

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Alejandro Silva Jurie

**PERCEPÇÃO DA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL DE TÉCNICOS DA
ÁREA AMBIENTAL**

Porto Alegre

2010

Alejandro Silva Jurie

**PERCEPÇÃO DA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL DE TÉCNICOS DA ÁREA
AMBIENTAL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Professor Orientador: Luis Felipe Nascimento

Tutora Orientadora: Paola Schmitt Figueiró

Porto Alegre

2010

Alejandro Silva Jurie

**PERCEPÇÃO DA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL DE TÉCNICOS DA ÁREA
AMBIENTAL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em XX de (colocar mês) de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Professor Luis Felipe Nascimento

Professora Marcia Barcelos

Tutora Paola Schmitt Figueiró

Dedico este trabalho a todos os colegas que, assim
como eu, persistiram e se esforçaram
para chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Desejo agradecer, primeiramente, aos meus familiares pelo apoio e suporte durante esta jornada.

À tutora Paola Schmitt e ao professor orientador Luis Felipe Nascimento, pelo esforço e pelas horas a mim dedicadas; por terem aturado meus questionamentos e minhas dúvidas; por sua importância neste momento.

Ao Banco do Brasil, UFRGS, e aos professores que se esforçaram na construção deste curso.

Desejo agradecer especialmente a minha namorada Carolina, ao meu irmão Pablo, e aos demais colegas do pólo Lajeado por terem sido não apenas colegas, mas, sim, amigos e parceiros, que durante o curso buscaram incentivar e nunca desistir para podermos alcançar o objetivo em comum.

Ao professor doutorando Paulo Alberto Klafke pelas dicas e pelo suporte técnico durante a elaboração desta pesquisa.

Meu agradecimento final, mas não menos importante, vai para o coordenador do pólo Lajeado, Nilson Varella Rübenich, que nos guiou de forma memorável durante todo o período do curso e sempre foi solícito quando dele precisávamos.

“Meio ambiente não é apenas o espaço onde os seres vivos existem ou podem existir, mas a própria condição para a existência de vida na Terra.”

Barbieri

RESUMO

Como nos últimos tempos se tem falado muito sobre sustentabilidade, e a sociedade tem cobrado medidas efetivas dentro deste conceito por parte das organizações, o que se buscou, e se teve como tema neste trabalho, foi avaliar como estão se sentindo os profissionais que atuam nesta área no que tange a satisfação e motivação profissional. Para tanto, buscou-se fazer um comparativo entre a área de Gestão Ambiental e mais quatro áreas distintas dentro da Organização Z, a fim de verificar a existência de diferenças no que tange a satisfação profissional. Como instrumento para atingir o objetivo proposto foi utilizado um questionário com questões abertas e fechadas. A amostragem foi de vinte pessoas, ambas com nível superior completo, e as entrevistas se deram durante o mês de outubro do corrente ano. Os dados coletados a partir das questões fechadas foram analisados tendo por base a Teoria dos Dois Fatores proposta por Herzberg, que tem como pressuposto a divisão em duas categorias (fatores motivadores e higiênicos) os fatores que podem influenciar os profissionais. As questões abertas tiveram sua análise feita com base na literatura contida no quadro teórico desta pesquisa e na percepção do pesquisador. Os resultados encontrados apontam que os profissionais da área de Gestão Ambiental demonstram satisfação com as funções que exercem e possuem a média mais alta, entre as cinco áreas, nos fatores motivadores. Ainda, os resultados apontam que além de satisfeitos, os profissionais se demonstram identificados com suas atribuições, e atribuem a estas os principais pontos geradores de sua satisfação e motivação profissional.

Palavras-chave: Gestão Ambiental. Satisfação. Motivação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	- Teoria dos Dois Fatores e aspectos pesquisados.....	28
Quadro 2	- Aspecto pesquisado: Importância para a empresa.....	29
Quadro 3	- Aspecto pesquisado: Importância para a sociedade.....	29
Quadro 4	- Aspecto pesquisado: Possibilidades de crescimento.....	30
Quadro 5	- Aspecto pesquisado: Reconhecimento dos colegas.....	30
Quadro 6	- Aspecto pesquisado: Reconhecimento da chefia.....	30
Quadro 7	- Aspecto pesquisado: Reconhecimento da sociedade.....	30
Quadro 8	- Aspecto pesquisado: Aproveitamento das minhas capacidades.....	31
Quadro 9	- Aspecto pesquisado: Satisfação.....	31
Gráfico 1	- Média dos fatores motivacionais.....	31
Quadro 10	- Principais pontos geradores de satisfação e insatisfação encontrados entre os fatores motivacionais.....	33
Quadro 11	- Aspecto pesquisado: Ambiente de trabalho.....	34
Quadro 12	- Aspecto pesquisado: Relações com colegas.....	35
Quadro 13	- Aspecto pesquisado: Relações com chefia.....	35
Quadro 14	- Aspecto pesquisado: Remuneração.....	35
Gráfico 2	- Média dos Fatores Higiênicos.....	36
Quadro 15	- Principais pontos geradores de satisfação e insatisfação encontrados entre os fatores higiênicos.....	37
Quadro 16	- Questão aberta N.º1 e aspectos mais citados.....	38
Quadro 17	- Questão aberta N.º2 e aspectos mais citados para mudança.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Pontos geradores de satisfação e pontos de melhoria da satisfação.....	40
-----------------	---	-----------

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	10
1	GESTÃO AMBIENTAL.....	13
1.1	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	14
1.2	SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL.....	16
1.2.1	ISO 14000.....	16
1.3	O FATOR HUMANO.....	18
1.3.1	Experiência de <i>Hawthorne</i>.....	19
1.3.2	A hierarquia das necessidades.....	20
1.3.3	Teoria dos dois fatores.....	21
1.3.4	Teoria da instrumentalidade.....	22
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
2.1	MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	24
2.2	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	25
2.3	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	26
2.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	26
3	RESULTADOS.....	28
3.1	FATORES MOTIVADORES.....	29
3.2	FATORES HIGIÊNICOS.....	34
3.3	A PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS.....	38
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
	APÊNDICES.....	47

INTRODUÇÃO

A partir da segunda metade do século XVIII a sociedade passou por uma etapa conhecida como Revolução Industrial. Esta revolução foi de suma importância como incentivo à criação de tecnologias e para o surgimento e aprimoramento de técnicas de gerência e administração das organizações que estavam sendo criadas. Junto a estas inovações surgiu a produção em escala, que antes era praticamente inexistente. Este tipo de produção buscou atender uma crescente demanda por bens de consumo, que se construía à medida que as cidades iam se industrializando e concentrando um interminável número de pessoas que viam nesta emergente condição uma chance de sustento e enriquecimento.

Passados mais de 200 anos de exploração dos recursos naturais do planeta, as áreas sociais e ambientais se tornaram críticas, bem como uma iminente escassez de determinadas matérias primas. Assim, alguns administradores começaram a esboçar os primeiros pensamentos acerca da sustentabilidade da organização e dos impactos que esta pode causar no ambiente externo a ela. Foi então que começaram a surgir os primeiros movimentos ambientalistas pelo mundo.

Registros apontam que da década de 60 até a década de 90 foram iniciados e implementados os primeiros discursos voltados especificamente para a área ambiental. Na década 70, foi estipulada a regulamentação e o controle ambiental após a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente. Na década de 80, um dos pontos principais foi o Protocolo de Montreal, em 1987, que baniu o uso dos CFCs, gases nocivos à camada de ozônio, até então usados de forma indiscriminada pelas indústrias. Já na década de 90, tem-se o ápice das questões ambientais, no ano de 1992, com a realização da RIO 92, onde, após muitas discussões e troca de ideias, surgiu o Protocolo de Quioto, implantado em 1998 o qual, de forma geral, engloba todos os discursos anteriores e prevê a redução na emissão dos gases que provocam efeito estufa, principalmente nos países industrializados.

Como se pode ver, a busca pelo tema responsabilidade ambiental está intrínseca a uma contínua preocupação que nós, futuros administradores, precisamos ter em nossas diretrizes como forma de continuação e sustentabilidade das organizações. Além disto, esta busca pode ser encarada como algo maior, como a construção de uma sociedade onde as pessoas, estando ou não envolvidas diretamente com a organização, sintam-se responsáveis por seu modo de vida, e tenham consciência que estão vivendo de forma que as gerações futuras também possam desfrutar daquilo que hoje elas desfrutam.

O fato de muitas empresas nos dias atuais estarem mudando seu modo de gestão empresarial e implantando a gestão ambiental, traz à tona dois importantes pontos a serem pesquisados, a satisfação dos colaboradores em relação aos métodos de gestão adotados pela organização e qual a visão destes em relação à satisfação que sentem ao atuar neste modelo de gestão ambiental. Além disso, atualmente percebe-se que os colaboradores estão cada vez mais em sintonia com suas funções dentro da organização e que muitos passam até mais tempo envolvidos com o trabalho do que com a própria família.

Partindo deste contexto, o que este trabalho propõe é uma pesquisa ligada à área de gestão ambiental, visando assim, a uma análise de como se sentem os colaboradores que atuam nesta, em relação a sua satisfação profissional. Com este intuito, é proposto um paralelo com outras áreas da organização para averiguar se o fato de trabalhar na construção e implementação dos meios de sustentabilidade organizacional gera mais satisfação do que realizar tarefas ligadas a outras funções.

Neste âmbito, o tema satisfação profissional emerge trazendo consigo a questão de pesquisa deste trabalho:

“Quais as principais diferenças, no que se refere à motivação e satisfação profissional, entre os colaboradores da área de gestão ambiental e os de outras áreas da organização?”

