



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA  
CENTRO DE ARTES, HUMANIDADES E LETRAS  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

**JAIR ALVES GOMES**

**UMA ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS ASSOCIADOS DO  
CEPE MATARIPE**

Cachoeira  
2017

**JAIR ALVES GOMES**

**UMA ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS ASSOCIADOS DO  
CEPE MATARIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador Prof. Dr. Jorge Antonio Santos Silva

Cachoeira  
2017

**JAIR ALVES GOMES**

**UMA ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS ASSOCIADOS DO  
CEPE MATARIPE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora

---

Profº. Drº. Jorge Antonio Santos Silva - Orientador  
Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo - USP  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

---

Profº. Drª. Daniela Abreu Matos  
Doutora em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

---

Profº. Drª. Lúcia Maria Aquino de Queiroz  
Doutora em Planificação Territorial e Desenvolvimento Regional pela  
Universidade de Barcelona  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

*“Tudo parece impossível até que seja feito”.*

Nelson Mandela

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico este trabalho primeiramente ao criador, pois sem ele o que haveria de ser a criatura? Aos meus colegas, amigos e a todos que de forma direta e indireta contribuíram para que eu pudesse conquistar mais este objetivo em minha vida. Agradeço especialmente ao meu orientador Prof. Dr. Jorge Antonio Santos Silva que reuniu a paciência necessária, colocando à minha disposição seu precioso tempo para conduzir-me a esta conquista.

ALVES, Jair Gomes. *A satisfação dos associados do Cepe Mataripe e sua interação com a organização Rlam*. 51 p. 2017. Trabalho de Conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública – Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cachoeira, 2017.

## RESUMO

O produto deste trabalho de conclusão de curso tem a finalidade de analisar os fatores que implicam na satisfação do indivíduo dentro das diversas formas de organizações. Para tanto foi realizada uma pesquisa descritiva e qualitativa, sob a abordagem de um estudo de caso. O espectro da motivação no âmbito organizacional estabeleceu paradoxos entre os diversos pensadores, fato que acabou por gerar logro e más interpretações sobre o tema, o que não exime a relevância dessas teorias e o compartilhamento inestimável frente ao processo de descoberta no âmbito das organizações e, sobretudo uma nova dinâmica na produtividade e na compreensão humanitária da figura do indivíduo frente aos meios de produção, levando-os a criação de instituições que trouxessem latente nos seus ideais a conservação dos valores sociais e da sustentabilidade das organizações no mundo contemporâneo. A estratégia utilizada para composição dos dados teve por base um levantamento bibliográfico e a realização de uma entrevista semiestruturada, estabelecendo um roteiro que conduziu a análise da satisfação dos associados à instituição Cepe Mataripe. Permitiu inferir que, efetivamente, os associados avaliam positivamente a forma de atuação do Cepe Mataripe, que lhes proporciona benefícios pessoais em forma de satisfação.

**Palavras-chaves:** Satisfação. Motivação. Organizações. Cepe-Mataripe.

ALVES, Jair Gomes. **The satisfaction of the members of Cepe Mataripe and their interaction with the organization Rlam.** 51 p. 2017. Conclusion of the Higher Course of Technology in Public Management - Center for Arts, Humanities and Letters, Federal University of Recôncavo da Bahia, Cachoeira, 2017.

## **ABSTRACT**

The product of this course completion work has the purpose of analyzing the factors that imply the satisfaction of the individual within the diverse forms of organizations. For this, a descriptive and qualitative research was carried out, under the approach of a case study. The specter of organizational motivation established paradoxes among the various thinkers, a fact that led to the achievement and misinterpretation of the subject, which does not exempt the relevance of these theories and the invaluable sharing in the process of discovery within organizations. Above all, a new dynamics in productivity and in the humanitarian understanding of the figure of the individual in relation to the means of production, leading them to create institutions that bring latent in their ideals the conservation of social values and the sustainability of organizations in the contemporary world. The strategy used to compose the data was based on a bibliographical survey and a semi-structured interview, establishing a script that led to an analysis of the satisfaction of members of the Cepe Mataripe institution. It allowed to infer that, effectively, the associates positively evaluate the way of acting of the Cepe Mataripe, that provides them personal benefits in the form of satisfaction.

Keywords: Satisfaction; Motivation; Organizations; Cepe-Mataripe

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Funções Administrativas_____	17
Figura 2 – Hierarquia das Necessidades de Maslow_____	27
Figura 3 – Teoria dos dois fatores Herzberg_____	29
Figura 4 – Habilidade Motivacional _____	38
Figura 5 – Gráfico faixa etária dos pesquisados. Jan/16 _____	41
Figura 6 – Gráfico escolaridade dos pesquisados. Jan/16 _____	42
Figura 7 – Gráfico da influência do Cepe Mataripe na superação do stress do trabalho. Jan/16_____	43
Figura 8 – Gráfico da satisfação de se encontrarem na instituição Cepe Mataripe. Jan/16_____	43
Figura 9 – Gráfico do desempenho profissional na organização Rlam. Jan/16_____	44
Figura 10 – Gráfico da qualidade no atendimento do Cepe Mataripe aos associados. Jan/16_____	45
Figura 11 – Gráfico do relacionamento familiar dos associados e a organização Cepe Mataripe.Jan/16_____	45
Figura 12 – Gráfico da satisfação dos associados com o Cepe e sua interação com a organização RLAM. Jan/16_____	46
Figura 13 – Gráfico - do convívio dos associados na organização Cepe Mataripe____	47
Figura 14 – Gráfico da síntese do resultado da pesquisa_____	48



## **LISTA DE QUADROS E TABELAS**

Quadro 1 – Delineamento das Necessidades de Maslow_____	28
Tabela 1 – Quadro atual dos funcionários da RLAM associados ao Cepe Mataripe_____	39

## **LISTAS DE ABREVIATURAS E FIGURAS**

CEPE – Clube dos Empregados da Petrobras

CNP – Companhia Nacional de Petróleo

RLAM – Refinaria Landulfo Alves Mataripe

RNPS/A – Refinaria Nacional de Petróleo Sociedade Anônima

UDN – União Democrática Nacional

## SUMÁRIO

1. Introdução	11
2. Fundamentação teórica	15
2.1 Revolução industrial e relações de trabalho nas organizações	15
2.2 Motivação e satisfação – Abordagem conceitual	22
2.3 Motivação, satisfação e desempenho nas organizações	24
3. Caracterização do objeto de análise – RLAM e CEPE	32
3.1 A RLAM	32
3.2 Contexto da Vila de Mataripe	35
3.3 O CEPE	37
4. A pesquisa de Campo	40
4.1 Procedimentos metodológicos	40
4.2 Apresentação e análise dos resultados	41
5. Considerações finais	49
Referências	50
Apêndice	51

## **1. Introdução**

A revolução industrial constitui-se no marco divisório do processo de evolução da sociedade e das diversas formas de organizações existentes no mundo. Emergiu uma nova metodologia de trabalho, que proporcionou aos trabalhadores o rompimento definitivo com as formas de produção primitiva e, conseqüentemente, proporcionou aos patrões um ganho jamais contabilizado na história da existência das organizações.

A realização desse fenômeno só se tornou possível após a descoberta da máquina a vapor, elemento determinante para consolidação dessa nova etapa da evolução das classes sociais e das organizações da época, fenômeno esse responsável pela ruptura do elo que existia entre os meios primitivos de produção e de regime familiar, com o processo mecanizado.

Com a chegada de uma nova metodologia para execução das atividades nas organizações, denominada “administração científica”, o tempo de execução das atividades dos funcionários passou a ser medido e os seus movimentos a serem coordenados de forma sistemática para que não houvesse desperdício de tempo na execução das tarefas.

Essa metodologia, também apresentou uma nova proposta de remuneração, se estabelecendo o pagamento por produção, favorecendo os funcionários que se destacavam na realização de suas tarefas. Essa modalidade de trabalho estabeleceu uma ruptura com a forma de produção de regime familiar, com toda mão de obra empregada naquele regime, sendo absorvida pelas indústrias, abarrotando os grandes centros urbanos que não tinham uma infraestrutura adequada para receber um grande número de pessoas que, devido às condições salariais não conseguiam se estabelecer nos núcleos das cidades, lhes restando uma modesta colocação nas suas áreas periféricas.

A partir do problema social resultante, começaram a surgir outros efeitos negativos nas organizações, a exemplo da sobrecarga de trabalho proposta pelas grandes organizações. Esses sucessivos problemas trouxeram consigo outros fatores que começaram a ser percebidos e a influenciar as organizações, no fator motivacional agregado à satisfação e ao desempenho dos trabalhadores.

Esse novo fator, embora intangível, tornou-se o assunto primordial a ser solucionado pela direção das organizações, pois, efetivamente, impactavam de forma significativa na

produtividade das organizações, descaracterizando, dessa forma, os verdadeiros propósitos que elas deviam cumprir na sociedade.

Esse novo modelo de organização industrial, diante das diversas outras formas de departamentalização das funções administrativas, deu origem, também, a outras formas de organizações a exemplo dos sindicatos, que surgiram para defender os trabalhadores dos problemas e reclamações oriundas do desgaste apresentado pelos trabalhadores.

Essas queixas provinham da insatisfação apresentada pelos trabalhadores que se mostravam indignados com a forma que era tratada nas indústrias, assim, problemas de satisfação começaram a ser observados pelas empresas, levando-as a mudarem seu modo de atuação e a procurarem entender como poderiam manter seus trabalhadores motivados para produzirem de forma constante e satisfatória.

Com o surgimento das organizações sindicais, emergiram outras espécies de organizações, especificamente as organizações da sociedade civil que surgiram para realizar serviços de cunho sociocultural e educativo, como forma de estimular uma interrelação entre os funcionários, com a perspectiva de proporcionar satisfação entre seus trabalhadores para que a produtividade se mantivesse nos níveis desejados.

No mundo contemporâneo, as organizações estão cada vez mais voltadas para buscar novos meios visando manter os trabalhadores motivados e satisfeitos, e, conseqüentemente, alcançar os níveis de desempenho almejados.

O tema deste TCC contextualiza-se diante da importância das organizações da sociedade civil na condução de decisões políticas que visem proporcionar uma nova dinâmica nos rumos dos indivíduos na sociedade.

Portanto, por se tratar de um embate que propõe antagonismos nas composições das decisões políticas que irão conduzir as vidas dos indivíduos e das organizações na sociedade, evidentemente, requer a participação dos atores que irão conceber essas políticas, haja vista, a dimensão demográfica e territorial, agregadas às subjetividades regionais, inclusive, acerca das intempéries culturais que interferem nas aplicabilidades dessas políticas que, cada vez mais, orientam-se por demandas específicas na sua implementação. Essa interação, por envolver fatores intrínsecos aos indivíduos, relativos à satisfação e à motivação, elementos de intensa complexidade no sistema organizacional e nas subjetividades da sociedade, trata-se de um fator propulsor de energia intangível que, quando canalizada e projetada na condução e realização de

projetos de vida e organizacionais podem potencializar resultados significativos que permeiam a vida humana, exacerbam suas subjetividades e a complementam com a força necessária para que não haja retrocesso nos objetivos traçados em suas vidas e nas organizações. Entendendo que não existe “motivação sem satisfação”, pressupõe-se que a satisfação se apresenta como ícone em todos os empreendimentos que tenham pretensão de sucesso.

Nesse sentido, a pergunta de pesquisa deste TCC é: o Cepe Mataripe atua como fator de satisfação e motivação dos seus associados?

Assim, o tema abordado tem como lócus uma organização da sociedade civil contemporânea, propondo como objetivo geral a análise da atuação do Cepe Mataripe, como fator de satisfação de seus associados. Como objetivos específicos tem-se: investigar a relação dos associados com o Cepe Mataripe; e identificar como ocorre a satisfação desses associados nesta organização.

Trata-se de um estudo de caso, estruturado em uma pesquisa descritiva e qualitativa, que recorreu a uma revisão de literatura para compreensão teórica sobre o tema e dos fatos relacionados, em uma perspectiva histórica.

