



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MÉRCIA OLIVEIRA DE MORAIS

**ANÁLISE DO PROCESSO MOTIVACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA
ALUMÍNIO SÃO PAULO EM PATOS/ PB**

PATOS – PB

2011

MÉRCIA OLIVEIRA DE MORAIS

**ANÁLISE DO PROCESSO MOTIVACIONAL DOS FUNCINÁRIOS DA EMPRESA
ALUMÍNIO SÃO PAULO EM PATOS/ PB**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) em cumprimento das exigências legais à obtenção do grau de administrador.

ORIENTADORA: Prof. Msc. Janine Vicente Dias

PATOS – PB

2011

MÉRCIA OLIVEIRA DE MORAIS

**ANÁLISE DO PROCESSO MOTIVACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA
ALUMÍNIO SÃO PAULO EM PATOS/ PB**

Aprovada em ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Profª Msc. Janine Vicente Dias
Orientadora
Universidade Estadual da Paraíba

Profª Msc. Rosângela da Silva Alves Figueiredo
Universidade Estadual da Paraíba

Profª Msc. Tatiana Cristina Vasconcelos
Universidade Estadual da Paraíba

PATOS- PB

2011

Dedico este trabalho com todo meu amor à minha mãe Mariluce que é a razão pela qual me espelho na intenção de um dia me tornar uma mulher tão magnífica quanto ela, razão pela qual, tudo o que consegui foi graças ao seu incentivo; a quem dedico mais esta vitória.

AGRADECIMENTOS

Eternamente grata a Deus por tudo de bom que Ele proporcionou em minha vida, por mais uma vitória, pela sua força nos momentos difíceis, pois esta caminhada não foi fácil, mas Ele me encorajou cubrindo-me com uma imensa luz seguida de fé e confiança que só podia ser vinda do criador; na qual me sentia renovada e cheia de energias positivas levando-me a seguir em frente.

Aos meus pais Eraldo e Mariluce que tanto me apoiaram e incentivaram com uma palavra amiga, que apesar dos maus momentos, sempre me deram força acreditando em meus ideais. Obrigada pai e mãe pela dedicação e acima de tudo pelo amor. Faço da minha conquista um instrumento de gratidão e reconhecimento por tudo quanto recebi de vocês.

A minha orientadora Janine Vicente Dias por sua sabedoria, seu apoio e compreensão, que sempre me levou a refletir, a questionar e acreditar em meu potencial. Aquela que foi mais do que “mestre” e sim amiga. A quem devo a elaboração desse trabalho e o mais profundo e sincero reconhecimento.

Ao meu noivo, meu melhor amigo, meu exemplo e meu grande amor Ademilton que compartilhou dos momentos de alegria, tristeza, cansaço, dificuldade e desânimo no decorrer do curso. Que sempre apoiou as minhas decisões e me ajudou em tudo, estando sempre do meu lado me fazendo acreditar naquilo que parecia ser impossível. Muito obrigada por tudo, principalmente por me fazer incondicionalmente feliz. Te amo muito!

In memory ao meu avô Sebastião, que mesmo sem saber direito o significado deste curso, sentia o maior orgulho em me ver estudando, ainda mais por ser um curso superior; dizia pra todo

mundo, do jeito dele, mas dizia. E isso bastava para me dar forças e lutar pelos meus sonhos. Obrigada por tanto acreditar em mim.

Aos colegas da turma com quem convivi durante esses 4 anos de curso, muito obrigada e em especial as colegas que faziam parte do grupo: Alcineia, Jaqueline, Luiza, Poliana, Naíla, Whita e Pitágoras, amigas, companheiras e colaboradoras nas tarefas que muito contribuíram ajudando no que era possível. Foram muitas as diferenças encontradas, mas a certeza de que laços de amizade foram conquistados. Valeu meninas!

A Cleonide e Jair, pelo estágio que eles mesmos ofereceram, pelo incentivo, pela força e pela ajuda prestada e a toda equipe do China Patos Restaurantes que são exemplos de competência e talento. A todos, muito obrigada!

Enfim, a todos aqueles que presentes ou ausentes se colocavam disponíveis para que pudéssemos participar de novas conquistas. Obrigada!

MORAIS, Mércia Oliveira de. **Análise do processo motivacional dos funcionários da empresa Alumínio São Paulo**. 2011. 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Universidade Estadual da Paraíba.

RESUMO

O trabalho desenvolvido tem como objetivo refletir sobre atitudes e comportamentos que as pessoas desenvolvem dentro das organizações buscam apresentar de forma concisa o resultado de uma pesquisa realizada na empresa Alumínio São Paulo da cidade de Patos- PB. Com o intuito de analisar o nível de satisfação e insatisfação dos funcionários quanto ao seu trabalho na empresa. A necessidade das organizações, hoje, exigirem cada vez mais funcionários bem motivados munidos de conhecimentos, habilidades e competências é uma das causas de sucesso das empresas no mercado. Desse modo, tem-se observado um constante avanço por parte das organizações se mobilizando na busca desses “talentos humano”. Sendo assim, no decorrer do trabalho serão abordados vários aspectos referentes à motivação sob o ponto de vista de renomados autores. Quanto aos métodos para a realização do processo de pesquisa, a mesma configura-se como descritiva, bibliográfica, documental, de campo, estudo de caso, onde foi utilizado um questionário para a coleta de dados. Através dos resultados obtidos, verificou-se que a maioria dos funcionários está pouco satisfeitos com o trabalho e este merece ser minuciosamente analisado, para que dessa forma essa situação possa ser revertida. Contudo, existem pontos falhos que precisam ser melhorados, já que o resultado transpareceu de forma negativa o que não é bom para a imagem da empresa. No entanto, a mesma deve analisar e tomar consciência desse quadro e tentar transformar os pontos fracos em fortes, que conseqüentemente resultará em funcionários motivados e satisfeitos.

Palavras - chave: Motivação, Satisfação, Comportamentos.

MORAIS, Oliveira de Mercia. Analysis of the motivational process of the company employees Aluminum Sao Paulo. 2011. 67 f. Working End of Course (CBT). State University of Paraíba.

ABSTRACT

The work aims to reflect on some attitudes and behaviors that people develop within organizations but also to present concisely the result of a survey in Sao Paulo aluminum company in the city of Patos-PB. In order to analyze the level of satisfaction and dissatisfaction among employees about their work in the company. The need for organizations today require more employees motivated and armed with knowledge, skills and competencies is the guarantee of its survival in the market. Thus, there has been a steady advance from organizations mobilizing in pursuit of "human talent". Thus, in this work are discussed various aspects related to motivation from the point of view of renowned authors. The methods for carrying out the research process, it appears as descriptive, bibliographical, documentary field, case study where a questionnaire was used to collect data. The results obtained, it was found that most employees are dissatisfied with the work and it deserves to be thoroughly tested, so that this situation can be reversed. However, there are pitfalls that need to be improved, since transpired that the result in a negative way which is not good for the company's image. However, it should consider and be aware of this situation and try to turn weaknesses into strengths, which consequently result in employees motivated and satisfied.