A fim de responder esta questão, o objetivo geral deste trabalho é o de realizar um comparativo entre áreas da organização para identificar possíveis diferenças entre os colaboradores da área de gestão ambiental em relação às outras áreas da organização, no que tange a motivações e satisfação profissional.

Para atingir o objetivo geral deste trabalho são propostos os seguintes objetivos específicos: identificar se há satisfação profissional dos colaboradores em relação ao seu trabalho; identificar os possíveis motivos que geram a satisfação ou a insatisfação dos colaboradores; e propor um quadro com os principais pontos geradores de satisfação e insatisfação encontrados.

Em algumas organizações, a especialização e segmentação de áreas tornaram as relações dos colaboradores mais dirigidas e contidas a sua área específica de atuação, muitas vezes dificultando a relação com outras áreas. Assim, surgem indagações como: Que aspectos afetam uma área específica e não afetam outras, principalmente em relação à satisfação profissional dos colaboradores? A área de atuação do colaborador pode influenciar de alguma forma nas relações colaborador/colaborador e colaborador/tarefa?

Devido a estes motivos torna-se de grande importância um estudo que auxilie na busca pela melhoria destas relações, independentemente da área de atuação. Portanto, neste contexto e como forma de aproveitar a oportunidade que se apresenta, este trabalho teve por intuito coletar e relacionar dados referentes à satisfação profissional dos colaboradores das diferentes áreas da organização, comparando-os com os dados levantados junto aos colaboradores envolvidos diretamente com a área de gestão ambiental, podendo servir de base para que se possa fazer posteriormente um estudo mais aprofundado em cada área, objetivando-se a criação de um modelo de incentivo ao relacionamento entre os colaboradores e até mesmo entre áreas, ressaltando os pontos fortes e melhorando os pontos fracos apurados na pesquisa.

O trabalho é dividido em cinco seções: a primeira consiste na introdução; a segunda abordará a revisão bibliográfica, desenvolvendo uma construção dos principais temas que nortearam o trabalho; na seção três será apresentada a metodologia e os dados levantados serão analisados na seção quatro. Feito isso, parte-se para as conclusões na seção cinco, onde serão feitos comentários sobre o que se alcançou no estudo, as dificuldades apresentadas e possíveis ideias para futuras pesquisas.

1. GESTÃO AMBIENTAL

A partir da especialização da administração em áreas funcionais, nos primórdios da teoria administrativa novos segmentos foram sendo agregados à medida que as funções foram sendo ampliadas e novas organizações surgiram. Um dos novos campos a receber atenção dos administradores é o da gestão ambiental. Conhecer os conceitos a respeito do assunto, o desenvolvimento do pensamento humano sobre as questões relativas ao meio ambiente e as ações desenvolvidas para a busca de um mundo sustentável torna-se necessário, pois possibilitará melhor estrutura de conhecimento para se fazer uma correta análise do setor.

Nos atuais moldes do mercado internacional, as organizações buscam cada vez mais diferenciais para atrair clientes e se mostrarem responsáveis dentro de uma visão socioambiental. Com a sociedade cada vez exigindo mais em relação a atividades organizacionais que não agridam o meio ambiente, as organizações passaram a adotar as ideias e as práticas de gestão ambiental como uma constante, buscando aliar o econômico e o social ao meio ambiente.

Mas o que é gestão ambiental? Um dos grandes estudiosos do tema, Barbieri (2008, p. 25), descrevendo a sua abordagem sobre o assunto, define gestão ambiental como sendo:

(...) as diretrizes e as atividades administrativas e operacionais, tais como, planejamento, direção, controle, alocação de recursos e outras realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, quer reduzindo ou eliminando os danos ou problemas causados pelas ações humanas, quer evitando que eles surjam.

Pereira e Tocchetto (2007) explicam que a organização que se preocupa com as questões ambientais adota uma nova postura perante estas e muda seus processos para acabar com os resíduos. Também passa a agir sobre as fontes geradoras destes, buscando minimizar a emissão, valorizar para reaproveitá-los (reciclagem) e, só em último caso, tratá-los e descartá-los.

Partindo destas ideias, tem-se que a gestão ambiental envolve práticas que visam não só a “remediar” os impactos causados por atividades industriais, mas também a fazer um trabalho sobre as fontes geradoras destas atividades e assim diminuir ao máximo seus possíveis impactos, colaborando, desta forma, para promover o desenvolvimento sustentável, foco da próxima subseção.

1.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Dentro do tema macro gestão ambiental, tem-se um dos conceitos apontados como chave e alvo dos moldes deste tipo de gestão, trata-se do Desenvolvimento Sustentável, uma espécie de fusão do econômico com o socioambiental, em que estão inseridas as premissas base da conscientização da nova visão das organizações frente à sociedade e ao mercado.

O que se buscará aqui é fazer uma rápida reconstituição histórica da construção deste conceito utilizando-se, para isto, os textos das conferências mundiais que vem acontecendo desde a década de 70.

Os primeiros movimentos acerca dos ideais de defesa do meio ambiente provêm da década de 60 e de lá para cá se intensificaram e se tornaram intrínsecos à sociedade, juntamente com a busca por ações sustentáveis. Em 1972, o debate acerca das questões envolvendo o meio ambiente levou a Organização das Nações Unidas (ONU) a realizar uma conferência em Estocolmo, na qual foi construída a Declaração de Estocolmo Sobre o Ambiente Humano, “considerando a necessidade de estabelecer uma visão global e princípios comuns, que sirvam de inspiração e orientação para guiar os povos do mundo na preservação e na melhoria do meio ambiente” e estabelecendo vinte e seis princípios que possuem o intuito de nortear a sociedade no caminho de ações mais conscientes, e menos abrasivas em relação ao ambiente natural (DECLARAÇÃO DE ESTOCOLMO, 1972).

Em 1987, a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento divulgou o relatório “*Our Common Future*” (Nosso Futuro Comum) ou Relatório *Brundtland*. Este relatório traz consigo a definição de um conceito que vinha sendo lapidado desde a década de 70, o de Desenvolvimento Sustentável: “desenvolvimento que satisfaz as necessidades da geração presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (RELATÓRIO BRUNDTLAND, 1991).

No Brasil, uma das ações mais importantes na caminhada rumo ao Desenvolvimento Sustentável foi a elaboração e publicação do Art. 225 da Constituição Federal de 1988, o qual menciona que todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

A partir da entrada do conceito de defesa do Meio Ambiente nas diretrizes nacionais, o Brasil passou a dar mais atenção ao tema e às discussões sobre ações na área. Este maior envolvimento do Brasil fez com que, em 1992, o país fosse a sede da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a RIO 92, também conhecida como ECO 92. Esta conferência teve como principal foco reafirmar o que foi definido no ano de 1972 em Estocolmo e delinear novas visões para o futuro, como explícito a seguir:

Reafirmando a Declaração da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, adotada em Estocolmo em 16 de junho de 1972, e buscando avançar a partir dela, com o objetivo de estabelecer uma nova e justa parceria global mediante a criação de novos níveis de cooperação entre os Estados, os setores-chaves da sociedade e os indivíduos, trabalhando com vista à conclusão de acordos internacionais que respeitem os interesses de todos e protejam a integridade do sistema global de meio ambiente e desenvolvimento, reconhecendo a natureza integral e interdependente da Terra, nosso lar (...) (DECLARAÇÃO RIO 92, 1992).

Diante das discussões sobre o meio ambiente e o avanço econômico dos países, realizadas na RIO 92, um acordo foi assinado pelos cento e setenta e nove países participantes, juntamente com suas instituições de caráter civil. Denominado “Agenda 21 Global”, este acordo “constitui a mais ousada e abrangente tentativa já realizada de promover, em escala planetária, um novo padrão de desenvolvimento, conciliando métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica” (NASCIMENTO, p. 45, 2008).

Este documento tem cunho puramente prático e estratégico e compreende um programa de ações que buscam aplicar seus conceitos em nível global, nacional e local, ou seja, tem sua visão voltada para o maior alcance possível dentro da sociedade, tentando com isso a aplicação de um novo modelo de desenvolvimento, voltado a equilibrar o social, o econômico e o meio ambiente.

Como forma de auxiliar a gestão ambiental na realização de suas diretrizes, atividades administrativas e operacionais em consonância com o meio ambiente, buscando o desenvolvimento sustentável, foram criados métodos e práticas especialmente voltados para estes objetivos. Chamados de Sistemas de Gestão Ambiental, este conjunto de ações tem como principal foco auxiliar no alcance das metas organizacionais socioambientais e será foco da próxima subseção, 1.2.

1.2 SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL

Com as organizações cada vez mais buscando lucros e crescimento, aumentaram os impactos de suas atividades sobre o meio ambiente. As práticas utilizadas pelas organizações visavam apenas à obtenção de resultados positivos, sem se preocupar com os meios para o alcance destes resultados. Contudo, com a mudança do pensamento da sociedade em relação às condições do ambiente e como as organizações afetavam tais condições, foram sendo feitas pressões cada vez maiores aos órgãos responsáveis e legisladores, o que culminou na criação de leis e normas que visam ao regimento das práticas organizacionais que podem afetar o ambiente e torná-lo degradado e insustentável.

A partir da criação de leis e normas, as empresas passaram a adequar suas atividades para conseguir alcançar seus resultados econômicos, mas de uma forma sustentável, dando origem aos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA), nos quais o objetivo é justamente unir o fator econômico com o meio ambiente, buscando equilibrá-los em uma espécie de “balança social” onde todos saem ganhando.

Um SGA consiste basicamente em parte de um sistema global de gestão usada para desenvolver e implementar a política ambiental da organização e gerenciar seus aspectos ambientais, descrição feita pela norma NBR ISO 14001:2004, que tem em suas premissas a construção e implementação de um SGA.

