

MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO EM UMA CONFECÇÃO DE ACESSÓRIOS DE LINHA NOITE E ARTEFATOS TÊXTEIS DE MURIAÉ-MG

Rafaela Rosa da Silva Pedrosa – MBA em Gestão de Pessoas (UFJF)
Débora V. Ferreira Costa – Mestre em Administração de Empresas e Professora da UFJF
Victor Cláudio Paradela Ferreira – Doutor em Administração e Professor da UFJF
Marcos Paulo do Couto Costa – MBA em Logística Empresarial (UFJF)

RESUMO: O artigo destaca a importância da motivação no desempenho e satisfação dos funcionários, centrando a atenção nos impactos trazidos pelos denominados fatores higiênicos e motivacionais, conforme proposto por Herzberg. Analisa, especificamente, o caso da empresa Chinelos Puff que atua no ramo de confecção de acessórios de linha noite e artefatos têxteis, situada na cidade de Muriaé, no estado de Minas Gerais, Brasil. A pesquisa cujos resultados são aqui apresentados buscou respostas para a seguinte questão central: De que forma os funcionários da empresa estudada têm valorizado os estímulos recebidos relacionados aos seus fatores higiênicos e motivacionais? A busca das respostas a essa questão envolveu, além da revisão da literatura sobre motivação para o trabalho, uma pesquisa de campo com todos os funcionários da empresa, levantando o perfil e a percepção destes acerca dos incentivos oferecidos pela empresa. Concluiu-se, que existem desafios a serem trabalhados pelos gestores. O proprietário-administrador precisa compreender de forma clara a diferença entre os fatores higiênicos e motivacionais para implementar um plano de incentivo formal que atenda os fatores higiênicos revelados na pesquisa e também ofereça incentivos motivacionais. A empresa deve continuar a investir nos incentivos, pois assim garantirá ainda mais um diferencial em relação às demais organizações, atraindo mão de obra e aumentando o nível de motivação, o que pode torná-la mais competitiva no mercado ao aumentar a produtividade do trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: motivação, fatores motivacionais, fatores higiênicos, liderança.

ABSTRACT: The article lectures about the importance of motivation in performance and satisfaction of the employees, focusing attention in the impacts brought by the hygienic and motivational factors, as proposed by Herzberg. It analyses, specifically, the case of the enterprise “Chinelos Puff” that is engaged in the confection night line and textiles, located in the city of Muriaé, in the state of Minas Gerais, Brazil. The research which results are here presented, searched for answers for the following central question: In what ways have the employees of the studied enterprise valued the received stimuli related to their hygiene and motivational factors? The search for the answers to this question, involved a field research with all the employees of the enterprise, aiming the profile and the perception of the ones due to the incentive offered by the enterprise. It was concluded that, there are challenges to be worked by the gestors. The owner-manager needs to understand in a clear way the difference between the hygiene and motivational factors to implementa formal incentive plan which meets the hygiene factors revealed in the research and also offers motivation incentive. The enterprise must continue to invest in the incentives, to assure the differ from other organizations, attracting workforce and increasing the level of motivation, which can make it more competitive in the market to increase work productivity.

KEYWORDS: motivation, motivational factors, hygiene factors, leadership.

1. Introdução

A motivação é inerente ao ser humano e tem influência direta em seu comportamento. Além disso, é um fator que atrai a atenção dos gestores organizacionais, pois, geralmente, funcionários motivados produzem mais e com melhor qualidade. Uma vez que as pessoas não agem pelos mesmos objetivos, é necessário aos gestores fazer com que elas descubram suas próprias necessidades e satisfaçam-nas, encontrando meios para que os indivíduos estejam motivados.

Segundo Robbins (2005), o comportamento organizacional investiga a conduta das pessoas dentro das organizações, o que elas fazem e como isso pode afetar o desempenho das empresas. Esse comportamento depende dos fatores internos às pessoas — que são compostos das características de personalidade, como a capacidade de aprendizagem, percepção do ambiente interno e externo, motivação e valores — e, fatores externos — referentes ao ambiente e às características organizacionais, como punições e ou recompensas. Dentro dos fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas está a motivação humana, que, na verdade, é um assunto complexo, pois muda de acordo com cada indivíduo.

É difícil acreditar que, apesar de muito utilizada e discutida nas organizações, a motivação seja objeto de considerações tão diferentes entre si. Isso indica, não há dúvida, que o interesse pelo assunto é grande. Não há como negar: esse é o tema que há mais de uma década está em grande evidência! (BERGAMINI, 2002, p.111).

Não é fácil descobrir por que as pessoas agem de determinadas maneiras. Isso provavelmente se deve ao fato de que nem sempre cada uma delas faz as mesmas coisas exatamente pelas mesmas razões. Assim, o estudo da motivação humana diz respeito à descoberta do porquê de as pessoas se movimentarem e de qual a fonte de energia que estão usando para tanto.

A motivação é um dos processos que explicam a conduta humana, principalmente no ambiente de trabalho. Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004, p.145) “A premissa é que altos níveis de motivação são capazes de melhorar o desempenho e garantir ganhos de produtividade”.

Em um mundo em constantes mudanças e de grandes exigências, as pessoas têm que estar preparadas para um novo tipo de organização: flexível, imprevisível e de proatividade. O profissional de hoje está cada vez mais inseguro em relação ao seu emprego e tem que aprender a lidar com a instabilidade tanto macro quanto macroestruturais presentes na contemporaneidade. Alguns autores, como Lévy-Leboyer (1994), salienta que pesquisas atuais apontam para uma crise de motivação que afeta indistintamente todas as categorias profissionais.

Com as exigências de um mercado crescentemente competitivo, as empresas cada vez mais procuram por profissionais produtivos, entusiasmados, proativos e que sempre estão comprometidos com os objetivos da organização e buscam entender suas necessidades e como satisfazê-las.

Percebe-se, que os gestores precisam trabalhar cada vez mais para buscarem maneiras para satisfazerem as necessidades de seus funcionários, sendo um trabalho difícil a ser desenvolvimento, por lidar com diferentes pensamentos e interesses e no qual a sociedade procura produzir em grande quantidade e qualidade.

O objeto de estudo da pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados é a empresa Chinelos Puff, atuante do ramo de confecção de acessórios de linha noite e artefatos têxteis, situada na cidade de Muriaé, estado de Minas gerais, Brasil..

O segmento de confecção, especialmente no que tange ao setor operacional, é marcado por atividades repetitivas, em um ambiente no qual trabalham muitas pessoas, cada uma com um perfil diferente, e que por vezes sofrem grande pressão para atingir metas e entregar grandes coleções em determinados períodos. Considerando tais aspectos, verificou-se a

necessidade e o interesse em estudar o comportamento dos trabalhadores diante desse cenário, além de analisar como o proprietário-administrador da empresa analisada trabalha com o aspecto motivacional. Foram investigadas especialmente as práticas adotadas para atrair trabalhadores que atendam aos requisitos da empresa, revelando-se motivados com o seu trabalho, com a equipe, e, principalmente, com a organização a que pertencem.

