



UFOP
Universidade Federal
Ouro Preto

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**INTERAÇÕES ENTRE PRODUTIVIDADE, MOTIVAÇÃO E RECIPROCIDADE:
UM ESTUDO DE CASO COM TRABALHADORES DE UMA EMPRESA
MINERADORA**

Eduardo Alexandre Sobreira

Mariana

2018

Eduardo Alexandre Sobreira

**INTERAÇÕES ENTRE PRODUTIVIDADE, MOTIVAÇÃO E RECIPROCIDADE:
UM ESTUDO DE CASO COM TRABALHADORES DE UMA EMPRESA
MINERADORA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal de
Ouro Preto como pré-requisito necessário para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Jade Antunes Simões Magalhães

Mariana

2018

S677i

Sobreira, Eduardo Alexandre.

Interações entre produtividade, motivação e reciprocidade [manuscrito]: um estudo de caso com trabalhadores de uma empresa mineradora / Eduardo Alexandre Sobreira. - 2018.

31f.f.: il.: tabs; Roteiro estruturado de perguntas.

Orientadora: Prof^a. MSc^a. Jade Antunes Simões Magalhães.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Produtividade. 2. Motivação no trabalho. 3. Reciprocidade comercial. 4. Trabalho. 5. Minas e mineração. I. Magalhães, Jade Antunes Simões. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 658.2

Catálogo: ficha.sisbin@ufop.edu.br

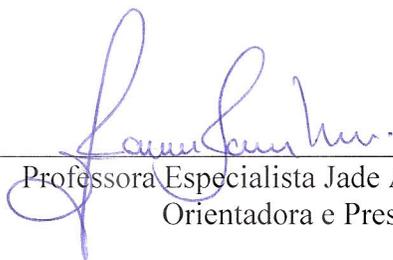
FICHA DE APROVAÇÃO

EDUARDO ALEXANDRE SOBREIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Professora Especialista Jade Antunes Simões Magalhães

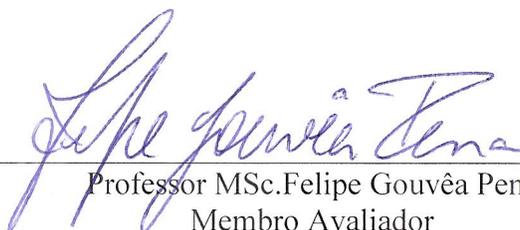
COMISSÃO EXAMINADORA



Professora Especialista Jade Antunes Simões Magalhães
Orientadora e Presidente da Banca



Professor Especialista Márcio Batista Bomfim
Membro Avaliador



Professor MSc. Felipe Gouvêa Pena
Membro Avaliador

Mariana, 07 de dezembro de 2018.

RESUMO

As organizações vêm sofrendo constantes transformações na busca pelo sucesso, o conhecimento torna-se uma fonte essencial para garantir a competitividade e o desenvolvimento de suas forças produtivas. Pretende-se com este artigo responder a seguinte questão de pesquisa: Quais as interfaces entre produtividade, motivação e reciprocidade, na perspectiva de funcionários do chão de fábrica de uma mineradora atuante em Mariana Minas Gerais? Para fins metodológicos, foi utilizado uma abordagem qualitativa com fins exploratórios, através de um estudo de caso, com entrevista estruturada com 11 trabalhadores de uma mineradora, e análise do conteúdo. Os resultados encontrados constataram que há relação direta entre alta produtividade, motivação e reciprocidade. Além disso, verificou-se que a maior motivação era o ganho financeiro e o reconhecimento. Tais resultados evidenciam que empresas podem buscar a motivação e valorizar o colaborador, aumentar a produtividade e demonstrar uma maior reciprocidade. Já que o colaborador espera o reconhecimento através da valorização profissional e retribuição, e em troca trabalham com o compromisso de prestar o melhor de si no trabalho.

Palavras-chaves: Alta produtividade; Motivação; Reciprocidade; “Chão de fábrica”; Mineradora.

