

FATORES MOTIVACIONAIS: Um Estudo Empírico em uma Indústria Têxtil no Centro Oeste do Brasil

MOTIVATIONAL FACTORS: AN EMPIRICAL STUDY ON A TEXTILE INDUSTRY IN CENTRAL BRAZIL'S WEST

Rosangela Sarmento Silva

Email: rosangelasarmiento13@gmail.com

Professora Dr^a em Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas-ICSA da Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará - UNIFESSPA.

Heitor Lopes Ferreira

Email:hferreirapg@gmail.com

Professor Mestre da Universidade Federal de Mato Grosso- UFMT -Mato Grosso

José Ribamar Tomaz da Silva Filho,

Email:josetomazfilho@bol.com.br

Professor Mestre em Administração da Faculdade de Nossa Senhora de Aparecida –FANAP - Goiânia

Décia Antunes de Souza

Email:derciaantunes@uol.com.br

Professora Doutora em Administração da Faculdade de Tecnologia de Bragança Paulista – FATEC -SP

Manuscript first received/Recebido em: 30/06/2016 Manuscript accepted/Aprovado em: 26/09/2016

Resumo

O objetivo dessa pesquisa foi identificar e descrever o grau de importância dos diversos fatores que influenciam a motivação no trabalho. O objetivo específico buscou identificar os fatores relacionados à satisfação no trabalho por parte dos funcionários a partir da identificação dos fatores intrínsecos e extrínsecos de Herzberg (1986) que mais influenciam o processo motivacional. Para tanto, esta pesquisa descritiva de natureza quantitativa aplicou questionário estruturado baseado nos modelos propostos por Meliá; Peiró; Calatayd (1986) e Meliá; Peiró (1998) junto a 75 funcionários de uma indústria têxtil do município de Goiânia (GO). O método de tratamento empregado foi à análise de *cluster* buscando-se assim, auferir os fatores motivacionais mais relevantes. Os resultados evidenciam que o nível de satisfação identificado permite julgar que, o desempenho dos funcionários está sendo afetado de forma negativa, confirmando assim a hipótese dessa pesquisa, que existe diferença entre as médias dos grupos motivacionais e de satisfação. Tais resultados corroboram com a teoria abordada, na qual o processo motivacional do indivíduo se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas.

Abstract

The objective of this research was to identify and describe the degree of importance to the various factors that influence motivation at work. The specific objective was to identify factors related to job satisfaction by employees from the identification of intrinsic and extrinsic factors of Herzberg (1986) that most influence the motivational process. For both, this descriptive quantitative nature applied structured questionnaire based on the models proposed by Meliá; Peiro; Calatayd (1986) and Melia; Peiro (1998) along with 75 employees of a textile industry in the city of Goiânia (GO). The treatment method was employed to cluster analysis seeking to earn so the most important motivational factors. The results show that the level of satisfaction identified allows judging the performance of employees is being adversely affected, thus confirming the hypothesis of this research, there is a difference between the means of satisfaction and motivational groups. These results corroborate the theory addresses, in which the motivational process of the individual is given intrinsically, in which each one develops distinct motivational impulses at different times, recognizing that these forces directly affect the way you view work and their own lives.

Keywords: Motivation; Motivational factors; Satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

Os modismos administrativos voltados à solução rápida de problemas de gestão de pessoas têm levado a uma abordagem imediatista no que tange à motivação nas empresas atuais. A motivação comumente é abordada de forma pragmática e simplória em muitas organizações, sem o real entendimento dos fatores que a incentivam. Por isso, muitas técnicas adotadas hoje se fundamentam em livros de autoajuda, onde o assunto nem sempre é tratada de forma científica (Mata & Coltre, 2007; Moretti; Zucco & Silva, 2013).

No entendimento de Mata e Coltre (2007, p. 3), “a palavra motivação vem do latim *movere*, que significa se mover em direção a alguma coisa”. Com base nesse conceito verifica-se que a motivação nasce das necessidades intrínsecas ao ser humano. O motivo é definido quando essa necessidade atua no intelecto levando a pessoa a agir ou se mover para satisfazê-la e é a única coisa que se pode fazer para manter alguém motivado. Conforme a teoria de Bergamini e Coda (1997, p. 92), “motivação é conhecer suas necessidades e oferecer fatores de satisfação de tais necessidades”.

Neste mesmo raciocínio, os autores Volpato e Cimbalista (2002, p. 78), asseveram que “o processo motivacional do indivíduo se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas”. Diante disso, supõe-se que todo comportamento humano pressupõe um estímulo, que pode levar a fazer algo com prazer ou não, e esse comportamento é causado por alguma coisa que o motiva

(Nars; Ferreira & Fischer, 2013; Vieira; Rohden & Gavronsk, 2014). Percebe-se assim, a complexidade deste tema e a existência de práticas diversas nas organizações.

Em virtude da complexidade dessa temática, tomaram-se como base, os estudos de Meliá; Peiró e Calatayud (1986) e Meliá e Peiró (1998) que destacam a motivação humana. Assim, este artigo tem como objetivo verificar a percepção dos funcionários de uma indústria têxtil quanto aos fatores que influenciam a motivação. Para cumprir com tal proposta, foi realizada uma pesquisa empírica em uma fábrica de *jeans* no município de Goiânia com setenta e cinco funcionários.

A revisão da literatura permitiu utilizar uma escala pertinente à pesquisa para mensurar a importância conferida pelos funcionários aos fatores relacionados à motivação. A escala escolhida baseou-se principalmente na pesquisa original de Herzberg (1986) onde os autores Meliá; Peiró e Calatayud (1986) e Meliá e Peiró (1998) desenvolveram um instrumento sobre os fatores que influenciam a motivação. Objetivou-se com isso, contribuir teoricamente para a área temática Gestão de Pessoas, a partir da abordagem de um tema importante no que tange as pessoas nas organizações.

O escopo geral dessa pesquisa é identificar e descrever o grau de importância conferido pelos funcionários aos diversos fatores que influenciam a motivação. Já os objetivos específicos são: a) identificar os fatores relacionados à satisfação no trabalho por parte dos funcionários; b) contribuir teoricamente para a área temática da gestão de pessoas a partir da identificação dos fatores intrínsecos e extrínsecos que mais influenciam o processo motivacional com base na análise dos funcionários de uma indústria têxtil.

Em suma, este artigo está dividido em seis partes. Após essa introdução, será apresentada na seção 2 a revisão da literatura sobre o tema; na seção 3 encontra-se a metodologia de pesquisa e descrição dos dados demográficos; na seção 4 tem-se a análise dos resultados; na seção 5 as considerações finais. As implicações e as limitações deste estudo; e por último são apresentadas as referências bibliográficas.