Nesse sentido, se elaborou um questionário com perguntas estruturadas, buscando uma resposta, de modo a absorver o mínimo de tempo possível dos associados, devido ao limite reduzido do intervalo das refeições. Por esta razão, se distribuiu 100 questionários, dos quais 68 retornaram, representando 14,2% do total dos funcionários da RLAM associados ao Cepe, o que se considerou suficiente para dar argumentos que sustentasse o objetivo deste estudo. Os pesquisados se mostraram dispostos a contribuir com a pesquisa, a princípio indagaram sobre a sua finalidade, no entanto, após tomarem conhecimento do seu objetivo, todos se colocaram a disposição para contribuir com a mesma, sobretudo, por serem os protagonistas da pesquisa.

Este estudo de caso estrutura-se da seguinte forma: introdução, e mais três capítulos, considerações finais e referências. Na introdução, como primeiro capítulo, aborda-se o tema da revolução industrial que trouxe inestimável avanço para a sociedade, contudo, algumas assimetrias foram detectadas, levantando dessa forma questionamentos sobre a sua eficácia para a sociedade e sobre a influência que ela exerceu na rotina dos trabalhadores sobre os fatores satisfação e motivação, que têm grande importância nas organizações do mundo contemporâneo.

No capítulo 2, se faz um relato sobre a evolução da indústria, apresentando a ruptura ocorrida entre o tradicional e o empírico, sobretudo com o advento da produção em massa, quando ocorreram inovações nas organizações no que concerne às funções administrativas, às esteiras de produção que limitavam o conhecimento do produto final e à preocupação com a produtividade agregada à satisfação do trabalhador na organização.

O capítulo 3, traz a caracterização do objeto de estudo, o Cepe, mostrando sua gênese, que tem uma peculiaridade especial devido ao fato de ser remanescente de uma vila que abrigava os funcionários que edificaram a RLAM.

Já o capítulo 4, mostra a pesquisa de campo sobre a satisfação dos associados com o Cepe Mataripe

Como apêndice, apresenta-se o modelo do questionário utilizado na abordagem da pesquisa de campo.

## **2. Fundamentação teórica**

### **2.1 Revolução industrial e a relação de trabalho nas organizações.**

A revolução industrial do século XVIII estabeleceu um novo paradigma nas relações sociais de trabalho, rompendo definitivamente com a forma de produção da sociedade, impactando de forma significativa no modelo de produção e comércio daquela época, no qual predominavam as seguintes formas de produção: artesanal, tradicional e empírica, afetando as relações organizacionais de trabalho.

Na forma artesanal, a sociedade comercial produzia seus artefatos que se caracterizavam subjetivamente na base da produção familiar, na qual uma pequena oficina desempenhava o papel de uma organização produtora de artefatos que iria auxiliar na economia daquelas famílias, a força motriz para realização dessas atividades eram suas mãos, ou quando se exigia uma propulsão de maior potência, os animais cumpriam tal função.

Outra forma de produção bastante utilizada nesse modelo era a produção primária, na qual a família utilizava o solo para retirar dali o seu sustento, e o excedente era utilizado para complementar a ausência de outros produtos que não faziam parte de sua forma de produzir, caracterizando uma nova concepção de economia familiar.

Na forma tradicional, a sociedade procurava estabelecer padrões que já eram utilizado pelos antigos, ou seja, o conhecimento passado de pai para filho, na seguinte aplicabilidade. Se meu pai fazia dessa forma, então essa é a forma como deve ser feito, genuinamente.

Na forma empírica, já se observava uma ruptura com os laços passados, as experiências vividas com outras comunidades e o convívio comercial, possibilitaram a absorção de uma nova forma do saber e do fazer, exigindo, a partir desse modelo, formulas que já requeriam um raciocínio mais aprimorado, exigindo do operário um esforço mental e físico mais aguçado devido às novas formas de fabricação dos produtos e, conseqüentemente, das novas técnicas a serem empregadas em suas atividades. Nessa concepção, Gurgel e Rodrigues (2009, p, 31) colocam que,

[...] em 1723 a 1729 Adam Smith desenvolveu o conceito de divisão do trabalho, representando o pensamento econômico clássico, que consolidou a separação da propriedade dos meios de produção e a atividade produtiva, fazendo com que os que estavam diretamente ligados à produção, possuindo a força de trabalho, mas não os meios de produzir, perdessem o produto final de seu trabalho, diferenciando-se, assim do dono ou proprietário desse meio.



Estabelecendo uma distinção entre o produtor e o produto, essa nova concepção da forma de produção, implementando na sociedade uma outra racionalidade na maneira de produção e comércio nas organizações daquela época, introduziu novos comportamentos na sociedade e nos meios produtivos, requerendo mais concentração e esforço físico e mental dos operários, na realização de suas atividades.

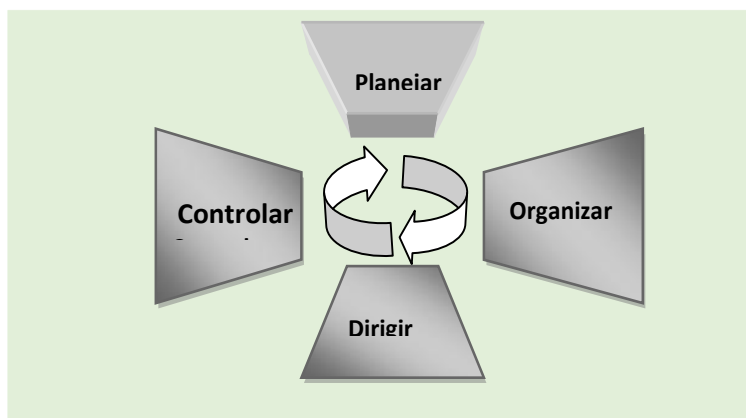
Esse processo evolutivo da sociedade desencadeou outras formas de realização do trabalho, conforme Gurgel e Rodrigues (2009, p, 31), “em 1819 James Watt inventa a máquina a vapor, desenvolvendo, assim, uma nova concepção do trabalho, agora baseado em máquinas”. Desse modo,

O trabalho manual dissociou-se do trabalho intelectual; a máquina padronizou e rotinizou o trabalho, tornando-o repetitivo e simples em função de sua fragmentação; a utilização de máquinas no processo produtivo eliminou a necessidade da habilidade manual para a execução das tarefas e acelerou o ritmo do trabalhador; passaram-se a enfatizar a eficiência e a produtividade como parâmetros de trabalho; surgiram novas classes e novas relações sociais – a burguesia capitalista industrial (dona do capital financeiro e industrial), que exerceu seu domínio sobre os meios de produção e sobre o trabalho humano e o proletariado (dono da força de trabalho), o que criou conflitos entre eles (VIEIRA, 2012, p, 19).

A partir dessa ruptura desencadear-se-ia, efetivamente, na estrutura social, uma desvinculação permanente das formas de produzir anteriormente empregadas, para uma nova dinâmica de produção e de evolução da sociedade. Introduzindo, a partir desse momento, um novo revés na construção e consolidação de uma nova etapa de evolução da sociedade.

Nessa nova etapa evolutiva, conforme Fayol relaciona as funções da empresa como: técnicas – que se referem à produção de bens e serviços; comerciais – associadas à compra, venda e permuta; financeira – procura e gerenciamento de capital; de segurança – responsável pela integridade das instalações, equipamentos e pessoas; contábil – inventário de bens, registros financeiros e de produtos, balanços e custos e, finalmente, as funções administrativas – com o papel de integração, pela cúpula da organização, de todas as funções antes apresentadas. (GURGEL e RODRIGUES, 2009, p, 34),

Essa nova conjuntura na divisão das etapas das organizações introduziu ainda uma nova funcionabilidade nas etapas administrativas, Gurgel e Rodrigues (2009, p, 34) citando Fayol, definem essas funções administrativas, também conhecidas como funções do administrador, como as seguintes atividades, apresentadas na figura 1:

**Figura 1 - Funções Administrativas**

Fonte: Elaboração Própria

**Planejar:** É a maneira pela qual pessoas e organizações relacionam-se com o futuro de forma racional. Segundo Chiavenato (1983), o planejamento consiste em uma tomada de decisão antecipada e reflete sobre o que deverá ser feito, ou seja, do ponto de vista formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e, de forma racional, estabelecer antecipadamente os cursos de ação necessários e as ferramentas adequadas para atingir os objetivos.

**Organizar:** Refere-se a alocação, distribuição e arrumação dos recursos trazidos de fora da organização para dentro. Considerando que nem toda organização tem disponível todos os recursos que precisa para atingir seus objetivos, surge, então, a necessidade de trazer esses recursos para dentro da estrutura. Ex: Quando uma organização está comprando equipamentos, computadores, contratando pessoas, fazendo concurso público, ela está na fase da organização.

**Dirigir:** A direção tem como função dinamizar o processo de trabalho através da ativação das pessoas. Como que se ativa pessoas? Através de meios chamados de meios de direção. São cinco os meios básicos de dirigir pessoas: Ordem/Instrução, Comunicação, Motivação, Coordenação e Liderança.

**Controlar:** Tem como função manter o bom desempenho dos recursos (pessoas e equipamentos) ou valores de uma variável dentro de limites pré-estabelecidos. Esta função exige a medição da produção comparada a padrões de desempenhos previamente definidos e exige limites admissíveis de variação de desempenho, tomando ações corretivas, quando necessárias. (GURGEL e RODRIGUES, 2009).

Além dessas funções, Chiavenato (1983) apresenta um conjunto de princípios que estabelecem, sistematicamente, os novos aspectos normativos da escola clássica, são eles: divisão do trabalho; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação das pessoas; remuneração pessoal; centralização das orientações; cadeia escalar; ordem; equidade; estabilidade; iniciativa; espírito de equipe.

Essas divisões das etapas administrativas e organizacionais criaram um conjunto de determinantes que, além de sistematizar os aspectos normativos das organizações, trazem no seu escopo uma nova dinâmica de concepção da administração, requerendo do indivíduo especialização específica para cada etapa que compõe essa nova conjuntura funcional nas organizações.

Essa nova sucessão evolutiva de classificação das organizações introduziu, ainda no século XVIII, a administração científica, que surge para consolidar os conceitos administrativos e operacionais de Fayol, a qual.

Ratifica que Taylor entendia que os empregados deviam ser colocados cientificamente nos seus postos de trabalho com materiais e condições de trabalho para que as normas pudessem ser cumpridas. Os mesmos deveriam ser também cientificamente treinados para suas funções e uma atmosfera cordial de cooperação deveria ser criada para que os trabalhos pudessem ser desenvolvidos. (GURGEL e RODRIGES, 2009, p. 36).

Nessa concepção, Taylor definia como unidades das etapas do processo de administração: o planejamento, o controle, a organização e a direção, substituindo a improvisação em detrimento da técnica; ele ainda traz, nessa linha de entendimento, que esses estudos possibilitam apresentar, como citam Gurgel e Rodrigues (2009),

[...] os elementos da administração científica, baseados no estudo de tempos e movimentos; eles concebem ainda, que sua ideia central é a de conhecer como o trabalhador faz o seu trabalho, aprimorar esse modo de fazer, retorná-lo ao trabalho, com ferramentas adequadas e aperfeiçoadas, e controlar a ação desse trabalhador através de medidas de tempo. Por isso, o seu método de estudo e pesquisa ficou conhecido como Estudo de Tempos e Movimentos. (GURGEL e RODRIGUES, 2009, p. 37)

Essa nova dinâmica de execução das tarefas trouxe, em sua metodologia, uma nova forma de remuneração dos trabalhadores, de acordo com Gurgel e Rodrigues (2009, p. 37), Taylor “ usava o sistema de remuneração por peça e prêmios de produção. Ele remunerava com maior valor as peças produzidas pelo trabalhador que ultrapassavam a produção padrão, no tempo estabelecido”. (GURGEL e RODRIGUES, 2009, p. 37).

Para Vieira (2012),

Nesse sistema, previa-se ainda a adoção de fatores que estimulariam os trabalhadores a dar toda sua iniciativa ao patrão, como remuneração por peças, plano de prêmios ou de gratificações (VIEIRA, 2012, p. 26).

