

ESTUDO DOS FATORES MOTIVACIONAIS PRESENTES EM UMA EMPRESA DO RAMO DE ELETRÔNICO DE GARÇA- SP

Joana Carla Freitas Silva¹
Luana Maia Woida²

Resumo

A motivação é considerada como um ciclo, no qual, a satisfação de indivíduos no âmbito laboral é decorrente de lacunas ou necessidades (LIMONGI-FRANÇA, 2008). Para alcançar a satisfação é necessário considerar uma abordagem ou teoria moderna sobre motivação, considerando que esta trata de um grupo de fatores internos e externos que quando associado a um objetivo torna-se capaz de conduzir o indivíduo ao desempenho necessário. O grupo de Teorias de Processo é explanado por Robbins, Judge e Sobral (2011), no qual o foco está em diversos fatores que interagem na organização, bem como estão sujeitos ao processamento cognitivo e avaliativo do indivíduo. Assim, cada indivíduo agirá ou sentirá de acordo com as necessidades distintas. O objetivo desse estudo foi identificar os fatores motivacionais que influenciam os funcionários de uma empresa do ramo eletroeletrônico da cidade de Garça-SP. Utilizou-se pesquisa descritiva e de campo, a aplicação a quarenta funcionários de um questionário estruturado em escala de Likert, cuja análise se fundamentou no *ranking* médio. Foram adotados procedimentos éticos de pesquisa pautados na Resolução 196/1996 do Conselho Nacional de Saúde, assegurando acesso ao sujeito as informações da pesquisa, bem como confidencialidade. Por fim, considera-se que foi comprovada a presença desses fatores motivacionais dentro da organização, alcançando o objetivo geral do trabalho. Além disso, provê à empresa informações importantes sobre quais são os fatores que motivam o comportamento das pessoas nesse ambiente, de forma que pode usar tais informações para aperfeiçoar o processo motivacional praticado.

Palavras-chavs: motivação; fatores motivacionais, satisfação.

Abstract

Motivation is considered as a cycle, in which the satisfaction of individuals in the work environment is resulting of gaps or needs (LIMONGI-FRANÇA, 2008). To achieve satisfaction it is necessary to consider a modern approach or theory about motivation, considering that it deals with a group of internal and external factors that when associated with an objective becomes able to lead the individual to the necessary performance. The group of Process Theories is explained by Robbins, Judge and Sobral (2011), in which the focus is on several factors that interact in the organization, as well as being subject to the cognitive and evaluative processing of the individual. Therefore, each individual will act or feel according to different needs. The objective of this study was to identify the motivational factors that influence the employees of a company of the electronic-electric sector of the city of Garça- SP. Descriptive and field research was used, the application to forty employees of a questionnaire structured on a Lickert scale, whose analysis was based on the average ranking. Ethical research procedures were adopted based on Resolution 196/1996 of the National Health Council, ensuring access to the subject of the

¹ Aluna do curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec de Garça. E-mail: joanacarlafs@hotmail.com.

² Professora do curso de Tecnologia em Gestão Empresarial na Fatec de Garça. E-mail: luanamwoida@yahoo.com.br

research information, as well as confidentiality. The importance of combining motivational factors with operational work was realized. Finally, it is considered that the presence of these motivational factors within the organization was verified, reaching the general objective of the work. In addition, it provides the company with important information about the factors that motivate people's behavior in this environment, so that it can use that information to perfect the motivational process practiced.

Keywords: *motivation, motivational factors, satisfaction.*

Introdução

Ao se deparar com a dificuldade em desenvolver isoladamente tarefas específicas, o homem teve a ideia de formar grupos de pessoas e reunir esforços que dificilmente seriam despendidos por um único indivíduo.

Desde então, o trabalho em grupo ampliou-se entre as mais diversas áreas, cedendo espaço às primeiras organizações. Nesse período, expandiu-se a formação de organizações econômicas cujo principal objetivo era a maximização na produção de bens.

Na medida em que as organizações foram expandindo, os métodos de trabalho se aperfeiçoaram e os procedimentos que antes eram inertes evoluíram apresentando uma ampla e efetiva estrutura.

Dias (2008, p. 146) ressalta que “[...] o termo *estrutura* é utilizado para identificar a distribuição, em determinada ordem, das diversas partes de um todo”. Essa estrutura é subdividida basicamente em dois grupos. A estrutura formal, que define o padrão de funcionamento da organização baseado em normas e regulamentos e a estrutura informal que surge do relacionamento interpessoal de grupos sociais e coordena, de modo informal, o fluxo de informação e a integração entre os membros da organização.

Existem ainda, muitos outros elementos que interagem dentro das organizações. A motivação, em especial, é um fator positivo muito comum em práticas que propõem atender as necessidades e expectativas dos indivíduos.

