



TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

CAMILA REGINA GODOI PEREIRA TEIXEIRA

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL DOS INDIVÍDUOS**

CARAGUATATUBA - SP
2018

CAMILA REGINA GODOI PEREIRA TEIXEIRA

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL DOS INDIVÍDUOS**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciências e Tecnologia, como
exigência parcial à obtenção do título de
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Professor Mestre Dionysio
Borges de Freitas Junior

CARAGUATATUBA - SP
2018

CAMILA REGINA GODOI PEREIRA TEIXEIRA

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS INDIVÍDUOS

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia, como exigência parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Prof. Mestre Dionysio Freitas

BANCA EXAMINADORA



Prof. Doutora Marlette Cassia Oliveira Ferreira



Prof. Mestre Dionysio Borges de Freitas Junior



Prof. Mestre Carlos Henrique de Vasconcelos

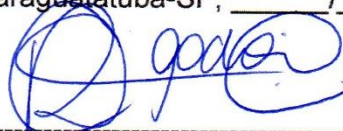
CAMILA REGINA GODOI PEREIRA TEIXEIRA

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL DOS INDIVÍDUOS**

**AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Com base no disposto da Lei Federal nº 9.160, de 19/02/1998, AUTORIZO ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP, sem ressarcimento dos direitos autorais, a disponibilizar na rede mundial de computadores e permitir a reprodução por meio eletrônico ou impresso do texto integral e/ou parcial da OBRA acima citada, para fins de leitura e divulgação da produção científica gerada pela Instituição.

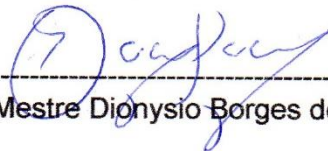
Caraguatatuba-SP, ____/____/____



Camila Regina Godoi Pereira Teixeira

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso, foi submetido a todas as Normas Regimentais da Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP e, nesta data, AUTORIZO o depósito da versão final desta monografia bem como o lançamento da nota atribuída pela Banca Examinadora.

Caraguatatuba-SP, ____/____/____



Prof. Mestre Dionysio Borges de Freitas Junior

Dedico este trabalho à toda minha família, especialmente minha filha e pais, amigos e professores que sempre me ajudaram em todo trajeto deste curso.

AGRADECIMENTOS

“Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer” (Mahatma Gandhi). Mas nenhuma batalha é vencida sozinha, no decorrer dessa luta algumas pessoas estiveram ao meu lado e percorreram este caminho como verdadeiros soldados, estimulando para que eu buscasse a minha vitória e conquistasse o objetivo final.

Agradeço aos meus familiares, em especial meu pai Antonio Carlos Teixeira Junior que nunca mediu esforços para me ajudar em todos os momentos da minha vida, e minha mãe Alessandra Godoi Pereira (*in memoriam*) que não pode presenciar esse momento tão especial na minha vida, mas que me ensinou a ser uma mulher forte, além de me educar com seus princípios de um ser humano íntegro, com coragem para fazer minhas escolhas, mas sempre me mostrando o caminho correto, obrigada por tudo e saudade eterna.

Agradeço e dedico essa monografia a minha filha, Maria Clara Godoi Teixeira da Silva, pois talvez tenha sido ela que mais sentiu minha falta, não só na elaboração do trabalho, mas ao longo de todo o curso, entretanto foi a minha companheira nesses anos todos, e por ela criei forças para concluir a faculdade. Agradeço também ao meu companheiro, Bruno Paduan, por todo carinho, paciência e amor, agradeço por permanecer em minha vida, agradeço por saber que tenho em você a minha paz.

Agradeço aos meus amigos que sempre estiveram comigo nessa jornada, em especial a Nathalia Scarpa, pois em você encontrei uma verdadeira irmã, obrigado pela paciência, pelos incentivos, sorrisos e conselhos morais para que a caminhada se tornasse menos árdua.

A todos os meus professores que ao longo da minha vida não só me ensinaram, mas me incentivaram e inspiraram para que buscasse meu crescimento, tornaram possíveis todas as minhas impossibilidades. Agradeço o meu orientador Ms Dionysio, por compreender todas os meus obstáculos pessoais, por me apoiar e fazer com que eu não desistisse, por me orientar todos esses anos, sempre muito receptivo, foi de fundamental importância no meu trabalho.

Aos entrevistados que muito contribuíram com as informações prestadas.

Obrigado a todos que, mesmo não estando citados aqui, tanto contribuíram para a conclusão desta etapa e para a pessoa que sou hoje. Muito obrigada!

"O sucesso é a soma de pequenos esforços repetidos dia após dia"

Robert Collier.

RESUMO

A motivação é uma “ferramenta” gerencial essencial no que se refere à produtividade do trabalhador. A relevância do estudo em questão reside em buscar compreender os motivos que levam a baixa produtividade empresarial e no que pode ajudar a empresa a ter uma melhor visão da necessidade da capacitação funcional; de forma a buscar alternativas para a capacitação dos empregados. Este trabalho aborda a temática da importância da motivação no âmbito organizacional, nos municípios do litoral norte de São Paulo (Caraguatatuba, Ilha Bela e São Sebastião), tendo como título: “Relações entre motivação no trabalho e comprometimento organizacional dos indivíduos”. Seu objetivo é compreender como a motivação afeta o trabalhador do litoral norte de São Paulo. O estudo parte do problema da falta de motivação e comprometimento dos funcionários do Litoral Norte. A pesquisa é de caráter exploratório, assumindo a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, sendo de cunho quantitativo. Para alcance dos objetivos foi desenvolvido um referencial teórico sobre os temas, motivação organizacional, comprometimento organizacional, satisfação no trabalho. A coleta dos dados foi realizada no período de fevereiro a abril de 2018, tendo como instrumentos: consulta bibliográfica e documental; e roteiro de pesquisa. Os principais interesses foram avaliar os procedimentos adotados pelos funcionários das empresas e de que forma a motivação os afeta. Os resultados do estudo de caso mostraram há grande relevância na motivação x produtividade dos funcionários nas empresas do Litoral Norte de São Paulo.

Palavras-chave: Motivação Organizacional. Comprometimento. Satisfação no Trabalho. Produtividade. Litoral Norte.

ABSTRACT

Motivation is an essential managerial "tool" with regard to worker productivity. The relevance of the study in question is to seek to understand the reasons that lead to low business productivity can help the company to have a better vision of the need for functional training; in order to seek alternatives for the training of employees. This work deals with the importance of organizational motivation in the counties of the north coast of São Paulo (Caraguatatuba, Ilha Bela and São Sebastião), with the following title: "The importance of motivation in the organizational context: development of organizations". The objective is to understand how the motivation affects the worker of the north coast of São Paulo. The study starts from the problem of the lack of motivation of the employees of the North Coast. The research is exploratory, taking the form of bibliographic research and case study, being quantitative. To achieve the objectives, a theoretical framework was developed on the themes, organizational motivation, organizational commitment, job satisfaction. Data collection was carried out from August to December 2017, with the following instruments: bibliographical and documentary consultation; and research script. The main interests were to evaluate the procedures adopted by company employees and how the motivation affects them. The results of the case study showed that there is great relevance in the motivation and productivity of employees in the companies of the North Coast of São Paulo.

Key Words: Organizational Motivation. Organization Commitment. Job Satisfaction. Productivity. North Coast

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Total da população-alvo	42
Tabela 2 - Total do arcabouço amostral (Pessoas acima de 18 anos)	43
Tabela 3 - Erro Inferencial	44
Tabela 4 - Classe Social por pontuação	56
Tabela 5 - Comprometimento Afetivo	57
Tabela 6 - Comprometimento Instrumental	58
Tabela 7 - Comprometimento Normativo	59
Tabela 8 - Motivação Intrínseca	60
Tabela 9 - Motivação Identificada	61
Tabela 10 - Motivação Introjetada	61
Tabela 11 - Motivação Extrínseca	62
Tabela 12 - Satisfação no Trabalho	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Apresentação das teorias analisadas	46
Quadro 2 - Comprometimento Afetivo	47
Quadro 3 - Comprometimento Instrumental	47
Quadro 4 - Comprometimento Normativo	48
Quadro 5 - Motivação Intrínseca	48
Quadro 6 - Motivação Identificada	49
Quadro 7 - Motivação Introjetada	49
Quadro 8 - Motivação Extrínseca	49
Quadro 9 - Satisfação no Trabalho	50
Quadro 10 - Critério de classificação econômica Brasil - ABEP	51
Quadro 11 - Grau de instrução do chefe da família	51
Quadro 12 - Localização	52
Quadro 13 - Perguntas Relevantes	52
Quadro 14 - Grau de instrução do respondente	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Por gênero dos respondentes	54
Gráfico 2 - Cidade onde reside	55
Gráfico 3 - Classe Econômica	56

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 DEFINIÇÃO DE MOTIVAÇÃO	17
2.2 HISTÓRICO SOBRE TEORIAS MOTIVACIONAIS	19
2.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	20
2.3.1 Teoria das necessidades de Maslow	21
2.3.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	23
2.3.3 Teoria X e Y – Mc Gregor	25
2.3.4 Teoria das Necessidades Adquiridas	26
2.3.5 Teoria ERG - A teoria da motivação de Alderfer	28
2.3.6 Teoria de Fixação dos Objetivos	29
2.3.7 Teoria do Planejamento no Trabalho	31
2.3.8 Teoria da Expectativa	33
2.4 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL	34
2.5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	36
2.6 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	37
2.7 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	38
2.8 PRODUTIVIDADE	40
3. METODOLOGIA	41
3.1 AMOSTRAGEM: CONCEPÇÃO E PROCEDIMENTOS	42
3.1.1 Definição da população alvo	42
3.1.2 Definição do arcabouço amostral	42
3.1.3 Escolha da técnica de amostragem	43
3.1.4 Determinação do tamanho da amostra	43
3.1.5 Execução do tamanho da amostra	44
3.1.6 Técnica de amostragem detalhada	44
3.1.7 Tamanho da Amostra	44
3.2 QUADRO DE QUESTÕES	45
3.3 VARIÁVEIS DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	46
3.3.1 Comprometimento Afetivo	46
3.3.2 Comprometimento Instrumental	46
3.3.3 Comprometimento Normativo	47
3.3.4 Motivação Intrínseca	47
3.3.5 Motivação Identificada	48
3.3.6 Motivação Introjetada	48
3.3.7 Motivação Extrínseca	48

3.3.8	Satisfação no Trabalho	49
3.3.9	ABEP	49
3.4	PRÉ-TESTE	52
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS	53
4.1	IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES	53
4.2	ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO AFETIVO	56
4.3	ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL	57
4.4	ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO NORMATIVO	58
4.5	ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA	59
4.6	ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO IDENTIFICADA	59
4.7	ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO INTROJETADA	60
4.8	ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA	61
4.9	ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO	62
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
	REFERÊNCIAS	66

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por escopo a explanação a respeito de assuntos relacionados à motivação dentro do ambiente de trabalho e conseqüentemente o comprometimento organizacional, de que forma os comportamentos humanos interferem de maneira direta ou indireta na produção dos colaboradores, a partir de estímulos, ou a falta deles, no próprio ambiente de trabalho de acordo com as teorias estudadas para a construção do trabalho em questão.

Para que haja então um melhor entendimento a respeito das principais teorias da motivação, será feito a princípio, uma breve síntese sobre o real significado da palavra motivação, buscando dentro de seu sentido literal, sua aplicabilidade dentro das próprias teorias e comportamentos humanos. Também será abordado como o comprometimento organizacional influencia os trabalhadores e como as teorias da motivação influenciam este comportamento tendo como objetivo identificar a relação entre a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional dos indivíduos.

O problema deste trabalho é: quais as relações existentes entre motivação no trabalho e comprometimento organizacional?

A importância da discussão ao longo do trabalho será compreender o que é capaz de motivar o ser humano enquanto este encontra-se em condição de agente que precisa agir, cumprir metas e realizar atividades que ao longo do dia lhe são atribuídas e como se comprometem a fazer este tipo de trabalho. São esses questionamentos que levam profissionais dos ramos da Administração e da Psicologia a realizarem trabalhos dentro das próprias empresas na busca pela união dos interesses do empregado versus empregador, e também, contribuir de forma positiva na vida pessoal daqueles que precisam de estímulos para uma produção sadia e constante.

Foi então, a partir de uma análise de todas as teorias a respeito da motivação e do comprometimento organizacional que ao final deste trabalho poderá se chegar a uma maior compreensão como a motivação se relaciona ao comprometimento organizacional e isso influencia o trabalhador no ambiente de trabalho. Essa questão encontra-se baseada em teorias explanadas mais adiante, que consideram o próprio comportamento humano como base para as pesquisas, além de contribuir para o

desenvolvimento deste trabalho, artigos científicos e informativos disponibilizados na web, bem como a vasta utilização de livros de acervo bibliotecário e também pesquisa de campo.

O maior desafio presente nesta temática seja nas ações práticas ou nos estudos teóricos consiste na identificação do que mantém as pessoas focadas, felizes e motivadas e o que deve ser feito para que este sentimento de satisfação e realização persista dentro das vontades daqueles que executam determinadas atividades profissionais, entretanto, há a possibilidade de haver a ausência do fator motivador, e que na maioria das situações podem ser atribuídas às empresas que não prezam pela motivação como um meio de se alcançar resultados satisfatórios de modo que, a mesma tenha bons resultados e funcionários felizes e dispostos no ambiente de trabalho. Lembrando que a motivação e seu comprometimento com o trabalho realizado é a chave para o sucesso de qualquer ramo profissional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas as definições do tema em questão e suas teorias, como também a importância da motivação aplicada dentro do ambiente de trabalho enquanto meio para o desenvolvimento organizacional unido ao sentimento de satisfação pessoal por aqueles que exercem as atividades remuneratórias, a partir da adoção de determinados comportamentos que visem a valorização do funcionário aliado ao crescimento das empresas.