Buscava-se conscientizar os trabalhadores que “seu método trazia benefício para todos: maior produtividade para o empresário, maior remuneração para o trabalhador produtivo e custos unitários mais baixo, portanto, preços potencialmente mais baixos”. (GURGEL e RODRIGUES, 2009, p. 37).

Por trás de sua sutil e bem-intencionada proposta, Taylor buscava extrair da classe trabalhadora o limite máximo de sua potencialidade no meio produtivo, despertando, dessa forma, uma suspeita de exploração física e mental da classe trabalhadora.

Segundo Lênin, líder da revolução soviética, que adotou o sistema de Taylor, “considerou o sistema como um avanço tecnológico que deveria ser colocado a serviço da sociedade do trabalho”. (GURGEL e RODRIGUES, 2009, p. 37).

Embora tenha surgido como um fenômeno no setor produtivo, essa metodologia trouxe consigo uma revolta nas classes trabalhadoras, despertando nos meios sindicais uma concepção ideológica de repúdio relativo à grande incidência de lesões, acidentes e desgastes físicos e mentais dos trabalhadores, devido a grande intensidade de trabalho, acusando Taylor de adotar métodos desumanos de trabalho. (GURGEL e RODRIGUES, 2009).

A solução para esse problema, segundo Taylor, seria substituir esse antigo sistema de administração pelo novo sistema de administração científica, que proporcionaria outros incentivos relacionados não só a promessa de rápida promoção ou aumento de salário (remuneração por peça produzida, gratificações etc.), mas também a melhoria nas condições do ambiente de trabalho e, especialmente, um tratamento cordial dos empregados por parte da administração, fruto de uma genuína preocupação com o seu bem estar (VIEIRA, 2012, p. 27).

Já no início do século XX, surge, através de Henry Ford, uma nova dinâmica administrativa. De acordo com Gurgel e Rodrigues (2009), Ford definiu para sua fábrica de automóveis algumas regras que ficaram conhecidas como os princípios básicos de Ford, quais sejam:

- Intensificação, ou rapidez nos ciclos de produção e comercialização, obtendo o giro do capital no menor tempo;
- Economicidade, ou redução de custos de estoque, operando com matéria prima e componentes no exato momento da montagem;

- Produtividade, ou aumento de volume produzido, por trabalhador. (GURGEL e RODRIGUES, 2009).

Esses princípios trouxeram, em seu contexto, práticas adotadas em metodologias passadas, entretanto, pontificando um paradoxo quanto aos princípios de teorias anteriormente aplicadas, ou seja, políticas de altos salários, com a redução da jornada e outros incentivos materiais.

Essa concepção adotada pelo Fordismo, apresenta uma metodologia inovadora na questão da remuneração da classe trabalhadora daquela organização, estabelecendo, assim, uma visão de humanização no processo de remuneração no meio produtivo.

Essa associação ideológica de estabelecer uma inter-relação entre as classes e os proprietários dos meios de produção, intermediando as necessidades da classe trabalhadora, na busca do equilíbrio para que haja uma satisfação efetiva no trabalho e conseqüentemente para que haja a motivação necessária para que a produtividade nas empresas continue no patamar que os proprietários do meio de produção sempre almejam.

Através desse pressuposto, subentende-se a ideia concebida pela organização Fordista, relativa à metodologia implantada, no que concerne a uma forma de satisfação do trabalhador em busca de melhor produtividade nas organizações.

Nessas sucessivas etapas de evolução das teorias, surge a Teoria das Relações Humanas, nos finais da década de 1920, começando as primeiras preocupações teóricas com o lado humano. Gurgel e Rodrigues, citando Elton Mayo, relatam que, isso ocorre,

[...] a partir de uma pesquisa cuja origem é a mesma visão mecanicista preponderante da Teoria Científica. A pesquisa de Hawthorne, bairro onde estava instalada a Western Electric, empresa patrocinadora da pesquisa, partia da hipótese de que a iluminação influía direta e decisivamente na produtividade dos trabalhadores. Trazia a concepção que o humanismo administrativo se devia à necessidade de encontrar novas formas, que não autoritárias ou materiais, para obter a cooperação dos trabalhadores em ambiente de tensão retração dos capitais e baixa remuneração. (GURGEL e RODRIGUES, 2009, p. 44).

Essa pesquisa proporcionou a Elton Mayo entender como os fatores psicossociais podem, efetivamente, influenciar os trabalhadores nos processos produtivos das organizações. Segundo Gurgel e Rodrigues (2009), à medida que a jornada de trabalho nas condições de mais conforto e liberdade para os trabalhadores era propiciada, maior era a produtividade gerada, porém, quando a jornada era novamente ampliada, os níveis de produção continuavam em crescimento, ficando patente a importância do fator psicológico na produtividade.

Os resultados provenientes dessa pesquisa, de acordo com Andrade (2011), foram:

- **O nível de produção não é determinado pela capacidade física do trabalhador, mas, sim, pela integração social.**

A experiência de Hawthorne demonstrou que o ser humano não pode ser visto como uma máquina. Não adianta a empresa utilizar métodos de trabalho para isolá-lo. Ele precisa conviver com as outras pessoas para poder se sentir útil e com vida nas organizações. A interação social resultante da experiência demonstrou que o homem é um ser social que necessita dos outros para dialogar, trocar amor e carinho.

- **O comportamento dos indivíduos está apoiado no grupo.**

Os indivíduos não agem de forma isolada porque pertencem a um grupo de pessoas. O grupo passou, conforme a experiência de Hawthorne, a determinar o que deveria ser feito.

- **O comportamento dos indivíduos está condicionado a normas e padrões sociais.**

Ele ainda traz, que a experiência de Hawthorne demonstrou que as pessoas preferiam ganhar menos para manter as relações amistosas com os colegas de trabalho.

- **Há formação de grupos informais.**

Os grupos informais são aqueles que surgem naturalmente nas organizações por questões de amizade, identificação e objetivos comuns. Na experiência de Hawthorne, o surgimento dos grupos informais foi um fator determinante para o estabelecimento das relações de confiança entre os companheiros de trabalho. Uma vez constituídos, passam a ditar as regras de comportamento, dentre outros aspectos.

- **A interação social é necessária.**

As pessoas precisam interagir umas com as outras, porque são seres humanos com sentimentos. Estes devem ser compartilhados pelos membros da organização. Um ser humano sempre precisará da presença do outro.

- **O conteúdo e a natureza do trabalho devem ser definidos**

A definição do conteúdo e da natureza do trabalho deve estar de acordo com as aptidões dos trabalhadores para que estes não se sintam frustrados e desmotivados, as organizações não devem implantar métodos de trabalhos sem o conhecimento do perfil de quem vai executar.

• **Todo dirigente tem de se preocupar com as emoções dos trabalhadores**

O momento em que o trabalhador manifesta emoção e sentimento é salutar para todos – organização, companheiros de trabalho e mercado. (ANDRADE 2011). Assim, fica cientificamente provado, que as pessoas precisam interagir umas com as outras, porque são seres humanos, com sentimento. Estes devem ser compartilhados pelos membros da organização. Um ser humano sempre precisa da presença do outro.

O homem social é um ser complexo cujo comportamento não pode ser reduzido a um esquema simples e mecanicista, como fez Taylor. Esse homem é, ao mesmo tempo, condicionado pelos sistemas sociais em que se insere e motivado a agir por necessidades de ordem biológica e psicossocial. (ANDRADE, 2011, p. 80).

Diante dessa descoberta, Andrade (2011, p. 80) ainda complementa que, “O homem social é motivado pela organização por meio da satisfação de suas necessidades, não focalizando o salário ou benefício financeiro como ponto central da motivação”.

Superada a fase da teoria das relações humanas, os estudos se voltaram para a Teoria Comportamental que aborda como a influência da motivação humana na administração e sua repercussão sobre o moral e a atitude das pessoas ocorre.

As necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos, isso significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade surge outra em seu lugar, exigindo que as pessoas sempre busquem meios para satisfazê-la (ANDRADE, 2011, p. 88).

Ele ressalta que o surgimento de uma necessidade não está obrigatoriamente condicionado à integral satisfação da necessidade anterior. Os níveis de satisfação para cada necessidade variam de sociedade para sociedade. Certamente, nos países do Terceiro Mundo, “as necessidades fisiológicas e de segurança predominam sobre as demais. De qualquer modo, a satisfação, ainda que parcial, de qualquer nível de necessidade implica o surgimento de outra necessidade como predominante” (ANDRADE, 2011, p. 89).

## **2.2 Motivação e Satisfação – Abordagem Conceitual**

A palavra “motivo”, vem do latim *movere* e significa mover. De acordo com o dicionário da língua portuguesa, “motivação” significa o ato de motivar, a exposição de motivos ou causas; é o conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva que determina um certo tipo de conduta em alguém. (XIMENES, 2000).

Para Braga (2005), citando Bergamini,

A motivação é como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos, uma energia intensa, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que esse se coloque em ação. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais a realizarem os objetivos da organização. (BERGAMINI apud BRAGA, 2005, p. 2).

A motivação é algo mutável, varia no tempo e no espaço, de acordo com a situação ou com o indivíduo. O que é bom hoje, poderá ter o efeito oposto amanhã, dependendo da personalidade do indivíduo e da situação, entretanto, Braga (2005), citando Wiesel, relata que:

A motivação é um processo individual e fruto do nosso crescimento pessoal. A nossa evolução nos impulsiona para o desejo de possibilidades maiores, em que nada é trivial e tudo é útil para um significativo crescimento. A receita para grandes resultados está justamente nas pequenas coisas, dependendo, é claro, do foco que olhamos, do nosso grau de dedicação, esforço e da qualidade das nossas ações. Entender o processo de motivação humana, auxiliará na abertura de novos espaços, novas ferramentas para grandes descobertas, aprendizagens para viver melhor e vencer de uma forma que alguns seres humanos ainda não conhecem. (WIESEL apud BRAGA, 2005, p. 3).

Braga (2005, p. 3), citando Spector, traz a concepção de que,

[...] a motivação tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. A direção refere-se à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis. A intensidade se refere ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa. A persistência diz respeito ao contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo.

Satisfação, do latim *satisfactio*, é a ação e o efeito para satisfazer ou ser satisfeito. Este verbo refere-se a pagar o que é devido, satisfazer o apetite, satisfazer as necessidades ou expectativas, mérito de recompensa ou resolver um problema.

Satisfação é como uma energia, indireta ou extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimentos e várias outras condições que precisam ser atendidas.

Motivação é definida como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo.

Um motivador nada mais é do que um motivo – uma necessidade. Satisfação é o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação.

Aquilo que se faz em lugar de motivar é satisfazer ou contra satisfazer as necessidades de outra pessoa, pois, ao satisfazer tem-se como efeito a diminuição da tensão da necessidade através da elevação do nível de satisfação. Para Bergamini e Coda (1997 apud Braga, 2005, p. 5),



Aquilo que satisfaz a necessidade humana é visto como a própria necessidade. Água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede. Sempre que a sede é sentida há uma tendência de encara a água como necessidade, em lugar da sede. “Eu necessito de água” – esta é uma expressão usada por quem está sentindo sede. A água não pode ser uma necessidade – é um fator de satisfação da necessidade. É a sede que atuará sobre o intelecto da pessoa, fazendo-a mover-se ou agir. O motivador é a sede e não a água. Caso colocassem litros de água diante de uma pessoa que não está com sede, isto não a motivará a beber. É a necessidade que está motivando e não aquilo que satisfaz a necessidade.

A satisfação no trabalho para Coda (1996 apud Braga, 2005), é como uma atitude do indivíduo em relação ao trabalho que reúne um conjunto complexo de cognição, emoções, sentimentos, percepções e avaliações que determinam ou influenciam as tendências comportamentais. As características pessoais, como idade, sexo, raça, valores e necessidades; as características do trabalho, como os conflitos, ambiguidades e necessidades na tomada de decisão; as características do ambiente de trabalho, como o nível do cargo e o salário; as características do ambiente social, como o estilo de liderança e as relações entre os colegas, são apontados como fatores determinantes do nível de satisfação no trabalho.