2 RECURSOS HUMANOS E MOTIVAÇÃO

A área de Recursos Humanos começou no início da década XX, a partir do fortalecimento do movimento sindical originado pela Revolução Industrial. “Com a gravidade da situação social causada pela Revolução Industrial, houve uma institucionalização de um órgão relacionado às pessoas nas organizações, com foco direcionado ao tratamento do fator humano no trabalho” (Morales, 2002, p. 42).

As prestações desse novo órgão eram caracterizadas pela ênfase em atividades normativas e cartoriais (RH operacional ou executor), ou seja, controle de pessoal, administração salarial, recrutamento e treinamento. Havia também uma abordagem superficial no bem-estar dos funcionários para agradar assim aos sindicatos (Morales, 2002; Bergamini, 2005; Tanure; Evans e Cançado, 2010).

A partir de 1930, através dos estudos da sociologia do trabalho e da psicologia, houve uma pequena evolução da Administração de Recursos Humanos (ARH), por meio dos experimentos de Hawthorne, realizados por Elton Mayo na fábrica Western Electric nos Estados Unidos. “As pesquisas de Mayo identificaram que as relações humanas afetavam diretamente a produtividade e, por isso, a melhoria das relações humanas dentro da organização implicaria em melhoria da produtividade” (Freitas & Rodrigues, 2009, p.08).

Portanto, logo após as conclusões do experimento de Hawthorne, surge a escola Behaviorista, que passa a preocupar-se efetivamente com as causas e processos motivacionais, culminando assim, nas pesquisas envolvendo a hierarquia das necessidades humanas e os fatores motivacionais (Karsaklian, 1999; Tamayo & Paschoal, 2003). Diante do breve histórico da evolução dos Recursos Humanos (RH), seria pertinente a explicação da configuração do RH nas empresas brasileiras contemporâneas.

Em um estudo empírico sobre Administração de Recursos Humanos - ARH em empresas brasileiras, Tanure; Evans & Cançado (2010) verificaram que, de um total de 172 empresas pesquisadas dentre as 500 maiores empresas do país, há um maior percentual de empresas nacionais (41%) do que multinacionais (17%) que percebem a área de RH como operacional (TANURE, 2006).

Esse percentual de 41% implica em uma área de RH desconexa da estratégia da empresa, de caráter burocrático, sem ênfase em adaptação às mudanças ambientais e sem preocupação com a motivação de seus funcionários, muito embora esta seja fundamental para garantir o comprometimento que resulta em qualidade no trabalho (Herzeberg, 1986; Bertelli, 2004).

2.1 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Nos estudos da escola Behaviorista, o doutrinador Herzberg (1986), estabeleceu a Teoria dos Dois Fatores para explicar o comportamento das pessoas no trabalho. No entendimento de Herzberg (1986, p.7), a motivação é auferida por dois fatores: “higiênicos e motivacionais, que são independentes e responsáveis pela satisfação ou ausência de insatisfação no trabalho por parte das pessoas”. Os fatores higiênicos estão relacionados ao

ambiente e possuem a função de impedir a insatisfação com o trabalho, pois são as condições que cercam o indivíduo enquanto trabalha, envolvendo a qualidade do ambiente de trabalho, salário, benefícios, dentre outros (Herzberg, 1986; Ramos, 1990; Bergamini & Coda, 1997).

Já os fatores motivacionais são estabelecidos a partir do crescimento e da autorrealização que o funcionário remove de suas tarefas, sendo que “a delegação de responsabilidades pode ajudar a enriquecer as tarefas da equipe, incrementando dessa forma, a motivação coletiva sem desconsiderar fatores higiênicos como estabilidade, segurança, benefícios, salários adequados” (Novaes, 2007, p.09). Herzberg (1986, p.12), assevera que “os fatores motivacionais são intrínsecos ao trabalho e derivam do conteúdo do cargo e do seu nível de enriquecimento, diferentemente dos fatores higiênicos que são periféricos ao trabalho”.

Herzberg (1986, p.4) ainda relata que, somente os “sistemas de necessidades que correspondem aos níveis de estima e autorrealização de Maslow (1970), convêm de fontes diretas de motivação para se trabalhar com eficiência”. Essas necessidades foram chamadas de fatores de motivação ou satisfação que devem ser promovidas pela empresa para manter sua equipe motivada. A habilidade de impetrar tais fatores depende do prazer no trabalho e do envolvimento de cada um. Quanto maior o envolvimento, maior a satisfação com as conquistas do cotidiano (Bergamini, 2005; Tsai *et al.* 2007).

A Teoria dos dois fatores de Herzberg estuda inteiramente a motivação no contexto do trabalhador, buscando identificar quais fatores estão relacionados com a satisfação e a insatisfação no ambiente de trabalho do indivíduo. Nas análises de Herzberg, verificou-se que ao atingir um objetivo motivacional, observa-se a satisfação no indivíduo, mas a situação contrária não causa insatisfação e sim a não satisfação (Herzberg, 1986; Morin, 2001).

A pesquisa de Herzberg incidia em uma coleta de dados por meio de entrevista, e nessa entrevista o autor tentava identificar duas ocasiões diferentes em que o entrevistado havia se sentido excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu trabalho.

Nesse estudo, Herzberg teve como amostra 715 pessoas de várias áreas: cientistas, engenheiros, supervisores, técnicos e montadores, envolvendo a organização como um todo. Através das respostas dos trabalhadores entrevistados, foram identificados resultados diferentes, ou seja, os objetivos motivacionais variavam de acordo com o cargo, bem como o grau de importância a esses objetivos também foram distintos (Herzberg, 1986; Bergamini, 2005; Tadin; Rodrigues & Dalsoquio, 2005).

Os fatores motivacionais e de higiene verificados por Herzberg (1986) foram: políticas administrativas, reconhecimento, competência do supervisor, promoção, responsabilidade,

pagamento, trabalho em si, amizade do supervisor, relação com os iguais, condições de trabalho, crescimento, status e segurança.

O autor tabulou os dados de uma forma que permitisse observar a porcentagem de agrado ou desagradado quanto a esses fatores que podem estar presentes ou ausentes. A fim de comprovar o que foi afirmado, Herzberg (1986) verificou que esses fatores geram um nível alto de satisfação quando estão presentes, mas também não geram insatisfação quando ausentes – são os fatores motivacionais. Portanto, existem fatores que, quando ausentes geram insatisfação, mas sua presença não gera a mesma satisfação – são os fatores higiênicos. Compreende-se então que, Herzberg afirmou que o contrário de satisfação não é necessariamente insatisfação, mas sim, ausência de satisfação ou não satisfação. Do mesmo modo que o contrário de insatisfação não é satisfação, mas sim ausência de insatisfação ou não insatisfação (Herzberg, 1986; Bergamini, 2005).