Motivação é o esforço que um indivíduo se dispõe a fazer para atingir uma meta ou satisfazer uma necessidade, é o impulso que faz com que as pessoas deem o melhor de si para atingir seus objetivos (DUBRIN, 2003).

O comprometimento dos funcionários com as organizações tem demandado, grande parte dos recentes estudos, principalmente pela competitividade no mercado que disputam os melhores profissionais tanto tecnicamente como seu comportamento.

Embora haja uma falta de consenso entre os autores, a respeito da definição do construto comprometimento organizacional, todos concordam que se trata de um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e que reduz a possibilidade de ele a abandonar (DIAS; MARQUES, 2002).

2.1 DEFINIÇÃO DE MOTIVAÇÃO

A palavra motivação surgiu do latim e sua composição é proveniente desta formação: motivos = movimento + ação = condição.

Em um sentido mais amplo, o significado desta palavra de acordo com Ferreira (2010), quer seja:

Motivação – Ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo (móvil + ações). Motivador – Dar motivo a, causar, despertar o interesse por (aula, conferência, atividade, etc.), ou de (alguém), incitar, mover, estimular. Motivo – causa, razão, Fim, Intuito.

O sentido que traz a etimologia de acordo com Ferreira (2010) é bastante claro quando diz que motivação pode ser considerada o conjunto de fatores que determinam a conduta dos indivíduos, o que na prática, significa despertar nos seres humanos enquanto trabalhadores, vontade, estímulo ou razão para o exercício de

suas funções em ambiente de trabalho, por exemplo.

Para Maximiano (2000), este é o sentido da palavra motivação, ou seja, é a forma como o ser humano será estimulado com base no conjunto de fatores que os cercam para agirem de determinadas maneiras, ou não agirem (no caso de ausência de motivação), a realizar tarefas, sempre se considerando o motivo que levará a uma determinada ação. Assim como para Dubrin (2008) que mede a motivação pelo esforço aplicado para alcançar a meta organizacional, ou seja, motivação, como um todo significa a energia que impulsiona o sujeito à determinada ação de acordo com uma força interna motivada por um determinado desejo.

A motivação procura explicar por que as pessoas se comportam. A Administração científica baseava-se na concepção do *homo economicus*, segundo a qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho. Toda a Abordagem Clássica da Administração se alicerçava nessa estreita teoria de motivação. A Experiência de Hawthorne teve mérito de demonstrar que a recompensa salarial-mesmo quando em bases justas ou generosas não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho. Elton Mayo e equipe propuseram uma nova teoria de motivação antagônica a *homo economicus*; o ser humano é motivado, não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais simbólicas. (CHIAVENATO, 2003)

Chiavenato (2003), explana a respeito de dois momentos a respeito das teorias motivacionais, num primeiro momento, a chamada Abordagem Clássica da Motivação, que consistia na satisfação do ser humano diretamente ligada a recompensas salariais, e um segundo momento, que trata a respeito da necessidade de outros estímulos e motivações, ou seja, aquelas que se ligam ao fator de recompensas ligadas aos sentimentos, de caráter simbólico.

Tem-se aqui então a significância do termo motivação para Ferreira (2010) como um conhecimento prévio a respeito de seu sentido literal, bem como seu significado através dos demais teóricos e estudiosos a respeito do assunto para um amplo conhecimento para o desenvolvimento do mesmo a diante. Ficando evidente que motivação e satisfação pessoal caminham juntos com o intuito de promover o bem-estar e o desenvolvimento das organizações.

2.2 HISTÓRICO SOBRE TEORIAS MOTIVACIONAIS

O surgimento das teorias motivacionais que se tem conhecimento data aproximadamente o século XX, segundo as constatações de Marras (2000), momento em que as pessoas eram movidas pelo simples desejo de arrecadação do capital, ou seja, quanto mais produtivo fosse o trabalho, maior seria a recompensa e, conseqüentemente, maior seria sua motivação e satisfação pessoal daquele indivíduo. Esta abordagem contempla o pensamento de Frederick Taylor, que neste mesmo momento da história da motivação viu surgir as teorias Burocrática e Clássica, dadas por Max Weber e Henri Fayol, respectivamente.

Importante, durante este período de elaboração de teorias, é o famoso caso de "Efeito Hawthorne" desenvolvida por Elton Mayo, um renomado professor da universidade de Harvard, que por volta de 1930 realizou um importante estudo a respeito da motivação dentro do ambiente de trabalho, utilizando para seu estudo de caso a fábrica Western Electric Company, localizada em Hawthorne/Chicago.(CHIAVENATO, 1979).

Para que o capital humano seja valorizado nas empresas, argumentou-se muito até se chegar a este nível de maturidade. O caminho percorrido pela discussão tem sua gênese na experiência de Hawthorne, entre os anos de 1927 a 1932, por meio de uma pesquisa comandada pelo médico e antropólogo Elton Mayo (PARK; BONIS; ABUD, 1997).

Mayo conclui em seus estudos que os resultados dados pela produtividade desta empresa independiam das condições de trabalho a que estes estavam submetidos, e sim da atenção que seus superiores destinavam a eles. Ou seja, o desempenho estava ligado de forma direta ao estímulo emocional recebido, e não a recompensa salarial ou de premiações materiais como se pensava até então pela teoria científica de Taylor (ROBBINS, 2005).

Segundo Robbins (2005), neste momento, a modificação das relações da organização face ao funcionário, enquanto suas atribuições humanas não tendo mais aquele caráter científico ligadas somente ao acúmulo de capital, é a partir dessa fase que o ser humano passa a ter caráter sensível dentro do ambiente de produção, impossibilitando o que a primeira teoria sustentava, resumindo o estímulo motivacional apenas a um fator, o financeiro.

Passado este período de novas formulações a respeito do ser humano e sua interação social dentro do ambiente organizacional, surge em meados de 1940 a teoria Behaviorista, que consiste na explicação do comportamento humano de forma individual a partir do vivenciamento da coletividade. Ou seja, para esta teoria, o ser humano é movido e motivado a determinadas condutas de acordo com o que ele vivencia em seu ambiente, de modo que ao absorver as informações necessárias de acordo com seu ponto de vista e convicções pessoais reflete isso em uma formação de opinião, que é capaz de movê-lo ou motivá-lo a decidir sobre boas ações, o que chamamos de um bom administrador. (CHIAVENATO, 2003).

2.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Conforme Zanelli (2004) durante o tempo foram surgindo conceitos e mais tarde foram abordadas teorias da motivação humana onde diversos teóricos contribuíram para tal propósito, e analisaram o comportamento do indivíduo, buscando entender o que o faz motivado, e como o processo da motivação ocorre na vida do ser humano. Dentre esses teóricos se destacaram alguns, que analisaram de forma a colocar essas teorias dentro do contexto organizacional: Maslow, Herzberg, McGregor são alguns desses teóricos.

Para Robbins (2005), a motivação possui três propriedades, uma é a direção, é o foco que pessoa dá para realização da sua meta e como realizá-la, outra é a intensidade, se o objetivo apresentado é feito como algo que vai lhe trazer satisfação ou será realizado por obrigação, e a permanência. "A motivação é específica. Uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar ou vice-versa. Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo." (MAXIMILIANO, 2007, p.250).

Segundo Robbins (2005), a década de 1950 foi um período frutífero para o desenvolvimento de conceitos sobre motivação. Três teorias específicas foram formuladas. Embora sejam hoje muito questionáveis em termos de sua validade, essas teorias provavelmente ainda são as explicações mais conhecidas sobre a motivação dos trabalhadores.

Motivação é ter um motivo para fazer determinada tarefa, agir com algum propósito ou razão. Ser feliz ou estar feliz no período de execução da tarefa,

auxiliado por fatores externos, mas principalmente pelos internos. O sentir-se bem num ambiente holístico, ambientar pessoas e manter-se em paz e harmonia, com a soma dos diversos papéis que encaramos neste teatro da vida chamado "sociedade", resulta em uma parcialidade única e que requer cuidados e atenção (KLAVA, 2010).

Outras explicações sobre a motivação foram elaboradas desde aquela época, mas devemos conhecer as teorias antigas por, pelo menos, duas razões: elas representam os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram, e alguns executivos ainda utilizam esses conceitos e sua terminologia para explicar a motivação de seus funcionários. (ROBBINS, 2005).

De acordo com Robbins (2005), há uma importância sobre conhecermos as teorias antigas, mesmo que não sejam as mais comumente utilizadas em ambientes organizacionais, ainda há empresas que fazem menção a determinadas terminologias, daí a importância de conhecê-las e também para maior compreensão das teorias contemporâneas que serão detalhadas mais adiante.

2.3.1 Teoria das necessidades de Maslow

O desenvolvimento das mais importantes teorias motivacionais, podendo ser citado a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, criada por Abraham Maslow, uma das mais importantes teorias, em que as necessidades estão estabelecidas em uma espécie de pirâmide de prioridades e satisfações, sendo assim, satisfeita a necessidade acima, passa-se para a próxima satisfação, sendo a primeira mais importante que a segunda e assim sucessivamente. Entretanto, este modelo sofreu diversas críticas pelo fato de que o ser humano não é feito de condições exatas, podendo perfeitamente ter mais de uma necessidade simultaneamente ou precisar satisfazer desejos menores por determinadas situações que fogem de seu controle (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Robbins (2005), a mais conhecida teoria sobre motivação é, provavelmente, a hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow. Segundo esse autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades. São elas:

A. Fisiológicas: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.

B. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.

C. Social: inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.

D. Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.

E. Auto-realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

Na medida em cada uma dessas necessidades é atendida, a próxima torna-se dominante. Sendo assim, Robbins (2005), detalhou quais seriam essas necessidades presentes na pirâmide de Maslow, dizendo também que após uma necessidade satisfeita, passa-se para a próxima, cabendo ao indivíduo identificar suas necessidades no momento.

É possível visualizar a Pirâmide de Maslow da seguinte forma:

Figura 1: A Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: ROBBINS, 2005

Em contrapartida Dubrin (2008) acrescentou um ponto de vista distinto sobre a teoria das necessidades, o autor relata que a partir do momento em que a

necessidade de um determinado nível é alcançada ela perde o poder, e o próximo nível é intensificado. Por exemplo, quando o funcionário realiza as necessidades de segurança, eles geralmente procuram atingir as necessidades sociais. E ainda acrescenta que embora, seja evidente que para motivar os funcionários é necessário satisfazer as necessidades de nível superior, ainda existem exceções. Com o desemprego em alta, a segurança de emprego e um salário decente são motivacionais, e que muitos funcionários são incentivados pela oferta de oportunidade para atender às necessidades básicas.

Observa-se que Maslow em sua teoria destaca que o comportamento do indivíduo está sujeito a uma hierarquia de fatores, baseada nas necessidades humanas. Ele afirma que o indivíduo só será motivado a partir do momento que suas necessidades básicas forem alcançadas, colocando-as como sendo necessidades fisiológicas e de segurança, se está na base da pirâmide hierárquica de Maslow, o indivíduo consegue atingir uma nova necessidade a partir do momento que a anterior tiver sido satisfeita, as necessidades superiores apresentam-se como motivadoras da conduta humana, isto é, as necessidades sociais, estima e auto realização (MAXIMIANO, 2007).

Segundo Maximiano (2002), Maslow desenvolveu a ideia de que as necessidades humanas dispõem-se numa hierarquia mais complexa que a simples divisão em dois grandes grupos. Segundo Maslow, as necessidades humanas dividem-se em cinco grupos, necessidades fisiológicas ou básicas, segurança, sociais, estima, auto realização.

Esta teoria obteve muitos adeptos ao passo que sofreu inúmeras críticas fundadas na ideia de que não houve indícios de que a mesma funcionava na prática, como Bergamini, (1997) alertou para o fato de que as necessidades não se tratam de uma constante, e sim de uma variante a se modificar de cultura para cultura.

2.3.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Sofrendo forte influência de Maslow, Frederick Herzberg desenvolveu sua teoria denominada de teoria de dois fatores que consistia em na divisão dos fatores motivacionais da seguinte maneira: fatores higiênicos (extrínsecos), conhecidos também como dissatisfatores, que apenas evitam a insatisfação, e os fatores

motivacionais (intrínsecos), que podem motivar ou satisfazer os funcionários, estes relacionados com as necessidades mais altas, à medida que os fatores de higiene relacionam-se com as necessidades de mais baixa ordem (DUBRIN, 2008).

Para Maximiano (2000) é evidente que, “o ambiente de trabalho é capaz de produzir satisfação, ou não, com o próprio ambiente, que são todas as formas de benefícios, condições de trabalho, políticas e estratégias das organizações, a forma de interação e relacionamento entre a empresa e funcionários, regulamentos internos, dentre outros fatores”

Araújo e Garcia (2009), se posiciona de forma crítica acerca da motivação extrínseca, que por uma série de razões, muitos têm ligado, o tema satisfação motivacional com aumento de salário, por exemplo. Sendo assim, às Organizações acabam concluindo que as pessoas mais motivadas para o trabalho, são àquelas que no final do mês ganham mais dinheiro.

Os fatores de higiene, ou de contexto de cargos, abrange salário, status, segurança no emprego, condições de trabalho e qualidade de liderança, podem ser esperados e necessários, mas não são motivadores. Herzberg considerava que a motivação absoluta era alcançada pela conciliação do fator higiênico (extrínseco) com um motivador (intrínseco). (DUBRIN, 2008).