A empresa onde foi realizada a pesquisa base deste trabalho possui a certificação da Norma ISO 14001, e para melhor explicitar o seu conteúdo será feita uma explicação das normas ISO 14000 na seção seguinte.

1.2.1 ISO 14000

Um grande avanço dentro dos programas de Desenvolvimento Sustentável foi a criação das normas e certificações ISO série 14000. Esta série foi criada em 1996 pelo Comitê Técnico 207 (TC 207), estipulado pela Organização Internacional de Normalização – ISO, traduzida pela Associação

Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), batizada como NBR ISO, faz parte das normas desta associação. Especificamente, a norma NBR ISO 14001 expõe os requisitos com orientação para uso do Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Ela tem como princípio básico que o SGA é parte que integra a gestão das organizações, mas tem seu foco voltado para o desenvolvimento de políticas ambientais e também para formas de gerenciamento dos aspectos ambientais envolvidos nas práticas organizacionais. Basicamente seria como um conjunto de elementos que vão desde o desenvolvimento das políticas e seus objetivos, até a forma como estes serão atingidos (BARBIERI, 2008).

Esta série de normas e suas respectivas certificações possuem importância tanto para a sociedade quanto para a organização. Para a sociedade tem sua importância no sentido de que as organizações certificadas estão seguindo padrões que buscam respeitar o ambiente natural, no qual estão inseridas, ou seja, os rios e lagos, o ar, a terra, e as florestas, mantendo-se uma organização responsável socialmente e que traz bons frutos para a sociedade. Para a empresa, tem sua importância no sentido de que serve como um espelho, pois além de cativar a confiança da sociedade onde está inserida, também pode elevar o *status* de seus produtos e serviços a nível internacional servindo como um diferencial frente à concorrência (NASCIMENTO, 2008).

Para uma organização obter e manter as certificações ISO 14001, que trata de especificações e diretrizes para uso de um Sistema Gestão Ambiental, ela precisa cumprir alguns requisitos que serão avaliados por auditorias feitas por empresas certificadoras, credenciadas e reconhecidas, tanto no INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade industrial), no caso do Brasil, quanto em órgãos internacionais. Entre os requisitos avaliados durante as auditorias estão o cumprimento da legislação ambiental; o diagnóstico atualizado dos aspectos e impactos ambientais de suas atividades; os procedimentos padrão e planos de ação para eliminar ou diminuir os impactos ambientais e o pessoal devidamente treinado e qualificado (FARIAS et al., 2007).

Para podermos pensar em efetividade, para se obter um resultado positivo dentro destas práticas ambientais e garantir que se tenha o resultado esperado, deve-se pensar também nas questões humanas dentro da organização, como motivação e satisfação profissional. Para se fazer uma melhor análise sobre este assunto, no item seguinte serão expostas algumas das teorias humanas mais importantes que fazem parte do enredo deste trabalho.

1.3 O FATOR HUMANO

Dentre os objetivos deste estudo, ressaltam-se a identificação de motivação e o delineamento das percepções dos colaboradores envolvidos na área de gestão ambiental, em comparação com as demais áreas da organização. O cumprimento destes objetivos depende de um conhecimento prévio da teoria envolvida com o fator humano e suas implicações no desenvolvimento das atividades organizacionais.

Fator importante dentro das organizações, o ser humano busca constantemente atingir suas metas e seus objetivos, e está sempre atrás de novos caminhos e desafios. Sendo cada ser diferente de seu próximo, as motivações de cada um tendem a não ser as mesmas, mas com um propósito igual, que é buscar sempre melhores condições de vida, tanto no lado pessoal quanto no profissional.

Não é de hoje que as organizações investem em estudos e pesquisas para que possam buscar um melhor entendimento sobre o que é esta motivação e como ela funciona, a fim de, compreender seus colaboradores e desenvolver ferramentas que possam culminar em melhores relações. Com isso, conseguiriam o atingimento de altos níveis de desempenho, utilizando-se esta motivação como uma “via de mão dupla”, onde o colaborador ficará satisfeito em seus anseios e a organização terá aumento de produtividade e qualidade de seus produtos e serviços.

Na visão de Murray (1971, p. 20), “um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa”, ou seja, algo que provém do interior do ser, mas o autor também afirma que “a situação ambiente em que se encontra o indivíduo pode influenciar na sua motivação”.

Tomando este autor como exemplo, podemos ver como a motivação possui várias hipóteses em relação a sua origem. Com isso, muitos autores realizaram estudos e pesquisas científicas para tentar mapear, da forma mais fiel possível, alguns fatores que possam influenciar no surgimento e da motivação, bem como de um subproduto desta motivação, a satisfação.

Buscando atingir os objetivos deste trabalho, e como forma de ter um melhor resultado dentro do que se pretende, no que tange a atingir o que é motivação e satisfação para os profissionais, o que se propõe como pesquisa, com base nas teorias apresentadas a seguir, é uma pesquisa de satisfação, visando obter uma visão de como estão se sentindo os colaboradores em

relação as suas tarefas profissionais. Este tipo de pesquisa busca alcançar o mais fielmente possível a visão do entrevistado em relação ao alvo da pesquisa, neste caso a satisfação profissional, sendo assim um instrumento de extrema importância para a realização deste trabalho.

O que se pretende na próxima seção é fazer uma passagem pelos estudos sobre a motivação e a satisfação no trabalho, a fim de dissecar as teorias que existem dentro deste campo. Busca-se, assim, a compreensão dos principais conceitos, que possibilitem a construção de instrumentos adequados de análise para a consecução do objetivo da pesquisa.

1.3.1 Experiência de *Hawthorne*

A preocupação com o fator psicológico dos empregados remonta às décadas de 20 e 30 período onde foi realizada uma das experiências que revolucionaram o que se sabia até aquele ponto sobre administrar pessoas.

A Experiência de *Hawthorne* como é conhecida, foi realizada na cidade de Chicago, Estados Unidos, e conduzida por Elton Mayo, professor e diretor de pesquisas da Escola de Administração de Empresas de *Harvard*, entre os anos de 1927 e 1932, dentro da empresa *Western Electric Company*, e consistia em avaliar os impactos que as condições de iluminação poderiam ocasionar na produção (LOPES, 1980). Dividida em quatro fases, a experiência foi baseada em observações, nas primeiras duas fases, e em entrevistas, principalmente terceira e quarta fase. Como resultados destas fases, Mayo e seus pesquisadores encontraram muito mais do que esperavam, eles encontraram aquilo que se caracterizou como comportamento informal dentro da organização. Identificou-se que o indivíduo necessitava de outros fatores, além do ambiente, para desempenhar suas funções com mais afinco e que este mesmo indivíduo tem a interação social como apoio dentro da organização.

Além disso, tem-se que o grupo exerce maior força produtiva devido a interação e não necessariamente pela variáveis remuneração financeira ou força física, como pregavam Taylor e Fayol, importantes expoentes da administração. Fica difundida a visão de que o “homo social”, visão da escola das relações humanas de um homem com necessidades além das condições ambientais e possuidor de fatores psicológicos, portador da necessidade de interagir, substitui a

concepção de “homo economicus”, visão da administração científica, na qual o ser é motivado por um interesse basicamente financeiro e alheio a outros fatores (LOPES, 1980).

1.3.2 A hierarquia das necessidades

Na década de 50, outro estudioso das áreas humanas preocupado com as motivações do ser divulga sua teoria, Abraham Maslow, um americano da área da psicologia comportamental acreditava que o homem era motivado por desejos e mantém uma busca incessante durante toda a sua vida, sempre querendo alcançar algo.

Sua visão acerca do ser humano é resumida como:

(...)um animal que deseja e que raramente alcança um estado de completa satisfação, exceto durante um curto tempo. À medida que satisfaz um desejo, sobrevém outro que quer ocupar seu lugar, quando este é satisfeito, surge outro ao fundo (MASLOW apud CASADO, 2002).

Em sua teoria, Maslow afirmava que o homem possuía necessidades e desejos, mas que estes tinham uma ordem para serem sanados, ou seja, enquanto um desejo não fosse satisfeito, outro não poderia ser realizado. Esta forma de hierarquia é o ponto principal de sua teoria, em que, como forma de demonstrar sua ideia, definiu vários objetivos que o homem deseja alcançar e os dividiu em cinco grupos de necessidades:

- Necessidades Fisiológicas: necessidades básicas do ser: comer, dormir, beber;
- Necessidades de Segurança: necessidades de segurança física, de saúde, financeira;
- Necessidades Sociais: necessidade de estar em sociedade, de estabelecer relações;
- Necessidades de Estima: necessidade de se sentir confiante, ter autorrespeito, de se sentir forte psicologicamente;
- Necessidade de autorrealização: ápice das necessidades, esta é apontada como o ponto onde o homem busca ser o que ele pode ser.

Torna-se importante deixar claro que as necessidades, dentro desta concepção, são como uma escada em que não há permissão para pular degraus, ou seja, para subir a escada é preciso ir degrau por degrau até se alcançar o último.

Dentre os estudos feitos até hoje referentes a esta abordagem, há alguns aonde se chegou à conclusão que as necessidades, além de divididas em cinco grupos, podem também serem divididas entre os níveis de trabalho. Estes estudos afirmam que os trabalhadores de níveis mais básicos possuem maior necessidade de satisfazer as necessidades de mais baixa ordem (fisiológicas e de segurança) enquanto as de mais alto nível, as de alta ordem (estima e auto-realização) são de níveis mais desenvolvidos de trabalho.

1.3.3 Teoria dos dois fatores

A Teoria dos Dois Fatores foi proposta em 1959 por Frederick Herzberg a partir de uma pesquisa feita com duzentas pessoas, entre engenheiros e contadores, com o objetivo de identificar fatores que possuíam relevância sobre o alcance da satisfação, bem como da continuidade desta, pelos trabalhadores (CASADO, 2002).