Desde muito tempo a motivação ocupa seu espaço nas organizações. A princípio foi tomada como medida educativa pelos donos de fábricas que faziam constantes ameaças e punições. Logo após, com o advento da Revolução Industrial, o castigo foi substituído pelo dinheiro e considerado agora como a única forma de recompensa. Em seguida, surge o relacionamento interpessoal, na qual as pessoas eram vistas como simples recursos dentro das organizações.

Ao longo do desenvolvimento das teorias organizacionais, teóricos buscavam fundamentos para os principais fatores motivacionais que poderiam ajudar a compreender e prever o comportamento do indivíduo e suas necessidades, conciliando a isso a tentativa de maximizar a produtividade do trabalho industrializado.

Desenvolveu-se, portanto, nos diferentes campos da pesquisa humanística o estudo de uma série de teorias para identificar as causas e efeitos gerados por fatores ambientais e pessoais que tinham grandes influências sobre o comportamento dos indivíduos.

Cada grupo de teorias se apoiou especificamente nas necessidades básicas ou de níveis superiores, associando primeiramente o comportamento motivado aos motivos que conduziam a esse estado de motivação.

Pereira (2008, p. 219), observa que os motivos primários estão relacionados aos fatores “[...] fisiológicos, biológicos ou não aprendidos”, os quais são divididos em motivos gerais

ligados as atividades instintivas do homem e em motivos secundários que são aqueles cujos elementos são aprendidos ou socializados.

O presente trabalho apresenta uma breve concepção da motivação, abordando as principais teorias e os elementos que influenciam a motivação dos indivíduos dentro das organizações.

Esse estudo também propõe investigar a seguinte questão: Quais são os fatores motivacionais presentes em uma empresa do ramo eletroeletrônico do município de Garça- SP? Para alcançar o objetivo proposto é indispensável fazer uma apresentação de uma parte do atual cenário econômico, nas quais estão inseridas as organizações eletroeletrônicas, considerando que os efeitos econômicos não são sentidos unicamente na estrutura e dinâmica da organização, influenciando também as decisões e políticas voltadas às pessoas que trabalham nela. Conforme Abinee (2017) estima-se nos próximos anos o crescimento das vendas e a elevação das atividades de 76% das empresas especializadas nesse segmento, portanto, tratando-se de uma perspectiva bastante positiva em relação ao cenário econômico geral do país, compatível com a previsão de crescimento estimada pelo FMI (2018) para 2018 em 2.3 pontos e 2.5 para 2019.

O objetivo geral da pesquisa é identificar os fatores que motivam os funcionários da empresa considerada. Para os procedimentos metodológicos optou-se pesquisa descritiva e de campo, por meio da aplicação de questionários fechados, cuja análise se fundamentou no *ranking* médio. Foram adotados procedimentos éticos de pesquisa pautados na Resolução 196/1996 do Conselho Nacional de Saúde, assegurando confidencialidade.

Pode-se considerar que este trabalho é relevante do ponto de vista do desenvolvimento de um projeto acadêmico cuja finalidade é identificar os fatores motivacionais presentes na organização pesquisada, sendo que sua contribuição consistiu em evidenciar quais são os fatores usados e quais são os que influenciam na motivação dos funcionários. Isso é fundamental, uma vez que parte dos fatores pode ser desconsiderado ou subutilizado pela organização. Além disso, e talvez o mais importante, é considerar que a gestão é realizada a partir das pessoas, de forma que colocá-las em movimento e em prol de objetivos nunca deixará de ser relevante para as organizações.

2 Revisão de literatura

2.1 Conceito de motivação

A motivação surge de uma necessidade específica e libera estímulos internos determinando a maneira de agir de um indivíduo. Robbins (2005, p. 132) explica que se trata de um “[...] processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Pereira (2008, p. 217), por sua vez, afirma que a motivação “[...] refere-se ao comportamento que visa um objetivo”. Esse comportamento, segundo Bergamini (1997, p. 89) “[...] só existe em função de um estado interior de carência; portanto, quanto maior for este estado, maior será a motivação vigente, fazendo com que a necessidade seja sinônimo de motivação”.

Assim sendo, “[...] o objetivo motivacional é, então, perseguido a cada momento particular e a direção da busca será prioritariamente determinada por um fator interno e individual” (BERGAMINI, 1997, p. 92).

Segundo Chiavenato (2010, p. 242), “a motivação é um processo psicológico básico. Juntamente com a percepção, atitudes, personalidade e aprendizagem, a motivação se

sobressai como um importante processo na compreensão do comportamento humano. Ela interage e atua em conjunto com outros processos mediadores e o ambiente”.

A motivação, no entanto, surge intrinsecamente e recebe influências de fatores externos ao indivíduo, sendo definida por Kanfer (1990 *apud* COOPER; ARGYRIS, 2003, p. 887) como:

- Um conjunto de comportamentos e resultados relacionados ao estado dinâmico interno do indivíduo;
- É causada por “[...] influências independentes e pontuais de fatores pessoais e situacionais”;
- O estado do indivíduo é “[...] afetado pela interação contínua de fatores pessoais, sociais e organizacionais”;
- Têm efeitos no comportamento do indivíduo quando este escolhe o que fazer “[...] e com que intensidade ele trabalha para atingir seu objetivo”.