Ou seja, para Dubrin (2008) não se pode resumir o fator motivação extrínseca somente a recompensa salarial, como se fazia anteriormente, com o surgimento das organizações fabris na Europa Ocidental.

Ainda dentro da teoria de Herzberg, Chiavenato (2005), acerca dizendo que para Herzberg a motivação das pessoas para o trabalho vai provir de dois fatores, tratando-se dos higiênicos que condizem ao contexto do trabalho e os motivacionais que condizem ao cargo, tarefas e atividades relacionadas com o cargo.

A teoria dos dois fatores, mostra que se os estímulos de insatisfação forem eliminados, podem apaziguar os colaboradores, mas não necessariamente trazem a satisfação. Do contrário de satisfação é a não-satisfação; e da insatisfação é a não-satisfação. Pelo fato das pessoas não estarem insatisfeitas, não quer dizer que estão satisfeitas. Os incentivos motivacionais que acercam as condições de trabalho, Herzberg caracterizou como fatores higiênicos (ROBBINS, 2005).

Ainda de acordo com Robbins (2005) a recompensa salarial poderá existir sim, entretanto, só servirá como fator de motivação que gera satisfação se aliado a outro tipo de recompensa, como por mérito a uma atividade de difícil

desenvolvimento, como uma forma de reconhecimento.

Já a teoria Intrínseca, está relacionada com o que a pessoa faz, ou seja, com o que seu cargo dentro de determinada empresa produz, está ligado a sentimentos internos, que emanam de dentro do ser humano, que podem ser positivos ou negativos. Como assevera Maximiano (2000, p.360), “o conteúdo do trabalho produz satisfação com o próprio trabalho”. Ou seja, se o indivíduo obtém bons resultados dentro de uma organização, isso lhe trará satisfação pessoal pelo fato de, conseqüentemente, obter reconhecimento e crescimento dentro daquela área, caso contrário, se não houverem bons resultados, a insatisfação e a falta de motivação serão um dos sentimentos norteadores desta pessoa:

A motivação intrínseca é caracterizada pela automotivação, ou seja, [...] os responsáveis pelas organizações precisam ter em mente que ninguém motiva ninguém e, sendo assim, o que devem fazer é proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização, e por intermédio das habilidades e competências de ambas alcançarão maior e melhor desenvolvimento. [...] motivação é algo da pessoa. Ninguém põe motivação na cabeça de ninguém. (ARAUJO E GARCIA, 2009)

Sob este aspecto Araújo e Garcia(2009) dispõe sobre o mesmo pensamento de Maximiano (2000) a respeito desta teoria da motivação dos dois fatores, em que a motivação intrínseca é aquela que somente existirá caso o ambiente a volta do indivíduo lhe seja favorável ao desenvolvimento de bons resultados, uma vez que é impossível de qualquer maneira implantar a motivação dentro do desejo de alguém, e a única forma de contribuir com o seu desenvolvimento é proporcionando um ambiente que seja favorável a realização de atividades que tragam resultados e os motivem.

2.3.3 Teoria X e Y – Mc Gregor

Esta teoria é proveniente da obra “O Lado Humano da Organização” de 1960, McGregor (1999) tratou de distinguir dois tipos de situações que, diferentemente das outras teorias, sob seu ponto de vista não doutrinavam as pessoas, conduzindo-as a serem de uma maneira ou de outra dentro do ambiente organizacional, bem como não simplificou seu significado a integração social + remuneração salarial.

Segundo Robbins, Douglas McGregor apresentou duas visões distintas do ser

humano, sendo uma parte negativa (Teoria X) e outra positiva (Teoria Y).

De acordo com Douglas McGregor existem duas visões distintas do ser humano: uma negativa, chamada de Teoria X; e outra positiva, chamada de Teoria Y. Após observar a forma como executivos tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que a visão que os executivos tinham da natureza dos seres humanos era baseada em certos agrupamentos de premissas e que tendem a moldar seu próprio comportamento em relação aos funcionários conforme este conjunto de premissas. (ROBBINS, 2005)

A passagem de Robbins (2005) alude a respeito da teoria X e Y, da forma como ela foi proposta, sendo uma vertente positiva e outra negativa, para McGregor, se uma empresa administra seus funcionários a partir da teoria X, os mesmos ficarão desmotivados e com comportamentos que identifiquem essa falta de 'ânimo' ou força que motiva, da mesma forma que a teoria Y gera comportamentos de interação entre os funcionários, como um eficiente meio de se atingir objetivos individuais.

McGregor em sua teoria explica que a desmotivação provoca nos gestores uma espécie de fuga às suas responsabilidades pela cobrança de resultado, tendendo a atribuir todas as responsabilidades a seus empregados (CHIAVENATO, 2004)

A teoria X resume o homem como aquele que somente trabalha devido a necessidade de manter suas necessidades básicas, uma vez que Mc Gregor parte da premissa de que as pessoas não gostam de compromissos e responsabilidades, de um modo geral. Ou seja, para a Teoria X, o homem trabalha pelo único e restrito fato de necessidade. Já a teoria Y é construída a partir de preceitos trazidos por Mayo, e segundo ela, o ser humano na condição de funcionário é altamente competente, criativo e produtivo que encaram o ofício como algo bom, prazeroso e motivador, cabendo as organizações proporcionarem boas condições de trabalhos para que estes sejam executados com ótimos resultados (ROBBINS, 2005).

2.3.4 Teoria das Necessidades Adquiridas

A teoria das Necessidades Adquiridas foi desenvolvida por David Mc Clelland, esta teoria aborda a respeito de três principais tipos de necessidades, que são a

necessidade de poder, necessidade de realização e necessidade de associação. Essas necessidades são desenvolvidas a partir das experiências individuais de cada um somado as interações sociais dos mesmos.

Robbins (2005), resume a teoria de Mc Clelland de tal forma:

- 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.

Sendo assim, as pessoas podem ter a necessidades pela busca do melhor desempenho a partir do sucesso obtido em determinadas atividades a partir da necessidade de realização, a necessidade de poder encontra-se no fato de manipular o comportamento alheio, de modo a se impor sobre os demais, e a necessidade de associação é aquele movido pelo bom relacionamento com a coletividade.

De acordo com a teoria de Mc Clelland, todos os seres humanos possuem as três características dessas necessidades, entretanto, sua manifestação aparece em diferentes graus. Essa teoria sofre influências da pirâmide de Maslow e também da teoria de Herzberg (BERGAMINI, 1997).

[...] as necessidades de poder e de associação costumam estar intimamente relacionada ao sucesso gerencial. Os melhores executivos têm alta necessidade de poder e baixa necessidade de associação. De fato, uma grande motivação pelo poder pode ser considerada um requisito para a eficácia administrativa. Evidentemente, o que é causa e o que é efeito neste caso é discutível. Já foi sugerido que uma alta motivação pelo poder nada mais é do que uma função do nível ocupado por um indivíduo em uma organização hierárquica. Este argumento sustenta que, quanto mais alto o nível alcançado por uma pessoa na organização, maior sua motivação pelo poder. Conseqüentemente, posições de poder seriam um estímulo à motivação pelo poder (ROBBINS, 2005 p.199)

Segundo Robbins (2005) e de acordo com a citação acima, a análise de bons administradores, em que a grande maioria são pessoas com a prevalência da necessidade de poder “no topo da pirâmide das necessidades” e com uma baixa necessidade de manter bons relacionamentos interpessoais, ou seja, essa postura leva o administrador a inobservância de algumas situações que podem, muitas vezes, serem desagradáveis para os administrados, uma vez que há a prevalência

do poder em face a necessidade de associação. Nos ambientes organizacionais, é fundamental a identificação de quais necessidades regem as relações entre as pessoas, a fim de que sejam elaboradas melhores estratégias de comportamentos, a fim de que sejam eficientes todos os métodos aplicados para a melhoria de resultados nas organizações.

2.3.5 Teoria ERG - A teoria da motivação de Alderfer

A Teoria ERG é mais uma teoria da motivação contemporânea que também sofreu grande influência da Teoria das Necessidades de Maslow, uma vez que ele resumiu as cinco premissas de Maslow, em três, que são: Existência, Relação e Crescimento, daí a denominação da sigla ERG, em inglês (ROBBINS, 2005).

Como acrescenta Robbins (2005), Clayton Alderfer, da Universidade de Yale, trabalhou em cima da hierarquia das necessidades, de Maslow, para alinhá-la melhor com a pesquisa empírica. Esta hierarquia revisada foi chamada de teoria ERG.

Ainda de acordo com Robbins (2005) a Teoria da Necessidade de Existência baseia-se em desejos fisiológicos e materiais, ou seja, alimentos, água, segurança, dentre outros, e são equivalentes aos primeiros dois níveis da pirâmide de Maslow. Já sobre as necessidades de Relação envolvem os sentimentos que mantêm os homens ligados uns aos outros e a importância que isso tem na vida de cada um, como por exemplo, nas relações familiares, entre amigos e até mesmo no ambiente organizacional, também referentes aos terceiros e quartos níveis da Pirâmide de Maslow. Sobre a necessidade de Crescimento, é possível citar uma necessidade subjetiva, que vem do íntimo de cada um, relacionado ao crescimento pessoal e auto realização, é o desejo do cumprimento de atividades e desenvolvimento da criatividade humana. Correspondem ao quarto e quinto nível da pirâmide de Maslow.

Ainda que haja variação destas prioridades, a teoria ERG estabelece uma espécie de hierarquia em vista a concretização de todas as necessidades, como por exemplo, as Necessidades de Existência são, claramente, as mais comuns e fáceis de serem realizadas, uma vez que as demais dependem da relação do sujeito com o meio social, além do mais, as necessidades de Crescimento dependem da singularidade de cada indivíduo para a realização de tais metas.

Para a Teoria de Alderfer, as variações subjetivas de cada um variam com frequência, fazendo com que níveis culturais, educacionais e até mesmo o histórico familiar sejam levados em conta. Daí então o estabelecimento da ordem de importância dos três níveis das categorias elaboradas por Alderfer.

As necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades nível superior; mas múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto pode resultar na regressão a uma necessidade de nível inferior (ROBBINS, 2005)

Ainda de acordo com essa teoria, focar em uma determinada necessidade de cada vez não haverá uma motivação eficaz. Para Alderfer, as três categorias não estão estabelecidas de forma que haja uma regra de hierarquia, ou uma maior importância sobreposta a outra, assim como assegurava Maslow em sua Teoria das Necessidades, em que no topo da pirâmide existem necessidades que independem da satisfação de níveis que se encontram abaixo (ROBBINS, 2005).

Segundo Pérez (1987), de forma resumida, estes princípios interferem de forma direta na motivação do ambiente organizacional, uma vez que não ofertadas chances de desenvolvimento dos empregados, poderá haver uma regressão quanto as necessidades do relacionamento interpessoal e socializarem com um grupo restrito de colegas dentro das empresas. Situação que cabe a um bom administrador identificar e revertê-la para um funcionamento eficiente do ambiente organizacional.

2.3.6 Teoria de Fixação dos Objetivos

De acordo com Robbins (2005), também conhecida como Teoria de Fixação das Metas, Edwin Locke elaborou a Teoria de Fixação dos Objetivos que parte do princípio de que as metas devem ter características que provoquem um maior nível de motivação nos funcionários, uma vez que, sem tal motivação, os funcionários ficam sem um direcionamento. Pode-se dizer então, que a identificação de um determinado objetivo estimula a motivação interna do sujeito, uma vez que a partir daí tem-se a busca por um objetivo que satisfar-se-á a motivação intrínseca daquele que o executa. Ou seja, o retorno por aquilo que se busca se dá com sucesso.

De acordo com a teoria, é necessário que as metas sejam meticulosamente

identificadas e definidas, para encaminhar o comportamento do indivíduo e manter o nível de motivação elevado. No entanto os objetivos definidos devem representar um desafio realista, uma vez que metas difíceis exigem maior desempenho, contudo metas impossíveis podem desestimular e estressar o indivíduo (FIORELLI, 2006).

Locke (1969) considera que para se atingir os objetivos conscientes, ou seja, aqueles com metas claras, o sujeito deve-se posicionar como alguém que deseja de fato atingir determinado objetivo e fazer todas as exigências para se chegar lá. Como por exemplo, quem almeja um ótimo ganho salarial deve procurar por cursos profissionalizantes, melhorar diariamente o desempenho de suas atividades dentro da organização, assumir uma postura de crescimento e responsabilidade, dentre outras.

Quando se trata de objetivos genéricos, a exigência pela adoção de determinadas condutas torna-se mais árdua para quem as executa, tendo em vista que é um objetivo genérico e não se tem um determinado foco, então quem deseja apenas um bom emprego terá mais dificuldades de ter seu desejo concretizado (LATHAM, 1981).

Outras duas hipóteses levantadas por Locke (1969) é também de que as metas potencializam a persistência do sujeito, ou seja, aquele que tem pretensão salarial no valor de XX persistirá mais, se doar mais para a concretização daquilo. Assim como as metas podem motivar e incentivar a busca por meios específicos e eficientes para que se chegue a um fim, o indivíduo que está em busca de um salário com ganhos específicos elaborará planos e estratégias para conseguir alcançar seu objetivo.

Segundo Robbins (2005), no final da década de 1960, Edwin Locke sugeriu que a intenção e lutar por um objetivo é a maior fonte e motivação no trabalho. Isto é, um objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá que ser despendido em seu alcance. As evidências confirmam positivamente a importância dos objetivos. Mas ainda é possível afirmar que os objetivos específicos melhoram o desempenho; que objetivos difíceis, quando aceitos, melhoram mais o desempenho do que aqueles mais fáceis; e que o feedback também conduz a melhores desempenhos.