ABSTRACT

Organizations have been undergoing constant transformations in the quest for success; knowledge has become an essential source for ensuring the competitiveness and development of their productive forces. This article intends to answer the following research question: What are the interfaces between productivity, motivation and reciprocity, from the employees perspective of the factory floor of a mining company in Mariana Minas Gerais? For methodological purposes, a qualitative approach was used for exploratory purposes, through a case study, with a structured interview with 11 employees of a mining company, and content analysis. The results showed that there is a direct relationship between high productivity, motivation and reciprocity. In addition, it was found that the greatest motivation was financial gain and recognition. These results show that companies can seek motivation and value the employee, increase productivity and demonstrate greater reciprocity. Since the employee expects the recognition through the professional valorization and retribution, and in return they work with the commitment to give the best of themselves in the work.

Keywords: *High productivity. Motivation. Reciprocity. "Factory Floor". Mining company.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Alta Produtividade	7
2.2 Motivação	10
2.3 Reciprocidade	12
3 APECTOS METODOLÓGICOS	15
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS	27
APÊNDICE A	31

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, com a abertura do mercado e a globalização da economia, a interface entre produtividade, motivação e reciprocidade, tem sido amplamente discutida nas organizações, desafiando seus gestores a alcançarem resultados cada vez melhores e a desenvolver e reter profissionais talentosos e com potencial, que são a força motriz para o alcance de objetivos organizacionais cada vez mais audaciosos.

A produtividade no trabalho procura através do potencial do empregado motivado, o ápice da capacidade do trabalhador com o mínimo de tempo e esforço, no processo que almeja, esta motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve, realizando-a com satisfação e prazer (CARVALHO & SERAFIM, 1995; MASLOW, 1954). Desta forma, surge um enorme desafio para as organizações, motivar as pessoas de tal forma que possam entregar o melhor de si ao trabalho, obtendo sucesso e alcançando seus objetivos.

Compreender a motivação e sua contribuição são os principais pontos críticos para o desempenho da organização (CHOO et al. 2009). As empresas precisam construir um ambiente em que as competências do trabalhador e as demandas da função exercida por ele estejam em equilíbrio, satisfazendo tanto o trabalhador quanto a empresa. Gestores e/ou líderes, devem exercer influência sobre os indivíduos visando multiplicar os esforços em prol do objetivo da organização, devem conhecer seus pontos fortes e fracos, aprendendo com sua equipe, desenvolvendo um ambiente cooperativo, considerando a relação de dependência mútua entre ambos para que, tanto a empresa quanto os funcionários obtenham sucesso.

Da relação entre funcionário e organização, percebe-se influência direta das noções sociológicas de troca social, destacando-se a norma de reciprocidade. A reciprocidade pode ser entendida como algo que promove uma troca equivalente entre duas entidades, grupos ou pessoas, respeitando o que é mútuo inclusive a partilha e a retribuição. Acontece de forma voluntária, sem obrigatoriedade (GOULDNER, 1960).

Diante destas considerações, pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa: Quais as interfaces entre produtividade, motivação e reciprocidade, na perspectiva de funcionários do chão de fábrica de uma mineradora atuante em Mariana Minas Gerais? Identificando quais ações, por parte da mineradora, que buscam manter a motivação no ambiente laboral, sob a perspectiva do trabalhador; como o trabalhador percebe ações de reciprocidade no ambiente de trabalho; e compreendendo como se dá a relação entre produtividade, motivação e reciprocidade.

Para fins metodológicos, foi utilizado uma abordagem qualitativa com fins exploratórios, através de um estudo de caso, com entrevista estruturada, tendo como unidade-caso trabalhadores do “chão de fábrica” que atuam na mina de uma mineradora de minério de ferro a céu aberto situada em Mariana-MG.

As organizações vêm sofrendo constantes transformações na busca pelo sucesso, o conhecimento torna-se uma fonte essencial para garantir a competitividade e o desenvolvimento de suas forças produtivas. Diante disso, este trabalho justifica-se devido à motivação ser um aspecto relevante que exerce influência direta sobre a produtividade, e destaca-se a relação de trocas sociais entre a organização e seus funcionários, ou seja, a reciprocidade, que pode ser entendida como um compromisso mútuo.