Da mesma forma, França (2006, p. 23) ressalta que o comportamento humano é influenciado pelas necessidades que surgem em uma determinada situação e afirma também que “[...] as *necessidades* são processos pessoais e internos, muitas vezes subjetivos, que impulsionam o comportamento humano. Elas surgem em uma situação específica [...] e variam quanto ao tipo e à intensidade entre as pessoas [...]”, além disso, pode ser submetida a algum tipo de mudança, ou seja, a motivação de fato está relacionada à ação única e natural do homem e sofre grandes impulsos (BERGAMINI, 1997, p. 24).

Na óptica de Chiavenato (2010, p. 243), “[...] as pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, isto é, ele pode estar mais motivado em um momento e menos em outro”.

Kanfer (1990 *apud* COOPER; ARGYRIS, 2003, p. 887) afirma, por outro lado, que para compreender os efeitos proporcionados pela motivação da pessoa no ambiente de trabalho, é necessário diferenciar os efeitos gerados tanto no comportamento do indivíduo quanto em seu desempenho na tarefa.

Segundo essa autora, “[...] nesse ambiente, as mudanças na motivação podem ou não afetar o desempenho [...]” e os programas que visam melhorar o desempenho do funcionário aumentando sua motivação, podem não gerar o mesmo efeito se o desempenho da pessoa não é afetado pelo seu esforço na tarefa.

Entende-se, portanto, que as pessoas recebem e liberam estímulos internos de maneiras diferentes. Conforme Bergamini (1997, p. 28), “[...] os incontáveis objetivos que cada pessoa tem e a forma própria de persegui-los determinam fatores de satisfação motivacional que são praticamente exclusivos a cada um”.

2.2 Teoria X e teoria Y

Ao se introduzir as teorias X e Y, desenvolvidas por Douglas McGregor, destaca-se que são teorias associadas ao comportamento humano e consideradas, respectivamente, como teorias negativa e positiva.

A teoria X, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 198), “[...] sustenta que os funcionários não gostam de trabalhar, são preguiçosos e evitam a responsabilidade”. Para esses autores, McGregor percebeu que as pessoas são vistas de forma negativa, sendo que muitas vezes são pressionadas a trabalharem.

Em compensação, a teoria Y considera que as pessoas agem naturalmente e sentem-se satisfeitas com a atividade realizada, isto é, “[...] os funcionários gostam de trabalhar, são criativos, buscam responsabilidades e podem se autodirecionar” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 198).

Observa-se, portanto, que para as teorias X e Y as pessoas são vistas e motivadas de formas diferentes, sendo influenciadas a partir de um menor esforço ou demandadas pelo máximo esforço.

2.3 Teorias dos dois fatores

A teoria dos dois fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg foi dividida e avaliada basicamente por meio de dois grupos: de satisfação e insatisfação. Desse modo, conforme Robbins (2005, p. 134-135), Herzberg observou o momento em que as pessoas se sentiam bem ou mal com as atividades desempenhadas e identificou a presença desses dois fatores dentro da organização.

Percebeu que os fatores intrínsecos, “[...] como o progresso, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização”, estão ligados à satisfação de cada pessoa no trabalho (ROBBINS, 2005, p. 135). E, por outro lado, conforme o autor, Herzberg concluiu que os fatores extrínsecos causam a insatisfação e que são consequências geradas pelo ambiente externo ao indivíduo, como à chefia, salário, condições e políticas do trabalho.

O autor ressalta também que Herzberg presumiu que os fatores de satisfação e insatisfação não estão relacionados entre si, sendo, portanto, considerados fatores diferentes um do outro. Quando apresentam reações opostas, são denominados fatores de “Não-Satisfação” e “Não-Insatisfação”. Além disso, Robbins (2005) deixa evidente que “[...] a eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório”.

Para Herzberg, eliminar os fatores que causam insatisfação no trabalho não necessariamente estimula a motivação dos funcionários, mas, por outro lado, pode deixar o ambiente mais agradável. Dessa maneira, Herzberg denominou de fatores higiênicos às condições do ambiente de trabalho (ROBBINS, 2005, p. 135).

Os fatores Higiênicos, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 201), estão relacionados aos aspectos físicos do ambiente externo, ou conforme Chiavenato (2010, p. 251), refere-se “[...] as condições físicas e ambientais de trabalho, salário e benefícios sociais, políticas da organização, estilo de liderança recebido, clima de relações entre a direção e os empregados, regulamentos internos, oportunidades de crescimento, relacionamento com colegas etc.”

Para o autor, quando os fatores higiênicos apresentam resultados positivos não significa que tem forte influência sobre as pessoas, na realidade ajuda a prevenir a presença da insatisfação no trabalho.