Nessa empresa, de acordo com a visão do proprietário-administrador, começou-se a trabalhar com fatores motivacionais desde o início das atividades da corporação. Não foi aplicado, todavia, nenhum tipo de pesquisa para verificar se tais fatores são realmente motivacionais, contribuindo para que os funcionários sintam-se satisfeitos e motivados ou se, na verdade, são fatores higiênicos, que, conforme definição clássica proposta por Herzberg (1959) contribuem para apaziguar os funcionários, porém não os motivam. Partindo dessa premissa, buscou-se respostas para a seguinte questão central:

De que forma os funcionários da empresa estudada têm valorizado os estímulos recebidos relacionados aos seus fatores higiênicos e motivacionais?

Além da resposta da questão central, buscou-se também levantar o perfil dos funcionários e a percepção destes acerca dos incentivos oferecidos pela empresa.

A próxima seção trata de alguns conceitos e referenciais sobre o tema motivação e que serviram de base para o desenvolvimento do estudo em questão.

2. Referencial teórico

O referencial teórico deste trabalho tem como intuito descrever e orientar sobre a discussão do tema motivação, enfocando, principalmente, os conceitos e fundamentos nas teorias existentes, a fim de servir de base para análise e interpretação dos dados mediante o estudo de caso.

2.1. Motivação humana: natureza e importância

A motivação está relacionada aos sinônimos de forças psicológicas, desejos, impulsos, necessidades, vontades e intenções, sendo todo impulso que leva as pessoas a agirem e que influenciam o comportamento delas na organização. Dessa forma, nossos motivadores nos fazem agir para atender a uma necessidade.

Segundo Robbins (2005), muitas pessoas entendem que a motivação é um traço pessoal, sendo que alguns têm e outros não. Mas, isto não é verdade. O que se sabe é que a motivação resulta da interação do indivíduo com a situação. As necessidades motivacionais variam de acordo com cada pessoa e podem ser influenciadas por fatores externos, relacionadas ao ambiente e fatores internos, causadas por processos psicológicos e mentais.

As empresas se interessam pela questão da motivação porque querem aprender a conquistar a dedicação de seus funcionários e fazê-los ficarem entusiasmados pelo serviço prestado. Os indivíduos motivados se comprometem com a tarefa até que os seus objetivos sejam atingidos. Ainda de acordo com Robbins (2005, p. 132):

Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. [...]. Os três elementos-chave em nossa definição são intensidade, direção e persistência. Intensidade se refere a quanto esforço a pessoa depende. Este é o elemento a que mais referimos quando falamos em motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização.

Antes da Revolução Industrial, a forma mais frequente usada para motivar os trabalhadores era por meio de punições e ameaças, gerando medo para as pessoas que não alcançassem o solicitado.

Com a Revolução Industrial, grandes investimentos foram realizados para conseguir aumento de eficiência dos procedimentos industriais, acreditando-se que essa forma de tratar

as pessoas proporcionaria compensadores retornos, fazendo com que os empregados utilizassem a totalidade do seu potencial no trabalho. A intenção era maximizar a produção.

Os partidários da Administração Científica, proposta por Taylor, perceberam a importância de se proporcionar conforto físico e segurança no trabalho, acreditando que o atendimento das necessidades básicas seria, juntamente com o oferecimento de salários crescentes, a principal forma de atingir excelentes níveis de produtividade. O foco das ações dos gestores era na forma de dirigir as pessoas, assim as atividades ficaram cada vez mais repetitivas e simples (FERREIRA et al 2009).

As primeiras teorias administrativas revelaram-se muito simplistas, conforme destaca Bergamini (2008):

[...] o conceito motivação parece ter sido simplificado ao extremo. Essa simplificação conduziu a aceitação do seguinte pressuposto: quanto mais se trabalha, mais se produz e quanto mais se produz, mais se ganha e, por conseguinte, maior será a motivação (BERGAMINI, 2008, p. 4).

Taylor achava que apenas utilizando o sistema de recompensa e punição seria suficiente para se trabalhar a motivação, considerando que a única forma de motivação do assalariado é o salário. Quanto mais produziam, mais eram remunerados. Com o passar do tempo, os trabalhadores perceberam ao qual risco que estavam correndo nas organizações as quais pertenciam, pois, em um futuro próximo, um número menor de trabalhadores seria necessário para desenvolver as atividades e, com isto, acabaram por adotar um ritmo de trabalho mais lento com uma menor produtividade.

Outra proposta para se ter trabalhadores motivados, surge com Elton Mayo, líder da famosa experiência conduzida na fábrica Hawthorne da Western Electric, entre 1927 e 1932, que revolucionou o pensamento administrativo, revelando a preponderância dos fatores psicológicos e sociais sobre as questões fisiológicas (MAXIAMIANO, 2005). Ele percebeu a importância de considerar as pessoas em sua totalidade, realizando a interação social, dando ênfase na importância do reconhecimento de como as pessoas eram úteis e importantes (BERGAMINI, 2008).

Percebe-se que novas propostas de pensamento têm surgido para melhor entender o comportamento das pessoas e minimizar as dificuldades enfrentadas pelas empresas em atrair mão de obra e proporcionar condições para que os funcionários desempenhem com entusiasmo suas funções e sintam-se satisfeitos com o trabalho executado. Na próxima seção, apresenta-se e busca-se entender o ciclo motivacional.

2.2. Ciclo Motivacional

A motivação é estimulada por uma razão, um motivo, algo que leva o ser humano a agir em busca de suprir uma necessidade, pessoal ou profissional, que depois de suprida o conduz a busca da satisfação de outra necessidade. Este ciclo permeia por diferentes aspectos na vida do ser humano, e se repete indefinidamente. Raramente, o homem terá um estado de completa satisfação por longo prazo. Quando um desejo é satisfeito, logo vem outro, fazendo tal fenômeno ser conhecido como ciclo motivacional (MASLOW, 1971).

A satisfação das necessidades é passageira e que, a motivação humana é cíclica. O ciclo motivacional relata etapas envolvidas com a satisfação de uma necessidade. O ser humano encontra-se em estado de equilíbrio até o surgimento de um estímulo criador de uma necessidade. Quando surge uma necessidade, esta rompe com o estado de equilíbrio do organismo e gera um estado de tensão, desequilíbrio e desconforto. Neste estado, o indivíduo busca satisfazer a sua necessidade. Satisfeita a sua necessidade, ela deixa de ser motivadora de comportamento e o organismo volta ao estado de equilíbrio, até surgir um novo estímulo.

A frustração é um processo que decorre de uma necessidade não satisfeita, quanto mais intenso for este processo maior será o sentimento de frustração. A frustração pode conduzir as reações comportamentais no ambiente de trabalho, como: desorganização do comportamento, agressividade, reações emocionais, alienação e apatia

Além das necessidades serem satisfeitas e frustradas, elas podem ser também compensadas ou transferidas. Este processo ocorre quando o indivíduo tem uma necessidade impossível de se satisfazer e troca por outra necessidade derivada ou substitutiva, reduzindo ou evitando a frustração (VERGARA, 2007).

2.3. Teorias motivacionais

Para melhor abordar o tema, utilizaremos considerações sobre algumas teorias que alicerçam o trabalho de motivação, destacando a teoria das necessidades Humanas, de Maslow e a teoria dos dois fatores que foi proposta pelo psicólogo Herzberg.