De acordo com Perry et al. (2006), sob a ótica organizacional, a fixação de metas é um grande aliado para se aumentar os resultados dentro das empresas, ou uma forma de manter o desempenho das atividades que são positivas e para que de

fato isto ocorra, os subordinados devem estar de acordo com as metas fixadas por seus superiores, uma vez que podem ocorrer divergências quanto aos interesses subjetivos dos empregados e os objetivos organizacionais.

Outro fator que assegura o sucesso desta teoria é o feedback, ou seja, a linha de comunicação entre empregados versus empregadores e entre metas versus ações para que as mesmas ocorram, como acrescenta Robbins (2005):

[...] o feedback funciona como um guia para o comportamento. Mas nem todos os feedbacks têm a mesma potência. O feedback auto gerenciado – quando o funcionário é capaz de monitorar o próprio progresso- tem se mostrado um motivador mais poderoso do que feedback externo (ROBBINS, 2005).

Tem-se então, que as metas quando estabelecidas de forma clara e em acordo com os funcionários, geram bons resultados para as organizações, assim como esses resultados tendem a melhorar quando deixado de lado a hierarquização como forma de subordinação, fazendo com que o empregado se sinta responsável pelo cuidado daquela meta que está em suas mãos e que só depende de sua ação para se chegar ao fim: alcance das metas.

2.3.7 Teoria do Planejamento no Trabalho

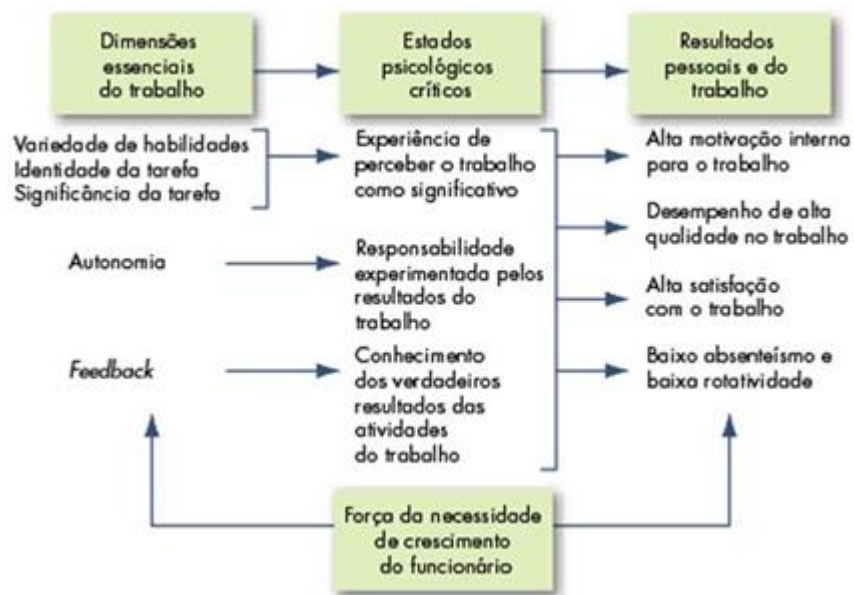
Nesta abordagem tem-se Maslow, Mc Gregor e Herzberg, em que os mesmos aludem a respeito da relevância de se entender o próprio trabalho como o principal fator de motivação de um indivíduo. Algumas pesquisas podem determinar ainda que o ambiente de trabalho e o planejamento do mesmo pode ser o principal fator motivador, uma vez que estes aspectos aumentam ou diminuem de forma direta a motivação dos funcionários.

De acordo Robbins (2005), existem cinco elementos que precisam ser respeitados para que as metas sejam plenamente alcançadas e que são respectivamente: variedade de habilidades; identificação com a demanda apresentada; colocar significado na tarefa; conferir autonomia para executá-la e oferecer feedbacks em relação ao trabalho realizado.

Quando as etapas citadas acima são respeitadas, a taxa de assertividade nas atividades é muito maior, pois já no momento da delegação dos trabalhos, todos os pontos que são importantes para a motivação dos colaboradores estão sendo respeitados.

Na Figura 2, é possível ver o modelo de características do trabalho:

Figura 2 - Características do Trabalho



Fonte: Robbins, 2005

A figura 2, alude de forma bem clara o que fora anteriormente dito por Robbins (2005), as três primeiras dimensões somam-se para a criação de um trabalho com foco e rico, no sentido de ser gratificante por aquele que o executa, já aquele trabalho que oferece autonomia ao subordinado gera dentro daquele que o elabora um sentimento de responsabilidade pelos resultados, e por último, o trabalho que oferece um feedback é responsável pela ciência do funcionário sobre quais efeitos seu trabalho tem causado no ambiente organizacional, e quais as consequências isso tem.

Segundo Robbins (2005), do ponto de vista motivacional, o modelo diz que o indivíduo obtém recompensa interna quando sabe (conhecimento dos resultados) que, pessoalmente (realidade experimentada), teve bom desempenho em uma tarefa que é percebida como importante (experiência de ser significativo). Quanto maior a presença desses três estados psicológicos, maior serão a motivação, o

desempenho e a satisfação do funcionário, e menor o seu absenteísmo e a probabilidade de ele deixar a organização.

As três dimensões apresentadas são de igual importância para o desempenho e o integral cumprimento das satisfações dos funcionários além de ser um forte aliado quando se trata da criação de laços duradouros dentro das organizações por um tempo maior.

2.3.8 Teoria da Expectativa

Desenvolvida pelo canadense Victor Vroom, a teoria da expectativa ou expectância, como também pode ser chamada, é uma teoria ampla sobre motivação que tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho (WAGNER, HOLLENBECK, 2009).

Segundo Wagner e Hollenbeck (2009), os três principais conceitos aspectos da teoria da expectativa são:

- a) Valência: supõe-se que a qualquer momento a pessoa pode preferir certos resultados a outros, ou seja, é a medida de atração que um resultado exerce sobre o indivíduo ou o que ele prevê receber de um certo resultado. Podem ter valência positiva, negativa ou nula. Positiva, caso a pessoa prefira alcançar os resultados a não alcançá-los; nula caso seja indiferente à obtenção do resultado e negativa caso a pessoa prefira não alcançar os resultados;
- b) Instrumentalidade: também chamada de expectativa de desempenho-resultado, a instrumentalidade é a convicção que a pessoa tem entre executar a ação e experimentar o resultado. É de grande importância definir a instrumentalidade, pois é possível que seu bom desempenho para executar a ação seja forte apenas quando a valência e a instrumentalidade forem consideravelmente altas. Por isso, precisamos conhecer mais do que a satisfação esperada do indivíduo para alcançar um determinado resultado;
- c) Expectativa: a expectativa são as certezas relativas entre fazer um esforço e realmente desempenhá-lo de bem. Apesar do conhecimento da valência e da instrumentalidade, não sabemos o que o indivíduo tentará fazer sem conhecer suas expectativas.

Segundo Vroom sempre que um indivíduo escolhe entre alternativas que envolvem resultados incertos, torna-se claro que seu comportamento é afetado não só por suas preferências entre os resultados, mas também pelo grau em que ele acredita que eles são prováveis (WAGNER E HOLLENBECK, 2009).

Dessa forma, segundo Wagner e Hollenbeck (2009) argumentaram que não há nenhuma expectativa de que o indivíduo realmente alcançará a meta, ou que ela seja alcançada, a motivação é baixa, mesmo se os aspectos de valência e instrumentalidade estiverem em níveis altos.

É possível observar que essa teoria é muito baseada no desejo e esforço. Não adianta cada aspecto da teoria 'caminhar' sozinho, os três têm que andar juntos para que o indivíduo realmente se esforce em fazer algo acontecer.

2.4 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Há algum tempo em que as pessoas passaram a ocupar dentro das grandes organizações empresariais um lugar de grande importância, sendo consideradas como sujeitos valorados a partir de suas conquistas para os benefícios de crescimento da empresa, não sendo mais vistas como meros funcionários ou então, apenas como números. A consciência de que essas pessoas necessitam da motivação e do reconhecimento para um bom desempenho organizacional, é o grande diferencial da era atual (CHIAVENATO, 1999).

Entretanto, um fato importante a ser esclarecido é que não somente as organizações precisam dos funcionários, trata-se de uma relação mútua, ou seja, os funcionários também precisam das vagas que ocupam dentro das empresas para fins pessoais, como crescimento profissional e pessoal, melhoria em sua qualidade de vida. Aqui é exatamente onde nascem os Recursos Humanos com a função de gestar essas relações, com equilíbrio e satisfação para ambos os lados (ROBBINS, 2005).

A motivação possui três propriedades que a regem, uma é a direção, o foco da pessoa em sua meta e como realizar, outra é a intensidade, se o objetivo proposto é feito como algo que vai lhe trazer satisfação ou será realizado por obrigação, e a permanência. "A motivação é específica. Uma pessoa motivada para

trabalhar pode não ter motivação para estudar ou vice-versa. Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo." (MAXIMILIANO, 2007 p. 262)

Motivação é ter um por quê para fazer determinada tarefa, é agir com algum propósito, motivo ou razão. Ser feliz ou estar feliz no período de execução da tarefa, auxiliado por fatores externos, mas principalmente pelos internos. O sentir-se bem num ambiente holístico, ambientar pessoas e manter-se em paz e harmonia, com a soma dos diversos papéis que encaramos neste teatro da vida chamado "sociedade", resulta em uma parcialidade única e que requer cuidados e atenção (KLAVA, 2010).

Ainda de acordo com Chiavenato (2005), a motivação vai estar atrelada com o comportamento humano, quando este pretende alcançar algum objetivo, a uma variedade de fatores que poderão influenciar a motivação do indivíduo, quando o mesmo tem uma determinada necessidade, imediatamente busca mecanismos que faz com que a satisfação seja suprida de forma a lhe garantir um conforto e realização, ainda segundo o autor.

Segundo Chiavenato (2005), os seres humanos são motivados por uma certa variedade de fatores. O processo motivacional pode ser explicado da seguinte forma: as necessidades e carências provocam tensão e desconforto na pessoa e desencadeiam um processo que busca reduzir ou eliminar a tensão. A pessoa escolhe um curso de ação para satisfazer determinada necessidade ou carência. Se a pessoa consegue satisfazer a necessidade, o processo motivacional é bem-sucedido. Essa avaliação do desempenho determina algum tipo de recompensa ou punição à pessoa.

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração irrestrita etc., todavia, quando a baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou imposição de barreiras a satisfação, das necessidades, o clima organizacional tende a baixar, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo em casos extremos chegar a estado de agressividade, tumulto, inconformismo etc., típicos de situação em que os membros se defrontam abertamente com a organização, como nos casos de greves, piquetes etc (CHIAVENATO, 2005 p. 269).

2.5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Nos últimos tempos, as organizações atuais vêm a importância do comportamento organizacional como fator competitivo. Com o avanço da tecnologia e o aumento de dados/informações as pessoas têm mais oportunidades de desenvolvimento, tornando este um diferencial no mercado de trabalho atual (SIQUEIRA, 2004).

De acordo com Rousseau (1997) somente o diferencial técnico não é o responsável por gerar esse diferencial no mercado de trabalho. O trabalhador, de forma geral, deve ter também o conhecimento e habilidade no que faz, para realizar as atividades demandadas. Além disso, cada empresa tem suas crenças e valores, formando a cultura organizacional, que é formada a partir do comportamento das pessoas dentro de uma organização. Esse comportamento deve “andar” em conjunto com o comportamento esperado dentro e fora pela empresa de acordo com sua cultura.

Segundo Dubrin (2003), um ponto de partida para compreensão da potencial contribuição do comportamento organizacional é entender o significado do termo. É também importante estar familiarizado com a maneira pelo qual o comportamento é adquirido.

Abaixo, algumas denominações de Comportamento Organizacional, de acordo com Chiavenato (1999):

- Pode ser definido como a compreensão, predição e gestão do comportamento humano nas organizações;
- É um campo de estudo voltado para prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas. O Comportamento Organizacional enfoca comportamentos observáveis (conversar, trabalhar), lida com as ações internas (pensar, perceber e decidir), estudo o comportamento das pessoas (como indivíduos ou como membros de unidades sociais maiores) e analisa o comportamento dessas unidades maiores (grupos e organizações);
- É um estudo dos indivíduos e grupos nas organizações;
- É um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos,

grupos e estrutura organizacional têm sobre o comportamento dentro das organizações, com propósito de aplicar tais conhecimentos para melhorar a eficácia organizacional;

- É o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas atuam dentro das organizações. Trata-se de uma ferramenta humana para benefício humano.

Hoje em dia alguns autores ainda mantêm divergências quanto à conceituação do Comportamento Organizacional. Para Robbins (1999), trata-se de uma área de investigação sobre a influência que indivíduos, grupos e estrutura organizacional que exercem o comportamento dentro das organizações. Por outro lado, Wagner e Hollenbeck (1999) entendem como uma disciplina que busca prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no ambiente empresarial.

Enquanto a definição de Robbins (2005) mantém uma compreensão do Comportamento Organizacional focada em um comportamento genérico dentro das Organizações, sob a influência exercida por fatores individuais, grupais e estruturais da própria organização, a visão de Wagner e Hollenbeck (1999) centra-se nos processos de análises do comportamento humano – previsão, explicação, compreensão e modificação, bem semelhante ao que se estipula como objetivos tradicionais para a Psicologia Industrial/Organizacional.

2.6 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Com a crescente globalização e várias formas de competição no mercado atual, um dos pontos de grande importância é o estudo do Comprometimento Organizacional. Esse comprometimento é uma relação entre indivíduo e organização onde compreendendo o comportamento humano nas organizações consegue-se manter o nível de tal competitividade.

