motivação no trabalho tem ocupado um lugar de destaque na literatura em ciências sociais por muitos anos. Uma das razões para este destaque e interesse é a crença de que a satisfação no trabalho afeta a produtividade do trabalhador, o absenteísmo e a rotatividade, aumentando assim a eficiência organizacional. Outra razão para este interesse vem da noção de que a satisfação no trabalho pode ter sérias consequências para o bem-estar físico e mental do indivíduo (MOREIRA, 2011). Uma das críticas feitas à teoria das necessidades de Maslow é que, além de não ter sofrido "praticamente nenhuma comprovação que testasse a sua validade na prática" (BERGAMINI, 2006), ela desconsidera o fato de que as necessidades variam de cultura para cultura e de pessoa para pessoa.

Conforme Vergara (2006) algumas culturas, como a japonesa, colocariam as necessidades sociais na base da hierarquia. Por outro lado, é plausível que, por exemplo, algumas pessoas tenham fortes sentimentos de insegurança, a despeito de usufruírem situação financeira que a outros deixaria muito confortáveis. Também é possível que um artista passe horas a fio sem se alimentar, desafiado a completar

sua obra.

Segundo Aguiar (1981, p.143), os indivíduos têm metas ou objetivos e que lutam para atingi-los, ou seja, o próprio objetivo é a motivação que o impele a agir. Kurt Lewin, o teórico que mais contribuiu sobre esse assunto na corrente cognitivista, sugeriu o contrário dos behavioristas: o comportamento humano não é condicionado a situações que este viveu no passado, mas pelos eventos que existem no momento em que o comportamento ocorre (Caravieri e Gera, 2011).

## **Motivação**

A palavra motivar, significa: dar motivo a, causar, expor motivo. E o sinônimo da palavra motivação é: causa, razão, fim e infinito logo a palavra motivação vem da palavra motivo mais o sufixo ação, que quer dizer movimento, atuação ou manifestação de uma força uma energia, um agente (Gomes e Michael, 2007).

Para os behavioristas, que estudam o comportamento como sendo condicionado a estímulos, o homem ou mesmo um animal só emite algum comportamento se ele for recompensado (motivado) por alguma coisa ou alguém. Sem essa motivação ou estímulo, ele não emite comportamento nenhum, pois o que motiva o comportamento são as consequências dos efeitos produzidos pelo comportamento passado do indivíduo, ou seja, a recompensa ou punição recebida (Aguiar, 1981, p. 143).

Freud aborda a motivação relacionando-a com os instintos, que segundo a sua teoria, são as fontes de energia que move o homem. Assim, Freud explicita o determinismo biológico, pois para ele, os instintos (libido) que são herdados determinam o comportamento humano (Aguiar, 1981, p.143). Para Morin (2002), o bom desempenho dos trabalhadores e sua permanência na organização, advêm do sentido que eles percebem em relação ao trabalho. Este sentido do trabalho deve vir ao encontro de seus próprios motivos que tem para executar o trabalho e também de como seus valores são percebidos de forma positiva pela organização. Para que haja esta situação é necessário que a organização molde de forma gradual o comportamento das pessoas para atitudes positivas, perpassando pelos próprios valores de cultura e comportamento organizacional.

A satisfação profissional começou a ser considerada a partir de estudos desenvolvidos no início do século XX, por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), o qual desenvolveu a Escola de Administração Científica, onde focava o aumento da

produtividade por meio da eficiência do trabalho executado pelos operários. Para tanto Taylor procurou métodos que desenvolvessem a capacidade de cada operário para alcançar determinado objetivo, percebendo através disto que poderia recompensar as pessoas pela sua quantidade produzida. (Taylor, 1963) (apud Appio et al 2008).

Schermerhorn (1999) define necessidades como desejos fisiológicos ou psicológicos não-satisfeitos e diz que as teorias da satisfação como motivação usam as necessidades individuais para explicar os comportamentos e atitudes das pessoas no trabalho. Robbins (2000) reforça abordando motivação como um processo de satisfação de necessidades onde estas significam um estado interno que faz com que certos resultados pareçam atraentes. Uma necessidade insatisfeita cria tensão que estimula impulsos dentro do indivíduo. Esses impulsos geram um comportamento de busca para alcançar determinadas metas, que se atingidas, satisfarão a necessidade e resultarão na redução da tensão.