### **2.3 Motivação, satisfação e desempenho nas organizações**

A evolução da sociedade, em escala mundial, no mundo contemporâneo, sempre foi inerente à evolução das diversas formas de organização existente no mundo, e, nesse processo, um dos fenômenos que mais impactou efetivamente a sociedade, foi a criação da máquina a vapor.

Chiavenato (2003), discorre que, com sua posterior aplicação à produção, surgiu uma “nova concepção de trabalho que modificou completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social que, em um lapso de um século, foram maiores do que todas as mudanças ocorridas no milênio anterior” CHIAVENATO (2003, p. 290). Concebe que “a sociedade moderna e industrializada é uma sociedade de organizações das quais o homem passa a depender para nascer, viver e morrer. Essas organizações são diferenciadas e requerem dos seus participantes determinadas características de personalidade”. (CHIAVENATO 2003, p. 290).

Com essas características, é que as organizações atuam em variados campos de atividade, de forma crescentemente complexa. O seu estudo e análise também se

desenvolveram com celeridade, surgindo teorias organizacionais que permitem compreender o seu funcionamento como sistemas de ação.

Nessa concepção, Chiavenato (2003), discorre que essa evolução traz uma variedade de organizações, das quais a sociedade passa a depender mais intensamente. O aparecimento de empresas de serviços, associações comerciais, instituições educacionais, hospitais, sindicatos etc., resultou da necessidade de integração cada vez maior das atividades humanas em formas cada vez mais evoluídas.

Essa forma de associação procura estabelecer uma interrelação entre as classes e os proprietários dos meios de produção, intermediando as necessidades desses, buscando um equilíbrio para que haja uma satisfação efetiva no trabalho e, conseqüentemente, para que haja a motivação necessária para que a produtividade nas empresas continue no patamar que os proprietários dos meios de produção desejam.

De acordo com Bortolozo e Santana (2011), a qualidade de vida tem se tornado um fator de grande importância nas organizações e está diretamente relacionada à maximização do potencial humano, e isto depende de quanto as pessoas se sentem bem trabalhando na organização. “Nesse sentido, uma organização que se preocupa e tem ações voltadas à qualidade de vida de seus funcionários passará confiança aos mesmos, pois são organizações que se preocupam com o bem-estar, satisfação, segurança, saúde e a motivação de seus funcionários” (BORTOLOZO e SANTANA, 2011, p. 7).

E imprescindível atentar que essa preocupação visa estabelecer na classe empresarial um fator que pode impactar de forma predominante nesse setor.

Verifica-se também que no atual cenário empresarial e industrial, a motivação exerce papel fundamental e primordial para a realização das atividades laborais dentro das organizações, uma vez que afeta diretamente a qualidade de vida e o comportamento do colaborador. (CHIAVENATO, 2003, p. 23).

Torna-se evidente de que as organizações necessitam, efetivamente, do elemento motivador para a realização de seus objetivos, portanto, como coloca Duarte (2011), que os colaboradores se constituem os principais responsáveis pela implementação diária da estratégia de responsabilidade social definida pela organização.

Definição essa que consiste, de acordo com Herzberg (1959. p. 58) em que “os fatores de satisfação são muito mais prováveis para aumentar a satisfação de trabalho de que eles seriam para diminuir satisfação de trabalho”, e que os fatores que se relacionam a

um descontentamento de trabalho, muito infreqüentemente agem no sentido de aumentar satisfação de trabalho. Apesar dessa assertiva, relativa à inferência desses fatores, Herzberg (1959), ainda enfatiza o fato de que a satisfação de trabalho lida com fatores envolvidos em fazer o trabalho, considerando que insatisfações de trabalho lidam com os fatores que definem o contexto de trabalho. Condições de trabalho pobres, políticas da companhia e administração ruins, e supervisão ruim, levam ao descontentamento no trabalho. Boas políticas da companhia, boa administração, boa supervisão, e boas condições de trabalho não levam a atitudes de trabalho positivas. (HERZBERG, 1959).

Essas boas condições propõem obter um ambiente assíduo, onde

[...] se estabelece a boa prática com o propósito de que, embora os operários não ganhassem reconhecimento ou responsabilidade, haveria um acordo tácito baseado na segurança e permanência no emprego. As empresas propiciavam uma sensação de estabilidade dominando seus mercados. O futuro parecia previsível e o destino de cada empresa no futuro ainda mais previsível (CHIAVENATO, 2003, p. 73).

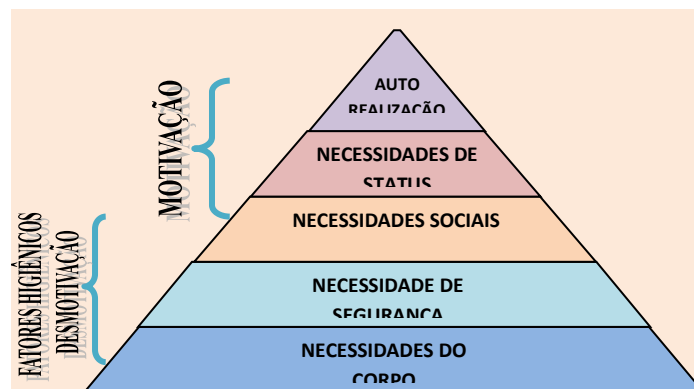
Para Herzberg, “[...] salário como um fator pertence mais ao grupo que define a situação de trabalho e é, principalmente, um fator de satisfação” (HERZBERG, 1959, p. 330).

Nesta mesma concepção, Duarte (2011) complementa esse grupo com vários fatores associados ao trabalho, designados habitualmente como facetas do trabalho. Estas facetas são: remuneração, perspectivas de promoção, colegas de trabalho, supervisor e trabalho. Outras facetas de trabalho avaliadas, também, com alguma frequência são: condições de trabalho, empresa, gestão de topo e subordinados. Além dessas preposições, Duarte (2011)

[...] propõe que as necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. São necessidades instintivas e que já nascem com o indivíduo. São as mais prementes de todas as necessidades humanas; quando algumas dessas necessidades não estão satisfeitas, elas dominam a direção do comportamento. (DUARTE, 2011, p. 330).

De acordo com Vieira (2012), a Teoria das Necessidades é uma das formulações sobre motivação das mais conhecidas e discutidas, tendo sido formulada por Abraham H. Maslow na década de 1940. A ideia central é que seres humanos têm cinco necessidades ordenadas hierarquicamente e que precisam ser satisfeitas, desde as situadas no nível mais baixo até as dispostas no topo da hierarquia apresentada na representação piramidal abaixo (ver figura 2).

**Figura 2 - Hierarquia das Necessidades de Maslow**



Fonte: Adaptado de MASLOW, 2000, p.105

Este conjunto hierárquico de necessidades é também conhecido pelo nome de pirâmide de Maslow, ou ainda pirâmide das necessidades de Maslow, sendo essa pirâmide dividida em 5 partes, paralelamente à suabase. A necessidade fisiológica fica localizada na base e a necessidade de auto-realização no cume desta pirâmide. Pode-se analisar essas necessidades sob dois focos.

a) As necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança e algumas das necessidades sociais são fatores de desmotivação. A Teoria de Maslow diz que a satisfação destas necessidades é básica; já a ausência da satisfação destas necessidades não motiva ninguém, pelo contrário, desmotiva.

b) As necessidades sociais, as necessidades de “status” e de estima e as necessidades de auto-realização são fortes fatores motivacionais, ou seja, na ausência dessas necessidades satisfeitas às pessoas batalham para tê-las satisfeitas, motiva as pessoas a alcançar a satisfação destas necessidades.

As necessidades básicas, as listadas no item “a”, são chamadas de fatores higiênicos, já as listadas no item “b” de fatores motivacionais.

Um detalhe muito importante da Teoria de Maslow é que ela considera que a pessoa preciseter a sua necessidade de nível inferior satisfeita; ou quase integralmente satisfeita, para sentir a necessidade de nível superior. Ou seja: a pessoa que não tem suas necessidades de segurança satisfeitas não sente, ainda, necessidades sociais. E assim por diante.

Nas palavras do próprio Maslow “[...] à medida que os aspectos básicos que formam a qualidade de vida são preenchidos, podem deslocar seu desejo para aspirações cada vez mais elevadas”. (MASLOW, 2000, p.105)

Uma consequência disso para a administração de pessoas, é que uma pessoa com necessidades prementes de segurança, por exemplo, não se sente motivada pela possibilidade de satisfação de suas necessidades de “status” ou estima.

Apresenta-se no quadro 1, o delineamento sistemático das necessidades de Maslow:

#### **Quadro1 – Delineamento das Necessidades de Maslow**

1. Fisiológicas ( ar, comida, descanso, abrigo, etc.).
2. Segurança ( proteção contra o perigo, privação, etc.).
3. Sociais ( amizade, inclusão em grupo, etc.).
4. Estima ( reputação, reconhecimento, amor, etc.).
5. Auto-realização ( realização do potencial, etc. )

**Fonte: Elaboração própria**

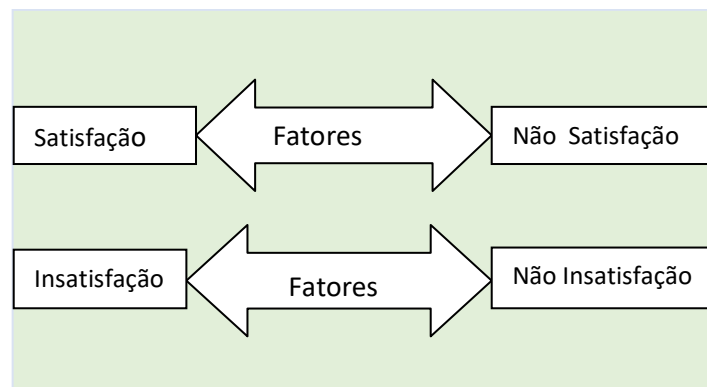
Entretanto, seguindo uma linha de raciocínio contextualizada, Herzberg apresenta a concepção de que, [...] “quando a necessidade estiver bem satisfeita, a próxima prepotente mais (alta) precisa emergir, para por sua vez dominar a vida consciente e servir como centro de organização de comportamento, visto que necessidades satisfeitas não são motivadores ativos” (HERZBERG, 1959, p. 76).

Este autor, apresenta, ainda, uma vertente bastante pertinente a esse contexto, ao colocar que as motivações biológicas básicas são geralmente encontradas por estarem a um nível suficiente de satisfação, de forma que a hierarquia situa-se nas necessidades psicológicas e sociais dos indivíduos. Este conceito levou muitas pessoas a sentir que o trabalhador nunca pode estar satisfeito com o seu trabalho. (HERZBERG,1959). Herzberg ainda apresenta um paradoxo conceitual relativo ao contexto em que um fator que influencia atitudes de trabalho devia influencia-las de tal modo que o choque positivo ou negativo do mesmo fator iria liderar para um aumento ou diminuição correspondente no quesito moral.

A presença destes fatores agiria para aumentar no indivíduo a satisfação no trabalho, mas o fracasso ou a ausência destes fatores não necessariamente resultaria

descontentamento no trabalho, dado que um indivíduo operacional em um ponto neutro, com nenhum aspecto positivo nas atitudes negativas para seu trabalho, a satisfação dos fatores, que se pode chamar o fator de “satisfação”, aumentaria sua satisfação de trabalho além do ponto neutro. A ausência de satisfação para estes fatores meramente o levaria de volta para este nível neutro, mas não o tornaria um funcionário insatisfeito. Pelo contrário, deveria existir um grupo de fatores que agiria como “insatisfações”. O satisfazer destes fatores, porém, não criaria um empregado feliz (HERZBERG,1959). Ver figura 3.

**Figura 3 - Teoria dos dois fatores de Herzberg**



Fonte: Adaptado de Herzberg, 1959.

Segundo o autor, “o oposto de satisfação não é insatisfação mas sim, nenhuma satisfação. Bem como, o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas sim nenhuma satisfação.