Segundo Porter (1980), o comprometimento organizacional é uma relação forte entre o indivíduo identificado e envolvido com uma organização e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.

Steil e Sanches (1998) destacam que relações fortes entre o trabalhador e a organização seriam significantes, principalmente em momentos em que a transformação social, demográfica, cultural e tecnológica, tem enfraquecido a intensidade do vínculo entre indivíduo e a organização.

Desta forma, fica evidente que o comprometimento é capaz de apresentar vantagem competitiva, visto que trabalhadores comprometidos procuram regularmente qualidade e eficiência nos resultados.

Conforme Medeiros et al (2003), as pesquisas abordavam o comprometimento como uma questão multidimensional, onde tentava-se entender os indivíduos e seu vínculo com a organização de maneira mais complexa. Hoje a literatura mostra que o comprometimento possui vários focos, como organização e carreira, e bases, como afetiva, normativa e instrumental.

De acordo com a teoria de Mowday et al. (1979), o comprometimento organizacional possui três pressupostos importantes, que são respectivamente:

1. Mentalidade fortemente alinhado com os valores e missão da empresa;
2. Desejo real de utilizar suas competências e habilidades para ajudar a organização a crescer;
3. Disponibilidade e vontade real de continuar a trabalhar na empresa.

Segundo pesquisas as organizações que conseguem obter elevado grau de comprometimento dos seus funcionários, também conseguem melhores resultados, trabalhando com mais eficiência e atingindo seus objetivos com maior eficácia (ANTUNES e PINHEIRO, apud. SOUZA 2004, p.25).

2.7 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Beer & Walton (In: Harvard Business School Press, 1997) ressaltam que a satisfação no trabalho é um tema que tem instigado os pesquisadores do comportamento organizacional e gestores empresariais desde o início do século XX. A princípio, a busca por compreender os sentimentos dos trabalhadores foi visível pela aproximação da satisfação com o processo motivacional. Por muito tempo, estes dois (satisfação e processo motivacional) andaram juntos nas teorias que tratavam características individuais responsáveis pelo comportamento no trabalho, como a teoria da motivação, vista acima. Os estudiosos defendiam que a satisfação

no trabalho estava diretamente ligada com a motivação, deste modo e dentro desta perspectiva, a satisfação foi estudada como 'causa' do comportamento no trabalho.

Satisfação no trabalho chega no século XXI como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho (Siqueira e Gomide Jr., 2004). Começa a ser compreendida como um resultado (*output*) do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e é apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA E PADOVAM, 2004)).

De acordo com Siqueira (2008), Satisfação no Trabalho é assunto de interesse dos pesquisadores, mas também de gestores que visam adequar suas políticas e práticas de administração.

Robbins (2007) define que Satisfação no Trabalho é um conjunto de atitudes do indivíduo em relação ao trabalho que realiza. Ele considera que o homem possui uma reação ativa às situações de trabalho que não o satisfazem, deliberando atitudes de mudanças. Satisfação no trabalho, está entre os elementos que constituem o QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) que também é considerado uma variável importante na área do comportamento organizacional.

2.8 PRODUTIVIDADE

De acordo com Gaither e Frazier (2002) a administração da produção é a gestão do sistema que transforma insumos em produtos e serviços da organização. Portanto, ainda segundo os autores, a administração da produção é de suma importância para se manter a competitividade das empresas diante do fato de que a produção condiciona todos os trabalhos dos outros setores para atender efetivamente as necessidades e os desejos dos clientes. Assim, produtividade significa a quantidade de produtos ou serviços produzidos com os recursos usados.

Para Martins e Laugeni (2001), a determinação de um índice de produtividade deve considerar um dos recursos envolvidos (a produtividade parcial), um conjunto de fatores (alguns dos fatores utilizados pela organização) ou todos os fatores envolvidos (a produtividade total dos fatores).

Ainda nas palavras dos autores acima define-se como produtividade a relação entre o valor do produto ou serviço produzido e o custo dos insumos para produzi-lo. (MARTINS E LAUGENI, 2001).

Para Cerqueira Neto (1991), a produtividade é considerada uma sincronia de estratégias das empresas com o mercado e a define como: “grandes empresas se empenham na implementação de programas de qualidade total, cujos resultados não só garantem a plena satisfação dos clientes como também reduzem os custos de operação, minimizando as perdas, diminuindo consideravelmente os custos com serviços externos otimizando a utilização dos recursos existentes.”

Segundo Carvalho e Serafim (2002), a palavra produtividade é empregada, atualmente, por milhões de pessoas das mais diversas procedências, cujo denominador comum é seu interesse em conseguir melhorar o rendimento de trabalho.

3. METODOLOGIA

Esse capítulo tem por finalidade demonstrar os métodos utilizados na obtenção dos resultados relativos ao estudo desenvolvido, mostrando a importância da motivação no contexto organizacional e como afeta os indivíduos que nela trabalham.

No presente estudo, consideram-se dois critérios básicos de pesquisa propostos por Vergara (2010), que se classificam em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Segundo Malhotra (2012), quanto aos fins, a pesquisa será descritiva, pois busca analisar, identificar, classificar fatos sem a interferência do pesquisador e descrever características ou funções do mercado, sendo uma de suas principais características a coleta de dados realizada através de questionários, que ajudem na tomada de decisões.

Quanto à abordagem é uma pesquisa quantitativa, pois o pesquisador pode quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística contribuindo na apresentação e compreensão das informações apresentadas (MALHOTRA, 2012).

Quanto aos procedimentos utilizados na pesquisa deste trabalho foi uma pesquisa de campo e do tipo *Survey*. O procedimento *Survey* oferece algumas vantagens, entre elas, por exemplo, não deixa que o entrevistado selecione mais de uma resposta quando é permitido apenas uma, diminui o tempo de processamento dos dados antes de serem tabulados, permite ao pesquisador que crie e archive seu próprio questionário de graça (MALHOTRA, 2012).

Quanto ao método foi aplicado um questionário utilizando a escala do tipo Likert como método de coleta dos dados para atingir ao objetivo da pesquisa descrevendo o Comprometimento Organizacional, Afetivo, Instrumental e Normativo, Motivação Intrínseca, Identificada, Introjetada e Extrínseca e a Satisfação no Trabalho. Têm por objetivo coletar informações que ajudem a identificar a importância da motivação e comprometimento organizacional dentro das empresas. O questionário também contém questões de alternativas da ABEP (2015) para avaliar a vida socioeconômica dos respondentes.

3.1 AMOSTRAGEM: CONCEPÇÃO E PROCEDIMENTOS

Malhotra (2010) define amostragem como um dos componentes de uma concepção de pesquisa, sendo sua formulação o terceiro passo do processo de pesquisa de marketing, após ser determinada a natureza da concepção da pesquisa, que no caso é descritiva e quando o problema de pesquisa já foi identificado.

3.1.1 Definição da população alvo

Estabelecer a população-alvo envolve transformar a definição do problema em uma afirmação precisa de quem deve e de quem não deve ser incluído na amostra.

A população-alvo engloba a definição do problema em uma afirmação dos indivíduos que devem ou não ser incluídos na amostra, conforme ensina Malhotra (2010). Neste trabalho, a população-alvo é toda a população do litoral norte de São Paulo, e as cidades do vale do Paraíba em geral, porém com o estudo aprofundado nas seguintes cidades, ilustradas na tabela 1:

Tabela 1 – Total da população-alvo

CIDADE	TOTAL POPULAÇÃO-ALVO
Caraguatatuba	100.840 pessoas
São Sebastião	73.942 pessoas
Ilhabela	28.196 pessoas
Ubatuba	78.801 pessoas
Total	281.779 pessoas

Fonte: IBGE Censo Demográfico (2010)

3.1.2 Definição do arcabouço amostral

Malhotra (2010) define que o arcabouço amostral é a representação das características que correspondem a população-alvo, formada por uma lista ou conjunto de instruções que possibilitem a identificação dessa população. O autor dispõe ainda que arcabouço amostral é uma representação dos elementos do sub-tópico discutido acima, consistindo em um conjunto de instruções para identificar a população-alvo.

Conforme pode ser verificado na tabela 2, segundo o censo demográfico do IBGE (2010), do total do arcabouço amostral com pessoas acima dos 18 anos, obteve-se um total de 253.032 pessoas, sendo de 68.426 pessoas na cidade de Caraguatatuba-SP, seguida pelas cidades de Ubatuba-SP com 52.590 pessoas, São Sebastião-SP com 49.516 pessoas e Ilhabela com 18.984 pessoas.

Tabela 2 - Total do arcabouço amostral (Pessoas acima de 18 anos)

CIDADE	TOTAL
Caraguatatuba	68.426 pessoas
São Sebastião	49.516 pessoas
Ilhabela	18.984 pessoas
Ubatuba	52.590 pessoas
TOTAL	253.032 pessoas

Fonte: IBGE Censo Demográfico 2010

3.1.3 Escolha da técnica de amostragem

Neste trabalho será utilizada a técnica de amostragem não probabilística, permitindo ao pesquisador calcular tanto a extensão das tendências quanto a natureza, determinando ainda a variância da expectativa, ou seja, é o pesquisador que seleciona os dados a serem inclusos na amostra e isso pode disponibilizar ao pesquisador uma boa avaliação das características dos entrevistados, de acordo com Malhotra (2010).

Aaker (2011) designa a amostragem por julgamento de amostragem intencional e explica que é aconselhável usá-la quando há ocasiões em que uma pesquisa probabilística não é viável ou quando se tem uma amostra pequena então amostragem intencional se torna mais confiável e representativa

3.1.4 Determinação do tamanho da amostra

Malhotra (2010) afirma que na pesquisa descritiva, que são pesquisas conclusivas, as amostras devem ser maiores, dizendo respeito, o tamanho da amostra, ao número de elementos que devem ser incluídos no estudo, envolvendo várias considerações de ordem quantitativa e qualitativa, neste trabalho foram entrevistadas 80 pessoas.

3.1.5 Execução do tamanho da amostra

A execução do tamanho da amostra necessita de uma especificação detalhada de como serão implementadas as decisões sobre todos os sub tópicos acima, de acordo com Malhotra (2010).

Tabela 3 - Erro Inferencial

Erro Inferencial									
Nível de confiança igual a 95%									
Tamanho do universo	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
50	50	49	48	47	45	43	40	38	36
100	99	97	92	86	80	73	67	61	55
250	244	227	203	177	152	130	111	95	81
500	476	414	341	274	218	175	142	116	96
1.000	906	707	517	376	278	211	165	131	107
2.000	1656	1092	697	462	323	236	179	140	112
5.000	3289	1623	880	536	357	254	189	146	116
10.000	4900	1937	965	567	370	260	193	148	118
50.000	8057	2291	1045	594	382	266	196	150	119
100.000	8763	2345	1056	597	383	267	196	150	119
500.000	9423	2390	1065	600	384	267	196	151	119
1.000.000	9513	2396	1066	600	384	267	196	151	119
5.000.000	9586	2400	1067	601	385	267	196	151	119
10.000.000	9595	2401	1067	601	385	267	196	151	119

Fonte: Adaptado de Bruni (2011, p.204).

3.1.6 Técnica de amostragem detalhada

A amostragem desta pesquisa é a não probabilística, pois conforme explica Malhotra (2010), confia no julgamento pessoal do pesquisador, para que sejam selecionados os elementos da amostra, podendo este decidir quais elementos serão incluídos na amostra, podendo oferecer boas estimativas das características da população, sendo neste trabalho uma amostragem por conveniência.

3.1.7 Tamanho da Amostra

Para o presente trabalho, foram entrevistadas 80 pessoas, sendo este o tamanho da amostra.

3.2 QUADRO DE QUESTÕES

Tendo como objetivo da pesquisa a investigação da relação entre motivação no trabalho e comprometimento organizacional, foram adotadas escalas que refletissem cada conceito. Com instrumento de coleta de dados, foi elaborado um questionário estruturado de 49 questões, sendo, 36 relacionadas às teorias motivacionais, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, 5 questões relacionadas à ABEP (2015) para avaliar a situação socioeconômica dos respondentes, e as outras 8 questões foram elaboradas pelo autor, a fim de definir o perfil de cada entrevistado. Conforme quadro 1, são apresentadas as teorias e tipos de questões e seus respectivos autores que serviram de base para resolução deste trabalho.

Quadro 1 - Apresentação das teorias analisadas

Quadro das questões				
Constructo	Tipo	Tipo	Questão	Autor e ano
Comprometimento Organizacional	Comprometimento Afetivo	Escala de Likert	11, 12, 20, 43, 45, 46	(Meyer, Allen e Smith em 1993 apud Medeiros, Enders em 1998)
	Comprometimento Instrumental		19, 21, 24, 31, 41, 47	
	Comprometimento Normativo		4, 7, 23, 32, 37, 38	
Motivação no Trabalho	Motivação Intrínseca	Escala de Likert	10, 25, 49	(GAGNÉ et al, 2010)
	Motivação Identificada		1, 9, 17	
	Motivação Introjetada		27, 35, 39	
	Motivação Extrínseca		2, 16, 28	
Satisfação no Trabalho	-	Escala de Likert	5,6,14,15,29,44	(Depré, Hondegheem, 1995)
Segmentação de Mercado (Renda)	-	Grade	42	ABEP (2015)
Segmentação de Mercado (Escolaridade)	-	Múltipla Escolha	18	ABEP (2015)
Segmentação de Mercado (Moradia)	-	Dicotômica	30, 36	ABEP (2015)
Definição de Entrevistado	-	Múltipla Escolha, dicotômica e Aberta	42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49	Autor (2018)
Pergunta Filtro	-	Dicotômica	1	Autor (2018)

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

3.3 VARIÁVEIS DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Na realização da pesquisa foi utilizada a escala do tipo Likert de 5 pontos para a gradação da resposta a cada um dos itens do questionário de acordo com o grau de concordância ou discordância, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente, em todas as teorias e suas variáveis, exceto as questões da ABEP (2015) e do autor, onde foram utilizadas questões de múltipla escolha, aberta ou fechada do tipo dicotômica.