A partir do momento que a organização compreende a importância de motivar seus colaboradores para conquistar a reciprocidade, conseguindo, desta forma, aumentar sua dedicação e, conseqüentemente, sua produtividade, torna-se inovadora. Entender o que o funcionário espera como retribuição aos esforços despendidos é primordial para o desenvolvimento do negócio.

Outro fator importante para a escolha do tema, é a contribuição com o escasso número de pesquisas que relacionam essas variáveis entre si, fomentando a área acadêmica e contribuindo com o crescimento das organizações. Além de todo exposto, apega-se à curiosidade e ao interesse pessoal em estudar o cenário produzido pela relação reciprocidade, motivação e produtividade na mineradora.

O presente trabalho está estruturado a partir dessa introdução. No referencial teórico é elucidado a alta produtividade, a motivação e a reciprocidade. Após tem-se a descrição dos caminhos metodológicos, seguido da análise dos dados, e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Alta Produtividade

O conceito de alta produtividade, conforme Ferreira e Ramos (2010) é uma relação entre output e input de toda a organização no cumprimento eficiente de suas atividades, afim de executar com uma quantidade reduzida do que é necessário uma mesma atividade ou produção. A alta produtividade no trabalho é o processo almejado através do potencial do

empregado motivado, com o mínimo de tempo e esforço, no ápice da capacidade do trabalhador (CARVALHO; SERAFIM, 1995).

Para que a alta produtividade ocorra, é necessário o equacionamento de outras variáveis importantes como a matéria prima, alterações organizacionais, novas tecnologias, mercado, competitividade, disponibilidade de recursos diversos e contratação de mão de obra qualificada, desta forma, percebe-se o quão importante torna-se o fator humano no fomento do aumento da produtividade, já que é através dele que desenvolve-se esse equacionamento (CARVALHO; SERAFIM, 1995).

Complementarmente Ferreira (2004) destaca outros fatores relacionados com o aumento da produtividade tais como aprender a dizer não, eliminar tarefas que não agregam valor ao negócio, e a correta utilização de recursos tecnológicos disponíveis (*softwares*, internet, e-mail, telefone), para que estas auxiliem no desenvolvimento das atividades. Assim, os funcionários conseguirão desempenhar suas tarefas com excelência, reduzindo seu desgaste e melhorando a qualidade do trabalho e da vida. Desta forma, o aumento da produtividade significaria realizar “mais com menos”, em transformar uma atividade mais eficiente utilizando-se menos recursos (FERREIRA; RAMOS 2010).

De acordo com Silva Filho (2008) na atualidade é a usabilidade que impacta diretamente a alta produtividade, isto é, a facilidade e eficiência que um artefato (tablets, computadores, smartphones, entre outros) possui expressa satisfação e realização das atividades do usuário de maneira a impactar diretamente em sua alta produtividade. Já Ferreira e Ramos (2010) demonstram que a valorização dos colaboradores aumenta a produtividade e ao mesmo tempo se torna um diferencial competitivo. Para os autores, a valorização do capital intelectual, de acordo com as necessidades dos diferentes tipos destes, refletem imediatamente no aumento da produtividade.

O aumento da produtividade está ligado a qualidade de fatores como a mão-de-obra, aos recursos disponíveis, a organização do trabalho e a motivação, conforme apontam Carvalho e Serafim (1995). Segundo Ferreira e Ramos (2010), é devido ao maior comprometimento do colaborador que ocorre o aumento na produtividade, já que o comprometimento nas atividades exercidas pelo colaborador trás melhores resultados para a empresa e para o próprio colaborador que chama para si a responsabilidade de muitas decisões e auxílios principalmente em crises.

Por outro lado, de acordo com Carvalho e Serafim (1995), alguns motivos acarretam a baixa produtividade no trabalho e no desempenho dos funcionários, como: doenças,

depressão, dificuldades no relacionamento interpessoal, preocupação com problemas pessoais, insatisfação com necessidades básicas não atendidas e falta de afeição pelo trabalho. Essas condições têm mais significância na falta de disposição gerada para realizar o esforço do que na real incapacidade para realiza-lo (CARVALHO; SERAFIM, 1995).

