

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

KÁTIA DE SÁ

**MOTIVAÇÃO DOS CONTADORES EM SEU AMBIENTE DE
TRABALHO: UMA APLICAÇÃO DOS DOIS FATORES DE
FREDERICK HERZBERG**

**FLORIANÓPOLIS
2009**

KÁTIA DE SÁ

**MOTIVAÇÃO DOS CONTADORES EM SEU AMBIENTE DE
TRABALHO: APLICAÇÃO DA TEORIA DOS DOIS FATORES DE
FREDERICK HERZBERG**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Marina Keiko Nakayama, Dra.

FLORIANÓPOLIS
2009

KÁTIA DE SÁ

**MOTIVAÇÃO DOS CONTADORES EM SEU AMBIENTE DE
TRABALHO: UMA APLICAÇÃO DOS DOIS FATORES DE
FREDERICK HERZBERG**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota final de _____ atribuída pela banca constituída pela professora orientadora e membros abaixo mencionados.

Florianópolis (SC), 18 de Junho de 2009.

Coordenadora de Monografias do departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

Marina Keiko Nakayama, Dra.
Orientadora

Raquel Bohnen Busanello, M.Sc.
Co-orientadora

Bernadete Limongi, Dra.
Membro

Dedico este trabalho a meu pai, **Oscar de Sá**, (in memoriam), exemplo de bondade, integridade, amor, paciência, zelo pela família, que ainda me serve de guia e modelo pelos caminhos da vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, desde logo, a Deus, pelo dom da vida e pela constante proteção nas horas difíceis.

Ao Humberto, meu esposo, colaborador deste trabalho em todas as suas fases, pelo companheirismo, apoio, paciência e amor. Pelos sábios conselhos.

Aos meus filhos Cecília, Layra e João Gabriel, que compreenderam a ausência da mãe em muitas ocasiões, gratificando-me, sempre, com muito carinho e amor.

A minha família a eterna gratidão pela constante preocupação com minha formação pessoal, com o desenvolvimento de meu caráter e conduta ética. Pelo amor, pelo carinho e desejo de participar de cada vitória da minha vida.

À professora Marina, por ter aceitado orientar-me, bem como por sua gentileza e pronto atendimento em sanar as minhas dúvidas.

À professora Raquel, pela paciência, apoio e co-orientação para a realização deste trabalho.

À professora Bernadete que também me auxiliou na pesquisa, bem como aceitou fazer parte da Banca Examinadora.

A todos que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização desta Monografia, meus sinceros agradecimentos.

*“Motivação implica fazer aquilo que é muito significativo para mim.”
(Frederick Herzberg)*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - A pirâmide das necessidades humanas de Maslow	33
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores higiênicos contemplados no questionário a partir da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg	47
Quadro 2 - Fatores motivacionais contemplados no questionário a partir da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg	47

RESUMO

SÁ, Kátia de. **Motivação dos contadores em seu ambiente de trabalho: aplicação da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg**, 2009. 92 p. Trabalho de Conclusão de Curso (monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Orientadora: Marina Keiko Nakayama, Dra.

RESUMO

Compreender a motivação humana nas organizações é uma tarefa desafiadora para cientistas comportamentais, psicólogos e administradores. Apesar da grande quantidade de teorias e hipóteses, a motivação, na prática, continua sendo um grande desafio. Tal dificuldade se deve ao fato de haver divergências de interpretação sobre os fatores que desencadeiam o comportamento motivacional, já que este decorre de um processo psicológico básico de relativa complexidade.

As ações do ser humano surgem a partir das necessidades que se originam em seu interior, e o nível de motivação varia entre as pessoas e numa mesma pessoa em sua história de vida.

Portanto, este trabalho tem, como objetivo geral, analisar os fatores higiênicos e motivacionais dos contadores de dois escritórios de contabilidade, a partir da Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg. E, como objetivos específicos, identificar os fatores higiênicos e motivacionais existentes nos contadores, bem como identificar suas carências motivacionais. Para tal, realizou-se uma pesquisa descritiva exploratória, denominada estudo de caso, do tipo multicase, abrangendo contadores já graduados em Ciências Contábeis da cidade de Florianópolis, perfazendo um total de doze participantes: cinco respondentes pertencem ao escritório Rui Barbosa, sendo dois do sexo feminino e três do sexo masculino; e sete participam do escritório Machado de Assis, sendo três do sexo feminino e quatro do sexo masculino. O questionário está composto de cinco fatores higiênicos e cinco fatores motivacionais. Os fatores higiênicos escolhidos são: salário, segurança, condições de trabalho, política administrativa e relações interpessoais.

Por sua vez os fatores motivacionais escolhidos são: crescimento, realização, reconhecimento, responsabilidade e o trabalho em si. Para cada fator foram elaboradas duas questões, obtendo-se vinte questões fechadas, as quais permitiram ao informante escolher a alternativa que melhor evidenciasse seu ponto de vista sobre fatores motivacionais e fatores higiênicos em seu ambiente de trabalho.

Concluiu-se que os colaboradores de ambos os Escritórios estão razoavelmente motivados, pois pela pesquisa efetuada vê-se que os quesitos Realização, Crescimento, Reconhecimento, Responsabilidade e Trabalho em Si, apresentam pontuação e média satisfatórias.

Da mesma forma, quanto aos Fatores Higiênicos, isto é, Segurança, Salário, Política Administrativa, Condições de Trabalho e Relações Interpessoais, não apresentaram os respondentes significativa insatisfação em seus Escritórios.

PALAVRAS-CHAVE – Motivação – Fatores Higiênicos e Motivacionais - Frederick Herzberg.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado total e média dos respondentes do Escritório Rui Barbosa sobre os Fatores Higiênicos e Motivacionais	50
Tabela 2 - Fator Predominante por Respondente do Escritório Rui Barbosa sobre os Fatores Higiênicos e Motivacionais	51
Tabela 3 - Fator Predominante por Gênero Masculino	52
Tabela 4 - Fator Predominante por Gênero Feminino	52
Tabela 5 - Fator Predominante na Relação por Gênero	53
Tabela 6 - Fator Predominante por Faixa Etária (de 20 a 30 anos)	53
Tabela 7 - Fator Predominante por Faixa Etária (de 31 a 40 anos)	54
Tabela 8 - Fator Predominante por Faixa Etária (de 41 a 50 anos)	54
Tabela 9 - Fator Predominante na Relação das três faixas etárias no Escritório Rui Barbosa	55
Tabela 10 - Fator Predominante por Tempo de Serviço (de 1 a 11 meses)	55
Tabela 11 - Fator Predominante por Tempo de Serviço (de 1 a 5 anos)	56
Tabela 12 - Fator Predominante na Relação por Tempo de Serviço	56
Tabela 13 - Fator Predominante por tempo de Formação em Ciências Contábeis (de 1 a 11 meses)	57
Tabela 14 - Fator Predominante por Tempo de Formação em Ciências Contábeis (de 1 a 5 Anos)	57
Tabela 15 - Fator Predominante por Tempo de Formação em Ciências Contábeis (de 6 a 10 anos)	58
Tabela 16 - Fator Predominante por Tempo de Formação em Ciências Contábeis (de 11 a 15 anos)	58
Tabela 17 - Fator Predominante na Relação por Tempo de Formação em Ciências Contábeis	59
Tabela 18 - Resultado total e média dos respondentes do Escritório Machado de Assis sobre os Fatores Higiênicos e Motivacionais	60
Tabela 19 - Fator Predominante por Respondente do Escritório Machado de Assis sobre os Fatores Higiênicos e Motivacionais	61

Tabela 20 - Fator Predominante por Gênero Masculino	61
Tabela 21 - Fator Predominante por Gênero Feminino	62
Tabela 22 - Fator Predominante na Relação por Gênero	62
Tabela 23 - Fator Predominante por Faixa Etária (de 20 a 30 anos)	63
Tabela 24 - Fator Predominante por Faixa Etária (de 31 a 40 anos)	64
Tabela 25 - Fator Predominante na Relação por Faixa Etária	64
Tabela 26 - Fator Predominante por Tempo de Serviço (de 1 a 11 meses)	65
Tabela 27 - Fator Predominante por Tempo de Serviço (de 1 a 5 anos)	65
Tabela 28 - Fator Predominante por Tempo de Serviço (de 6 a 10 anos)	66
Tabela 29 - Fator Predominante na Relação por Tempo de Serviço	66
Tabela 30 - Fator Predominante por Tempo de Formação em Ciências Contábeis (de 1 a 11 meses)	67
Tabela 31 - Fator Predominante por Tempo de Formação em Ciências Contábeis (de 1 a 5 anos)	67
Tabela 32 - Fator Predominante por Tempo de Formação em Ciências Contábeis (de 6 a 10 anos)	68
Tabela 33 - Fator Predominante na Relação por Tempo de Formação em Ciências Contábeis	69
Tabela 34 - Fatores Predominantes nos Escritórios	69
Tabela 35 - Tabela Geral dos Resultados dos Fatores Higiênicos	78
Tabela 36 - Tabela Geral dos Resultados dos Fatores Motivacionais	79

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultados dos respondentes do escritório Rui Barbosa - Fatores Higiênicos	72
Gráfico 2 - Resultados dos respondentes do escritório Rui Barbosa - Fatores Motivacionais.	73
Gráfico 3 - Resultados dos respondentes do escritório Machado de Assis - Fatores Higiênicos	76
Gráfico 4 - Resultados dos respondentes do escritório Machado de Assis - Fatores Motivacionais	77

SUMÁRIO

Lista de Ilustrações	viii
Lista de Quadros	viii
Lista de Tabelas	ix
Lista de Gráficos	xi
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 CONCEITOS SOBRE MOTIVAÇÃO	18
2.2 TEORIAS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO	21
2.2.1 Administração Científica	22
2.2.2 Administração Clássica	24
2.2.3 Escola das Relações Humanas	26
2.2.4 Teoria Comportamental	29
2.2.5 Teorias Motivacionais	31
2.2.5.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades	32
2.2.5.2 Teoria ERC	37
2.2.5.3 Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1 TIPOS DE ESTUDO	44
3.1.1 Breve Histórico dos Escritórios Contábeis	45
3.1.1.1 Breve Histórico do Escritório Rui Barbosa	45
3.1.1.2 Breve Histórico do Escritório Machado de Assis	45
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA	45
3.3 COLETA DE DADOS	46
3.4 TÉCNICAS PARA ANÁLISE DOS DADOS	47
4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	49

4.1 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DO ESCRITÓRIO RUI BARBOSA	50
4.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DO ESCRITÓRIO MACHADO DE ASSIS	59
4.3 DESCRIÇÃO DA RELAÇÃO DOS RESULTADOS ENTRE OS ESCRITÓRIOS RUI BARBOSA E MACHADO DE ASSIS	69
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	70
5.1 ANÁLISE DO ESCRITÓRIO RUI BARBOSA	70
5.2 ANÁLISE DO ESCRITÓRIO MACHADO DE ASSIS	74
5.3 ANÁLISE RELACIONAL ENTRE OS ESCRITÓRIOS RUI BARBOSA E MACHADO DE ASSIS	78
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	85
APÊNDICE	
Autorização dada aos participantes	
ANEXO	
Modelo do questionário	

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Compreender a motivação humana nas organizações é uma tarefa desafiadora para cientistas comportamentais, psicólogos e administradores. Apesar da grande quantidade de teorias e hipóteses, a motivação, na prática, continua sendo um grande desafio. Tal dificuldade se deve ao fato de haver divergências de interpretação sobre os fatores que desencadeiam o comportamento motivacional, já que este decorre de um processo psicológico básico de relativa complexidade.

Como as ações do ser humano surgem a partir das necessidades que se originam em seu interior, e como o nível de motivação varia entre as pessoas e numa mesma pessoa em sua história de vida, parece não ser possível englobar em um só arcabouço teórico a explicação para a motivação humana ou, como destaca Bergamini (1997, p.38), “... não existe uma única teoria que seja capaz de desvendar todas as características próprias da psicodinâmica motivacional de uma só vez”, pois o ser humano tem suas peculiaridades, preferências, traços de personalidade e seu processo motivacional.

No entanto, Frederick Herzberg, psicólogo clínico, parece ter compreendido tal complexidade, talvez mais do que qualquer outro teórico. Em 1959 ele formulou a Teoria dos Dois Fatores a partir de entrevistas feitas com 200 engenheiros e contadores das indústrias de Pittsburgh, abordando situações de motivação e satisfação das pessoas em seu ambiente de trabalho.

Em sua teoria Herzberg (1959) afirma que os fatores que influenciam a produção de satisfação profissional são desligados e distintos dos fatores que levam à insatisfação profissional.

Assim, os fatores que causam satisfação, os intrínsecos, como o progresso pessoal, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização, estão relacionados à própria tarefa. São os chamados Fatores Motivacionais.

Por outro lado, constatou que os fatores causadores de insatisfação, os extrínsecos, são fatores ambientais, isto é, externos à tarefa, tais como: tipo de supervisão recebida no serviço, natureza das relações interpessoais, condição do ambiente onde o trabalho é executado e finalmente o próprio salário. São os chamados Fatores Higiênicos.

Se o objetivo for motivar as pessoas para o trabalho, Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou com os resultados que advêm dele, isto é, sobre os

fatores intrínsecos, como promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização.

Rodrigues (1996, apud Machado, 2002), considera o trabalho algo inseparável da vida humana e aduz que é por meio do trabalho que as pessoas buscam suas realizações mais importantes.

A propósito, Chiavenato (2002), na mesma linha, lembra que a interdependência entre as necessidades dos funcionários e as da organização é enorme, pois a vida e os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados.

Nada mais justificável e merecedora de atenção especial do que a motivação no ambiente de trabalho, pois como afirma Fitz-enz (2001) os seres humanos são o único ativo dotado de livre-arbítrio, sendo a origem de tudo o que acontece. São eles que fazem as coisas acontecerem nas organizações.

Os equipamentos, os processos e a propriedade intelectual não são alavancados por capacidades próprias e sim pelos atos das pessoas. A aptidão, o conhecimento e a motivação dos funcionários determinam os valores incrementais que residem dentro do potencial dos ativos organizacionais. Assim surge a problema da pesquisa: “Até que ponto os contadores que trabalham nos Escritórios Rui Barbosa* e Machado de Assis** estão motivados em seu ambiente de trabalho”?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar os fatores higiênicos e motivacionais dos contadores de dois escritórios de contabilidade, a partir da Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os fatores higiênicos e motivacionais dos contadores de dois escritórios contábeis;
- b) Identificar as carências motivacionais dos contadores de dois escritórios contábeis.

* Nome fictício do escritório de contabilidade

** Nome fictício do escritório de contabilidade

1.3 JUSTIFICATIVA

O novo cenário dos negócios está impondo fortes pressões e desafios para as organizações. As empresas que buscam a excelência para se tornar cada vez mais competitivas estão diante de um grande desafio: o de promover a motivação e a satisfação de seus colaboradores.

Tal procedimento transforma o ambiente organizacional, levando conseqüentemente as pessoas a um maior comprometimento e envolvimento em suas atividades laborais, contribuindo assim significativamente para o sucesso empresarial.

Lidar com os processos motivacionais das pessoas nas organizações é tarefa primordial para a eficácia organizacional. Ainda que seja complexa e difícil, sua contribuição é inegável.

A motivação no âmbito organizacional tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde financeira da empresa e, com relação ao trabalhador, à satisfação e à qualidade de vida.

Como as pessoas trabalham e vivem a maior parte de suas vidas em seu trabalho, verifica-se, então, que o campo de estudo sobre motivação organizacional será muito importante para a resolução de problemas existentes no ambiente de trabalho.

Constatou-se também que muitos são os prejuízos causados por pessoas desmotivadas para toda a organização, como o absenteísmo, a rotatividade de funcionários, trabalho sem qualidade, sabotagem, roubo, falta de criatividade, falta de autonomia na resolução de problemas, esforço mínimo na execução das atividades, baixo desempenho, erros constantes, greves, dentre muitos outros que se poderia citar.

No entanto, não se pode esquecer que diversos malefícios são causados também às pessoas que trabalham desmotivadas, como o stress, depressão, ansiedade, doenças psicossomáticas, acidentes de trabalho, etc.

Verifica-se, então, do ponto de vista prático, que se for utilizada na pesquisa a Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg, os resultados obtidos poderão contribuir tanto para os escritórios de contabilidade, na medida em que eles auxiliarão os gerentes na elaboração de políticas para melhorar o ambiente de trabalho, criando condições motivacionais suficientes para contar com a colaboração irrestrita das pessoas e alcançar a eficiência, quanto na qualidade de vida dos contadores, tornando-os satisfeitos e bem-sucedidos em seus trabalhos.

Justifica-se, assim, a relevância deste trabalho, porque, ainda não existem pesquisas sobre esse tema sendo desenvolvidas no que se refere especificamente à motivação dos

contadores em seu ambiente de trabalho. Desta forma, configura-se um trabalho que deverá ser útil para os contadores e gestores de escritórios contábeis.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

No que concerne a sua organização, o presente estudo divide-se em seis capítulos distribuídos conforme segue abaixo.

O capítulo um consta de: introdução, contextualização do tema e problema da pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, justificativa e a organização do estudo.

O segundo capítulo é constituído da fundamentação teórica que corresponde às definições de teorias motivacionais, com enfoque sobre a teoria escolhida que embasará o presente estudo.

O terceiro capítulo demonstra os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do trabalho.

O quarto capítulo é dedicado à apresentação da descrição dos resultados dos escritórios Rui Barbosa e Machado de Assis.

O quinto capítulo é destinado à análise dos dados que foram coletadas na pesquisa, de forma a apresentá-las e analisá-las à luz da teoria.

O sexto capítulo refere-se às considerações finais. Nele constam as principais conclusões e considerações finais, bem como a apresentação de sugestões e/ou recomendações que contribuam para o desenvolvimento de trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo consiste na revisão da literatura, baseada nos conceitos emitidos pelos autores acerca de motivação nas organizações.

2.1 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO

O crescimento da economia e o ritmo imposto pelo mercado exigem, cada vez mais, maior envolvimento e comprometimento dos colaboradores em suas atividades para que a organização atinja a excelência mantendo-se competitiva, quesito este de sobrevivência no atual mundo globalizado, que derruba fronteiras e promove a internacionalização dos negócios.

A motivação dos empregados é um dos maiores desafios da gestão de recursos humanos nas organizações, pois essa motivação transforma o ambiente de trabalho, levando as pessoas a desempenharem suas tarefas com eficácia e satisfação, o que é imprescindível à sobrevivência das organizações.

Sabe-se que existem diversos conceitos de motivação organizacional. A seguir serão apresentados alguns desses conceitos.

Para Griffin e Moorhead (2006, p. 98), motivação “é o conjunto de forças que leva as pessoas a se engajar numa atividade em vez de outra. E do ponto de vista de executivos e gerentes, a meta é motivar as pessoas a agir de acordo com o melhor interesse da organização”.

Sendo assim, os autores acima citados afirmam também que, além da motivação, a capacidade e o ambiente influenciam o desempenho do colaborador. Para alcançar um desempenho de alto nível, a pessoa tem que querer fazer bem o trabalho, ser apto para fazê-lo e, finalmente, ter condições ambientais, tais como: equipamentos, informações e os recursos materiais necessários. Se faltar algum desses componentes o desempenho e a produtividade serão prejudicados. Diante de problemas causados pela deficiência de informações ou recursos materiais, os gestores poderão facilmente ou com o esforço necessário sanar tais deficiências. “Mas se faltar motivação ao funcionário, o gestor estará diante de uma situação mais complicada, pois caberá a ele descobrir o que motiva o funcionário a trabalhar melhor”. (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006, p.98)

Entretanto, para melhor compreender a motivação das pessoas faz-se necessário também analisar as necessidades e comportamentos que visam a alcançar certos objetivos.