Nesse sentido, Macêdo et al. (2007, p. 95), ressaltam que foi proposto por Herzberg uma certa “[...] reformulação nos cargos e a valorização efetiva das pessoas que os ocupam”, considerando que as tarefas fossem “[...] revistas e ajustadas em função do progresso de cada colaborador, num processo conhecido como enriquecimento das funções”, de modo que, substituísse “[...] as tarefas mais simples por outras mais complexas”.

Conforme resumem Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 200), a teoria dos dois fatores “[...] estipula que fatores intrínsecos estão associados à satisfação com trabalho, enquanto fatores extrínsecos estão relacionados com a insatisfação”.

2.4 Teoria das necessidades de McClelland

A teoria das necessidades, desenvolvida por David McClelland, enfoca as necessidades básicas aprendidas pelo indivíduo em convívio social e deixa evidente que “[...] as pessoas

desenvolvem padrões únicos de necessidades que afetam seu comportamento e desempenho” (CHIAVENATO, 2010, p. 254).

De acordo com Robbins (2005, p. 138), a teoria de McClelland é constituída por três tipos de necessidades:

- Necessidade de realização: busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso.
- Necessidade de poder: necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente.
- Necessidade de associação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 202- 221), observam que a teoria de McClelland, entre todas as outras teorias de necessidades, apesar de não apresentar explicações evidentes sobre o termo motivação é provavelmente a teoria mais aceita, “[...] em especial no que se refere à relação entre realização e produtividade”, isto é, em situações que sinalizam “[...] 50 por cento de chance de sucesso”, foi observado que os grandes realizadores possuem um melhor desempenho profissional, porém acabam preferindo situações nem muito difíceis e nem fáceis demais para controlar.

Ou seja, notou-se que “[...] os indivíduos sentem-se altamente motivados quando o trabalho tem bastante responsabilidade, *feedback* e um grau médio de riscos” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 202). Esses autores ressaltam que quando um indivíduo possui uma necessidade, seja de realização, poder ou afiliação, seu desempenho profissional não necessariamente será influenciado, bem como poderá não existir um alto nível de necessidade quando exercer com eficácia sua função, ou seja, o grau de necessidade dependerá das circunstâncias em que o indivíduo se encontra, assim como seu desempenho no trabalho.

Pode-se considerar, portanto, que todo indivíduo possui numa determinada situação uma ou mais necessidades, conforme McClelland, isso tudo se deve ao fato de que “[...] o ser humano é um animal social, tem a necessidade de viver em sociedade. Essa necessidade pode variar grandemente de indivíduo para indivíduo, porém todos a têm” (FRANÇA, 2006, p. 24).

2.5 Teoria da definição de objetivos

Desenvolvida por Edwin Locke, a teoria da definição de objetivos acredita que “[...] a intenção de lutar pelo alcance de um objetivo constitui a maior fonte de motivação” (EDWIN LOCKE, 1968 *apud* CHIAVENATO, 2010, p. 257).

Segundo Macêdo et al. (2007):

- os objetivos considerados mais difíceis conduzem a um melhor desempenho;
- os objetivos específicos produzem melhor desempenho do que os objetivos vagos e imprecisos;
- a participação na definição dos objetivos aumenta sua aceitação pelo colaborador e o seu grau de comprometimento;
- o monitoramento do próprio progresso motiva mais que o *feedback* de outra pessoa;
- pessoas com elevado grau de auto-eficácia tendem a vencer mais desafios.

Nota-se, portanto, que os objetivos difíceis, quando aceitos pelas pessoas, estão associados ao *feedback* “[...] funciona como um guia para o comportamento”, uma vez que direciona as pessoas a um melhor desempenho, além disso, a especificação do objetivo permite que tenham mais comprometimento, agindo como estímulo interno (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 206).

Embora seja teoricamente eficiente, pode ser que essa teoria na prática organizacional não funcione tão bem assim. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 207), algumas pessoas focam demais nos resultados evitando condições de mudanças ou se atentam em um único padrão e acabam comprometendo os outros. Nesse caso, os autores afirmam que “[...] o objetivo de aprender e criar soluções alternativas será mais eficiente do que um relacionado ao desempenho”.

De modo geral, verifica-se que a teoria da definição de objetivos pode ser manifestada e conduzida ao modelo participativo ou simplesmente ao de atender e acatar as metas estabelecidas.

2.6 Teoria da expectativa

A teoria da expectativa, desenvolvida por Victor Vroom “[...] sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 217).

Os indivíduos, portanto, sentem-se mais motivados quando são reconhecidos e alcançam a recompensa desejada por meio de seus esforços na tarefa.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), a teoria da expectativa enfoca três relações:

1. relação esforço-desempenho. A probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho;
2. relação desempenho-recompensa. O grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho levará a um resultado desejado;
3. relação recompensa-metas pessoais. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que essas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Robbins, Judge e Sobral (2010), consideram que “[...] uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação é a teoria da expectativa, de Victor Vroom. Apesar de haver alguns críticos, boa parte das pesquisas dá embasamento a essa teoria”.