Observa-se então que os fatores higiênicos não levam necessariamente às pessoas a se sentirem satisfeitas e motivadas no trabalho, mas somente mantém a sua insatisfação em nível mínimo. Não obstante, é importante que a organização tenha uma política administrativa satisfatória, cumpra seus compromissos financeiros com seus funcionários, promova um clima de amizade entre todos, proporcionando adequadas condições de trabalho, inspirando confiança e segurança (Knoop, 1994; Gomes & Quelhas, 2003, p.14; Novaes, 2007).

Em relação aos fatores motivacionais, referem-se ao próprio indivíduo e o seu trabalho. As empresas devem propiciar meios para a realização pessoal, reconhecimento, ofertando promoções, delegando responsabilidades, ou seja, proporcionando um conteúdo de cargo enriquecido e atrelado ao crescimento profissional. Dessa forma, as organizações poderão propiciar altos níveis de motivação em seus funcionários que implicam em comprometimento e melhores resultados (Ting, 1997; Bergamini, 2005, p.22).

Conforme as teorias de Maciel e Sá (2007, p.14), a pesquisa de Herzberg possibilita também a “categorização de pessoas em estilos motivacionais específicos”. Existem pessoas que buscam motivação, ou seja, que procuram a realização, crescimento, responsabilidade, promoção e o reconhecimento merecido, em que a realização da tarefa em si possui um forte significado e que fatores ambientais enfraquecidos não representam dificuldades. No entanto, outras pessoas esperam que o fator ambiental, seja de grande relevância, focalizando a sua atenção para elementos como o pagamento, vantagens adicionais, competência da supervisão, condições de trabalho, segurança, política administrativa e os colegas de trabalho.

Vale ainda ressaltar que, a pesquisa de Herzberg (1986, p.09) apresenta uma consonância com a pesquisa de Maslow (1970) no que se refere à “hierarquia das

necessidades”. Para aclarar esta relação seria efetiva a apresentação da pesquisa de Maslow (1970) nesta subseção. Assim, observa-se que o estado de motivação pode ser diferente de pessoa para pessoa ou de acordo com a situação vivenciada num determinado momento. Em virtude disso, o estado de total satisfação nem sempre é alcançado ou às vezes, apenas por um determinado período.

Quando alguns desejos são satisfeitos outros surgem para substituí-los. Para explicar essa fluidez e inconstância da motivação Maslow (1970, p. 05) formulou a teoria da hierarquia das necessidades. Conforme esse autor, as necessidades são classificadas em: 1) fisiológicas (básicas); 2) de segurança; 3) de associação 4) (sociais); e 6) de autorrealização. No entendimento de Maslow (1970, p.06), as necessidades humanas são organizadas em um sistema de hierarquia em que satisfeitas às necessidades primárias, o ser humano procuraria imediatamente a satisfação das demais necessidades, conforme ilustrado na Figura 1.



Figura 1 - Pirâmide de Maslow
Fonte: Adaptado de Maslow (1970)

Observa-se na Figura 1 que Maslow (1970) expõe respectivamente as necessidades de autorrealização e básicas como similares respectivamente aos fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg (1986). Sabe-se que as políticas e práticas de RH são divergentes em diversas empresas (Lacombe, 2006; Vasconcelos; Mascarenhas & Vasconcelos, 2006) e que

um considerável percentual de RH das organizações brasileiras ainda não parece enfrentar o tema da motivação como estratégico (Tadin; Rodrigues & Dalsoquio, 2005; Tanure; Evans & Cançado, 2010). No entanto, apesar da teoria de Maslow ressaltar a importância da motivação nas organizações como tema estratégico em ARH, Bredan e Oliveira (2009) afirmam que:

O ser humano motivado apresenta maior comprometimento com a organização onde trabalha. Da compreensão dos fatores que determinam o processo de motivação das pessoas depende a eficácia das instituições; do entendimento da dinâmica motivacional que rege seus colaboradores surge a oportunidade de as organizações intervirem – de forma objetiva – no processo de gestão de pessoas, alinhando os desempenhos individuais aos objetivos organizacionais (Bedran & Oliveira, 2009, p.6).

Mediante a teoria exposta, pode-se organizar os resultados da revisão da literatura da seguinte forma:

- A motivação efetiva depende do conteúdo do cargo e da natureza das tarefas;
- O ambiente periférico ao cargo ou extrínseco ao trabalho não motiva e não promove a real satisfação quanto ao trabalho, mas apenas leva a um estado de não insatisfação ou ausência de insatisfação;
- A motivação deve ser estudada levando-se em conta o tipo de empresa e o perfil do funcionário;
- As políticas de ARH das empresas brasileiras não parecem focar a motivação como aspecto-chave no desempenho organizacional em sua totalidade, e por isso, o estudo desse assunto em diferentes organizações, não apenas privadas, implica em valiosa contribuição teórica.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Unidades de Análise, Público Alvo e Amostra

Para atender o objetivo da pesquisa, que é identificar e descrever o grau de importância conferido pelos funcionários aos diversos fatores que influenciam a motivação em uma indústria têxtil no município de Goiânia, realizou-se um estudo descritivo de natureza quantitativa junto aos funcionários de todos os níveis da empresa.

Dessa forma, foi utilizado um questionário estruturado, e foram entrevistados os 75 funcionários de todos os níveis, ou seja, foi realizado um censo, haja vista que, segundo dados da área de Recursos Humanos da empresa, esse total é a quantidade de funcionários. A pesquisa foi aplicada durante o mês de março de 2014 por meio de um questionário como instrumento de coleta de dados.

3.2 Modelo Teórico da pesquisa

Para identificar o nível de satisfação referente às necessidades humanas básicas e a motivação dos funcionários, optou-se por um instrumento validado por (Meliá; Peiró & Calatayud, 1986; Meliá & Peiró, 1998) da Universidade de Valência. Para elaboração desse instrumento, os autores tomaram como base as teorias das necessidades básicas de Maslow (1970) e motivação de Herzberg (1986).

O instrumento foi adaptado e dividido em três seções tais como: primeira seção, caracterização dos respondentes e as seções dois e três são compostas por questões fechadas, que buscam identificar a satisfação e motivação percebidos pelos funcionários, cujas opções de resposta foram estruturadas em uma escala do tipo Likert de sete pontos, 1) muito insatisfeito, 2) insatisfeito, 3) um pouco insatisfeito, 4) um pouco satisfeito, 5) satisfeito, 6) muito satisfeito e 7) totalmente satisfeito.