A pesquisa foi dividida em dois momentos base: o primeiro consistia em questionamentos sobre os momentos em que o trabalhador se sentiu feliz em relação ao seu trabalho, e o segundo em questionamentos sobre os momentos em que o trabalhador se sentiu infeliz em relação ao seu trabalho.

Com a conclusão de sua pesquisa, Herzberg chegou a dois grupos distintos de fatores que influenciam na satisfação no trabalho e que segundo Lopes (1980) são dispostos da seguinte forma:

- Fatores Higiênicos (desmotivacionais): fatores geradores de insatisfação e apontados como extrínsecos, ou seja, fatores ligados ao ambiente do trabalho, como normas, relações com chefe e supervisor e condições de trabalho;
- Fatores Motivadores: fatores motivacionais e geradores de satisfação ligados ao conteúdo daquilo que se tem como afazer ou tarefa dentro da empresa. Estes fatores se referem àquilo que o trabalhador tem controle e pode, através de seu esforço, obter

autorrealização e posterior reconhecimento externo, por isso podem gerar satisfação e motivar.

Herzberg após a realização da pesquisa e de chegar a suas conclusões, afirma que as empresas, para alcançarem níveis altos de comprometimento, não devem apenas investir nas condições físicas do trabalho (fatores higiênicos), mas também na questão humana, nos profissionais e seus sentidos em relação ao trabalho (fatores motivadores). Ainda afirma que por mais que o alcance das necessidades básicas do indivíduo seja atendido, juntamente com as condições mínimas de higiene, poderá se obter boa produtividade, mas não se garantir a continuidade desta (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

1.3.4 Teoria da instrumentalidade

A Teoria da Instrumentalidade foi proposta por Victor H. Vroom em 1964, após rejeitar a teoria de Herzberg, tem seu foco no comportamento que o homem possui no trabalho, mais especificamente na motivação que leva o homem a optar por determinadas escolhas (LOPES, 1980).

Vroom acreditava que o homem tem motivações fundadas em interesses pessoais, expectativas, e que estas são a base para o comportamento de escolha ou preferência por determinadas coisas. O autor afirma que existem variáveis principais que levam o homem a tomar determinadas decisões. Segundo Casado (2002) elas são caracterizadas da seguinte forma:

- Valência: força que um resultado tem sobre um indivíduo quando confrontado com outros resultados;
- Instrumentalidade: ideia subjetiva que cada indivíduo tem dos meios utilizados para atingir seus objetivos;
- Expectativa: crença na probabilidade de que um ato particular será seguido por um resultado particular;
- Força motivadora: expectativa de que certos resultados decorrem de seu comportamento e da valência que existe para ele desse resultado.

Como se pode perceber, existem as mais variadas linhas de pensamento sobre o que nutre o homem em relação a suas motivações e satisfações, bem como a falta destas, contudo deve-se ter em mente que apesar de vários estudos e pesquisas terem sido feitos, nenhuma teoria domina toda a verdade, cada uma têm suas contribuições e suas limitações, por isso se faz importante o estudo das principais teorias, a fim de se absorver o máximo possível de cada uma e assim aplicar os conceitos durante a pesquisa.

No capítulo que segue, será feita uma descrição dos instrumentos que servem de pilar para a captação dos dados base desta pesquisa, bem como da forma como se dará a análise dos resultados.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Parte crucial de qualquer trabalho acadêmico, a pesquisa deve ser bem estruturada e construída com base em conhecimentos prévios dos assuntos que serão abordados durante a sua realização. Além disso, outro ponto importante, é o conhecimento dos instrumentos e dos tipos de abordagem existentes para sua fundamentação e realização.

Para Minayo (1993, p. 23), a pesquisa é

(...) um atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Através do ato da pesquisa, o pesquisador poderá transpor as fronteiras de seu conhecimento e confrontar-se com aquilo que o motivou, com o que lhe fez buscar ir além. O pesquisador precisa estar ciente de que toda pesquisa exige um método e que a metodologia aplicada deve estar em consonância com o objetivo que ele almeja atingir, pois como nos traz Demo (2007, p. 62) “é preciso repisar que metodologia é instrumental para a pesquisa e não a pesquisa”, ou seja, a pesquisa é feita através da metodologia escolhida, o instrumento escolhido, parte esta inerente a toda e qualquer pesquisa.

Nesta seção do trabalho serão apresentados justamente estes instrumentos. Primeiramente será apresentada a abordagem escolhida e o método, bem como as justificativas que subsidiarão estas escolhas, e por fim, serão apresentados os instrumentos de coleta de dados, a forma como estes serão aplicados, e como se dará a análise dos dados coletados.

2.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Como abordagem escolhida para a realização deste trabalho optou-se pela abordagem qualitativa e quantitativa. A escolha da abordagem qualitativa se dá devido ao teor subjetivo do conceito de motivação e satisfação, o que se acredita que com uma abordagem que possa trazer

mais detalhes por parte do entrevistado, caso deste tipo de abordagem qualitativa, possa ser mais bem estudado e melhor entendido, gerando resultados mais confiáveis, e como a pesquisa foi realizada em cima de questionários, onde existe uma amostragem “x” em vista, temos a abordagem quantitativa para nos auxiliar.

O método escolhido é o estudo de caso, pois proporciona uma relação direta entre pesquisador e objeto e também possibilita que os pontos a serem pesquisados sejam visualizados de uma forma natural, visto que, aconteceram no ambiente natural, sem influências e sem a necessidade de serem criados em outros ambientes, prática bastante utilizada em outros métodos de pesquisa.

Segundo as autoras Acevedo e Nohara (2009) temos que “o estudo de caso caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou uma organização”, podendo assim nos trazer informações de suma relevância para a melhor realização da pesquisa.

Com base na definição do método, devidamente justificado, passa-se à definição do instrumento que será utilizado para a realização da pesquisa.

2.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta dos dados desta pesquisa, utilizou-se como instrumento um questionário (Apêndice A) com questões abertas e fechadas. Este questionário contém doze questões fechadas sobre aspectos das atividades profissionais desempenhadas pelos colaboradores da organização. Há também duas questões abertas, para que os profissionais possam expor as suas percepções pessoais acerca do questionamento.

Optou-se por este instrumento por se acreditar que este poderia proporcionar dados mais claros e de fácil percepção, tornando o processo de coleta ágil e descomplicado, podendo-se assim, desprender maior esforço para as posteriores atividades de análise e conclusão.

Como forma de padronizar as respostas das questões fechadas, optou-se pela escolha da Escala de Likert proposta por Rensis Likert em 1932. Um dos estudiosos nos campos da pesquisa, Mattar (1997) diz que esta

(...) é uma escala onde os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância/discordância. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação.

A partir da definição da metodologia e da instrumentação demonstradas passa-se para a demonstração da forma como se deu a aplicação efetiva da pesquisa, exposta no item seguinte.

2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A aplicação do questionário se deu entre os dias primeiro e vinte do mês de outubro de 2010. A organização escolhida para a realização da pesquisa foi a Organização Z, do ramo de processamento de tabaco, situada na cidade de Santa Cruz do Sul, no estado do Rio Grande do Sul. Devido ao porte da organização, os questionários foram enviados por e-mail a uma amostragem de vinte pessoas de cinco áreas técnicas diferentes (Gestão Ambiental, Assuntos Corporativos, Contabilidade, Engenharia e Controle de Qualidade). Por questões de conveniência, padronização e também para evitar qualquer desigualdade nas respostas, optou-se por uma amostragem que contivesse apenas profissionais de nível superior completo.

A seguir será demonstrada a forma como se desenvolveu a análise dos dados e como se procurou atingir os resultados propostos.

2.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados está dividida em dois momentos distintos. Em um primeiro momento são analisadas as questões fechadas contidas no questionário, e em um segundo momento são analisadas as questões abertas também contidas no questionário.

As questões fechadas têm como base para a análise a teoria proposta por Frederick Herzberg em 1959, chamada de Teoria dos Dois Fatores. Esta teoria diz que os indivíduos são influenciados

por dois tipos de fatores distintos, motivadores e higiênicos, descritos logo abaixo, e que destes fatores depende a satisfação ou insatisfação dos profissionais (LOPES, 1980). A partir destes, fez-se uma divisão dos aspectos questionados e criou-se tabelas e gráficos para a visualização das respostas em forma de médias, cujo cálculo será explicado abaixo.

As questões abertas não têm como base uma teoria específica para a análise, mas sim, se utilizam da literatura estudada de uma forma geral, além da percepção do pesquisador, mas sempre buscando manter a neutralidade. Para dimensionar os dados levantados nas questões fechadas, usou-se como base a escala de *Likert*, a partir da média, que consiste na associação das respostas a um número que vai de 1 a 5, sendo que 1 é totalmente insatisfeito e 5 é totalmente satisfeito. A soma das respostas foi dividida pelo número de respondentes indicando uma média das respostas. Partindo-se daí, obteve-se a média de cada área para cada questão apresentada.

Com as médias expostas nas tabelas referentes a cada área, pôde-se fazer uma relação entre as áreas. E ao fim de cada subseção, referente aos fatores propostos para análise, propõe-se uma retomada dos objetivos da pesquisa e são feitas considerações se estes foram atingidos ou não. Em alguns casos são levantadas hipóteses para explicar determinadas situações.

Para as questões abertas também houve a utilização de tabelas para a exposição e tabulação das informações. Como são respostas pessoais optou-se por separar os aspectos mais citados e, na seqüência, também foram retomados os objetivos da pesquisada e feitas considerações sobre o alcance ou não destes.

Na próxima seção será apresentada a análise dos dados levantados através do método aplicado, bem como os resultados encontrados, e ao fim demonstra-se se os resultados esperados estão de acordo ou diferem destes.