A teoria motivacional de Maslow, sobre a hierarquização das necessidades humanas, foi um indicador marcante, orientando os estudiosos para a pesquisa dos motivadores básicos do comportamento na produtividade. Todas as teorias subsequentes a reconheceram, adaptando-a ou enriquecendo-a. Maslow destacou a forte influência da busca de atendimento das necessidades pessoais com a motivação, representada pelo direcionamento de esforços em prol de algum objetivo. Em decorrência, as organizações precisam reconhecer as necessidades de seus funcionários e procurar estabelecer sistema de recompensa compatíveis (MASLOW, 1971).

A teoria de Maslow enfoca a motivação humana a partir das necessidades sentidas pelos indivíduos baseada na afirmação de que os indivíduos se comportam para suprir suas necessidades mais imediatas (OLIVEIRA, 2010). Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004, p.150) afirmam que “para que este desenvolvimento possa ter livre curso, é preciso que as necessidades inferiores sejam em parte satisfeitas e as necessidades superiores apresentem-se como motivadoras da conduta humana”.

Para Maslow as necessidades são algo interno e inicia-se da base ao topo à medida que são satisfeitas. Maslow classifica os motivos que determinam a motivação através de sua experiência clínica e ao contrário do que é escrito na maioria dos livros, que relatam sua visão, Maslow definiu sete necessidades básicas, e não cinco, as quais muitos estudiosos negligenciam as duas últimas. A seguir, apontam-se as sete necessidades básicas e suas definições:

- necessidades fisiológicas/básicas: fundamentais a sobrevivência humana, são necessidades naturais, impulso;
- necessidade de segurança: satisfeitas as primeiras, o homem passa a considerar as condições que lhe garantam segurança, visam estabilidade, ou seja: proteção contra perigos, ameaças e privações;
- necessidades de pertença e amor: resolvidas as necessidades de segurança, o indivíduo passa a se preocupar em aspirações sociais em relação aos demais indivíduos, aceitação e reconhecimento por parte de outras pessoas e de pertencerem a um grupo. Compreendem o compartilhamento de afeto com pessoas de um círculo de amizade e intimidade;
- necessidade de estima: reconhecimento de seu próprio valor e desejo de ser estimado pelos outros;
- necessidade de autorrealização: correspondem às necessidades humanas mais nobres e elevadas, representam o mais alto grau de motivação por significarem a ânsia do homem em crescer, em se autodesenvolver, em realizar seu

potencial criativo. Estas necessidades, em geral, são pouco satisfeitas, já que as condições de vida levam os homens a concentrarem suas energias nas satisfações das necessidades de segurança e social;

- Necessidades de saber e entender: desejo de entender, de sistematizar, de organizar, de analisar de procurar por relações e significados, de construir um sistema de valores;
- Necessidades estéticas: impulsos a beleza, simetria, simplicidade, a inteireza e a ordem.

Os autores simplificaram o trabalho de Maslow, não citando as últimas duas necessidades, talvez pelo fato que o próprio autor expressa em sua obra:

Nós devemos preservar-nos da fácil tendência a separar estes desejos das necessidades básicas que discutimos acima, isto é, de fazer uma dicotomia marcada entre as necessidades cognitivas e conativas. O desejo de saber e de entender é conativo em si, isto é, possui a característica de conduzir a um objetivo e é uma necessidade da personalidade assim como as necessidades básicas que já discutimos (MASLOW *apud* SAMPAIO, 2004, p. 7).

A teoria de Maslow busca e considera o ser humano em sua totalidade, trabalhando os aspectos biológicos, psicológicos e sociais, sendo que,

Os níveis propostos na hierarquia sucedem-se na ordem dada: somente após sentir que já está sendo atendido em dado nível na hierarquia das necessidades, o indivíduo passa a sentir a necessidade de atendimento do nível imediatamente mais elevado (...) Em qualquer dos níveis dados, a satisfação das necessidades - ou a falta dessa satisfação- tem efeito sobre o indivíduo como um todo, e não sobre algum aspecto isolado de sua personalidade (OLIVEIRA, 2010, p. 220).

Maslow destaca que as pessoas possuem diferentes necessidades de motivação e os gestores têm que ter cuidado com a ideia de que todos se realizam pelo trabalho, com os objetivos organizacionais. Pois, isso pode gerar resistência e indignação por parte dos funcionários, afinal, eles talvez não queiram se autorrealizarem no ambiente de trabalho (SAMPALIO, 2004).

No decorrer da década de 70, Herzberg abriu novas percepções sobre motivação, propondo que existem dois tipos de objetivos motivacionais. Surge assim, a teoria de dois fatores, que descreve os efeitos da estrutura organizacional sobre a motivação humana e seu comportamento. Em suas pesquisas, o autor buscou levantar quais situações ocorridas no trabalho geravam à extrema satisfação ou extrema insatisfação (HERZBERG, 1959).

Em seus resultados verificou-se que os fatores envolvidos na produção da satisfação no trabalho são diferentes dos que levam à insatisfação no trabalho. O autor com as suas observações e reflexões, formulou e publicou a “Teoria de Dois fatores” sobre motivação das pessoas nas empresas. A teoria aborda que as empresas precisam se atentar e cuidar para dois tipos de fatores que exercem influência direta sobre o grau de satisfação ou insatisfação dos indivíduos no trabalho (OLIVEIRA, 2010).

Um destes são os fatores higiênicos, que são externos ao trabalho propriamente dito, são externos às pessoas, envolvendo o ambiente ou entorno em que o trabalho é desenvolvido. Varia da condição de insatisfação a não-insatisfação, tais como política e administração da empresa, estilo de supervisão, no relacionamento com os colegas, recompensas e benefícios recebidos, condições de trabalho, salários, status, segurança. A intenção das empresas ao satisfazerem estes fatores é de prevenir e evitar fontes de insatisfação.

Os fatores relacionados à satisfação, que chamou de motivadores, são fatores internos que se localizam nas pessoas ou nas próprias tarefas, relacionados ao trabalho em si. Oscilam desde a condição de satisfação a não-satisfação. Incluem por exemplo: reconhecimento

recebido, realização pessoal, conteúdo e valor do trabalho, responsabilidade e desenvolvimento.

A importância desta pesquisa deve-se ao fato de permitir que se perceba a diferença dos fatores higiênicos e os fatores que realmente são fontes de satisfação motivacional. Verifica-se com esta teoria que a concentração nos fatores higiênicos, apenas impedirá a insatisfação no trabalho. Para que haja satisfação por parte dos funcionários é necessário incorporar fatores motivadores no trabalho (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Herzberg afirmou com base no resultado da pesquisa que satisfação e insatisfação não são opostas, pelo fato que se associam a grupos diferentes de necessidades, sendo que o autor Oliveira (2010, p. 22) cita que “maximizar a satisfação e minimizar a insatisfação no trabalho são fatores distintos”.