2.7 Motivação e gestão de pessoas

Tomando por base a teoria dos dois fatores desenvolvida por Frederick Herzberg, na qual Y corresponde a uma gestão democrática e X está mais próxima ao estilo autocrático de gerenciar pessoas, observou-se que os programas de envolvimento em uma gestão participativa podem proporcionar uma motivação intrínseca aos funcionários e maximizar “[...] as oportunidades de crescimento, responsabilidade e envolvimento com o trabalho em si” (ROBBINS, 2005, p. 166).

Da mesma forma, as necessidades pessoais “[...] em termos de responsabilidade, realização, reconhecimento, crescimento e melhoria da autoestima” podem ser atendidas (ROBBINS, 2005). Por outro lado, considerando grande parte das teorias desenvolvidas, Chiavenato (2010, p. 244), explica que o processo motivacional está relacionado, muitas das vezes, com as metas ou necessidades individuais.

Para Chiavenato (2010), “[...] as metas são resultados procurados pela pessoa” e servem como estímulos internos, na medida em que vão sendo atingidas, as necessidades existentes tendem a ser reduzidas.

Chiavenato (2010, p. 267), afirma ainda que “[...] as pessoas estão continuamente engajadas no ajustamento a uma variedade de situações no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isso pode ser definido com um estado de contínuo ajustamento”. Portanto, fica evidente que “[...] as pessoas possuem necessidades, intenções e expectativas e são influenciadas por estímulos externos”, e por isso, enfatiza-se a prática do processo educacional dentro das organizações (MACÊDO et al, 2007, p. 101).

Esse processo educacional, de acordo Macêdo et al (2007, p. 102), inclui a educação técnica, pessoal e organizacional e são compreendidas como “[...] a educação técnica abre novas perspectivas para a execução das tarefas; a educação pessoal revela as diferentes capacidades individuais a serem exploradas; e a educação organizacional propicia novos mecanismos de planejamento, organização, controle e avaliação do trabalho.”

As organizações, portanto, ao desenvolverem estratégias convidativas, além de modelar a compreensão da realidade para outros meios que motivam, incentivam as pessoas a escolherem mecanismos que exigem novas mudanças. Conforme Macêdo et al (2007, p. 101-102), sugerem “[...] ao criar novas estruturas cognitivas e emocionais, o processo educacional possibilita outras formas de motivação”. Para isso, é importante as pessoas definirem quais alternativas de fato atenderão suas necessidades e expectativas pessoais.

2.8 Comunicação empresarial como ferramenta de motivação

No que abrange a motivação, uma das ferramentas que contribuem para o desenvolvimento organizacional é a comunicação. Para tanto, é necessário compreender sua terminologia e aperfeiçoar esse procedimento na prática organizacional.

Bueno (2009, p. 3), observa que o termo Comunicação Organizacional “[...] é mais abrangente e dá conta de todo o processo de relacionamento da organização com os seus públicos de interesse [...]”. Da mesma forma, Cahen (2010, p. 112), chama a atenção para a Comunicação Empresarial, no qual o foco está em “[...] criar e/ ou manter imagem positiva da empresa [...] através de *filosofias, políticas, atitudes e atividades*”. A imagem da organização é transmitida por meio da identidade construída pela própria empresa, segundo Silva Neto (2013), “[...] é o resultado de como o público a enxerga por meio de ações de suas diversas áreas e porta-vozes”.

Além disso, Cahen (2010, p. 93) observa que a comunicação pode aperfeiçoar as condições do ambiente, o clima de trabalho, as relações profissionais e o aspecto de acomodação muito comum nas empresas.

Nota-se também que apesar desses e muitos outros benefícios, muitas organizações ainda não aderiram a essa cultura comunicativa. Segundo Bueno (*online*, 2017), a atual postura da maioria das empresas em relação à comunicação interna apresenta ausência de transparência que está “[...] ancorada em uma gestão e uma cultura autoritárias, que não convivem harmoniosamente com a diversidade, o embate de opiniões, a participação espontânea e o desenvolvimento pessoal e profissional”.

Em consequência disso, surge nas organizações os canais informais de comunicação conhecidos como rádio peão, os quais segundo Bueno (2009, p. 107) “[...] são parte do processo de comunicação de qualquer organização”, porém esse canal é tido como uma ameaça às organizações e por isso tende a ser evitado no ambiente interno das organizações. “Esse tipo de rede informal nasce exatamente quando os meios de comunicação formal não são rápidos o suficiente. Surgem da própria ineficácia e, até mesmo, da falta de uma comunicação formal e democrática” (ANDREAZZA, 2010), quando a rádio peão surge “[...] é porque existem

problemas no relacionamento entre a organização e seus públicos internos” além de conter “[...] lacunas no processo de comunicação de uma organização” (BUENO, *online*, 2017).