Lima & Lopes (2011) observaram uma insatisfação no suprimento das necessidades fisiológicas e de auto-realização, porém, quando analisado os fatores desmotivacionais, a ênfase concentrou-se no grupo das chamadas necessidades de ordem superior ou de crescimento e reconhecimento, de onde pode-se extrair que a verdadeira desmotivação origina-se da ausência de incentivo ao aspecto desenvolvimento de pessoal e relacionamento entre os profissionais e superiores.

A verdadeira motivação humana é representada por uma necessidade nitidamente de caráter interior e seus determinantes residem no interior de cada pessoa, a personalidade, as predisposições emocionais, a educação, a cultura, as crenças, tudo que interfere no comportamento do homem. A força despendida em cada ação para se alcançar um determinado objetivo, depende do significado e do valor atribuído por ela àquele objetivo (BERGAMINI, 2009).

### **Motivação com base no incentivo financeiro e outras recompensas.**

Um primeiro nome a ser lembrado, aqui, é o de Frederick Winslow Taylor, criador da chamada teoria da administração científica que, em termos de motivação dos trabalhadores, deu ênfase ao ambiente de trabalho e, especialmente, ao dinheiro como fonte principal de incentivo.

O taylorismo trouxe, assim, para a gestão das organizações, o entendimento de que não mais a punição, mas sim fatores tais como a adequada arrumação e organização do local de trabalho e, sobretudo, o incentivo financeiro resultariam em

comportamentos positivos por parte dos empregados. (Bergamini, 1982, p. 19; id., 1997, p. 20).

Dentro do conceito da motivação baseada em incentivo financeiro, considera-se o dinheiro como o principal e maior motivador do comportamento humano no ambiente organizacional (GOMES E QUELHAS, 2003). McGregor (1999, p. 101), cita que o contrato de trabalho, em consonância com esse conceito motivacional, é visto como um acordo em que o empregado aceita ser mandado em troca de recompensas financeiras; e, como o “dinheiro é um meio de satisfazer muitas necessidades”, a gerência o utiliza como um instrumento para obter aceitação de direção e controle.

Hersey & Blanchard (1974, p. 34 e 49), destacam que, em geral, o interesse das pessoas não é pelo dinheiro em si, mas sim pelo que ele representa em termos de possibilidade de satisfação das necessidades, e isto não apenas das fisiológicas, mas das necessidades de todos os níveis.

Esses autores argumentam que, por meio do dinheiro, um indivíduo pode obter determinados bens que lhe possibilitem, por exemplo, participar de um clube (satisfazendo, assim, a necessidades sociais), alcançar determinado status social (que atenda a necessidades de estima), ou, até mesmo, realizar determinados objetivos pessoais que satisfaçam à necessidade de auto-realização (GOMES E QUELHAS, 2003).

O incentivo financeiro, entre as recompensas utilizadas como fatores de motivação extrínseca, parece ser, efetivamente, o fator mais relevante, uma vez que, de acordo com Beer & Walton (In: Harvard Business School Press, 1997, p. 22), em quase todos os estudos sobre a importância relativa da remuneração, esta “aparece consistentemente entre as cinco principais recompensas”(GOMES E QUELHAS, 2003).

## **Metodologia**

O método utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa foi o descritivo quanti qualitativo, porque se desejou fazer uma análise e reconhecimento das características dos fatos ou fenômenos pertinentes ao objeto de trabalho (MARCONI, 1999).

No primeiro momento, de caráter qualitativo, adotou-se a técnica de incidente crítico, utilizando-se como instrumento de coleta de dados um questionário

semi-estruturado com questões abertas e fechadas. A técnica de incidente crítico é um dos métodos mais eficazes para averiguar as perspectivas das pessoas em relação à organização, pois, através dela, obtém-se uma lista de fatores que geram satisfação e insatisfação, os quais viabilizam a análise daqueles que devem, ou não, ser mantidos pela empresa. (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Os dados, coletados pela técnica de incidente critico, passaram pela análise de conteúdo (APPIO et al,2008). Segundo Bardin (1977, p. 38) a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Na análise quantitativa, essas categorizações foram convertidas em variáveis, utilizando a análise em componentes principais (ACP) Em geral, esse procedimento evidencia o relacionamento entre variáveis e atributos não identificado na análise qualitativa (APPIO et al, 2008). De acordo com Hair Jr. et al (2005, p. 388) é uma técnica estatística multivariada que pode sintetizar as informações de um grande número de variáveis em um número muito menor de variáveis ou fatores.

