



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC**

JONES FERNANDO SCHEIBLER

**IDENTIFICAÇÃO DE FATORES MOTIVACIONAIS PARA ELEVAÇÃO DA
PRODUTIVIDADE EM UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO**

**CAMPINA GRANDE
2015**

JONES FERNANDO SCHEIBLER

**IDENTIFICAÇÃO DE FATORES MOTIVACIONAIS PARA ELEVAÇÃO DA
PRODUTIVIDADE EM UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Curso de Administração, da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB - Campus I – Campina Grande – PB.

Orientadora: Profa. Dra. Yêda Silveira
Martins Lacerda

Campina Grande
2015

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S318i Scheibler, Jones Fernando
Identificação de fatores motivacionais para elevação da
produtividade em uma indústria de confecção [manuscrito] / Jones
Fernando Scheibler. - 2015.
28 p. : il. color.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, 2015.
"Orientação: Profa. Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda,
Administração e Economia".

1.Costureiras. 2. Fábrica. 3. Motivação. 4.Produtividade. I.
Título.

21. ed. CDD 658.314

JONES FERNANDO SCHEIBLER

**IDENTIFICAÇÃO DE FATORES MOTIVACIONAIS PARA ELEVAÇÃO DA
PRODUTIVIDADE EM UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Curso de Administração, da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB - Campus I – Campina Grande – PB.

Aprovado em: 03, 12 2015.

Nota: 10,0 (Dez).

BANCA EXAMINADORA

Yêda Silveira Martins Lacerda

Profa. Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda
Orientadora

Maria Dilma Guedes

Profa. Ma. Maria Dilma Guedes
Banca Examinadora

Luís de Souza Lima

Prof. Luís de Souza Lima
Banca Examinadora

IDENTIFICAÇÃO DE FATORES MOTIVACIONAIS PARA ELEVAÇÃO DA PRODUTIVIDADE EM UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO

SCHEIBLER, Jones Fernando¹

LACERDA, Yêda Silveira Martins²

RESUMO

A motivação é a condição dada ou gerada no ser humano que fundamenta e condiciona a direção e comportamento na orientação de um objetivo. O ambiente de trabalho também é tido como um fator motivacional, pois é valioso em sociedade, e define a identidade pessoal, além de elevar o *status* do ser humano. Com base no exposto, este trabalho teve como objetivo, identificar os fatores motivacionais, capazes de elevar os níveis de satisfação e produtividade em uma indústria de confecção. Para tanto, utilizou-se de uma metodologia exploratória-descritiva, pautada na pesquisa bibliográfica, além de um estudo de caso, no qual foi aplicado um questionário direto, às 74 costureiras de uma fábrica têxtil, localizada no distrito industrial, da cidade de Campina Grande – PB. Os resultados obtidos demonstraram que fatores motivacionais complementares ao ambiente de trabalho favorável, têm grande importância para os entrevistados. Os mesmos anseiam e valorizam um plano de cargos e carreira e um salário maior, demonstrando-se preponderante, também, benefícios como plano de saúde, almoço e café da manhã, disponibilizados pela empresa.

Palavras-chave: Costureiras. Motivação. Produtividade.

ABSTRACT

Motivation is the condition given or created in the human being that underlies and conditions the direction and behavior in the direction of a goal. The work environment is also taken as a motivating factor, it is valuable for society, and sets personal identity, and raise the status of the human being. Based on the above, this study aimed to identify the motivational factors, able to raise the levels of satisfaction and productivity in a manufacturing industry. Therefore, we used an exploratory-descritiva methodology, based on the literature, as well as a case study in which a direct quationário was applied to 74 seamstresses in a textile factory, located in the industrial district, the city of Campina Grande - PB. The results showed that additional motivational factors to the favorable working environment are very important to respondents. They crave and value a plan for jobs and career and a higher salary, proving to be major, too, benefits such as health insurance, lunch and breakfast, provided by the company.

Keywords: Seamstresses. Motivation. Productivity.

¹ Graduando em Administração pela UEPB. E-mail: <jonesscheibler@hotmail.com>.

² Professora orientadora. Doutora em Administração pela Universidad San Carlos. E-mail: <yedasilveira@hotmail.com>.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, o trabalho tem ocupado um espaço importante na vida das pessoas, pois uma parte significativa do tempo é vivenciada dentro das organizações. Desta maneira, o ambiente de trabalho deve ser um local agradável, seguro, motivador e também satisfatório para atender os anseios pessoais de cada indivíduo e também para o alcance dos objetivos da organização. O trabalho representa importante valor para a sociedade, visto que é algo que define a identidade pessoal, eleva o *status* e impulsiona o crescimento do ser humano.

A relação do homem com o trabalho é um fator ainda bastante conflitante, sendo muitas vezes percebido como indesejado, um fardo pesado, podendo deste modo, até mesmo gerar doenças devido à insatisfação com o trabalho (RODRIGUES, 2007).

Diante do cenário econômico, observa-se que as organizações têm focado os seus esforços na tentativa de possuir um diferencial, como garantia de vantagem competitiva. E algumas empresas perceberam que concentrar a atenção no seu capital humano seria uma ótima alternativa (TAKEDA; XAVIER, 2009). Neste sentido França (2007) afirma que a condição básica para um ambiente preocupado com produtividade e competitividade é criar modelos gerenciais efetivos de motivação no trabalho, onde o desafio das organizações está em gerar neste ambiente competitivo, altamente tecnológico e de alta produtividade, o bem-estar do seu capital humano.

Nas indústrias de confecção se observa o setor de costura como um setor totalmente dependente de mão de obra, devido ao excesso de manipulação em suas diversas fases do processo produtivo. Até as indústrias que operam com os mais avançados maquinários não ficam ilesos a este estigma. Mediante este fato, necessitam de melhorias no relacionamento organizacional e nas condições de trabalho para o aumento da motivação destes indivíduos.

A implicação da motivação nas relações trabalhistas vêm sendo estudada por vários autores, tais como, Ferreira et al. (2006); Nakamura et al. (2005); Fiorelli (2004); Maximiano (2007); Chiavenato (1985); Walton (1973); Sobral e Peci (2008), autores que serviram como base teórica desse estudo, orientando o entendimento acerca do assunto.

Nesse contexto, Ferreira et al., (2006) investigou a construção e validação de uma Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho para a população portuguesa. E uma análise fatorial revelou a existência de uma estrutura tetrafatorial com 49% de variância explicada: motivação com a organização do trabalho, motivação com realização e poder, motivação de desempenho e motivação associada ao envolvimento. Por conseguinte, Nakamura et al.,(2005) discutiu o uso das teorias da motivação pelos administradores, mostrando que a motivação tem como base estímulo dos funcionários e integrantes de uma empresa. Já Fiorelli (2004), mostrou que a teoria da expectativa se afirma na base de que o indivíduo motiva-se mais facilmente quando acredita na recompensa decorrente do seu esforço. A probabilidade de êxito também se associa ao valor percebido da recompensa. Existe, portanto, uma combinação entre percepção das pessoas e conteúdos relacionados com suas experiências interiores.

Ante o exposto, este trabalho busca responder ao seguinte questionamento: Quais os fatores motivacionais capazes de elevar os níveis de satisfação e produtividade em uma indústria de confecção? Assim sendo, objetivou-se identificar os fatores motivacionais, capazes de elevar os níveis de satisfação e produtividade em uma indústria de confecção, o que se justifica pelo fato de o setor de costura da indústria de confecção, proporcionar um ambiente de trabalho que pode oferecer danos à saúde do trabalhador, devido às atividades laborais serem altamente repetitivas, monótonas e ainda serem realizadas na mesma posição durante toda a jornada de trabalho.