A queda da produtividade está associada, para Nascimento e Silva (2012), às barreiras na satisfação das necessidades, à baixa motivação, a características de depressão, desinteresse, apatia e insatisfação, que abaixam o clima organizacional da empresa. O impacto na alta produtividade pela falta de trabalho, excesso de mão de obra, assédio moral, gestão de pessoal arbitrário, criam um clima desequilibrado e com efeitos nocivos à saúde física e mental.

O foco somente na alta produtividade pode propiciar assédio moral, conforme Barreto (2008), já que todas as atividades para o alcance do objetivo de diminuir custos e gastos e aumentar os ganhos, como as metas desafiadoras, a motivação da equipe, o desejo da qualidade total, faz com que quando gerido de forma errônea gere medo ao coletivo, abuso de poder, propiciando desmandos, constrangimentos e ameaças, já que a eficiência desses resultados esta intimamente ligado a administração do trabalho.

Para alcançar a produtividade almejada, é necessário que as organizações compreendam as diferenças existentes entre cada indivíduo e suas necessidades pessoais, para atender suas demandas e motiva-los, afim de criar um clima organizacional desejável e aumentar a produtividade. Conforme Dejours (2004), é preciso reconhecer os fenômenos subjetivos individuais e coletivos que desvendam o semblante do prazer alcançado pelos trabalhadores em suas atividades ou as formas inconscientes empregadas para omitir sofrimentos e adoecimentos.

O ambiente organizacional é complexo, e os indivíduos nele inserido relacionam-se o tempo todo buscando o reconhecimento, que, para Dejours (2004) pode ser compreendido, a partir da Psicodinâmica do Trabalho, como a dinâmica da contribuição e retribuição, baseada na cooperação e na confiança dos coletivos, por isso, desta forma, outro aspecto importante a considerar são as relações sociais decorrentes deste ambiente.

O nível de motivação de seus parceiros internos como incentivo da alta produtividade, é interligado diretamente segundo Fernandes e Rosa (2013), da qual as organizações devem, conforme os autores, observar através de um clima organizacional satisfatório. Assim, é muito importante para as organizações, visando a alta produtividade, compreender tudo o que contribui para motivar seus colaboradores e considerar a forte influência exercida nestes resultados pela reciprocidade entre as partes.

2.2 Motivação

O estudo da motivação tem ocorrido para explicar questões como: o que ativa o indivíduo, por que os indivíduos diferentes respondem de forma variada aos mesmos estímulos motivacionais, e o que faz o indivíduo escolher um comportamento em detrimento de outro (CARSRUD; BRANNBACK, 2011). De acordo com Gonçalves (2003), a motivação é um fator que envolve variáveis como: fatores psicológicos, de ordem afetiva, intelectual ou fisiológica, e todas essas variáveis agem entre si, determinando a conduta do indivíduo.

A motivação pode ser definida como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2010, p.196). A intensidade é entendida como o esforço despendido pela pessoa e, mesmo que seja alta, precisa ser canalizada em uma direção favorável à organização, já a persistência, é mensurada através do tempo que o indivíduo consegue manter seu esforço. Assim, pessoas motivadas conseguem se manter na execução da tarefa até alcançarem seu objetivo.

Diante disso, afirma-se que o homem será sensibilizado por seu trabalho, em uma dinâmica em que sua atividade será fonte de prazer ou de sofrimento (SOUZA; AZEVEDO; OLIVEIRA, 2017). Desta forma, a motivação é um tipo de projeção dos anseios do indivíduo que o move na busca por realização pessoal e por recompensas que satisfaçam suas necessidades.

Para Maslow (1996) a motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. O indivíduo é descrito como intrinsecamente motivado, se realiza uma atividade para si e obtém satisfação e prazer de participar desta. Sendo assim, não basta estabelecer uma gestão de desempenho, sem considerar as características dos indivíduos.

Os indivíduos são as principais engrenagens da organização e cada um possui um conjunto de valores pessoais, formado por necessidades, atitudes, sentimentos, crenças, e perspectivas em relação à vida. Os valores pessoais permeiam as escolhas que eles fazem em diferentes situações de suas vidas (NETO; MARQUES; PAIVA, 2017).