Keywords: Motivation, Satisfaction, Behaviors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Hierarquia das necessidades de Maslow.....	19
Figura 2- Comparação entre os modelos de Maslow e Herzberg.....	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	22
Quadro 2- O que levou a procurar a empresa ALUSP.....	46
Quadro 3- Nota estabelecida a empresa ALUSP pelos funcionários.....	50
Quadro 4- O que a empresa poderia fazer para aumentar sua satisfação.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Perfil dos entrevistados.....	44
Gráfico 2- Quanto tempo trabalha na empresa.....	45
Gráfico 3- Gosta de seu trabalho na empresa.....	47
Gráfico 4- Nível de satisfação com o trabalho.....	47
Gráfico 5- Já pensou em sair da empresa ALUSP.....	48
Gráfico 6- Frequência que o seu trabalho é elogiado.....	48
Gráfico 7- Nível de satisfação com o salário.....	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivo geral.....	13
1.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Problemática.....	13
1.4 Justificativa.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 MOTIVAÇÃO.....	16
2.1.1 Teorias de motivação.....	17
2.1.1.1 teorias de conteúdo.....	17
2.1.1.2 teorias de processo.....	25
2.1.2 A motivação no trabalho e nas organizações.....	31
3 CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	35
3.1 MISSÃO.....	36
3.2 RAZÃO SOCIAL.....	36
3.3 CNPJ.....	36
3.4 LOCALIZAÇÃO.....	36
3.5 LOGOMARCA.....	36
3.6 FORMA JURÍDICA.....	37
3.7 ATIVIDADE PRINCIPAL.....	37
3.8 COLABORADORES.....	37
3.9 AREA GEORAFICA DE ATUAÇÃO.....	37
3.10 PRODUTOS E SERVIÇOS OFERTADOS.....	37
3.11 CLIENTES.....	37
3.12 CONCORRÊNCIA.....	37
4 METODOLOGIA.....	40
4.1 TIPOS DE PESQUISA.....	40
4.2 CENÁRIO LOCAL.....	41
4.3 UNIVERSO E AMOSTRA.....	41

4.4 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS.....	42
4.5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	42
5 ANÁLISES E DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS.....	44
6 CONCLUSÃO.....	56
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICES.....	61
APÊNDICE A (Entrevista com ex-funcionários da empresa).....	62
APÊNDICE B (Entrevista com funcionários atuais da empresa).....	63
APÊNDICE C (Entrevista com o gestor da empresa).....	64
APÊNDICE D (Questionário).....	65

Introdução

Devido às grandes mudanças que vem ocorrendo, sejam elas tecnológicas ou comportamentais muitas organizações estão enfrentando grandes desafios, uma delas se refere à motivação dos funcionários. A busca constante pelo crescimento e pelo sucesso empresarial está afetando diretamente no desempenho dos mesmos, acarretando uma série de problemas para as empresas. Para Chiavenato (2005, p. 242) “um dos maiores desafios das organizações é motivar as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem-sucedidas por meio do seu trabalho”.

Apesar de que, não é apenas motivação que esteja faltando. Elas também requerem dos funcionários a capacidade de conhecimentos, habilidades e competências, ou seja, tenham o mais alto nível de desempenho, para poder atingir metas, que para muitos funcionários significa atingir uma própria necessidade. Para Maximiano (2007) a mais importante das explicações modernas sobre o conteúdo da motivação estabelece que as pessoas são motivadas essencialmente pelas necessidades humanas. Quanto mais forte a necessidade, mais intensa é a motivação.

Embora, todas as pessoas tenham a mesma estrutura de necessidades, o resultado pode variar ainda conforme as necessidades e desejos de cada um. O fato é que poucos são altamente motivados. Mas, a razão pela qual isso acontece muitas vezes é causada pela insatisfação que os funcionários têm com seu trabalho ou com o cargo que ocupa na organização. Segundo Herzberg, citado por Chiavenato (2007) a insatisfação também é causada pelas condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes entre outros.

Assim, como existe insatisfação no trabalho, também há satisfação. Esta se refere ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si. Diferente da insatisfação, a satisfação também conhecida como fatores motivacionais, dá plena liberdade para o funcionário exercitar suas habilidades e desenvolver suas aptidões, para que lhes ofereçam uma diversidade de tarefas.

De acordo com Herzberg, citado por Chiavenato(2005, p.251) os fatores que causam satisfação incluem: uso pleno de habilidades pessoais, liberdade de decidir como executar o trabalho, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e

objetivos relacionados com o trabalho e auto-avaliação do desempenho. Esses fatores estão relacionados com as condições internas do indivíduo. Conforme o mesmo autor, os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente diferentes dos fatores responsáveis pela insatisfação, ou seja, são independentes, o oposto. No entanto, ambos têm dimensões diferentes.

Dentro deste contexto, o presente trabalho, considera a seguinte problemática: como se dá o processo motivacional dos funcionários da empresa Alumínio São Paulo, a partir do nível de satisfação e insatisfação dos mesmos?

Diante disso, espera-se com o desfecho deste estudo analisar o processo teórico e prático que envolve a motivação, como também compreender a importância do conceito de motivação para as organizações. Busca também identificar os fatores considerados motivacionais pelos funcionários da empresa em análise e aprofundar o conhecimento desses fatores que leva um funcionário a chegar à satisfação ou insatisfação com seu trabalho; para que, através dessas verificações, propor soluções e melhorias cabíveis para alguns problemas na organização, caso existam.

O interesse pelo tema fortaleceu-se através de uma pesquisa anterior feita na mesma empresa, na qual se estudou a formação de competências e aprendizagem por parte do gestor da empresa que o mesmo aplica sobre seus funcionários. No momento que estava na empresa fazendo esta pesquisa foi possível perceber um pouco do trabalho dos funcionários, alguns fazendo bastante esforço físico, outros fazendo movimentos repetitivos e isso me chamou muito atenção; fiquei com bastante interesse e curiosidade em analisar ainda mais aquele caso. Fiquei na expectativa de que no próximo trabalho iria fazer minhas análises naquela empresa, sendo que desta vez estudaria a motivação dos funcionários quanto ao seu trabalho.

Do ponto de vista prático, os resultados obtidos desta pesquisa serão de suma importância e poderão contribuir tanto para a empresa, pois através desta os superiores poderão adotar novas políticas para melhorar o ambiente de trabalho e conhecer os desejos e vontades dos funcionários que possivelmente aumentaria a motivação dos mesmos, quanto para a sociedade de forma geral (universidade), de modo em que aqueles resultados permitirão que eles possam conhecer o grau de motivação e as necessidades dos outros, além de que, se colocados em prática terá a possibilidade de um maior nível de motivação, bem como, para melhor satisfação no trabalho.

No entanto, o presente trabalho será realizado a partir de um estudo de caso feito na empresa Alumínio São Paulo que está localizada na Rua Lima Campos no Bairro São Sebastião na cidade de Patos/ PB, e tem como objetivo analisar o processo motivacional dos funcionários da empresa em questão.

Para obter o máximo de informações, será feita entrevistas com ex-funcionários e funcionários atuais, como também com o próprio gestor da empresa. Também se faz necessário aplicar um questionário com alguns funcionários e observar o seu desempenho enquanto executam suas tarefas. E para melhor entendimento, o trabalho terá várias pesquisas bibliográficas, na qual ajudará na explicação sobre o assunto em questão.

Para uma melhor compreensão deste trabalho o mesmo encontra-se assim estruturado:

- **Capítulo I - Referencial teórico:** Neste capítulo são apontados alguns conceitos sobre todo o embasamento teórico a respeito do tema proposto;
- **Capítulo II - Caracterização da empresa:** Nesta etapa são apontados, a empresa em análise, destacando principais pontos como a razão social, nome fantasia, CNPJ, histórico entre outros;
- **Capítulo III - Metodologia:** Este tópico está relacionado a todas as descrições referentes aos processos metodológicos que resultaram na execução deste trabalho;
- **Capítulo IV - Resultados e análise dos dados:** Neste capítulo são apresentadas as análises dos dados obtidos através das entrevistas e do questionário aplicado com os membros da empresa;
- **Conclusão:** Nesta parte do estudo, encontram-se as conclusões finais e as recomendações sugeridas para possíveis melhorias, conforme tudo o que foi explanado.