O comportamento motivado tem início quando uma pessoa tem uma ou mais necessidades importantes; em seguida, vem a escolha do comportamento mais adequado para satisfazer aquela(s) necessidades(s).

Como destaca Bergamini (1997), o estudo da motivação compreende as tentativas de se conhecer como o comportamento é iniciado, por que persiste e como termina.

Weiner (1992, p. 2 apud BERGAMINI, 1997, p. 30) esclarece que:

Os psicólogos especialistas em motivação são os que observam e avaliam aquilo que um indivíduo está fazendo, isto é, a escolha comportamental; quanto tempo demora para que esse indivíduo dê início a essa atividade quando houver oportunidade, isto é, a latência do comportamento; o quanto esse indivíduo devota de si a essa atividade, isto é, a intensidade do comportamento; qual o intervalo de tempo durante o qual cada um permanece nessa atividade, isto é, a persistência do comportamento...

São estes os principais subsídios que formam as várias etapas do ato motivacional. Simplificando o entendimento de Weiner, Robbins (2005, p. 132) vê a motivação “Como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Segundo sua explicação, intensidade é o esforço despendido pela pessoa; no entanto, a intensidade não tem a capacidade de levar a resultados favoráveis, a menos que seja regida pela direção que beneficie a organização; direção é todo objetivo ou meta que se quer alcançar; e persistência é a medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço.

Desta forma, deve-se levar o indivíduo a usar seus esforços na direção dos objetivos da organização, mantendo-o motivado até que esses objetivos sejam atingidos.

Soto (2005, p. 118) propõe que:

A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Portanto, a motivação é entendida como uma força que se encontra dentro de cada pessoa e que se origina de uma carência, permanecendo até que essa carência seja saciada. Dentro da mesma linha de pensamento, Bergamini (1997, p.83) assim se exprime: “Entende-se, assim, que a motivação seja um impulso que venha de dentro e que tem, portanto, suas fontes de energia no interior de cada pessoa”.

Bergamini (1997) ressalta que todo comportamento motivado só existe porque há um estado de carência que gera um desequilíbrio orgânico ou psicológico e quanto maior for esta

carência, maior será a motivação, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. Quanto maior a carência, maior a motivação.

E Casado (2002, p. 248) acrescenta:

Motivação é definida como um impulso à ação. Por tratar-se de impulso ou necessidade, é óbvio que é originada basicamente no interior dos indivíduos. Assim sendo, a fala comum “você tem que motivar seus empregados”! perde seu uso prático, pois sugere algo impossível de realizar.

Diante deste contexto, vale ressaltar, claro está que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham na organização, pois se a motivação é um processo intrínseco, tal ação se torna impossível de ser realizada. Porém, a administração pode e deve criar um ambiente motivador, propiciando a seus colaboradores a busca pela satisfação de suas necessidades.

Neste contexto, ao falar-se em motivação humana, parece apropriado citar o que diz Chiavenato (2002, p. 21) acerca da administração de pessoas:

O que está por trás de toda essa mudança é a necessidade de administrar as pessoas mais de perto, de aproximá-las da alta direção, de senti-las e percebê-las, de permitir que elas realmente trabalhem com o coração e com a inteligência e não apenas com os músculos e com os hábitos, sobretudo, que participem da empresa não como recursos mecânicos de produção, mas como pessoas criativas, inteligentes, responsáveis que podem dar muito mais do que simplesmente esforço físico ou muscular na forma de contribuições proveitosas e necessárias ao sucesso empresarial.

Neste sentido, pode-se acrescentar ainda que é possível manter pessoas motivadas nas organizações quando se conhecem suas necessidades e se lhes oferecem fatores de satisfação de tais necessidades, como oportunidade de crescimento, participação nas decisões, liberdade para demonstrar criatividade, autonomia nas tarefas, a possibilidade de assumir riscos, planejar e controlar o próprio trabalho, entre muitos outros que se poderia citar, já que cada pessoa traz dentro de si suas próprias necessidades.

Dentro da mesma linha de pensamento que afirma que a motivação é uma força que se encontra no interior das pessoas, outros autores assim se exprimem:

A motivação intrínseca é associada a uma experiência mais rica, a uma compreensão conceitual melhor, a uma maior criatividade e à melhor resolução de problemas, em relação aos controles externos. Não somente os controles diminuem a motivação intrínseca e o engajamento em atividades, mas (e aqui tem uma má notícia para pessoas que focalizam o resultado final) eles têm claramente efeitos destruidores do desempenho em qualquer tarefa que requeira criatividade, compreensão ou resolução flexível de problemas. (DECI e FLASTE, 1998, p.59)

Não é difícil perceber que as pessoas gastarão mais tempo em atividades nas quais se sintam motivadas, e é claro também que gostarão menos e sentirão menos prazer em realizar tarefas quando controles extrínsecos se tornam a razão de seu comportamento, pois a perda da autonomia diminui consideravelmente a motivação intrínseca.

Ainda conforme Deci e Flaste (1998, p. 40-41), “As pessoas precisam sentir que seu comportamento é verdadeiramente escolhido por elas, ao invés de ser imposto por alguma força externa, que o local onde se inicia o seu comportamento é dentro delas mesmas, ao invés de em algum controle externo”.

E Bergamini (1997, p.93) acrescenta: “Pode-se concluir, então, que a compreensão mais realista daquilo que foi conceituado como motivação só é conseguida à medida que seja levada em conta a dimensão intrínseca das necessidades humanas”.

Corroborando tais conceitos, a Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg, esclarece que os fatores motivacionais ou intrínsecos são aqueles ligados à realização pessoal e profissional, criatividade e inovação do trabalho, autonomia, responsabilidade, reconhecimento, participação, conteúdo do cargo e desenvolvimento profissional.

A partir desse modelo de compreensão do ser humano em situação de trabalho, percebe-se que os fatores motivacionais citados por Herzberg estão intimamente ligados ao planejamento do trabalho, porque levam os indivíduos a desempenharem sua função dentro da organização com maior motivação, pois quando eles estão envolvidos intrinsecamente com o trabalho melhoram seu desempenho e comprometimento com as metas da organização.

Herzberg (1997, p.75) assim conceitua motivação: “A motivação é baseada nas necessidades de crescimento. É um motor interno, e seus benefícios aparecem em longo período de tempo”. O autor ainda diz que a motivação abrange a paixão e reafirma suas idéias com a célebre frase: “Motivação implica fazer aquilo que é muito significativo para mim”.

Comparando-se os conceitos apresentados pode-se perceber um denominador comum: a motivação é um impulso que vem de dentro, nasce da necessidade de satisfazer uma carência e mantém a conduta da pessoa até que seu objetivo seja alcançado.

2.2 TEORIAS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Bergamini (1997), antes da Revolução Industrial a principal maneira de motivar os trabalhadores eram as punições, que instalavam um ambiente de medo, pois além de sua violência psicológica, significavam também restrições financeiras e prejuízos físicos.

Com o advento da Revolução Industrial, que exigia eficiência e retorno do investimento, as relações entre empregado e organização deram início às transformações nas relações de trabalho.

Uma destas transformações, segundo Steers e Porter (1975, apud Casado, 2002, p.249), ocorreu quando: “muitos fatores motivacionais intrínsecos foram substituídos por fatores extrínsecos, conhecida como administração científica”. Estes fatores extrínsecos eram principalmente incentivos salariais baseados na produtividade, ou seja, quanto maior fosse a produção do trabalhador, maior seria seu ganho salarial.

2.2.1 Administração Científica

A Administração Científica foi popularizada no início do século XX, partindo do pressuposto de que os trabalhadores escolhiam trabalhar em determinada função ou organização motivados especialmente pela remuneração, já que eram vistos como mercenários e sem ambição de crescimento profissional.

Seu fundador, Frederick Winslow Taylor, era engenheiro mecânico que trabalhava como torneiro e que no decorrer de sua carreira passou a chefe de equipe e a gerente da ferramentaria. Como trabalhava diretamente com os operários no chão de fábrica, observou as carências e deficiências da produtividade. Sendo assim, em sua teoria, deu ênfase ao ambiente de trabalho, ao controle sobre os empregados e em especial ao dinheiro, como fonte de motivação principal dos trabalhadores.

A Administração Científica obteve uma grande adesão por parte dos empresários e, num primeiro momento, pelos próprios empregados, que achavam que estavam sendo mais bem remunerados.

Entretanto, à medida que a eficiência na produtividade aumentava menos trabalhadores eram necessários, acarretando muitas demissões. Então, os próprios operários começaram a fazer exigências, como estabilidade no emprego, ao invés de prêmios e aumentos salariais.

De acordo com Griffin e Moorhead (2006, p. 9), “Taylor acreditava que o dinheiro era o único fator motivacional relevante no trabalho”. Desta forma, Taylor afirmava que seus métodos de recompensa aumentaram muito a produção no trabalho, e logo a administração científica passou a ser a base da prática dos negócios. Defendia, ainda, que os gerentes sabiam mais sobre o trabalho a ser realizado que os próprios trabalhadores. Consequentemente, facilitou a especialização e fragmentação dos cargos, pois achava os trabalhadores incapazes

de realizar tarefas complexas, tornando-as mais simples e rotinizadas, de modo que as atividades de planejamento, organização e controle eram específicas dos gerentes e nunca dos operários: “em quase todas as artes mecânicas, a ciência que rege as operações do trabalho é tão vasta e complexa que o melhor trabalhador adaptado a sua função é incapaz de entendê-la, quer por falta de estudo, quer por insuficiente capacidade mental” (Taylor, 1986. p. 54 apud BUENO, 2002).

Para Borges e Yamamoto (2007), Taylor queria que os empregados fossem poupados de pensar para repetir os movimentos ininterruptamente, ganhando assim rapidez e exatidão em suas tarefas. Através da padronização, da fragmentação e especialização das atividades dos empregados, buscou tanto o aumento da produção quanto o controle sobre ela.

Taylor (1980 apud BORGES e YAMAMOTTO. 2007 p.35) tinha essa concepção sobre os trabalhadores: “E, sempre perseguindo o aumento da produtividade e partindo do pressuposto de que os homens não são capazes de se auto-selecionar, nem de se auto-aperfeiçoar, propõe a seleção científica de trabalhadores e o treinamento sistemático”.

As idéias de Taylor geraram um modelo de organização do trabalho e gestão de pessoas que foram reproduzidos e muito bem aceitos nas organizações, porque sustentavam a produção de bens e serviços em larga escala, aspecto fundamental para o desenvolvimento econômico do mundo ocidental durante o pós-guerra (DUTRA, 2002).

Porém, Dutra (2002, p. 29) chama atenção para o fato de que o modelo de organização do trabalho de Taylor foi duramente criticado “por tornar o trabalho humilhante e degradante e, ainda, por não permitir um processo de desenvolvimento das pessoas por si mesmas”.

Griffin e Moorhead (2006) também comentam que Taylor não escapou das críticas; os sindicatos rejeitaram este modelo de trabalho porque concluíram que esta abordagem visava somente obter a produtividade máxima em detrimento do trabalhador.

Por sua vez, o Congresso Americano investigou esta abordagem, porque este método poderia desumanizar o ambiente de trabalho e transformar os trabalhadores em pouco mais que zangões.

Diante da simplificação de enxergar o ser humano com uma visão dualista (uma máquina no trabalho e um ser humano fora dele), e alienista, porque o trabalhador desconhecia o próprio processo produtivo além de não se identificar com os produtos de seu trabalho, de explorar o trabalhador, porque visava à acumulação do capital para o patrão, e de subtrair a motivação intrínseca, porque tornava o trabalhador submisso e suas tarefas monótonas e pobres de conteúdo, a Administração Científica começou a mostrar sinais de inadequação e a receber inúmeras críticas.

Paralelamente aos estudos de Taylor, o engenheiro francês Henry Fayol defendia princípios semelhantes na Europa, abalizado por sua experiência na alta administração, pois transformou a metalúrgica Societé Anonyme Comentry-Fourchambault que estava falida em um vasto complexo metalúrgico.

Em 1916, é publicado na França seu livro **Administração Geral e Industrial**, no qual identificou cinco funções básicas da administração e baseado nessas funções apresentou quatorze princípios da organização que considerava um código indispensável para os gestores.

2.2.2 Administração Clássica

Henry Fayol nasceu em Constantinopla em 1841, engenheiro francês e diretor-geral de uma companhia mineradora. Com sua grande experiência industrial apresentou no começo do século XX uma visão clássica da estrutura organizacional. Sua doutrina leva o seu nome, pois é conhecida como fayolismo.

De acordo com Fayol (1978), o objetivo de sua doutrina é facilitar a gerência de empresas de qualquer natureza; o princípio-base do fayolismo é que em toda organização a capacidade essencial dos agentes inferiores deve ser também essencial aos grandes chefes, que é a capacidade de administrar. Assim os princípios que regem a administração, para o fayolismo, são: a divisão do trabalho, a autoridade, a responsabilidade, a disciplina, a unidade de mando, a convergência de esforços, a estabilidade de pessoal e a remuneração adequada às capacidades.

Conforme Bowditch (1997), dos quatorze princípios, os teóricos se concentraram nos cinco mais importantes, que são:

1- Divisão do trabalho: diz respeito à especialização das tarefas e à quantidade de objetos produzida pelo trabalhador ou gerente para melhorar a eficiência e a eficácia.

2- Autoridade e responsabilidade: atribui à pessoa com autoridade o direito de mandar e de obter obediência. A responsabilidade emerge diretamente da autoridade.

3- Unidade de comando: ninguém deve ter mais de um chefe.

4- Remuneração: a remuneração deve ser justa tanto para o empregado quanto para o empregador. Ninguém deve ser super e nem sub-remunerado.

5- Espírito de equipe: o moral e o sentimento positivo em relação à empresa são intensificados pela comunicação face a face e pela coerência do time.

Fayol foi o primeiro a classificar as cinco funções básicas da administração: planejamento, organização, direção, coordenação e controle.

Para Fayol (1978), esses cinco elementos básicos da administração podem assim ser entendidos:

1- Planejamento ou previsão é a preparação para o futuro, ou seja: é estabelecer os objetivos e metas, especificando a forma como devem ser alcançados. Seu instrumento mais eficaz é o programa de ação que é ao mesmo tempo o resultado visado, a linha de conduta a seguir, as etapas a vencer.

2- Organização, para ele, é dotar uma organização de tudo o que é útil para o seu funcionamento (recursos materiais e humanos) alocando-os da melhor forma segundo o planejamento.

3- Direção ou comando é fazer funcionar a organização, é tirar o melhor proveito possível dos agentes que compõem sua unidade.

4- Coordenação é estabelecer uma harmonia entre todos os atos de uma empresa, facilitando desta forma seu funcionamento e seu sucesso.

5- Controle é verificar se tudo corre de acordo com o programa adotado; tem por objetivo corrigir as faltas e os erros, evitando sua repetição. Para que o controle seja eficaz, deve ser realizado em tempo útil.

Entretanto, como ressalta Bowditch (1997), os empregados eram vistos, basicamente, como extensões da estrutura e do maquinário da organização e diversos críticos sociais apontam os efeitos nocivos das tentativas de se padronizar as pessoas assim como os trabalhos.

Ambas as teorias buscavam alcançar o mesmo objetivo: maior produtividade do trabalho e a busca da eficiência nas organizações. Se a [Administração Científica](#) se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, a Teoria Administrativa se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente.

Para Motta e Vasconcelos (2002), tanto a Administração Clássica quanto a Científica visavam ao aperfeiçoamento das regras e das estruturas internas da organização, pois tanto Fayol quanto Taylor acreditavam que a partir do momento em que a organização possuísse adequadas estruturas que funcionassem bem e otimizassem a produção, todos os outros problemas se resolveriam, inclusive aqueles relacionados ao comportamento humano e à competição com outras organizações.

De acordo com Ferreira, Reis e Pereira (2002), a crise de 1929 exigiu a reconsideração das relações e aspirações dos operários, pois apesar do grande desemprego na época, a crise funcionou como um sinal de que, assim como os princípios econômicos, os modelos administrativos também necessitavam passar por uma reformulação radical.

Sendo assim, muitos pesquisadores e estudiosos, tanto da área da psicologia quanto da sociologia, ressaltavam a importância da consideração dos fatores humanos que passaram a ser tidos como o principal motivador do comportamento humano e do desempenho no trabalho. E, na tentativa de compensar as deficiências da interação humana e da idéia simplista da natureza humana (mero instrumento de produção) nas teorias passadas, surge, então, a Escola das Relações Humanas, com a proposta de humanizar o trabalho, considerando o empregado na sua totalidade e liberando o homem de sua condição de escravo da produção.

2.2.3 Escola das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos no fim da década de 20, tendo sido basicamente um movimento de reação e de oposição às Teorias Clássica e Científica da Administração.

Esse modelo sugeria uma nova abordagem ao falar de motivação e humanização no ambiente de trabalho.

Sob a coordenação de Elton Mayo, professor da Universidade de Harvard, entre 1927 e 1933 um comitê constituído por três membros da empresa pesquisada e quatro representantes da Escola de Administração de Empresas de Harvard realizou experimentos com grupos de trabalhadores visando detectar de que modo fatores ambientais, como a iluminação do ambiente de trabalho, influenciavam a produtividade dos trabalhadores.

Os estudos foram realizados na fábrica da Western Electric Company, em Hawthorne, perto de Chicago, e buscavam verificar se havia correlação entre a iluminação e a produtividade, que era medida pelos níveis de produção alcançados. Os pesquisadores faziam experiências com maior ou menor luminosidade no ambiente de trabalho, para avaliar os efeitos causados na eficiência da produção.

A produtividade do grupo em que a luminosidade era manipulada foi comparada com a do grupo em que não havia modificações nos níveis de luz. Descobriu-se que, independente da luminosidade do ambiente de trabalho, ambos os grupos aumentaram sua produtividade. Chegou-se à conclusão de que o aumento da produtividade era decorrente não de fatores externos, como se achava (luz no ambiente), mas sim do fato de as operárias sentirem-se especiais e valorizadas porque foram selecionadas para a pesquisa, do relacionamento amigável que surgiu entre elas e o supervisor, do ambiente amistoso e da liberdade de trabalhar sem pressões.

Além disso, as moças fizeram amizade entre si e essa amizade estendeu-se para fora do trabalho. Passaram a se preocupar umas com as outras e formaram equipes dentro da fábrica, desenvolvendo liderança e objetivos em comum.

Outro estudo também foi feito com base no incentivo financeiro que seria dado a um grupo de nove pessoas se a produtividade individual aumentasse. Constatou-se, porém, que ao chegar num nível estabelecido pelo grupo, o trabalhador não o ultrapassava, pois queria ser aceito pelo grupo de operários do qual fazia parte.

Neste sentido, Albuquerque e Puente-Palacios (2007, p.365) afirmam que: “O sentimento de pertencer, de ser importante, de ter um grupo de amigos com objetivos comuns é provavelmente o conjunto de variáveis que pode influenciar definitivamente o êxito ou fracasso de um empreendimento”.