As conclusões geradas na pesquisa fazem sentido e se articulam com a teoria de Maslow. Segundo Cavalcanti *et al.* (2009, p. 94) “as necessidades na base da pirâmide, se em falta, geram desconforto, porém, se atendidas, não mais motivam. As necessidades no topo da pirâmide, por sua vez, se satisfeitas, continuam motivando.” Para que se tenha a satisfação e a não satisfação, as empresas devem trabalhar com os dois fatores, prevenir e reduzir a insatisfação dos funcionários, oferecendo-lhes os fatores higiênicos e aumentando e promovendo a satisfação por meio dos fatores motivacionais. Verifica-se a importância em estudar os efeitos diferentes de diversos reconhecimentos que a empresa pode oferecer aos seus funcionários

Cada autor tem sua importância e contribuição no estudo do comportamento humano nas organizações, sendo que algumas correntes têm mais ênfase, ou melhor, estão de acordo com que este artigo propõe como é o caso das teorias da Hierarquia das Necessidades e a de Dois Fatores.

A próxima seção apresenta o papel do líder na motivação e qual a importância que ele tem no processo motivacional para seus liderados.

2.4. O papel do líder na motivação

O líder tem um papel fundamental no processo de motivação. O líder depende tanto de seus esforços, quanto do desempenho de seus funcionários e principalmente da motivação deles (MOTTA, 2001). Sem motivação os indivíduos não tornam seus pontos fortes em evidência. Por isso, é importante que o líder foque suas ações na motivação de seus liderados, perceba o grau de motivação deles, o comprometimento e a satisfação em trabalharem na empresa. O líder deve saber identificar as diferenças, analisá-las e ter competência para lidar com elas.

Nesse mesmo pensamento, Robbins (2005, p.258) expõe que “No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiam o status quo, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar estas visões”.

Como corolário dessa idéia, pode-se afirmar que os líderes são responsáveis por efetivarem a mudança nas organizações, sendo importante orientar e despertar a motivação das pessoas para o alcance das metas organizacionais. É essencial manter o potencial motivacional de seus funcionários, afinal, a motivação no trabalho somente vai se concretizar quando o trabalho fizer sentido para a vida deles (PINCHOT & PINCHOT, 1997).

De acordo com Bergamini (2003), a motivação nasce das necessidades interiores, o líder não pode motivar seus liderados, mas cabe despertá-la, desenvolvê-la e facilitá-la para que ela se manifeste em cada um. Além disso, deve demonstrar-lhes o significado de seu trabalho, valorizá-los, alocando-os em tarefas adequadas a cada perfil e ou identidade. Um dos papéis do líder é deixar claro as metas e os objetivos organizacionais, oferecer aos

funcionários capacitações para que desenvolvam melhor seu trabalho, disponibilizando recompensas que possam atender às necessidades de cada um.

Os indivíduos devem alinhar os objetivos pessoais com os objetivos profissionais. Para isto, o líder deve proporcionar o exercício da criatividade, estimulando-a no ambiente de trabalho e dar-lhes autonomia para assumir responsabilidades de determinada tarefa, fazendo o uso do *empowerment*, que, segundo Cavalcanti, et. al (2009), é um processo através do qual, o líder compartilha o poder com os funcionários, dando mais autonomia na realização da tarefa, o que aumenta a confiança de cada um em realizar seu trabalho, o que contribui com a empresa, aumentando o nível de interdependência. Para isso, o funcionário deve demonstrar disposição para aceitar responsabilidades e ter competência para realizar a tarefa.

Segundo Gil (2011), os gestores precisam estar atentos à motivação de seus funcionários. Para isso, devem estar aptos a identificar suas necessidades, criar condições para supri-las no próprio ambiente de trabalho, despertando e mantendo a motivação. Algumas recomendações para motivar as pessoas, no ambiente de trabalho, são importantes e devem ser desenvolvidas, tais como: valorizar as pessoas, reconhecer os avanços, encorajar iniciativas, oferecer incentivos, enriquecer as funções, delegar autoridade, fazer avaliações e promover mudanças.

Visto, então, que o líder tem um papel fundamental no processo motivacional. Entende-se que, para se ter uma administração eficiente, o líder deve ser capaz de influenciar seu grupo a fim de que os objetivos organizacionais sejam alcançados e ao mesmo tempo para que os funcionários tenham seus objetivos atingidos.

A próxima seção apresenta o percurso metodológico seguido para se chegar às possíveis respostas ao questionamento central do trabalho.

3. Metodologia

O primeiro tipo de pesquisa empregado neste trabalho é a bibliográfica, amplamente utilizada na construção do referencial teórico, que de acordo com Marconi e Lakatos (1996) auxilia o pesquisador a ampliar seus conhecimentos sobre o assunto a ser investigado. Conforme destaca Koche (1997), o estudo bibliográfico possui as funções de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas acerca de um tema ou problema específico, tornando-se um instrumento indispensável, com o qual se fundamentará a fase seguinte, a pesquisa de campo.

O artigo tem como base uma abordagem predominantemente qualitativa, com o foco nas percepções dos funcionários acerca dos incentivos oferecidos pela empresa e a avaliação dos fatores higiênicos e motivacionais. Conforme Marconi e Lakatos (2008), a pesquisa qualitativa trabalha com dados mais detalhados, resultante da investigação e descreve a complexidade do comportamento humano.

A pesquisa teve como universo todos os funcionários que compõem o quadro produtivo e administrativo da empresa em questão, perfazendo um total de 47 pessoas, dentre elas 41 do setor produtivo e 6 do setor administrativo.

O processo de levantamento dos dados foi dividido em seis fases: entrevista com o proprietário-administrador para verificar a sua visão e levantar informações que fundamentam a pesquisa; preparação do questionário; aplicação do questionário finalizado; tabulação dos dados; avaliação do resultado e sua apresentação ao proprietário-administrador. A partir dos dados recolhidos, um relatório foi elaborado com o intuito de sintetizar as informações e propor mudanças no rol de incentivos oferecidos pela empresa, para que estes se tornem mais coerentes na visão dos funcionários e do proprietário-administrador e também apresentar aos funcionários os resultados.

Partindo das características do estudo, optou-se pelo método de abordagem dedutivo, no qual o pensamento parte de fatos gerais para se chegar à conclusão do particular. Segundo

Ruiz (2006, p.138), o método dedutivo é “quando, a partir de enunciados mais gerais dispostos ordenadamente como premissas de um raciocínio, chega a uma conclusão particular ou menos geral”. Este método é cabível neste estudo, por partir de teorias conhecidas (fatores higiênicos e motivacionais estudados), o que causam verdades particulares contidas em verdades universais.

Decorrida a fase de identificação das fontes bibliográficas acerca dos assuntos em estudo e visando conhecer e identificar as principais contribuições teóricas existentes, a pesquisa assume caráter descritivo, uma vez que, expõe característica de uma dada população. De acordo com Gil (2002) o tipo de pesquisa é classificado mediante aos seus objetivos gerais. A pesquisa descritiva que, tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população, a qual levanta dados do grupo de funcionários e utiliza de técnicas padronizadas na coleta de dados para verificar e analisar a percepção deles no assunto estudado.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se uma pesquisa de campo por meio de um questionário misto, contendo, portanto, perguntas fechadas e uma questão aberta. A pesquisa foi realizada pela própria autora e ocorreu no mês de setembro de 2012. Os questionários foram aplicados e respondidos manualmente. Com as questões fechadas, buscou-se verificar, no universo estudado, a correlação entre a percepção dos funcionários e as teorias apresentadas. Com a questão aberta, buscou-se avaliar a coerência sobre o que os funcionários sugerem para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar, discursando livremente sobre o assunto.