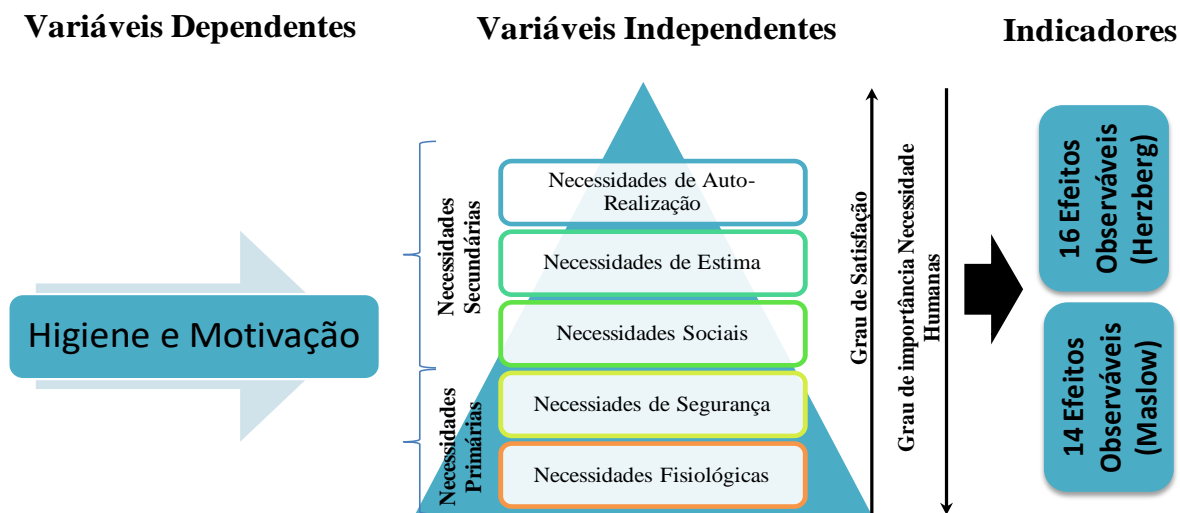


Figura 2: Modelo Teórico da pesquisa
 Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2014)

Considerando o construto ilustrado na Figura 2, relacionando a motivação dos funcionários de uma indústria de *jeans* no município de Goiânia com as variáveis dependentes da teoria dos dois fatores de Herzberg (1986) higiene e motivação, buscou-se identificar os efeitos observáveis junto aos funcionários da empresa foco desse estudo, se há motivação, relativos a cada uma das variáveis independentes admitidas (necessidade de autorrealização, necessidade de estima, necessidades sociais, necessidades de segurança e necessidades fisiológicas).

Percebo que tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho	H	Instalações Físicas	M
---	---	---------------------	---

Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo	Poder usar as instalações
Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões para a criação são ouvidas	Integração da equipe de trabalho
Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo	Oportunidade de crescimento
Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo	Autonomia
Sou chamado a participar das decisões do meu setor	Estabilidade no emprego
Tenho me desenvolvido profissionalmente	Gostar do que faz
O relacionamento entre as pessoas da equipe que faço parte é bom	Salário somado aos benefícios
Considero com o relacionamento com a chefia	Sentir-se desafiado a comprovar eficiência
Concordo com as decisões organizacionais da empresa	Desafio existentes no trabalho
Estou satisfeito com minha remuneração	Relação com os colegas
Meu trabalho me proporciona status	Participação das decisões
Confio que continuarei trabalhando na empresa	Relação com a liderança da equipe
Quanto à questão comunicação, acho adequada a divulgação de informações da empresa	Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que faz
	Ser ouvido

Figura 3: Efeitos observáveis da teoria dos dois fatores

Fonte: elaborado pelos autores com base (Meliá; Peiró & Calatayud,1986; Meliá & Peiró,1998).

Cumprе salientar que, os efeitos observáveis da Figura 3 foram sintetizados em indicadores, utilizando o modelo de (Meliá; Peiró e CALATAYUD,1986; Meliá e Peiró,1998), que apresenta os aspectos fundamentais sobre a teoria dos dois fatores de Herzberg.

3.3 Tratamento dos Dados

Os dados desta pesquisa foram obtidos por meio de uma *survey*, utilizando-se um questionário estruturado, em que os funcionários atribuíram notas variando entre 1 a 7 que indica muito insatisfeito a totalmente satisfeito, a cada uma das questões, contando com a assistência dos pesquisadores. A preferência pela realização do questionário com auxílio dos pesquisadores ocorreu, porque seria possível esclarecer dúvidas dos entrevistados para garantir um maior número de respostas válidas (Churchill Jr & Peter, 2003).

Ao final do levantamento dos dados, os resultados obtidos no questionário proposto foram transformados em planilha eletrônica para posterior exportação ao aplicativo SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), visando uma apuração mais refinada dos dados coletados na pesquisa de campo. A técnica de tratamento e análise dos dados utilizada foi a Análise de *Cluster*.

Esta técnica utilizada serve para classificação de grupos, que neste caso os grupos classificados foram de colaboradores, conforme a teoria dos dois fatores de Herzberg. Esta

técnica também é conhecida como análise de conglomerado, que segundo Hair *et al.* (2009), tem por objetivo agregar objetos com base em características que eles possuem. Para Pestana e Gageiro (2000) a análise de conglomerado busca detectar grupos homogêneos nos dados, podendo os grupos ser constituídos por variáveis ou casos. Para identificar os colaboradores, os mesmos foram representados por números, no total de 75 funcionários.

A análise de conglomerado, por tratar-se de uma técnica multivariada possui premissas subjacentes, que devem ser obedecidas para que os resultados sejam válidos na academia científica. Segundo Hair *et al.* (2009) as premissas subjacentes são:

- Variáveis métricas;
- Variáveis padronizadas;
- Ausência de observações atípicas;
- Ausência de Multicolinearidade;
- Adequação do método com base no número de casos estudados.

Considerando os indicadores já mencionados, a presente pesquisa procura identificar e classificar diferentes grupos e seu nível de satisfação. Este procedimento se faz necessário por acreditar-se que, numa organização existem diferentes níveis de satisfação entre os colaboradores gerando possíveis erros de diagnósticos, podendo de forma direta ou indireta, influenciar nas políticas internas que venham ser desenvolvidas com vistas à melhoria do ambiente de trabalho, aliada ao crescimento da produtividade dos colaboradores. Assim, segue a seguinte hipótese:

H1: Por meio da teoria de Herzberg (1986) há diferentes grupos com níveis de satisfação e motivação diferenciados nas organizações?