Foi pesquisada cinco empresas têxtil (1732 colaboradores), 10 confecções (237), 4 empresas de usinagem e ferramentaria (291 colaboradores), 2 empresas química (65 colaboradores), 2 empresa de call center (119 colaboradores) e 250 professores de escola pública, totalizando 2694 entrevistados. As empresas fazem parte do Pólo Tecnológico da Indústria Têxtil e de Confecção (Pólo Tec Tex) que abrange as cidades Americana, Hortolândia, Nova Odessa, Santa Barbara D`Oeste e Sumaré. A pesquisa foi realizada de abril a dezembro de 2011.

A pesquisa foi dividida de acordo com a faixa salarial bruta, sendo de R\$800,00 a R\$1.000,00 (A); de R\$1.000,01 a R\$1.400,00 (B); de R\$1.400,01 a R\$2.000,00 (C); de R\$2.000,01 a R\$3.000,00 (E); de R\$3.000,01 a R\$5.000,00 (F); de R\$5.000,01 a R\$8.000,00 (G) e acima de R\$8.000,00 (H).

Foram realizadas entrevistas com o objetivo de aprofundar a pesquisa sobre o tema de motivação. A escolha da técnica de entrevista decorre do fato dela possibilitar o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas convidadas e o tema discutido, pois a pretensão é de se obter dados empíricos. O entrevistador teve como finalidade extrair o máximo de informações, de conhecer as opiniões dos entrevistados, de explorar suas atividades dentro da empresa (RICHARDSON, 2008).

Na pesquisa científica, em que se quer conhecer as características de uma determinada população, é comum se observar apenas uma amostra de seus elementos e, a partir dos resultados dessa amostra, obter valores aproximados, ou estimativas, para as características de interesse (DIEHL; TATIM, 2004).

## **Resultados Têxtil**

Se você achava que o dinheiro era o principal motivador no ambiente de trabalho, depois da leitura deste texto, você deve ter observado que existem outros aspectos mais importantes que o dinheiro, como ter o trabalho reconhecido através de um elogio ou um horário que lhe permita ter mais qualidade de vida. Muitas pessoas ainda acreditam que o dinheiro é o principal motivador, mas pense bem, se fosse assim, como explicar o fato de algumas pessoas deixarem de aceitar muitas vezes uma nova proposta de trabalho, na qual ganhariam mais, financeiramente, e optarem por continuar trabalhando no mesmo local de trabalho? Essas pessoas já perceberam que o dinheiro não é o principal motivador, para elas as condições de trabalho e o clima com colegas e chefes têm mais importância que o fato de ganhar mais em outra empresa (Oliveira, 2011). A afirmação de Oliveira (2011) anterior foi encontrada em quem ganha acima de R\$5000,00, são pessoas que conseguem atender os três itens da base da pirâmide de Maslow (1968) que são fisiológicas, segurança e sociais. Quando sugerida ao grupo F, G e H troca de emprego por outro com clima tenso, ambiente muito competitivo, pouca autonomia por 20% à mais, 21% aceitaram, 40% à mais 85% aceitaram. Em uma empresa têxtil certificada com ISO 9000 e 14000, 6S, PPR, convênio médico, plano odontológico, refeição, SGA, projetos de endomarketing, festa das crianças, festa de final de ano, grêmio recreativo, treinamento, oferecem muito treinamento, onde o colaborador inicia ganhando R\$810,00 depois de três meses passa R\$920,00; sendo o salário mínimo atual R\$622,00, apresentou um *turnover* no ano 2011 de 6%. No processo de desligamento o colaborador responde um questionário, na qual aponta como motivo principal do desligamento o salário seguido por pouca perspectiva de crescimento. Note na tabela 1 que o setor têxtil apresentou maior porcentagem de motivação decorrente do salário.

Maciel e Castro (2009) cita que 43% dos colaboradores de uma empresa têxtil apontaram o benefício como principal item para melhorar o desempenho.