Após tabuladas as questões e realizado o trabalho, os resultados serão apresentados para os funcionários da empresa, por solicitação deles próprios e também para o proprietário-administrador.

4. Caracterização da organização

A empresa Chinelos Puff foi fundada em 1993 na cidade de Muriaé, no estado de Minas Gerais, Brasil. Na época, o proprietário-administrador Adão Carlos Rúbio iniciou a fabricação de chinelos em sua própria residência, com apenas uma funcionária interna e uma costureira de facção.

Em meados de 1998, a empresa já tinha sede própria e contava com um número maior de funcionários. Em 2000, lançou seu primeiro catálogo, divulgando seus produtos e a marca. O proprietário investiu capital na empresa, adquiriu maquinários, informatizou-se toda empresa, estabeleceu parceria com grandes fornecedores do país. “A marca, o nome, a beleza, o conforto dos produtos, a forma de fazer e acontecer foram se firmando e espalhando aos quatro cantos do Brasil”, afirma o proprietário-administrador. E no ano 2005, a empresa lançou a linha de roupões e em 2007 lançou a linha de pijamas, alcançando, por fim, o mix completo de produtos voltados para a linha íntima noite.

No final de 2012, a empresa já contava com 28 representantes em todo o país, 47 funcionários internos, além de 12 terceirizadas exclusivas, todas elas ex-funcionárias da empresa. Atua em todas as cidades das regiões Sudeste e Sul do Brasil e algumas outras cidades das demais regiões do país, com clientes pulverizados e pequenos (boutiques). Os produtos fabricados englobam artefatos têxteis, sendo chinelos diferenciados, como pantufas, e confecção de linha noite, como roupas íntimas, roupões e pijamas para ambos os sexos.

De acordo com o proprietário-administrador, “clientes, fornecedores, funcionários, parceiros e amigos, não são meros coadjuvantes. Todos são igualmente importantes. A empresa conta com sua confiança, seu trabalho e parceria”.

Funcionando há dezenove anos, a atual missão da empresa é definida como: “Encantar nossos clientes ao oferecer-lhes chinelos de quarto, pijamas, roupões e demais produtos da linha noite e proporcionar beleza e conforto nas melhores horas de suas vidas”.

Sua visão é: “Ser referência em: Gestão participativa, atendimento ao cliente e conquistar e manter liderança em nosso segmento”. Para isso, prima pelos valores que se baseiam na inovação, integridade, respeito à iniciativa e ao crescimento pessoal; incentivo à criatividade, qualidade e confiabilidade.

Para que a visão possa se realizar, incluindo uma política de gestão participativa em conjunto com os valores da empresa, a direção declara que se preocupa em tomar decisões e implantar ações que visam tanto a sua preocupação com os clientes quanto o bem-estar e a motivação dos funcionários.

4.1. A motivação dos funcionários na percepção do proprietário-administrador

O proprietário-administrador afirma que, desde a criação da empresa, teve a preocupação com o bem estar e satisfação das pessoas. No decorrer dos anos, a empresa ficou conhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar na cidade, conquistando prêmios de renomadas instituições pelo trabalho desenvolvido quanto às boas práticas, na qual os funcionários são bem servidos e representam o recurso principal da empresa.

Na entrevista com o proprietário-administrador, ele relatou o que faz para ver as pessoas satisfeitas em trabalharem na empresa e quais fatores utilizam em sua visão para despertar a motivação em seus funcionários, proporcionando com que eles identifiquem o que os motivam.

Segundo o proprietário-administrador, ele sempre está ciente de tudo o que acontece na empresa, dando total liberdade aos funcionários para procurá-lo, esclarecer dúvidas, solicitar ajuda, ou seja, para o que precisarem. Ele é acessível aos funcionários, não tendo barreiras de comunicação na hierarquia de poderes e o *feedback* sempre acontece. “Uma boa comunicação entre o líder e os liderados é extremamente importante para o desenvolvimento da empresa. Considero excelente a forma de comunicação aqui na empresa. O líder exerce um papel importante na empresa. O contato direto e diário é essencial”, relata o gestor.

Ainda na visão do proprietário-administrador, os funcionários estão satisfeitos com aquilo que é proposto na forma de trabalho pela empresa. Como o serviço de confecções é visto como um ambiente operacional e na maioria das vezes é desgastante, a empresa procura criar um ambiente harmônico e familiar. A maioria dos funcionários é composta por mulheres, um cenário decorrente da reivindicação feita pelas próprias funcionárias que solicitaram a presença maior de mulheres no ambiente de trabalho para terem mais liberdade, assim, nos setores de serviço mais pesados trabalham homens.

As condições físicas que a empresa oferece, como: barulho, ergonomia dos equipamentos, temperatura, entre outros, são satisfatórios, segundo o proprietário-administrador. O ambiente é ventilado e adequado. Há um refeitório, no qual os funcionários lancham e almoçam. Os funcionários trabalham melhor quando há um ambiente agradável, em que entendem perfeitamente as responsabilidades de suas atividades e o porquê realizá-las. Ainda de acordo com o proprietário-administrador, o salário pago aos funcionários está acima da média da classe dos trabalhadores de confecção..

A empresa proporciona aos funcionários uma progressão de cargos que depende do esforço e desempenho de cada um. Os funcionários podem e devem expor suas opiniões e ideias que possam ser úteis para melhorar o ambiente de trabalho e o desenvolvimento da organização.

A empresa, desde o início de suas atividades, se preocupa com a motivação de seus funcionários, preza pela união do grupo, trabalhando a seu favor e alcançando os objetivos traçados pela organização, além de satisfazer os objetivos pessoais dos funcionários o que também pode atrair mão de obra qualificada. O proprietário-administrador busca conhecer seus subordinados, e na sua visão, os incentivos oferecidos são fatores motivacionais e satisfatórios. O mix de incentivos trabalhados pela empresa é composto por educação

corporativa - treinamentos e palestras motivacionais - ; ginástica laboral, amplo refeitório, vale transporte, plano de saúde, custeio em parte das refeições; confraternizações/lazer; “vírus da excelência”, que é um prêmio trimestral de reconhecimento a um funcionário, pelos dos colegas de trabalho; DVD Teca; convênios com farmácias; supermercados e clube, plano de cargos e salários.

Estes incentivos são vistos pelo proprietário-administrador como investimento e não como custo, proporcionando na sua concepção um estímulo maior para a satisfação de seus funcionários, que ficam motivados, liberando a motivação que eles carregam dentro de si.

5. Análise e discussão dos dados

A análise dos dados tem o intuito de trabalhar os questionamentos deste artigo e auxiliar o leitor a entender a proposta do estudo, apresentando os resultados gerais com algumas figuras e textos explicativos.

5.1. Perfil dos funcionários pesquisados

Para se desenvolver a proposta do presente estudo — a motivação dos trabalhadores da confecção — e responder ao questionamento central, fez-se necessário traçar o perfil dos funcionários, sendo que após a tabulação dos dados e consolidação dos resultados, pretende-se propor melhorias, verificando o que não está adequado e ressaltar o que está satisfatório, formulando contribuições para o proprietário-administrador, para que possa melhorar suas práticas de gestão. Na elaboração do questionário, além de identificar as características dos funcionários, foi utilizada a teoria de dois fatores de Herzberg, que trabalha fatores higiênicos e motivacionais.