O fato do funcionário estar motivado positivamente ou negativamente, pode influenciar de forma direta nas conquistas de uma empresa. É interessante para a empresa que o funcionário tenha o melhor desempenho possível, para alcançar sua melhor eficiência e eficácia, pois motivado positivamente, o funcionário realiza suas atividades com maior interesse e disposição.

O presente artigo obedece à seguinte estrutura, de modo respectivo: resumo, abstract, introdução, fundamentação teórica, metodologia, resultados e discussões, considerações finais e referências.

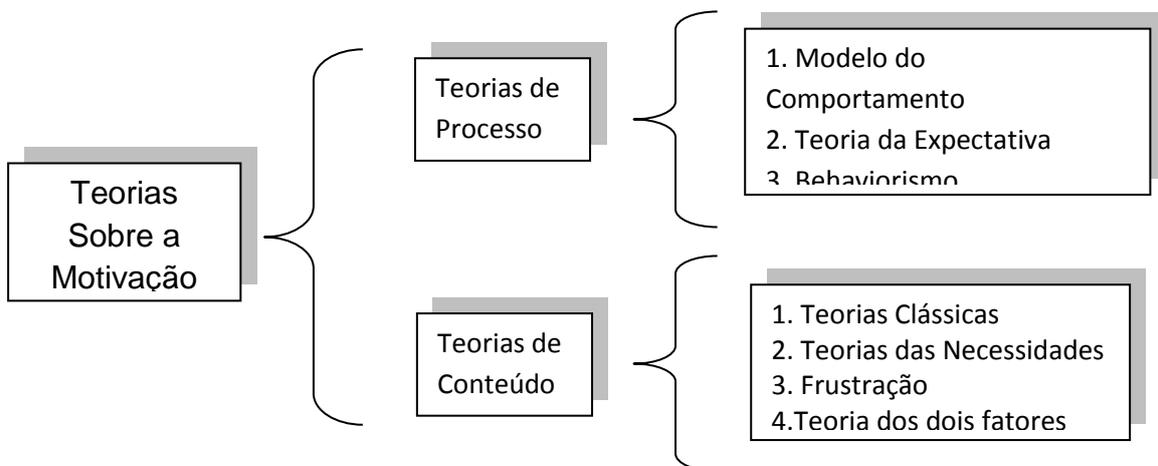
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DA TEORIA MOTIVACIONAL

A palavra motivação pode indicar causas ou motivos que produzem determinado comportamento seja ele qual for (MAXIMIANO, 2007). A motivação seria, portanto, a energia ou força que movimenta o comportamento e que possui três propriedades, que são: a direção, onde o objetivo do comportamento motivado ou a direção para a qual a motivação leva o comportamento, a intensidade que é a magnitude da motivação e a permanência que é a duração da motivação.

Na visão de Chiavenato (1985), a motivação constitui um dos principais meios para dirigir pessoas dentro das empresas, a fim de alcançar a melhor eficiência e eficácia através das pessoas. Pautando-se no autor, considera-se que, funcionários motivados em uma empresa, é o que estabelece o melhor desempenho dele, na busca dos objetivos traçados pela empresa, a fim de garantir os melhores resultados e também de atender sua satisfação própria em realizar determinado serviço. Ratificando o entendimento, Sobral e Peci (2008, p. 208), afirmam que a motivação é “o resultado da interação entre a pessoa e determinada situação”, como desdobramento da combinação entre “esforço, metas organizacionais e necessidades”.

Figura 1: Teorias Motivacionais.



Fonte: Adaptado de Maximiano (2007).

Já Maximiano (2007), acrescenta que uma pessoa motivada dentro da empresa, realiza suas atividades normalmente com maior interesse e disposição. Por esse motivo o estudo da motivação desperta o interesse dos administradores, sabendo da importância de entender e manejar o estado de disposição para realizar tarefas. Para esse autor, a motivação pode ser dividida em duas teorias: teorias de processo, que propõem explicar como funciona o mecanismo de motivação; e teorias de conteúdo, que procuram explicar quais são os motivos específicos que fazem as pessoas agirem, conforme mostra o esquema acima:

Essas teorias sobre motivação estão divididas em teorias de processo, onde mostra o modelo de comportamento, a teoria da expectativa, o behaviorismo e a teoria da equidade e por outro lado as teorias de conteúdo, onde se divide em teorias clássicas, teorias das necessidades, frustração e teoria dos dois fatores.

2.2 FATORES QUE AFETAM A MOTIVAÇÃO

A motivação de funcionários pode ser afetada por vários fatores de forma positiva ou negativa. Segundo Abraham Maslow (1970), o homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica. Ele ainda mostra que as necessidades se organizam em: auto-realização, auto-estima, sociais, segurança e fisiológicas. Assim, o processo motivacional é um processo flexível, pois cada indivíduo pode sentir necessidades acima das que está executando ou abaixo. E as necessidades fisiológicas são as iniciantes deste processo motivacional

Já para Frederick Herzberg (1980), a motivação é alcançada através de dois fatores: os fatores higiênicos que são estímulos externos que melhoram o desempenho, mas não conseguem motivá-lo; e os fatores motivacionais que são internos, onde são gerados sentimentos dentro de cada um, a partir do seu reconhecimento.

Para um sistema de recompensas é importante, no momento em que o funcionário acredita que estas podem ser alcançadas, à medida que eles vão se qualificando para melhor desenvolver suas tarefas e de estarem confiantes de que essas recompensas serão distribuídas com justiça. Além de recompensas financeiras que o funcionário recebe para o aumento da sua motivação, dependendo do indivíduo essas recompensas apenas não bastam, pois existem diferentes

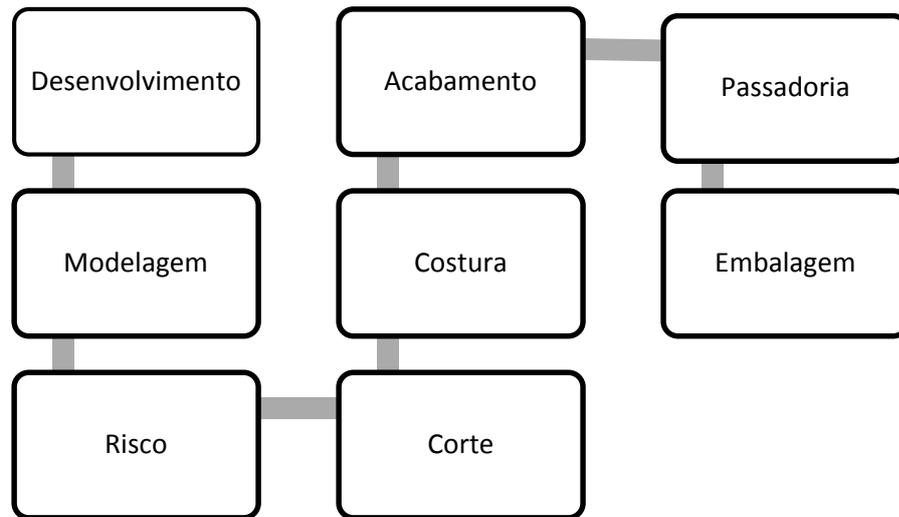
necessidades que precisam ser realizadas para o funcionário se mostrar mais satisfeito em realizar seu trabalho.