3. RESULTADOS

A partir da proposta de análise já explicada nos procedimentos metodológicos, segue uma descrição dos fatores motivadores e higiênicos, bem como a demonstração de cada aspecto pesquisado relacionado a cada fator, também evidenciados no Quadro 1.

➤ **Fatores Motivadores:** fatores motivacionais e geradores de satisfação ligados ao conteúdo daquilo que se tem como afazer ou tarefa dentro da empresa. Estes fatores se referem àquilo que o trabalhador tem controle e pode, através de seu esforço, obter auto-realização e posterior reconhecimento externo, podendo gerar satisfação e motivar (LOPES, 1980).

Aspectos pesquisados: Importância para a sociedade, importância para a empresa, Possibilidades de crescimento, Reconhecimento dos colegas, Reconhecimento da chefia, Reconhecimento da sociedade, Aproveitamento de minhas capacidades, Satisfação;

➤ **Fatores Higiênicos (desmotivacionais):** fatores geradores de insatisfação e apontados como extrínsecos, ou seja, fatores ligados ao ambiente do trabalho, como normas, relações com chefe e supervisor e condições de trabalho (LOPES, 1980).

Aspectos pesquisados: Ambiente de trabalho, relações com colegas, Relações com chefia, Remuneração.

	FATORES MOTIVADORES	FATORES HIGIÊNICOS
TEORIA DOS DOIS FATORES	Realização; Possibilidades de Crescimento; Reconhecimento; Responsabilidade; Conteúdo do trabalho.	Salário; Relações Interpessoais; Políticas da Empresa.
ASPECTOS PESQUISADOS	Importância para a sociedade; Importância para a empresa; Possibilidades de crescimento; Reconhecimento dos colegas; Reconhecimento da chefia; Reconhecimento da sociedade; Aproveitamento de minhas capacidades; Satisfação.	Ambiente de trabalho; Relações com colegas; Relações com chefia; Remuneração.

Quadro 1 – Teoria dos Dois Fatores e aspectos pesquisados.

Fonte: adaptado de Lopes, 1980.

A seguir, segue a primeira subseção que retrata a análise com base nos fatores motivadores.

3.1 FATORES MOTIVADORES

A seguir são expostos os aspectos motivadores pesquisados nas questões fechadas, e as médias das respostas dadas para o seguinte questionamento presente no questionário (Apêndice A): **A realização de seu trabalho, dentro da área específica de atuação, e em relação aos seguintes aspectos, lhe deixa?** A ordem dos dados contidos nas tabelas é de que a primeira coluna corresponde à área de atuação na organização, a segunda corresponde às médias das respostas, feitas com base no cálculo proposto no item 2.4 do capítulo 2 - Procedimentos Metodológicos, e a terceira coluna apresenta o nível de satisfação correspondente a média encontrada, tendo como base a escala do questionário.

ÁREA DE ATUAÇÃO	MÉDIA DAS RESPOSTAS	NÍVEL DE SATISFAÇÃO CORRESPONDENTE
Gestão Ambiental	5	Totalmente Satisfeito
Assuntos Corporativos	4	Satisfeito
Contabilidade	4	Satisfeito
Engenharia	4	Satisfeito
Controle de Qualidade	5	Totalmente Satisfeito

Quadro 2 - Aspecto pesquisado: Importância para a empresa

ÁREA DE ATUAÇÃO	MÉDIA DAS RESPOSTAS	NÍVEL DE SATISFAÇÃO CORRESPONDENTE
Gestão Ambiental	5	Totalmente Satisfeito
Assuntos Corporativos	4	Satisfeito
Contabilidade	4	Satisfeito
Engenharia	4	Satisfeito
Controle de Qualidade	5	Totalmente Satisfeito

Quadro 3 - Aspecto pesquisado: Importância para a sociedade

ÁREA DE ATUAÇÃO	MÉDIA DAS RESPOSTAS	NÍVEL DE SATISFAÇÃO CORRESPONDENTE
Gestão Ambiental	5	Totalmente Satisfeito
Assuntos Corporativos	4	Satisfeito
Contabilidade	4	Satisfeito
Engenharia	4	Satisfeito
Controle de Qualidade	4	Satisfeito

Quadro 4 - Aspecto pesquisado: Possibilidades de crescimento

ÁREA DE ATUAÇÃO	MÉDIA DAS RESPOSTAS	NÍVEL DE SATISFAÇÃO CORRESPONDENTE
Gestão Ambiental	4,5	Entre Satisfeito e Totalmente Satisfeito
Assuntos Corporativos	4	Satisfeito
Contabilidade	4	Satisfeito
Engenharia	4	Satisfeito
Controle de Qualidade	5	Totalmente Satisfeito

Quadro 5 - Aspecto pesquisado: Reconhecimento dos colegas

ÁREA DE ATUAÇÃO	MÉDIA DAS RESPOSTAS	NÍVEL DE SATISFAÇÃO CORRESPONDENTE
Gestão Ambiental	5	Totalmente Satisfeito
Assuntos Corporativos	4	Satisfeito
Contabilidade	4	Satisfeito
Engenharia	4	Satisfeito
Controle de Qualidade	5	Totalmente Satisfeito

Quadro 6 - Aspecto pesquisado: Reconhecimento da chefia

ÁREA DE ATUAÇÃO	MÉDIA DAS RESPOSTAS	NÍVEL DE SATISFAÇÃO CORRESPONDENTE
Gestão Ambiental	5	Totalmente Satisfeito
Assuntos Corporativos	4	Satisfeito
Contabilidade	3	Indiferente
Engenharia	4	Satisfeito
Controle de Qualidade	5	Totalmente Satisfeito

Quadro 7 - Aspecto pesquisado: Reconhecimento da sociedade

ÁREA DE ATUAÇÃO	MÉDIA DAS RESPOSTAS	NÍVEL DE SATISFAÇÃO CORRESPONDENTE
Gestão Ambiental	4	Satisfeito
Assuntos Corporativos	4	Satisfeito
Contabilidade	4	Satisfeito
Engenharia	4	Satisfeito
Controle de Qualidade	4	Satisfeito

Quadro 8 - Aspecto pesquisado: Aproveitamento das minhas capacidades

ÁREA DE ATUAÇÃO	MÉDIA DAS RESPOSTAS	NÍVEL DE SATISFAÇÃO CORRESPONDENTE
Gestão Ambiental	5	Totalmente Satisfeito
Assuntos Corporativos	4	Satisfeito
Contabilidade	4	Satisfeito
Engenharia	4	Satisfeito
Controle de Qualidade	4	Satisfeito

Quadro 9 - Aspecto pesquisado: Satisfação

No Gráfico 1 são apresentadas as médias dos Fatores Motivadores feitas com base nas somas das médias de cada aspecto pesquisado, divididas pelo número de aspectos, ficando assim entre 1 e 5.

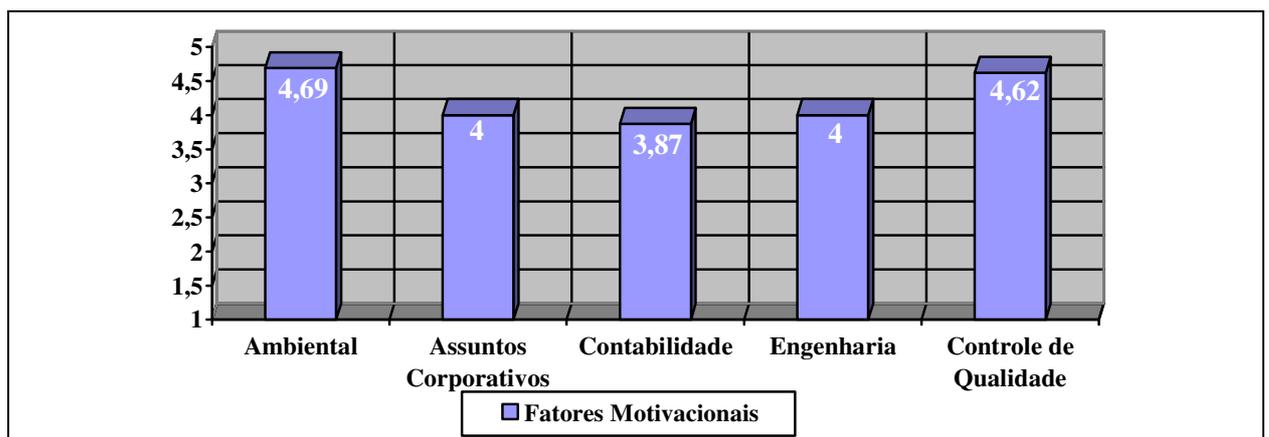


Gráfico 1 - Média dos Fatores Motivacionais

Apresentados os dados coletados, passa-se então à análise com base nos objetivos da pesquisa, começando-se pelos três objetivos específicos e posteriormente, abaixo do Quadro 10, passa-se ao objetivo geral. Como forma de melhor visualização, os objetivos estão dispostos com marcadores a sua frente, tornando fácil sua identificação.

- Primeiro objetivo: identificar se há satisfação profissional dos colaboradores em relação a seu trabalho.

A partir dos dados coletados, pode-se afirmar que os profissionais que participaram da pesquisa, possuem, sim, satisfação profissional em relação ao seu trabalho. Em alguns casos, onze especificamente, se demonstram totalmente satisfeitos com os aspectos motivacionais de suas áreas de trabalho. Apenas uma exceção ocorreu com o aspecto Reconhecimento da Sociedade, onde a área de contabilidade se demonstrou indiferente, o que pode ser explicado pelo fato de que, normalmente, a área de contabilidade está restrita a uma forma de suporte dentro da organização, e não possui uma grande exposição perante a sociedade, fazendo com que os profissionais tenham este tipo de percepção.