Conforme Pelegrini (*online*, 2017), “[...] os profissionais precisam se sentir fazendo parte, precisam estar informados, encontrar espaço para mostrar suas ideias, motivados para crescer” e a radio peão “[...] representa a expressão, a voz dos funcionários e pode, inclusive, ser utilizada no bom sentido, para legitimar a gestão e a comunicação competentes” (BUENO, *online*, 2017).

Bueno (2009, p. 22) enfatiza que “[...] a comunicação interna de uma organização depende, sobretudo, do processo de gestão e que será necessário sempre distribuir a responsabilidade por todos aqueles que a integram, incluindo a direção e todos os públicos internos”.

Também é notável que em situações nas quais as informações e o poder de decisão não são compartilhados, os “[...] canais de relacionamento e a valorização dos saberes, das competências e experiências de todas as pessoas”, acabam se deteriorando (BUENO, 2009, p. 23- 24).

Cahen (2010, p. 93), observa as organizações no sentido de acompanhar as mudanças em seu mercado de atuação, sendo importante equalizar linguagem e criar a sinergia necessária para haver mudanças nas pessoas e o comprometimento com os objetivos organizacionais. Ou seja, “[...] a comunicação precisa trabalhar a criatividade, dar voz a todos, para que a diversidade possa ser interpretada pelas empresas” (MOSÉ *apud* ROCKMANN, 2013, p. 12).

No ambiente interno das organizações, em especial, a comunicação entre muitas outras vantagens, intensifica o fluxo de informações gerenciais, aumenta a participação dos funcionários e melhora os relacionamentos sociais e interpessoais.

2.9 Cultura e motivação

Estudos apontam que a cultura dos supervisores é fundamental para fins motivacionais e avaliativos, pois está presente nos relacionamentos interpessoais entre líderes e liderados e ajuda a identificar a motivação dos funcionários (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 205).

Conforme afirma Bueno (2009, p. 28), “[...] as culturas organizacionais devem estar sintonizadas com os novos tempos, e cabe à direção posicioná-las adequadamente para que isso aconteça de forma permanente”. Dessa maneira, as “[...] empresas que pretendem sobreviver no mercado e, conseqüentemente crescer, têm como premissa a adoção de uma atitude transparente diante de seus públicos, divulgando constantemente sua cultura, valores e projetos” (BATISTA, *online*, 2017).

Segundo Betti (*apud* COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL, 2013, p. 38), é preciso refletir sobre a cultura estabelecida pela empresa para reinventar-se conforme a necessidade de proporcionar um ambiente de trabalho mais colaborativo e oferecer novas oportunidades para que as pessoas sejam realmente ouvidas. E, além disso, “[...] compreender os fatores motivacionais dos públicos garante que o planejamento e a construção de conteúdos sejam feitos sob medida e de modo mais eficaz” (CAMPOS *apud* COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL, 2011, p. 37).

Nota-se que nos dias atuais, segundo Genelot (2001 *apud* CARDOSO, 2005, p. 1127-1128) é necessário “[...] pensar na comunicação e na informação como instrumentos de gestão que criam e desenvolvem uma cultura organizacional, na qual todos se sintam envolvidos e, de alguma forma, participantes”. Além do mais, as novas práticas organizacionais, diferentes dos

antigos modelos de gestão, envolvem e valorizam “[...] o trabalho em equipe baseado na maior participação e autonomia dos envolvidos” (CARDOSO, 2005, p. 1132).

Conforme explica o autor, “não mais se restringe à simples produção de instrumentos de comunicação: ela assume um papel muito mais abrangente, que se refere a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, desde seu clima interno até suas relações institucionais” (CARDOSO, 2005, p. 1128).

Entretanto, segundo Bueno (2009, p. 27) “[...] a cultura de uma organização é, certamente, algo que deve ser considerado sempre”, pois “[...] ela define a forma pela qual a chefia e os subordinados se relacionam, contribui para aumentar ou reduzir a participação dos funcionários no processo de tomada de decisões [...] e incorpora ou não a divergência interna”.

3 Metodologia

Para os procedimentos metodológicos optou-se pela pesquisa descritiva, que em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 62), além disso, foi utilizada pesquisa de campo que consiste no aperfeiçoamento dos dados levantados.

Segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 69), a pesquisa de campo é “[...] utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

A pesquisa foi realizada em uma indústria do ramo eletroeletrônico do município de Garça-SP, por meio da aplicação de um questionário fechado e estruturado em escala Likert a quarenta funcionários, ao qual foi elaborado com base em outro trabalho científico desenvolvido na área da administração humana.

De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 48), todo questionário “[...] possui a vantagem de os respondentes se sentirem mais confiantes, dado o anonimato, o que possibilita coletar informações e respostas mais reais [...]”.

Para a análise de dados utilizou-se métodos estatísticos, tais como ranking médio, desvio padrão, coeficiente de variação, gráficos e tabelas. Marconi e Lakatos (2005, p. 109), consideram que a estatística é certamente um processo de experimentação e prova, pois se trata de uma técnica de análise. Foram adotados procedimentos éticos de pesquisa pautados na Resolução 196/1996 do Conselho Nacional de Saúde, assegurando acesso às informações da pesquisa e a confidencialidade.