Para que haja uma percepção mais global dessa teoria, Herzberg (1959) pontifica os fatores que, supostamente, causavam a satisfação e a insatisfação dentro do ambiente de trabalho. Dessa forma, levantou dados que permitissem se perceber o que agradava e o que desagradava os funcionários nas organizações em que trabalhavam, classificando-os assim, em fatores **motivacionais** (os que agradavam) e **higiênicos** (os que desagradavam), sendo os primeiros relativos ao envolvimento com o cargo, são eles: liberdade de decidir como executar o trabalho, uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho e auto-avaliação de desempenho. Para o autor, são os chamados de fatores satisfacientes, cuja presença produz motivação, enquanto a sua ausência não produz satisfação, entendidos, também, como fatores intrínsecos. Os segundos, dizem respeito

às condições físicas do ambiente de trabalho, ou sejam: salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional, oportunidade de crescimento, segundo o autor, são fatores que servem apenas para que as pessoas não fiquem desmotivadas, a ausência desmotiva, mas a presença não funciona como elemento motivador, também conhecidos como insatisfacientes, ou como fatores extrínsecos ou ambientais (HERZBERG, 1959).

Herzberg conclui que, efetivamente, os fatores que levavam à insatisfação profissional não denotavam nenhuma semelhança com aqueles que influenciavam na produção de satisfação dos trabalhadores. Dessa forma, chegou à conclusão de que os fatores que causam satisfação aos funcionários estavam associados ao seu trabalho, à tarefa desempenhada, sua natureza, responsabilidade, promoção etc. Por outro lado, ele também constatou que os fatores que promovem a insatisfação dos empregados são essencialmente ambientais, que não dizem respeito à tarefa desempenhada. São relacionados com a natureza das relações interpessoais, condições do ambiente de trabalho, salário etc.

Os postulados, explícitos e implícitos, das teorias motivacionais, representam pressupostos bastante rígidos relativamente ao ambiente que cerca o indivíduo numa organização, ao impacto desse ambiente sobre o indivíduo e à reação nele provocada. O ambiente é considerado um estímulo ou sistema de estímulos bem definidos. (MARCH e SIMON, 1979). São vários os fatores que permeiam as relações de trabalho e influenciam na satisfação das necessidades do homem e, a mais complexa e significativa, é a subjetividade humana, ou seja, as motivações, interesses, valores, histórias de vida, a comunicação. Enfim, a singularidade de cada indivíduo, que afeta o grupo de trabalho como um todo, respondendo positiva ou negativamente na produtividade da organização, o que leva à seguinte questão: O clima organizacional influencia na produtividade dos funcionários nas organizações?

Segundo March e Simon (1979), um estímulo pode ter consequências imprevistas por evocar um complexo de reações maior do que se esperava ou por ser o quadro evocado diferente do esperado. Como hipótese extrema, o conjunto evocado pode nem mesmo conter a reação que se pretenda obter.

Os autores ainda enfatizam que, como essas consequências imprevistas restringem a adaptabilidade da organização aos alvos visados pela alta administração, o exame desse aspecto levar-nos-á a considerar a direção e o controle das organizações burocráticas de

grande porte, os problemas relativos ao moral, e a relação entre moral e produtividade. (MARCH e SIMON, 1979).

Dessa forma, pode-se discorrer que a relevância reside em compreender a dinâmica que permeia a organização, o impacto no ambiente profissional e no comportamento do trabalhador, bem como seus reflexos no desempenho e na produtividade do indivíduo.



### 3. Caracterização do objeto de análise RLAM e CEPE

#### 3.1 A RLAM

A Refinaria Landulfo Alves surge, mediante aos anseios de crescimento econômico energético do país. Na década de 1940, já existiam pequenas empresas que realizavam o refino do petróleo, mas em pequena escala, diante do sonho de expandir essa produção, começa em 1930, a escalada em busca do objetivo,

[...] uma trajetória histórica iniciada e no começo da década de 1930, quando dois abnegados baianos, Manoel Inácio Bastos, topógrafo, engenheiro civil, pesquisador autodidata em geologia, e Oscar Cordeiro, na época, presidente da Bolsa de Mercadorias da Bahia, crentes nas suas convicções de que neste estado havia petróleo [...]. (MATTOS, 2000, p. 36).

Assim, com a descoberta de uma jazida localizada em Lobato, concretiza-se a ideia de tornar o país em uma potência energética, diante dessa descoberta, forma-se em seu entorno as agências encarregadas de regulamentar essa produção, disseminando essa ideia para todo o país e, especificamente, com a expansão do conglomerado industrial na Bahia.

Latente a esse momento, brota a necessidade de fazer com que as obras tenham uma sequência de trabalho ininterrupta com vista a necessidade de fazer a organização entrar no processo de refino, assim surge a ideia de construir uma vila com a intenção de concentrar os trabalhadores e seus familiares, próximo ao grande empreendimento, acelerando assim, a construção do empreendimento.

A Refinaria Landulfo Alves – Mataripe (RLAM), um moderno complexo industrial, iniciou suas atividades há exatos 66 anos atrás com o nome de Refinaria Nacional de Petróleo S.A. No ambiente das acaloradas discussões nacionalistas acerca das nossas possibilidades de crescimento econômico independente, inaugurou-se na Bahia a primeira refinaria moderna de petróleo do Brasil. Localizada no coração da zona açucareira do Recôncavo baiano, a RLAM, como é mais conhecida atualmente, já nascia enfrentando desafios, entre os quais, vencer as adversidades de uma região desprovida de condições, infraestrutura para o recebimento de uma indústria dessa natureza e enfrentar as dificuldades relacionadas ao pioneirismo do empreendimento. (MATTOS, 2000),

A implantação da refinaria trouxe uma nova perspectiva de atividade profissional para uma região que se caracterizava, predominantemente, pela agroindústria e pela pesca,

portanto, a carência de mão de obra especializada era fato, neste aspecto, Matos (2000) pontifica que.

No começo, a força de trabalho foi decisiva para a implantação da refinaria. O uso dos músculos, das mãos era indispensável no transporte e instalação dos equipamentos. Representava, de alguma forma, o subdesenvolvimento e romper as amarras da economia baiana, estagnada após um longo ciclo de progresso no período colonial. (MATTOS, 2000, p, 23).

Nessa concepção, pode-se perceber que a força de trabalho sempre foi preponderante nos objetivos das diversas formas de organizações no Brasil. Quando incitada à realização de um projeto de grande relevância, a entrega de sua dedicação e comprometimento ultrapassam os limites da resistência humana, tomada pela satisfação da criação de um projeto, que tem a finalidade de transformar a história econômica do estado, mais uma vez, o espírito guerreiro dos trabalhadores do Recôncavo, eclodiu em prol de mais um enfrentamento de transformação da história da Bahia no cenário nacional. (MATTOS, 2000).

Portanto, no limiar do ano de 1949, pescadores, marisqueiros, pequenos agricultores e trabalhadores rurais se viram, de repente, envolvidos numa experiência pioneira, avançada. A Baía de todos os Santos serviu de estrada, meio, instrumento importante no projeto da primeira planta. A refinaria nasceu ao seu lado, usando a força-de-trabalho da gente do Recôncavo. A tecnologia adentrava Mataripe pelas mãos da criatividade artesanal de uma gente que jamais provara do trabalho industrial. (MATTOS, 2000, p, 27)

Efetivamente, o projeto da construção de uma refinaria no estado da Bahia mobilizou toda a mão de obra existente no Recôncavo, já que naquela ocasião, a região não dispunha de mão de obra especializada. Portanto, subentende-se que a qualidade de mão de obra não especializada, requereu um conjunto de esforços para o constructo desse objetivo, traduzido na satisfação do objetivo realizado e, conseqüentemente, em acreditar que aquele sonho estava sendo realizado em benefício de sua região e das gerações futuras. (MATTOS, 2000).

A inauguração da RLAM, em 1950, representou o marco inicial da moderna industrialização do petróleo no Brasil. Mais do que isso, foi o coroamento de uma trajetória histórica iniciada no começo da década de 1930, quando dois abnegados baianos, Manoel Inácio Bastos, topógrafo, engenheiro civil, pesquisador autodidata em geologia, e Oscar Cordeiro, na época presidente da Bolsa de Mercadorias da Bahia, crenças nas suas convicções de que neste estado havia petróleo, não descansaram enquanto não viram o *ouro negro* jorrar no lugar conhecido como Lobato, subúrbio de

Salvador. Era o ano de 1939 e pela primeira vez se extraiu petróleo do subsolo brasileiro em quantidade razoável. (MATTOS, 2000).

Esses fatores foram preponderantes para que o projeto de consolidação da refinaria viesse a ser fato, neste mesmo período o Brasil assistiu, junto com o resto do mundo, ao início e ao término de um dos conflitos mais sangrentos da história da humanidade, a Segunda Grande Guerra, chegando, inclusive, a ter uma participação significativa já no seu final. Paralelo a isso, internamente, o país assistiu à emergência de um regime ditatorial de longo alcance. Sob o comando de Getúlio Vargas, instituiu-se o Estado Novo, regime de exceção que duraria até 1945, acabando logo após o término da guerra. (MATTOS, 2000).

Em meio a esses fatos, que foram de grande relevância para o país, a instalação do novo governo teve também um papel de extrema importância na relação direta com o início das atividades petrolíferas de grande monta no Brasil. O conflito mundial, envolvendo diversos países colocou na pauta das discussões nacionais a necessidade de independência energética. (MATTOS, 2000).

A história do petróleo no Brasil, sempre foi marcada por polêmicas relacionadas a determinados interesses políticos ou econômicos. No início, a discussão era se existia petróleo no Brasil. Uma vez comprovada a sua existência e viabilidade econômica, o grande debate se deu em torno de quem deveria responsabilizar-se pela sua exploração. A grande questão era a forma mais apropriada de atender, ou limitar, os interesses das três instâncias que disputavam espaço no desenvolvimento das atividades petrolíferas no Brasil: o Estado, a iniciativa privada nacional e a iniciativa privada estrangeira. (MATTOS, 2000).

[...] quando o Brasil já havia definido legalmente uma política petrolífera claramente nacionalista, não foi pequena a pressão para que a legislação pertinente fosse modificada, de forma a permitir a participação das empresas estrangeiras na exploração e industrialização do petróleo nacional. (MATTOS, 2000, p. 45)

Diante deste fato, conhece-se a firme postura com que Landolfo Alves defendeu no Congresso Nacional a solução estatal para o petróleo brasileiro. Da tribuna do Senado, para o qual foi eleito, após o término de sua gestão como interventor no governo da Bahia, esse eminente baiano resumiu num discurso a posição que se tornou vitoriosa e que se concretizou com a fundação da Petrobras, consolidando a nacionalização de um recurso imprescindível para o desenvolvimento do país.

### **3.2 Contexto da Vila de Mataripe**

Quando a refinaria entrou em operação, em setembro de 1950, além da parte industrial, com suas torres, linhas, bombas e retortas, já estavam prontas, na própria área da Refinaria uma vila residencial projetada para abrigar os primeiros trabalhadores, com infraestrutura. Além disso, existiam também na área da Refinaria, abrigadas em um dos barracões originais, instalações comerciais e de serviços: padaria, açougue, farmácia e um barbeiro. (MATTOS, 2000).

A Vila de Mataripe mostrou-se estrategicamente importante no processo de implantação e consolidação da Refinaria Landolfo Alves, bem como das relações de trabalho desenvolvidas entre diretores, chefes e operários. Criada em função da construção e funcionamento do parque industrial de refino, acabaria revelando, quer no seu arruamento, quer na qualidade e tamanho de suas casas, as hierarquias existentes nas relações cotidianas de trabalho. Distinções à parte, o que se afirma ainda hoje é o fato de que todos, operários, chefes e técnicos, atenderam sempre, prontamente e com a mesma disposição, aos constantes chamados da sua casa de força, principalmente nos seus primeiros anos de funcionamento. Mais do que isso, consolidaram relações de camaradagem, respeito e confiança mútua, bastante benéficas àquele projeto em desenvolvimento, que talvez também deva àquela convivência, planejada, parte do seu sucesso, aprimoramento e evolução. (MATTOS, 2000).