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A presente pesquisa teve como objetivo identificar e descrever o grau de importância conferido pelos funcionários aos diversos fatores que influenciam a motivação. Nesta seção serão analisados os fatores motivacionais e higiênicos envolvendo a amostra dos 75 funcionários da empresa foco desse estudo. Os dados primeiramente apresentados são as

premissas da análise de conglomerados, e posteriormente comentados à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1986) e do referencial teórico abordado nas seções anteriores.

4.1 Análise das Premissas da Análise de Conglomerado

4.1.1 Variáveis Métricas

A elaboração do instrumento de pesquisa foi estruturada sob uma escala métrica que varia de 1 a 7 de característica intervalar. Segundo Hair *et al.* (2009, p.25) os “dados métricos são utilizados quando indivíduos diferem em quantia ou grau em relação a um atributo particular”. O autor complementa afirmando que “variáveis metricamente medidas refletem quantidade ou grau relativo e são apropriadas para atributos envolvendo quantia ou magnitude” tais como o nível de satisfação ou comprometimento de um colaborador. O Quadro 1 demonstra o uso da escala métrica em uma das questões utilizadas na pesquisa.

AFIRMATIVAS	1 – Muito Insatisfeito	2 – Insatisfeito	3 – Um pouco Insatisfeito	4 – Um pouco Satisfeitos	5 – Satisfeito	6 – Muito Satisfeito	7 – Totalmente Satisfeito
Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo							

Quadro 1: Questão aplicada na pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2015)

4.1.2 Variáveis padronizadas

O uso de variáveis padronizadas segundo Corrar *et al.* (2009) evita “inconsistências entre as soluções quando a escala das variáveis é alterada”. Para Hair *et al.* (2009) “a forma mais comum de padronização é a conversão de cada variável em escores padrão (escores Z), obtidos pela subtração da média e desvio padrão para cada variável utilizada”. O Quadro 2 demonstra a fórmula utilizada para a padronização das variáveis.

$$Zscores(x) = \frac{x - \bar{x}}{s}$$

Quadro 2: Fórmula da padronização das variáveis

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2015)

4.1.3 Observações Atípicas

A existência de observações atípicas (*outliers*) entre as variáveis estudadas evitam observações que, segundo Corrar *et al.* (2009, p.332), podem ser chamadas de “verdadeiras anomalias e que não são representativas, obtidas de uma má amostragem de certa população, levando a uma má representação dos grupos”. Entretanto, Corrar *et al.* (2009, p.353) menciona que quando “o grupo pesquisado é composto por um único indivíduo ou um grupo de pequeno tamanho” cabe ao pesquisador decidir se as observações representam um componente estrutural válido na amostra ou se ele deve ser excluído.

O mecanismo utilizado para a detecção das observações atípicas denomina-se diagrama de caixa, por meio dele é possível observar-se e analisar se os valores detectados são ou não representativos para a amostra utilizada. A Figura 4 demonstra o diagrama de caixa das variáveis sobre os fatores motivacionais analisados nesta pesquisa.

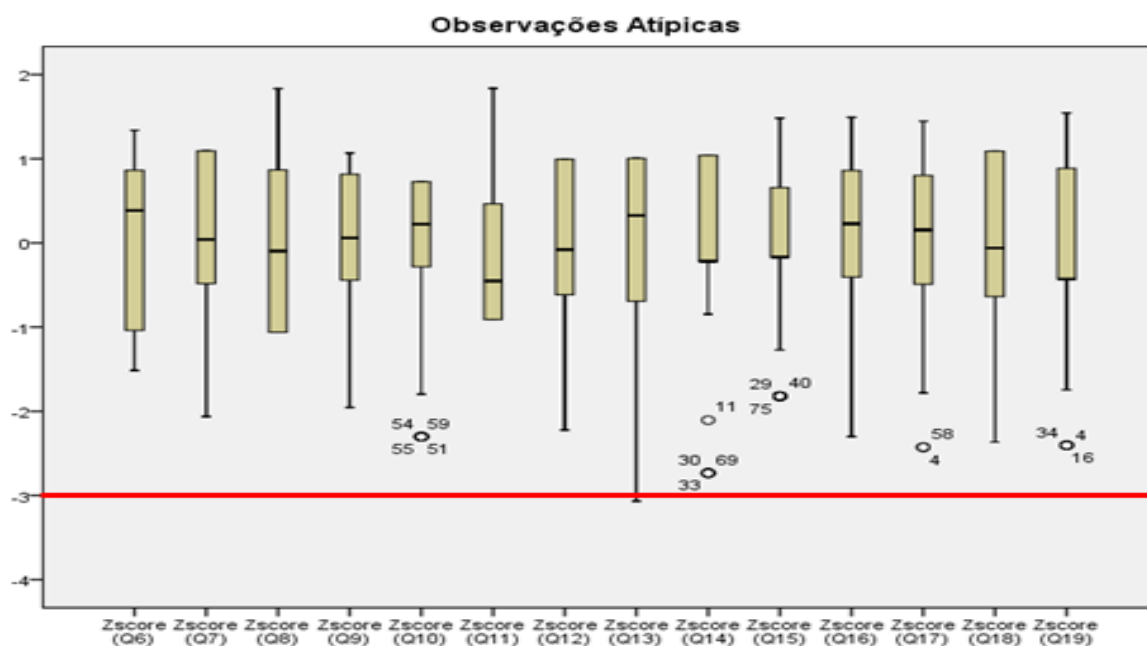


Figura 4: Observações Atípicas Variáveis
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2015)

Observando-se a Figura 4 a existência de dados atípicos nas variáveis Q10, Q14, Q15, Q17 e Q19, pode-se observar também que a diferença absoluta entre estes dados e os demais são inferiores a 3. Segundo Corrar *et al.* (2009, p.333) considera-se como sendo observações atípicas cujo os valores absolutos sejam maiores que 3, e como todos os valores que compõe a presente pesquisa estão abaixo do estipulado por Corrar *et al.* (2009) serão considerados todos os valores para análise.

4.1.4 Ausência de Multicolinearidade

Os efeitos da multicolinearidade na análise de conglomerados possui efeito diferente se comparado com outras técnicas multivariada. Segundo Corrar *et al.* (2009, p.343) a multicolinearidade, na análise de conglomerados, age sobre a ponderação tornando-as mais pesadas.

Uma das formas de medir-se a multicolinearidade entre as variáveis estudadas é fazer por meio da análise de suas correlações, mais conhecida por correlação de Pearson, cujo principal propósito, é a busca de padrões ao invés de medidas de distância. Considera-se um nível alto de multicolinearidade as correlações superiores a 70%, e caso os valores sejam constatados, a alternativa seria a exclusão desta variável (Hair *et al.* 2009).