Walton desenvolveu o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e, segundo Chiavenato (2002), Walton apresenta oito fatores que afetam a QVT:

- **Compensação justa e adequada:** é necessário que haja respeito ao piso salarial da categoria;
- **Condições de segurança e saúde no trabalho:** o bem estar do funcionário deve ser levado em consideração, bem como sua jornada de trabalho e o ambiente físico;
- **Utilização e desenvolvimento de capacidades:** possibilita a contribuição do colaborador no processo;
- **Oportunidade de crescimento contínuo e segurança:** são as oportunidades de carreira, no caso de crescimento proporcionando também segurança;
- **Integração social na organização:** bons relacionamentos interpessoais;
- **Constitucionalismo:** regras e deveres que a organização elabora para organizar os padrões de procedimentos.
- **Trabalho e espaço total de vida:** não impedir o funcionário de realizar suas atividades pessoais e familiares ocupando todo o seu tempo com a empresa.
- **Relevância social de vida no trabalho:** ações que despertem orgulho dos funcionários em trabalharem na empresa.

2.3 INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO: SETOR DE COSTURA

A indústria de confecção é composta basicamente por oito etapas, a saber: desenvolvimento, modelagem, risco, corte, costura, acabamento, passadoria e embalagem. Considerando este fato, Barreto (1997), diz que é no setor de costura que as peças cortadas, provenientes do setor do corte, se reúnem de forma ordenada e são montadas em máquinas de costura.

Figura 2: Fluxo produtivo da indústrias de confecção

Fonte: Autor, 2015.

O conceito de divisão do trabalho inserido na indústria da confecção, segundo Slack (1997 apud AQUINO et al., 2012, p. 6), “significa dividir o total de tarefas em pequenas partes, cada uma das quais é desempenhada por uma só pessoa”, de maneira que é “É possível distinguir que no setor de costura os produtos são produzidos de acordo com uma sequência operacional de cada produto, onde normalmente cada operação é realizada por uma única pessoa em uma determinada máquina de costura” Barreto (1997, apud AQUINO et al., 2012, p. 6).

Assim, AQUINO et al. (2012, p. 6), baseada nas ideias de Henriques e Gonçalves (2008), afirma que

é importante ressaltar que a atividade mais crítica e menos automatizada do processo produtivo em uma indústria de confecção é o setor de costura, sendo totalmente dependente da habilidade dos operadores da máquina de costura exigindo um grau excessivo de manipulação.

Este setor tem sido alvo de muita preocupação pelas organizações, pelo fato de que, a cada dia é menor o número de pessoas interessadas em exercer as funções que lhes são inerentes, considerando as decorrências danosas que estas podem ocasionar à saúde, devido a fatores como, os movimentos repetitivos e a falta de estímulos para uma melhor performance do funcionário em seu posto de trabalho. Ainda segundo Aquino,

Na indústria de confecção, a correlação entre o aumento da produtividade e o ambiente de trabalho ainda não está perfeitamente estabelecida, fazendo com que o o setor de confecção, fortemente dependente da mão de obra, apresente oportunidades relacionadas à melhoria do relacionamento

organizacional e das condições de trabalho. Chirolí et al. (2009, apud AQUINO et al., 2012, p. 7).

Com base nisso, pode-se dizer que é de inteira relevância buscar a harmonização do ambiente com as condições trabalhistas, de modo que o operário sinta-se confortável ao desempenhar sua rotina de trabalho, sem a perspectiva de prejuízos à sua saúde física e emocional. Embora, conforme visto acima, não haja um consenso entre essas relações, proporcionar um ambiente salubre já evita, no mínimo, despesas inesperadas com indenizações e/ou multas advindas de inspeções trabalhistas de órgãos regulamentadores, tais como o Ministério do Trabalho e Emprego.

3 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA PESQUISADA

Este estudo foi realizado na filial de uma indústria do setor de confecções, localizada no Distrito Industrial, da cidade de Campina Grande – PB. Esta possui 230 funcionários, dos quais 74 (32,17%) atuam no setor de costura. Sua produção estimada compreende em torno de 30.000 peças por mês, envolvendo artigos de malha e tecido plano como: camisetas, blusas, moletoms, bermudas e calças. Os artigos produzidos são comercializados no varejo e atacado, atendendo ao mercado nacional, principalmente a região sul e sudeste do país.

Registre-se que a empresa tem matriz em Santa Cruz do Sul - RS, atua no mercado nacional há mais de 25 anos e emprega diretamente uma média de 300 funcionários, em todas as suas unidades.

A filial campinsense, possui os setores de desenvolvimento de produto, modelagem, almoxarifado, corte, serigrafia, bordado, costura e acabamento, os quais estão envolvidos diretamente com o processo produtivo, que opera em um turno de trabalho, compreendido das 07 horas às 17 horas, com intervalo para almoço, de uma hora e 12 minutos, totalizando uma jornada de trabalho de 8 horas e 48min p/dia e 44 horas semanais.

4 METODOLOGIA

Na visão de Vergara (2011), metodologia é o conjunto de técnicas necessárias para o desenvolvimento de procedimentos que permitam alcançar um

determinado objetivo, considerando que este é “um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”. Nesse sentido, esse estudo classifica-se:

Quanto aos fins: Exploratório-descritiva, uma vez que “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno [...]” (idem, p. 47), o que se justifica pela caracterização da organização objeto deste estudo, bem como da amostra pesquisada.

Quanto aos meios: Estudo de caso, por meio do qual o procedimento de coleta “[...] privilegia um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente para análise de um fenômeno [...]” (idem, p. 67).

Integraram o universo deste estudo, 230 funcionários de uma indústria de confecção localizada em Campina Grande - PB. Entretanto, a amostra utilizada, consistiu-se de 74 funcionários do setor de costura, que representam mais de 32% do total de funcionários do quadro da empresa. Dos pesquisados, 85,14% são do sexo feminino e 14,86%, do sexo masculino.

O instrumento de coleta de dados utilizado para a realização da pesquisa, foi um questionário direto, adaptado do modelo proposto por Walton (1973), para avaliação da motivação dos funcionários do setor de costura, aplicado durante o mês de novembro de 2014. Assim sendo, tal autor representou a base teórica do estudo. Ainda em relação ao questionário, vale ressaltar que Roesch (2007), destaca que este não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão, mas um instrumento de coleta de dados que busca mensurar algo que se deseja pesquisar.

O questionário compôs-se de dois blocos de questões, em que o primeiro apresentou informações pessoais dos respondentes e o segundo, assertivas relacionadas aos aspectos motivacionais dos mesmos, as quais deveriam ser assinaladas de acordo com a Escala Likert, estruturada em cinco gradações, a saber, discordo totalmente; discordo; indiferente; concordo e concordo totalmente.

As variáveis consideradas para a definição do perfil dos respondentes foram: gênero, faixa-etária, estado civil, escolaridade e renda familiar. Já para a análise dos aspectos motivacionais que impactam no desenvolvimento do trabalho dos respondentes, verificou-se as dimensões autoestima, que engloba as questões Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12 e Q13; e motivação, nas questões Q14, Q15, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q23, Q24, Q25, Q26 e Q27.

Para a tabulação dos dados, utilizou-se o software Microsoft Excel 2013, que após a análise descritiva das frequências relativa e absoluta, transformou as informações em gráficos, que visam uma melhor ilustração dos resultados obtidos. Ao fim, foram feitas as análises isolada e agrupada das variáveis, onde são apresentadas, graficamente, as médias percentuais das variáveis estudadas, bem como das categorias consideradas.