Evidencia-se neste contexto, que o conjunto de fatores resultante da viabilização de um projeto, agregado às relações de convívio e respeito mútuo, produziu uma sinergia entre os envolvidos na realização do constructo que, implicou, efetivamente, na germinação de um empreendimento tão relevante, capaz de envolver a todos, compilados em uma missão de certa complexidade voltada para o desenvolvimento auto-sustentável, que influenciaria efetivamente a vida econômica da região, proporcionando assim, uma sensação de ascensão econômica, implicando na condução de rumos norteadores da sociedade, sendo perceptíveis na forma de satisfação.

A construção das primeiras casas da Vila de Mataripe resultou de um acordo feito entre a comissão do Conselho Nacional de Petróleo – CNP, e a empresa de engenharia civil contratada, originalmente, para realizar os serviços de construção e montagem da área propriamente industrial da refinaria. Um litígio envolvendo a empresa – cujo contrato havia sido rescindido pela comissão de constituição da Refinaria Nacional de Petróleo

Sociedade Anônima, (RNP) e o conselho Nacional de Petróleo, foi resolvido diplomaticamente num acordo, através do qual a construtora civil desistiria do processo movido contra a Comissão de Constituição no fórum baiano, em troca da construção de doze casas na vila operária, para a qual já se havia iniciado as obras de infraestrutura. Eram casas de alvenaria, compostas de sala, dois quartos banheiro e cozinha. (MATTOS, 2000).

Além dessas casas, de alvenaria, foram construídas outras 150 pré-fabricadas e reformada a sede da antiga fazenda existente no local, depois conhecida como “Republica Independente da Colina”, pelo fato de ter passado a alojar todos os engenheiros solteiros da refinaria. Segundo Paes Barreto, assim que as casas ficaram prontas, os trabalhadores mudaram-se para lá e os casados trouxeram suas famílias. (MATTOS, 2000).

Também nesses espaços de convivência fora do ambiente de trabalho, regras e normas eram estabelecidas pela empresa de vez em quando, mas nada que o bom humor daqueles jovens trabalhadores não modificasse. (MATTOS, 2000).

Num barracão provisório que servira de refeitório para os americanos durante a obra, criou-se um clube, o primeiro, Clube dos Operários, que era administrado por uma diretoria eleita pelos próprios trabalhadores. Mais tarde, criou-se o segundo clube, o Clube dos Engenheiros. (MATTOS, 2000).

A linha de separação entre os sócios dos clubes não era tão visível; alguns operários, mesmo não sendo engenheiros, eram convidados a fazer parte do clube de doutores. Ao que parece, tudo dependia das relações e do tempo de serviço prestado à empresa pelo trabalhador. (MATTOS, 2000).

Conforme o autor, nos anos 1960, os trabalhadores da refinaria já tinham a consciência do seu potencial enquanto segmento operário organizado. A movimentação classista foi um dos aspectos marcantes da categoria. (MATTOS, 2000).

Ele também enfatiza que, em 1965, face as inúmeras mudanças, principalmente as resultantes da construção de estradas seguras ligando a RLAM a Salvador, a Vila de Mataripe começou a ser esvaziada. Em 1970 já era visível o abandono. Logo, a demolição das residências abriria espaços para nova ampliação da refinaria. (MATTOS, 2000).

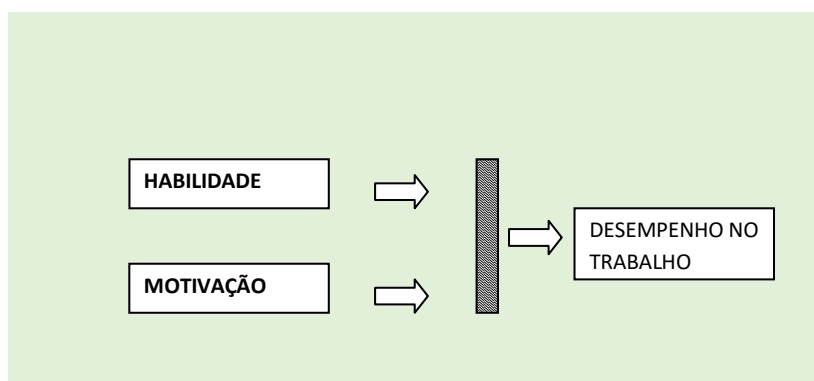
### 3.3 O CEPE

O Cepe Mataripe é uma organização da sociedade civil, que tem sua razão social denominada Clube dos Empregados da Petrobrás, localizado à Rod. Ba 523, Km – 04, rua Catú s/n Mataripe Parque. Industrial s/n RLAM MATARIPE – São Francisco do Conde – Ba, tendo suas atividades voltadas para organizações associativas ligadas à cultura e à arte e atividades de associações de defesa de direitos sociais e ações sócio-culturais, com suas instalações surgindo de remanescentes da Vila de Mataripe, uma vila industrial edificada nas proximidades da refinaria, no período de sua fundação, para acomodar engenheiros e funcionários envolvidos na construção da Refinaria Landulfo Alves, que, posteriormente, caiu em desuso devido ao célere projeto de expansão espacial da área industrial para a implementação do maior conglomerado de refino de combustível do estado da Bahia.

O Cepe Mataripe, além de prestar serviços de caráter social aos seus associados e dependentes, funciona também como uma área de lazer, comportando diversas modalidades esportivas, por exemplo: Piscina Olímpica, Piscina de criança, Quadra Poliesportiva, Quadra de Voley, Campo Society, Salas de Jogos, Pista de Caminhada e Casas de Veraneio, Academia de ginástica, sala de musculação, parque infantil, restaurante e sede de projetos sociais da Rlam.

Essas interrelações relativas à comercialização de serviços de características culturais e de lazer, além dos serviços sociais e profissionais, proporciona ao Cepe Mataripe, pela sua privilegiada localização, se tornar excelência na oferta de seus serviços, pois, desempenha um papel de extrema importância no que concerne à protagonização da satisfação, e ao bom desempenho das atividades dos funcionários da RLAM e terceirizados no âmbito organizacional, funcionando como uma descarga de tensão oriunda das pressões imposta pela rotina do trabalho exercido na Rlam.

Essas descargas de tensão são percebidas nas diversas formas de atividades físicas exercidas pela força de trabalho relativo a artes marciais, futebol, voley, futsal, natação, hidro- ginástica, caminhadas, corridas, elevando dessa forma a auto estima, proporcionando ao indivíduo adquirir mais habilidade física que, conseqüentemente, lhe proporcionará motivação e, pressupostamente, irá interferir de forma positiva no desempenho de suas tarefas nas organizações Rlam e subsidiárias. Nesse contexto, propõe-se uma nova dinâmica comportamental de habilidades motivacionais para o bom desempenho das atividades no trabalho, como se apresenta na figura 4:

**Figura 4 - Habilidade motivacional**

Fonte: Adaptado de Braga, 2005.

O Cepe Mataripe coloca esse conjunto de atividades à disposição do público que se propõe a praticar atividades físicas como hobby, que necessita reunir habilidades motivacionais para projetá-las na execução de suas atividades, elevando, assim, o seu desempenho no trabalho.

Essa satisfação agregada ao fator desempenho, tem sido um dos maiores problemas das organizações no mundo contemporâneo, quando se pretende determinar as oscilações da produtividade em qualquer modalidade de organização existente.

O Cepe Mataripe com suas instalações edificadas no modelo de comunidade e equipado com os aparatos necessários para serem utilizadas nas configurações de casas prédios, piscinas, campos, etc., propicia um ambiente que apresenta uma área de aspecto campal, que reúne características para ser utilizado como um mediador tensional entre funcionários e empresa, e inibidor do stress que impacta de forma negativa no bom desempenho das atividades nas organizações.

Há uma percepção de que, quando o funcionário faz uso dos aparatos instalados nas dependências dessa instituição, nos intervalos de suas atividades na Rlam, brota espontaneamente, uma interação entre as pessoas de forma generalizada, que vai envolvendo outras pessoas, proporcionando, assim, uma inter-relação que resulta, efetivamente, em um fator de alto grau de satisfação.

Diante dessas perspectivas, pode-se inferir que esses fatores relativos à interação vivenciada pelos associados que fazem parte do quadro funcional da Rlam têm o potencial e a capacidade de influenciar no fator psicossocial desses associados, levando-os a crer que o resultado dessa interação melhora de forma substantiva o desempenho de

suas atividades na Refinaria Landulfo Alves. Nesse processo pode-se afirmar que o Cepe Mataripe atua como elemento de satisfação dos seus associados, que fazem parte do quadro funcional da Rlam.

Atualmente, o quadro de funcionários da Rlam associados ao Cepe Mataripe, apresentam-se conforme a tabela 1.

**Tabela 1 - Quadro atual dos funcionários da RLAM associados ao Cepe Mataripe**

<b>CONDIÇÃO</b>	<b>NÚMERO DE ASSOCIADOS</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
<b>ATIVO</b>	<b>152</b>	<b>32,5%</b>
<b>APOSENTADO</b>	<b>316</b>	<b>67,5%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>468</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte: Arquivo da organização 2016 – Tabela adaptada pelo autor.**

Os números da tabela 1 indicam um total de 468 funcionários da RLAM associados ao Cepe, sendo 32,5% de ativos e 67,5% de aposentados.



#### **4. A Pesquisa de Campo**

A construção deste trabalho teve por finalidade observar a ocorrência de um determinado fenômeno, que vai possibilitar a percepção da satisfação dos funcionários de uma empresa privada promovida por uma organização da sociedade civil que presta serviços relativos à qualidade de vida, a atividades físicas e culturais, além de serviços sociais, que resultam em energia motivadora.

As pessoas contextualizadas nesta pesquisa são funcionários da Refinaria Landolfo Alves Mataripe, associados da organização da sociedade civil – Cepe Mataripe, que se utilizam desse espaço mediante anuência do corpo diretor da empresa. Esse público alvo da pesquisa tem uma característica mista em idade, acima de 25 anos, e em grau de instrução, o que propõe uma pesquisa consubstanciada na sua construção, dirimindo, assim, questionamentos referentes à precipitação emocional de jovens caso respondessem a pesquisa.

Utilizou-se a metodologia qualitativa, por proporcionar uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, além de permitir trabalhar com suas subjetividades, até então desconhecidas, proporcionando, dessa maneira, obter respostas com um elevado grau de idoneidade para consubstanciar o objetivo desta pesquisa que consiste em averiguar a satisfação dos associados ao Cepe Mataripe.

##### **4.1 Procedimentos Metodológicos**

A pesquisa consistiu na aplicação de um questionário com dez perguntas, com questões fechadas delineadas de forma a perceber de vários ângulos como os associados se sentem, a princípio, no ambiente dessa organização bem como na utilização dos aparatos nela existentes, sobretudo diante do vínculo familiar envolvido nesse convívio, proporcionando, assim, uma relação de interesses multifuncionais entre as organizações Cepe e RLAM. Entregou-se 100 questionários a funcionários da RLAM de convívio assíduo à organização, associados ao Cepe Mataripe, obtendo-se o retorno de 68 questionários respondidos

Realizou-se a entrega dos questionários em mãos, em horários alternados, para absorver públicos de camadas diferentes, alguns foram preenchidos e devolvidos de imediato e outros não. Considerando que o total de funcionários da RLAM associados ao Cepe

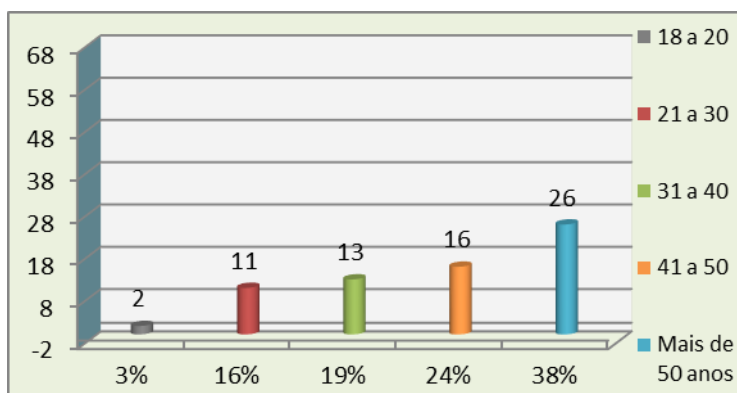
Mataripe é de 468 pessoas, os 68 questionários preenchidos correspondem a 14,2% do universo investigado.