Referencial Teórico

2.1 MOTIVAÇÃO

A motivação é um fator que está diretamente ligado com o comportamento e desempenho das pessoas. É o conceito mais associado com a perspectiva microscópica do Comportamento Organizacional (CHIAVENATO, 2005). Assim como outros fatores do comportamento como a percepção, aprendizagem, personalidade, atitudes entre outros, a motivação destaca-se como um importante processo na compreensão do comportamento humano.

Motivação é uma palavra com uma diversidade de conceitos e que transmite diversas idéias. Na aceção de Robbins (2000), motivação é a “disposição de exercer um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual”. Embora cada autor tenha seu próprio conceito, inclusive Chiavenato (2007), o mesmo diz que “é difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos”.

Conforme seu ponto de vista em uma publicação anterior Chiavenato (2005) ressalta que motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta. Neste caso, a motivação depende de três propriedades:

- **Direção:** significa para qual sentido a motivação leva o comportamento.
- **Intensidade:** é a medida do esforço que a pessoa aplica na meta traçada.
- **Persistência:** o tempo em que uma pessoa consegue manter seu esforço.

Segundo o mesmo autor, as pessoas podem ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, tem momentos que ele está mais motivado e menos em outros. Além das diferenças individuais, existem as modificações no mesmo indivíduo em função da situação.

Em um sentido sistêmico, a motivação consiste em três elementos integrantes e interdependentes: necessidades, impulsos e incentivos.

As *necessidades* significam algum estado interno. Elas aparecem quando surge um desbalanceamento fisiológico ou psicológico, ou seja, quando o organismo está privado de alimento e água ou quando a pessoa está privada dos seus amigos. Uma necessidade não satisfeita cria tensão e estimula impulsos dentro do indivíduo.

Os *impulsos* são os meios que aliviam necessidades. Geram um comportamento de busca para alcançar objetivos, que se atingidos, satisfarão a necessidade e resultarão na redução da tensão. E por fim, os *incentivos* que são definidos como algo que pode aliviar uma necessidade ou reduzir um impulso. Estão situados fora do indivíduo e variam conforme a situação.

Esses três elementos do processo motivacional constituem o ponto de partida para as teorias de motivação.

2.1.1 Teorias de Motivação

São vários os argumentos citados no que diz respeito à motivação. Não faltam teorias sobre este assunto, mas, todas com o mesmo objetivo: Explicar o que acontece com o comportamento humano.

Essas teorias estão classificadas em três grupos: as teorias de conteúdo (procuram explicar o que motivam as pessoas), as teorias de processo (descrevem como o comportamento é motivado), e as teorias de reforço (se baseiam nas conseqüências, como o comportamento é influenciado).

As principais teorias de conteúdo são:

- ✓ Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow;
- ✓ Teoria ERC;
- ✓ Teoria dos dois fatores de Herzberg;
- ✓ Teoria das necessidades adquiridas.

As teorias de motivação, também conhecidas teorias de processo são:

- ✓ Teoria da equidade;
- ✓ Teoria da expectativa.

E por fim, a principal Teoria do reforço de Skinner.

2.1.1.1 Teorias de conteúdo

As teorias de conteúdo caracterizam-se por estar mais diretamente ligadas à análise dos motivos do comportamento humano numa perspectiva mais englobalizante do que a mera restrição aos contextos de trabalho.

Estas teorias visam compreender os fatores internos aos indivíduos explicativos da sua forma de agir.

Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

A teoria da motivação humana desenvolvida por Abraham Maslow é uma das mais conhecidas sobre motivação e análise do comportamento organizacional. É o elemento mais representativo e útil para conseguirmos compreender o que os profissionais tanto desejam.

Maslow desenvolveu a idéia de que as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valores que devem ser levados em consideração para se formular uma teoria para motivação. O mesmo propõe uma hierarquia piramidal dividida em cinco partes, desde sua base ao topo. Segundo esse autor, dentro de cada ser humano existe esta hierarquia, que são denominadas como os níveis das necessidades humanas. Essas necessidades são classificadas da seguinte forma:

- ✓ Necessidades fisiológicas: são as necessidades de natureza, ou seja, de sobrevivência, tais como alimentação, bebida, repouso, abrigo e proteção. São necessidades instintivas, todos precisam. Estas também são denominadas de necessidades biológicas.
- ✓ Necessidades de segurança: são aquelas relacionadas à proteção contra o perigo e ameaças contra danos físicos e emocionais. Estas surgem nas pessoas quando as necessidades fisiológicas estão respectivamente satisfeitas.
- ✓ Necessidades sociais: são as necessidades de interação social, aceitação nos grupos, amizade, participação, afeto, amor etc. Estão relacionadas com a vida associativa do indivíduo. Esta quando satisfeita motiva bastante o comportamento dos indivíduos.
- ✓ Necessidades de estima: são as necessidades na qual inclui fatores internos de estima, está relacionada com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se auto-avalia, envolvem a auto-confiança, auto-respeito, auto-apropriação e consideração. Quando satisfeitas, esta necessidade de estima conduz a sentimentos de confiança e de poder.

- ✓ Necessidades de auto-realização: são as necessidades de auto-satisfação, as mais elevadas do ser humano e o que levam a se realizar, mostrar o seu potencial de habilidades e aptidões, realização pessoal. Esta necessidade só ocorre quando as demais são totalmente satisfeitas.

De acordo com Maslow, citado por Maximiano (2007) a figura 1 mostra esquematicamente a pirâmide das necessidades humanas.



FIGURA 1: Hierarquia das necessidades de Maslow
FONTE: Adaptado de Maximiano (2007, p.263)

Maslow caracterizou as três primeiras necessidades como de carência, básica ou primária. Essas são satisfeitas externamente, as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível superior. Enquanto as demais foram chamadas de necessidades do crescimento ou secundárias, que são satisfeitas internamente, ou seja, refere-se ao desejo que os indivíduos têm de desenvolver seu potencial.

As necessidades mais baixas, as primárias todos já nascem com elas. Cada pessoa possui certa bagagem dessas. O comportamento é exclusivamente voltado para a satisfação cíclica dessas necessidades, como fome, sede, sono, atividade, sexo e etc (CHIAVENATO, 2005).

Com um tempo, as pessoas adquirem experiência e outras necessidades vão surgindo, porém de nível mais elevado que são as secundárias. Estas aparecem quando as necessidades primárias são satisfeitas.

No geral as necessidades motivam enquanto não estão satisfeitas funcionando como motivadores principais do comportamento humano numa lógica de precedência das necessidades mais básicas para as mais elevadas.

Esta teoria representa um importante modelo para compreendermos o comportamento individual e a motivação, pois está relacionada às necessidades das pessoas.

Conforme Maslow, citado por Robbins (2000), embora nenhuma necessidade jamais seja plenamente satisfeita, uma necessidade substancialmente realizada não mais motiva. Enquanto as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento humano, dirigindo-o para objetivos individuais.

Teoria ERC

Clayton Alderfer é o autor desta teoria, fez seu trabalho com base na hierarquia de Maslow, uma versão sintetizada com algumas modificações. O mesmo afirma que existem três níveis principais de necessidades de motivação: existência, relacionamento e crescimento, daí sua teoria ERC.