Empresa	Quant	Autonomia	%	Benefícios	%	Elogios	%	Interação	%	Salário	%
Call center	119	0	0	9	7,6	0	0	11	9,2	99	83,2
Confecção	237	2	0,8	0	0	1	0,4 2	2	0,8	232	97,9
Professores	250	23	9,2	15	6,0	0	0	7	2,8	205	82,0
Química	65	1	1,5	13	20,0	44	69, 7	0	0	7	10,8
Têxtil	1732	39	2,3	529	30,5	41	2,3 7	56	3,2	1067	61,6
Usinagem Ferramentaria	291	48	16,5	31	10,7	17	5,8 4	105	36	90	30,9
<b>Total</b>	<b>2694</b>	<b>113</b>	<b>4,2</b>	<b>597</b>	<b>22,2</b>	<b>103</b>	<b>3,8</b>	<b>181</b>	<b>6,7</b>	<b>1700</b>	<b>63,1</b>

Tabela 1. O que mais motiva os colaboradores.

Empresa	Ambiente de trabalho						Relação com gestor					
	Ótimo	%	Bom	%	Ruim	%	Ótimo	%	Bom	%	Rui m	%
Call center	24	20,3	89	75, 0	6	5,0	27	22,7	91	16,4 7	1,0	0,84
Confecção	39	16,5	189	79, 7	9	3,8	26	11,0	193	81,0	18,0	7,59
Professores	17	6,8	169	67, 6	64	25,6	43	17,2	148	59,2	59,0	23,6
Química	5	7,69	35	53, 8	25	38,5	12	19,3	52	83,8 7	1,0	1,54
Têxtil	684	39,5	103 5	60, 0	13	0,75	21	1,21	836	48,0	875	50,5 2
Usinagem Ferramentaria	85	3,09	197	29, 2	9	67,7	133	45,7	149	51,2	9	3,1
<b>Total</b>	<b>854</b>	<b>93,88</b>	<b>171 4</b>	<b>36 5,3</b>	<b>126</b>	<b>141, 4</b>	<b>262</b>	<b>117 ,11</b>	<b>1469</b>	<b>339, 74</b>	<b>963, 0</b>	<b>87,1 9</b>

Tabela 2. Satisfação com ambiente de trabalho e relação com o gestor.

### Confecção

Os entrevistados da confecção 87,3% gostam do que faz, porém 93,2% mudariam de emprego para ganhar a mais 20%. Este fato foi observado em 78,1% dos pertencentes a faixa salarial A, B e C que citaram gostar do que faz. A tabela 1 mostra que 97,9% seriam motivados por aumento salarial. Na tabela 2 nota-se ótimo bem estar em relação ao gestor e ambiente de trabalho.

### Química

Elton Mayo desenvolveu novos estudos sobre a satisfação humana, que revelou a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos, e serviu de ponto de partida para estudos sistemáticos sobre a organização informal, dando origem à escola de relações humanas, a qual surgiu na década de 30. A teoria das relações humanas baseada nos estudos de Mayo defende que a remuneração não é

suficiente para a motivação dos empregados na obtenção de resultados favoráveis para a organização, propondo então que as organizações além da remuneração devem oferecer um ambiente agradável e humano (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Este ambiente foi encontrado na organização do segmento químico, que apresentou o menor índice de motivação salarial 10,8% e o maior de motivação gerada por elogios 67,7% (Tabela 1). Dos entrevistados que responderam elogios, 56,8% esta no grupo G e H, nenhum dos entrevistados desta empresa pertencia ao grupo A, B, e C.

### **Usinagem**

O segmento de usinagem e ferramentaria apresentou comportamento semelhante ao do seguimento químico, onde o fator salário 30,9% o segundo menor índice, e 36% para interação o maior índice (Tabela 1). Os entrevistados apresentaram o perfil salarial idêntico ao químico.

### **Call Center**

De acordo com Gomes & Michael (2007), motivar pessoas, a primeira idéia que nos vem à mente é a de melhores salários, melhores salários também ajudam a motivar, mas nem sempre esse é o fator primordial, o que satisfaz e motiva os funcionários é o reconhecimento e recompensa quando se faz um bom trabalho; ter confiança dos chefes e colegas na empresa; trabalhar num lugar limpo, seguro e confortável; as perspectivas de crescimento na empresa; os benefícios que a empresa oferece como: saúde, educação, bônus salarial, brindes, lazer....A organização de call center pesquisada tem tudo o que cita Gomes & Michael (2007), os colaboradores param uma a três vezes ao dia devido brincadeira surpresa, um dia por mês comemoram o aniversariante do mês com bolo, salgado e refrigerante. No entanto os colaboradores pertencem ao grupo salarial A e o principal agente motivador é salário (83,2). As duas empresas pesquisadas apresentaram em média um *turnover* de 8,2% no ano de 2011.