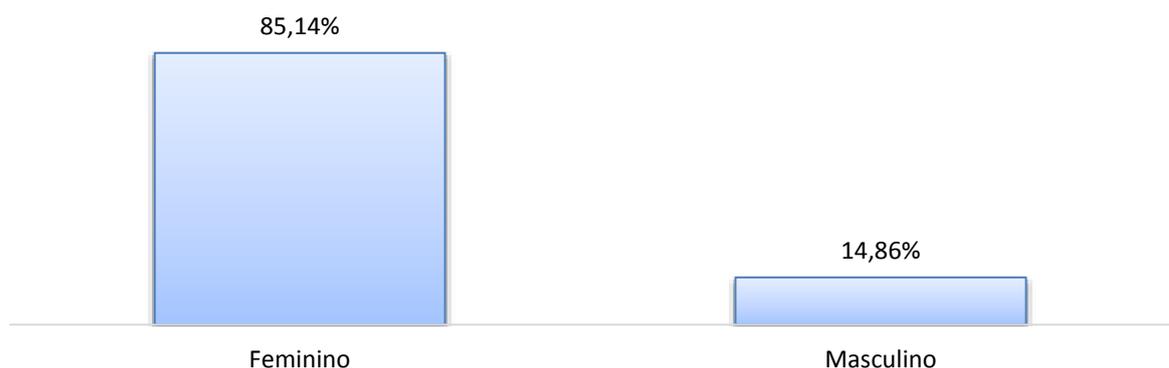
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Nesta seção são apresentados dados referentes ao perfil dos respondentes da pesquisa, em relação ao gênero, idade, estado civil, escolaridade e renda familiar.

Iniciando a análise e, observando o gráfico 1, é possível observar a elevada presença do gênero feminino, considerando que este representa a grande maioria, ou 84,14% do total de funcionários do setor de costura, enquanto apenas 14,86% são do gênero masculino. Esses dados demonstram que ainda existe uma rejeição da função de costureira pelo sexo masculino, conforme aponta Aquino (2012).

Gráfico 1: Gênero

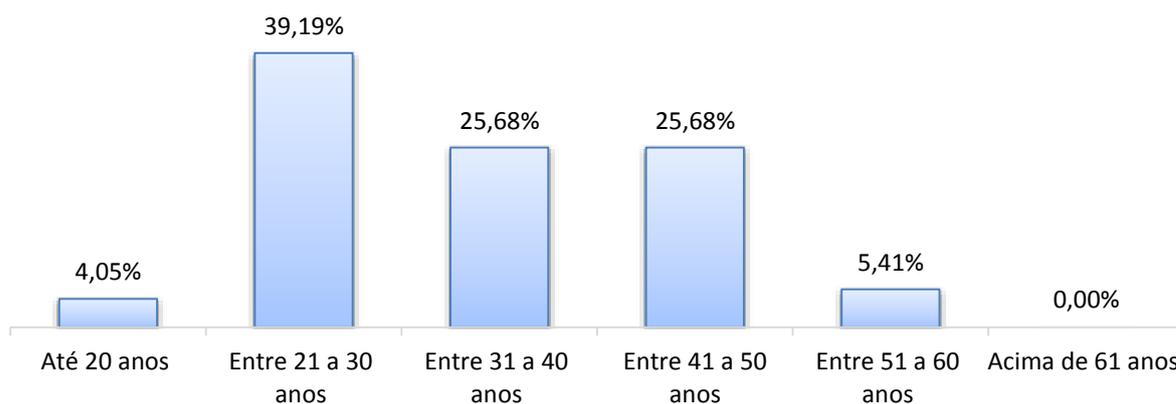


Fonte: Pesquisa Direta, nov. 2014.

O gráfico 2 demonstra que a função de costureira é realizada por pessoas de várias idades, no entanto há uma concentração maior na faixa etária entre 21 e 30 anos com um percentual de 39,19%. A faixa etária menos representativa neste setor é a que compreende idades inferiores há 20 anos com 4,05%, e idades entre

51 e 60 anos com 5,41%. Não foram encontrados funcionários com idades superiores a 61 anos, e isto se explica devido ao gênero predominante ser o feminino, como foi observado na Gráfico 3, e devido ao esforço repetitivo que a função exige, bem como o fato da aposentadoria ser a partir dos 60 anos, com isso essa ausência é esperada.

Gráfico 2: Faixa-etária



Fonte: Pesquisa Direta, nov. 2014.

A análise do gráfico 3 aponta que a função de costureira é realizada, predominantemente, por pessoas casadas, que representam 48,65% dos respondentes. Contudo, há uma grande participação de pessoas solteiras, que somam 43,24%, do universo pesquisado. Um pequeno percentual de divorciados também foi declarado, significando 6,76%, enquanto não houve declarantes viúvos. Para essa questão, houve uma abstenção de 1,35% dos respondentes. Percebe-se então, que a empresa não leva em conta o estado civil da pessoa para exercer a referida função.

Gráfico 3: Estado civil



Fonte: Pesquisa Direta, nov. 2014.

A partir da análise do gráfico 4, verifica-se que a função de costureira é realizada em maior concentração, por pessoas que possuem o ensino médio, com 54,09% do total e, ensino fundamental, com 33,78%. O nível escolar menos representativo entre o respondentes é o superior, com apenas 4,05%, considerando 8,11% dos funcionários envolvidos na pesquisa não responderam a este item. Pode-se dizer que a função não exige um nível de instrução elevado para a contratação de pessoal.

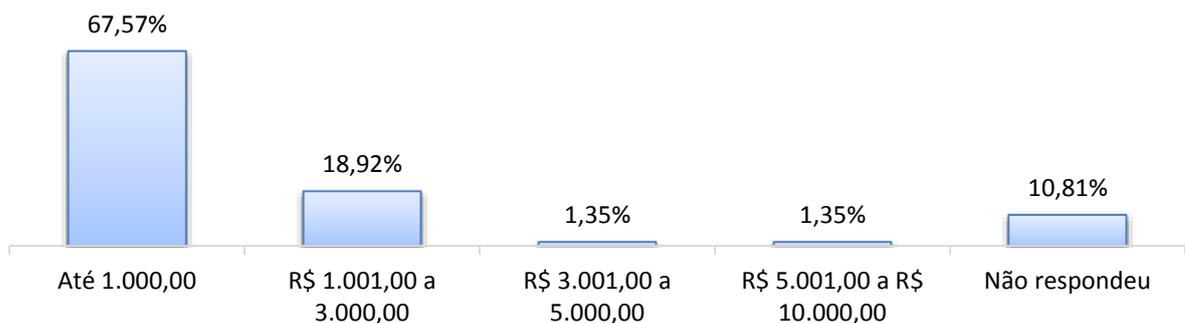
Gráfico 4: Escolaridade



Fonte: Pesquisa Direta, nov. 2014.

Dando continuidade à identificação do perfil dos respondentes, o gráfico 5 descreve a faixa de renda familiar destes, a partir de onde, observa-se que, grande maioria (67,57%) possui renda de até um mil reais, enquanto 18,92% a possui entre um mil e um reais e três mil. Uma minoria, representada por 2,70% tem renda família superior a três mil reais. Tais percentuais são válidos, considerando que 10,81% dos funcionários não declararam sua renda. Contudo, observa-se que pela predominância constatada, o salário da grande maioria das costureiras participantes da pesquisa, constitui a quase totalidade da sua renda familiar.

Gráfico 5: Renda familiar



Fonte: Pesquisa Direta, nov. 2014.