Var	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19
Q6	1													
Q7	,196	1												
Q8	,521**	,313**	1											
Q9	,345**	,280*	,551**	1										
Q10	,166	,529**	,005	-,082	1									
Q11	,471**	,208	,598**	,517**	-,083	1								
Q12	,327**	,343**	,454**	,497**	,010	,545**	1							
Q13	,160	,078	,240*	,248*	-,073	,258*	,213	1						
Q14	,211	,322**	,417**	,664**	-,080	,414**	,479**	,401**	1					
Q15	,056	,262*	,450**	,468**	,087	,345**	,422**	,238*	,281*	1				
Q16	,203	,062	,158	-,035	,082	,092	,000	-,098	-,084	,175	1			
Q17	,184	,071	,108	,127	,075	,287*	,082	-,116	,034	,147	,449**	1		
Q18	,057	,039	,125	,251*	,037	,132	,079	-,033	,040	,200	,078	,326**	1	
Q19	,147	,046	,464**	,514**	-,195	,300**	,457**	-,033	,229*	,401**	,245*	,377**	,193	1

Quadro 3: Coeficiente de Correlação de Pearson.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2015)

Levando-se em consideração a existência de dezenove variáveis, sendo quatorze representativas, constatou-se a inexistência de correlação entre as mesmas. O Quadro 3 apresenta a correlação entre as variáveis estudadas.

4.1.5 Adequação do Método com Base no Número Casos Estudados.

A aplicação da pesquisa ocorreu com 75 colaboradores. De acordo com Pestana e Gageiro (2000) e Maroco (2003), a técnica recomendada para este estudo é a hierárquica por

considerarem a mais eficaz para amostragens inferiores a 250 casos. A formação dos grupos ocorreu por meio do método “*Ward Linkage*” indicado por Hair *et al.* (2009), como sendo a ideal para a obtenção de grupos com quantidades de casos semelhantes.

Outro indicador que valida o uso da técnica hierárquica, é o coeficiente de correlação cofenética (R_{cof}). Este indicador de natureza quantitativa, segundo Corrar *et al.* (2009, p.353) resulta da “correlação entre os correspondentes elementos da matriz de dissimilaridade original (F) e a matriz produzida por uma classificação hierárquica (C), matriz cofenética. O resultado do coeficiente de correlação cofenética mostra-se aceitável quando o valor encontrado estiver mais próximo de 1, para Corrar *et al.* (2009) 0,8 é considerado satisfatório. Dessa forma, abaixo no Quadro 4 encontra-se os dados estatísticos, apresentados para a determinação do coeficiente de correlação cofenética.

Dados	Matriz F	Matriz C
Média	5,11	28,00
Variância	1,90	199,92
Desvio Padrão	1,38	14,14
Covariância (FC)	$C\hat{o}v = \frac{1}{n-1} \left[\sum x.y - \frac{\sum x \cdot \sum y}{n} \right]$	19,06
Coeficiente de correlação cofenética (R_{cof})	$R_{cof} = \frac{Cov(F, C)}{\sqrt{\tilde{V}(F) \cdot \tilde{V}(C)}}$	0,97

Quadro 4: Dados estatísticos matrizes de dissimilaridade da motivação
 Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2015)

Com base nas informações apresentadas no Quadro 4, o coeficiente de correlação cofenética é igual a 0,97, este dado afirma que o modelo de agrupamento proposto para o presente estudo é válido e confiável, como também as premissas apresentadas nessa seção.

Dados	Matriz F	Matriz C
Média	4,49	22,00
Variância	1,84	161,50
Desvio Padrão	1,36	12,71
Covariância (FC)	$C\hat{o}v = \frac{1}{n-1} \left[\sum x.y - \frac{\sum x \cdot \sum y}{n} \right]$	15,38
Coeficiente de correlação cofenética (R_{cof})	$R_{cof} = \frac{Cov(F, C)}{\sqrt{\tilde{V}(F) \cdot \tilde{V}(C)}}$	0,89

Quadro 5: Dados estatísticos matrizes de dissimilaridade satisfação
 Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2015)

Em relação à satisfação, o Quadro 5 demonstra o coeficiente de correlação cofenética, neste caso, o valor desse coeficiente foi igual a 0,89, este dado afirma também que o modelo de agrupamento proposto para o presente estudo é válido e confiável.

4.2 Tipos de Conglomerados Motivacionais e Satisfação

4.2.1 Grupos Motivacionais

Por meio da análise de *cluster* ou conglomerado Segundo Corrar *et al.* (2009, p.370) a escolha do grupamento ocorre quando o coeficiente de distância apresenta súbita mudança, quando isso ocorre, o autor afirma que o pesquisador deve selecionar o último coeficiente antes da súbita mudança, apontando desta forma o número ideal de grupos.

Com base nas orientações de Corrar *et al.* (2009), observou-se que a alteração súbita ocorreu na interação de número 73, cujo coeficiente de distância salta de 732,463 para 819,148, apontado a interação de número 72 como sendo ideal, cujo coeficiente de distância corresponde a 732,463, desta forma conclui-se que 3 é o número ideal de grupos motivados.

GRUPO 01																	
1	2	3	4	5	6	9	15	16	19	20	23	24	27	29	30	31	35
36	38	39	41	42	43	44	45	48	49	51	52	53	56	66	70	71	75
GRUPO 02																	
7	8	12	17	21	25	28	32	37	46	47	50						
54	55	57	59	61	62	63	64	65	68	73							
GRUPO 03																	
10	11	13	14	18	22	26	33										
34	40	58	60	67	69	72	74										

Quadro 6: Formação dos Grupos Motivacionais
 Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2015)

Com base nas informações apresentadas no Quadro 6, os três grupos motivacionais são formados por estes funcionários. Conforme a formação de grupos, por meio do método “*Ward Linkage*” indicado por Hair *et al.* (2009), esses funcionários que formam os grupos motivacionais são os que apresentam maior semelhanças entre os membros de cada grupo.

4.2.2 Grupos de Satisfação

Seguindo a mesma linha de raciocínio dos grupos motivacionais, com base nas orientações de Corrar *et al.* (2009), em relação aos grupos de satisfação, observou-se que a

alteração súbita ocorreu na interação de número 72, cujo coeficiente de distância salta de 535,907 para 604,886, apontado a interação de número 71 como sendo ideal. Desta forma, conclui-se que 4 é o número ideal de grupos para a formação dos grupos de satisfação, conforme demonstra Quadro 7.