Em relação às metas, é importante que a empresa ofereça um ambiente organizacional favorável ao atingimento das mesmas, permitindo aos indivíduos se esforçarem na busca de suas necessidades e desejos que contribuam com sua motivação. Considerando que cada pessoa tem desejos, necessidades e vontades próprias, o que as tornam únicas, entende-se que seu comportamento também é diferente (ROBBINS, 2002).

A motivação vem da escolha de utilizar altos níveis de esforço em direção às metas da organização, vinculada à capacidade de esforço de cada pessoa, na busca pela satisfação de alguma necessidade (ROBBINS, 2002). Para Souza, Azevedo e Oliveira (2017) o trabalhador tende a se mobilizar para adquirir reconhecimento, transformando o sofrimento em prazer, visando uma forma saudável e criativa de retomar o sentido do trabalho.

Quando algo impossibilita a mobilização para a conquista do reconhecimento, o trabalho perde a razão. Assim, o sofrimento provoca instabilidade da dinâmica, gerando uma descompensação psíquica ou somática (DEJOURS, 2004). Dejours (2004), afirma que o reconhecimento molda a construção da identidade dos sujeitos “O sujeito sem o reconhecimento é levado a duvidar da relação que ele mantém com o real, a duvidar dele mesmo [...]” (DEJOURS; GERNET, 2011, p. 64) explicando o motivo pelo qual o trabalho excede a lógica de produzir bens e serviços para a metamorfose de si mesmo.

A Teoria da Avaliação Cognitiva articula que as recompensas externas ao indivíduo diminuem o interesse intrínseco em uma atividade se forem percebidas como forma de controle da organização sobre o comportamento do colaborador. As motivações intrínsecas são independentes dos motivadores extrínsecos. Assim, o colaborador que busca objetivos considerando interesses intrínsecos, tendem a alcançá-los e, mesmo que não alcancem, se dará por satisfeito, já que acredita que lutar pelos objetivos é divertido. Já o colaborador que busca objetivos considerando motivos extrínsecos, como status e dinheiro, possuem menor probabilidade de atingir suas metas e tornam-se infelizes mesmo quando conseguem, devido às metas serem menos significativas para eles (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Tal teoria sugere que quando o indivíduo procura um trabalho, deve escolher aquele que atenda suas expectativas intrínsecas e que os gestores devem atentar-se aos motivos intrínsecos que motivam os colaboradores, isto é, devem tornar o trabalho interessante além de reconhecer e incentivar o desenvolvimento dos colaboradores (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Na teoria da Expectativa “a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará como resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 217). Em outras palavras, um colaborador sente-se motivado a esforçar-se quando entende que isso lhe trará bons resultados na avaliação de desempenho e, conseqüentemente, recompensas, como: aumento de salário, bonificações ou uma promoção, satisfazendo assim suas metas pessoais.

Esta teoria concentra-se em três dimensões: A primeira trata-se da relação esforço-desempenho, que considera a percepção do indivíduo em relação à quantidade de esforço empregado e o alcance do desempenho; a segunda é a relação desempenho-recompensa, que é quando o colaborador acredita que determinado grau de desempenho levará a um resultado específico, desejado; e a terceira é a relação recompensa-metas pessoais, que é quando o nível das recompensas organizacionais atende as metas pessoais do indivíduo e a atração que essas recompensas exercem sobre ele (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A Teoria da expectativa destaca-se por explicar porque parte da força de trabalho emprega baixos índices de esforço na execução de suas tarefas. Essa interação de mutualidade configura a relação de trocas sociais, destacando-se a reciprocidade, que ocorre de forma voluntária e é definida por um princípio moral, onde cada uma das partes pretende retribuir um “favor” recebido.

2.3 Reciprocidade

A reciprocidade pode ser entendida como algo que promove uma troca equivalente entre duas entidades, grupos ou pessoas, respeitando o que é mútuo inclusive a partilha e a retribuição. Acontece de forma voluntária, sem obrigatoriedade (SABOURIN, 2008). Noções sociológicas de troca social influenciam fortemente a relação entre empregado e empresa, sobressaindo a norma de reciprocidade. Essa, defendida por Gouldner (1960) influencia as convicções sobre a vida social que permitem analisar as relações de trocas entre o funcionário e a organização.