5.2 ASPECTOS MOTIVACIONAIS

Nesta seção são apresentados e discutidos os dados relativos à percepção dos funcionários do setor de costura pesquisados, quanto aos fatores responsáveis por sua autoestima e motivação.

5.2.1 Autoestima

De acordo com o Dicionário Aurélio (2010), autoestima é o “apreço ou valorização que uma pessoa confere a si própria, permitindo-lhe ter confiança nos próprios atos e pensamentos”. Dessa forma, mantém influência sobre todos os segmentos da vida pessoal ou profissional do indivíduo, sendo de inteira relevância para a eficiência no ambiente de trabalho, tendo em vista que vários especialistas consideram que pessoas com elevada autoestima tendem a manter comunicação mais eficaz e a obterem, mais espontaneamente, a cooperação de terceiros e, sem sombra de dúvida, esses são aspectos que impactam diretamente no desenvolvimento do trabalho. Assim sendo, pode-se afirmar que, uma autoestima satisfatória faz com que os relacionamentos pessoais e profissionais fluam melhor.

O estado de autoestima está baseado em seis pilares, estabelecidos por Branden (1998), quais sejam: prática da integridade pessoal e profissional; prática da autoaceitação; prática do autorrespeito; prática da autoafirmação; prática da autorresponsabilidade; prática da intencionalidade/objetivos e, o desenvolvimento deste estado é influenciado, positiva ou negativamente, por fatores como: liderança; feedback crítico; delegação; acesso às informações, autonomia e responsabilidade; motivação; acordos estabelecidos; assertividade; empatia e relacionamento.

A esse respeito, os respondentes emitiram seu nível de concordância/discordância, bem como de indiferença em relação a variáveis sociais que indicam o estado de autoestima destes, conforme segue abaixo:

Q6 – Ao trabalhar, fico satisfeito comigo mesmo;

Q7 – Eu sinto que sou uma pessoa com valor, pelo menos tanto ou igual aos outros;

Q8 – Sinto que tenho algumas boas qualidades;

Q9 – Sou capaz de fazer coisas tão bem como as outras pessoas;

Q10 – Sinto que tenho do que me orgulhar;

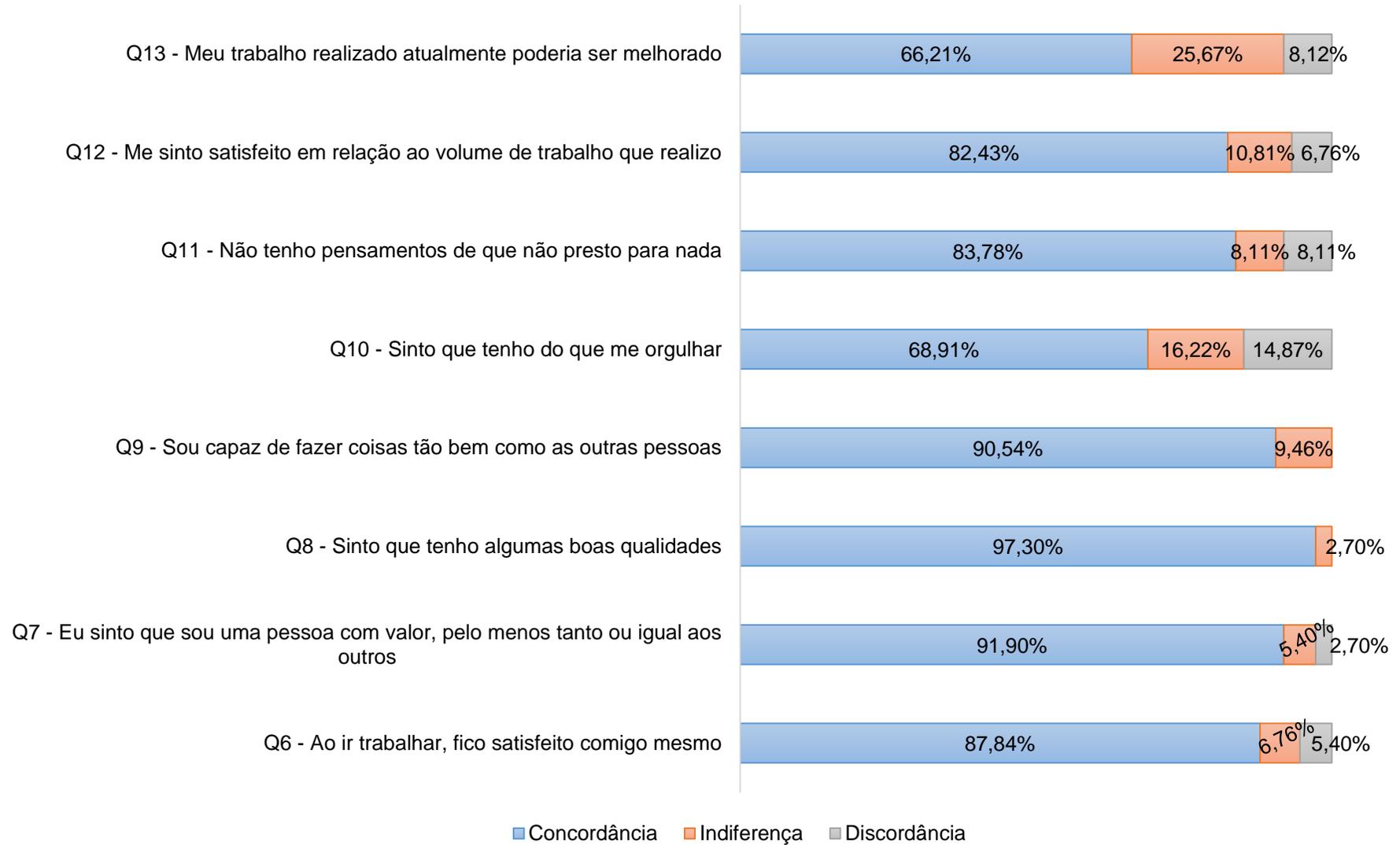
Q11 – Não tenho pensamentos de que não presto para nada;

Q12 – Me sinto satisfeito em relação ao volume de trabalho que realizo; e,

Q13 – Meu trabalho realizado atualmente poderia ser melhorado.

De acordo com o demonstrado no gráfico 6, a grande maioria dos respondentes (87,84%) concordou que ao ir trabalhar, fica satisfeito consigo mesmo (Q6), ao passo que 6,76% demonstrou-se indiferente e 5,40% discordou. Na questão 7 (Eu sinto que sou uma pessoa com valor, pelo menos tanto ou igual aos outros, observou-se um elevado nível de concordância (91,90%), enquanto 5,40% foram indiferentes e apenas 2,70% discordaram. O grau de concordância aferido na questão 8 (Sinto que tenho algumas boas qualidades), constitui a quase totalidade dos respondentes (97,30%), com um irrelevante nível de indiferença (apenas 2%) e sem manifestação de discordância, comportamento repetido na questão 9 (Sou capaz de fazer coisas tão bem como as outras pessoas), na qual a concordância atingiu 90,54% e a indiferença, um percentual de 9,46%.

Continuando a análise do gráfico 6, no concernente ao sentimento de orgulho pessoal (Q10), verificou-se maioria no nível de concordância (68,91%), entretanto, foi detectado um considerável nível de indiferença (16,22%), assim como de discordância (14,87%), o que demonstra um índice relevante de divergências. O sentimento de inutilidade é um dos sinais de baixa autoestima e, analisando a questão 11 (Não tenho pensamentos de que não presto para nada), foi possível identificar um nível de concordância absoluto (83,78%), sendo que a indiferença e discordância apresentaram percentuais iguais de 8,11%. As questões 12 e 13 (Me sinto satisfeito em relação ao volume de trabalho que realizo; Meu trabalho realizado atualmente poderia ser melhorado), apresentaram preponderância nas concordâncias (82,43% e 66,21%), respectivamente, contudo, um alto nível de indiferença foi registrado na questão 13, representando 25,67%.