3.3.1 Comprometimento Afetivo

A escala possui o constructo Comprometimento Afetivo, de Meyer, Allen e Smith (1993) apud Medeiros, Enders (1998) foi dividida em 6 variáveis e possui como definição o que a pessoa sente com relação ao trabalho realizado.

Quadro 2 - Comprometimento Afetivo

LEGENDA	ITEM/VARIÁVEL
CAF_01	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.
CAF_02	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
CAF_03	Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização.
CAF_04	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.
CAF_05	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização.
CAF_06	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

3.3.2 Comprometimento Instrumental

No quadro 3, é apresentado a escala de constructo Comprometimento Instrumental, de Meyer, Allen e Smith (1993) apud Medeiros, Enders (1998) e foi dividida em 6 variáveis tendo por importância os salário e benefícios oferecidos pela Organização.

Quadro 3 - Comprometimento Instrumental

LEGENDA	ITEM/VARIÁVEL
CIN_01	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
CIN_02	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar minha organização agora.
CIN_03	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
CIN_04	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
CIN_05	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
CIN_06	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

3.3.3 Comprometimento Normativo

Com o objetivo de verificar o constructo Normativo, são apresentados no quadro 4, as seis afirmativas de Meyer, Allen e Smith (1995) apud MEDEIROS, ENDERS (1998) tendo por conceituação o sentimento dos empregados à obrigação de estar trabalhando na empresa.

Quadro 4 - Comprometimento Normativo

LEGENDA	ITEM/VARIÁVEL
CNO_01	Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa.
CNO_02	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
CNO_03	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
CNO_04	Esta organização merece minha lealdade.
CNO_05	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
CNO_06	Eu devo muito a minha organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

3.3.4 Motivação Intrínseca

Com o propósito de verificar a motivação intrínseca dos funcionários, no quadro 5, são apresentadas 3 variáveis de acordo com GAGNÉ et al. (2010) para analisar a motivação interna do funcionário, ou seja, relacionada ao seu interior.

Quadro 5 Motivação Intrínseca

LEGENDA	ITEM/VARIÁVEL
MINT_01	Porque eu gosto muito desse trabalho.
MINT_02	Porque eu me divirto fazendo meu trabalho.
MINT_03	Pelos momentos de prazer que meu trabalho me proporciona.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

3.3.5 Motivação Identificada

Na escala de motivação identificada, o constructo possui 3 variáveis de acordo com GAGNÉ et al. (2010) e demonstram a identificação do funcionário para com a organização e respectivamente sua motivação para com o trabalho.

Quadro 6 - Motivação Identificada

LEGENDA	ITEM/VARIÁVEL
MIND_01	Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida.
MIND_02	Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais.
MIND_03	Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

3.3.6 Motivação Introjetada

No quadro 7, temos o constructo Motivação introjetada sendo uma escala de GAGNÉ et al. (2010), possuindo também 3 variáveis, onde é verificado o quão o funcionário age pela culpa ou por não se sentir culpada.

Quadro 7 - Motivação Introjetada

LEGENDA	ITEM/VARIÁVEL
MINJ_01	Porque tenho que ser o melhor no meu trabalho, o “vencedor”.
MINJ_02	Porque meu trabalho é minha vida e não quero falhar.
MINJ_03	Porque minha reputação depende disso.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

3.3.7 Motivação Extrínseca

Na escala de motivação extrínseca, o constructo possui 3 variáveis de acordo com GAGNÉ et al. (2010) com intuito de relacionar à motivação do indivíduo ao ambiente externo e seus objetivos.

Quadro 8 - Motivação Extrínseca

LEGENDA	ITEM/VARIÁVEL
MEXT_01	Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida.
MEXT_02	Porque ele me permite ganhar muito dinheiro.
MEXT_03	Faço esse trabalho pela remuneração.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

3.3.8 Satisfação no Trabalho

Com relação à Satisfação no Trabalho, o quadro 9 possui 6 variáveis segundo Depré, Hondegem (1995), para quantificar os sentimentos gratificantes e prazerosos dos funcionários.

Quadro 9 - Satisfação no Trabalho

LEGENDA	ITEM/VARIÁVEL
SAT_01	De um modo geral, estou satisfeito com o meu trabalho.
SAT_02	Eu acho que existem muitos outros trabalhos que são mais interessantes do que o meu.
SAT_03	Meu trabalho atual atende as expectativas que eu tinha antes de começar.
SAT_04	Eu gostaria de ter outro emprego porque eu não estou satisfeito.
SAT_05	Meu trabalho atual é agradável.
SAT_06	Acho que o meu trabalho atual é interessante e fascinante.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

3.3.9 ABEP

Com base nas avaliações da ABEP (2015) é possível avaliar os participantes de acordo com a pontuação obtida e os classificar por classe social, localização, grau de instrução e gênero.

No quadro 10, são aplicadas as questões de múltipla escolha que também é utilizada para analisar a pontuação dos itens de cada respondente e o que possuem em suas casas. Esses dados são analisados de acordo com os critérios da ABEP (2015) e é possível identificar a classe econômica pelo sistema de pontos obtidos.

Quadro 10 - Critério de classificação econômica Brasil - ABEP

Quantos itens você possui em sua casa?					
Pontuação					
Variáveis	0	1	2	3	4 ou +
Banheiros	0	3	7	10	14
Empregados domésticos	0	3	7	10	13
Automóveis	0	3	5	8	1
Microcomputador	0	3	6	8	1
Lava louça	0	3	6	6	6
Geladeira	0	2	3	5	5
Freezer	0	2	4	6	6
Lava roupa	0	2	4	6	6
DVD	0	1	3	4	6
Micro-ondas	0	2	4	4	4
Motocicleta	0	1	3	3	3
Secadora de roupas	0	2	2	2	2

Fonte: ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (2015).

De acordo com o quadro 11 é analisada a pontuação devido ao grau de instrução do chefe de família do respondente, sendo uma questão de múltipla escolha.

Quadro 11 - Grau de instrução do chefe da família

QUAL É O NÍVEL DE ESCOLARIDADE DO CHEFE DA CASA?	PONTUAÇÃO
Analfabeto / Fundamental I incompleto	0
Fundamental I completo / Fundamental II incompleto	1
Fundamental II completo / Médio incompleto	2
Médio completo / Superior Incompleto	4
Superior completo	7

Fonte: ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (2015).

Com relação à localização, sexo, idade e tempo de permanência na empresa, podem ser analisados de acordo com o quadro 12, com perguntas dicotômicas do tipo múltipla escolha.

Quadro 12 - Localização

Item	Pontuação	
	Sim	Não
Em sua residência possui água encanada?	4	2
A rua onde está situada a sua residência é pavimentada?	2	0

Fonte: ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (2015).

As seguintes escalas foram feitas pelo autor e são divididas entre idade, sexo e cidade onde mora, para identificar a dimensão e mensuração dos entrevistados por região, sexo e idade, uma pergunta do grau de escolaridade do entrevistado e uma pergunta filtro sendo ela: “Você está trabalhando atualmente? ”

Quadro 13 - Perguntas Relevantes

Qual sua idade?	Pergunta Aberta	
Qual seu sexo?	Feminino	Masculino
Qual cidade você mora?	Múltipla Escolha	
Há quanto tempo está na empresa?	Múltipla Escolha	

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Também foi elaborado pelo autor a escala de instrução dos respondentes, com intuito de verificar a escolaridade, o que difere da ABEP (2015), que questiona sobre o chefe da família. Nem sempre o chefe da família é o próprio respondente, conforme quadro 14

Quadro 14 - Grau de instrução do respondente

QUAL É O SEU GRAU DE ESCOLARIDADE	PONTUAÇÃO
Analfabeto / Fundamental I incompleto	0
Fundamental I completo / Fundamental II incompleto	1
Fundamental II completo / Médio incompleto	2
Médio completo / Superior Incompleto	4
Superior completo	7

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

3.4 PRÉ-TESTE

É executado o pré-teste para verificar, identificar, eliminar possíveis problemas e validar o instrumento da pesquisa (MALHOTRA, 2012).

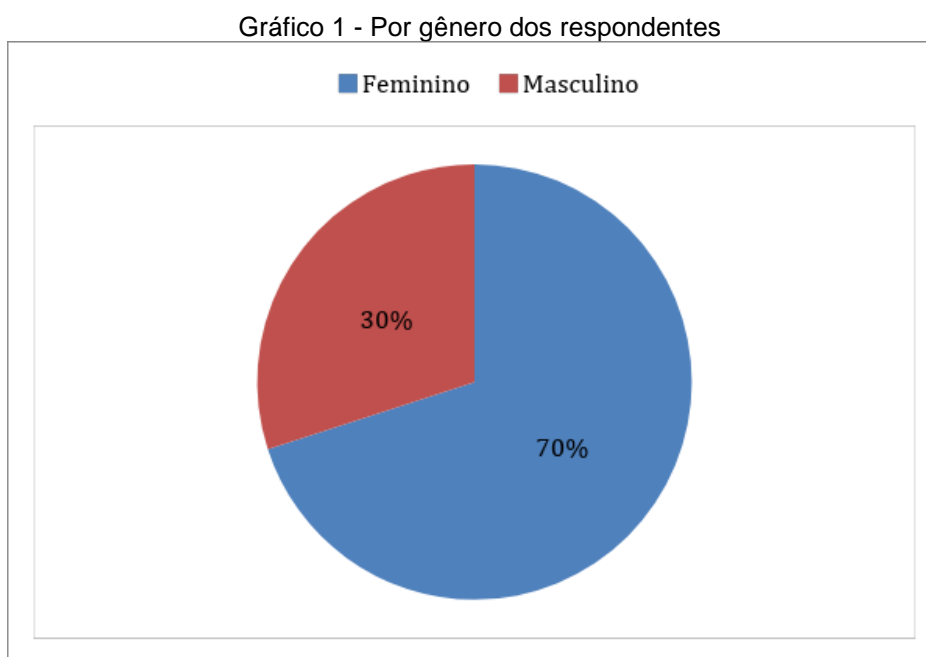
Foi aplicado o pré-teste para 10 funcionários de diferentes empresas de diferentes segmentos e foi observado que alguns tiveram problemas ao acessar o questionário via celular pelo link criado na plataforma Google no período de abril à maio de 2018 e foi preciso a utilização do computador pessoal do pesquisador para a coleta de informações. Todavia, foi possível a completa coleta dos dados por meio do questionário aplicado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES

Para identificar o perfil dos entrevistados, foram verificadas nesta pesquisa variáveis como classe econômica, cidade onde reside e gênero. A classe econômica foi estimada através dos critérios da Brasil ABEP 2015.

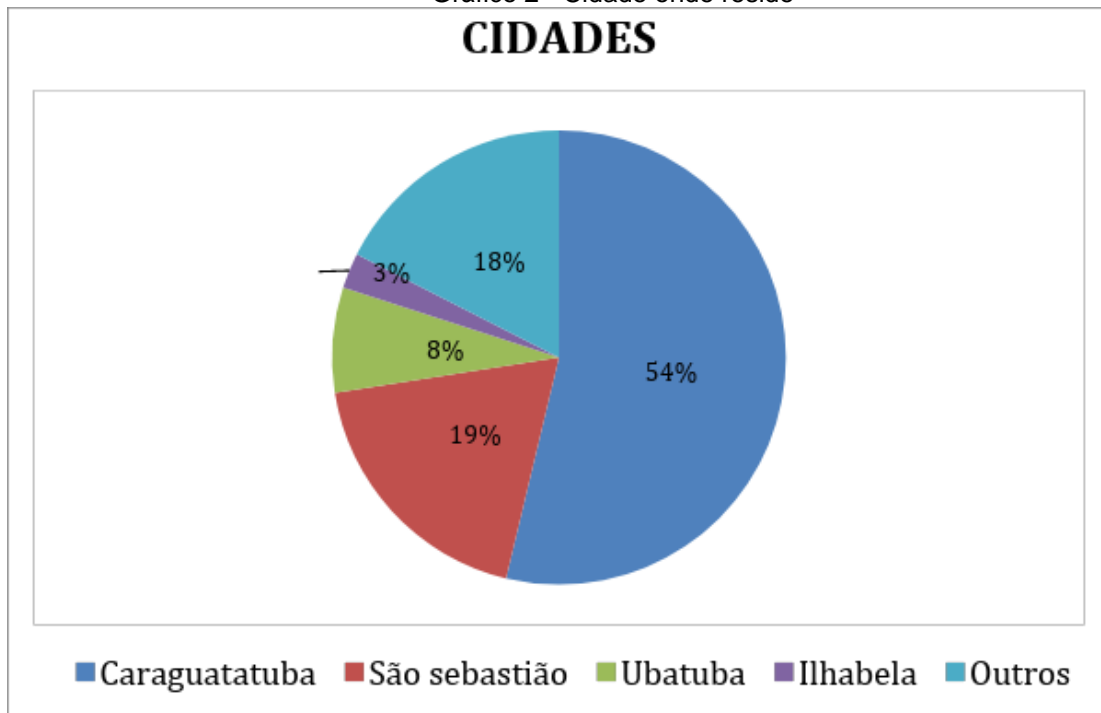
De acordo com o Gráfico 1, observa-se que há uma predominância de mulheres já que 70% dos entrevistados são do sexo feminino e 30% do sexo masculino:



Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2018)

Com relação à cidade onde o entrevistado reside, o Gráfico 2 acerca que a maioria dos respondentes são de Caragatatuba, 54%, seguido por São Sebastião, 19%, Outras cidades, 18% Ubatuba 8% e Ilha Bela 3%.