- Segundo objetivo: identificar os possíveis motivos que geram a satisfação ou a insatisfação dos colaboradores.

Em relação aos fatores motivacionais, pode-se perceber que todos os aspectos pesquisados, exceto Reconhecimento da Sociedade na área de contabilidade, geram satisfação profissional, que, conforme objetivo anterior pode ter uma explicação.

No que tange aos motivos geradores de satisfação, é possível afirmar com base nos dados coletados, que os aspectos relativos ao reconhecimento do trabalho possuem especial valor para alguns profissionais de determinadas áreas, como no caso de Gestão Ambiental e Contabilidade nos aspectos de Reconhecimento dos Colegas, da Chefia e da Sociedade. Isto vem ao encontro das teorias de Elton Mayo na clássica Experiência de *Hawthorne*, abordada no quadro teórico desta pesquisa, e que afirma que além de condições físicas de trabalho, existem também as condições psicológicas como forma de motivação do profissional (LOPES, 1980).

- Terceiro objetivo: propor um quadro com os principais pontos geradores de satisfação e insatisfação encontrados.

Com base na análise dos dados, o Quadro 2 traz os aspectos que foram apontados com nível de satisfação mais elevado (totalmente satisfeito), e o que foi apontado com nível mais baixo de satisfação (indiferente). Os aspectos não citados ficaram situados no nível satisfeito, entre os níveis apresentados, portanto, não necessitam destaque. Na coluna situada no meio do quadro encontra-se o quesito nível de satisfação. Nesta coluna, os números entre parênteses correspondem a média das respostas dentro da escala do questionário.

ASPECTO EM DESTAQUE	NÍVEL DE SATISFAÇÃO APRESENTADO	ÁREA DA ORGANIZAÇÃO
Importância para a empresa	(5) Totalmente Satisfeito	Gestão Ambiental; Controle de Qualidade;
Importância para a sociedade	(5) Totalmente Satisfeito	Gestão Ambiental; Controle de Qualidade;
Possibilidades de crescimento	(5) Totalmente Satisfeito	Gestão Ambiental;
Reconhecimento dos colegas	(5) Totalmente Satisfeito	Controle de Qualidade;
Reconhecimento da chefia	(5) Totalmente Satisfeito	Gestão Ambiental; Controle de Qualidade;
Reconhecimento da sociedade	(5) Totalmente Satisfeito	Gestão Ambiental; Controle de Qualidade;
Satisfação	(5) Totalmente Satisfeito	Gestão Ambiental;
Reconhecimento da Sociedade	(3) Indiferente	Contabilidade.

Quadro 10 – Principais pontos geradores de satisfação e insatisfação encontrados entre os fatores motivacionais

- **Objetivo geral:** realizar um comparativo entre áreas da organização para identificar possíveis diferenças entre os colaboradores da área de gestão ambiental em relação às outras áreas da organização, no que tange a motivações e satisfação profissional.

Após a coleta e a análise dos dados, o que se tem em relação ao objetivo geral é que a área de Gestão Ambiental possui uma média um pouco acima das outras áreas nos aspectos motivadores aqui pesquisados. Contudo, em relação à área de Controle de Qualidade a diferença da média geral é relativamente pequena, se distanciando apenas 0,07 pontos, demonstrando certo equilíbrio entre estas áreas.

Com base na análise feita, pode-se levantar uma hipótese para este quase empate, a suposição de que talvez uma política de reconhecimento bem estruturada em ambas as áreas pode estar surtindo um efeito positivo nas relações de motivação e satisfação profissional. Como apresentado no quadro relativo ao aspecto Importância para a empresa e aos relativos a reconhecimento, estes possuem destaque de satisfação nestas áreas, e estes aspectos podem exercer grande influência sobre os profissionais.

Tal qual foi estruturada nesta subseção 3.1, a subseção seguinte, 3.2, demonstrará da mesma forma a análise dos dados das questões fechadas, porém dos fatores higiênicos, também abordados dentro da teoria de Herzberg.

3.2 FATORES HIGIÊNICOS

Assim como na subseção 3.1, porém retratando os fatores higiênicos propostos por Herzberg, a seguir são expostos os aspectos pesquisados nas questões fechadas e as médias das respostas dadas ao seguinte questionamento: **A realização de seu trabalho, dentro da área específica de atuação, e em relação aos seguintes aspectos, lhe deixa?** A ordem dos dados contidos nas tabelas é de que a primeira coluna corresponde à área de atuação dentro da organização, a segunda corresponde as médias das respostas, feitas com base no cálculo proposto no item 2.5 do capítulo 2 - Procedimentos Metodológicos, e a terceira coluna apresenta o nível de satisfação correspondente a média encontrada, tendo como base a escala do questionário.

ÁREA DE ATUAÇÃO	MÉDIA DAS RESPOSTAS	NÍVEL DE SATISFAÇÃO CORRESPONDENTE
Gestão Ambiental	4,5	Entre Satisfeito e Totalmente Satisfeito
Assuntos Corporativos	4	Satisfeito
Contabilidade	4	Satisfeito
Engenharia	4	Satisfeito
Controle de Qualidade	5	Totalmente Satisfeito

Quadro 11 - Aspecto pesquisado: Ambiente de trabalho

ÁREA DE ATUAÇÃO	MÉDIA DAS RESPOSTAS	NÍVEL DE SATISFAÇÃO CORRESPONDENTE
Gestão Ambiental	4,5	Entre Satisfeito e Totalmente Satisfeito
Assuntos Corporativos	4	Satisfeito
Contabilidade	4	Satisfeito
Engenharia	4	Satisfeito
Controle de Qualidade	5	Totalmente Satisfeito

Quadro 12 - Aspecto pesquisado: Relações com colegas

ÁREA DE ATUAÇÃO	MÉDIA DAS RESPOSTAS	NÍVEL DE SATISFAÇÃO CORRESPONDENTE
Gestão Ambiental	4	Satisfeito
Assuntos Corporativos	4	Satisfeito
Contabilidade	4	Satisfeito
Engenharia	4,5	Entre Satisfeito e Totalmente Satisfeito
Controle de Qualidade	5	Totalmente Satisfeito

Quadro 13 - Aspecto pesquisado: Relações com chefia

ÁREA DE ATUAÇÃO	MÉDIA DAS RESPOSTAS	NÍVEL DE SATISFAÇÃO CORRESPONDENTE
Gestão Ambiental	5	Totalmente Satisfeito
Assuntos Corporativos	5	Totalmente Satisfeito
Contabilidade	4	Satisfeito
Engenharia	5	Totalmente Satisfeito
Controle de Qualidade	4	Satisfeito

Quadro 14 - Aspecto pesquisado: Remuneração

No gráfico 2 são apresentadas as médias dos Fatores Higiênicos, com base nas somas das médias de cada aspecto pesquisado, divididas pelo número de aspectos, ficando assim entre 1 e 5, tal qual a técnica proposta no item 2.5 Análise dos Dados.

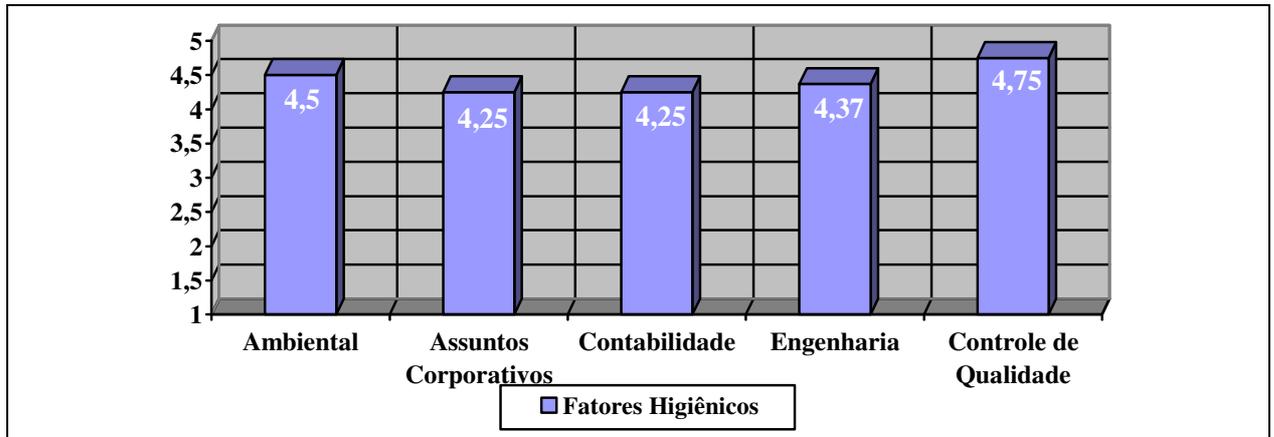


Gráfico 2 - Média dos Fatores Higiênicos

Apresentados os dados, passa-se então à análise com base nos objetivos da pesquisa, iniciando pelos três específicos e passando em seguida, abaixo do Quadro 15, para o geral. Tal qual na subseção que retratava os aspectos motivadores, aqui também se faz uso de marcadores para facilitar a identificação e melhor visualização dos objetivos propostos.

- Primeiro objetivo: identificar se há satisfação profissional dos colaboradores em relação ao seu trabalho.

Após a análise dos dados é possível afirmar que há satisfação dos profissionais em relação ao seu trabalho no que tange aos fatores higiênicos, e que em nenhum dos aspectos pesquisados dentro destes fatores as áreas se demonstraram indiferentes ou insatisfeitas, níveis de meio para baixo na escala da pesquisa. O que demonstra um bom nível de satisfação dos colaboradores.

- Segundo objetivo: identificar os possíveis motivos que geram a satisfação ou a insatisfação dos colaboradores.