Assim, a Escola das Relações Humanas constatou que quanto mais integrados socialmente em seu grupo de trabalho estiverem os operários, mais competência e eficiência terão para realizar seu trabalho, o que se refletirá positivamente na produtividade e qualidade da produção na organização.

Devido às modificações ocorridas no ambiente de trabalho, Bergamini (1997, p. 22) esclarece que:

Os trabalhadores deveriam, segundo essa nova diretriz, conhecer, de forma tão ampla quanto possível, tudo o que dissesse respeito à organização, tendo, ao mesmo tempo, abertura suficiente para emitir suas opiniões a respeito de tudo, quer fosse quanto às estratégias produtivas, quer quanto às diretrizes administrativas da organização.

Essa corrente de entendimento faz com que os empregados se sintam importantes, permitindo que intervenham e opinem no modo de executar seu trabalho Parece perceber a motivação no trabalho com uma visão mais ampliada e evoluída em relação ao modelo anterior. Griffin e Moorhead (2006, p. 101) reconhecem também que “a escola das relações humanas partiu do pressuposto de que os empregados queriam se sentir úteis e importantes, de que tinham fortes exigências sociais, as quais eram mais importantes que o dinheiro como fator de motivação”.

Para Motta e Vasconcelos (2002), segundo a Escola das Relações Humanas, havia muitas outras coisas que motivavam o trabalhador, como prestígio, poder, aceitação no seu grupo, auto-realização etc. O controle deveria ser feito por resultados e o trabalhador deveria ter participação nas decisões que afetassem seu trabalho, além de dar o devido valor aos grupos informais. Para esta escola, a organização informal é de grande importância, pois é através deste tipo de relação que os homens se reúnem em grupos; assim o fazem tendo em vista o atendimento de suas necessidades, especialmente as de segurança, aprovação social e

afeto. Sendo assim, conhecer esses fatores passa a ser um aspecto importante na administração, pois a organização informal interfere e influencia não só a produtividade como o funcionamento das estruturas formais.

Entende-se então que a Escola das Relações Humanas instruiu seus gestores a valorizar seus empregados, para que eles se sentissem importantes, além de abrir canais de comunicação para que os trabalhadores interferissem e opinassem no desenvolvimento e execução de seu trabalho, reforçando a crença de que a gerência não poderia tratar os trabalhadores como meras extensões da estrutura e do maquinário da organização.

No entanto, assim como as teorias científica e clássica, a Escola das Relações Humanas foi alvo de veementes críticas. Ferreira, Reis e Pereira (2002) apresentam algumas delas, apontando, dentre outras coisas, (a) a negação do conflito entre empresa e trabalhadores; (b) a restrição de variáveis da amostra; (c) a concepção utópica do trabalhador; (d) a ênfase excessiva nos grupos informais; (e) a espionagem disfarçada e (f) a ausência de novos critérios de gestão.

No que se refere à letra “a”, afirmam resumidamente que a negação do conflito exclui qualquer possibilidade de resolução da divergência entre os interesses dos trabalhadores e da organização, em prejuízo daqueles.

De outra parte, quanto à letra “b”, dizem-nos que a restrição de variáveis e da amostra pecava por considerar o meio social como apenas um dos fatores que influenciam o comportamento das pessoas na empresa, restringindo, assim, o estudo às fábricas.

No tocante à concepção utópica do trabalhador, lembram que a teoria das relações humanas se baseava na visão idealizada de um operário feliz e integrado ao ambiente de trabalho, esquecendo-se que há trabalhadores infelizes e produtivos e de outros felizes e improdutivos.

Já no que diz respeito à letra “d”, advertem-nos que a influência do grupo além de ser limitada é apenas um dos fatores capazes de alterar o nível de produtividade dos trabalhadores.

Outra crítica relaciona-se à espionagem disfarçada, ou seja, a abertura de espaço para a expressão dos trabalhadores passou a ser uma forma de a administração espionar as idéias e insatisfações daqueles, cientificando-se, antecipadamente, dos movimentos trabalhistas reivindicatórios.

Por fim, criticaram a ausência de novos critérios de gestão, isto é, a forma prática do que deve ser ou não feito para se obter os melhores resultados empresariais.

No entanto, em que pese as críticas previamente especificadas, as propostas que originaram a escola das relações humanas e os estudos que lhe deram seguimento permanecem vigentes até os nossos dias.

E, como consequência, um número cada vez maior de pesquisadores e teóricos começaram a prestar mais atenção no trabalhador e na natureza do próprio trabalho, buscando soluções para as limitações do modelo humanístico, e propondo que os indivíduos também querem obter satisfação pessoal no trabalho, crescimento, realização e desenvolvimento interior.

Surge então a Teoria Comportamental, que leva os conceitos de necessidade e motivação a um patamar superior, partindo da premissa de que o ser humano é um ser dinâmico, que busca a autonomia e o autodesenvolvimento.

2.2.4 Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental parte do pressuposto de que as pessoas querem contribuir com a empresa, e agem desta forma de maneira genuína. A tarefa do gestor não é manipular, mas estimular a participação e criar uma parceria com os empregados na qual se permita o pleno uso dos recursos humanos para favorecer os objetivos da organização, satisfazer as necessidades dos empregados e motivá-los ao trabalho.

A partir de então, vários autores propõem reformas mais profundas no trabalho e nas estruturas organizacionais, agora com uma visão mais ampla do que motiva os trabalhadores, que são orientados a desenvolverem suas habilidades e experimentarem o crescimento pessoal.

De acordo com Casado (2002, p. 250), “Trata-se de uma perspectiva mais complexa da natureza humana segundo a qual, diferentes fatores se inter-relacionam no processo motivacional: dinheiro, aspectos sociais, o trabalho em si e perspectivas de crescimento”.

Muito referida em textos que discutem o tema “motivação”, um dos melhores exemplos que se pode citar sobre a Teoria Comportamental é Douglas McGregor, que criou a Teoria X e a Teoria Y, após observar a forma como os gerentes viam e classificavam os empregados.

Teoria X

McGregor (1960, p. 55-56 apud LOPES, 1999, p.16) explica que as concepções fundamentais da Teoria X são as seguintes:

1 - O ser humano médio não gosta intrinsecamente de trabalhar e trabalha o menos que pode.

2 - Devido a esta característica humana de desagrado pelo trabalho, a maior parte das pessoas precisa ser coagida, vigiada, orientada, ameaçada com castigo, a fim de ser levada a fazer o devido esforço para alcançar os objetivos da organização.

3 - O ser humano médio prefere ser dirigido. Deseja evitar responsabilidades, é relativamente pouco ambicioso e pretende segurança acima de tudo.

Esta teoria considera o homem preguiçoso por natureza, egocêntrico: acha que ele não gosta de assumir responsabilidades, põe seus objetivos sempre à frente dos da organização, é indiferente e resistente a mudanças.

Em suma, é uma concepção pessimista da relação do homem com o trabalho.

Nogueira de Faria (1991, p. 110), em relação à Teoria X, pondera que:

A Teoria X procura justificar o uso da força coercitiva sobre as pessoas mediante a aplicação de penas, elevada disciplina e fiscalização do desempenho como forma de controle das possíveis deficiências dos subordinados, tendo como base o pressuposto de que a maioria dos indivíduos prefere ser tratado desse modo, para diminuir a possível responsabilidade.

Porém McGregor (1960, apud Lopes, 1999) deixa claro que tal teoria poderá ser usada em situações muito restritas e que seus resultados são de curto prazo; além disso, condena os gerentes que utilizam esses procedimentos.

Teoria Y

De acordo com Robbins (2005), McGregor lista as quatro premissas positivas da Teoria Y. São elas:

1- Os trabalhadores podem achar suas tarefas tão naturais como o são se divertirem ou mesmo descansar.

2- Quando os empregados estão comprometidos com os objetivos, apresentarão autocontrole e auto-orientação.

3- A pessoa mediana está apta a aprender a aceitar ou até a buscar a responsabilidade.

4- Tomar decisões inovadoras é uma característica que pode ser encontrada em todos e não apenas naqueles que estão em posições superiores.

McGregor construiu esta teoria observando e entrevistando administradores que, por sua vez, apresentavam uma visão bem diferenciada dos gerentes da Teoria X. Pessoalmente

confiava mais nas premissas da Teoria Y, pois as achava muito mais válidas por suas implicações motivacionais.

MacGregor (1960, p.75, apud LOPES, 1999, p. 19), analisa e compara as duas teorias:

Acima de tudo, a concepção da Teoria Y dá mais relevo ao fato de os limites da colaboração humana no âmbito organizacional não serem os limites da natureza humana, mas da capacidade de os dirigentes descobrirem a maneira de realizar o potencial representado pelos recursos humanos ao seu dispor. A Teoria X oferece aos gerentes a racionalização fácil para uma atuação organizacional deficiente: deve-se esta à natureza dos recursos humanos com os quais temos que trabalhar. Por outro lado, a Teoria Y põe abertamente o problema nas mãos dos gerentes. Se os trabalhadores são indolentes, indiferentes, relutantes em assumir responsabilidades, intransigentes, destituídos de espírito criativo e não cooperativos, a Teoria Y conclui que as causas devem ser procuradas nos métodos de organização e controle. A realidade das noções da Teoria Y não é definitiva. No entanto, são bem mais consistentes com os conhecimentos que temos das Ciências Sociais do que as noções da Teoria X.

Segundo Robbins (2005), McGregor ainda recomendou algumas idéias que poderiam ajudar na maximização da motivação dos empregados, como as tarefas desafiadoras e de responsabilidade, a participação no processo decisório e o incentivo ao bom relacionamento do grupo.

No entanto, Silva e Gondim (2004, p. 152) têm uma visão diferenciada afirmando que esta teoria “trouxe à tona o reconhecimento de que o desempenho do homem no trabalho é um problema mais de natureza gerencial do que motivacional”.

Porém, não se pode negar que a Abordagem dos Recursos Humanos tem sua parcela de importância na difícil tarefa de motivar as pessoas, pois dentro de uma perspectiva mais abrangente considerou que inúmeros fatores internos e externos influenciam a motivação dos trabalhadores.

Surgem, a partir de então, pesquisas e estudos que levam em consideração não só os fatores extrínsecos e intrínsecos, como também as necessidades do homem em relação a tais fatores.

Desta forma, consagrados cientistas do comportamento como Herzberg, Maslow e Alderfer desenvolveram teorias com base nas necessidades das pessoas.

2.2.5 Teorias Motivacionais

Pesquisadores e estudiosos a respeito da motivação buscavam através de seus estudos identificar as necessidades importantes que são capazes de motivar os funcionários nas organizações, partindo do princípio de que as pessoas motivam-se por carência em relação a

uma ou mais necessidades, afirmando que a conduta é orientada para suprir tal ou tais necessidades.

Silva e Gondim (2004, p. 150) defendem as teorias motivacionais afirmando que:

De modo geral, as teorias que sustentam o conceito de necessidade partem da premissa de que há uma energia ou força que excita ou gera uma tensão interna no organismo, experimentada subjetivamente como um impulso ou desejo para agir de modo que se reduza a força deste mesmo impulso, tensão ou desejo.

Dentro da mesma linha de pensamento, Bergamini (1997, p. 83) assim se exprime: “Entende-se, assim, que a motivação seja um impulso que venha de dentro e que tem, portanto, suas fontes de energia no interior de cada pessoa”.

Partindo destas afirmações entende-se que a motivação é o resultado dos desejos (necessidades ou carências) pessoais por determinadas coisas, lembrando que tais necessidades sofrem variação ao longo do tempo e podem ser diferentes tanto para a mesma pessoa, quanto entre pessoas diferentes.

2.2.5.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

A Teoria da Hierarquia das Necessidades foi formulada por Abraham H. Maslow, na década de 40, com base em seu trabalho como psicólogo clínico. Sua teoria parte da premissa de que o homem tem o desejo de satisfazer determinado conjunto de necessidades e o fundamento de sua teoria é que as necessidades podem ser hierarquizadas.

Soto (2005) diz que Maslow em sua teoria sustentou que as pessoas possuem uma complexa série de cinco categorias de necessidades, as quais ele colocou em ordem de importância obedecendo a uma hierarquia: as necessidades fisiológicas ficam na base da pirâmide e as de segurança, de associação, de estima e de auto-realização seguiriam até chegar ao topo da pirâmide, conforme a figura a seguir:



Figura 1 - A pirâmide das necessidades humanas de Maslow

Fonte: adaptado de Chiavenato (2005, p.249)

As Necessidades Fisiológicas são as necessidades físicas básicas, tais como a necessidade de alimentar-se, beber água, repousar, dormir, respirar, ter relações sexuais, proteger-se contra a dor ou sofrimento, etc. Estas necessidades estão diretamente relacionadas com a sobrevivência do ser humano, exigem satisfação cíclica e reiterada.

Maslow (1954 apud CASADO, 2002) explica que se faltasse tudo para uma pessoa, certamente que sua tendência seria a de satisfazer as suas necessidades fisiológicas. Portanto, o respeito, o amor, a liberdade, a auto-realização, o conhecimento, o companheirismo, etc., não são importantes para aqueles que estão famintos.

Assim, na medida em que as carências fisiológicas vão sendo supridas, sua importância vai diminuindo, dando lugar às necessidades de segurança, que passam a ser a fonte primária de motivação.

Já as Necessidades de Segurança são as necessidades de proteção contra danos físicos e emocionais, estabilidade, ter roupas e casas adequadas, ausência de medo e ansiedade, etc.

Para Davis e Newstrom (1992), as pessoas precisam trabalhar para satisfazer suas necessidades fisiológicas. Logo após buscam alguma segurança, de que estas necessidades serão também supridas amanhã e assim por diante. Por isso, constroem muralhas, cilos e planos de pensão, tudo para garantir sua segurança física e econômica. Já que as pessoas têm sua individualidade, buscam diferentes níveis de segurança, mas virtualmente todas, em maior

ou menor grau, têm alguma necessidade de segurança, variando quanto às maneiras pelas quais buscam adquiri-la:

Já as necessidades de segurança podem ser satisfeitas por providências como continuidade do emprego (sem demissões), programa de reclamações (para dar proteção contra arbitrariedades da chefia) e um bom plano de seguro e aposentadoria (que proteja contra perdas financeiras por doença e garanta uma renda na aposentadoria) (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006, p. 102).

Lembra Soto (2005) que em períodos de desemprego e cortes de pessoal, a necessidade de garantir o emprego pode converter-se em um influente fator de motivação.

Depois de satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, começará a emergir como dominante o terceiro nível de necessidades, as sociais.

Tais necessidades são aquelas voltadas para os desejos de amizade, de amor e de fazer parte de um grupo. Estão relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas e com o anseio de dar e receber afeição.

Dubrin salienta as implicações que a não-satisfação das necessidades sociais pode gerar nas pessoas:

As frustrações de necessidades neste nível podem levar a sérios problemas pessoais. Os gerentes podem contribuir para a satisfação das necessidades sociais ao promover trabalho de equipe e ao encorajar a interação social em assuntos relacionados aos problemas no trabalho. (DUBRIN, 2003, p. 111).

Quando estas necessidades no âmbito organizacional não são satisfeitas (rejeição dos colegas) pode ocorrer queda no rendimento, absenteísmo frequente e até depressão emocional. Por sua vez, como explica Soto (2002), as pessoas que têm poucas necessidades de associação se sentem mais do que satisfeitas na realização independente de suas tarefas.

Depois que uma pessoa satisfaz sua necessidade social, geralmente deseja ser mais que um simples membro do grupo. Surge, então, a necessidade de estima.

As Necessidades de Estima são as necessidades relacionadas à auto-estima e ao reconhecimento do valor pessoal. A busca de status e valorização social, bem como a sensação de sucesso individual e o reconhecimento dos demais satisfazem as necessidades de estima. Os administradores podem contribuir para satisfazer as necessidades de estima dos empregados reconhecendo seus méritos, divulgando listas de bom desempenho, elogiando, oferecendo oportunidades de trabalhos interessantes e desafiadores, concedendo bonificações, etc.

Casado (2002, p.252), ao se expressar sobre a necessidade de auto-estima, lembra que: “A satisfação dessas necessidades leva a sentimentos de autoconfiança, valor, força e

percepção de ser útil no mundo, enquanto sua frustração gera sentimentos de inferioridade e impotência, que podem originar reações não só negativas como também neuróticas”.

Estando adequadamente satisfeita a necessidade de estima, começa a predominar a necessidade de auto-realização.

As Necessidades de Auto-realização são necessidades voltadas para o desenvolvimento pessoal e aplicação do potencial adquirido. São consideradas as mais elevadas, pois só surgem quando a pessoa alcançou a satisfação de todas as outras categorias de necessidades.

Davis e Newstrom (1992, p. 52) reforçam a teoria quando dizem que: “As necessidades de quinto nível são constituídas pela auto-realização, o que significa vir a ser tudo aquilo de que a pessoa é capaz, servindo-se das próprias habilidades com plenitude e ampliando talentos ao máximo possível”.

Ou seja, é a condição máxima de crescimento pessoal e de busca contínua pelo auto-perfeioamento. Geralmente essas pessoas possuem espontaneidade, iniciativa, criatividade e capacidade para solucionar problemas. Os administradores que percebem esse nível de motivação nos empregados podem ajudá-los a descobrir as oportunidades de crescimento inerentes a suas tarefas.

Soto (1992) explica que a hierarquia das necessidades de Maslow está alicerçada por quatro pressupostos básicos, que são:

1- Uma necessidade satisfeita deixa de ser um fator de motivação, além disto, quando satisfeita surgirá outra em seu lugar, pois o homem procura sempre satisfazer uma necessidade maior.

2- A individualidade com suas necessidades é algo complexo, já que várias necessidades podem influenciar ao mesmo tempo o comportamento humano.

3- As necessidades de nível inferior devem ser satisfeitas antes que as de nível superior se tornem intensas a ponto de estimular o comportamento humano.

4- As necessidades de nível superior são muito mais numerosas e difíceis de satisfazer do que as de nível inferior.

Todavia, Griffirin e Moorhead (2006, p. 103) discordam da teoria de Maslow, afirmando que: “... as pesquisas apontam várias deficiências nesta linha de pensamento, entre elas: os cinco níveis de necessidades não estão sempre presentes, a hierarquia real de necessidades nem sempre está em conformidade com o modelo de Maslow e as estruturas de necessidades são mais instáveis do que a teoria leva a crer”.

Eles ainda entendem que:

Maslow acreditava que cada patamar de necessidades precisava ser satisfeito antes que o seguinte ganhasse importância. Assim, uma vez que as necessidades fisiológicas fossem satisfeitas, sua importância diminuiria, e as necessidades de segurança emergiriam como fonte primária de motivação. Essa escalada rumo ao topo da hierarquia continuaria até que as necessidades de auto-realização se tornassem as motivadoras primordiais. (GRIFFRIN e MOORHEAD, 2006, p. 103)

Uma vez que cada uma destas carências ou necessidades é atendida, logo após surgirá outra que se tornará a dominante naquele espaço de tempo, porém é bom salientar que uma pessoa poderá ter uma ou mais necessidades ao mesmo tempo.

Maslow, no entanto, deixa claro que as necessidades básicas, como fome, sono, sede etc., irão sempre prevalecer sobre as outras porque elas são indispensáveis à sobrevivência do indivíduo e da espécie.

Ou seja, uma pessoa faminta primeiro preocupa-se em matar sua fome, para depois pensar em segurança ou auto-realização, pois necessidades de nível superior só passam a ser fonte de motivação quando as de nível inferior forem saciadas.