As necessidades de existência diz respeito as necessidades básicas de Maslow, do bem-estar fisiológico e dos requisitos materiais básicos. As necessidades de relacionamento incluem o desejo de satisfação das relações pessoais, interação social, ou seja, a sociabilidade, que exigem interação com os outros para sentir-se satisfeitos; diz respeito às necessidades de associação de Maslow. E por fim, as necessidades de crescimento que são os desejos intrínsecos do potencial humano e competência pessoal. Inclui os componentes internos da categoria de estima de Maslow, como também a necessidade de auto-realização.

De acordo com Chiavenato (2005), existem algumas diferenças entre a abordagem de Maslow e Alderfer que devem ser citadas. Neste sentido Silva (2005, p. 231 e 232) pontua que:

Enquanto a teoria de Maslow argumenta que o progresso dos indivíduos aumenta à medida que eles sobem na hierarquia das necessidades, como resultado da satisfação das necessidades mais

baixas, a teoria ERC estabelece um único e componente de frustração-regressão. Isto sugere que uma necessidade de nível mais baixo já satisfeita pode-se tornar ativada, quando uma necessidade de nível mais alto não pode ser satisfeita.

Dessa forma, se uma pessoa não consegue satisfazer as necessidades de relacionamento tal como a de interação social, esta pode aumentar o desejo de ganhar mais dinheiro ou melhorar seu ambiente de trabalho.

Teoria dos dois fatores

Diferente da percepção de Maslow e Alderfer, Herzberg afirma que a motivação das pessoas não é apenas as necessidades, e sim o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir motivação.

Suas análises foram através de entrevistas feitas com várias pessoas em diferentes empresas e países. Herzberg pedia que descrevessem em detalhes, situações que provocava satisfação e insatisfação no trabalho, tanto no atual como nos anteriores.

Através de suas pesquisas, Herzberg constatou que, quando as pessoas falavam de sentimentos satisfatórios com o trabalho, os fatores eram intrínsecos, e quando falavam de sentimentos insatisfatórios com o trabalho, os fatores eram extrínsecos. Como ilustra o quadro 1 algumas semelhanças tendem a estar relacionadas com a satisfação no trabalho e outras com a insatisfação. No entanto, Herzberg definiu os fatores que afetam a motivação como: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

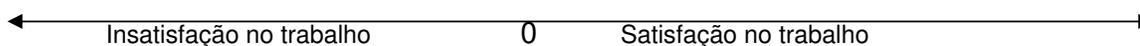
Os fatores higiênicos referem-se às condições físicas e ambientais que rodeiam as pessoas enquanto realizam suas tarefas, incluindo os fatores de segurança no trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da empresa, estilo de supervisão do chefe, relações entre os funcionários e a direção oportunidade de crescimento, enfim, todos os fatores que rodeiam o trabalho. A expressão higiênica mostra que, quando são excelentes, evita a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancialmente e duradouramente, a satisfação. No entanto quando são precários provocam insatisfação. (CHIAVENATO, 2005).

Os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, relacionados ao reconhecimento profissional, aos sentimentos de realização e crescimento pessoal.

Produzem efeito duradouro de satisfação e auto-desempenho no cargo. Quando os fatores motivacionais são excelentes, eles elevam a satisfação; quando são precários, não provocam satisfação, que é a condição básica para a motivação. Os fatores relacionados ao trabalho incluem: uso pleno de habilidades pessoais, possibilidade de crescimento, reconhecimento, trabalho em si, auto-avaliação do desempenho, ou seja, estão relacionados com as condições internas do indivíduo, é preciso que o mesmo esteja sintonizado com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões (MAXIMIANO, 2007).

Quadro 1: teoria dos dois fatores de Herzberg

Fatores higiênicos que afetam a insatisfação no trabalho	Fatores motivacionais que afetam a satisfação com o trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade da supervisão • Remuneração • Políticas corporativas • Condições físicas de trabalho • Relacionamento interpessoal • Segurança no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de promoção • Oportunidades de crescimento pessoal • Reconhecimento • Responsabilidade • Realização



FONTE: adaptado de Robbins (2009, p.51)

As abordagens de Maslow e Herzberg, embora sejam diferentes, ambas apresentam alguns pontos de concordância marcantes, com um sentido lógico e interessante mostrado na figura 2.

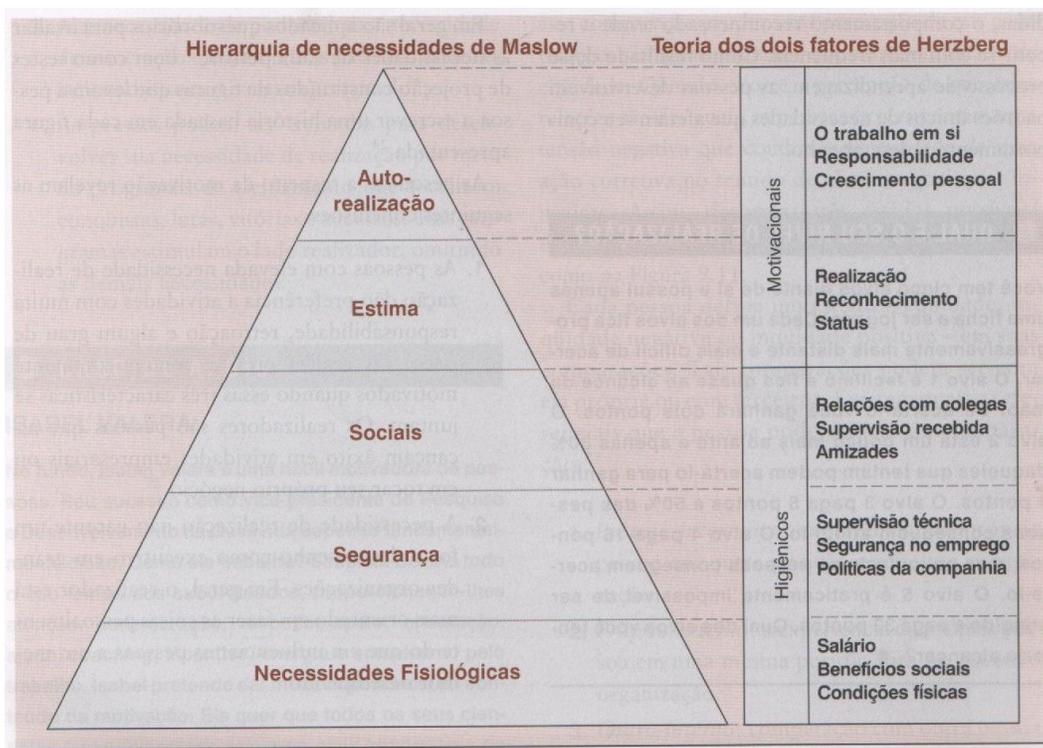


FIGURA 2: Comparação entre os modelos de Maslow e Herzberg
FONTE: Adaptado de Chiavenato (2005, p.253)

Diante do exposto, tanto Maslow quanto Herzberg tende a explicar o processo motivacional, enfatizam o mesmo conjunto de relacionamentos e tratam da mesma questão “a motivação das pessoas”.

Apesar de algumas semelhanças entre os modelos, têm algumas diferenças na abordagem de cada um. Maslow formulou sua teoria nas necessidades humanas e Herzberg em metas e recompensas.

A teoria de Maslow implica numa hierarquia seqüencial, uma necessidade de cada vez, ou seja, somente quando um nível de necessidade está satisfeito é que o nível mais elevado surge no comportamento do indivíduo. Enquanto na teoria de Herzberg os fatores higiênicos para os indivíduos não tem tanta importância como nos fatores motivacionais, no entanto, não satisfazem os funcionários, porque estão relacionados ao ambiente de trabalho. Já os fatores motivacionais estão relacionados ao conteúdo e a natureza das funções executadas, contudo provocam a satisfação.