Com a realização da pesquisa com os 47 funcionários, do setor produtivo e administrativo da empresa, representando 100% do universo pesquisado, foi, inicialmente, levantado, com as nove primeiras questões, o perfil dos funcionários, em relação à idade, sexo, estado civil, se possuem filhos, a escolaridade, tempo de empresa e o setor de trabalho.

Em relação à faixa etária, identificou-se que os funcionários estão plenamente ativos. A faixa etária que representa maior expressão é entre 28 a 37 anos, com 42,55%. O percentual menor, com 2,13% teve o mesmo resultado para as faixas etárias de 48 a 57 anos e acima de 57 anos. Assim, evidencia um público mais jovem e ativo.

Quanto ao sexo, observou-se que o número de pessoas que trabalham na confecção, sobressai o sexo feminino, com 87,23%, somente 12,77% são do sexo masculino. Os dados são compatíveis, uma vez que a empresa tem a política de contratar mais mulheres.

No que se refere ao estado civil, 59,57% são casados, 31,91% são solteiros e 8,51% são divorciados. Percebe-se que, o número de casados sobressai, o que também ajuda a traçar o perfil dos funcionários.

A maioria dos funcionários não possui filhos, representando 51,06%. Dos 48,94% que têm filhos, a maioria (77,27%) possui até 2 filhos, demonstrando a queda do índice de filhos entre os casais mais jovens. Além disso, nenhum funcionário tem mais que 5 filhos.

Em relação ao grau de escolaridade, grande parte dos funcionários possui grau de instrução, prevalecendo o ensino médio, com 55,32% e o ensino fundamental com 36,17% e a minoria dos funcionários, com 6,38% tem ensino superior.

Em relação ao tempo que os funcionários estão na empresa, 57,45% estão há mais de 4 anos, seguido de 23,40% dos que estão de 2 a 3 anos, 10,64% funcionários estão abaixo ou com de 01 ano na empresa e os demais (8,51%) estão de 1 a 2 anos. Percebe-se assim, que o nível de rotatividade é baixo, sendo que a maior parte trabalha na empresa há mais de 4 anos.

Referente ao setor de trabalho, a maioria dos entrevistados (87,23%) trabalha no setor produtivo e os demais, representando 12,77% atuam no setor administrativo.

Devido à relevância para o estudo a que se presta este trabalho, os resultados das demais questões do próximo item da pesquisa estão demonstrados em forma de figuras para sua melhor elucidação.

5.2. Percepção dos funcionários acerca dos incentivos oferecidos pela empresa

A seguir, estão destacados os dados que foram pesquisados com o objetivo de identificar a satisfação dos funcionários com a empresa e a percepção destes mediante aos incentivos oferecidos pela organização e os incentivos que gostariam de receber.

Na questão que buscou identificar se os funcionários estão satisfeitos com empresa em que trabalham, o resultado é demonstrado na figura a seguir.

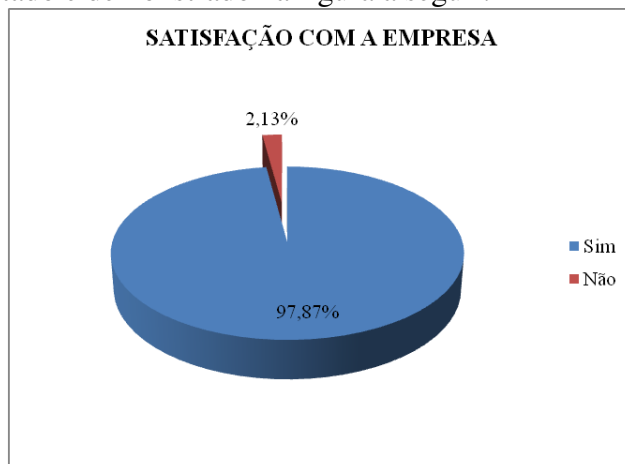


Figura 1: Distribuição percentual segundo a satisfação dos funcionários com a empresa

Fonte: Elaborado pela própria autora

O resultado desta questão foi bem satisfatório, pois um número reduzido, representando 2,13% de pessoas assinalou que não estão satisfeitos com a empresa em que trabalham e a maioria, com 97,87% diz está satisfeito em trabalharem na empresa. Esse indicador é bastante expressivo e retrata um sentimento positivo dos funcionários em relação à empresa, confirmando o motivo pelo qual há baixa rotatividade.

Uma das questões do questionário procurou identificar os quatro incentivos oferecidos pela empresa considerados mais importantes na visão dos funcionários. Cada funcionário tinha que escolher quatro incentivos dentre os 13 que ele achava mais importante. Segue a figura 2 para melhor visualização dos dados.

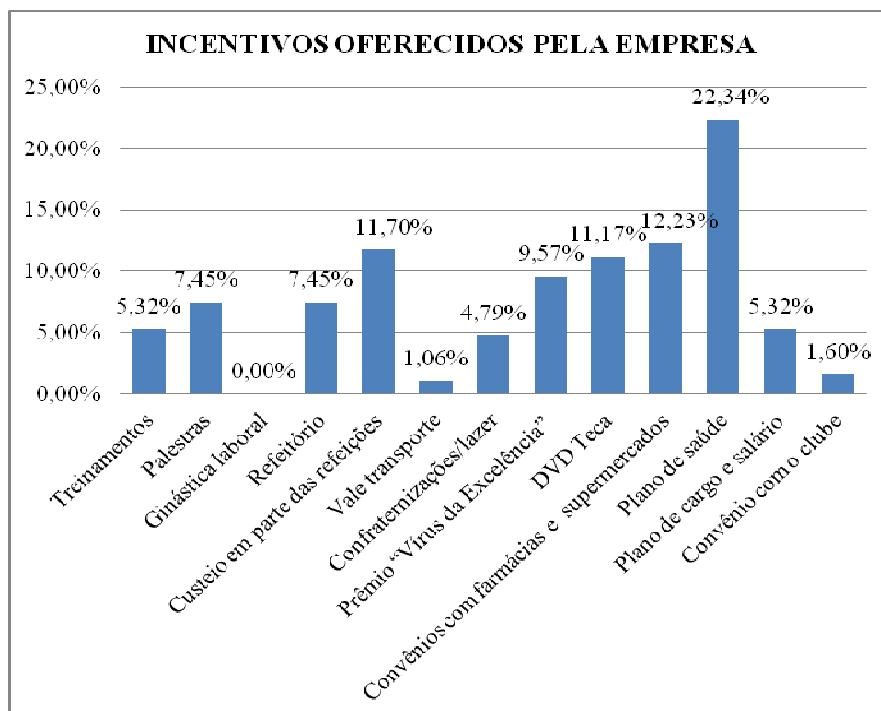


Figura 2: Distribuição percentual dos principais incentivos oferecidos pela empresa
Fonte: Elaborado pela própria autora

Os quatro incentivos mais citados foram em primeiro lugar o plano de saúde, com 22,34%, em segundo, com 12,23% convênios com farmácias e supermercados, terceiro lugar, com 11,70% custeio de parte das refeições e em quarta posição, a DVD Teca, representando 11,17%. Verifica-se que os incentivos oferecidos para suprir as necessidades básicas, como saúde e alimentação, foram os itens mais destacados e importantes para os entrevistados. Em contrapartida outros incentivos não foram vistos pelos funcionários como algo interessante, sendo que a ginástica laboral, não teve nenhuma indicação, vale-transporte teve somente 1,06% de indicação, mas ressalta-se que este é obrigatório; convênio com o clube e confraternizações/lazer, sendo que estes tiveram baixíssimas indicações, conforme demonstrados na figura 2.