Gráfico 6: Autoestima

Fonte: Pesquisa Direta, nov. 2014.

Os resultados obtidos nesse conjunto de questões, demonstram uma percepção de elevado grau de autoestima entre os trabalhadores do setor de costura da indústria em questão, o que representa indícios de boa qualidade de vida pessoal e no trabalho. Pode-se então, dizer que tais resultados condizem com o que observa Maslow (1970), ao demonstrar, ao dizer que existem duas versões para autoestima, a inferior e a superior, considerando que a inferior é ter o desejo de respeito dos outros, a necessidade de status, fama, reconhecimento, atenção e dignidade; e a superior, a necessidade de auto-respeito, incluindo sentimentos como confiança, competência, capacidade de realização, independência e liberdade.

5.2.2 Motivação

Utilizando-se do conceito de Sobral e Peci (2008, p. 207-208), motivação é a “predisposição individual para exercer esforços que busquem o alcance de metas organizacionais, condicionada pela capacidade de esses esforços satisfazerem, simultaneamente, alguma necessidade individual”. Portanto, pessoas motivadas são aquelas tomam para si os objetivos e metas da organização, considerando que, em contrapartida, alguns dos seus anseios pessoais poderão ser atendidos, ou seja, a motivação é seria o motivo pelo qual o funcionário deveria empreender esforços e conhecimento, para que sua função colabore efetivamente com a missão corporativa.

No concernente a tal dimensão, os respondentes tiveram um elenco de quatorze assertivas, sobre as quais deliberaram e indicaram seu nível de concordância/discordância e indiferença. As variáveis analisadas pelos respondentes foram:

Q14 - Sou reconhecido pelo trabalho que realizo;

Q15 - Estou satisfeito em relação aos critérios utilizados para promoções internas;

Q16 - Necessito de incentivos para aumentar meu rendimento no trabalho;

Q17 - Sinto-me muito motivado a aprender novas operações dentro do setor;

Q18 - Apenas as recompensas financeiras aumentam minha motivação no trabalho;

Q19 - devido a realizar várias operações necessito de uma remuneração diferenciada;

Q20 - Acredito que apesar de eu estar há muitos anos na empresa, não devo ter um diferencial no salário, comparando com um mesmo funcionário na mesma função;

Q21 - A oferta de um plano de saúde aumentará significativamente a minha motivação;

Q22 - A disponibilização de almoço e/ou café da manhã aumentará minha motivação e produtividade;

Q23 - A empresa necessita de um programa de cargos, carreiras e salários para incentivar seus funcionários;

Q24 - Devido ao esforço repetitivo das operações é importante a prática da ginástica laboral, antes e depois da jornada de trabalho, para melhor desenvolvimento no dia de trabalho;

Q25 - O ambiente de trabalho é importante para a motivação do funcionário;

Q26 - Uma pessoa motivada dentro da empresa realiza suas atividades com maior interesse e disposição; e,

Q27 - O homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica.

A partir da observação do Gráfico 7, percebe-se que quase 90% dos respondentes consideram-se reconhecidos pelo trabalho que realizam na empresa (Q14), resultado altamente positivo, ante o baixo percentual de neutralidade e discordância. Porém, no tocante aos critérios de promoções internas (Q15), percebe-se uma inconstância de respostas, visto que o nível de concordância foi de 52,70%, ao passo que 25,68% demonstraram-se indiferentes ao assunto e mais de 20% foram concordantes. A questão 16 apresentou um índice concordância de 71,62%, enquanto a discordância e neutralidade somaram os demais 28,38%, expondo que os perguntados reconhecem necessitar de incentivos para aumentarem seu rendimento no trabalho.

Na sequência, a questão 17 aponta um perfil de proatividade dos funcionários, uma vez que o nível de concordância é superior a 90% quanto à motivação a aprender novas operações do setor, em contraponto, os índices de discordância e indiferença são quase que irrelevantes. Na sequência, a variável 18, que trata da motivação à base exclusiva de recompensa financeira, apresenta acentuada discrepância de opiniões, em que, mesmo mais de 50% dos funcionários discordarem apresentar esse comportamento, 29,73% deles concordaram que só as

recompensas financeiras lhes motivam no trabalho e 18,92% foram neutros a esse respeito.

A maioria dos respondentes concorda que necessita de uma remuneração diferenciada por realizar várias operações (Q19), mas 24,32% discordam e 13,51% são indiferentes. Já no tocante à diferenciação salarial de acordo com o tempo de serviço (Q20), detectou-se um conflito de opiniões, considerando que os índices de concordância e discordância tiveram o mesmo percentual (41,89%) e a neutralidade foi consideravelmente significativa (16,22%). Embora 39,19% dos respondentes tenham concordado que a oferta de um plano de saúde teria influência significativa sobre sua motivação para o trabalho (Q21), mais de 40% discordaram dessa assertiva, e um percentual expressivo de 17,57% manteve-se neutro nessa questão, contudo, pode-se dizer que tal benefício seria um grande estímulo aos funcionários.

Em relação ao benefício de alimentação no local de trabalho (Q22), a maioria dos respondentes (55,40%), concordou que o fornecimento de almoço ou café pela empresa representaria motivação para aumento da produtividade, por conseguinte, um percentual elevado de 36,49%, discordaram, o que significa dizer que tal benefício poderia estimulá-los a aumentar sua produção na jornada de trabalho; nesse item, 8,11% manifestaram-se neutros. Ao averiguar sobre a necessidade da instituição de um plano de cargos, carreiras e salários na empresa (Q23), verifica-se um nível de concordância absoluto (95,95%), que demonstra um certo “clamor” dos respondentes para esse aspecto.