Para Spector (2005, p. 287), “A teoria da hierarquia das necessidades afirma que a satisfação das necessidades humanas é importante para a saúde física e mental do indivíduo, pois elas estão dispostas em uma hierarquia que inclui necessidades físicas, sociais e psicológicas”.

Robbins (2005, p. 133) esclarece que:

Embora a hierarquia das necessidades e sua terminologia permaneçam populares entre os executivos, existe pouco embasamento para afirmar que as necessidades são organizadas de acordo com as dimensões propostas por Maslow, ou que uma necessidade atendida ativa um movimento em direção a um novo nível de necessidade.

Ainda a respeito das limitações e debilidades desta teoria, Davis e Newstrom (1992, p. 52) advertem que:

As pesquisas não confirmam a presença de todos os cinco níveis como sendo verdadeira, nem tampouco a progressão do nível mais baixo para o nível mais alto tem sido comprovada. Existe, todavia, alguma evidência que apesar dos dois níveis mais baixos (necessidades físicas e de segurança) estarem basicamente satisfeitos, os empregados não estão especialmente preocupados com as necessidades de níveis mais altos.

Embora a Teoria da Hierarquia das Necessidades apresente deficiências tais como a noção rígida de hierarquia e a não-importância, de forma apropriada, às individualidades, ela forneceu um esquema geral para a categorização das necessidades, oferecendo base para novos estudos e pesquisas na área de motivação das organizações.

2.2.5.2 Teoria ERC

No final da década de 60, Clayton Alderfer, psicólogo da Universidade de Yale, seguindo a mesma linha de raciocínio de Maslow, formula a Teoria ERC. Embora ela tenha muito da Teoria da Hierarquia das Necessidades, em muitos aspectos apresenta diferenças relevantes para superar falhas do modelo anterior.

Então, Alderfer reuniu as necessidades em três grupos. São eles:

E= Existência: correspondem às necessidades essenciais para a sobrevivência e preservação humana. Incluem todos os itens que Maslow agrupou nas necessidades fisiológicas e de segurança.

R= Relacionamento: são as necessidades voltadas para a interação social com outras pessoas e o desejo de status. Assemelham-se às necessidades de associação e estima na hierarquia de Maslow.

C= Crescimento: necessidades voltadas para o desenvolvimento pessoal. São análogas ao que Maslow entendia por auto-estima e auto-realização.

Apesar de todas as semelhanças com a teoria de Maslow, a teoria ERC de Alderfer propõe diferenças significativas, como se pode ver a seguir:

- substitui as cinco categorias de necessidades por três;
- propõe que mais de um tipo de necessidade pode motivar uma pessoa ao mesmo tempo, o que enfraqueceria a tese de que haveria uma hierarquia de necessidades;
- não possui rigidez na hierarquia das necessidades, pela qual uma necessidade inferior deve ser satisfeita antes de se focar uma necessidade mais elevada;
- inclui a dimensão de frustração-regressão e satisfação-progressão. A primeira sugere que quando uma necessidade de nível alto é frustrada, aumenta o desejo de atender a uma necessidade de nível mais baixo; a segunda, por sua vez, propõe que a pessoa, após satisfazer uma categoria de necessidades, avançará para o próximo nível.

Robbins (2005, p. 137), a respeito da teoria de Alderfer, afirma que: “A teoria ERC é mais coerente com nosso conhecimento das diferenças entre os indivíduos. Diversos estudos dão embasamento à teoria ERC, mas também existem evidências de que ela não funciona em determinadas organizações”.

Para Soto (2005), a maior contribuição desta teoria se dá na hipótese de regressão da frustração, pois oferece aos administradores possibilidades de conhecer a motivação dos seus empregados.

Porém, Bergamini (1997, p. 75) discorda de Soto, afirmando que:

Nenhuma dessas teorias mostrou especial empenho em desvendar a dinâmica intrapsíquica que caracteriza os processos motivacionais. Nenhuma dessas teorias tentou explicar o porquê e o como, mas simplesmente parecem ter-se concentrado em o que buscam os comportamentos motivacionais.

Todavia, Bergamini não deixa de reconhecer que esse enfoque (Teoria de Maslow e Alderfer) tenha contribuído, de certa forma, para a busca verdadeira da motivação nas organizações.

Ainda em consideração as teorias citadas anteriormente, adotar-se-á para este trabalho a Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg, que será descrita a seguir.

2.2.5.3 Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

Durante a década de 50, Frederick Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores como motivação das atitudes de trabalho. Ele iniciou seu estudo através de uma pesquisa feita com mais de 200 engenheiros e contadores, representando a indústria de Pittsburgh, pois era na época um centro de indústrias pesadas, principalmente a base de produção e fabricação de metais.

Para desenvolver as conclusões, independentes de circunstâncias peculiares do engenheiro, foi necessário utilizar no estudo outro grupo de profissional. Foram então escolhidos contadores, porque as suas atividades, assim como as dos engenheiros, são ricas em técnicas, sendo então mais provável que eles tivessem muito a relatar.

Estes dois tipos de profissionais foram escolhidos por serem muito diferentes na natureza da sua formação e no tipo de trabalho que faziam. Presumiu-se também que as pessoas atraídas para a contabilidade e para a engenharia seriam diferentes no tipo de personalidade.

Herzberg utilizou em sua pesquisa entrevistas que investigavam as conseqüências de acontecimentos na vida profissional dos respondentes, para então determinar os fatores que influenciavam os empregados a se sentirem extremamente felizes ou extremamente infelizes com seus empregos.

Na entrevista, pedia-se aos colaboradores que pensassem num momento de suas vidas em que se sentiram especialmente bem e, em outro momento, que descrevessem períodos de suas vidas em que se sentiram especialmente mal com relação ao seu trabalho, e a partir destas histórias, podia-se descobrir os tipos de situações conducentes a atitudes positivas ou negativas em relação ao emprego e os efeitos destas atitudes.

Verificou-se, praticamente, que nenhum dos entrevistados teve alguma dificuldade em responder estas questões.

Esta é a matéria-prima da experiência, o material sobre as atitudes no trabalho. O cientista que pretende estudar sentimentos do povo sobre o seu trabalho tem de fazer mais do que recolher experiências. Sua investigação deve incidir sobre questões específicas. Três perguntas simples são importantes para as histórias que abordamos neste capítulo. A primeira delas é o modo como você pode especificar a atitude de qualquer indivíduo em relação a seu trabalho. A segunda é: o que leva a essas atitudes? A terceira é: quais são as conseqüências destas atitudes? (HERZBERG, 1959, p.5)

Para Herzberg (1959), as medidas objetivas, como notações de supervisores ou outros observadores, estão corrompidas por fraquezas inerentes ao método, além de estarem contaminadas por fatores externos; por isso, somente o trabalhador é capaz de comunicar seus sentimentos e comportamentos durante um período de boas ou más atitudes em relação ao seu trabalho, pois possui um grau razoável de auto-percepção e vontade de comunicar se seu trabalho é bom ou ruim.

Após a revisão e análise dos depoimentos acerca das atitudes em relação ao trabalho, foram isolados os fatores responsáveis pelas mudanças de atitudes, que são:

- 1- Reconhecimento: alguma forma de reconhecimento pela realização da tarefa; a fonte poderia ser qualquer pessoa: o supervisor, um colega de trabalho, um cliente, o administrador ou público em geral.
- 2- Conquista: a conclusão com êxito de um trabalho, sucesso nos resultados de uma tarefa, soluções para problemas referentes às suas atividades laborais e reivindicações.
- 3- Possibilidade de crescimento: ela inclui a probabilidade de o trabalhador estar apto a mudar de status dentro da empresa, pois ele é capaz de progredir através de suas próprias habilidades em sua profissão, além da possibilidade de aprender novas habilidades para adquirir uma perspectiva de crescimento profissional.
- 4- Avanço: este fator foi usado apenas quando houve uma real mudança de posição da pessoa na empresa.
- 5- Salário: inclui todas as seqüências de acontecimentos que desempenham um papel de compensação: aumentos salariais, bem como a expectativa de aumentos salariais.
- 6- Relações interpessoais: relações interpessoais que surgem quando as pessoas interagem no desempenho das suas tarefas; elas surgem com os supervisores, gerentes, administradores e colegas, dentro do horário de trabalho e nos locais de trabalho.
- 7- Supervisão técnica: seqüência de acontecimentos que giram em torno das características das relações interpessoais com a supervisão técnica. A competência ou

incompetência, justiça ou injustiça dos supervisores formam as características críticas, além de declarações sobre os supervisores, sobre vontade ou falta de vontade para delegar responsabilidades, ou a sua vontade ou falta de vontade para ensinar,

8- Responsabilidade: são abrangidos nesta categoria os fatores de responsabilidade e autoridade e incluem as seqüências de eventos que a pessoa informa derivadas satisfações atribuídas à responsabilidade pelo seu próprio trabalho.

9- Políticas administrativas da companhia: adequação ou inadequação de organização empresarial e de gestão.

10- Condições de trabalho: são as condições físicas de trabalho, quantidade de trabalho, ou os meios disponíveis para fazer os trabalhos; adequação ou inadequação de ventilação, iluminação, ferramentas, espaço, e outras características ambientais.

11- O trabalho em si: inclui o trabalho em si, o posto de trabalho ou as tarefas do trabalho como fonte de bons ou maus sentimentos sobre ele.

12- Fatores na vida pessoal: situações em que alguns aspectos do emprego afetam a vida pessoal, como a transferência para outra cidade ou estado.

13- Status: sentimentos positivos sobre a empresa que trabalha ou atividade que executa bem como novo cargo que adquire dentro da organização.

14- Segurança no trabalho: título de posse e estabilidade na empresa.

Através da análise destes fatores, foi formulada a teoria dos dois fatores.

Herzberg (1959) concluiu que os fatores que influenciavam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levavam à insatisfação profissional. Para Herzberg, esses dois sentimentos não são contraditórios entre si, pois o oposto de satisfação profissional não seria insatisfação, mas sim nenhuma satisfação, e, da mesma forma, o contrário de insatisfação não é satisfação, mas sim nenhuma insatisfação.

Assim os fatores que levavam à satisfação (realização, reconhecimento pela realização, interesse intrínseco pelo trabalho, responsabilidade e promoção) contribuem muito pouco para a insatisfação profissional; contrariamente, os fatores que levam à insatisfação (política da companhia e práticas administrativas, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário) contribuem muito pouco para a satisfação profissional.

Motivação x Higiene

Portanto, para Herzberg (1959) os fatores ligados à satisfação do empregado em seu ambiente de trabalho parecem descrever as relações do homem com o que ele faz: as suas

atribuições na empresa, o sucesso na execução de seu trabalho, a possibilidade de crescimento profissional, a responsabilidade e a capacidade de efetuar sua tarefa. Inversamente, o sentimento de insatisfação profissional não está associado com o trabalho em si, mas com o meio ambiente no qual o empregado realiza seu trabalho ou com sua relação com o contexto do trabalho, como as condições de trabalho que cercam o serviço, o tipo de administração e supervisão recebido no emprego, a qualidade das relações interpessoais, os benefícios e o salário que é pago pela realização das tarefas. Por conseguinte, um grupo de fatores se relaciona com o que a pessoa faz e o outro com a situação em que ela realiza o serviço.

Aos fatores envolvidos com a insatisfação profissional, Herzberg chamou de “fatores de higiene”, numa analogia à medicina preventiva, pois para ele esses fatores previnem a insatisfação no emprego; melhorias nestes fatores de higiene vão servir para eliminar os entraves no emprego e criar atitudes positivas em relação a ele.

Os fatores de higiene também são reconhecidos como fatores de manutenção, porque são necessários para evitar a insatisfação no trabalho.

Por sua vez, aos fatores envolvidos com a satisfação profissional, Herzberg chamou de motivadores. Assim os fatores que levam a atitudes positivas no emprego, o fazem porque satisfazem a necessidade do indivíduo de auto-realização no seu trabalho.

Neste sentido, Frederick Herzberg (1959, p.114) conceitua a auto-realização no trabalho como uma meta final do homem, e diz “O homem tende a efetivar-se em todas as áreas de sua vida, e seu trabalho é uma das áreas mais importantes. É somente a partir do desempenho de uma tarefa que o indivíduo pode obter as recompensas que irão reforçar suas aspirações.”

Para desempenhar bem sua atividade profissional o homem precisa estar motivado. Se a motivação está intimamente ligada ao trabalho em si, conclui-se que os fatores motivacionais são intrínsecos, pois estão relacionados aos sentimentos, ao senso de realização, reconhecimento, perspectiva de evolução, o que significa dizer que têm ligação com o interior de cada pessoa, com sua auto-estima.

“Os fatores motivadores tornam as pessoas felizes com seus serviços porque atendem a necessidade básica e humana de crescimento psicológico; uma necessidade de se tornar mais competente”. (HERZBERG, 1973, p.58).

Sendo assim, para Herzberg (1959) os fatores higiênicos não estimulam a motivação; servem somente para impedir as insatisfações e são causa de desmotivação das pessoas se não forem satisfatórios. O efeito de uma higiene aperfeiçoada permanece por pouco tempo, pois as necessidades dos empregados, além de periódicas, são muito variadas.

Oferecer o máximo de vantagens higiênicas aos empregados, acreditando que elas motivarão os empregados a desenvolver seu trabalho com mais qualidade, com uma produtividade aumentada, uma baixa de absenteísmo e um melhor índice na eficiência, é um erro.

Os fatores higiênicos são necessários, mas não são suficientes para promover a motivação. A melhoria e o oferecimento de vantagens destes fatores servirão apenas para combater qualquer empecilho que possa afetar a formação de atitudes positivas em relação ao trabalho.

Por outro lado, se os fatores higiênicos se deterioram a um nível abaixo do que é considerado aceitável pelo trabalhador, em seguida ocorrerá a insatisfação, porém, o inverso não é válido.

O que leva as pessoas a se sentirem motivadas para o trabalho são os fatores intrínsecos, pois, como nos afirma Herzberg (1973), o que deixa as pessoas felizes no trabalho e as motiva são os fatores associados ao conteúdo do trabalho, já que a recompensa final da motivação é o crescimento pessoal.

Neste contexto Bergamini (1997, p.191) apóia a afirmação de Herzberg admitindo que:

O trabalho passa então a ser considerado como o grande responsável pela satisfação pessoal. Com isso, a oportunidade de desenvolver certos tipos de atividades representa um fator motivacional intrínseco, pois o valor que lhe é atribuído está preso às expectativas internas de cada um.

Confirmando sua posição a este respeito, Bergamini (1997) cita em seu livro **Motivação nas Organizações** os autores Deci e Ryan (1985, p. 191) que assim consideram as atividades intrinsecamente motivadas:

As atividades intrinsecamente motivadas são aquelas para as quais não existe recompensa aparente, exceto a atividade em si mesma. As pessoas demonstram engajar-se a essas atividades em seu próprio benefício e não porque elas levem a recompensas extrínsecas. As atividades são fins em si mesmas, em lugar de serem um meio para atingir-se um fim. Esta definição é comumente aceita como conceito de motivação intrínseca e serve, de forma bastante adequada, como operacionalização da motivação intrínseca. Pode-se observar que não existe recompensa aparente e que a pessoa está conseguindo satisfação na atividade em si.

Então, parece bem claro que a satisfação no trabalho será maior quando direcionada pela motivação intrínseca, que levará a um comprometimento efetivo com o trabalho e a empresa, pois encoraja as pessoas a abraçar inteiramente o que estão fazendo, puxa as pessoas à atividade e leva os trabalhadores a caminhar em direção aos objetivos da organização, tornando-os colaboradores eficientes e eficazes.

Nesta mesma linha de raciocínio, Mattos (1992, p. 9 apud LOPES, 1999, p. 21), enfatizando os fatores intrínsecos no trabalho, com muita objetividade e clareza, consegue resumir em poucas palavras o que Frederick Herzberg em sua Teoria dos Dois Fatores nos afirma sobre os aspectos das questões de potencial humano de trabalho:

Mediante o trabalho, o ser humano, ao produzir algo, produz também a si próprio. Portanto, quando deste trabalho são retirados todos os elementos desafiadores, criativos, prazerosos e, principalmente, a possibilidade de o indivíduo deliberar sobre seu próprio desempenho e de participar na definição dos objetivos de seus esforços, o que resta? Somente o bagaço do trabalho. Toda a substância que daria sentido à ação humana foi extraída e, nesse processo, extrai-se também a possibilidade de o ser humano fazer-se alguém digno, saudável, alegre, criativo, responsável, enfim, um ser integral.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa está fundamentada na Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg (1959), e se limita a analisar o grau dos fatores higiênicos e os fatores motivacionais dos contadores em dois escritórios de contabilidade que terão como nomes fictícios Rui Barbosa e Machado de Assis.

A Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg, foi escolhida para fundamentar este trabalho porque o autor aplicou suas entrevistas com contadores na década de 50, e isto aguçou minha curiosidade em relação à motivação dos contadores nos dias atuais.

Além disto, o autor parece ter compreendido a complexidade da motivação no trabalho, porque, segundo sua teoria, os fatores que influenciam a produção de satisfação profissional (os fatores motivacionais) são desligados e distintos dos fatores que levam à insatisfação profissional (os fatores higiênicos).

O autor desta teoria percebeu através das entrevistas que os trabalhadores, ao falarem dos sentimentos sobre seu trabalho, mencionavam os fatores intrínsecos ou fatores motivacionais, como o reconhecimento, responsabilidade, crescimento, realização e o próprio trabalho em si, como os responsáveis pela satisfação que proporciona a motivação no trabalho.

Em contrapartida, citavam os fatores higiênicos ou fatores extrínsecos, como o salário, segurança, condições de trabalho, política administrativa e as relações interpessoais, como os responsáveis pelos sentimentos de insatisfação no trabalho.

3.1 TIPOS DE ESTUDO

A pesquisa necessita de um método de investigação para a descrição e explicação dos fenômenos. Desta forma, para produzir esta monografia e alcançar os objetivos propostos, o conjunto de técnicas a ser utilizado baseia-se na pesquisa de natureza exploratória e descritiva, pois segundo Raupp e Beuren (2003), a pesquisa exploratória busca reunir mais conhecimento e dar novas dimensões, que ainda não foram exploradas, possibilitando até outros tipos de pesquisa acerca do mesmo tema.

Quanto ao fato de ser descritiva, como bem explica Andrade (apud Raupp e Beuren, 2003), a pesquisa descritiva está preocupada em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem a interferência do pesquisador, para não sofrer manipulação.

O método de investigação que caracteriza esta pesquisa é estudo de caso, do tipo multicase, uma vez que permite tratar o problema com maior profundidade e possibilita maior integração dos dados, pois reúne informações detalhadas que irão propiciar um maior conhecimento e uma possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

Pelo tipo de estudo e natureza do problema deste trabalho, a pesquisa classifica-se como qualitativa, na medida em que verifica em que nível a motivação e a satisfação são influenciadas pelos fatores motivacionais e higiênicos. É também quantitativa porque os dados coletados são submetidos às técnicas estatísticas.

3.1.1 Breve Histórico dos escritórios contábeis

3.1.1.1 – Breve Histórico do escritório Rui Barbosa

O escritório de contabilidade Rui Barbosa, objeto de estudo desta pesquisa – motivação dos contadores em seu ambiente de trabalho, usando a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg – presta serviços gerais de contabilidade e tem três décadas de experiência em serviços contábeis. O escritório possui hoje um quadro de vinte e cinco funcionários, sendo que desse total cinco são contadores formados.