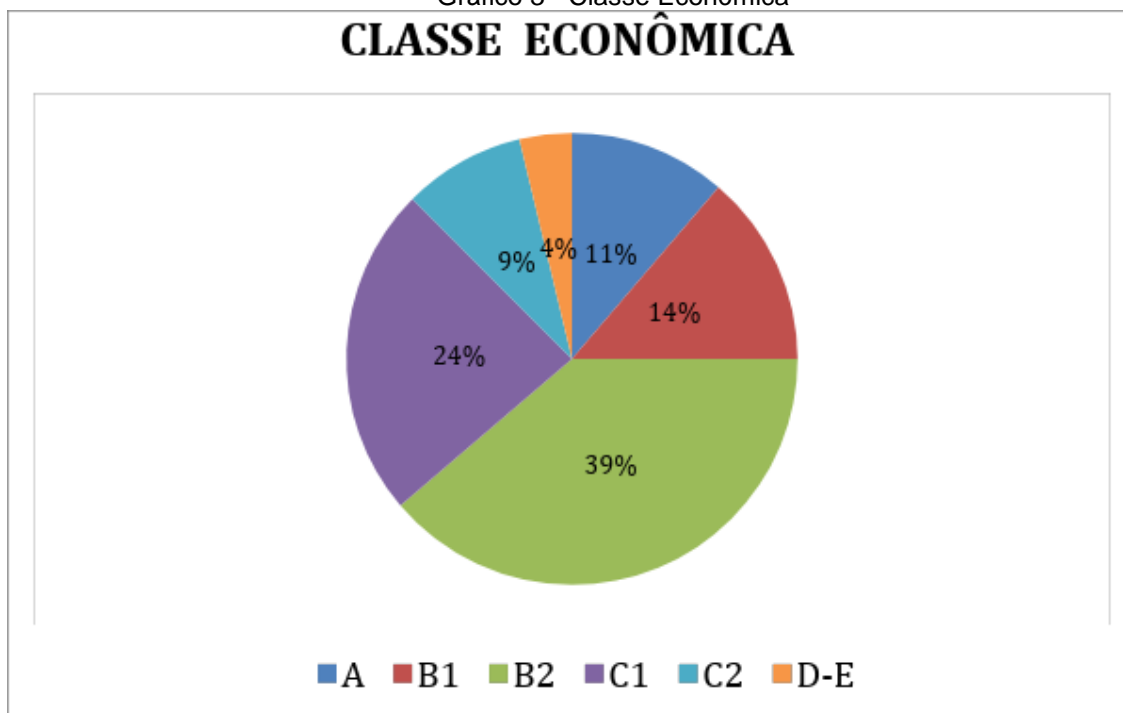
Gráfico 2 - Cidade onde reside



Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2018)

Já quanto à classe econômica, que também foi identificada com base no critério Brasil ABEP (2015), é possível analisar no Gráfico 3 a classe B2 é composta por 39% dos respondentes, seguida por C1 com 24% dos respondentes e na sequência, a classe B1 com 24%, classe A com 11%, classe C2 com 9% e classe D-E com 4%.

Gráfico 3 - Classe Econômica



Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2018)

De acordo com a ABEP (2015), a nova regra de classificação socioeconômica, a população brasileira se divide em seis classes sociais, denominadas: A, B1, B2, C1, C2 D e E.

A tabela X a seguir, apresenta a escala das classes segundo a ABEP (2015) e a distribuição dos entrevistados segundo esse critério.

Tabela 4 - Classe Social por pontuação

Classe	Pontos	Entrevistados	Porcentagem
A	45 a 100	9	11
B1	38 a 44	11	14
B2	29 a 37	31	39
C1	23 a 28	19	24
C2	17 a 22	7	9
D-E	0 a 16	3	4
Total		80	100

Fonte: ABEP – Associação Brasileira de Empresas e Pesquisas (2015)

4.2 ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO AFETIVO

Através da aplicação de questionário e dos dados obtidos, utilizando algumas comparações, foi possível verificar e identificar diversas características conforme apresentadas abaixo.

Com base no Constructo Comprometimento Afetivo é possível verificar o compromisso de base afetiva, analisando e verificando a intensidade do vínculo emocional e sentimental que o funcionário condiciona à empresa e se estes objetivos estão em concordância com os objetivos da empresa (SIQUEIRA, 2008).

Segundo Mowday et al. (1982), o comprometimento afetivo consiste em um vínculo construído pela identificação do indivíduo com a Organização, fazendo com que este sinta o desejo de permanecer na mesma.

Com relação à análise dos dados coletados sobre o Constructo Comprometimento Afetivo, a tabela 5 mostra que este constructo obteve média total simples de 58%, ou seja, estas pessoas não tem um alto comprometimento com os objetivos e valores das empresas e pode ser que as pessoas entrevistadas peçam demissão, uma vez que não se sentem afetivamente comprometidas com os objetivos da empresa.

Tabela 5 - Comprometimento Afetivo

Variável / Item	Média %
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	61%
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	74%
Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização.	44%
Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	48%
Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização.	45%
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	80%
Média total	58%

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2018)

Sugere-se que as empresas façam uma análise de valores e objetivos de seus funcionários, verificando quem está mais apto a trabalhar nela e quem tem valores divergentes aos que ela almeja. Isso pode ser feito também no momento de seleção de pessoas, ao contratar um funcionário

4.3 ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL

Esse constructo refere-se ao cálculo do que seria perdido caso o funcionário saísse da Organização, ou seja, a percepção de custos ou perdas de benefícios ao deixar a empresa (MEYER E ALLEN, 1991).

Segundo Siqueira e Gomide Jr (2004), o comprometimento Instrumental está relacionado de forma positiva tanto para o estresse quanto o conflito família-trabalho, indicando que a permanência por necessidade está diretamente relacionada com conflitos em relação ao trabalho e altos níveis de tensão. Dessa forma há um baixo desempenho, uma baixa motivação, menor rotatividade, moderada satisfação no trabalho.

A partir dos estudos alcançados na pesquisa, verificou-se na tabela 6, que esse constructo obteve média total de 62%, ou seja, a maioria dos respondentes está satisfeito em trabalhar na atual Organização, não sendo necessário a demissão.

Tabela 6 - Comprometimento Instrumental

Variável / Item	Média %
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	61%
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	74%
Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização.	44%
Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	48%
Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização.	45%
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	80%
Média total	58%

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2018)

De acordo com a tabela 6, sugere-se que a empresa motive mais seus funcionários e identifique os níveis de desempenho de seus funcionários, verificando qual é o gargalo para baixa produtividade.

4.4 ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO NORMATIVO

De acordo com Siqueira e Gomide Junior (2004, p. 78) “as crenças do empregado acerca da dívida social para com a organização, ou a obrigatoriedade de retribuir um favor, compõe o comprometimento organizacional normativo”.

Também de acordo com estes autores, são as obrigações e deveres morais para com a organização, acompanhadas ou revestidas pelo sentimento de culpa, preocupação ou apreensão quando pensa ou planeja se desligar da mesma.

Quanto aos dados coletados, com 82% dos respondentes acha que a Organização merece sua lealdade, o que é um ponto positivo, uma vez que funcionários legais, tendem a continuar nas empresas. Observando a tabela 7 também com 77% os respondentes afirmaram que devem muito à Organização, ou seja, eles têm esse sentimento pois houve grande ajuda por parte da empresa para com o empregado.

Tabela 7 - Comprometimento Normativo

Variável / Item	Média %
Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa.	48%
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	69%
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	64%
Esta organização merece minha lealdade.	82%
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	67%
Eu devo muito a minha organização.	77%
Média total	68%

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2018)

Sugere-se que as empresas continuem mantendo as recompensas e oportunidades dentro da empresa, pois isso mantém o funcionário cativado e motivado à continuar na Organização.

4.5 ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

Segundo Deci e Ryan (2002) a motivação intrínseca é aquela interna, ou seja, fazer uma atividade pela satisfação própria que ela oferece, a motivação intrínseca não é movida por possíveis consequências. É algo que você escolhe fazer pelo prazer que isso lhe dá, uma atividade à qual você se faz porque quer realizá-la e nesse momento, você está intrinsecamente motivado.

De acordo com os dados coletados na pesquisa e verificando a tabela 8, esse constructo obteve média total 61%. Que significa um médio nível de motivação interna dos respondentes para com a Organização, ou seja, a expectativa dele quanto à empresa não é muito grande.

Tabela 8 - Motivação Intrínseca

Variável / Item	Média %
Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida.	63%
Porque ele me permite ganhar muito dinheiro.	58%
Faço esse trabalho pela remuneração.	61%
Média total	61%

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2018)

Sugere-se que as empresas continuem motivando os empregados de forma geral, uma vez que a motivação intrínseca é definida só e somente pelo indivíduo, ou seja, não tem muito o que a empresa fazer, uma vez que essa motivação vem de dentro de cada pessoa.

4.6 ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO IDENTIFICADA

A motivação identificada é mais autônoma, pois nesse caso, há certa interiorização, porém, a razão para fazer alguma coisa é de origem externa. Exemplo: “Um aluno pode se esforçar ao máximo na escola, porque quer ir para a faculdade e se tornar um arquiteto. Ele se percebe como um futuro arquiteto. Essa

motivação do aluno é instrumental, conseqüentemente, extrínseca, mas se identifica com a razão para estudar” (LENS; MATOS; VANSTEENKISTE, 2008, p. 19).

A partir dos dados colhidos na pesquisa, verificou-se que o constructo Motivação Identificada obteve média total simples de 79%. Esse resultado indica que os respondentes estão nos atuais empregos pois se encaixam com o valor pessoal delas e com seus objetivos de vida.

Tabela 9 - Motivação Identificada

Variável / Item	Média %
Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida.	75%
Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais.	77%
Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais.	84%
Média total	79%

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2018)

Sugere-se que haja reuniões periódicas por parte da empresa para com os funcionários para que a empresa saiba quais são as razões para os funcionários trabalharem nessa empresa e saber o que o funcionário está ou não motivado.

4.7 ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO INTROJETADA

Conforme Heller (1999), para motivar um colaborador é necessário identificar as suas necessidades, e uma das formas de descobrir é através da Teoria de Maslow, onde faz menção de 5 tipos de necessidades (necessidades fisiológicas, de segurança, necessidades sociais, autoestima e auto realização).

Para Lens, Matos e Vansteenkiste (2008) pessoa administra as conseqüências externas mediante o resultado de pressões internas como culpa, ansiedade. Por exemplo: “um aluno pode dar o melhor de si na escola, porque seus pais assim o exigem e não quer desobedecer-lhes, porque senão teria sentimento de culpa. Dessa forma, ele estuda, porque não quer se sentir culpado”

Quanto aos dados coletados na pesquisa, esse constructo obteve média total simples de 64%, indicando um médio nível de motivação e não se sentem tão culpados por desobedecer a regras, por exemplo.

Tabela 10 - Motivação Introjetada

Variável / Item	Média %
Porque tenho que ser o melhor no meu trabalho, o "vencedor".	73%
Porque meu trabalho é minha vida e não quero falhar.	65%
Porque minha reputação depende disso.	55%
Média total	64%

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2018)

Sugere-se que a empresa continue adotando critérios de avaliações e promoções para que motive o funcionário a querer trabalhar todos os dias e não perder seus empregos.

4.8 ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA

De acordo com Gagné e Deci (2005), e tendo por base a teoria da motivação de Vroom (1964), a motivação extrínseca exige uma instrumentalidade entre a atividade e algumas consequências separáveis como recompensas tangíveis ou verbais. A satisfação não vem da atividade em si, mas sim das consequências extrínsecas produzidas pela atividade.

Conforme Marras (2000), as necessidades extrínsecas são as exógenas, ou seja, tem origem de fatores externos, como por exemplo, meios de trabalho, o meio físico onde se realiza a tarefa e a recompensa monetária proporcionando a satisfação que a tarefa em si não proporciona.

Com relação à análise de dados obtidos nessa pesquisa, o constructo Motivação Extrínseca obteve média total simples de 78%, significa que fatores externos influenciam os respondentes nos meios de trabalho. Na tabela 11 é possível verificar que 81% dos entrevistados se diverte muito no ambiente de trabalho e 76% tem momentos de prazer em fazer aquele tipo de trabalho.

Tabela 11 - Motivação Extrínseca

Variável / Item	Média %
Porque eu gosto muito desse trabalho.	78%
Porque eu me divirto fazendo meu trabalho.	81%
Pelos momentos de prazer que meu trabalho me proporciona.	76%
Média total	78%

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2018)

Sugere-se que a empresa realize atividades diferentes no ambiente de trabalho, para que as pessoas se sintam cada vez mais à vontade para que façam o trabalho com vontade e não tenham necessidades de burlar regras.

4.9 ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Para Locke (1969) a satisfação no trabalho resultante da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho é considerada um estado emocional agradável e resulta da percepção da pessoa sobre como este satisfaz ou permite satisfação de seus valores importantes no trabalho.

Conforme dados observados na pesquisa, o constructo Satisfação no trabalho obteve média total simples de 71%, ou seja, grande parte dos respondentes estão satisfeitos com seu trabalho. É possível verificar que foram atingidas nível de satisfação a dimensão Satisfação com Trabalho, com 81% de média simples e também com essa porcentagem “meu trabalho atual é agradável”.