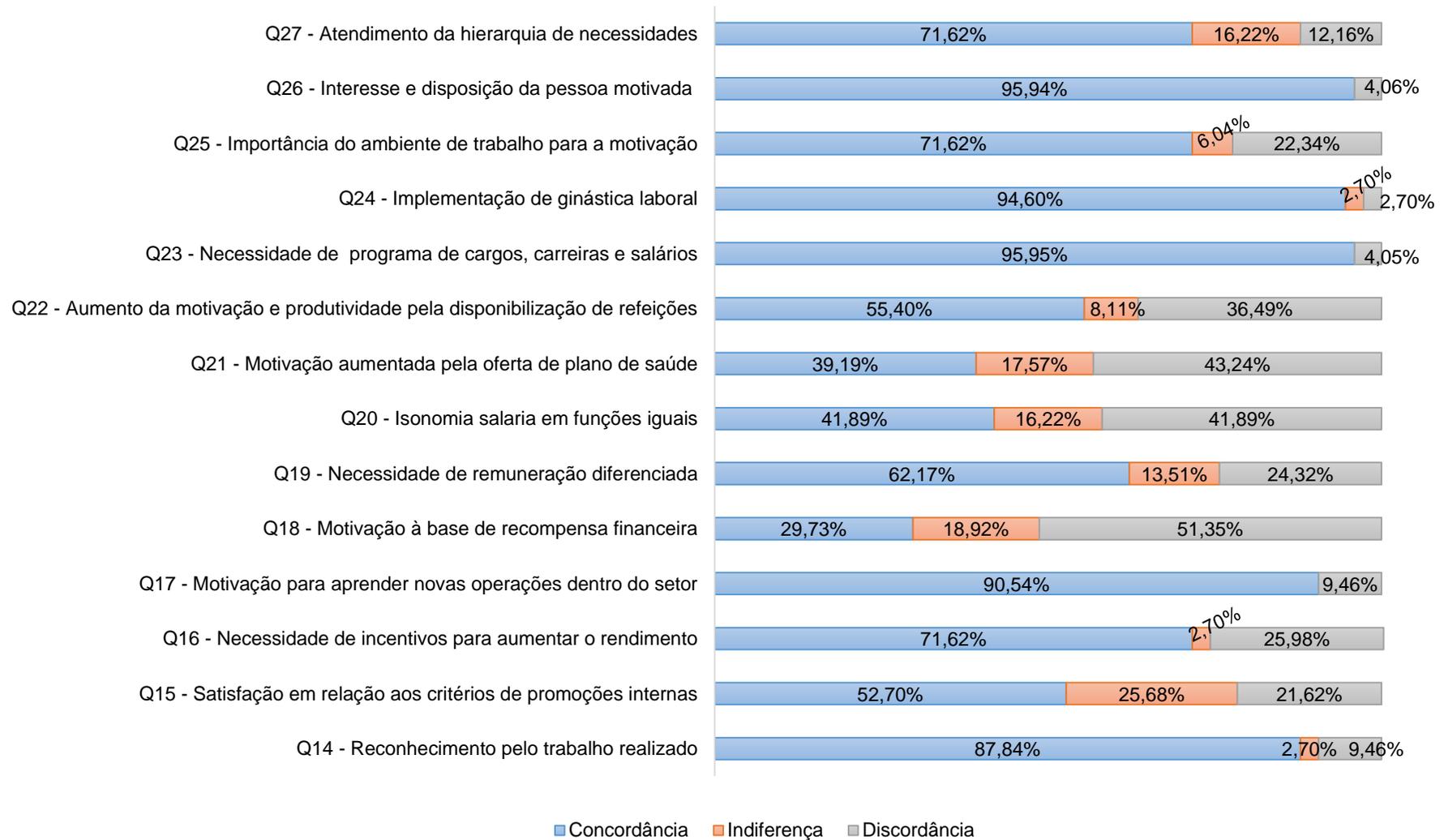
Dando prosseguimento à análise da dimensão motivação, a quase totalidade dos respondentes (94,60%), concordou que a ginástica laboral é um mecanismo importante para manter um bom desempenho no trabalho e reduzir os problemas decorrentes dos movimentos repetitivos (Q24). Do mesmo modo, a assertiva que considera a relação ambiente de trabalho versus motivação (Q25), apresentou um nível de concordância de 71,62%, apontando o reconhecimento dos respondentes quanto a essa relação direta, entretanto, um percentual considerável de 22,34% manifestou-se discordante, enquanto apenas 6,04% foram neutros.

A quase totalidade dos questionados (95,94%), também concordou que a pessoa motivada dentro da empresa realiza suas atividades com maior interesse e disposição (Q26), manifestando discordância irrelevante e indiferença neutra. Por fim, na questão 27, que faz uma menção à escala das necessidades de Maslow (1970), a grande maioria (71,62%), concordou que a motivação depende do atendimento

hierárquico de necessidade, todavia, 16,22%, um percentual considerado representativo, posicionou-se indiferente e 12,16% discordaram total ou parcialmente dessa relação.

Os dados obtidos, de maneira geral, estão de acordo com Maximiano (2004), tendo em vista que este considera que o valor percebido dos resultados depende da satisfação ou insatisfação e está diretamente associada a sua obtenção, além de representar o atrativo que vai desencadear o esforço inicial. O valor atribuído às recompensas é relativo e varia de uma pessoa para outra. Recompensas muito desejadas geram altos níveis de desempenho, já que necessitam de muito esforço para serem alcançadas.

Gráfico 8: Motivação



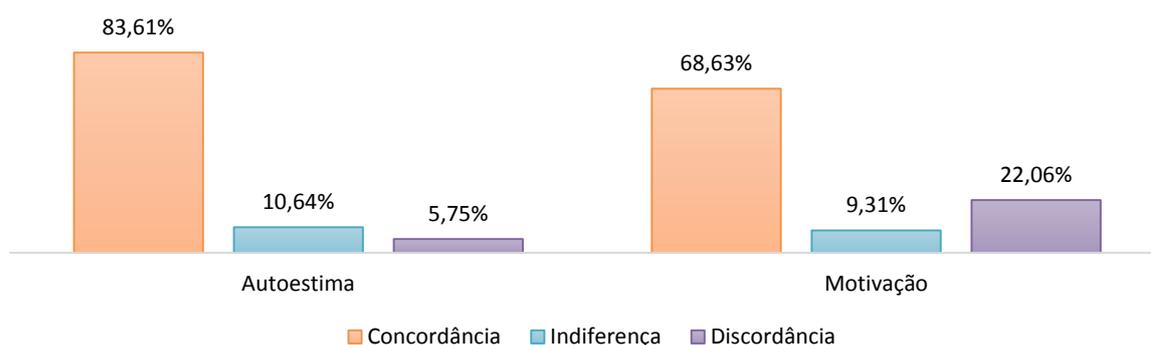
Fonte: Pesquisa Direta, nov. 2014.

A partir da análise do gráfico, observa-se que os questionados apresentam um nível satisfatório de motivação, apresentando porém, anseio por outros fatores que mantêm influência sobre essa dimensão, podendo-se afirmar que esta pode ser obtida pela combinação de um conjunto de fatores, não apenas financeiros, mas também pessoais, ambientais e sociais, os quais são percebidos pelos participantes da pesquisa. Este é um dado importante, pois, de acordo com Walton (1973), a insatisfação com a vida no trabalho é um problema que afeta a maioria dos colaboradores, independente de sua ocupação. Essa insatisfação é prejudicial tanto para o colaborador, como para a organização. Com efeito, os gestores, via de regra, buscam maneiras de reduzi-la, em todos os níveis da organização.

5.3 ANÁLISE DO RESULTADO ISOLADO E AGRUPADO DAS VARIÁVEIS

Fazendo a análise isolada das variáveis estudadas (autoestima e motivação), que considera as médias percentuais de cada uma delas, verifica-se que ambas apresentaram uma preponderância dos índices de concordância (83,61% e 68,63%), respectivamente, enquanto os níveis de indiferença foram, respectivamente, 10,64% e 9,31%, já a discordância média foi de 5,75% e 22,06%.

Gráfico 8: Análise isolada das variáveis

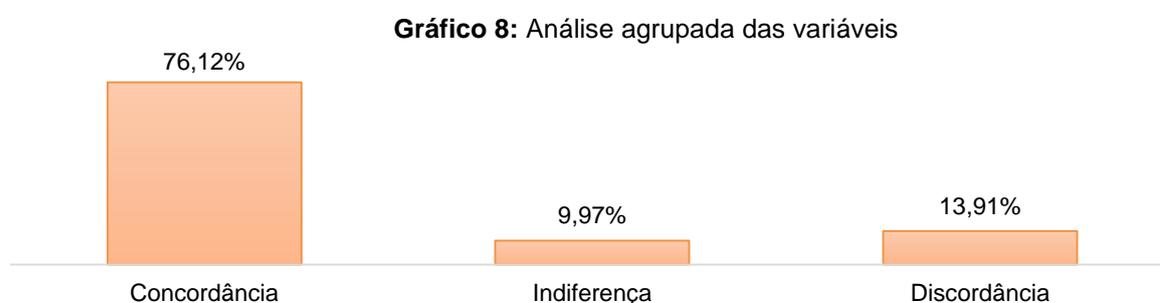


Fonte: Pesquisa Direta, nov. 2014.