Por fim, para estabelecer os conceitos necessários ao desenvolvimento do trabalho, o estudo fundamentou-se na pesquisa bibliográfica por meio da revisão da literatura pertinente ao assunto, baseada em livros disponíveis no acervo da biblioteca da Faculdade de Tecnologia de Garça, bem como em artigos sugeridos pela orientadora e demais professores que ao longo dos semestres fizeram sugestões para acréscimo de materiais bibliográficos, que em geral foram artigos de acesso aberto on-line.

3.1 Instrumento de coleta de dados

Para alcançar o objetivo desse estudo aplicou-se a quarenta funcionários da empresa considerada, um questionário composto com dezesseis perguntas fechadas correlacionadas ao problema central da pesquisa. O instrumento de coleta de dados foi adaptado do trabalho desenvolvido por Lewandowski (2010). Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 53), todo questionário contém uma série de questões cuja correlação está atrelada ao problema central.

Marconi e Lakatos (2009, p. 89), ressaltam que as perguntas fechadas “[...] também denominadas limitadas ou de alternativas fixas, são aquelas em que o informante escolhe sua resposta entre duas opções: sim e não”.

O presente estudo utilizou para mensurar os níveis de respostas, a escala de atitude de Likert, que consiste na elaboração de várias etapas, entre as quais a “[...] elaboração de um grande número de preposições consideradas importantes em relação a atitudes ou opiniões, que tenha relação direta ou indireta com o objetivo a ser estudado” (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 109).

Para analisar os dados atribuiu-se a cada questão valores em uma escala de 5 a 1, que correspondem a concordo plenamente, concordo, não concordo e nem discordo, discordo, discordo plenamente.

4 Apresentação de resultados e análise

Visando responder ao objetivo traçado e exposto na seção de introdução do presente trabalho, a seção 4 expõe os dados coletados, cujos resultados são referentes aos fatores motivacionais no trabalho, correspondentes com as afirmativas P1 a P16. Conforme Tabela 1:

Tabela 1- Resumo estatístico sobre fatores motivacionais

AFIRMATIVAS	RANKING MÉDIO	DESVIO PADRÃO	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO
P1	4,3	0,65	15,1
P2	4,3	0,68	15,9
P3	4,1	0,74	18,2
P4	4,3	0,65	15,1
P5	4,4	0,71	16,1
P6	3,9	0,73	18,6
P7	3,7	0,95	26,0
P8	3,8	0,78	20,4
P9	4,2	0,62	14,7
P10	4,4	0,59	13,4
P11	4,2	0,72	17,2
P12	4,0	1,08	27,5
P13	3,6	0,85	23,8
P14	3,2	1,14	36,3
P15	3,6	1,03	28,7
P16	4,1	0,76	18,4

Fonte: as autoras.

Notou-se que a maioria dos participantes considera que os fatores de motivação são fundamentais para a realização das atividades operacionais, destacando-se entre eles alguns fatores de aspecto extrínseco relacionados às afirmativas, tais como:

- Relacionar-se bem com os colegas (P5)³;
- As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias (P8);
- Estar satisfeito com os benefícios recebidos (P14).

³ P5 está relacionado à quinta pergunta elaborada no instrumento de pesquisa. Do mesmo modo, são representadas as demais questões levantadas junto aos sujeitos de pesquisa.

Observou-se que a metade dos entrevistados está satisfeita com o relacionamento entre os colegas (4,4% da média) e que a maioria concorda em parte com as condições do ambiente de trabalho (3,8% da média). Em relação aos benefícios recebidos, grande parte dos entrevistados optou por não concordar nem discordar da afirmativa (3,2% da média).

Teoricamente todos esses fatores encontram-se associados com a teoria dos dois fatores desenvolvida por Frederick Herzberg que denominou fatores higiênicos a todas as boas condições do ambiente organizacional (ROBBINS, 2010, p. 135). Conforme explica Chiavenato (2010, p. 251), o relacionamento, as condições ambientais, o salário e os benefícios recebidos, podem proporcionar a satisfação dos funcionários e dificultar a presença da insatisfação no ambiente de trabalho.

Observa-se também a satisfação da maioria dos entrevistados por pertencer à empresa (P10). Chiavenato (2010, p. 244), afirma que as metas agem como estímulos internos e quando são alcançadas, reduzem as necessidades das pessoas.

Os resultados obtidos com a coleta de dados indicam que: os fatores motivacionais são importantes para o desenvolvimento do trabalho organizacional, considera-se que os indivíduos precisam se sentir reconhecidos por parte do superior hierárquico. Além disso, gostam das atividades desempenhadas, se sentem realizados profissionalmente, se relacionam bem com o superior e suas opiniões ouvidas, ou mesmo existe oportunidade de crescimento profissional. Ademais, a análise dos dados demonstra condições ambientais satisfatórias referentes ao local de trabalho; recebimento de elogios por um trabalho bem feito; satisfação com a remuneração recebida, e, desenvolvimento das habilidades que possuem. Porém, os indivíduos apontaram que são criticados por um trabalho mal realizado.