3.1.1.2 – Breve Histórico do escritório Machado de Assis

O escritório de contabilidade Machado de Assis, também objeto de estudo desta pesquisa, presta serviços de assessoria, consultoria e contabilidade para empresas e condomínios. O grupo vem atuando no mercado empresarial desde 1991 e atualmente possui setenta e cinco funcionários administrativos; destes, nove são contadores formados, tendo sete deles respondido ao questionário.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

A população ou universo da pesquisa, segundo Contandriopoulos et al. (1994, apud Colauto e Beuren, 2003, p.118), “é composto por elementos distintos que contêm certo número de características comuns. Esses elementos são as unidades de análise sobre as quais serão recolhidas as informações”.

A população escolhida são contadores já graduados em Ciências Contábeis que trabalham como funcionários de dois escritórios da cidade de Florianópolis que fazem parte do estudo. Perfazendo um total de doze participantes, cinco respondentes pertencem ao escritório Rui Barbosa, sendo dois do sexo feminino e três do sexo masculino, e sete pertencem ao escritório Machado de Assis, sendo três do sexo feminino e quatro do sexo masculino.

3.3 COLETA DE DADOS

A pesquisa bibliográfica foi realizada com o auxílio de fontes tais como: livros, monografias, dissertações, dicionário, artigos científicos e artigos eletrônicos que abordam o tema “motivação” ou assuntos correlatos.

Utilizou-se, na pesquisa de campo, o questionário que, de acordo com Gil (1999, apud Colauto e Beuren, 2003), é uma técnica de investigação que permite ao pesquisador conhecer as opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas pelas pessoas. Este deve conter um número mais ou menos elevado de questões, que podem ser abertas ou fechadas.

O questionário foi elaborado pela autora, sendo composto de cinco fatores higiênicos e cinco fatores motivacionais. Os fatores higiênicos escolhidos são: salário, segurança, condições de trabalho, política administrativa e relações interpessoais.

Por sua vez os fatores motivacionais escolhidos são: crescimento, realização, reconhecimento, responsabilidade e o trabalho em si. Para cada fator foram elaboradas duas questões, obtendo-se vinte questões fechadas, as quais permitiram ao informante escolher a alternativa que melhor evidenciasse seu ponto de vista sobre fatores motivacionais e fatores higiênicos em seu ambiente de trabalho. O modelo do questionário encontra-se nos anexos.

O sigilo e o anonimato permitiram a liberdade de expressão.

Na realização da coleta dos dados, foi feito, inicialmente, contato com os proprietários tanto do escritório contábil Rui Barbosa, como do escritório contábil Machado de Assis, visando explicar o objetivo da pesquisa, apresentar o questionário e sua aplicação, os quais prontamente possibilitaram o acesso para aplicação do mesmo.

Quadro 1 - Fatores higiênicos contemplados no questionário a partir da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

QUESTÕES	FATORES HIGIÊNICOS	DESCRIÇÃO
1 e 19	Segurança	Envolve questões como estabilidade financeira da empresa, bem como a estabilidade e a instabilidade de emprego.
2 e 15	Condições de trabalho	Referem-se às condições físicas de trabalho, quantidade de trabalho e os meios disponíveis para realização do mesmo.
7 e 16	Salário	Compreende o salário, as expectativas de aumentos salariais e todos os benefícios que incrementam o salário.
13 e 20	Relações Interpessoais	Dizem respeito à interação das pessoas, no desempenho de suas tarefas, com os superiores, subordinados e colegas.
17 e 18	Política Administrativa	Refere-se à adequação ou inadequação da organização empresarial e de gestão.

Fonte: Herzberg, 1959, p. 44 a 49

Quadro 2 - Fatores motivacionais contemplados no questionário a partir da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

QUESTÕES	FATORES MOTIVACIONAIS	DESCRIÇÃO
3 e 6	Crescimento	Capacidade de progredir através de suas habilidades em sua profissão, além da possibilidade de adquirir novas habilidades para obter crescimento profissional.
4 e 14	Realização	Conclusão com êxito de um trabalho, soluções para problemas referentes às suas atividades laborais e sucesso nos seus resultados.
5 e 11	Reconhecimento	Reconhecimento pela realização da tarefa, a fonte pode ser o supervisor, um colega de trabalho, um cliente, o administrador ou o público em geral.
8 e 9	Responsabilidade	São abrangidos nesta categoria os fatores de responsabilidade e autoridade atribuídos pelo próprio trabalho.
10 e 12	Trabalho em si	O trabalho em si, o posto de trabalho ou tarefas do trabalho.

Fonte: Herzberg, 1959, p. 44 a 49

3.4 TÉCNICAS PARA ANÁLISE DE DADOS

Utilizou-se como técnica para análise dos dados da pesquisa o modelo interpretativo. Triviños (1992) afirma que a análise interpretativa deve apoiar-se em três aspectos fundamentais:

1. nos resultados alcançados no estudo;
2. na fundamentação teórica (conceitos-chave das teorias);
3. na experiência pessoal do investigador.

Assegura-se, ainda, que os resultados da pesquisa, para que tenham valor científico, reúnam certas características como: coerência, consistência, originalidade e objetividade, por um lado – as quais constituem os aspectos do critério interno da verdade - e, por outro, a intersubjetividade, o critério externo, que deve existir no trabalho do pesquisador que pretende contribuir cientificamente para as ciências humanas.

A Análise dos Dados foi baseada em quatro critérios: gênero (masculino e feminino), faixa etária, tempo de serviço e, por fim, tempo de formação em Ciências Contábeis.

4. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

O questionário foi composto por cinco Fatores Higiênicos e cinco Motivacionais. Os Fatores Higiênicos escolhidos são: Salário, Segurança, Condições de Trabalho, Política Administrativa e Relações Interpessoais.

Por sua vez, os Fatores Motivacionais escolhidos são: Crescimento, Realização, Reconhecimento, Responsabilidade e o Trabalho em Si.

Para cada fator foram elaboradas duas questões, sendo possível ao respondente obter, no máximo, 8 pontos, ou seja, 4 pontos para cada uma delas. No total foram vinte questões fechadas, as quais permitiram ao informante escolher a alternativa que melhor evidenciasse seu ponto de vista sobre fatores motivacionais e fatores higiênicos em seu ambiente de trabalho. Sendo assim, os respondentes deveriam escolher as seguintes alternativas, com suas respectivas pontuações:

Concordo Totalmente, valendo 4 pontos;

Concordo Parcialmente, valendo 3 pontos;

Discordo Parcialmente, valendo 2 pontos e

Discordo Totalmente, valendo 1 ponto.

4.1 – DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DO ESCRITÓRIO RUI BARBOSA.

Tabela 1 - Resultado total e média dos respondentes do Escritório Rui Barbosa sobre os Fatores Higiênicos e Motivacionais

Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
1	6	6	7	8	7	34	6,8	
2	7	8	8	8	8	39	7,8	
3	7	6	7	8	8	36	7,2	
4	7	4	6	6	7	30	6	
5	7	7	8	8	7	37	7,4	
Total	34	31	36	38	37	176	7,04	
Média	6,8	6,2	7,2	7,6	7,4	35,2		

Respondente	Fatores Motivacionais					Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em si		
1	7	7	6	6	7	33	6,6
2	7	8	7	7	6	35	7
3	7	7	7	6	8	35	7
4	6	7	5	6	7	31	6,2
5	8	8	8	8	8	40	8
Total	35	37	33	33	36	174	6,96
Média	7,0	7,4	6,6	6,6	7,2	34,8	

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Da leitura da tabela número um, observa-se que a pontuação mais elevada, bem como sua média maior está no Fator Higiênico, revelando que as Condições de Trabalho no Escritório Rui Barbosa estão sendo atendidas, pois dos 5 respondentes, 4 escolheram a opção Concordo Totalmente, obtendo, assim, a pontuação máxima de 8 pontos.

Nenhum respondente assinalou a opção “discordo parcialmente” ou “discordo totalmente”. Desta forma, percebe-se que a maioria não possui nenhuma insatisfação nas condições de trabalho.

Observa-se, também, que dentre os Fatores Motivacionais, a questão que revelou uma pontuação maior e conseqüentemente uma média mais elevada diz respeito à Realização no

Trabalho, evidenciando que a maioria dos respondentes escolheu a opção Concordo Parcialmente e a minoria a opção Concordo Totalmente, demonstrando, portanto, que os respondentes estão satisfeitos com este fator.

Tabela 2 - Fator Predominante por Respondente do Escritório Rui Barbosa sobre os Fatores Higiênicos e Motivacionais

Respondente	Fatores Higiênicos	Fatores Motivacionais
1	34	33
2	39	35
3	36	35
4	30	31
5	37	40
Total	176	174
Média	35,2	34,8

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Esta Tabela, por sua vez, informa que a pontuação geral e, conseqüentemente, a média final dos respondentes do Escritório Rui Barbosa indica que os Fatores Higiênicos preponderaram sobre os Fatores Motivacionais.

Ressalte-se que a diferença entre tais fatores foi pequena, isto é, de apenas 2 pontos no total e de 4 décimos na média.

Vê-se, ainda, que, individualmente, o respondente 5 atingiu pontuação máxima no Fator Motivacional, demonstrando, por isso, estar totalmente satisfeito neste aspecto.

Em contrapartida, o respondente 4 apresentou o menor índice no Fator Higiênico. Registre-se que este respondente foi quem apresentou a menor pontuação no motivacional.

Na tabela 3, a seguir, no gênero masculino, constata-se que o fator higiênico predominante são as condições de trabalho, bem como os fatores motivacionais Realização e o Trabalho em Si, que coincidentemente obtiveram o mesmo valor.

No entanto, o total de pontos dos fatores motivacionais e sua média possuem maior pontuação que os higiênicos, porque apresentam dois fatores preponderantes.

Tabela 3 - Fator Predominante por Gênero Masculino

Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
1	6	6	7	8	7	34	6,8	
4	7	4	6	6	7	30	6	
5	7	7	8	8	7	37	7,4	
Total	20	17	21	22	21	101		
Média	6,67	5,67	7	7,33	7	33,7		

Respondente	Fatores Motivacionais					Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em si		
1	7	7	6	6	7	33	6,6
4	6	7	5	6	7	31	6,2
5	8	8	8	8	8	40	8
Total	21	22	19	20	22	104	
Média	7	7,33	6,33	6,67	7,33	34,7	

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

De acordo com a Tabela 4, o sexo feminino apresenta a média máxima nos fatores Condições de Trabalho e Relações Interpessoais, que pertencem ao fator higiênico, pois as duas respondentes “concordaram totalmente” ao totalizarem 16 pontos em cada uma das questões, demonstrando, assim, que não possuem insatisfação nestes fatores.

Tabela 4 - Fator Predominante por Gênero Feminino

Respondente	Fatores Higiênicos					Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais		
2	7	8	8	8	8	39	7,8
3	7	6	7	8	8	36	7,2
Total	14	14	15	16	16	75	
Média	7	7	7,5	8	8	37,5	

Respondente	Fatores Motivacionais					Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em si		
2	7	8	7	7	6	35	7
3	7	7	7	6	8	35	7
Total	14	15	14	13	14	70	
Média	7	7,5	7	6,5	7	35	

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

No fator motivacional a pontuação maior está na questão Realização, e representa satisfação deste fator, já que nenhuma respondente opinou pelas alternativas “discordo parcialmente ou totalmente”.

Tabela 5 - Fator Predominante na Relação por Gênero

Gênero	Fatores Higiênicos	Fatores Motivacionais
Masculino	33,67	34,67
Feminino	37,5	35

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

O fator predominante do sexo masculino com a maior média é o Fator Motivacional, já para o sexo feminino, por outro lado, é o Fator Higiênico que sobressai.

No entanto, as médias dos fatores do sexo feminino são superiores às do sexo masculino.

Tabela 6 - Fator Predominante por Faixa Etária (de 20 a 30 anos)

Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
5/27 anos	7	7	8	8	7	37	7,4	
Total	7	7	8	8	7	37		
Média	7	7	8	8	7	37		
Respondente	Fatores Motivacionais						Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si			
5/27 anos	8	8	8	8	8	40	8	
Total	8	8	8	8	8	40		
Média	8	8	8	8	8	40		

Fonte: Tabela Elaborada Pela Autora.

Destaca-se que nesta Tabela 6 há apenas um respondente, o qual está satisfeito com todos os Fatores Motivacionais, pois obteve a pontuação 8 ao assinalar a opção no questionário “Concordo Totalmente”.

Vê-se, ainda, que no tocante aos Fatores Higiênicos o respondente apresentou uma média alta, isto é, do total de 40 pontos ele fez 37, demonstrando não ter insatisfação significativa a este respeito.

Tabela 7 - Fator Predominante por Faixa Etária (de 31 a 40 anos)

Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
1/37 anos	6	6	7	8	7	34	6,8	
2/37 anos	7	8	8	8	8	39	7,8	
3/37 anos	7	6	7	8	8	36	7,2	
Total	20	20	22	24	23	109		
Média	6,67	6,67	7,34	8	7,67	36,34		

Respondente	Fatores Motivacionais					Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si		
1/37 anos	7	7	6	6	7	33	6,6
2/37 anos	7	8	7	7	6	35	7
3/37 anos	7	7	7	6	8	35	7
Total	21	22	20	19	21	103	
Média	7	7,34	6,67	6,34	7	34,34	

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Observa-se nesta tabela, no tocante aos Fatores Higiênicos, que os três respondentes não estão insatisfeitos com as Condições de Trabalho; eis que eles Concordaram Totalmente com a questão apresentada.

Por outro lado, nos Fatores Motivacionais preponderou a questão da Realização, num total de 22 pontos, com média de 7,34.

Tabela 8 - Fator Predominante por Faixa Etária (de 41 a 50 anos)

Respondente	Fatores Higiênicos					Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais		
4/43 Anos	7	4	6	6	7	30	6
Total	7	4	6	6	7	30	
Média	7	4	6	6	7	30	

Respondente	Fatores Motivacionais					Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si		
4/43 Anos	6	7	5	6	7	31	6,2
Total	6	7	5	6	7	31	
Média	6	7	5	6	7	31	

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

A Tabela 8, da página anterior, com um respondente, demonstra insatisfação parcial no que diz respeito ao Salário, já que apresentou apenas 4 pontos.

No que diz respeito aos Fatores Motivacionais, sua menor pontuação é no quesito relativo ao Reconhecimento.

No restante, suas respostas apresentam pontuação que demonstra sua satisfação parcial nos fatores motivacionais e insatisfação parcial no tocante aos fatores higiênicos.

Tabela 9 - Fator Predominante na Relação das Três Faixas Etárias no Escritório Rui Barbosa

Faixa Etária	Fatores Higiênicos	Fatores Motivacionais
De 20 a 30 anos	37	40
De 31 a 40 anos	36,34	34,34
De 41 a 50 anos	30	31

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Da leitura da Tabela 9 nota-se que para a faixa etária dos 20 aos 30 anos, o Fator Motivacional obteve a média máxima, demonstrando que os respondentes estão satisfeitos. Já na faixa dos 41 a 50 anos a média obtida foi menor em ambos os fatores.

Tabela 10 - Fator Predominante por Tempo de Serviço (de 1 a 11 meses)

Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
3/2meses	7	6	7	8	8	36	7,2	
4/11 Meses	7	4	6	6	7	30	6	
Total	14	10	13	14	15	66		
Média	7	5	6,5	7	7,5	33		
Respondente	Fatores Motivacionais					Total	Média	
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si			
3/2meses	7	7	7	6	8	35	7	
4/11 Meses	6	7	5	6	7	31	6,2	
Total	13	14	12	12	15	66		
Média	6,5	7	6	6	7,5	33		

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

A Tabela 10, da página anterior, chama à atenção a coincidência entre o total obtido nas respostas tanto dos Fatores Higiênicos quanto dos Motivacionais. Observa-se que a média menor encontra-se no fator higiênico Salário. A média mais alta está tanto no fator higiênico Relações Interpessoais quanto no fator motivacional Trabalho em Si.

Tabela 11 - Fator Predominante por Tempo de Serviço (de 1 a 5 anos)

Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
1/ 1 Ano	6	6	7	8	7	34	6,8	
2/ 3 Anos	7	8	8	8	8	39	7,8	
5/ 2 Anos	7	7	8	8	7	37	7,4	
Total	20	21	23	24	22	110		
Média	6,67	7	7,67	8	7,34	36,67		

Respondente	Fatores Motivacionais					Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si		
1/ 1 Ano	7	7	6	6	7	33	6,6
2/ 3 Anos	7	8	7	7	6	35	7
5/ 2 Anos	8	8	8	8	8	40	8
Total	22	23	21	21	21	108	
Média	7,34	7,67	7	7	7	36	

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Na Tabela 11 observa-se que as Condições de Trabalho obtiveram a média máxima, enfatizando que os respondentes situados na faixa de 1 a 5 anos não apresentam nenhuma insatisfação neste fator. Já a Realização sobressaiu-se no Fator Motivacional.

Tabela 12 - Fator Predominante na Relação por Tempo de Serviço

Tempo De Serviço	Fatores Higiênicos	Fatores Motivacionais
De 1 a 11 meses	33	33
De 1 a 5 anos	36,67	36

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Neste escritório os colaboradores situados entre 1 e 5 anos tiveram a média maior entre os Fatores Higiênicos, empatando, por outro lado, com média 33, no tempo de serviço compreendido entre 1 e 11 meses.

Tabela 13 - Fator Predominante por Tempo de Formação em Ciências Contábeis (de 1 a 11 meses)

Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
3/2m	7	6	7	8	8	36	7,2	
Total	7	6	7	8	8	36		
Média	7	6	7	8	8	36		

Respondente	Fatores Motivacionais						Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si			
3/2m	7	7	7	6	8	35	7	
Total	7	7	7	6	8	35		
Média	7	7	7	6	8	35		

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

A Tabela 13 mostra que dentre os Fatores Higiênicos prevaleceram para o respondente as Condições de Trabalho e as Relações Interpessoais, pois obteve média máxima nestes aspectos, demonstrando que não há insatisfação nestes fatores. Do mesmo modo, nos Fatores Motivacionais sobressaiu o Trabalho em Si, com a média máxima.

Tabela 14 - Fator Predominante por Tempo de Formação em Ciências Contábeis (de 1 a 5 Anos)

Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
5/2 Anos	7	7	8	8	7	37	7,4	
Total	7	7	8	8	7	37		
Média	7	7	8	8	7	37		

Respondente	Fatores Motivacionais						Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si			
5/2anos	8	8	8	8	8	40	8	
Total	8	8	8	8	8	40		
Média	8	8	8	8	8	40		

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Interessante o resultado deste respondente quanto aos Fatores Motivacionais, porquanto obteve média máxima entre todos os quesitos evidenciando satisfação destes.

Verifica-se, de igual modo, que também quanto aos Fatores Higiênicos ele não está insatisfeito, pois obteve média 37, esclarecendo-se, por oportuno, não ter optado por nenhuma resposta “Discordo Parcial ou Totalmente”.

Tabela 15 - Fator Predominante por Tempo de Formação em Ciências Contábeis (de 6 a 10 anos)

Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
4/6 Anos	7	4	6	6	7	30	6	
Total	7	4	6	6	7	30		
Média	7	4	6	6	7	30		
Respondente	Fatores Motivacionais					Total	Média	
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si			
4/6 Anos	6	7	5	6	7	31	6,2	
Total	6	7	5	6	7	31		
Média	6	7	5	6	7	31		

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Esta Tabela mostra que a Segurança e as Relações Interpessoais têm as maiores médias dentre os Fatores Higiênicos. Por outro lado, o Salário teve a menor média. Já quanto aos Fatores Motivacionais a Realização e o Trabalho em Si foram os aspectos que obtiveram as maiores médias. Acrescente-se, ainda, que o Reconhecimento obteve a menor média.