### **Professores**

Do total de 250 professores respondentes, 89,2% estão insatisfeitos com o seu salário atual na instituição e, independente de classificá-lo como bom, regular ou péssimo, as justificativas foram semelhantes: salário não atende às necessidades pessoais e profissionais o que não se adequa à atual realidade capitalista e, além do

mais, consideram este valor incompatível para as atribuições, carga horária e para um profissional com nível superior. A partir destes dados notou-se que a remuneração, até pelo fato de não se mostrar condizente com a especificidade do trabalho, tem funcionado como fator extrínseco para motivação no trabalho dos professores já que estes a classificam, na sua maioria, inadequada, mas consideram-se motivados por gostar do que fazem (BATISTA et al., 2005). Os professores citaram o salário como principal motivador seguido de gostar do que faz.

Muito se tem escrito com relação à melhoria da qualidade do ensino. A maior parte destes estudos têm avançado nas propostas sem muitas vezes levar em conta as condições de trabalho e a motivação do professor e, portanto, não consideram a dimensão humana do professor dentro as instituições de ensino. Em outras palavras, o professor quase nunca é visto como um ser humano dentro das instituições de ensino (MOREIRA, 2011).

Notou-se que estes profissionais tem maior ou menor motivação de acordo com o tempo de atuação, sendo a fase de ingresso a mais problemática.

## **GERAL**

Em relação à satisfação salarial, nota-se que mais da metade dos participantes está insatisfeita (69,0%) e apontam que não recebem incentivos extras (74,5%), apesar de considerarem estes importantes (97,4%).

A maioria dos entrevistados gosta de trabalhar na empresa em questão (93,6%) e consideram o seu trabalho significativo (89,7%), prazeroso (65,1%), abertura de espaço para o uso da criatividade e originalidade na função (73,7%) em relação a sentir-se seguro e estável na empresa (71,5%).

Os entrevistados consideram o seu relacionamento com seus pares e com seus superiores (92,8%) ótimo ou bom, (5,9%) consideram este relacionamento razoável e apenas (1,3%) citam esse como péssimo em relação aos superiores.

Quando questionado sobre a recompensa preferida por alcançar a meta, 69,9% preferem adicional no salário, 19,71% participação no lucro e 10,69% certificado. Bonafin & Brandalise (2012) encontraram dados semelhantes ao pesquisar uma empresa de acessórios automotivos. O grupo G inteiro esta entre os 10,69% seguida do grupo F, ninguém dos demais grupos indicaram o certificado.

Morin et al. (2007) descrevem, a partir de diversas pesquisas de Morin, os motivos que as pessoas trabalham, são eles: para se relacionar com outras pessoas;

para ter o sentimento de vinculação; para ter algo que fazer e para evitar o tédio e; para ter um objetivo na vida. Fato observado nesta pesquisa entre os aposentados (0,48%) que continuam trabalhando, forante eles, 2611 declararam trabalhar por dinheiro e 70 para ter um objetivo na vida. A opção para ter um objetivo na vida ficou vaga, pois dependendo do objetivo do pesquisado ele vai necessitar de dinheiro e consequentemente quanto mais ganhar mais cedo atinge o objetivo.

Alderfer apud ROBBINS (2000) afirma que existem três grupos de necessidades centrais: existência, relacionamento e crescimento, e não supõe uma hierarquia rígida em que uma necessidade inferior deve estar substancialmente satisfeita para que uma pessoa possa seguir adiante (apud LIMA & LOPES, 2011).

Mayo, citado por Chiavenato (2004, p.116), propôs uma nova teoria da motivação: o ser humano é motivado, não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas.

Segundo Chiavenato (2004), a Administração Científica baseava-se na concepção do *homo economicus*, no qual o homem é motivado somente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho. É possível observar na pesquisa que o homem não é motivado somente pela busca do dinheiro, mas é o fator mais forte.