GRUPO 01											
1	7	12	15	17	21	25	26	28	36	38	42
44	46	47	50	53	54	61	63	64	67	75	
GRUPO 02											
2	3	8	10	11	14	16	19	22	27		
29	30	33	34	51	55	57	65	68	71		
GRUPO 03											
4	20	23	24	31	32	37	39	41	52		
	56	57	58	69	60	66	70	72			
GRUPO 04											
	5	6	9	13	35	40					
	43	45	48	49	73	74					

Quadro 7: Formação dos Grupos de Satisfação

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2015)

A forma dos grupos de satisfação, também são formados por meio do método “*Ward Linkage*” indicado por Hair *et al.* (2009), esses funcionários que formam os grupos satisfação são os que apresentam maior semelhanças entre os membros de cada grupo.

4.3 Análises das Diferenças entrem Grupos Motivacionais e Satisfação

A identificação da existência de grupos que possuem apelos motivacionais e de satisfação diferenciados apontados pela análise de *cluster* ou conglomerados, são comprovados por meio do teste estatístico não paramétrico denominado Teste de *Kruskal-Wallis*, cujo objetivo é a verificação de igualdades entre as médias e entre os grupos identificados. Segundo Corrar *et al.* (2009), este teste “deve ser empregado em análise do fato K ($K > 2$), amostras independentes devem ser originárias ou não de populações com médias iguais”, configurando-o como o teste ideal para identificar a solidez dos grupos motivacionais e satisfação encontrada nesta pesquisa, configurando-o como sendo um teste de hipóteses.

4.3.1 Teste de hipótese Grupos Motivacionais

Hipótese 1 – Os Grupos Motivacionais apresentam médias iguais, representando a inexistência de diferenças entre os grupos?

H_0 – Não existe diferença entre as médias dos grupos.

H_1 – Existe diferença entre as médias dos grupos.

Foram selecionadas seis variáveis para execução do teste de igualdade das médias, conforme apresentado pelo Quadro 8.

	Q6	Q8	Q9	Q12	Q13	Q17
Chi-Square	18,944	20,072	17,838	10,402	16,853	8,624
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,006	,000	,013

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ward Method

Quadro 8: Resultado teste de igualdade (Kruskall Wallis) entre médias de grupos

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2015)

O Quadro 8 apresenta em destaque a significância encontrada para cada variável utilizada no teste, pode-se observar que os valores encontrados para cada variável foram inferiores a 0,05 (sig. < 0,05), comprovando a rejeição de H_0 , existência de igualdade entre os grupos, e o aceite de H_1 , existência de diferenças entre os grupos. Confirmando os resultados apresentados pela análise de *cluster* ou conglomerado utilizado para identificação da existência de três grupos na organização pesquisada com níveis de motivação diferenciados.

4.3.2 Teste de hipótese Grupos de Satisfação

Hipótese 2 – Os Grupos de Satisfação apresentam médias iguais, representando a inexistência de diferenças entre os grupos?

H_0 – Não existe diferença entre as médias dos grupos.

H_1 – Existe diferença entre as médias dos grupos.

Foram selecionadas seis variáveis para execução do teste de igualdade das médias, conforme apresentado pelo Quadro 9.

	Q2	Q5	Q9	Q13	Q14	Q15
Chi-Square	9,389	34,906	13,094	50,270	19,319	37,065
df	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,025	,000	,004	,000	,000	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ward Method

Quadro 9: Resultado teste de igualdade (Kruskall Wallis) entre médias de grupos

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2015)

O Quadro 9 apresenta em destaque a significância encontrada para cada variável utilizada no teste. Pode-se observar que, os valores encontrados para cada variável foram inferiores a 0,05 (sig. < 0,05), comprovando a rejeição de H_0 , existência de igualdade entre os grupos, e o aceite de H_1 , existência de diferenças entre os grupos. Confirmando os resultados apresentados pela análise de *cluster* ou conglomerado utilizado para identificação da existência de quatro grupos na organização pesquisada com níveis de satisfação diferenciado.

CONCLUSÕES

O escopo geral dessa pesquisa foi identificar e descrever o grau de importância conferido pelos funcionários aos diversos fatores que influenciam a motivação. Já os objetivos específicos foram identificar os fatores relacionados à satisfação no trabalho por parte dos funcionários e contribuir teoricamente para a área temática da gestão de pessoas a partir da identificação dos fatores intrínsecos e extrínsecos que mais influenciam o processo motivacional com base na análise dos funcionários de uma indústria têxtil.

Os resultados deixam claro no que se refere ao nível de satisfação observado tanto no conjunto das necessidades humanas básicas quanto ao conjunto dos fatores higiênicos e motivadores, pois sugerem que a empresa está sendo administrada de uma forma inadequada quanto aos aspectos relacionados com a satisfação e a motivação dos seus funcionários.

O nível de satisfação identificado permite julgar que o desempenho dos funcionários está sendo afetado de forma negativa, dessa forma, a eficiência e a eficácia da empresa poderiam estar bem acima do atual patamar, caso as práticas de gestão, embora engessadas pela burocracia organizacional, concedessem maior importância ao fator humano e aos aspectos que implicam na sua satisfação e motivação. Confirmando assim as Hipóteses dessa pesquisa, que existe diferença entre as médias dos grupos motivacionais e de satisfação.

Esses resultados corroboram com a teoria abordada, onde o processo motivacional do indivíduo se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais

distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas. Diante disso, supõe-se que todo comportamento humano pressupõe um estímulo, que pode levar a fazer algo com prazer ou não, e esse comportamento é causado por alguma coisa que o motiva (Volpato & Cimbalista, 2002; Nars; Ferreira & Fischer, 2013; Vieira; Rohden & Gavronsk, 2014).

Mesmo que seja adotada a teoria da motivação-higiene, ou quer se fundamente a observação na teoria maslowiana, compreende-se, conforme a teoria da motivação-higiene, o desempenho como dependente da motivação para o trabalho ou, de acordo com a teoria maslowiana, como dependente da propensão para manifestar comportamentos positivos (esforço, dedicação, comprometimento). Assim, os resultados levam a concluir que a motivação dos funcionários dessa empresa se encontra significativamente abaixo de um nível que se poderia considerar como ótimo.

Compreende-se então que, esses resultados apontam a necessidade de uma mudança na forma de administrar a empresa, de modo que a satisfação e a motivação dos funcionários passe a ser privilegiada e, conseqüentemente, o desempenho destes venha a ser otimizado e a eficiência e eficácia organizacionais sejam aumentadas.