Pode-se confirmar, a priori, tratar-se de uma amostra representativa para o objeto da pesquisa, embora não se possa demonstrar uma margem de confiança devido à dificuldade de acessar as instalações da RLAM para abordar os associados ao Cepe em seus locais de trabalho, restringindo-se a aplicação dos questionários aos funcionários da RLAM associados à organização, em visita ao Cepe Mataripe durante 3 semanas do mês de janeiro/2016. Registra-se que cada associado foi abordado apenas uma vez. Posteriormente, converteu-se os dados para representação na forma de gráficos para ilustrar os resultados obtidos.

#### 4.2 Apresentação e análise dos resultados

Observa-se na figura 05 que a faixa etária dos pesquisados apresentou o seguinte perfil. Duas (02) pessoas, correspondentes a 3%, se enquadram na faixa etária de 18 a 20 anos; esse número elevou-se para onze (11) pessoas na faixa de 21 a 30 anos, correspondentes a 16% dos pesquisados; já entre 31 e 40 anos, esse número elevou-se para treze (13) pessoas, correspondentes a 19%; enquanto a faixa entre 41 e 50 anos apresenta dezesseis (16) pessoas, correspondentes a 24% dos pesquisados; finalmente, vinte e seis (26) pessoas apresentaram-se acima dos 50 anos, correspondendo a 38% da amostra, o que reflete o predomínio da proporção de aposentados no quadro de associados ao Cepe, conforme a tabela 1 (p. 38).

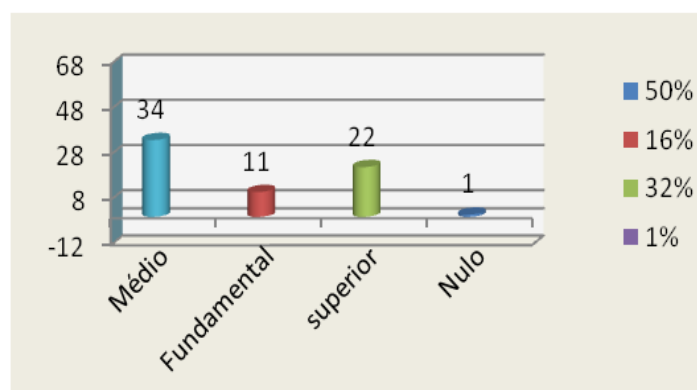
**Figura 5 – Faixa etária dos pesquisados**



Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro de 2016

A figura 6 traz o perfil da escolaridade dos pesquisados, com a intenção de consubstanciar o objeto dessa pesquisa, que tem a finalidade de analisar a satisfação existente entre os seus associados, e se isso pode interferir de forma positiva no bom exercício de suas atividades profissionais na empresa. Assim, observa-se que 50% dos pesquisados têm o nível médio; 16% apresentam o nível fundamental; enquanto 32% apresentam-se com o curso superior; no entanto, 1% não declarou o seu grau de instrução.

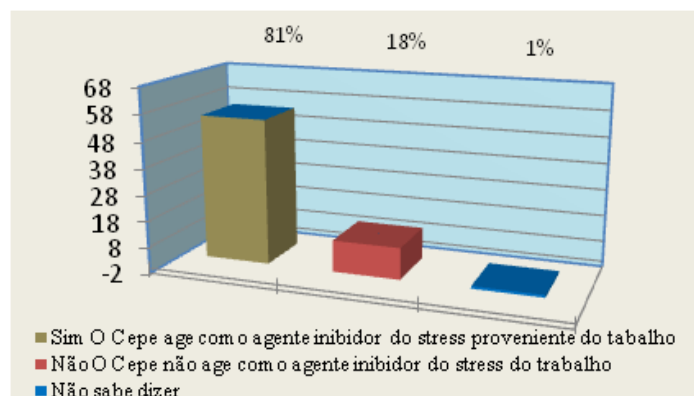
**Figura 6 – Escolaridade dos pesquisados**



Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro de 2016

Para a amostra dos 68 questionários aplicados, perguntou-se se o Cepe Mataripe tem influência como agente inibidor de stress proveniente das atividades do trabalho, percebendo-se que, predominantemente, a organização Cepe Mataripe tem contribuído para reparar as tensões do stress oriundo das atividades realizadas na RLAM. Isso reflete das declarações de 81% dos pesquisados, que sinalizaram afirmativamente que o Cepe tem a função de agente inibidor do stress oriundo de suas atividades no trabalho, enquanto 18% disseram que o Cepe não tem influência nessa questão, e 1% não opinou, conforme figura 7.

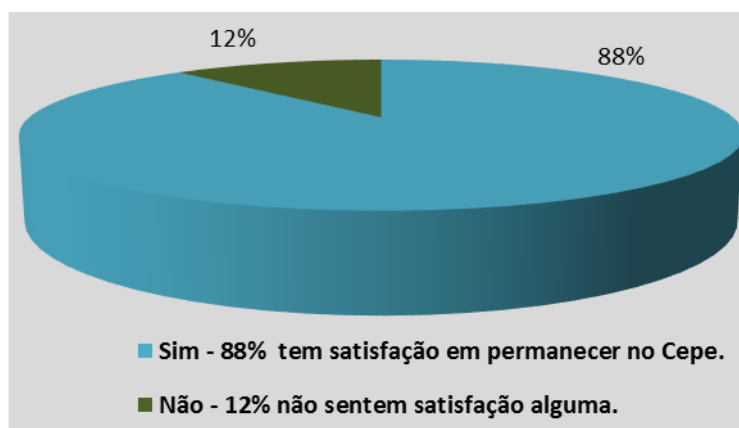
**Figura 7 - A influência do Cepe Mataripe na superação do stress do trabalho**



**Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro de 2016**

Quando perguntados sobre a questão de o Cepe Mataripe lhes trazer satisfação, enquanto eles permanecem nas dependências do Cepe Mataripe, 88% têm, efetivamente, satisfação em permanecer no clube nos intervalos de almoço, bem como, quando encontram – se em horário de lazer, contra 12% que disseram não sentir satisfação alguma quando permanecem nas dependências da organização (ver figura 8).

**Figura 8 - A satisfação de se encontrarem nas dependências da instituição Cepe Mataripe.**

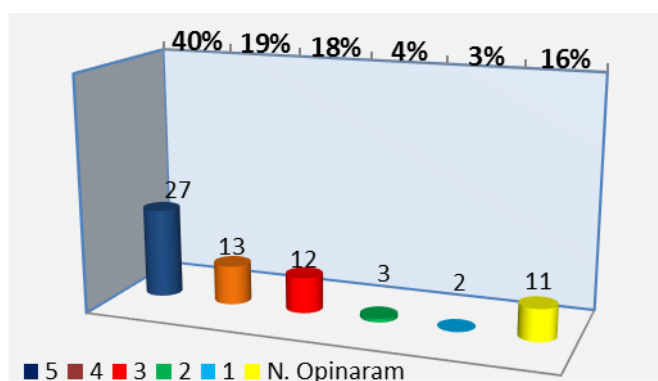


**Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro de 2016**

De acordo com a figura 9, em uma escala de 1 a 5, sendo 5 correspondentes a uma maior interferência, perguntou-se se as atividades realizadas por eles no Cepe Mataripe interferem positivamente no seu desempenho profissional na organização Rlam e demais subsidiárias. Onze (11) pessoas, correspondentes a 16% dos entrevistados, não quiseram opinar; duas (2) pessoas ou 3%, marcaram 1; já três (3) pessoas, ou 4%, indicaram 2; outras doze (12) pessoas, correspondentes a 18%, asinalaram 3; enquanto treze (13) pessoas, correspondentes a 19%, marcaram 4; e vinte e sete (27) pessoas ou

40%, opinaram que as atividades realizadas no Cepe interferem muito positivamente em seu desempenho profissional, marcando 5, ratificando que o Cepe – Mataripe vem exercendo, de forma efetiva, as suas funções na categoria de uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), exercendo a função de preencher lacunas que, hipoteticamente, passam despercebidas do campo de visão das grandes corporações organizacionais (ver figura 9).

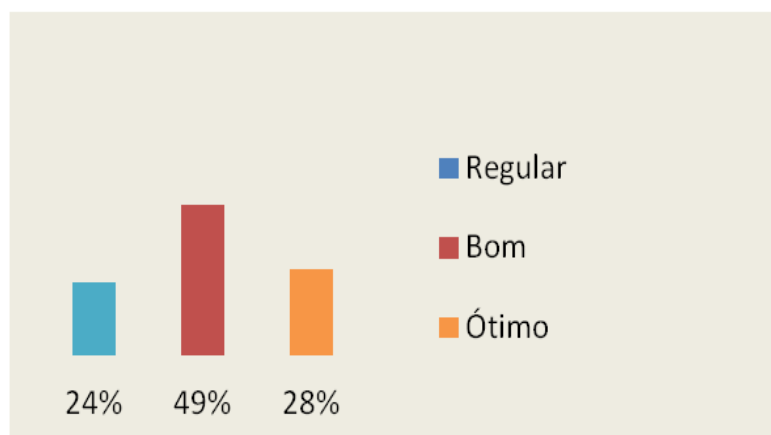
**Figura 9 – Desempenho profissional na organização Rlam**



**Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro de 2016**

Sobre a qualidade do atendimento dispensado pelo Cepe Mataripe, o quadro mostrou certo equilíbrio entre os quesitos ótimo e regular, como se pode constatar na figura 10. 24% dos pesquisados acharam regular, comparados com 28% que indicaram como ótimo o atendimento dispensado pela Instituição; contudo, 49% se sentem satisfeitos com o atendimento dispensado pelo Cepe Mataripe. Observa-se, portanto, que a soma dos percentuais das opções Bom e Ótimo, totalizou 77%. Assim, pode-se afirmar que o Cepe Mataripe vem satisfazendo, efetivamente, aos anseios de seus associados, mostrando servir como ferramenta de extrema necessidade para a satisfação de seus frequentadores, ajudando-os a absorver e superar os problemas que persistem do convívio na vida social e profissional do indivíduo. (Ver figura 10).

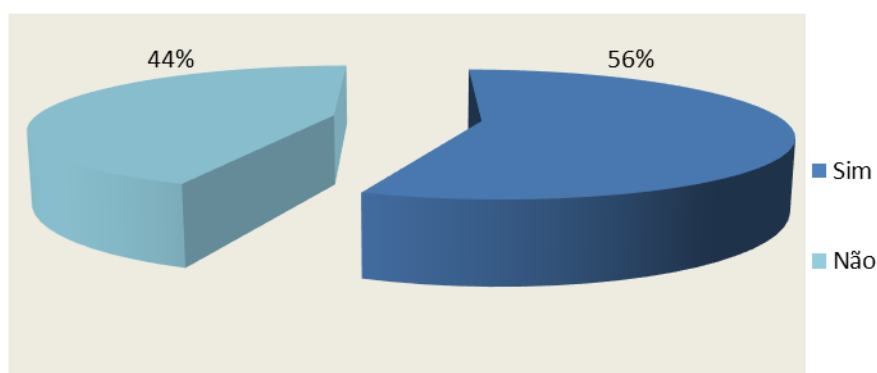
**Figura 10 – Qualidade no atendimento do Cepe Mataripe aos associados**



Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro de 2016

Quando sondados no quesito sobre o fato de trazerem suas famílias ao Cepe – Mataripe, 44% disseram que ainda não trouxeram suas famílias, comparados a 56% dos associados que já trouxeram suas famílias, corroborando, dessa forma, com a autenticidade das organizações no que concerne ao entendimento de que essa relação vivenciada entre as famílias e a organização cria um vínculo de hereditariedade que tende a culminar na sustentabilidade do ciclo de vida das organizações, ou seja, essa prática denota o pressuposto de que gerações futuras de seus familiares continuarão a frequentar as dependências do clube (ver figura 11).