5 Considerações finais

Desde muito tempo as organizações vêm desenvolvendo procedimentos motivacionais com o intuito de aumentar o desempenho das pessoas no trabalho. Em vista disso, o estudo buscou identificar quais fatores motivacionais a organização atuante no setor eletroeletrônico de Garça- SP utiliza para influenciar a motivação de seus funcionários.

Para tanto, aplicou-se um questionário fechado a quarenta funcionários. A análise dos dados coletados identificou a presença de diversos fatores no processo motivacional praticado pela empresa em questão.

Tais fatores estão associados aos ambientes interno e externo aos indivíduos, entre os quais, o relacionamento e a interação entre os pares de trabalho e o fluxo de comunicação realizado entre os níveis organizacionais.

Evidentemente a presença de outros fatores foi identificada, como o reconhecimento, relações profissionais e sociais, oportunidades de participação, de crescimento profissional, boas condições ambientais e diversidade nas tarefas.

Sendo assim, tornou possível alcançar o objetivo geral desse estudo considerando-se que esses e outros fatores de motivação são fundamentais para a realização do trabalho operacional.

Entretanto, é necessário expor no presente trabalho as transformações que ocorreram no ambiente organizacional durante o processo de desenvolvimento da pesquisa. No primeiro momento, o ambiente econômico favorecia o desenvolvimento das atividades organizacionais, pouco depois se observou que as pessoas começaram a sentir dificuldades de se reposicionar no mercado de trabalho devido ao aumento de exigência das empresas, conduzindo, portanto, ao seguinte questionamento: as empresas ainda se preocupam em desenvolver estratégias motivacionais diante de tantas pessoas buscando uma oportunidade no mercado de trabalho?

Referências

- ABINEE. **Desempenho setorial**. Disponível em:
<<http://www.abinee.org.br/abinee/decon/decon15.htm>>. Acesso em: 22 mar. 2018.
- ANDREAZZA, L. **Importância da Comunicação Interna nas Organizações**: Rádio Peão, aliada ou inimiga? In Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Universidade de Caxias do Sul, UCS, RS Caxias do Sul, RS – 2 a 6 de setembro de 2010.
- BATISTA, A. C. **A Revolução da Comunicação Empresarial**. Disponível em:
<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo8.php>. Acesso em: 30 mar. 2017.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BETTI, F. 10 erros críticos para a Comunicação Estratégica. In **Revista Comunicação empresarial**. Ed. Aberje, Ano 23 n° 87, 2013.
- BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- _____. **Comunicação empresarial: transparência ou maquiagem?** Disponível em:
<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo14.php>. Acesso em: 06 abr. 2017.
- _____. **Sua organização tem medo da Rádio Peão?** Não devia. Disponível em: <
<http://www.rp-bahia.com.br/colunistas/index.htm>>. Acesso em: 06 abr. 2017.
- CAHEN, R. **Comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing: tudo que seus gurus não lhe contaram sobre**. 14.ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.
- CAMPOS, E. Lideranças da Comunicação. In **Revista Comunicação empresarial**. Ed. Aberje, Ano 21 n° 80, 2011.
- CARDOSO, O. de O. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v.40, n.6, Nov./Dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000600010>. Acesso em: 08 jun. 2017.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DIAS, R. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FMI. **At a Glance**, 2018. Disponível em: <<http://www.imf.org/en/Countries/BRA>>. Acesso em: 06 mai. 2018.

- FRANÇA-LIMONGI, A. C. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- _____. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KANFER, R. Motivação. In: COOPER, Cary L; ARGYRIS, Chris. **Dicionário Enciclopédico de Administração**. São Paulo: Atlas S.A., 2003.
- LEWANDOWSKI, M. Z. **A motivação no serviço público: uma análise do setor de transporte Daer**, 2010. 39f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29800/000776165.pdf?sequence=1>>. Acesso em 7 abr. 2016.
- MACÊDO, I. I.; RODRIGUES, D. F.; JOHANN, M. E. P.; CUNHA, N. M. M. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- _____; **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PELEGRINI, F. **A influência da Cultura Organizacional**. 2017. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/2convicomccccoFabriciaPelegriini.htm>>. Acesso em: 08 jun. 2017.
- PEREIRA, O. G. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 3.ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2008.
- ROBBINS, S. P.; **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- _____. Conceitos básicos de motivação. In: **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. p.195-229.
- _____; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Filipe; **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROCKMANN, R. Ganha força o conceito de colaborador empreendedor. **In Revista Comunicação empresarial**. Ed. Aberje, Ano 23, n. 87, 2013.
- SILVA NETO, B. R.; Comunicação corporativa e a reputação empresarial. **Revista GV Executive**, v.12, n.1, 2013.