Para verificar os incentivos que os funcionários gostariam que a empresa lhes proporcionassem, foi solicitado que cada um escolhesse dois incentivos, dentre os 7. As respostas podem ser observadas na figura abaixo.

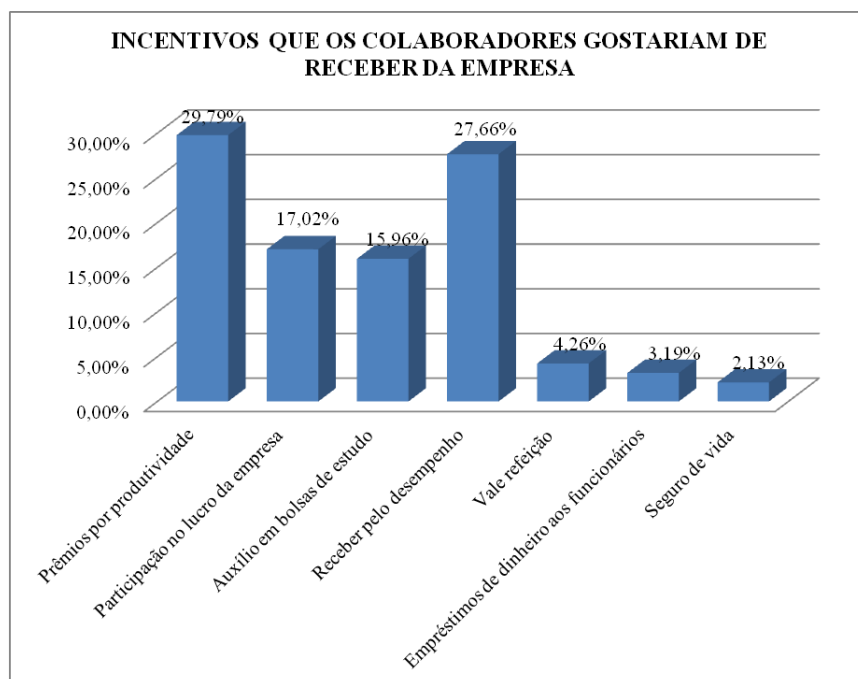


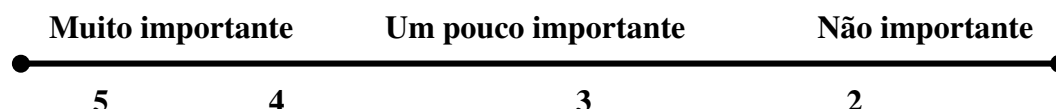
Figura 3: Distribuição percentual dos incentivos que os funcionários gostariam de receber da empresa
Fonte: Elaborado pela própria autora

Conforme é demonstrado, os incentivos mais citados foram prêmios por produtividade, com 29,79% seguido por receber pelo desempenho, com 27,66%. Fica evidente o interesse dos funcionários pelo acréscimo no salário e receber por produtividade e desempenho. Como a maioria trabalha no setor produtivo, a perspectiva dos funcionários é realmente receberem incentivos relacionados à produtividade.

5.3. Fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg

Na última questão fechada, foi utilizado um questionário do livro de Robbins (2005), sendo solicitado aos entrevistados para avaliarem 12 fatores, divididos em fatores higiênicos e motivacionais, de acordo com a importância que cada um tem para eles.

Eles colocariam a nota de 1 a 5. As cinco notas foram assim definidas:



Esta questão revela as duas dimensões da teoria de dois fatores de Herzberg. Para determinar se são os fatores de higiene ou de motivação os mais importantes para os funcionários, eles deveriam colocar a pontuação de 1 a 5 diante dos fatores abaixo, de acordo com as questões disponíveis no questionário, e assim somariam cada coluna.

Pontuação de fatores de higiene

2 _____
5 _____
6 _____
8 _____
9 _____
12 _____

Total de pontos: _____

Pontuação de fatores de motivação

1 _____
3 _____
4 _____
7 _____
10 _____
11 _____

Total de pontos: _____

As pontuações dos 47 entrevistados foram somadas. O grupo teve 1257 pontos para os fatores de higiene e 1308 pontos para os fatores de motivação. Uma diferença de 51 pontos entre os fatores. Em relação aos funcionários que pontuaram como mais importante as questões relacionadas aos fatores de higiene foram 17,02% e como fatores de motivação foram 48,94%. Já as pessoas que tiveram a mesma pontuação para os fatores de higiene e os fatores motivacionais foram 34,04%, não declarando os mais importantes.

A tabela abaixo demonstra os resultados obtidos nos questionários aplicados, a qual representa o número de funcionários que atribuíram a nota de 1 a 5:

Tabela 1: Comparativo dos resultados fatores higiênicos e fatores motivacionais

QUESTÃO:	1	2	3	4	5
01. Um trabalho interessante	1	2	1	5	38
02. Um bom chefe	0	1	1	7	38
03. Reconhecimento e apreciação pelo trabalho que faço	2	1	4	8	32
04. A oportunidade de progredir	2	0	1	5	39
05. Uma vida pessoal que traga satisfação	1	1	9	9	27
06. Um emprego de prestígio ou <i>status</i>	4	4	7	5	27
07. Responsabilidade profissional	0	0	4	8	35
08. Boas condições de trabalho	0	1	3	3	40
09. Regras, regulamentos, procedimentos e políticas da empresa de bom senso	2	0	7	7	31
10. A oportunidade de crescer através do aprendizado de novas coisas	2	0	1	5	39
11. Um trabalho que eu possa fazer bem e ter sucesso	0	0	1	7	39
12. Segurança no emprego	2	0	6	4	35

Fonte: Elaborado pela própria autora

O maior peso foi para as marcações na opção 5 que seria mais positiva, representando fator muito importante, sendo que na questão 8 (Boas condições de trabalho), o indicador 5 sobressaiu, pois, 40 funcionários o avaliaram como nota 5.

A seguir serão descritos pontos relevantes que foram apresentados na última questão do questionário, a qual foi aberta. Foi solicitado aos entrevistados que descrevessem sugestões para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar.

Na referida questão, mais da metade, representando 61,70% das pessoas, preencheu o espaço deixado no final. Alguns comentários podem ajudar a verificar melhor os fatores motivacionais e higiênicos dos funcionários e a sua satisfação.

Um dos entrevistados comentou: “Comunicar com antecedência o que vai acontecer, ou seja, se vai ou não trabalhar sábado ou após o horário de trabalho. Avisar dias antes para nós nos organizarmos”.

Outro entrevistado comentou: “Avaliar a produção e a dedicação de cada funcionário e não o tempo de casa. Aqui quem ganha mais é quem trabalha há mais tempo na empresa”. Este comentário vem ao encontro do que foi relatado na questão dos incentivos, na escolha dos incentivos que gostariam que a empresa oferecesse aos funcionários, destacando prêmios por produtividade e receber pelo desempenho.