Para Silva (2005), nenhum dos modelos provê uma ligação adequada entre as metas organizacionais e a satisfação das necessidades do indivíduo.

Teoria das necessidades adquiridas

É uma teoria também focada no conteúdo das necessidades. Mc Clelland e sua equipe estudou por mais de vinte anos este assunto e afirmaram que há três motivos ou necessidades básicas do comportamento humano. Esses se encaixam nas propostas por Maslow, ou a eles se acrescentam. Para Mc Clelland existem certas necessidades que são aprendidas e adquiridas da cultura de uma sociedade em que o mesmo interage. Ele classificou essas necessidades como: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação ou filiação, na qual representam três impulsos básicos, capazes de diferenciar as pessoas e o que as motivam para o desempenho:

- Necessidade de realização (nAch): as pessoas desejam alcançar algo difícil, lutam pelo sucesso, escolhem metas que sejam desafiadoras, buscam situações em que possam assumir a responsabilidade para achar soluções de problemas, gostam de correr riscos, ou seja, tudo o que lhes pareçam arriscado. Mas evitam tarefas que sejam fáceis ou difíceis demais. Segundo Robbins (2009 p. 53), quando essas características predominam, os grandes realizadores sentem-se fortemente motivados.
- Necessidade de poder (nPow): as pessoas tem o desejo de controlar e manipular os outros, ser dominante e responsável por outros, procuram estar sempre no comando. Pessoas com alta necessidade de poder procuram por situações competitivas e de status e tendem a se preocupar mais com o prestígio e ganhar influência do que com o desempenho eficaz. Segundo Mc Clelland, citado por Maximiano (2007, p. 266), os nPows têm duas orientações distintas: poder pessoal e poder institucional. O poder pessoal é perigoso porque pode conduzir à tentativa de denominação, ao passo que o poder institucional é benéfico porque enfatiza o desenvolvimento de grupos eficazes, trabalho organizado, recompensas equitativas e o bem da organização.
- Necessidade de afiliação (nAff): as pessoas com esse tipo de necessidade, valorizam as relações humanas. Gostam de atividades que proporcionem

muitos contatos com outras pessoas. Não se preocupam tanto com as realizações; esforçam-se por fazerem amizades. Estas pessoas são motivadas por cargos em que possam trabalhar em equipe, pois não obtêm sucesso se trabalharem sozinhos.

Em conclusão de suas pesquisas, foi possível fazer certas previsões entre a necessidade de realização e o desempenho no cargo. Embora as necessidades de poder e realização tenham sido menos pesquisadas, também existem constatações sobre essas. Em decorrência disso percebeu-se que as pessoas com elevada necessidade de realização dão maior atenção a atividades com muita responsabilidade pessoal, feedback e algum grau de risco. Quando juntas, essas três características proporcionam aos realizadores, grande motivação.

A alta necessidade de poder e baixa necessidade de afiliação estão estreitamente ligadas ao sucesso gerencial. Uma grande motivação pelo poder pode ser condição necessária para se alcançar certo objetivo, ou seja, para a eficácia gerencial.

2.1.1.2 Teorias de processo

As teorias de processo focalizam-se nos processos cognitivos pelos quais os indivíduos decidem como agir colocam a ênfase num conjunto de elementos psicológicos subjacentes ao comportamento humano.

Estas teorias procuram dar resposta à diversidade de escolhas por parte dos indivíduos, enfatizando os fatores situacionais e de natureza informativa que levam uma pessoa a escolher uma ação em vez de outra.

Teoria da equidade

A teoria da equidade foi desenvolvida por Adams, é a primeira das teorias de motivação relacionadas com o processo motivacional; é baseada na comparação social aplicada no local de trabalho, ou seja, comparações que geralmente os indivíduos fazem entre seus esforços e recompensas com os esforços e recompensas dos outros, caso eles percebam alguma desigualdade, ou seja,

alguém recebeu mais do que ele, pode provocar uma tensão negativa, a iniquidade, que conduz a necessidade de uma ação corretiva; ação justa.

Contudo, decorrem três estados possíveis: equidade, iniquidade negativa e iniquidade positiva em suas comparações. A equidade existe quando a relação dos resultados para os esforços são iguais aos dos demais. A iniquidade negativa existe quando um indivíduo percebe que recebeu bem menos que os outros em proporção dos esforços de trabalho. Enquanto a iniquidade positiva existe quando o indivíduo recebe bem mais que os demais, em proporção dos esforços de trabalho. Desses estados, essas comparações podem ser a si próprias ou com terceiros. Existem quatro comparações que o indivíduo pode utilizar:

- Próprio interno: as experiências do próprio indivíduo em outra posição dentro da sua organização.
- Próprio externo: as experiências do próprio indivíduo em uma mesma posição fora de sua atual organização.
- Outro interno: comparação com outro indivíduo da mesma organização.
- Outro externo: comparação com outro indivíduo de outra organização.

Desse modo, as pessoas se comparam com amigos, vizinhos, colegas da organização ou de outras ou com cargos anteriores pelos quais já ocuparam.

Quando ocorre qualquer uma destas situações, principalmente de iniquidade, a pessoa pode assumir seis possíveis escolhas:

1. Modificar suas contribuições – o indivíduo deixa de se esforçar reduzindo seu potencial.
2. Modificar seus resultados – mantendo ou aumentando a quantidade na sua produção, mas reduzir a qualidade.
3. Distorção de sua auto-percepção – o indivíduo pensa que está trabalhando bem mais que os outros.
4. Distorção da percepção dos outros – percebendo que o cargo dos outros não é tão desejável e interessante quanto pensava.
5. Escolha de outra referência – compara-se com outro indivíduo que ganhe mais ou menos procurando meios de fazer a situação parecer melhor.

6. Abandono da área – deixar o emprego ou sair da organização.

Segundo Robbins (2010, p. 59), a teoria da equidade reconhece que as “pessoas não se preocupam apenas com o total das recompensas que recebem por seus esforços, mas também com a relação desse total com o que é recebido pelos outros”. Entradas como reforço, experiência, educação e competências são comparadas com resultados como níveis e aumentos desiguais, experimentaram uma tensão de equidade. Esta tensão forma a base da motivação, visto que as pessoas lutam por aquilo que consideram justo.

Esta teoria explica que a remuneração consiste uma importante fonte de equidade ou iniquidade. No entanto, quando a remuneração é por base no tempo, indivíduo bem remunerado tende a produzir mais que os indivíduos pagos com equidade e gera alta qualidade ou quantidade de trabalho para aumentar o lado do investimento na relação e produzir equidade. Já o indivíduo mal remunerado tende a produzir menos ou com menor qualidade. O esforço é reduzido e a qualidade e produtividade também são menores em relação aos indivíduos pagos com equidade.

Quando a remuneração é por quantidade produzida, os indivíduos bem remunerados produzem menos do que aqueles pagos com equidade, porém com melhor qualidade. O aumento da quantidade aumenta a iniquidade. Conseqüentemente o esforço se dirige para a melhoria da qualidade do que para o aumento da quantidade. E os indivíduos mal remunerados produzem um grande número de unidades de baixa qualidade em relação aos indivíduos pagos com equidade. Conseguem equidade trocando a qualidade pela quantidade para aumentar a recompensa com pouco ou nenhum aumento nas contribuições.

Na acepção de Chiavenato (2005, p. 257), “as evidências mostram que as pessoas são mais tolerantes em relação à iniquidade positiva, pois as injustiças provocadas pelo superpagamento parecem não afetar o comportamento na maior parte das situações. Além disso, a equidade pode focalizar outras recompensas organizacionais, como cargos de maior status e locais mais agradáveis para se trabalhar”.