Como não foi indicado nenhum ponto que gere insatisfação, pode-se dar destaque ao aspecto que recebeu o maior nível de satisfação (totalmente satisfeito), por três das cinco áreas: a Remuneração. Nenhum outro aspecto pesquisado obteve maior nível de satisfação, tanto nos fatores motivadores, quanto nos higiênicos, como hipótese pode-se creditar este feito a uma possível política de remuneração que vise ao reconhecimento do trabalho de seus colaboradores, pois se em nenhum aspecto houve registro de insatisfação esta pode ser uma hipótese bastante viável.

- Terceiro objetivo: propor um quadro com os principais pontos geradores de satisfação e insatisfação encontrados.

O quadro 15 expõe apenas os itens dentre os aspectos pesquisados, nos quais tem-se como destaque os níveis mais altos de satisfação apresentados, totalmente satisfeito.

ASPECTO EM DESTAQUE	NÍVEL DE SATISFAÇÃO APRESENTADO	ÁREA DA ORGANIZAÇÃO
Ambiente de trabalho	(5) Totalmente satisfeito	Controle de qualidade
Relações com colegas	(5) Totalmente satisfeito	Controle de qualidade
Relações com chefia	(5) Totalmente satisfeito	Controle de qualidade
Remuneração	(5) Totalmente satisfeito	Gestão Ambiental; Assuntos corporativos; Engenharia.

Quadro 15 – Principais pontos geradores de satisfação e insatisfação encontrados entre os fatores higiênicos

Conforme pode ser observado neste caso não houve citações abaixo do nível totalmente satisfeito, os aspectos não relatados ficam automaticamente dentro deste nível, inclusive os que estão com média 4,5, entre satisfeito e totalmente satisfeito.

- Objetivo geral: realizar um comparativo, entre áreas da organização, para identificar possíveis diferenças entre os colaboradores da área de gestão ambiental em relação às outras áreas da organização, no que tange a motivações e satisfação profissional.

Com base na análise feita e tendo como principal ponto os aspectos higiênicos propostos na teoria de Herzberg, tem-se que a área de gestão ambiental possui média geral inferior a de Controle de qualidade (Gráfico 2). Contudo, possui maior nível de satisfação no aspecto remuneração, o que, como exposto anteriormente, pode ser fruto de uma política de remuneração com base no reconhecimento do profissional, mas que em uma visão geral dos aspectos não gerou impacto em outros aspectos.

Não é possível afirmar que não há satisfação do profissional da área de gestão ambiental, mas, sim, que o da área de controle de qualidade possui maior grau nos aspectos higiênicos pesquisados.

3.3 A PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS

O questionário (Apêndice A) possui duas questões abertas elaboradas com a intenção de aprofundar os sentimentos dos profissionais em relação a sua satisfação no trabalho e também servir de ferramenta na busca pela opinião pessoal de cada colaborador, para desta forma propor melhorias dentro de sua área de atuação, contemplando assim, os objetivos desta pesquisa.

Como estrutura para a análise das questões abertas o que se propõe são os Quadros 16 e 17, nos quais estão inseridas as questões apresentadas, seguidas dos aspectos mais citados nas respostas de cada área. Estes dois quadros tiveram como finalidade serem utilizados para a análise das respostas com base na literatura e no cruzamento com os objetivos da pesquisa, geral e específicos.

QUESTÃO N.º 1 : EM TERMOS DE REALIZAÇÃO, A ÁREA EM QUE TRABALHO ME DEIXA SATISFEITO OU INSATISFEITO, POR QUÊ?	
ÁREA DA ORGANIZAÇÃO	ASPECTOS MAIS CITADOS
Gestão Ambiental	Realização em nível satisfeito, principalmente no quesito de se trabalhar buscando a sustentabilidade da organização e o melhoramento da visão que a sociedade tem da organização;
Contabilidade	Realização em nível satisfeito, pois a área possibilita liberdade de trabalho, mas com responsabilidades para com a saúde econômica da organização;
Engenharia	Realização em nível satisfeito. Tem como principais motivos a remuneração e as possibilidades de crescimento;
Controle de Qualidade	Realização em nível satisfeito. Os principais fatores citados foram a falta de rotina e a possibilidade de se aprender coisas novas a cada dia de trabalho.

Quadro 16 – Questão aberta N.º 1 e aspectos mais citados

Na área de Assuntos Corporativos, os profissionais se abstiveram de responder a questão, e quando questionados a respeito do porque, afirmaram que as questões fechadas já representavam bem o seu nível de satisfação dentro da área de trabalho.

QUESTÃO N.º 2: SE VOCÊ PUDESSE MUDAR ALGO EM SUA ÁREA DE TRABALHO PARA SENTIR-SE SATISFEITO, O QUE MUDARIA?	
ÁREA DA ORGANIZAÇÃO	ASPECTOS MAIS CITADOS PARA MUDANÇA
Gestão Ambiental	Sistemas de gestão, onde poderiam ser implantadas algumas ferramentas para melhorar ainda mais o trabalho desempenhado;
Assuntos Corporativos	Ferramentas de comunicação dentro da organização, visando uma melhor troca de informações dentro da organização.
Contabilidade	Estrutura funcional e a distribuição e atribuição das tarefas entre os colaboradores;

Quadro 17 – Questão aberta N.º 2 e aspectos mais citados para mudança

As áreas de Engenharia e Controle de Qualidade se demonstraram indiferentes quanto a mudanças, pois citaram a existência de uma espécie de canal direto com seus supervisores, através do qual são feitas propostas de alterações assim que são verificadas nos processos que estão sendo realizados. Cabe citar também que os profissionais da área de controle de qualidade responderam que este canal é de suma importância para o alcance das metas propostas pela organização.

Demonstrados os principais pontos levantados a partir das questões abertas, segue abaixo, tal como foi dito na introdução desta subseção, a análise com base nos objetivos propostos. Os objetivos estão identificados por marcadores para melhor visualização e identificação, começando pelos três específicos e passando para o geral, após a Tabela 1.

- Primeiro objetivo: identificar se há satisfação profissional dos colaboradores em relação ao seu trabalho.

Pode-se afirmar que há satisfação dos profissionais em relação ao seu trabalho e sua área de atuação, podendo-se afirmar também que cada área aponta diferentes motivos para tal. Como

hipótese pode-se levantar a questão das afinidades, onde cada área pode possuir uma maior relação com os aspectos apontados.

- Segundo objetivo: identificar os possíveis motivos que geram a satisfação ou a insatisfação dos colaboradores.

Como exposto no Quadro 16, pode-se perceber que cada área aponta certos motivos específicos para representar a sua percepção de satisfação. Como exemplo, a área de Gestão Ambiental cita a questão do trabalho para a sustentabilidade da organização, e a área de Engenharia, a remuneração, isto também vale no que foi exposto no objetivo específico anteriormente citado, a hipótese das afinidades, onde cada área pode possuir maior grau de afinidade com cada aspecto citado.

- Terceiro objetivo: propor um quadro com os principais pontos geradores de satisfação e insatisfação encontrados.

Para atingir este objetivo é proposta a Tabela 1, com uma coluna contendo a área da organização, outra contendo os aspectos citados como geradores de satisfação. Como não houve citações de pontos geradores de insatisfação, estes serão representados como pontos onde pode haver melhoria de satisfação, tendo como base as mudanças propostas pelos respondentes.

Tabela 1 – Pontos geradores de satisfação e pontos de melhoria da satisfação

ÁREA DA ORGANIZAÇÃO	PONTOS GERADORES DE SATISFAÇÃO	PONTOS DE MELHORIA DA SATISFAÇÃO
Gestão Ambiental	Busca por sustentabilidade; Melhoria da visão que a sociedade tem em relação a organização;	Melhorias nos sistemas de gestão;
Assuntos Corporativos	-----	Ferramentas de comunicação interna;
Contabilidade	Liberdade; Responsabilidade;	Estrutura funcional; Distribuição e atribuição das tarefas entre os colaboradores;
Engenharia	Possibilidades de Crescimento; Remuneração;	-----
Controle de Qualidade	Falta de Rotina; Possibilidades de aprendizagem diária;	-----

As linhas tracejadas representam a abstenção da área em relação ao quesito.

- Objetivo geral: realizar um comparativo, entre áreas da organização, para identificar possíveis diferenças entre os colaboradores da área de gestão ambiental em relação às outras áreas da organização, no que tange a motivações e satisfação profissional.

A partir da análise das respostas atribuídas as questões abertas, é possível notar que os colaboradores da área de Gestão Ambiental atrelam sua satisfação e motivação profissional ao alcance das premissas básicas da área, ou seja, ao que é proposto pelas técnicas de Gestão Ambiental, a busca pela sustentabilidade e pelo Desenvolvimento Sustentável de forma geral, e como citado pelos entrevistados, só que na forma de consequência, a melhoria da imagem da organização perante a sociedade.

De uma forma comparativa, apenas duas áreas citaram como satisfação profissional as atribuições profissionais, a área de Gestão Ambiental e a área de Contabilidade, demonstrando que estes profissionais atingiram o que Maslow colocou no topo de sua pirâmide de necessidades como necessidades de autorrealização, nas quais o ser busca atingir os objetivos, tanto profissionalmente, quanto na vida pessoal (MASLOW apud Casado, 2002).