Appio et al. (2008) constatou-se que o maior grau de satisfação dos colaboradores está relacionado ao fato de trabalharem em uma empresa organizada, que proporciona crescimento profissional e incentiva a formação das pessoas com cursos e treinamentos. Este fato não foi observado na pesquisa, duas organizações do segmento usinagem e ferramentaria não tinha implantado 5S, coleta seletiva, SGA, integração, treinamentos, local de trabalho quente, pouco arejado, não fornece uniforme, chão e paredes muito sujo, no entanto apontaram a interação como fator mais motivante, o salário dos pesquisados está entre os grupos salariais E e F.

A motivação vem de dentro de cada indivíduo, ninguém senão ele próprio pode motivar-se. A motivação surge de uma necessidade que motiva o indivíduo a satisfazê-la Bonafin & Brandalise (2012). Segundo Certo (2003), a motivação é um conjunto psicológico de motivos e causas que faz o indivíduo agir de modo a assegurar a realização de uma meta.

Esse comportamento pode variar mesmo quando se trata de uma única pessoa.

Assim como foi observado na pesquisa, organização que tem excelente benefício, programas interno e salário entre os grupos A e C contém colaboradores menos motivados que as organizações dos demais grupos salariais mesmo oferecendo menos benefícios e condições de trabalho. Pode afirmar que o colaborador de maior faixa salarial se auto-motiva para não perder o emprego, pois será difícil achar outro compatível com o salário.

Conforme Dutra (2002) a remuneração é a forma mais concreta de valorizar uma pessoa, é a contrapartida econômico/financeira do trabalho realizado, traduzindo muitas vezes a importância da pessoa para a empresa, bem como seu status profissional.

Na medida em que se entende que o trabalho não é algo que traz – em si – satisfação e prazer, mas sim algo que se faz somente porque dele se necessita para sobreviver, é natural que se conclua que o trabalhador fará somente o mínimo indispensável para não perder o emprego e que, portanto, para fazê-lo empenhar-se na execução das suas tarefas, tornar-se produtivo, eficiente e eficaz, não há outro caminho a não ser coagi-lo. Entende-se, assim, que a coação – seja por meio da ameaça de punições de ordem física ou psicológica ou de cortes no salário ou, ainda, de demissão – é a forma mais adequada de motivar os empregados para o trabalho. Em outras palavras, a motivação é vista como consequência de uma atmosfera de ameaça e de medo.

Pasquini (2012) atuou na bonificação PPR (programa de participação de resultados) onde deixou de ser pago em dezembro para ser pago trimestralmente com o máximo de 21% do salário, totalizando 82% ao ano. O 7S tinha peso de 40% e os demais 60% era definido pela diretoria. Assim, se o departamento tiver nota 3 (escala de 0 a 3), o colaborador recebe à mais no final de três meses 8,47%, se tiver nota 2 recebe 4,23%, se for menor ou igual à 1 recebe normal, sem a bonificação relacionada ao 7S. Esta regra aumentou a preocupação do colaborador com o programa. Isto reforça que o maior motivador é o dinheiro.

Destaca na tabela 1 e 2 que há uma analogia entre relação com o gestor e ambiente de trabalho, onde o primeiro beneficia o segundo, este fato não foi observado com o setor têxtil.

## **Conclusão**

Por qualquer motivo que o ser humano trabalhe, por trás sempre esta o

dinheiro. Pois é ele que fornece alimentos, moradia, lazer etc. É um erro citar que o dinheiro não é um dos principais agentes motivadores. A pesquisa detectou pessoas que não gostam do que fazem mesmo assim se destaca na função, mas continuam fazendo devido o salário ser compensador. Há individuo que troca o emprego por outro de menor valor, desde que não afete sua vida familiar e social, este tipo de individuo foi encontrado no grupo F e G.

O presente trabalho atingiu seu objetivo, identificando os fatores motivacionais dos colaboradores, bem como os fatores que condizem a cada nível salarial, possibilitando assim uma comparação dos fatores motivacionais desses colaboradores dos diferentes níveis. O trabalho proporciona enorme prazer quando lhe permite comprar coisa que não necessita.