Mas, nem todas as pessoas são sensíveis a equidade. Pois segundo Robbins (2000), são poucos os que realmente preferem que seu coeficiente resultado investimento seja menor do que a comparação com o referente.

De acordo com o mesmo autor, sendo esta em uma publicação mais atual (2010, p. 60) uma revisão da teoria da equidade confirma seu princípio: a motivação é influenciada de maneira significativa tanto pelas recompensas relativas quanto pelas recompensas absolutas. Quando percebem injustiças, os trabalhadores agem para corrigir a situação. O resultado poderá ser uma produtividade maior ou menor, redução ou melhoria na qualidade dos resultados.

Enfim, o que esta teoria tenta mostrar é que as recompensas tanto relativas como absolutas afetam profundamente a motivação dos indivíduos.

Teoria da expectativa

Desenvolvida por Victor Vroom em 1964, a teoria da expectativa também denominada como teoria da expectativa, representa uma abordagem compreensiva ao entendimento da motivação, ou seja, de como as pessoas optam por determinados comportamentos aos quais, julgam que levarão a resultados atrativos.

De forma geral, esta teoria é baseada numa visão da relação econômica do indivíduo. Na prática, a teoria da expectativa diz que um funcionário será motivado quando acreditar que pode cumprir a tarefa que resultará em uma boa recompensa.

Para Vroom (1964), citado por Silva (2005), as pessoas são tomadoras de decisões, que escolhem dentre várias alternativas, selecionando aquela que possivelmente pode satisfazer suas necessidades naquele momento.

Conforme Vroom (1964) existem três construtos básicos da teoria da expectativa:

- **Valência:** é o valor subjetivo focado em uma recompensa específica. Refere-se à importância pessoal que os trabalhadores pregam nas recompensas na qual acredita que receberão pelo seu desempenho. Os mesmos devem identificar os resultados potenciais ou recompensas que podem ser alcançados no trabalho.
- **Expectância:** é a crença de que o esforço conduzirá ao desempenho desejado. Refere-se ao relacionamento entre um nível de esforço e um nível de desempenho, ou seja, a intensidade com a qual o indivíduo acredita que uma ação ou esforço de sua parte levará ao desempenho pretendido.

- Instrumentabilidade: é a crença de que o desempenho está relacionado ao grau de recompensa. Se a pessoa perceber que seu desempenho está relativamente recompensado, a instrumentabilidade percebida será positiva; o contrário também pode acontecer. Na prática a instrumentabilidade, pode se referir à percepção de uma pessoa para a relação entre alto desempenho e uma promoção.

Com base nesses três conceitos; se o resultado final que o indivíduo pretende alcançar é o dinheiro ou reconhecimento pelos superiores ou a aceitação do grupo, este precisa alcançar resultados intermediários, que o leve a alcançar algum desses resultados finais.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 260), a organização precisa aumentar conjuntamente a expectância, a instrumentabilidade e a valência para criar altos níveis de motivação entre as pessoas por meio da oferta de recompensas pelo trabalho.

Outro autor também fez suas abordagens quanto a teoria da expectativa. Lawler III encontrou fortes evidências de que o dinheiro pode motivar o desempenho das pessoas e liberar todo seu potencial na execução de suas atividades. Contudo, o dinheiro tem um valor relevante, além do seu valor de troca. Apesar do claro resultado, Lawler concluiu que o dinheiro apresenta pouca potência motivacional em relação a aplicação pela maior parte das organizações.

Segundo Lopes (1980), o dinheiro não é a única motivação de quem trabalha, mas é o primeiro, fundamental e a principal razão que leva as pessoas a trabalhar em uma organização. No entanto, o dinheiro permite não somente a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, como também, a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

Teoria do reforço

A teoria do reforço de Skinner sugere que o reforço pode condicionar o comportamento, ou seja, é uma abordagem comportamental que afirma que o reforço pode controlar o comportamento. Esta teoria analisa o comportamento provocado pelo ambiente sem se preocupar com eventos cognitivos internos. O comportamento é reforçado por suas próprias conseqüências, qualquer conseqüência que, após a resposta aumenta a probabilidade de que aquele

comportamento se repita. O mecanismo de repetição é chamado condicionamento operante.

Segundo Skinner, citado por Robbins (2000), o condicionamento operante é o tipo de condicionamento no qual o comportamento voluntário desejado resulta em uma recompensa ou evita uma punição. No entanto, é a formação de uma relação de previsão entre uma resposta e um estímulo.

A teoria do reforço ignora as condições internas do indivíduo, esta se concentra apenas naquilo que acontece a uma pessoa quando a mesma pratica uma ação qualquer. Não se preocupa como que aciona o comportamento. Porém, ela fornece poderosos meios de análise daquilo que controla o comportamento e, por esta razão, é sempre considerada nas discussões sobre motivação. O reforço exerce uma importante influência sobre o comportamento.

Conforme Chiavenato (2005), alguns autores propõem a modificação do comportamento organizacional, para encorajar o comportamento desejável e desencorajar o comportamento indesejável no trabalho. No entanto, existem quatro estratégias de modificação do comportamento organizacional:

1. Reforço positivo: motiva o indivíduo com recompensas pelo alto desempenho; resultados que produzem satisfação. As várias formas de reforço positivo variam desde a aprovação da atitude de um funcionário ou de um elogio até a concessão de um prêmio financeiro.
2. Reforço negativo: motiva o indivíduo pelo encorajamento para aumentar a frequência ou intensidade do comportamento que evite conseqüências desagradáveis. As várias formas de reforço negativo variam desde uma repressão, por exemplo, a exigência de que o funcionário não mais cometa determinada falta, até a demissão.
3. Punição: é a conseqüência desagradável na qual acontece após algum comportamento. É usada para coibir comportamentos indesejados.
4. Extinção: é o que acontece quando o comportamento não é reforçado e tende a desaparecer; é usado para diminuir a frequência ou eliminar um comportamento indesejável.

Essas quatro estratégias são alternativas disponíveis para influenciar as pessoas em relação à melhoria contínua das práticas de trabalho.

Contudo, cada uma dessas teorias, seja de conteúdo ou de processo são potencialmente úteis e importantes. Algumas têm enfoques mais fortes do que outras, mas todas apresentam contribuições de suma importância para um melhor entendimento da motivação e do comportamento das pessoas.

Na acepção de Silva (2005, p. 250) “o que toda e qualquer teoria procura é explicar o que acontece com o comportamento humano, e como alterá-lo de maneira mais adequada e para os melhores resultados possível, em toda condição ou circunstância”.

2.1.2 A Motivação no Trabalho e nas Organizações

Com o avanço da globalização, as empresas estão passando por mudanças significativas e continuam em constante processo de transformações. E devido a essas mudanças, as organizações estão buscando pessoas que além de bem qualificadas, sejam altamente motivadas e entusiasmadas, buscam pessoas com capacidade de conhecimentos, habilidades e competência; que tenham o mais alto nível de desempenho, para assim poder atingir metas.

Mas encontrar esse talento humano e acima de tudo motivá-lo é uma questão de sobrevivência das organizações em um mundo de negócios que está cada vez mais competitivo. Diante desta situação, os gerentes devem dar atenção ao nível de motivação dos seus funcionários, encorajando-os ao direcionamento dos esforços ao alcance dos objetivos e metas da organização (SILVA, 2005).

Desse modo, Gil (2001, p. 202), lembra que os gerentes precisam estar atentos a motivação de seus empregados. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades, os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho.