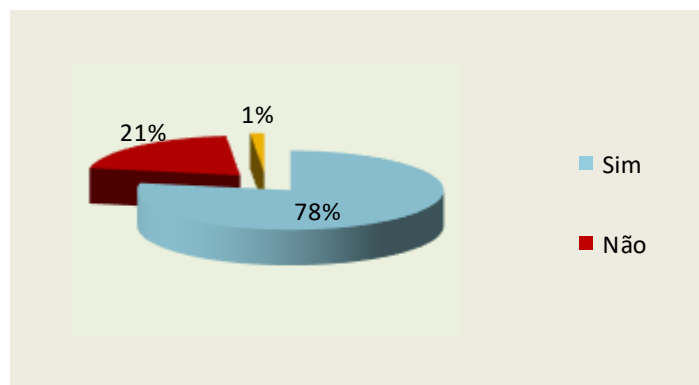
**Figura 11 – Relacionamento familiar dos associados e a organização Cepe Mataripe.**



Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro de 2016

Conforme a figura 12, quando perguntados sobre o fato da estrutura organizacional do Cepe Mataripe proporcionar-lhes satisfação enquanto permanecem em suas dependências, verificou-se que 1% dos pesquisados não quis opinar sobre o questão; 21% opinaram que não sentem satisfação alguma ao permanecerem nas dependências do Cepe; porém, 78% disseram que a estrutura organizacional do Cepe Mataripe lhes traz satisfação um dos requisitos mais recomendados para a prática de lazer no mundo contemporâneo.

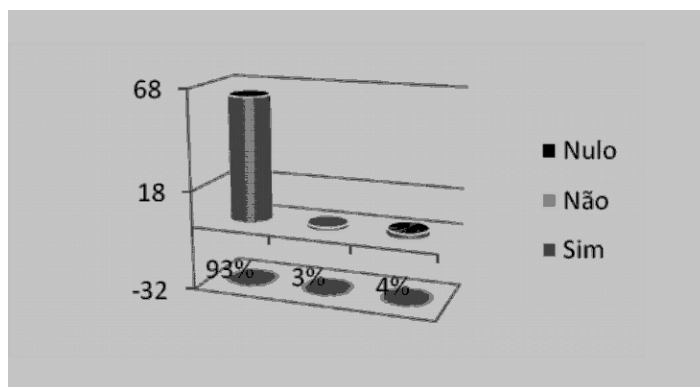
**Figura 12 – A satisfação dos associados com o Cepe e sua interação com a organização RLAM**



**Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro de 2016**

Quando questionados se o convívio nas dependências da organização Cepe – Mataripe ajuda a fortalecer os laços de amizade com os seus colegas, 4% não quiseram opinar sobre o assunto; 3% disseram que o Cepe não tem influência sobre esse aspecto é nula; no entanto, 93% afirmaram que o convívio nas dependências do Cepe Mataripe ajuda a fortalecer os laços de amizade entre os seus colegas, tornando, dessa forma, aquele ambiente organizacional um local de reunião de colegas que estão classificados como ativos e os que já encontram-se em situações de aposentadoria, sendo esta organização interpretada como um agente mediador dessa relação (ver figura 13).

**Figura 13 – O convívio dos associados na organização Cepe Mataripe**

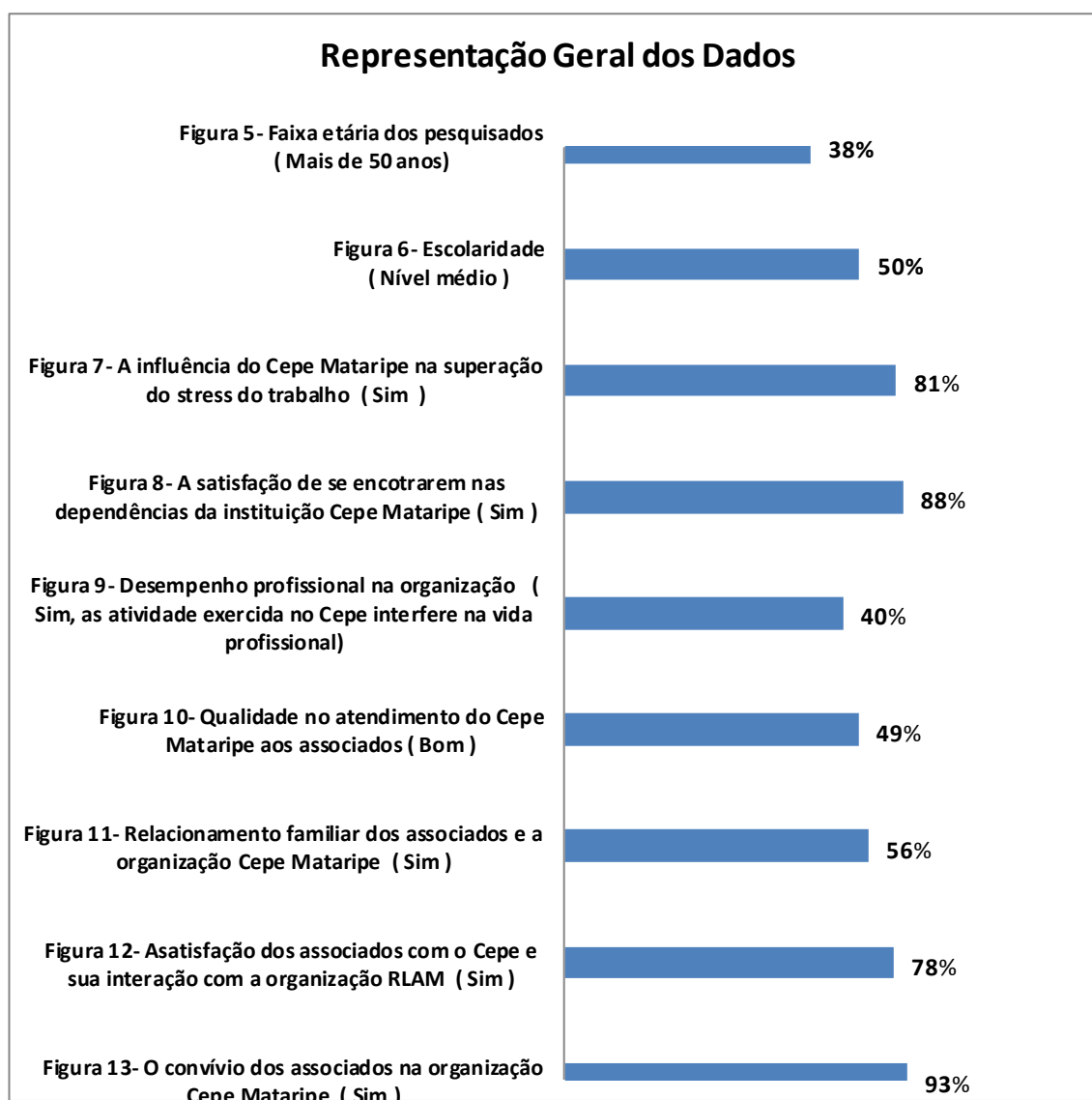


**Fonte: Pesquisa Realizada em Janeiro de 2016**

A figura 14 apresenta a síntese dos resultados da pesquisa destacando as opções que obtiveram o maior percentual em cada questão respondida pelos associados.



**Figura 14 – Síntese do resultado da pesquisa.**



**Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro de 2016**

Discorre-se que a pesquisa foi realizada por pessoas idôneas, denotando o elevado grau de veracidade das informações nela veiculadas. Portanto, fica evidenciado que a organização Cepe Mataripe, vem cumprindo com suas funções de melhorar o bem-estar de seus associados e frequentadores, prestando-lhes serviços, lazer e, sobretudo, satisfação de convívio e relacionamento entre as pessoas.

## **5. Considerações finais.**

O objeto deste TCC consistiu em analisar a satisfação dos associados ao Cepe Mataripe, sobre os níveis de realização pessoal nas relações entre associados e organização.

Para efetivação deste escopo, tornou-se necessário realizar uma pesquisa entre os atores que compõem o universo das organizações envolvidas, propondo-lhes um questionário que em sua composição apresentou perguntas que pudesse identificar o nível de satisfação que eles sentem ao estarem em uma Instituição, ligada a uma organização em que trabalham ou na qual já completaram o período estabelecido pelas leis trabalhistas, encontrando-se na condição de aposentados.

O resultado indicou que a maior parte das pessoas envolvidas na pesquisa encontra-se satisfeita com o conjunto das opções apresentadas no questionário e ilustradas nos gráficos apresentados. Porém, se percebe um número de pessoas que mostram insatisfação com relação às mesmas questões.

Necessário se faz, portanto, muita atenção por parte do corpo de diretores que compõem a administração do Cepe Mataripe, para buscar subsídios junto a empresas que são beneficiadas pelo bom desempenho de seus funcionários, em função das organizações sociais às quais se associam, visando implementar novos equipamentos e qualificar os já existentes, de modo que essa ação seja vista como uma ferramenta para a motivação da força de trabalho, a partir de sua satisfação, em busca de melhoria do desempenho nas organizações sobretudo e, sobretudo, em busca da satisfação da sociedade trabalhadora na manutenção de tal relação.

## **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, Rui Otávio. **Fundamento de Administração para curso de Gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BERGAMINI, Cecília. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

BORTOLOZO, A. SANTANA, D. D. Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho. I Simpósio Nacional de Iniciação Científica e XIX Simpósio de Iniciação Científica, 3 a 7 de outubro de 2011. Londrina: Unifil, 2011. **Anais** [eletrônico]. Disponível em: [http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/1/420\\_685\\_publipg.pdf](http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/1/420_685_publipg.pdf). Acesso em 11 de outubro de 2015.

BRAGA, Renata da Cruz. **A influência da liderança na motivação dentro do contexto organizacional**. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DUARTE, A. P. **Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho**. Lisboa: Colibri, 2011.

GURGEL, C. M. V.; RODRIGUES, Vicente. **Administração: elementos essenciais para a gestão das organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

HERZBERG, Frederick. **Motivação para trabalhar**. São Paulo: John Wiley II Sons, 1959.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1979.

MASLOW, A. H. **Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MATTOS, Wilson Roberto. **Uma luz na noite do Brasil**. São Paulo: Solisluna Design e Editora, 2000.

VIEIRA, Marcelo Milano... [et. al]. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2012.

XIMENES, Braga, **Mini dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Ediouro, 2000.

## APÊNDICE

**QUESTIONÁRIO PESQUISA DE CAMPO: “A satisfação dos associados do Cepe Mataripe e sua interação com a organização RLAM”.**

Nome do participante: \_\_\_\_\_

Endereço/Contato: \_\_\_\_\_

1) Na sua opinião, o Cepe Mataripe tem influência como agente inibidor do stress proveniente de suas atividades no seu trabalho? ( ) Sim ( ) Não

2) Você acha que o Cepe Mataripe lhe traz satisfação, durante o tempo em você passa em suas dependências? ( ) Sim ( ) Não

3) Em uma escala de 01 a 05, até que ponto você acha que as atividades realizadas no clube pode interferir em seu desempenho profissional? ( ) Sim ( ) Não

4) Como você classifica o atendimento dispensado pelo Cepe Mataripe ?

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular

5) Você já trouxe a sua família no Cepe Mataripe?

( ) Sim ( ) Não

6) A estrutura organizacional do Cepe Mataripe lhe proporciona alguma satisfação?

( ) Sim ( ) Não

7) O convívio nas dependências do Cepe ajuda a fortalecer o laço de amizade com seus colegas? ( ) Sim ( ) Não

8) Qual o seu grau de instrução?

( ) Médio ( ) Fundamental ( ) Superior

9) Qual o seu nível profissional?

( ) Junior ( ) Pleno ( ) Sênior ( ) Master

Outros \_\_\_\_\_

10) Em que faixa etária você se enquadra?

( ) 18 à 20 ( ) 21 à 30 ( ) 31 à 40 ( ) 41 à 50 ( ) Acima de 50

Data: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_