## **Referência**

- AGUIAR, Maria A. F. Psicologia aplicada à administração: uma introdução à psicologia organizacional. São Paulo: Atlas, 1981.
- APPIO, J.; SCHARMACH, A. L. R.; DOMINGUES, M. J. de S. Um estudo da satisfação dos colaboradores de uma empresa de materiais elétricos a partir da análise em componentes principais. RECADM, v. 7, n. 1, 2008.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa, 1977.
- BATISTA, A. A. V.; VIEIRA, M. J.; CARDOSO, N. C. S.; CARVALHO, G. R. P. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. Rev Esc Enferm USP, v. 39, n. 1, 2005.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- BERGAMINI, C. W. O Líder Eficaz. São Paulo: Atlas, 2006.
- BONAFIN, T. C.; BRANDALISE, L. T. Incentivos Organizacionais *Versus* Satisfação dos Funcionários. Disponível em:  
<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/Artigos%20apresentados%20em%20Comunica%E7%F5es/ART%202013%20-%20Incentivos%20Organizacionais%20versus%20satisfac%E7%E3o%20dos%20funcionarios.pdf>. Acessado em 06/01/2012.
- CAMPOS, F. E, ALBUQUERQUE, E. M. As especificidades contemporâneas do trabalho no setor saúde. In: Castro JL, Santana JP, organizadores. Negociação

coletiva do trabalho em saúde. Brasília: OPAS/OMS, Natal: UFRN/NESC; 1998. p. 41-65.

CARAVIERI, D. A. B.; GERA, A. A. S. Motivação na organização: Um aumento da produtividade e da auto-estima e melhora dos relacionamentos dentro de uma industria do setor calçadista da cidade de Franca.

<http://www.facef.br/novo/publicacoes/IIforum/Textos%20IC/Dayane%20e%20Adriana%20Gera.pdf>

DIEHL, A., A.; TATIM, D., C. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. .A motivação no ambiente organizacional. Revista Produção, v. 3, n. 3, 2003.

GOMES, E. D.; MICHEL, M. A motivação de pessoas nas organizações e suas e suas aplicações para obtenção de resultados. Revista Científica de Administração. n. 13, 2007. <http://www.revista.inf.br/adm13/pages/artigos/ADM-edic13-anovii-art05.pdf>

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração. São Paulo: Bookman, 2005.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. Psicologia para administradores de empresas. Tradução: Dante Moreira Leite. São Paulo: EPU; Rio de Janeiro: FNME/MEC, 1974.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIA, E. B.; LOPES, S. R. R. Motivação dos profissionais de enfermagem do Hospital Regional de Mato Grosso do Sul. Disponível em: <http://www.ufms.br/dea/oficial/JORNADA%20PDF/2001/artigos/18.pdf>. Acessado em: 29/12/2001.

MACIEL, R., V.; CASRO, A., C. Avaliação de desempenho: Um estudo de caso na Vingi Têxtil. Revista Administração, v. 3, n. 1, 2009.

Maslow A. Introdução à psicologia do ser. Rio de Janeiro: Eldorado; 1968.

Marconi MA, Lakatos EM. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, análise e interpretação de dados. 4a ed. São Paulo: Atlas; 1999. p. 82-111.

McGREGOR, D. O lado humano da empresa. Tradução: Margarida Maria C. Costa.

3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MOREIRA, H. Investigação da motivação do professor: a dimensão esquecida.

Revista Educação&Tecnologia, 2011.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. Revista Psicologia & Sociedade, v. 19, ed. Esp. 1, p. 47-56, 2007.

OLIVEIRA, A. C. F. Motivação – Curso Técnico em Operações Comerciais.

[http://ftp.comprasnet.se.gov.br/sead/licitacoes/Pregoes2011/PE091/Anexos/Comercio\\_modulo\\_I/psicologia/psicologia\\_14.pdf](http://ftp.comprasnet.se.gov.br/sead/licitacoes/Pregoes2011/PE091/Anexos/Comercio_modulo_I/psicologia/psicologia_14.pdf)

PASQUINI, N. C. Implantação do programa 7S em uma empresa metalúrgica, benefícios e dificuldades. Revista Qualidade Emergente. v. 3, n. 1, 2012.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas. P207- 244, 2008.

ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000. SHERMERHORN, John R. Jr., Administração (tradução). 5a ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. ZEITHAML V. A.; BITNER M. J. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.