Tabela 16 - Fator Predominante por Tempo de Formação em Ciências Contábeis (de 11 a 15 anos)

Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
1/11 Anos	6	6	7	8	7	34	6,8	
2/11 Anos	7	8	8	8	8	39	7,8	
Total	13	14	15	16	15	73		
Média	6,5	7	7,5	8	7,5	36,5		
Respondente	Fatores Motivacionais					Total	Média	
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si			
1/11 Anos	7	7	6	6	7	33	6,6	
2/11 Anos	7	8	7	7	6	35	7	
Total	14	15	13	13	13	68		
Média	7	7,5	6,5	6,5	6,5	34		

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

A Tabela 16, da página anterior, mostra que Condições de Trabalho foi o quesito que obteve média máxima dentre os Fatores Higiênicos, e a Realização, dentre os Fatores Motivacionais, teve a maior média.

Tabela 17 - Fator Predominante na Relação por Tempo de Formação em Ciências Contábeis

Tempo de Formação	Fatores Higiênicos	Fatores Motivacionais
de 1 a 11 meses	36	35
de 1 a 5 anos	37	40
de 6 a 10 anos	30	31
de 11 a 15 anos	36,5	34

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Analisando-se a Tabela acima se observa que nos extremos, ou seja, de 1 a 11 meses, e de 11 a 15 anos de formação em Ciências Contábeis, o fator preponderante para os respondentes foi o Higiênico, com uma média bem semelhante.

Já quanto aos Fatores Motivacionais verifica-se que entre 1 e 5 anos estão os colaboradores satisfeitos. Por outro lado, entre 6 e 10 anos de tempo de formação situam-se os parcialmente satisfeitos.

4.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DO ESCRITÓRIO MACHADO DE ASSIS.

Analisando a Tabela 18, da página seguinte, percebe-se que as pontuações e médias mais elevadas encontram-se nos Fatores Motivacionais, que contemplam os fatores Realização e Trabalho em Si.

Verifica-se, então, que estes dois fatores motivacionais estão num nível muito bom, pois a maioria dos pesquisados sente-se realizado no trabalho e satisfeito com o trabalho em si. Do total de sete respondentes, seis deles Concordaram Totalmente e um Concordou Parcialmente.

Tabela 18 - Resultado total e média dos respondentes do Escritório Machado de Assis sobre os Fatores Higiênicos e Motivacionais

Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
1	8	8	8	6	8	38	7,6	
2	8	6	8	8	8	38	7,6	
3	8	8	8	6	7	37	7,4	
4	6	5	7	7	7	32	6,4	
5	7	6	8	6	7	34	6,8	
6	8	8	8	8	8	40	8	
7	7	6	7	6	8	34	6,8	
Total	52	47	54	47	53	253	7,2286	
Média	7,4	6,7	7,7	6,7	7,5	36,14		

Respondente	Fatores Motivacionais					Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si		
1	8	8	8	7	8	39	7,8
2	8	8	8	8	8	40	8
3	8	8	8	6	8	38	7,6
4	7	8	5	5	7	32	6,4
5	7	7	8	6	8	36	7,2
6	8	8	8	8	8	40	8
7	8	8	8	8	8	40	8
Total	54	55	53	48	55	265	7,5714
Média	7,7	7,8	7,7	7,8	7,8	37,85	

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Examinando os Fatores Higiênicos desta tabela, vê-se que a pontuação e média do fator Política Administrativa está somente um ponto abaixo dos fatores motivacionais, que possuem a pontuação mais elevada.

Portanto, os respondentes demonstram que não estão insatisfeitos com a organização do escritório e a adequação empresarial, pois de 7 respondentes, 5 Concordaram Totalmente e 2 Concordaram Parcialmente.

Da análise da Tabela 19, apresentada a seguir, observa-se que os pesquisados deste escritório obtiveram pontuação preponderante dos fatores motivacionais sobre os higiênicos, à exceção dos respondentes 4 e 6, os quais pontuaram de forma idêntica.

Tabela 19 - Fator Predominante por Respondente do Escritório Machado de Assis sobre os Fatores Higiênicos e Motivacionais

Respondente	Fatores Higiênicos	Fatores Motivacionais
1	38	39
2	38	40
3	37	38
4	32	32
5	34	36
6	40	40
7	34	40
Total	253	265
Média	36,14	37,85

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Vê-se, ainda, que, individualmente, os respondentes 2, 6 e 7 atingiram pontuação máxima nos fatores motivacionais, demonstrando, também, estarem totalmente satisfeitos neste aspecto.

Por outro lado, o respondente 4 apresentou o menor índice nos fatores higiênicos e também nos motivacionais.

Tabela 20 - Fator Predominante por Gênero Masculino

Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
2	8	6	8	8	8	38	7,6	
3	8	8	8	6	7	37	7,4	
5	7	6	8	6	7	34	6,8	
7	7	6	7	6	8	34	6,8	
Total	30	26	31	26	30	143		
Média	7,5	6,5	7,75	6,5	7,5	35,8		
Respondente	Fatores Motivacionais						Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si			
2	8	8	8	8	8	40	8	
3	8	8	8	6	8	39	7,8	
5	7	7	8	6	8	36	7,2	
7	8	8	8	8	8	40	8	
Total	31	31	32	28	32	155		
Média	7,75	7,75	8	7,00	8	38,8		

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Pode-se observar, na Tabela 20, da página anterior, que a Política Administrativa alcança a pontuação maior e, conseqüentemente, a média mais alta dentre os Fatores Higiênicos.

Já nos Fatores Motivacionais alcançou-se a média máxima no Reconhecimento e no Trabalho em Si.

Entre os dois fatores, a maior pontuação e média foi obtida nos Fatores Motivacionais.

Tabela 21 - Fator Predominante por Gênero Feminino

Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
1	8	8	8	6	8	38	7,6	
4	6	5	7	7	7	32	6,4	
6	8	8	8	8	8	40	8	
Total	22	21	23	21	23	110		
Média	7,33	7	7,67	7	7,67	36,7		

Respondente	Fatores Motivacionais						Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si			
1	8	8	8	7	8	39	7,8	
4	7	8	5	5	7	32	6,4	
6	8	8	8	8	8	40	8	
Total	23	24	21	20	23	111		
Média	7,67	8	7	6,67	7,67	37		

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Nota-se que o fator predominante encontra-se na Realização, no que se refere aos Fatores Motivacionais. Para os Fatores Higiênicos, tanto a Política Administrativa quanto as Relações Interpessoais obtiveram o mesmo valor, e nestes fatores os respondentes não escolheram as opções “discordo”.

Tabela 22 - Fator Predominante na Relação por Gênero

Gênero	Fatores Higiênicos	Fatores Motivacionais
Masculino	35,75	38,75
Feminino	36,67	37

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Demonstra-se através da Tabela 22, da página anterior, que o sexo feminino e o masculino obtiveram sua maior média nos Fatores Motivacionais.

Nota-se que a diferença entre os Fatores Higiênicos e os Motivacionais do sexo feminino é de apenas 0,33 centésimos.

Tabela 23 - Fator Predominante por Faixa Etária (de 20 a 30 anos)

Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
5/24 Anos	7	6	8	6	7	34	6,8	
4/25 Anos	6	5	7	7	7	32	6,4	
7/25 Anos	7	6	7	6	8	34	6,8	
6/27 Anos	8	8	8	8	8	40	8	
Total	28	25	30	27	30	140		
Média	7	6,25	7,5	6,75	7,5	35		

Respondente	Fatores Motivacionais					Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si		
5/24 Anos	7	7	8	6	8	36	7,2
4/25 Anos	7	8	5	5	7	32	6,4
7/25 Anos	8	8	8	8	8	40	8
6/27 Anos	8	8	8	8	8	40	8
Total	30	31	29	27	31	148	
Média	7,5	7,75	7,25	6,75	7,75	37	

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Nesta tabela observa-se que, nos Fatores Higiênicos, a opinião dos colaboradores teve as mesmas médias tanto na Política Administrativa quanto nas Relações Interpessoais.

Todavia, as maiores médias encontram-se nos Fatores Motivacionais denominados Realização e o Trabalho em Si.

Já a Tabela 24, a seguir, na faixa etária entre 31 e 40 anos, mostra que os respondentes tiveram a média máxima na maioria dos Fatores Motivacionais, demonstrando, assim, que estão satisfeitos. Apesar de não obter a média máxima o fator Responsabilidade apresentou satisfação parcial.

Tabela 24 - Fator Predominante por Faixa Etária (de 31 a 40 anos)

Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
1/31 Anos	8	8	8	6	8	38	7,6	
3/36 Anos	8	8	8	6	7	37	7,4	
2/40 Anos	8	6	8	8	8	38	7,6	
Total	24	22	24	20	23	113		
Média	8	7,34	8	6,67	7,67	37,67		

Respondente	Fatores Motivacionais					Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si		
1/31 Anos	8	8	8	7	8	39	7,8
3/36 Anos	8	8	8	6	8	39	7,8
2/40 Anos	8	8	8	8	8	40	8
Total	24	24	24	21	24	118	
Média	8	8	8	7,00	8	39,34	

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Quanto aos Fatores Higiênicos, preponderaram os quesitos Segurança e Política Administrativa.

Tabela 25 - Fator Predominante na Relação por Faixa Etária

Faixa Etária	Fatores Higiênicos	Fatores Motivacionais
de 20 a 30 anos	35	37
de 31 a 40 anos	37,67	39,34
de 41 a 50 anos	0	0

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Os Fatores Motivacionais, nesta Tabela, prevaleceram nas duas faixas de idade existentes neste escritório, evidenciando, portanto, que seus colaboradores estão satisfeitos.

Na faixa etária dos 41 aos 50 anos o referido escritório não possui colaboradores.

A Tabela 26, a seguir, mostra que a Política Administrativa, dentre os Fatores Higiênicos, teve a média máxima dos respondentes na faixa entre 1 e 10 meses.

Tabela 26 - Fator Predominante por Tempo de Serviço (de 1 a 11 meses)

Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
3/ 1 Mês	8	8	8	6	7	37	7,4	
5/ 4 Meses	7	6	8	6	7	34	6,8	
6/ 10 Meses	8	8	8	8	8	40	8	
Total	23	22	24	20	22	111		
Média	7,67	7,34	8	6,67	7,34	37		

Respondente	Fatores Motivacionais					Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si		
3/ 1 Mês	8	8	8	6	8	39	7,8
5/ 4 Meses	7	7	8	6	8	36	7,2
6/ 10 Meses	8	8	8	8	8	40	8
Total	23	23	24	20	24	115	
Média	7,67	7,67	8	6,67	8	38,34	

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Da mesma forma, o Reconhecimento e o Trabalho em Si tiveram a média máxima dentre os Fatores Motivacionais, demonstrando, assim, que nestes aspectos os colaboradores estão satisfeitos.

Tabela 27 - Fator Predominante por Tempo de Serviço (de 1 a 5 anos)

Respondente	Fatores Higiênicos					Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais		
4/ 1 Ano	6	5	7	7	7	32	6,4
7/ 1 Ano	7	6	7	6	8	34	6,8
1/ 2 Anos	8	8	8	6	8	38	7,6
Total	21	19	22	19	23	104	
Média	7	6,34	7,34	6,34	7,67	34,67	

Respondente	Fatores Motivacionais					Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si		
4/ 1 Ano	7	8	5	5	7	32	6,4
7/ 1 Ano	8	8	8	8	8	40	8
1/ 2 Anos	8	8	8	7	8	39	7,8
Total	23	24	21	20	23	111	
Média	7,67	8	7	6,67	7,67	37	

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Na tabela 27, da página anterior, verifica-se que para os respondentes situados entre 1 e 5 anos de serviço a média máxima está na Realização, quanto aos Fatores Motivacionais, confirmando, assim, que estão satisfeitos.

Por outro lado, nos Fatores Higiênicos, a questão Relações Interpessoais está com a média um ponto abaixo da máxima, evidenciando que seus respondentes não possuem insatisfação neste fator.

Tabela 28 - Fator Predominante por Tempo de Serviço (de 6 a 10 anos)

Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
2/ 7 Anos	8	6	8	8	8	38	7,6	
Total	8	6	8	8	8	38		
Média	8	6	8	8	8	38		
Respondente	Fatores Motivacionais					Total	Média	
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si			
2/ 7 Anos	8	8	8	8	8	40	8	
Total	8	8	8	8	8	40		
Média	8	8	8	8	8	40		

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

A Tabela acima demonstra que o único respondente está satisfeito com todos os Fatores Motivacionais. Já quanto aos Fatores Higiênicos, em sua maioria, revela que não há insatisfação, à exceção do quesito relativo ao Salário.

Tabela 29 - Fator Predominante na Relação por Tempo de Serviço

Tempo de Serviço	Fatores Higiênicos	Fatores Motivacionais
de 1 a 11 meses	37	38,34
de 1 a 5 anos	34,67	37
de 6 a 10 anos	38	40

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Neste escritório vê-se que os colaboradores estão satisfeitos com os Fatores Motivacionais, os quais têm as maiores médias, entre todos os tempos de serviço pesquisados.

Tabela 30 - Fator Predominante por Tempo de Formação em Ciências Contábeis (de 1 a 11 meses)

Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
4/5 Meses	6	5	7	7	7	32	6,4	
5/4meses	7	6	8	6	7	34	6,8	
Total	13	11	15	13	14	66		
Média	6,5	5,5	7,5	6,5	7	33		

Respondente	Fatores Motivacionais						Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si			
4/5 Meses	7	8	5	5	7	32	6,4	
5/4meses	7	7	8	6	8	36	7,2	
Total	14	15	13	11	15	68		
Média	7	7,5	6,5	5,5	7,5	34		

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Nesta Tabela, relativa ao Fator Predominante por Tempo de Formação, os colaboradores tiveram maior média quanto à Realização e o Trabalho em Si, dentre os Fatores Motivacionais.

Já nos Fatores Higiênicos, a Política Administrativa possui a mesma média dos fatores acima citados, evidenciando que neste quesito seus colaboradores não estão insatisfeitos.

Tabela 31 - Fator Predominante por Tempo de Formação em Ciências Contábeis (de 1 a 5 anos)

Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
6/2 Anos	8	8	8	8	8	40	8	
7/4 Anos	7	6	7	6	8	34	6,8	
Total	15	14	15	14	16	74		
Média	7,5	7	7,5	7	8	37		

Respondente	Fatores Motivacionais						Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si			
6/2 Anos	8	8	8	8	8	40	8	
7/4 Anos	8	8	8	8	8	40	8	
Total	16	16	16	16	16	80		
Média	8	8	8	8	8	40		

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Pela Tabela 31, da página anterior, observa-se que os respondentes possuem média maior nas Relações Interpessoais do que nos demais aspectos dos Fatores Higiênicos.

Os respondentes obtiveram média máxima em todos os quesitos dos Fatores Motivacionais, demonstrando, assim, concordar totalmente com as opções disponíveis nos Fatores Motivacionais, estando satisfeitos.

Tabela 32 - Fator Predominante por Tempo de Formação em Ciências Contábeis (de 6 a 10 anos)

Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
3/6 Anos	8	8	8	6	7	37	7,4	
2/7 Anos	8	6	8	8	8	38	7,6	
1/8 Anos	8	8	8	6	8	38	7,6	
Total	24	22	24	20	23	113		
Média	8	7,34	8	6,67	7,67	37,67		

Respondente	Fatores Motivacionais					Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si		
3/6 Anos	8	8	8	6	8	39	7,8
2/7 Anos	8	8	8	8	8	40	8
1/8 Anos	8	8	8	7	8	39	7,8
Total	24	24	24	21	24	118	
Média	8	8	8	7,00	8	39,34	

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Nesta Tabela observa-se que dentre os Fatores Higiênicos, a Segurança e a Política Administrativa possuem a média máxima.

Dentre os Fatores Motivacionais o único a não obter média máxima foi o de Responsabilidade, mas, mesmo assim, ficou com média muito próxima à máxima.

A Tabela 33, a seguir, demonstra que todos os respondentes de 1 a 5 anos de formação em Ciências Contábeis estão satisfeitos com relação aos Fatores Motivacionais do Escritório. Já os que estão entre 1 e 11 meses apresentam alguma discordância nestes fatores.

Os respondentes concordaram, mesmo que parcialmente, com os quesitos referentes aos Fatores Higiênicos.

Tabela 33 - Fator Predominante na Relação por Tempo de Formação em Ciências Contábeis

Tempo de Formação	Fatores Higiênicos	Fatores Motivacionais
de 1 a 11 meses	33	34
de 1 a 5 anos	37	40
de 6 a 10 meses	37,67	39,34

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

4.3 DESCRIÇÃO DA RELAÇÃO DOS RESULTADOS ENTRE OS ESCRITÓRIOS RUI BARBOSA E MACHADO DE ASSIS.

Tabela 34 - Fatores Predominantes nos Escritórios

Escritório	Fatores Higiênicos	Fatores Motivacionais
Rui Barbosa	Cond. Trabalho	Realização
Machado de Assis	Política Administrativa	Realização e Trabalho em Si

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Conforme pode ser observado, no Escritório Rui Barbosa o fator higiênico predominante são as Condições de Trabalho e, no aspecto motivacional, a Realização.

No Escritório Machado de Assis o fator higiênico predominante é a Política Administrativa e, no fator motivacional, encontram-se contemplados a Realização e o Trabalho em Si.

Comparando os fatores predominantes do Fator Motivacional dos escritórios Rui Barbosa e Machado de Assis, observa-se que a Realização está contemplada em ambos.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a análise dos dados referentes às informações coletadas nos questionários aplicados nos Escritórios Rui Barbosa e Machado de Assis.

Esta apreciação far-se-á à luz da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, a qual preconiza que os Fatores Motivacionais – Realização, Reconhecimento, Responsabilidade, Crescimento e o Trabalho em Si – são os fatores ligados à satisfação e motivação dos empregados e estão estreitamente associados com a execução do trabalho.

Por sua vez, os Fatores Higiênicos – Segurança, Condições de Trabalho, Salário, Relações Interpessoais e Política Administrativa, se relacionam com as condições periféricas, e não estimulam a motivação, servindo para evitar as insatisfações e ser a causa de desmotivação das pessoas se não forem satisfatórias.

5.1 ANÁLISE DO ESCRITÓRIO RUI BARBOSA

Segue, abaixo, o resumo total dos dados obtidos no Escritório Rui Barbosa, conforme consta na Tabela 1.

Reprise da Tabela 1 - Resultado total e média dos respondentes do escritório Rui Barbosa sobre os Fatores Higiênicos e Motivacionais

Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
1	6	6	7	8	7	34	6,8	
2	7	8	8	8	8	39	7,8	
3	7	6	7	8	8	36	7,2	
4	7	4	6	6	7	30	6	
5	7	7	8	8	7	37	7,4	
Total	34	31	36	38	37	176	7,04	
Média	6,8	6,2	7,2	7,6	7,4	35,2		

Respondente	Fatores Motivacionais					Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em si		
1	7	7	6	6	7	33	6,6
2	7	8	7	7	6	35	7
3	7	7	7	6	8	35	7
4	6	7	5	6	7	31	6,2
5	8	8	8	8	8	40	8
Total	35	37	33	33	36	174	6,96
Média	7,0	7,4	6,6	6,6	7,2	34,8	

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Fatores Higiênicos:

O quesito Salário obteve a menor média dos respondentes deste Escritório, ou seja, 6,2. Em outras palavras, entendem eles, em sua maioria, que o seu Salário não é justo nem adequado ao serviço que prestam.