Tais resultados, representados pelo gráfico 8, demonstram que os respondentes revelaram um alto grau de autoestima e motivação. Contudo, a dimensão motivação apresentou um nível de discordância consideravelmente representativo, o que indica a necessidade de otimização de algumas das variáveis mencionadas.

Por conseguinte, a partir da análise agrupada das variáveis, que considera as médias das categorias envolvidas no estudo (concordância, indiferença e discordância), observa-se a preponderância do nível médio de concordância, em relação às demais categorias, uma vez que esta representa mais de $\frac{3}{4}$ do total (76,12%), enquanto o nível de indiferença atingiu apenas 9,97% e de discordância, 13,91%.

O gráfico 8, demonstra os resultados da análise agrupada das variáveis, a partir do qual, também percebe-se que, a maioria absoluta dos respondentes tem uma posição de concordância ou discordância, enquanto uma minoria pouco relevante foi indiferente.



Fonte: Pesquisa Direta, nov. 2014.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação motivação x trabalho é um tema que vem sendo amplamente debatido e pesquisado, permitindo, cada vez mais, a verificação de uma estreita relação entre ambos, de modo que, quanto mais motivado para o trabalho o funcionário estiver, mais ele tenderá a produzir eficientemente, colaborando de forma efetiva para o alcance dos objetivos organizacionais.

Registre-se que motivação não é exatamente uma característica pessoal individual, mas a resultante do envolvimento do indivíduo com as diversas situações vivenciadas no ambiente de trabalho, onde o colaborador necessita de um motivo para a sua melhor atuação no trabalho, de modo que haja a percepção de uma relação custo-benefício satisfatória, ou seja, ao esforço empreendido na rotina de trabalho, há uma contrapartida pessoal para o trabalhador, que irá atender algumas de suas necessidades.

A motivação também pode ser encarada como uma decorrência da autoestima e esta, sendo entendida como um estado de felicidade, por tratar-se da visão que o próprio indivíduo tem sobre seus sentimentos, é muito relevante para a vida pessoal e profissional da pessoa, o que permite dizer que um funcionário com uma autoestima elevada terá maior qualidade de vida e, conseqüentemente, maiores possibilidades de motivação para o desenvolvimento positivo no trabalho.

Vale salientar que, segundo estudiosos, a autoestima, ou o chamado estado de felicidade, resulta do que o indivíduo observa ao seu redor. Diz-se tratar-se de uma necessidade adquirida que permanece latente até receber reforços das experiências sociais e valoração dos outros, resultando na frustração ou satisfação da necessidade de estima.

Considerando a ferramenta de coleta de dados utilizada, verificou-se que, para o potencial aumento da produtividade dos funcionários pesquisados, existem dois tipos de fatores que necessitam serem observados, são eles a autoestima e a aplicação de um sistema de recompensas, sendo possível inferir que fatores motivacionais complementares ao ambiente de trabalho favorável, têm grande importância para os questionados. Assim sendo, os respondentes anseiam e valorizam um plano de cargos e carreira e um salário maior, demonstrando-se preponderante, também, benefícios como plano de saúde, almoço e café da manhã, disponibilizados pela empresa.

Constatou-se, ainda, que para os funcionários inqueridos, o bem estar está diretamente ligado à sua motivação em trabalhar com mais dedicação, em desempenhar suas funções com maior qualidade e produtividade. Esse bem estar citado, diz respeito tanto ao estado físico e psicológico, como também, ao fator financeiro. Isto sugere que haja um empenho das empresas, em relação a priorizar as necessidades de seus empregados.

Assim sendo, observou-se uma relação íntima entre autoestima, motivação e produtividade, uma vez que, os funcionários com maiores níveis de autoestima terão mais facilidade de motivarem-se, diante dos estímulos que lhes são disponibilizados, tais como, aumento de salário, plano de saúde, alimentação e ambiente de trabalho salubre, dentre outros e, por conseguinte, encontrando-se bem estimados e motivados estarão predispostos ao aumento produtivo. Logo, manter a motivação dos colaboradores é estabelecer uma relação ganha-ganha, em que empresa e funcionário saem ganhando, aquela com uma elevação nos níveis de produtividade

e este com uma autoestima mais elevada, que indica maior percepção do atendimento de suas necessidades.

Ante o exposto, considera-se que o objetivo desse estudo foi alcançado com êxito, uma vez que conseguiu responder ao problema de pesquisa de forma aceitável, o que foi possível diante de um procedimento metodológico adequadamente aplicado, o que garante a legitimidade das informações apresentadas.

REFERÊNCIAS

AQUINO, D. S.; MAIER, R. C. FREITAS, J. D. Análise da qualidade de vida no trabalho no setor de costura em uma indústria de confecção, **Revista Produção Online**, v.12, n. 3, p. 585-603, 2012.

BARRETO, A. A. M. **Qualidade e produtividade na indústria de confecção: uma questão de sobrevivência**. Londrina – PR: Midiograf, 1997.

BRANDEN, A. **Auto-estima e seus seis pilares**. Tradução de Vera Caputo – 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1998. Coleção Leitura.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. São Paulo: Ed. Campus, 2002.

CHIROLI, D. M. et al. Análise e diagnóstico dos aspectos ergonômicos em micro e pequenas empresas do setor do vestuário da cidade de Maringá-Pr/Brasil. In: **Reunion Anual de la red pymes Mercosul**, 14, 2009. Argentina, 2009.

Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 28, 2008. Rio de Janeiro, 2008.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010. 2222 p. ISBN 978-85-385-4198-1.

FERREIRA, A.; DIOGO C.; FERREIRA M.; VALENTE A. C. **Comportamento Organizacional e Gestão: Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti)** vol. 12, n. 2, 187-198, 2006.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, p. 118-132, 2004.

FRANÇA, A. C. L. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**. Rio de Janeiro, v. 1, 1997.

HERZBERG, F. **Maximizing Work & Minimizing Labor**, v. 207, n.1, p. 60, 1980.

HENRIQUES, R. P; GONÇALVES, A. A. **Modelo computadorizado para simulação dos prazos de produção e de entrega na indústria de confecção.** In: 28^a Encontro Nacional De Engenharia De Produção, 2008. Rio de Janeiro, 2008.

MASLOW, A. H. Motivation and personality, (Rev. ed.). New York: Harper & Row, 1970.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6.ed.- São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 4 ed. São Paulo: Atlas 2004.

Nakamura, C. C; Fortunato, J. C.; Rosa L. M.; Marçal R.; Pereira, T. A. A.; Barbosa T. A. **Motivação No Trabalho**, Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 20-25, jan./jun. 2005.

RODRIGUES, M. V. **Qualidade de vida no trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 3.ed. São Paulo: Atlas S.A., 2007.

SLACK, et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração:** Teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TAKEDA, F; XAVIER, A. A. P. Avaliação dos Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho para melhoria da produtividade: estudo de caso no ambiente de cortes de frangos. In: **Trabalho e gestão:** tópicos em engenharia de produção. Ponta Grossa: UTFPR, 2009.

WALTON, R. E. **Quality of working life:** what is it? Slow Management Review, v.15, n.1, p. 11-21, 1973.