Tabela 12 - Satisfação no Trabalho

Variável / Item	Média %
De um modo geral, estou satisfeito com o meu trabalho.	81%
Eu acho que existem muitos outros trabalhos que são mais interessantes do que o meu.	66%
Meu trabalho atual atende as expectativas que eu tinha antes de começar.	74%
Eu gostaria de ter outro emprego porque eu não estou satisfeito.	48%
Meu trabalho atual é agradável.	81%
Acho que o meu trabalho atual é interessante e fascinante.	76%
Média total	71%

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2018)

Nesse quesito, sugere-se que a empresa realize atividades e sorteios para que os funcionários se sintam motivados e tenham satisfação em trabalhar na empresa. As pessoas de modo geral, criam expectativas quanto à coisas novas e atividades extras que geram algum tipo de benefício ou de agrado ao funcionário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das pesquisas realizadas para elaboração deste trabalho, compreende-se que a observação do comportamento humano nas organizações, como este age e reage em suas comunicações com o seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe, foi o foco de várias teorias abordadas sobre a motivação no trabalho e comprometimento organizacional. As empresas devem fazer um contínuo esforço para alinhar os objetivos das pessoas com as estratégias empresariais. A motivação organizacional só é possível em ambientes em que a confiança e a ética, sejam mútuas na relação da empresa com o funcionário.

Esta pesquisa teve por objetivo identificar a relação entre a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional dos indivíduos, tendo como objeto de estudo a relação entre motivação e comprometimento organizacional nos indivíduos e funcionários de empresas do Brasil, do Litoral Norte de São Paulo.

Foi aplicado um questionário estruturado com questões que permitiram avaliar e analisar os fatores motivacionais, comprometimento do indivíduo e satisfação no trabalho e itens de critério de avaliação da ABEP (2015). A partir dos critérios da ABEP, foi possível analisar o gênero dos respondentes, a classe socioeconômica e a cidade onde eles residem.

Sobre o gênero dos respondentes de acordo com os dados levantados, foi possível identificar que a maioria são mulheres, jovens, residentes em Caraguatatuba Litoral Norte de São Paulo.

A análise de dados trouxe como principais resultados que as pessoas as pessoas que compuseram a amostra não estão muito comprometidas de forma geral com seu trabalho. Com uma média de 62% no comprometimento em geral, elas podem ou não deixar seus postos de trabalho para buscar outras oportunidades melhores em outras empresas.

Quanto à média geral da motivação dos respondentes, 71% dos entrevistados estão motivados e de maneira geral e seus empregos se encaixam com suas expectativas tanto profissionais quanto pessoais, sendo isso um saldo positivo para as empresas de modo geral, uma vez que os funcionários consideram estar trabalhando em empresas que fazem sentido para eles, tendo assim, uma motivação para ir trabalhar e gerar resultados para as empresas.

Com relação à satisfação no trabalho, também obtive uma média geral de 71% dos entrevistados. Os respondentes também estão satisfeitos com seus trabalhos e seu estado emocional é agradável, estando felizes com o atual emprego e não mudariam com tanta facilidade.

Durante a realização deste estudo houveram algumas limitações em relação à demora na coleta de dados e em conseguir que as pessoas respondessem o questionário. Outra limitação foi o número de respondentes ser de outras cidades / estados que não do Litoral Norte de São Paulo, abrangendo mais cidades / estados do que o inicialmente estudado.

Para futuros estudos sugere-se novas pesquisas que também sejam feitas com gestores para que se possa verificar onde, exatamente, encontra-se o problema de comprometimento, motivação e satisfação no trabalho.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2011.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Neri. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

ARAUJO, Luís César G. de, GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAUJO, Luis César G. de. **Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2004.

BEER, Michael; WALTON, Richard E. **Nota da Harvard Business School: sistemas de recompensa e o papel da remuneração**. In: HARVARD BUSINESS SCHOOLPRESS (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Prefácio: Victor H. Vroom. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997

CARVALHO, Antônio Vieira; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Afiliada, 2001.

CERQUEIRA, A.; NETO, B.P. **Gestão da qualidade princípios e métodos**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1991

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Campos, 1999

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, McGraw Hill do Brasil, 1979

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

DECI, E. L. & Ryan, R. M. **A motivation approach to self: integration in personality**. In: R. Dienstbier (org.). *Nebraska symposium on motivation: perspectives on motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press, 1991

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 5. ed. São Paulo, 2006.

FIUZA, Gisela Demo. **Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online). 2010, vol.11, n.5, pp. 55-81.

GAGNÉ, Marylene; DECI Edward L. **Self-determination theory and work motivation**. Journal of Organizational Behavior, 2005

GAITHER N. FRAZIER G. **Administração da produção e operações**. 8. Ed. São Paulo: Pioneira, 200

GROHMANN, Marcia Z.; CUNHA; Luciane V. SILINSKE, Jaqueline. **Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um Hospital Público**, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/4686/CUNHA%2C%20LUCIANE%20D A%20VEIGA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 25/04/2018

HELLER, Robert. **Como Motivar Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Publifolha, 1999

KLAVA, Verônica. **Motivação empresarial - o desafio do século XXI**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/motivacao-empresarial-o-desafio-do-seculo-xxi/48844/>>. Acesso em: 27/07/2017

LATHAM, Gary P. **Goal setting and task performance: 1969- 1980**. Psychological Bulletin, 1981.

LENS, Willy; MATOS, Lennia; VANSTEENKISTE, Marteen. **Professores como fontes de motivação dos alunos: O quê e o porquê da aprendizagem do aluno**. Educação, v. 31, n. 1, p. 17-10. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/download/2752/2100>. Acesso em: 01/05/2018

MARQUEZE, Elaine; MORENO, Claudia. **Satisfação no trabalho – uma breve revisão**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. São Paulo, 2005

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de RH**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000

MARTINS, Petronio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção**. São Paulo. Saraiva. 2001.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Oliva, 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MEDEIROS, Carlos Albert Freire. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. Tese de doutorado. São Paulo: FEA/USP, 2003

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes., VASCONCELOS, Isabela Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PARK, H. K. BONIS, D. F. ABUD, M. R. **Introdução ao Estudo da Administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997

PÉREZ-RAMOS, Juan Carlos. **Análise do esquema de necessidades, de Maslow, em diferentes categorias ocupacionais**. Assis, UNESP, 1987

PERRY, J. L.; MESH, D.; PAARLBERG, L. **Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited**. Public Administration Review. July/August, 2006

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. São Paulo; Campus, 1980

MOWDAY, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. **The measurement of organizational commitment**. Journal of Vocational Behavior, 1979

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROUSSEAU, Denise. **Organizational behavior in the new organizational era**. Annual Review of Psychology, 1997

SIQUEIRA, Mirlene Maria. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

SOUZA, Adalberto Dias de. **A influência das relações de trabalho, sobre comprometimento: um estudo em pequenas empresas indústrias dos municípios da região da Comcam**. 152 páginas. Dissertação de Mestrado em Administração – Departamento de Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba –PR, 2004.

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

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

WAGNER, John A., HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A– RANDOMIZAÇÃO

APÊNDICE A - RANDOMIZAÇÃO

← → 🔒 RANDOM.ORG (Randomness and Integrity Services Ltd) [IE] | https://www.random.org/sequences/?min=1&max=49&col=1&format=html&rnd=new

Home Games Numbers Lists & More Drawings Web Tools Statistics Testimonials Learn More Login

RANDOM.ORG

Search RANDOM.ORG Search

True Random Number Service

Do you own an iOS or Android device? Check out our app!

Random Sequence Generator

Here is your sequence:

- 24
- 29
- 46
- 18
- 36
- 31
- 14
- 42
- 23
- 20
- 6
- 4
- 45
- 34
- 35
- 30
- 22
- 38
- 9
- 2
- 12
- 41
- 15
- 11
- 19
- 48
- 27
- 28
- 32
- 39
- 8
- 13
- 47
- 49
- 25
- 40
- 17
- 16
- 26
- 44
- 7
- 37
- 5
- 33
- 3
- 1
- 10
- 43
- 21

Timestamp: 2018-03-07 23:26:41 UTC

Again! Go Back

PT 20:27 07/03/2018

APÊNDICE B – MODELO DA PESQUISA

PERGUNTAS

RESPOSTAS

80

Seção 1 de 5



MOTIVAÇÃO

Pesquisa para o trabalho de conclusão do curso de Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. Campus Caraguatatuba.

Responda as perguntas analisando quais os critérios relevantes sobre seu emprego atual.

Não existe resposta certa ou errada.

A sua participação é muito importante para a minha pesquisa.

Será analisada a relação entre motivação e comprometimento organizacional.

Observação: Não deixe nenhum campo sem resposta.

*Obrigatório

Título da imagem



Responda as questões abaixo analisando seu emprego atual.

Descrição (opcional)

Você está trabalhando atualmente? *

Sim

Não

Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Porque ele me permite ganhar muito dinheiro. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Tempo de serviço na empresa *

Texto de resposta curta

Seção sem título

Descrição (opcional)

Porque eu me divirto fazendo meu trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Qual cidade você mora? *

Caraguatatuba

São Sebastião

Ubatuba

Ilhabela

Outros...

Eu gostaria de ter outro emprego porque eu não estou satisfeito. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Meu trabalho atual é agradável. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Faço esse trabalho pela remuneração. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Qual é o nível de escolaridade do chefe da casa ? *

- Analfabeto / Fundamental I incompleto
- Fundamental I completo / Fundamental II incompleto
- Fundamental II completo / Médio incompleto
- Médio completo / Superior Incompleto
- Superior completo

Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Seção 3 de 5



Seção sem título

Descrição (opcional)

Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Qual é o seu nível de escolaridade ? *

- Analfabeto / Fundamental I incompleto
- Fundamental I completo / Fundamental II incompleto
- Fundamental II completo / Médio incompleto
- Médio completo / Superior Incompleto
- Superior completo

Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Porque eu gosto muito desse trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Qual o seu cargo? *

Texto de resposta curta

Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Área de trabalho na empresa (setor). *

- Setor Operacional (produção e serviços)
- Setor Comercial (marketing)
- Setor Recursos Humanos (RH)
- Setor Financeiro
- Setor Administrativo
- Setor Executivo (diretores e gerentes)

Qual a média do seu salário. *

- Até um salário mínimo
- Dois a três salários mínimos
- Quatro a cinco salários mínimos
- Cinco a seis salários mínimos
- Acima de sete salários mínimos

Porque tenho que ser o melhor no meu trabalho, o “vencedor”. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

A sua rua é pavimentada ? *

Sim

Não

Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Esta organização merece minha lealdade. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Porque meu trabalho é minha vida e não quero falhar. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Seção sem título

Descrição (opcional)

Qual seu estado civil? *

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)
- Separado(a)

Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Quanto itens tem na sua casa *

	0	1	2	3	4 ou mais
Banheiros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empregados Do...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Automóveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Microcomputador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lava Louça.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geladeira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freezer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lava Roupa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DVD.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Micro-ondas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motocicleta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Secadora Roupa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Qual seu sexo? *

- Feminino
- Masculino

Pelos momentos de prazer que meu trabalho me proporciona. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

SOMA
MÉDIA
MÉDIA EM %
SOMA DA
TEORIA
MÉDIA DA
TEORIA
MÉDIA APÓS
REGRA DE 3

COMPROMETIMENTO AFETIVO					
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização.	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização.	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.
244	295	174	193	178	319
3,1	3,7	2,2	2,4	2,2	4,0
61%	74%	44%	48%	45%	80%
17,5					
2,9					
58,46					

COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL					
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar minha organização agora.	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.
289	260	274	204	190	273
3,6	3,3	3,4	2,6	2,4	3,4
72%	65%	69%	51%	48%	68%
18,6					
3,1					
62,08					

COMPROMETIMENTO NORMATIVO					
Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa.	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	Esta organização merece minha lealdade.	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	Eu devo muito a minha organização.
190	277	254	326	267	308
2,4	3,5	3,2	4,1	3,3	3,9
48%	69%	64%	82%	67%	77%
20,3					
3,4					
67,58					

MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA		
Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida.	Porque ele me permite ganhar muito dinheiro.	Faço esse trabalho pela remuneração.
253	231	244
3,2	2,9	3,1
63%	58%	61%
9,1		
3,0		
60,67		

MOTIVAÇÃO IDENTIFICADA		
Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida.	Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais.	Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais.
301	309	337
3,8	3,9	4,2
75%	77%	84%
11,8		
3,9		
78,92		

MOTIVAÇÃO INTROJETADA		
Porque tenho que ser o melhor no meu trabalho, o "vencedor".	Porque meu trabalho é minha vida e não quero falhar.	Porque minha reputação depende disso.
293	258	218
3,7	3,2	2,7
73%	65%	55%
9,6		
3,2		
64,08		

MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA		
Porque eu gosto muito desse trabalho.	Porque eu me divirto fazendo meu trabalho.	Pelos momentos de prazer que meu trabalho me proporciona.
311	324	302
3,9	4,1	3,8
78%	81%	76%
11,7		
3,9		
78,08		

SATISFAÇÃO NO TRABALHO					
De um modo geral, estou satisfeito com o meu trabalho.	Eu acho que existem muitos outros trabalhos que são mais interessantes do que o meu.	Meu trabalho atual atende as expectativas que eu tinha antes de começar.	Eu gostaria de ter outro emprego porque eu não estou satisfeito.	Meu trabalho atual é agradável.	Acho que o meu trabalho atual é interessante e fascinante.
325	264	295	190	323	305
4,1	3,3	3,7	2,4	4,0	3,8
81%	66%	74%	48%	81%	76%
21,3					
3,5					
70,92					