Para o autor da teoria em apreço, o Salário é menos potente como motivador do que como insatisfatório. Nele incluem-se todas as seqüências de acontecimentos que desempenham um papel de compensação.

Verifica-se, por outro lado, que a maior média dos respondentes diz respeito às Condições de Trabalho. Este aspecto relaciona-se com as condições físicas de trabalho, quantidade de trabalho e os meios disponíveis para realizá-lo.

Segundo Herzberg, quando esta variável é atendida no ambiente de trabalho serve para criar atitudes positivas em relação a ele, evitando, assim, a insatisfação no trabalho.

Fatores Motivacionais:

Pela Tabela em questão, observa-se que as menores médias dos respondentes estão relacionados com o Reconhecimento e Responsabilidade. Na variável Reconhecimento entende-se toda forma de Reconhecimento pela realização da tarefa, sendo que a fonte pode ser o supervisor, um colega de trabalho, um cliente, o administrador ou o público em geral.

A esse respeito, Herzberg ensina que o Reconhecimento merecido é uma manifestação de justiça, um ato de aprovação, que confirma a realização bem-sucedida e um valor individual. Esclarece, ainda, que tanto as necessidades de motivação como as necessidades higiênicas são ajudadas pelo reconhecimento.

Já a Responsabilidade abrange os fatores de responsabilidade e autoridade relacionados ao próprio trabalho. Herzberg diz que este fator contribui muito pouco para a insatisfação profissional.

Já o quesito Realização teve um total de 37 pontos, com a maior média entre os respondentes (7,4), demonstrando, portanto, que nenhum dos pesquisados discordou parcial ou totalmente das questões que lhes foram submetidas. Assim, os respondentes demonstram-se satisfeitos com sua realização profissional.

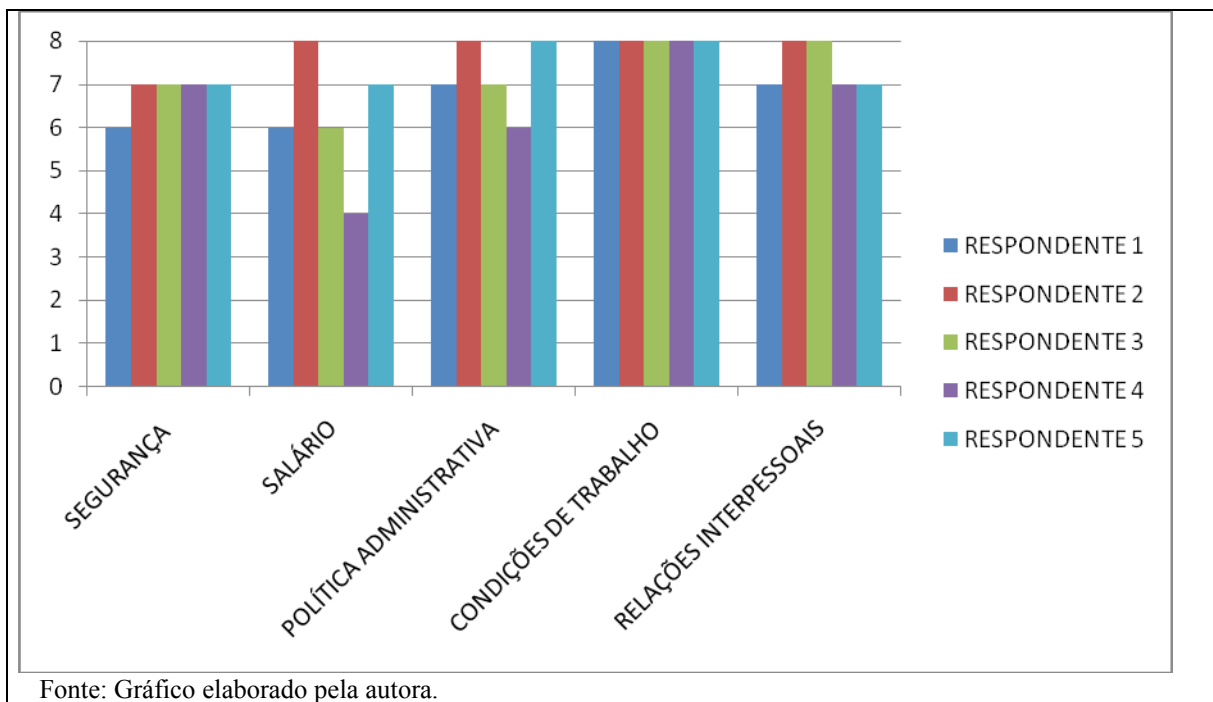
Ressalta-se, segundo o autor, que a realização é a melhor recompensa que o trabalhador busca obter, estando basicamente ligado à auto-realização no seu trabalho.

Neste sentido, Frederick Herzberg (1959, p.114) conceitua a auto-realização no trabalho como uma meta final do homem, e diz “O homem tende a efetivar-se em todas as áreas de sua vida, e seu trabalho é uma das áreas mais importantes. É somente a partir do

desempenho de uma tarefa que o indivíduo pode obter as recompensas que irão reforçar suas aspirações.

Por outro lado, os trabalhadores que priorizam os Fatores Higiênicos tendem a evitar oportunidades de motivação e estão constantemente preocupados e insatisfeitos com os fatores de manutenção que cercam seu trabalho, como, por exemplo, o salário, segurança no trabalho, política administrativa, relações interpessoais e as condições de trabalho. Mostram pouco interesse pelo tipo e qualidade do trabalho e possuem pouca tolerância com as deficiências dos fatores ambientais.

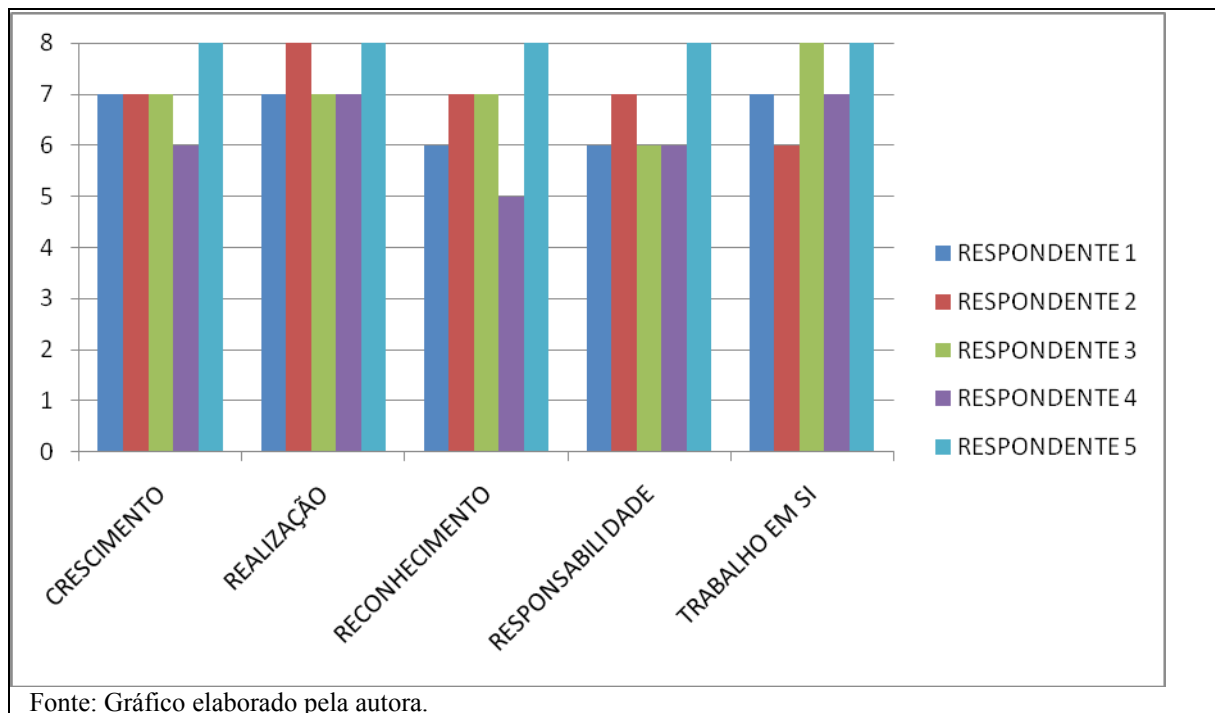
Gráfico 1 - Resultados dos respondentes do Escritório Rui Barbosa - Fatores Higiênicos



Analisando o Gráfico 1, percebe-se que a maioria dos respondentes não possui insatisfação relativa aos fatores higiênicos, pois suas médias indicam que suas necessidades higiênicas estão sendo satisfeitas. A única exceção, registre-se, encontra-se no respondente nº 4, no que tange ao quesito Salário.

Observa-se desta análise que o escritório Rui Barbosa procura satisfazer as necessidades higiênicas de seus colaboradores. Portanto, não lhes falta Segurança, Salário, Política Administrativa, Condições de Trabalho e Relações Interpessoais.

Gráfico 2 - Resultados dos respondentes do escritório Rui Barbosa - Fatores Motivacionais



O Gráfico 2 evidencia que os colaboradores do escritório Rui Barbosa sentem-se motivados nos quesitos apresentados no questionário acerca dos Fatores Motivacionais: Crescimento, Realização, Reconhecimento, Responsabilidade e Trabalho em Si, apresentando relativa satisfação das necessidades de motivação.

5.2 ANÁLISE DO ESCRITÓRIO MACHADO DE ASSIS

Segue, abaixo, o resumo total dos dados obtidos no Escritório Machado de Assis conforme a Tabela 18.

Reprise da Tabela 18 - Resultado total e média dos respondentes do Escritório Machado de Assis sobre os Fatores Higiênicos e Motivacionais

Respondente	Fatores Higiênicos						Total	Média
	Segurança	Salário	Política Administrativa	Condições de Trabalho	Relações Interpessoais			
1	8	8	8	6	8	38	7,6	
2	8	6	8	8	8	38	7,6	
3	8	8	8	6	7	37	7,4	
4	6	5	7	7	7	32	6,4	
5	7	6	8	6	7	34	6,8	
6	8	8	8	8	8	40	8	
7	7	6	7	6	8	34	6,8	
Total	52	47	54	47	53	253	7,2286	
Média	7,4	6,7	7,7	6,7	7,5	36,14		

Respondente	Fatores Motivacionais					Total	Média
	Crescimento	Realização	Reconhecimento	Responsabilidade	Trabalho em Si		
1	8	8	8	7	8	39	7,8
2	8	8	8	8	8	40	8
3	8	8	8	6	8	38	7,6
4	7	8	5	5	7	32	6,4
5	7	7	8	6	8	36	7,2
6	8	8	8	8	8	40	8
7	8	8	8	8	8	40	8
Total	54	55	53	48	55	265	7,5714
Média	7,7	7,8	7,7		7,8	37,85	

Fonte: Tabela elaborada pela autora

Fatores Higiênicos:

A tabela demonstra que os quesitos Salário e Condições de Trabalho apresentam a mesma média, sendo ela a menor dentre os fatores higiênicos. Sobre o fator Salário pode-se verificar que entre sete funcionários quatro não concordam totalmente com esta variável, revelando alguma insatisfação a respeito.

Como o Salário é um fator de manutenção que causa desmotivação quando não é satisfatório, Herzberg nos diz que o desapontamento no salário possui mais impacto como ato de injustiça do que como uma perda do próprio salário.

Para as Condições de Trabalho, que envolvem as condições físicas e os meios disponíveis para realizar o trabalho, percebe-se que, de sete respondentes, quatro deles escolheram a opção “concordo parcialmente ou discordo parcialmente”, demonstrando certa insatisfação.

Para Herzberg as Condições de Trabalho, quando muito boas, servem para prevenir a insatisfação no serviço, pois quando este fator está abaixo do nível ideal para o trabalhador acarretará, fatalmente, insatisfação.

Fatores Motivacionais:

A Tabela acima demonstra que a Realização e o Trabalho em Si apresentaram a mesma média, isto é, 7,8. Dos sete respondentes seis obtiveram pontuação oito ao “concordar totalmente”, comprovando satisfação nestes fatores.

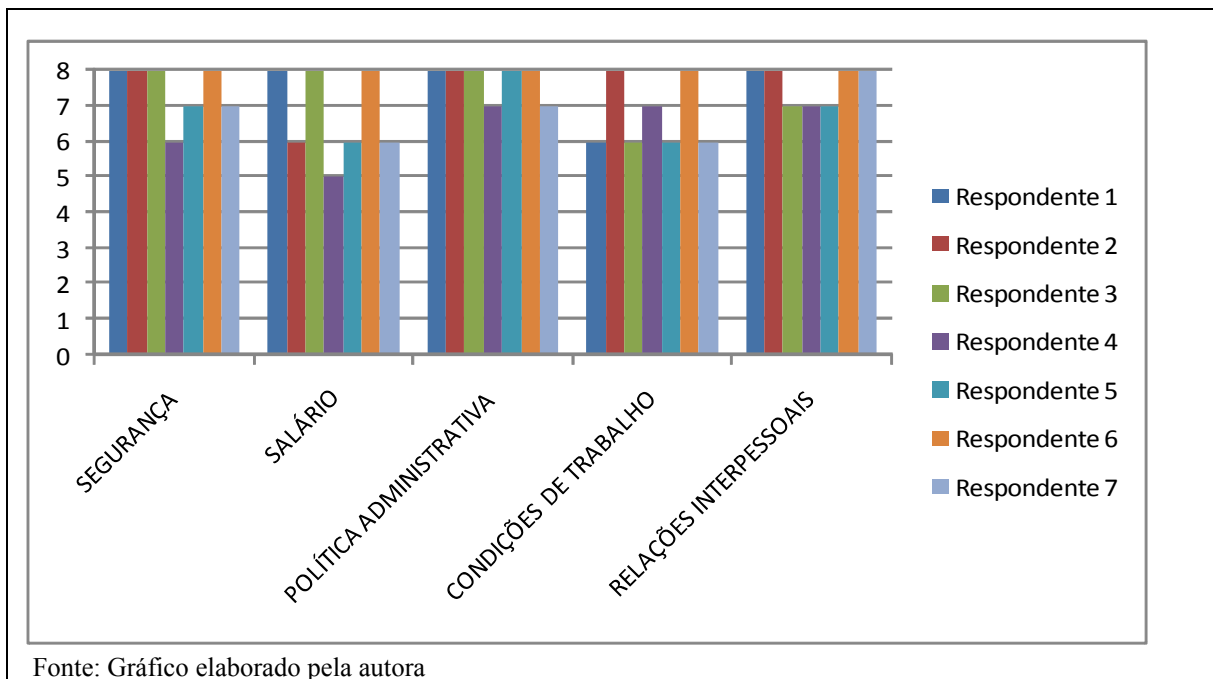
Vale ressaltar que apenas um respondente, dentre todos, não concordou totalmente com as questões que lhe foram apresentadas; no entanto obteve pontuação sete, que é muito próxima à máxima.

Já a variante Responsabilidade ficou com a menor média, ou seja, 6,8, indicando que neste escritório os respondentes apresentam alguma carência quanto às decisões relativas aos assuntos que afetam diretamente o seu trabalho ou à participação nas tomadas de decisões do seu setor.

Herzberg, por sua vez, esclarece que o fator responsabilidade quando delegado em quantidades consideráveis desafia a capacidade e satisfaz as aspirações dos trabalhadores.

De acordo com o Gráfico 3, observa-se que quanto aos Fatores Higiênicos Salário e Condições de Trabalho, os respondentes do escritório Machado de Assis alcançam uma pontuação menor. As questões sobre Salário pesquisadas no questionário tratam sobre a justiça da remuneração recebida pelo trabalho realizado e se ela está de acordo com aquela praticada no mercado.

Gráfico 3 - Resultados dos respondentes do escritório Machado de Assis - Fatores Higiênicos

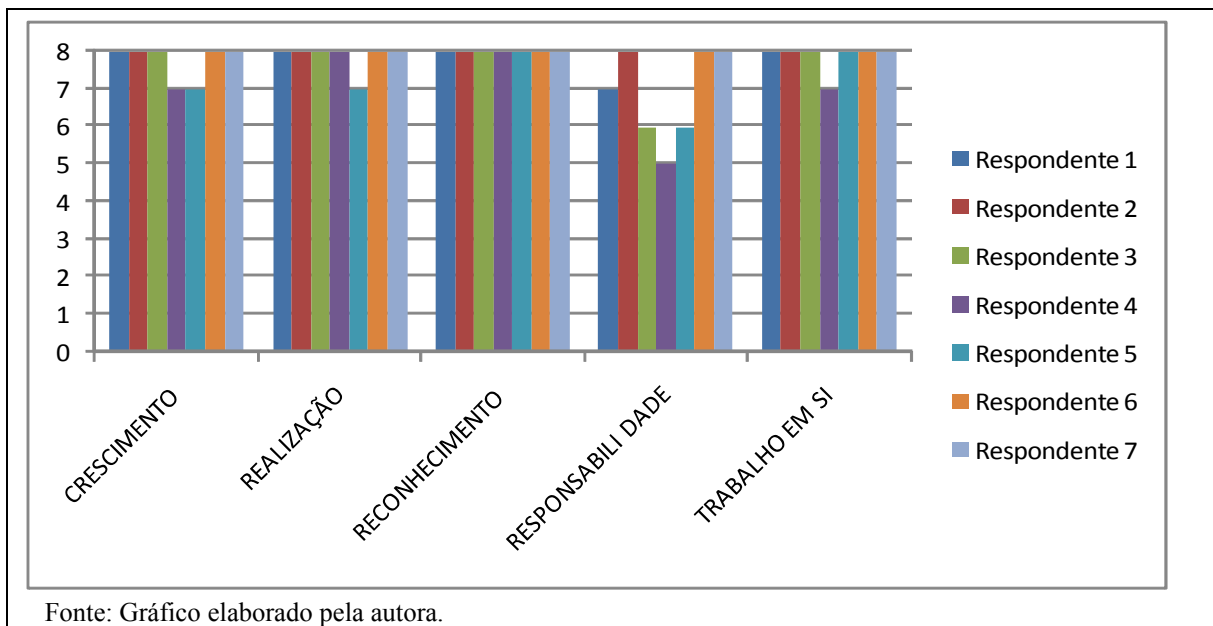


Quanto às condições de trabalho as questões giraram sobre as condições físicas e os meios disponíveis para a sua realização.

Constata-se que estes fatores apresentam certas deficiências no que tange à satisfação destas necessidades.

No Gráfico 4, fica evidente que os respondentes quase que em sua totalidade sentem-se satisfeitos com os fatores de Crescimento, Realização, Reconhecimento, Responsabilidade e o Trabalho em Si. Sendo assim, suas necessidades motivadoras apresentam elevado nível de satisfação.

Gráfico 4 - Resultados dos respondentes do escritório Machado de Assis - Fatores Motivacionais



5.3 ANÁLISE RELACIONAL ENTRE OS ESCRITÓRIOS RUI BARBOSA E MACHADO DE ASSIS.

As tabelas abaixo, referentes aos Escritórios Rui Barbosa e Machado de Assis, apresentam os resultados colhidos através do questionário submetido aos respondentes, no que tange aos Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais.