As interações decorrentes de troca entre duas partes assumem uma dimensão econômica ou social (BLAU, 1964). Em relação à troca econômica, afirma-se que é baseada em um contrato onde é estipulado claramente o que será trocado. Já a troca social, engloba a oferta de favores que criam obrigações futuras não especificadas, onde a natureza da retribuição fica a cargo daquele que deverá retribuir (BLAU, 1964).

A troca social estaria firmada na relação de confiança mútua, em obrigações não definidas, segundo Siqueira (2005), provocando entre as partes, sentimentos de gratidão, confiança e obrigação pessoal. Gouldner (1960) argumenta serem as relações sociais dirigidas por um princípio moral, aceito universalmente e sem padrão estabelecido, que define como compromisso o ato de retribuir um favor recebido, designado norma de reciprocidade. Sendo

assim, provoca em quem recebeu o favor a noção de débito e desenvolve no colaborador expectativas de retribuição.

Desta forma, a organização e as pessoas possuem uma relação mútua na busca da satisfação de suas necessidades, de um lado as pessoas, que precisam trabalhar e ganhar a vida para adquirir produtos e serviços, de outro as organizações, que precisam funcionar para produzir os bens e serviços demandados pelo mercado (CORDEIRO, 1961).

Considerando os empregados como receptores (dos favores) e a organização como doadora (dos favores) na relação de reciprocidade, Gouldner (1960) afirma que os funcionários formam percepções genéricas sobre as intenções da organização direcionadas a eles, através da observação de como seus gestores executam as políticas de gestão de pessoas. Desta forma, adicionam à organização características humanas e acreditam manter relações sociais com ela, levando-os a agir em consonância com as crenças que avaliam como certas e aceitáveis.

Por outro lado, os colaboradores desenvolvem crenças sobre futuras retribuições por parte da organização, devido a determinados atos de trabalho ofertados por eles como favores à entidade. Estes atos são prestados informalmente, extrapolando suas obrigações formais, e segundo a crença dos trabalhadores, tais atos os colocariam na condição de doadores à organização, fazendo-os acreditarem, através da norma de reciprocidade, que a organização, na condição de receptora (dos favores), retribuiria suas atitudes de ajuda (KANAN; ZANELLI, 2011).

De acordo com Dejours e Gernet (2011), a visão do outro em forma de reconhecimento, da contribuição social e técnica para a organização propicia importante registro na identidade do trabalhador. Essa contribuição ocorre através da mobilização do trabalhador no processo do trabalho, comparado a imposições das normas de hierarquia (SOUZA; AZEVEDO; OLIVEIRA, 2017). Portanto, o reconhecimento pode ser simbólico, em relação a gratidão pela contribuição dos trabalhadores à organização, determinando uma dinâmica arrolada na contribuição versus retribuição, considerando o foco do reconhecimento no nível das relações interpessoais dentro das organizações (DEJOURS, 2004).

Acredita-se que o conhecimento humano acerca de troca social esteja estruturado cognitivamente por meio da interdependência de vários esquemas mentais matriciais peculiares (SIQUEIRA, 2005). Para Sternberg (2000), esses esquemas são importantes porque, quando estruturados, envolvem informações relevantes que podem ser aplicadas

como base para interpretação de novas situações. Assim, permite reduzir o esforço mental e possibilita maior agilidade no entendimento dessas novas situações.

Em relação ao esquema mental sobre a norma da reciprocidade, Siqueira (2005, p.84) afirma:

Mesmo sem prescrição legal, a norma é evocada em situações sociais diversas, sempre que um doador oferece ajuda, auxilia, presta um favor ou beneficia outra pessoa. A norma não prescreve como moralmente desejável a oferta de ajuda nas relações sociais, mas normatiza o comportamento do receptor, prescrevendo como obrigação moral a retribuição do benefício recebido.