Muitos comentários apontaram os mesmos fatores, como: serem avisados com antecedência em relação às horas extra e receber por elas ao invés de bancos de horas; melhorar a ventilação do setor produtivo; valorizar o funcionário financeiramente; melhorar a comunicação e organização na produção; não haver diferença de sexo dentro da empresa; contratar pessoas mais qualificadas para gerenciar as atividades da empresa; ter

reconhecimento no trabalho; salário pelo desempenho e equilíbrio entre necessidade da empresa com o interesse dos funcionários.

6. Considerações finais

A motivação é, de fato, um fator importante que influencia no comportamento dos funcionários e que há décadas está em evidência no ambiente empresarial, pois, alguns estudos relatam que empregados motivados são mais produtivos. Entretanto, não é fácil motivar as pessoas, porque isso pressupõe conhecer seus desejos e objetivos. O ser humano é complexo, possui suas individualidades e tem que ser tratado como algo fundamental para o desenvolvimento e crescimento da organização.

Os resultados da pesquisa de campo permitiram responder ao questionamento central do trabalho, como já foi exposto: de que forma os funcionários da empresa estudada têm valorizado os estímulos recebidos relacionados aos seus fatores higiênicos e motivacionais?

Além da resposta da questão central, foi possível também levantar o perfil dos funcionários e a percepção destes acerca dos incentivos oferecidos pela empresa.

Percebe-se que o perfil dos funcionários da empresa é relativamente homogêneo. Encontram-se, de forma geral, na faixa etária ativa, a maioria é do sexo feminino, grande parte do grupo é casada, a maioria não possui filhos, a escolaridade fica dentro do nível fundamental e ensino médio e a maioria trabalha a mais de quatro anos na empresa e atua no setor produtivo.

Em relação à satisfação com a empresa, constatou-se um resultado positivo, no qual praticamente todos estão satisfeitos. Contudo, esta satisfação deve permanecer sob o controle gerencial de forma que não decline para a insatisfação.

Além disso, foi identificado também na pesquisa, que alguns incentivos oferecidos pela empresa não são tão reconhecidos e valorizados pelos funcionários, como a ginástica laboral, convênio com o clube e confraternizações/lazer. Neste caso, recomenda-se que o proprietário-administrador reavalie a necessidade de manter os incentivos que foram menos pontuados na pesquisa e acrescentar outros que a maioria gostaria que a empresa lhe proporcionasse, tais como: prêmio por produtividade, receber pelo desempenho, participação no lucro da empresa e auxílio em bolsa de estudo. Essa pode ser uma forma de contribuir para a satisfação no trabalho e melhorar a qualidade deste, haja vista, que os atuais incentivos contribuem predominantemente com os fatores higiênicos, fazendo com que os funcionários fiquem não-insatisfeitos.

O proprietário-administrador tem interesse em criar incentivos para os seus funcionários, mas é relevante que perceba os que são mais importantes para eles. Por isso, é essencial aplicar a pesquisa, para sair da percepção e trabalhar de fato com aquilo que os funcionários realmente verificam como mais importante.

Apesar dos funcionários indicarem os fatores motivacionais sendo como mais valorizados por eles, corroborando, assim, em tese a teoria de Herzberg, estes fatores ainda não sobressaíram sobre os fatores higiênicos, devido a uma margem mínima (51 pontos) entre eles, como demonstrada no resultado da pesquisa de campo. A justificativa deste resultado pode estar relacionada ao fato de que os funcionários estão ligados ainda às condições físicas por elas não estarem totalmente supridas.

Sugere-se ao proprietário-administrador trabalhar melhor os fatores que geram a insatisfação no trabalho — a remuneração, as políticas da empresa, as condições de trabalho e a supervisão —, mas também continuar a trabalhar os fatores que ajudam na motivação, como o trabalho em si, reconhecimento, promoção, oportunidade de crescimento pessoal, realização, responsabilidade pelo cargo, oportunidades para que os funcionários sejam mais proativos e atuantes dentro da empresa, conforme estudado por Herzberg na teoria de dois fatores. Além disso, nesse sentido, o proprietário-administrador poderia desenvolver um plano de incentivos que contemplasse tanto fatores higiênicos quanto motivacionais e que fosse

flexível aos funcionários. Assim, por exemplo, determinado funcionário poderia escolher certo número de incentivos, sob os critérios estabelecidos pela empresa, que fosse mais adequado a ele, enquanto outro escolheria outros incentivos que julgasse melhor para si.

Conclui-se, portanto, que existem desafios a serem trabalhados pela empresa. O proprietário-administrador deve compreender de forma clara a diferença entre os fatores higiênicos e motivacionais para implementar um plano de incentivo formal adequado. Tal plano deve atender os fatores higiênicos revelados na pesquisa e também oferecer incentivos motivacionais e apropriados para que os funcionários percebam também esta diferença, e comecem a dar importância às questões motivacionais.

A motivação é um assunto amplo e complexo e mediante a este fato, o intuito do trabalho não foi compreender todo o seu processo, mas de contribuir com análise dos fatores que são mais valorizados pelos funcionários em uma determinada empresa. A primeira limitação da pesquisa diz respeito à coleta de dados somente em uma empresa, o que a privilegiou visualizar melhor o resultado individualmente. Outro fator foi o tempo de pesquisa, o qual foi curto e por ser a primeira pesquisa sobre motivação na empresa, o que acarreta em uma responsabilidade maior na apresentação dos dados pelos pesquisadores.

Apesar das possíveis contribuições do trabalho, como toda pesquisa, esta não esgotou o assunto e abre novas perspectivas para futuros estudos. Recomenda-se pesquisar novamente junto aos funcionários da empresa, após a implementação das mudanças e até mesmo trabalhar com outras empresas do mesmo setor — confecção — para que os dados possam ser comparados e assim, desenvolver novos projetos para trabalhar a motivação neste segmento.

Sendo as confecções um ambiente predominantemente operacional, há um índice maior de rotatividade e com pouca exigência de qualificação de mão de obra. Desta forma, a empresa deverá continuar a investir nos incentivos, pois assim garantirá ainda mais um diferencial em relação às demais organizações, atraindo mão de obra e aumentando o nível de motivação, o que pode torná-la mais competitiva no mercado ao aumentar a produtividade do trabalho. A motivação é um fator essencial a ser trabalhado pela empresa, a qual influencia no desempenho e satisfação dos funcionários e as organizações devem encontrar meios de desenvolvê-la em seus funcionários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. A difícil gestão das motivações. In: WOOD Jr., Thomaz (Coord.). **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. In: **RAE Executivo**, v.1, n.2, nov. 2002 a jan. 2003.

CAVALCANTI, Vera Lucia, *et. al.* **Liderança e motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, CARDOSO, Antônio Semeraro Rito, CORRÊA, Carlos José e FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de Gestão**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

HERZBERG, Frederick. **The motivation to work**. 2 ed. New York: John Wiley, 1959.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos da metodologia científica: Teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MASLOW, Abraham Harold. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa**, uma antologia. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2005.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 13 ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

OLIVEIRA, Marco Antônio. **Comportamento Organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. In: **ENCONTRO NACIONAL ANPAD**, 28, 2004, Curitiba.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil**. Porto, Alegre: Artmed, 2004.