Tabela 35 - Tabela Geral dos Resultados dos Fatores Higiênicos

Variável	Escritório Rui Barbosa					Escritório Machado de Assis						
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
Respondente												
Segurança	6	7	7	7	7	8	8	8	6	7	8	7
Salário	6	8	6	4	7	8	6	8	5	6	8	6
Política Administrativa	7	8	7	6	8	8	8	8	7	8	8	7
Condições de Trabalho	8	8	8	6	8	6	8	6	7	6	8	6
Relações Interpessoais	7	8	8	7	7	8	8	7	7	7	8	8
Total	34	39	36	30	37	38	38	37	32	34	40	34
Média	6,8	7,8	7,2	6,0	7,4	7,6	7,6	7,4	6,4	6,8	8,0	6,8
Sexo	M	F	F	M	M	F	M	M	F	M	F	M
Faixa Etária	37	37	38	43	27	31	40	36	25	24	27	25
Tempo de Formação	11a	11a	2m	6a	2a	8a	7a	6a	5m	4m	2a	4a
Tempo de Serviço	1a	3a	2m	11m	2a	2a	7a	1m	1a	4m	10m	1a

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Fatores Higiênicos:

Esta Tabela Geral dos Resultados dos Fatores Higiênicos contempla os Escritórios Rui Barbosa e Machado de Assis. Nela observa-se a pontuação e a média dos respondentes no que diz respeito às variáveis Segurança, Salário, Política Administrativa, Condições de Trabalho, e Relações Interpessoais.

Observa-se, pelos dados acima, ter sido o sexo feminino, em ambos os escritórios, nas faixas etárias de 20 a 30 anos e 31 a 40 anos, a obter a pontuação e média mais elevadas dentre todos os Fatores Higiênicos. Ressalta-se que enquanto uma está há 11 anos formada, a outra tem 2 anos de graduação, ou seja, uma diferença de 9 anos. Quanto ao sexo masculino, por sua vez, colhe-se que um dos respondentes possui a menor média e a idade mais elevada, com menos de 1 ano de serviço.

Portanto, a partir da observação dos resultados desta tabela, a maioria dos pesquisados não apresenta insatisfação com as condições higiênicas de seu escritório e, comparando-os, vê-se que suas médias são relativamente parecidas.

A propósito, Frederick Herzberg ensina que “os que procuram manutenção” são motivados principalmente pela natureza de seu meio ambiente e tendem a evitar oportunidades de motivação. Estão cronicamente preocupados e insatisfeitos com os fatores de manutenção que cercam o serviço, como o pagamento, vantagem adicionais, supervisão, condições de trabalho, segurança no trabalho, política e administração da companhia.

No entanto, há que se ressaltar, por importante, que todos os Fatores Higiênicos tendem a eliminar a insatisfação e restrição ao trabalho. Em outras palavras, Frederick Herzberg quis enfatizar que a melhoria no oferecimento de vantagens destes fatores serviu apenas para combater qualquer empecilho que pudesse afetar a formação de atitudes positivas em relação ao trabalho.

De outra parte, se os Fatores Higiênicos deterioram-se a um nível abaixo do que é considerado aceitável pelo trabalhador, em seguida, ocorrerá insatisfação.

Tabela 36 - Tabela Geral dos Resultados dos Fatores Motivacionais

Variável	Escritório Rui Barbosa					Escritório Machado de Assis						
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
Respondente												
Crescimento	7	7	7	6	8	8	8	8	7	7	8	8
Realização	7	8	7	7	8	8	8	8	8	7	8	8
Reconhecimento	6	7	7	5	8	8	8	8	5	8	8	8
Responsabilidade	6	7	6	6	8	7	8	6	5	6	8	8
Trabalho em Si	7	6	8	7	8	7	8	8	7	8	8	8
Total	33	35	35	31	40	39	40	38	32	36	40	40
Média	6,6	7,0	7,0	6,2	8,0	7,8	8,0	7,6	6,4	7,2	8,0	8,0
Sexo	M	F	F	M	M	F	M	M	F	M	F	M
Faixa Etária	37	37	38	43	27	31	40	36	25	24	27	25
Tempo de Formação	11a	11a	2m	6a	2a	8a	7a	6a	5m	4m	2a	4a
Tempo de Serviço	1 ^a	3a	2m	11m	2a	2a	7a	1m	1a	4m	10m	1a

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

Fatores Motivacionais:

A Tabela Geral dos Resultados dos Fatores Motivacionais, da página anterior, contempla os Escritórios Rui Barbosa e Machado de Assis. Nela observa-se a pontuação e a média dos respondentes no que diz respeito às variáveis Crescimento, Realização, Reconhecimento, Responsabilidade e Trabalho em Si.

Observa-se, pela tabela, que as médias mais altas encontram-se no escritório Machado de Assis. No entanto, as médias do escritório Rui Barbosa demonstram que suas necessidades motivacionais estão sendo também atendidas.

Em ambos os escritórios o fator Responsabilidade apresentou a menor pontuação, ao passo que a média mais baixa está no sexo masculino, em uma faixa etária acima da média de ambos os escritórios.

Frederick Herzberg lembra que “os que procuram motivação ficam muito satisfeitos com a Realização e possuem sentimentos positivos em relação ao trabalho e à vida em geral”. De fato, os fatores que causam satisfação, os intrínsecos, como o progresso pessoal, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização, estão relacionados à própria tarefa. São os chamados Fatores Motivacionais.

Se o objetivo for motivar as pessoas para o trabalho, Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou com os resultados que advêm dele, isto é, sobre os fatores intrínsecos, como promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entender a motivação dos funcionários de Escritórios de Contabilidade é tarefa desafiadora para cientistas comportamentais, psicólogos e administradores. Apesar das diversas teorias e hipóteses, a motivação, na prática, continua sendo um grande desafio. Tal dificuldade se deve ao fato de haver divergências de interpretação sobre os fatores que desencadeiam o comportamento motivacional, já que este decorre de um processo psicológico básico de relativa complexidade.

Como as ações do ser humano surgem a partir das necessidades que se originam em seu interior, e como o nível de motivação varia entre as pessoas e numa mesma pessoa em sua história de vida, parece não ser possível englobar em um só arcabouço teórico a explicação para a motivação humana ou, como destaca Bergamini (1997, p.38), “... não existe uma única teoria que seja capaz de desvendar todas as características próprias da psicodinâmica motivacional de uma só vez”, pois o ser humano tem suas peculiaridades, preferências, traços de personalidade e seu processo motivacional.

Esta monografia teve como objetivo geral analisar os Fatores Higiênicos e Motivacionais dos contadores dos escritórios de contabilidade Rui Barbosa e Machado de Assis, a partir da Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg, o qual parece ter compreendido tal complexidade, talvez mais do que qualquer outro teórico.

Em sua teoria Herzberg (1959) afirma que os fatores que influenciam a produção de satisfação profissional são desligados e distintos dos fatores que levam à insatisfação profissional.

Exatamente para responder a esta importante indagação elaborou-se e aplicou-se questionário indagando acerca de variantes Higiênicas e Motivacionais, conforme se vê claramente no Anexo I.

Com a pesquisa desenvolvida foi possível identificar os Fatores Higiênicos e Motivacionais existentes nos referidos escritórios contábeis para verificar até que ponto os Contadores que trabalham nos escritórios Rui Barbosa e Machado de Assis estão motivados em seu ambiente de trabalho.

Nas Tabelas 35 e 36 estão as respostas finais da pesquisa aplicada nos mencionados escritórios, tanto no tocante aos Fatores Higiênicos quanto aos Motivacionais.

A seguir, passa-se a apresentar as conclusões obtidas nesta pesquisa sobre a motivação no trabalho, bem como a interferência de cada um dos fatores analisados, sejam

eles motivacionais ou higiênicos.

Fatores Higiênicos:

Quanto à variável Segurança, constata-se que a maioria dos respondentes concordou parcial ou totalmente com as afirmações relacionadas à estabilidade financeira e de emprego em ambos os escritórios.

Questionados sobre a justiça de sua remuneração e adequação ao mercado, a maioria dos pesquisados discordou sobre a política dos escritórios a este respeito, demonstrando sua insatisfação. Em outras palavras, esta necessidade apresenta-se deficiente.

Assim, segundo Herzberg, como o salário é um fator de manutenção que causa desmotivação quando não é satisfatório, o autor da teoria nos diz que o desapontamento no salário possui mais impacto como ato de injustiça do que como uma perda do próprio salário.

No tocante à variável Política Administrativa, questionados sobre as normas dos escritórios, suas atribuições e a orientação da chefia quanto às dificuldades técnicas de seu trabalho, os respondentes apresentaram pouca ou quase nenhuma insatisfação.

Já no que concerne às Condições de Trabalho, indagados sobre as condições ambientais, isto é, temperatura ambiente, nível de ruído, disposição dos móveis, limpeza, mobiliário, material de expediente e informatização, metade dos respondentes concorda totalmente que estas necessidades estão atendidas. O restante tem alguma discordância.

A propósito, Frederick Herzberg enfatiza que a melhoria no oferecimento de vantagens destes fatores serve apenas para combater qualquer empecilho que possa afetar a formação de atitudes positivas em relação ao trabalho; porém, se estes fatores deterioram-se a um nível abaixo do que é considerado aceitável pelo trabalhador, em seguida ocorrerá a insatisfação.

Aspecto interessante percebido nos resultados da presente pesquisa refere-se à variável Relações Interpessoais, pois nota-se com clareza que o relacionamento entre os colegas e os gerentes é adequado, porquanto a metade dos respondentes concordaram totalmente e, o restante, concordou parcialmente, demonstrando, por isso, que em ambos os escritórios tal necessidade não apresenta insatisfação.

Fatores Motivacionais:

No que diz respeito ao quesito Crescimento, ou seja, perguntados sobre oportunidade de crescimento e desenvolvimento no escritório, através de palestras e cursos de atualização,

os pesquisados, em sua expressiva maioria, demonstram que as necessidades desta variável estão sendo satisfeitas, declarando-se motivados.

Já a respeito do quesito Realização, felicidade com a conclusão de tarefa desafiadora e realização no trabalho, conclui-se, com bastante nitidez, que a grande maioria dos examinados confirma sua satisfação e motivação.

Para Herzberg, os que procuram motivação ficam muito satisfeitos com a Realização e possuem sentimentos positivos em relação ao trabalho e à vida em geral. A Realização no trabalho é a melhor recompensa que o trabalhador pode ter, pois dela advém uma importante fonte de auto-estima, que gera satisfação e prazer.

Quanto ao Reconhecimento, elogios por trabalho bem feito e a contribuição do trabalho para os resultados globais, no Escritório Machado de Assis, dos sete respondentes seis concordam totalmente, apresentando nível máximo de satisfação.

Para os pesquisados do Escritório Rui Barbosa houve mais variação nas respostas, concluindo-se haver alguma desmotivação. O reconhecimento é muito importante para os colaboradores e deve ser enfatizado pela empresa de diversas maneiras, pois é um ato de justiça, de aprovação, que confirma a realização bem-sucedida e o valor individual.

No fator Responsabilidade, participação e autonomia na tomada de decisões sobre assuntos referentes ao trabalho, os escritórios apresentaram a menor pontuação. Nesta variável os escritórios estão deixando a desejar, haja vista que a maioria dos respondentes concordou parcialmente ou discordou parcialmente na satisfação desta necessidade. Este fator, como é sabido, desafia o indivíduo, na sua capacidade profissional, relacionando-se diretamente com a sua auto-expressão. A responsabilidade encoraja a pessoa a abraçar inteiramente o que está fazendo, puxa à atividade e permite que sintam um maior senso de vontade, diminuindo o senso de alienação.

No que se refere ao quesito Trabalho em Si - conhecimento da importância da tarefa que realiza e oportunidade e condições de realização de tarefas compatíveis com interesse e conhecimentos - salienta-se que a pontuação obtida pelos respondentes caracteriza satisfação e, conseqüentemente, motivação.

Se o objetivo for motivar as pessoas para o trabalho, Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados com o Trabalho em Si ou com os resultados que dele advêm. O trabalho provido de significado gera, antes de qualquer coisa, vontade para realizá-lo e prazer em realizá-lo.

Portanto, destaca-se que a motivação é intrínseca, mas o ambiente favorável para o seu desenvolvimento pode ser proporcionado pelos Escritórios de Contabilidade, ao investirem,

cada vez mais, na capacidade inovadora dos funcionários e ao propiciarem um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento da criatividade.

De acordo com Herzberg, quando os colaboradores assumem mais responsabilidades apresentam um nível de comprometimento maior tanto com suas tarefas quanto com as metas e objetivos da empresa.

Quando o ambiente de trabalho oferece oportunidades ricas para a satisfação das necessidades de motivação, seus trabalhadores apresentam hábitos de procura de motivação.

Em contrapartida, quando o ambiente é pobre em oportunidades motivacionais o trabalhador torna-se propenso a valorizar os fatores higiênicos, elevando os custos e diminuindo a qualidade dos serviços prestados.

Apesar de ser um elemento abstrato no ambiente de trabalho, a motivação dos empregados é fator fundamental para o sucesso da organização. Deve-se, então, atendê-la, sob pena de que todo o esforço, quer na atualização tecnológica, quer na busca de novos clientes, no esforço de modernização de processos produtivos, ou no aumento da competitividade e da lucratividade do negócio, seja frustrado por um tratamento inadequado da motivação de seus colaboradores.

Finalmente, conclui-se que os colaboradores tanto do Escritório Rui Barbosa quanto do Escritório Machado de Assis estão razoavelmente motivados, pois pela pesquisa efetuada observa-se que os quesitos Realização, Crescimento, Reconhecimento, Responsabilidade e Trabalho em Si apresentam pontuação e média satisfatórias.

Da mesma forma, quanto aos Fatores Higiênicos, isto é, Segurança, Salário, Política Administrativa, Condições de Trabalho e Relações Interpessoais, não apresentaram os respondentes significativa insatisfação com as necessidades higiênicas de seus Escritórios.

A partir deste estudo espera-se concluir que as questões propostas no objetivo tenham sido respondidas, não obstante se saiba sobre a possibilidade ainda de exploração deste tema em trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Francisco José Batista de; PUENTE-PALACIOS, Kátia Elizabeth. Grupo e equipes de trabalho nas organizações. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. São Paulo: ARTMED, 2007.p. 357-379.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BORGES, Livia de Oliveira; YAMAMOTO, Osvaldo Hajime. O mundo do trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. São Paulo: ARTMED, 2007. p.24-62.
- BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, Catalão, ano IV, n.06,1. sem. 2002. Disponível em: <http://www.cesuc.br/revista/ASTEORIASDEMOTIVACAOHUMANA.pdf>>>. Acesso em: 16 de maio 2008.
- CASADO, T. A motivação e o trabalho. In. FLEURY, M.T.L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002. p.248
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.
- COLAUTTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, Ilse Maria. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003. p.118
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DECI, Edward L; FLASTE, Richard. **Por que fazemos o que fazemos: entendendo a automotivação**. São Paulo: Negócio, 1998.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, Thomson, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1978.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento do capital humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários**. São Paulo: Makron Books, 2001.

GRIFFIN, Ricky W; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 75.

HERZBERG, Frederick. O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho. In: HAMPTON, David R. **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973. p.53-62.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The motivation to work**. 2.ed. New York: John Willey & Sons Inc.,1959.

LOPES, José Délio Pinheiro; SALM, José Francisco. **Os estilos gerenciais e suas implicações na motivação dos funcionários: um estudo de caso**. 1999. Dissertação (Mestrado) – Centro Tecnológico- Universidade de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

MACHADO, Cleide de Lurdes Barbosa. **Motivação, qualidade de vida e participação no trabalho**. 2002. Dissertação (Mestrado) – Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NOGUEIRA, de Faria. **A chefia e a liderança**. Rio de Janeiro: Editora Didática e Científica, 1991.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais In. BEUREN, Ilse Maria. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 81

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Narbal; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Motivação no trabalho. In. ZANELLI, José Carlos; BORGES- ANDRADE, Jairo Eduardo; e BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. In: **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: ARTMED, 2007. p.145-176.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

APÊNDICE

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

O presente questionário é um instrumento de coleta que deverá ser utilizado para avaliar a motivação somente dos contadores que trabalham no escritório de Contabilidade, na qualidade de funcionário e não de sócio. Todas as informações serão utilizadas somente para fins de pesquisa. O questionário não é um teste de conhecimento; não existem respostas certas ou erradas. O anonimato dos respondentes será mantido e agradecemos sua valiosa colaboração.

Assinale com um X a alternativa que melhor reflete sua realidade em relação a seu trabalho.

Nº	QUESTÕES	Concordo Total-mente 4	Concordo Parcial-mente 3	Discordo Parcial-mente 2	Discordo Total-mente 1
1	O escritório possui estabilidade financeira.				
2	As condições ambientais físicas (temperatura ambiente, nível de ruído, disposição dos móveis, limpeza, mobiliário, material de expediente, etc.) do local de trabalho são boas.				
3	O escritório tem investido no seu crescimento profissional, através de cursos e palestras de atualização.				
4	Fico feliz quando concluo uma tarefa desafiadora.				
5	Recebo elogios por um trabalho bem feito.				
6	Tenho oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional no escritório.				
7	Minha remuneração é justa em relação ao trabalho que faço.				
8	Tenho participação nas tomadas de decisões de meu setor.				
9	Posso decidir sobre os assuntos que afetam diretamente o meu trabalho.				
10	Tenho conhecimento da importância de cada tarefa que realizo.				
11	Meu chefe informa sobre a contribuição do meu trabalho para os resultados do setor.				
12	Tenho oportunidades e condições de realizar tarefas compatíveis com meus				

	conhecimentos e interesses.				
13	Meu gerente sabe delegar responsabilidades.				
14	Realizo-me no trabalho.				
15	Os programas de softwear atendem as necessidades para a realização do trabalho.				
16	Minha remuneração está de acordo com a praticada no mercado.				
17	Conheço as normas do escritório e minhas atribuições, em meu setor, estão bem definidas.				
18	A chefia entende as dificuldades técnicas do meu trabalho e me orienta na sua execução e aprimoramento				
19	Sinto-me tranquilo e seguro quanto a minha permanência no escritório.				
20	Posso contar com ajuda de colegas para solução de problemas inesperados				

Quadro: 1

Fonte: Questionário elaborado pela acadêmica

GÊNERO: FEMININO () MASCULINO ()

IDADE:.....

TEMPO DE FORMAÇÃO COMO BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS.....

TEMPO DE SERVIÇO COMO CONTADOR NA EMPRESA.....

ANEXO

ANEXO – Consentimento Livre e Esclarecido

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro ter sido informado (a) que o questionário em anexo faz parte de um estudo sobre motivação dos contadores em seu ambiente de trabalho, objeto de pesquisa da aluna Kátia de Sá, visando o desenvolvimento de monografia para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Sei que tenho liberdade para não aceitar participar, assim como desistir do processo, a qualquer momento e, além disso, fui cientificado (a) que os dados por mim fornecidos serão tratados de forma confidencial. Também tenho ciência sobre a disponibilidade da pesquisadora em solucionar dúvidas que tenha agora ou no futuro, sobre a minha participação neste trabalho, bem como em relação ao destino que será dado aos conhecimentos resultantes. Para isso poderei contatar com Kátia de Sá, através do e-mail: katiadesavieira@yahoo.com.br, ou pelo telefone: (048) 3244-7058 da pesquisadora.

Identificação do participante