Sendo assim, o esquema mental de reciprocidade defendido por Gouldner (1960), estaria arranjado a partir do cruzamento dos conceitos que indicam tipos de papéis sociais que são: doador, receptor, credor e devedor, além de outros dois que retratam a natureza da interação como a retribuição e a obrigatoriedade.

As noções sobre retribuições e obrigatoriedades dos empregados e da organização também constituem o esquema mental, ora um doa, ora recebe. A partir do momento que os empregados enxergam a organização como doadora, essas doações são compreendidas como “atos gerenciais que concretizam a política de gestão de pessoas no dia-a-dia da dinâmica organizacional” (SIQUEIRA, 2005, p. 85).

Desta forma, o trabalhador desenvolve e fortalece crenças em relação à organização, considera-se beneficiado por doações organizacionais no âmbito do intercâmbio social, acredita que a organização preocupa-se com seu bem estar e que lhe oferece o que é preciso para desenvolver seu trabalho e ser feliz, provocando nele o sentimento de devedor, fazendo-o retribuir de alguma forma (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

O empregado, acreditando ser possível executar trocas sociais com a organização, considerando-a uma entidade social, aflora sua percepção de reciprocidade, provocando nele o desenvolvimento de crenças sobre futuras retribuições organizacionais. Siqueira (1995) discorre que essa percepção é construída a partir de algumas crenças associadas à forma como os empregados percebem a intenção da organização para proferir atos recíprocos.

A norma da reciprocidade foi produzida, teoricamente, a partir de conceitos sociológicos como um princípio moral normativo do comportamento, já no âmbito psicológico, é percebida como parte de um esquema mental, que desperta expectativas de comportamento sobre a parte beneficiada em uma troca social (SIQUEIRA, 1995). Dejours, Abdoucheli e Jayet (2007) destacam a cooperação como um compromisso técnico e social,

que propicia aos envolvidos nesta relação um convívio dinâmico, sujeitando-os a críticas originadas nos espaços coletivos.

Por mais que exista um contrato formal de trabalho entre a organização e o indivíduo, contendo seus direitos e deveres, essas cláusulas dependem da relação mútua entre as partes, onde cada uma delas investe na outra, esperando obter um determinado resultado, moldando o próximo passo na relação, permitindo continuar investindo no outro ou modificar este investimento visando outro objetivo. O peso da confiança mútua requer a transparência nos acordos específicos necessários para atender aos imprevistos não contemplados nas determinações da organização (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2007).

3 APECTOS METODOLÓGICOS

Para a realização da pesquisa proposta, utilizou-se a abordagem qualitativa, através de estudo de caso, tendo como unidade-caso trabalhadores do “chão de fábrica” que atuam na mina de uma mineradora de minério de ferro a céu aberto situada em Mariana-MG.

Conforme Godoy (1995, p.58), a abordagem qualitativa “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos [...] almejando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo”. Selltiz et al. (1967) acrescenta que, pesquisas de natureza qualitativa englobam levantamento bibliográfico e entrevistas com indivíduos que vivenciaram o problema pesquisado, podendo ser considerado um estudo de caso.

Para Gil (2002) a investigação com caráter exploratório, aprimora as ideias e descoberta as intuições, sendo flexível e possibilitando assim diversas considerações acerca do fato estudado, que conforme Marconi e Lakatos (2003), através da formulação de questões com tripla finalidade, destaca-se como a principal delas, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou para clarificar conceitos.

Em relação ao tipo de pesquisa, foi realizado um estudo de caso que, de acordo com Gil (2002), tem-se como propósito o auxílio no conhecimento de determinado problema, ou redefinição do mesmo, sendo útil para o alcance dos objetivos e para justificar a escolha de apenas um caso para a investigação, considera-se a dificuldade do pesquisador em acessar múltiplos casos que tratam o tema, além das peculiaridades que apresenta o caso investigado.

Os sujeitos pesquisados na coleta dos dados são trabalhadores de “chão de fábrica” que atuam na mina da mineradora localizada em Mariana-MG. A coleta de dados foi por conveniência, utilizando-se o critério de acessibilidade, ou seja, conforme sua disponibilidade para responder à entrevista, que foi aplicada para 11 entrevistados, fora do ambiente organizacional, preferencialmente, na residência do entrevistado.