Para que tal mudança ocorra nessa organização e possa ser empreendida de forma segura e eficaz, é necessário que seja implantado um setor específico de Recursos Humanos (RH) na empresa. Uma vez que a pesquisa aqui relatada identificou que há somente departamento de pessoal, que atua como setor de RH, ou seja, somente atua nas categorias funcionais e burocráticas. Essa mudança poderá obter um resultado mais amplo e, por conseguinte, mais adequado para a melhoria da gestão de RH.

Como limitação dessa pesquisa, pode-se apontar o estudo realizado somente em uma empresa. Assim, como sugestão para pesquisas futuras, indica-se o aprofundamento desse estudo em outras indústrias e possivelmente a comparação de políticas e práticas de RH entre essas empresas.

REFERÊNCIAS

Bergamini, C. W & Coda, R. (org). (1997). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2 ed. São Paulo: Atlas.

Bergamini, C. W. (2005). *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. 4 ed. São Paulo: Atlas.

Bedran, P. E & Oliveira, J. L. C. (2009). Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. In: *Anais do V Congresso Nacional de Excelência em Gestão - Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade*. Niterói, RJ.

Bertelli, S. B. (2004). *Gestão de pessoas em administração hospitalar*. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark.

Corrar, L.J.; Paulo, E & Dias Filho, J. M. (2009). *Análise Multivariada*. 1ed. Editora Atlas 2007, reimpressão São Paulo.

Churchill JR, G. A & Peter, J. P. (2003). *Marketing: criando valor para o cliente*. 2.ed. São Paulo: Saraiva.

Freitas, N. G & Rodrigues, M. G. (2009). Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional. In: *Anais do VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT*. Resende-RJ.

Gomes, A. A. P & Quelhas, O. L. G. (2003). Motivação Dos Recursos Humanos No Serviço Público: Um Estudo de Caso sob Dois Ângulos Teóricos. *Revista eletrônica de Administração* (35 ed vol. 9 n. 5), 202-220.

Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. Black, W. C & Babin, B. J. (2009). *Análise multivariada de dados*. (6 ed). Porto Alegre: Bookman.

Herzberg, F. (1986). One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review-Business Classics*, p.13-22.

Karsaklian, E. (1999). *Comportamento do consumidor* / Elaine Karsaklian. São Paulo: Atlas.

Knoop, R. (1994). Work values and job satisfaction. *The Journal of Psychology*, Provincetown, (v. 128, n. 6), 683-690.

Lacombe, B. M. B. (2006). Políticas e Práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. In: *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA.

Maciel, S. E. V. & Sá, M. A. D. (2007). Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. In: *Studia Diversa*, CCAE-UFPB, (vol. 1, n. 1), 62-86.

Maroco, J. (2003). *Análise Estatística com a utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Silabo.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

Mata, D. M & Coltre, S. M. (2007). Motivação nas organizações, um assunto ainda muito mal compreendido. In: *QUALIT@S Revista Eletrônica*. ISSN 1677-4280. v. 6, n. 1, 2007. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/103/72>>. Acesso em Abr/2014.

Meliá, J. L. & Peiró, J. M. (1998). *Cuestionario de satisfacción laboral S4/82*. Universitat de València: [Valência, Espanha]. Disponível em: <http://www.uv.es/~melialj/Research/Cuest_Satisf/S04_82.PDF>. Acesso em: Mar/ 2014.

Meliá, J. L.; Peiró, J. M. & Calatayud, C. El. (1986). Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales: Estudios factoriales, fiabilidad y validez. (Presentación del Cuestionario S4/82). *Rev. de Filosofía, Psicología y Ciencias de la Educación*, [S.l.], (v. 11, n. 3-4), 43-78.

Morales, M. (2002). *Princípios da administração de recursos humanos: aplicados em cursos técnicos e de qualificação profissional*. São Paulo: Texto Novo.

Moretti, S. L. A.; Zucco, F. D & Silva, D. (2013). Motivação para viajar, fontes de informação e qualidade percebida do serviço: um estudo com turistas da Oktoberfest, em Munique (RFA) e Blumenau (BR). *Caderno Virtual de Turismo*. Rio de Janeiro, (v. 13, n. 3), 409-424.

Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, (v. 41, n. 3), 8-19.

Nars, F. C. F.; Ferreira, M. A. A & Fischer, A. L. (2013). A motivação do homem para o trabalho: um estudo sobre o impacto da crise econômica mundial, *Revista Adm. UFSM, Santa Maria*, (v. 6, n. 2), 333-352.

Novaes, M. V. A. (2007). Importância da motivação para o sucesso das equipes no contexto organizacional. In: *Revista Eletrônica de Psicologia*, (ano I, n. 1), 15-32.

Pestana, M. H & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de Dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS*. 2. ed. Lisboa: Editora Silabo.

Ramos, J. P. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. In: *Psicol. USP*, ISSN 1678-5177, São Paulo, (vol. 1 n.2), 65-81.

Tadin, A. P.; Rodrigues, J. A. E & Dalsoquio, P. (2005). O conceito de motivação na teoria das Relações Humanas. In: *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, (v. 2, n. 1), 40-47.

Tamayo, A & Paschoal, T. A. (2003). Relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. In: *Revista de Administração Contemporânea -RAC*, (v. 7, n. 4), 33-54.

Tanure, B. (2006). *Pesquisa com dirigentes de empresas brasileiras* (Relatório de Pesquisa), Belo Horizonte, MG, Fundação Dom Cabral.

Tanure, B.; Evans, P. & Cançado V.L. (2010). As Quatro Faces do RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. *RAC*, Curitiba, (v.14, art.2), 594-614.

Tsai, P.; Yen, Y; Huang, L & Huang, I. (2007). A study on motivating employees' learning commitment in the pos-downsizing era: Job satisfaction perspective. *Journal of World Business*, (v.42) 157-169.

Ting, Y. (1997). Determinants of job satisfaction of federal government employees. *Public Personnel Management*, Alexandria, (v. 26, n. 3), 313-334.

Vasconcelos, I. F.G; Mascarenhas, A.O & Vasconcelos, F.C. (2006) Gestão do paradoxo passados versus futuro: uma visão transformacional da gestão de pessoas. *RAE-eletrônica*, (v. 5, n. 1). Disponível em:<http://www.fgvsp.br/institucional/biblioteca/pe/raeeletronica/SP000402862> pdf. Acesso em Mar/2014.

Vieira, J. C. S. F.; Rohden, S. F & Gavronsk, I. (2014). Multinacionais no Brasil: uma visão dinâmica da motivação na decisão de offshore, *Revista de Administração da UNIMEP*, (v.12, n.1), 49-73.

Volpato, M & Cimbalista, S. (2002). O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. In: *FAE*, Curitiba, (v. 5, n. 3), 75-86. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/.../oprocessodemotivacao.pdf>>. Acesso em Abr/2014.