De maneira geral, fazendo-se uma análise comparativa entre as questões fechadas e as questões abertas, tem-se que, quando questionados aspectos motivacionais, a área de Gestão Ambiental apresentou uma média um pouco acima das outras áreas pesquisadas. Já nos aspectos higiênicos ficou um pouco abaixo de uma área, Controle de Qualidade, mas se manteve entre as duas mais altas. Nas questões abertas não demonstrou superioridade às outras áreas no que tange a satisfação, mas, como citado no parágrafo anterior, se demonstrou satisfeita nas atividades profissionais e também nas suas atribuições como área técnica. Isso indica que os colaboradores desta área podem estar se identificando com o trabalho e obtendo uma realização plena, ou seja, tanto nas questões que envolvem as atividades corriqueiras do trabalho, quanto nas que necessitam daquele algo mais do profissional, um algo mais que apenas os que se sentem confortáveis e se identificam com o que fazem podem alcançar. Portanto, pode-se afirmar que a partir desta análise ficou evidente que o que os profissionais da área de gestão ambiental possuem de diferença das demais áreas, exceto a de contabilidade, é a identificação que estes possuem com as atribuições que lhes são cabidas na execução de suas tarefas, e reconhecem que estas atividades possuem importância para o alcance das metas de sustentabilidade e para o reconhecimento da sociedade.

A seguir são apresentadas as considerações finais feitas com base na análise dos dados e também algumas dificuldades encontradas para a realização da pesquisa, bem como propostas para novos estudos nesta área.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa o que se buscou foi a demonstração do nível de satisfação em que se encontram os profissionais da área de gestão ambiental e o que estes, como construtores de um mundo sustentável, possuem de sentimentos em relação às funções que exercem, se possuem algo “a mais” em relação à satisfação profissional.

Apesar de se tratar de assuntos de grande subjetividade, como sentimentos de motivação e satisfação, sempre se buscou a imparcialidade, tentando ao máximo se abster de tendências e pré-julgamentos. Nos momentos em que foram propostas algumas hipóteses como possíveis explicações para certas situações, estas foram também feitas com base na carga de literatura e de conhecimento prévio daquilo que a organização prega, de forma nenhuma afirmado tal hipótese, mas sim, construindo um quadro de possibilidades.

No que tange aos objetivos desta pesquisa, pode-se dizer que, como observado na análise de resultados, foram atingidos de forma satisfatória, pois trouxeram dados que puderam traçar um perfil dos profissionais da área de gestão ambiental a ponto de ser possível vislumbrar como estão os sentimentos destes profissionais em relação a sua satisfação no trabalho.

O que se pode destacar como descoberta de grande valia dentro do foco desta pesquisa é a demonstração de identificação dos profissionais da área ambiental com o seu trabalho. O Quadro 16, que traz os pontos mais citados pelos entrevistados dentro da primeira pergunta aberta proposta, aponta que os profissionais da área de Gestão Ambiental demonstram satisfação com suas funções e ainda afirmam que trabalhar buscando a sustentabilidade da organização e o melhoramento da visão que a sociedade tem da organização é o motivo desta satisfação. Sem dúvida, deve haver fatores não apontados ou descritos que também possam influenciar esta situação, mas o fato destes profissionais se demonstrarem desta forma já evidencia uma autorrealização para com o foco de suas atividades.

De forma comparativa entre as áreas, nota-se que não só a área de Gestão Ambiental se destaca pelo seu nível de satisfação, mas sim, todas as áreas se demonstram satisfeitas, não todas com mesmas médias, mas em um nível satisfatório. Neste sentido, uma área que merece especial destaque é a de Controle de Qualidade, a qual apresentou equilíbrio com a área de Gestão Ambiental nos fatores motivadores e ficou à frente nos fatores higiênicos, onde se demonstrou totalmente satisfeita em três dos quatro aspectos pesquisados, enquanto que Gestão Ambiental

apenas em um, o que ao final representou uma diferença de 0,25 pontos na média geral. Contudo, esta pequena diferença nada influenciou quanto ao alcance dos objetivos propostos, mas tem sua utilidade para se executar uma análise à parte, em relação à organização e suas possíveis políticas, assunto sugerido para futuras pesquisas.

Apesar de a pesquisa ter obtido êxitos em seus objetivos propostos, houve algumas dificuldades durante a sua realização. Inicialmente, a idéia era elaborar questionários e aplicá-los de forma presencial, pois assim haveria maior interatividade entre o pesquisador e o pesquisado. Contudo, devido a problemas ocorridos durante o agendamento da pesquisa, os questionários tiveram que ser enviados por *email*, o que reduziu a amostragem de vinte pessoas em cinco áreas, para dez pessoas em cinco áreas, dez questionários não retornaram. Assim, fica o sentimento de que, apesar da pesquisa ter alcançado seus objetivos, a gama de dados poderia ter proporcionado outra visão na análise e até mesmo alterado o seu resultado final.

Outro fato ocorrido durante o período de coleta de dados foi a diretriz passada pela empresa alvo para que não fosse divulgado o nome da organização. Mesmo após de esclarecido que os dados coletados somente iriam servir de base para a pesquisa e não utilizadas para outros fins, houve resistência, portanto, optou-se pela não utilização, servindo a organização, apenas como laboratório para a pesquisa.

Como sugestão para estudos futuros, além do apontado anteriormente, propõe-se que se busquem dados, sendo possível, em duas ou mais organizações, o que serviria para um comparativo entre a satisfação destes profissionais a partir de contextos diferentes. Afinal, a partir do momento em que há a passagem de uma empresa para outra também pode haver a mudança das políticas aplicadas, dos costumes organizacionais, da cultura de uma forma geral, podendo-se assim analisar a influência que estas variáveis exercem sobre a área.

Outra sugestão que fica como proposta é a da realização de entrevistas presenciais, já que na presente pesquisa não foi possível, pois a ida do entrevistador ao local de trabalho do entrevistado possibilita uma maior troca de informações que podem servir de suporte durante a análise dos dados e posterior definição das conclusões, deixando-as mais claras e ricas em detalhes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma.** 3.ed - 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14001:2004:** sistemas de gestão ambiental - requisitos com orientação para o uso. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/m3.asp?cod_pagina=1006>. Acesso em: 29 jul. 2010.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos.** São Paulo: Saraiva, 2008.

BRASIL. Casa Civil. **Constituição da república federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.html>. Acesso em: 12 jul. 2010.

CANDELORO, Raúl. **A teoria dos dois fatores.** 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-teoria-dos-2-fatores/22448/>>. Acesso em: 17 jul. 2010

CASADO, Tânia. **Motivação e o trabalho** *In: As pessoas na organização.* São Paulo: Gente, 2002.

COLOGNESE, S. A.; MÉLO, J. L. B. de. **A técnica de entrevista na pesquisa social.** *In: Pesquisa social empírica: métodos e técnicas.* Cadernos de Sociologia. Porto Alegre, PPGS/UFRGS, v. 9, 1998.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. Disponível em: <<http://www.ana.gov.br/AcoesAdministrativas/RelatorioGestao/Rio10/Riomaisdez/index.php.40.html>>. Acesso em: 13 jul. 2010.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica.** São Paulo: Pioneira, 1992.

DECLARAÇÃO DE ESTOCOLMO - Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment, 1972. Disponível em: <http://www.vitaecivilis.org.br/Apêndices/Declaracao_Estocolmo_1972.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2010.

DECLARAÇÃO RIO 92. Disponível em: <http://www.vitaecivilis.org.br/Apêndices/Declaracao_rio92.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2010.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em trabalhos sociais.** 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/>> Acesso em: 22 jul. 2010.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 14001:2004: environmental management systems -- requirements with guidance for use. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=31807> Acesso em: 28 jul. 2010.

FARIAS, Egenilton Rodolfo de *et al.* **A questão ambiental nas organizações:** a gestão ambiental, o sistema de gestão ambiental e a ISO 14000. Revista científica ScientiaUna, Olinda, n.8 p.1 - 141 maio 2007. Disponível em: <http://www.praticanet.com/clientes/focca/revista_cientifica_8.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2010.

GODOY, Arilda S.. **Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais.** In: **RAE - Revista de Administração de Empresas.** v. 35, n.3, Mai./Jun. 1995b.

GRINGS, Eliane Schlemmer; MALLMANN, Marly Therezinha. **O uso de lista de discussão na capacitação continuada de professores para uso nas NTICs.** Disponível em: <http://www.abed.org.br/antiga/htdocs/paper_visem/eeiane_schlemmer_sgrings.html>. Acesso em: 11 jul. 2010

LOPES, Tomás de V. M.. **Motivação no trabalho.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MAANEN, John Van. *Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface, In Administrative Science Quarterly.* vol. 24, no. 4, Dezembro, 1979a.

MATTAR, F.. **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1997.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento – pesquisa qualitativa em saúde.** 2ª Edição. São Paulo: Hucitec, 1993.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral de administração.** São Paulo: Thomson, 2006.

MURRAY, E.. **Motivação e emoção.** Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

NASCIMENTO, Luis Felipe. **Apostila gestão ambiental e a sustentabilidade.** Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2008.

PEREIRA, Lauro Charlet; TOCCHETTO, Marta Regina Lopes. **Sistema de gestão e proteção ambiental.** Disponível em: <<http://marta.tocchetto.com/site/?q=node/14>>. Acesso em: 30 jul. 2010

RELATÓRIO BRUNDTLAND. Comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento: nosso futuro comum. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário aplicado na pesquisa

Dados do entrevistado
Área de trabalho:
Cargo ocupado:
Formação:

A realização de seu trabalho, dentro da área específica de atuação, e em relação aos seguintes aspectos, lhe deixa:	<i>Totalmente Insatisfeito</i>	<i>Insatisfeito</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Totalmente Satisfeito</i>
Ambiente					
Relações com colegas					
Relações com chefia					
Importância para a empresa					
Importância para a sociedade					
Possibilidades de crescimento					
Remuneração					
Reconhecimento dos colegas					
Reconhecimento da chefia					
Reconhecimento da sociedade					
Aproveitamento de minhas capacidades					
Satisfação					

Em termos de realização, a área em que trabalho me deixa satisfeito ou insatisfeito, por quê?

Se você pudesse mudar algo em sua área de trabalho para sentir-se satisfeito, o que mudaria?

Obrigado pela sua colaboração!