Hoje as organizações que pretendem ser competitivas deverão olhar mais para os seus funcionários numa perspectiva mais humanista e social. As organizações terão que ter uma preocupação crescente com a qualidade de vida dos trabalhadores com o objetivo de contribuir para a melhoria da vida no trabalho bem como do desempenho sócio- econômica da empresa.

Com o intuito de resolver tais problemas, os gerentes estão investindo cada vez mais em remuneração, benefícios, ambiente motivador que lhes proporcionem a

oportunidade de utilizar suas habilidades e que ofereçam uma variedade de tarefas, para assim obterem o máximo do pessoal. Como também, procuram descobrir o que é importante para cada um deles, colocando-os em cargos no qual eles melhor se adaptem. Pois o que determina a motivação nas empresas é sem dúvida, o comportamento organizacional.

Cada pessoa tem objetivos diferentes a serem alcançados. Segundo Chiavenato (2005), são várias as razões pelas quais as pessoas têm desempenhos diferentes. A diversidade gera vários padrões de comportamento que quase sempre estão relacionados a necessidades e metas.

Por isso, seus objetivos devem ser respeitados principalmente dentro da organização, pois isso estimula o crescimento do funcionário, no qual este contribuirá voluntariamente para o sucesso organizacional. Para Bonafin (2006), essa consciência organizacional precisa ser aprimorada e adaptada às necessidades atuais dos indivíduos que dela fazem parte, para que ambos estejam satisfeitos com o seu papel dentro da sociedade e alcancem seus objetivos.

Para Lacombe (2005), o ponto inicial para motivar o pessoal é conhecê-lo e identificar suas necessidades, prioridades e desejos. O comportamento das pessoas varia em decorrência de diferentes motivações. O que motiva uns pode não motivar outros, como também o que os motivam hoje, pode não mais motivar amanhã. O mesmo sintetiza que todas as pessoas têm algum tipo de motivação, mas na maioria das vezes ela está ligada para outras áreas externas do trabalho.

Outra grande preocupação dos gerentes além da motivação, diz respeito à satisfação e a produtividade, no qual, ambos estão relacionados à motivação, embora que, motivação e satisfação não são a mesma coisa. Contudo, não é tarefa fácil motivar as pessoas, uma vez que a motivação nasce no interior de cada um. Porém, é possível manter essas motivadas, quando se conhece suas necessidades.

Conforme Robbins (2000), nos anos de 1930, pesquisadores estudava a relação entre satisfação e produtividade. As primeiras conclusões seriam que trabalhadores felizes eram trabalhadores produtivos. Em seguida os gerentes da década de 30 à de 50 adotaram algumas estratégias para tornar os funcionários felizes, formando times de boliche e de cooperativas de crédito, realizavam piqueniques e treinavam os superiores para sensibilizá-los quanto às preocupações dos funcionários. No entanto, a tese do trabalhador feliz estava apoiada mais em expectativas do que em evidências reais, ou seja, eram falhas.

Uma avaliação mais cuidadosa indica que se a satisfação exerce um efeito positivo sobre a produtividade, as correlações são constantemente baixas. Entretanto, a introdução de variáveis moderadas melhora essa relação. Ou seja, há um nível maior de produção quando não são controlados.

Contudo, a produtividade de um funcionário que maneja determinado equipamento, será influenciada em maior medida pela velocidade da máquina que pelo seu grau de satisfação.

Caracterização da empresa

Neste capítulo será abordado questões referentes à caracterização da empresa, destacando o histórico da mesma desde sua fundação até os dias atuais; sua missão, políticas, clientela, concorrentes etc. Para que através dessas informações se obtenha uma melhor compreensão sobre o objeto de estudo.

A empresa em estudo está localizada na cidade de Patos, mais precisamente situada na mesorregião do sertão paraibano e distante da capital João Pessoa 301km, figura, hoje, entre os principais municípios do estado, possuindo este uma população de aproximadamente 100.000 habitantes.

Atualmente a cidade de Patos, também conhecida como a morada do sol, vem evoluindo cada vez mais, principalmente nos setores referentes ao comércio industrial, turístico, educacional e urbano. Com isso, gera emprego e renda para os seus habitantes. Patos hoje é destaque como sendo um dos municípios de mais rápido desenvolvimento nestes segmentos. No segmento industrial no qual tem um grande processo de crescimento, destacam-se empresas de grande porte, uma delas a empresa Alumínio São Paulo.

A empresa Alumínio São Paulo (ALUSP) nasceu em 1981, quando Antônio Candeia Borges de forma pioneira e empreendedora implantou aqui na cidade. A primeira fábrica de utilidades domésticas em alumínio, ele teve a idéia de produzir as painéis que trazia do sul do país para vender em feiras livres no nordeste.

O projeto inicial era produzir apenas uma linha restrita de caçarolas, frigideiras e cuscuzes. No entanto, o espírito empreendedor e ousado fez com que a empresa crescesse e em meados da década de 90 fez aquisições de máquinas mais modernas para produção ser mais ágil.

O tempo foi passando e a empresa evoluindo cada vez mais, hoje a mesma está situada na Rua Lima Campos no Bairro São Sebastião, conta com equipamentos modernos que auxilia num excelente processo de produção, o que torna o trabalho ainda mais eficaz; é composta por um quadro funcional de 110 empregados e devido à demanda, atende toda a região paraibana como também toda a região do Nordeste e algumas cidades no estado do Pará e Minas Gerais. Mesmo com a concorrência, a empresa conquistou seu espaço no mercado; ao todo, a empresa possui três concorrentes diretos pelo menos na região paraibana, atuando no mesmo ramo de negócio: Incal, Balduino e Rochedo, ambas estão localizadas na cidade de Catolé do Rocha- PB.

A empresa Alumínio São Paulo atende no atacado e no varejo, que vem desde as donas de casa até aos empresários donos de lojas de utensílios que compram em quantidades interessantes para revenderem.

3.1 MISSÃO

Ser a pioneira no mercado da região do nordeste que oferece o melhor em utilidades domésticas em alumínio, com produtos de ultima tecnologia para facilitar as atividades do dia-a-dia das donas de casa.

3.2 RAZÃO SOCIAL

Antônio Candeia Borges

3.3 CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA (CNPJ)

70.111.521/0001-00

3.4 LOCALIZAÇÃO

Rua Lima Campos nº633

Bairro São Sebastião / Patos- PB

Fone: 3421-2698

3.5 LOGOMARCA



3.6 FORMA JURÍDICA

Empresa Particular

3.7 ATIVIDADE PRINCIPAL

Fabricação e exportação de utilidades domésticas em alumínio.

3.8 COLABORADORES

A empresa ALUSP conta com um número de 110 funcionários, 9 desses na parte administrativa.

3.9 ÁREA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO

A empresa é fabricante e distribuidora de produtos em alumínio que atende todo o Estado da Paraíba como também outros Estados da região Nordeste.

Está localizada na cidade de Patos- PB, vizinho ao Bonzão Supermercado.

3.10 PRODUTOS E SERVIÇOS OFERTADOS

A empresa ALUSP oferta produtos e serviços condizentes ao seu ramo de atividade.

3.11 CLIENTES

Os clientes que fazem parte da empresa ALUSP são variados, pessoas físicas, pessoas jurídicas, localizadas na cidade de Patos e nas cidades circunvizinha, ou seja, em todo o Estado da Paraíba.

3.12 CONCORRÊNCIA

Os principais concorrentes da Empresa ALUSP na Paraíba, encontram-se localizadas na cidade de Catolé do Rocha, sendo elas: Incal Alumínio, Alumínio Balduino e Alumínio Rochedo.

Metodología

No que diz respeito à metodologia pode-se dizer que a mesma, apresenta caminhos mais simples e eficazes no sentido de oferecer recursos que contribuem a um melhor desenvolvimento de trabalhos científicos com maior precisão. Assim sendo, na acepção de Fachin (2003, p. 73 *apud* SANTIAGO, 2006), a metodologia é um instrumento de conhecimento que proporciona aos pesquisadores, orientação geral, facilitando o planejamento de uma pesquisa, a formulação de hipóteses, a realização de experiência e a interpretação dos resultados.

Com base nos conceitos supracitados, pode-se admitir que metodologia é um conjunto de métodos ou caminhos percorridos na busca do conhecimento (SEVERINO, 2002 *apud* QUEIROZ, 2005). Nesse contexto, existem diversas maneiras de se fazer uma pesquisa científica, para tanto, é primordial que se descreva em poucas palavras, porém o essencial, o que a seguir será exposto.

4.1 TIPOS DE PESQUISA

Com o objetivo de identificar e classificar o tipo de pesquisa a ser atribuído no decorrer deste estudo, o mesmo fundamenta-se em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios propostos por Vergara (2005).

Quanto aos fins, na percepção do autor citado, o mesmo refere-se a pesquisa, que no caso apresentado como sendo do tipo descritiva, pois a mesma expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Além do que ao analisar o processo motivacional dos funcionários da empresa Alumínio São Paulo.

Quanto aos meios, a presente pesquisa é caracterizada como sendo:

- a) *Bibliográfica*; é aquela que tem como objetivo explicar um assunto à parte, por meio de referências teóricas na qual já foram publicados, que tem por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo que já foi exposto sobre determinado assunto. Foram assim utilizados livros, artigos, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral.

- b) *Documental*; é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza. Deste foi possível ter acesso ao histórico da empresa, fotografias e comunicações informais.
- c) *Campo*; pois conforme Vergara (2005) trata-se de uma investigação empírica baseada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Desta forma o lócus da pesquisa é a empresa Alumínio São Paulo, onde serão feitas entrevistas e um questionário a ser aplicado com os funcionários que nela atuam.
- d) *Estudo de caso*; este é entendido como sendo um estudo baseado em poucas unidades, nesse caso, limitado a empresa em questão.

4.2 GENÁRIO LOCAL

A empresa em estudo está localizada na cidade de Patos, mais precisamente situada na mesorregião do sertão paraibano e distante da capital João Pessoa 301km, figura, hoje, entre os principais municípios do estado, possuindo este uma população de aproximadamente 100.000 habitantes.

4.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Entende-se por universo e amostra, como um conjunto de elementos, sejam essas empresas, produtos ou pessoas, que possuem as características que são de suma importância ao objeto de estudo (VERGARA 2005).

Desse modo, conforme o mesmo autor, a caracterização do tipo de amostra será considerada como não probabilística por acessibilidade, pois é do tipo de amostragem que se enquadra longe de qualquer procedimento estatístico, no qual os elementos são escolhidos pela facilidade de acesso a esses.

O universo da pesquisa está estipulado por uma quantidade significativa de 20 funcionários da empresa Alumínio São Paulo, incluindo homens e mulheres.

4.4 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

Para uma melhor compreensão e interpretação no que diz respeito ao tipo de instrumento utilizado para a pesquisa, foram utilizados para a coleta de dados um questionário (ver APÊNDICE D), como também foram realizadas entrevistas com ex-funcionários (ver APÊNDICE A), e com alguns funcionários atuais da empresa (ver APÊNDICE B), esses somente para obter apenas conhecimentos em relação a empresa ALUSP, com também foi elaborado um questionário para entrevistar o gestor da empresa, (ver APÊNDICE C). De acordo com Gil (2002), o questionário é o instrumento que possibilita identificar os aspectos tanto negativos quanto positivos de algo para se chegar a uma conclusão.

O questionário é composto por 16 perguntas, sendo 12 fechadas, de múltipla escolha e 4 abertas, a fim de obter dos respondentes, informações para possíveis melhorias referentes à motivação dos funcionários. Ressaltando a importância da não identificação do entrevistado, tendo em vista que dessa forma, o mesmo possa sentir-se mais á vontade ao responder as questões.

4.5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO

Depois da coleta de dados, foi feita uma análise dos resultados que foram obtidos através da aplicação do questionário utilizando processos estatísticos descritivos e conseqüentemente, tabulados utilizando recursos de informática no qual foram construídos gráficos e quadros (*Microsoft Office Word, Excel*) com o interesse em obter uma melhor compreensão dos resultados.

Análises e Demonstrações dos Resultados

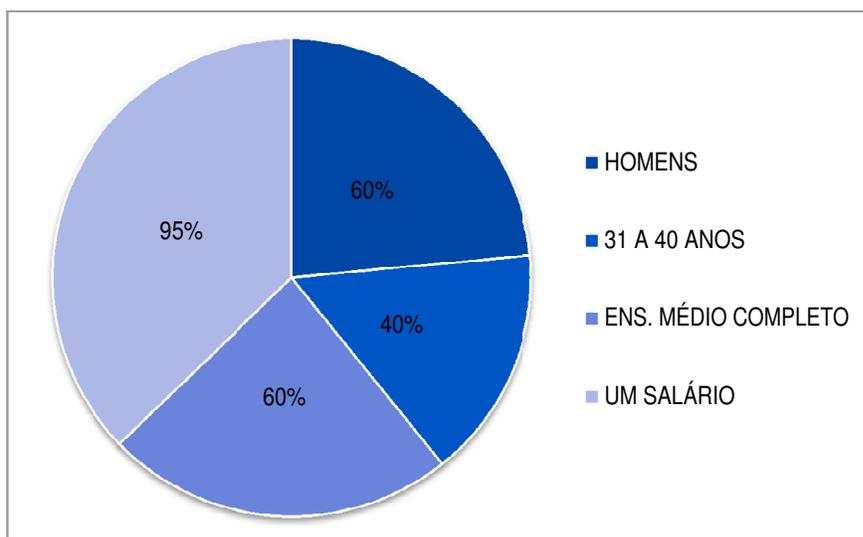
Neste capítulo serão abordadas as questões referentes à análise e demonstração dos resultados que foram obtidos durante todo o decorrer da pesquisa. Explícito ainda que o objetivo geral, para uma melhor compreensão, baseia-se em analisar o nível de satisfação e insatisfação dos funcionários com o seu trabalho na empresa Alumínio São Paulo da cidade de Patos- PB.

Para obtenção dos resultados foi considerada uma amostra composta por 20 funcionários, onde a coleta de dados foi realizada no período de 09 a 12 de novembro do corrente ano, na referida empresa. Para dar mais ênfase a pesquisa foi interessante entrevistar ex-funcionários, como também entrevistar alguns funcionários atuais para complementar os resultados.

Na seqüência serão expostos os resultados obtidos que permitiram a identificação dos objetivos propostos neste trabalho.

Referente ao perfil do entrevistado (SÓCIO- ECONÔMICO)

GRÁFICO 1: Perfil dos entrevistados



FONTE: Pesquisa direta, 2011.

Com base no gráfico 1, percebe-se que a empresa possui uma variação de funcionários atendendo a todos os gêneros. O resultado mostra um pequeno diferencial condizente com um percentual 60% sendo homens, no entanto 40% sendo mulheres, isso porque na empresa tem certas funções que exige esforço físico, no qual as mulheres não são aptas a exercer essas funções. Já foram testadas, mas não se adaptaram.