Para atingir o objetivo central dessa pesquisa optou-se por técnicas de coleta de dados referentes à observação direta intensiva, e a realização de entrevistas estruturadas que totalizaram 01:36:06hrs, foram transcritas em 27 laudas digitadas e submetidas à análise de discurso. Para Yin (2001) a utilização de várias fontes de evidência constitui o principal recurso para conferência e garantia da significância e dos resultados do estudo de caso, e para Gil (2002), diversificar os procedimentos garante a qualidade dos dados obtidos, que são provenientes de divergências e convergências observadas, e que dessa forma evite a subjetividade do pesquisador.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003) a observação direta intensiva é uma fase importante da pesquisa de campo, que, segundo as autoras, observa-se os fatos espontaneamente e é utilizada afim de coletar informações e conhecimentos acerca de um problema determinado.

As entrevistas foram realizadas através de entrevista estruturada, como instrumento de investigação social. Para Marconi e Lakatos (2003) é utilizado na investigação social ou para tratamento de um problema social. As autoras explicam que a entrevista estruturada é aquela cujo entrevistador segue um roteiro estabelecido previamente, e que é realizada conforme um formulário elaborado e executada, preferencialmente, com pessoas selecionadas de acordo com um planejamento, sendo que o pesquisador não tem liberdade para mudar tal roteiro.

Foi elaborado um roteiro de perguntas estruturado (APÊNDICE A) para a realização das entrevistas e todas foram coletadas entre o dia 03 e 20 de novembro de 2018, sendo gravadas, transcritas e, posteriormente, submetidas à análise dos dados através da técnica de análise de conteúdo. Conforme Vergara (2006) a análise do conteúdo é recomendada como método de pesquisa quando é importante verificar a forma pela qual se diz alguma coisa, pois, investiga como o conteúdo é usado para o alcance de determinados efeitos, já conforme Bardin (2011), o objetivo de tal análise é identificar as referências dos agentes sociais.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em relação ao sexo, dos onze entrevistados, todos são do sexo masculino. Quanto a idade dos entrevistados, seis estão na faixa etária de 30 a 39 anos, três na faixa etária de 40 a 49 anos, e dois 50 anos ou mais. O tempo médio na empresa foram de 9 anos, sendo que dois abaixo de 5 anos, cinco de 6 a 10 anos, três de 11 a 15 anos, e um acima de 20 anos. Quanto à escolaridade, três possuem curso técnico, um possui superior incompleto, e os outros sete possuem ensino médio completo. Em relação ao cargo ocupado por eles, dez são operadores de equipamentos de mineração e um é operador de perfuratriz, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 Perfil dos sujeitos de pesquisa

Entrevistado	Idade (anos)	Tempo na empresa (anos)	Escolaridade	Cargo Ocupado
E1	36	4	Ensino médio completo	Operador de Equipamento de Mineração
E2	33	10	Técnico em mineração e geologia	Operador de Equipamento de Mineração
E3	43	4	Ensino médio completo	Operador de Equipamento de Mineração
E4	43	6	Ensino médio completo	Operador de Equipamento de Mineração
E5	44	7	Ensino médio completo	Operador de Perfuratriz
E6	50	12	Ensino médio completo	Operador de Equipamento de Mineração
E7	38	13	Ensino médio completo	Operador de Equipamento de Mineração
E8	39	6	Técnico em Mineração	Operador de Equipamento de Mineração
E9	38	8	Ensino médio completo	Operador de Equipamento de Mineração
E10	51	22	Técnico em Mineração	Operador de Equipamento de Mineração
E11	37	11	Superior incompleto	Operador de Equipamento de Mineração
Média	41	9		

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Quando perguntados sobre a estrutura, ferramentas e equipamentos disponibilizados pela empresa para o desenvolvimento de suas atividades laborais, obtivemos unanimidade em relação às respostas, ou seja, os onze entrevistados responderam sim, confirmando que a empresa dá todo o suporte necessário para a execução do trabalho.

Já em relação à interferência que isso provoca no trabalho e na produtividade, sete citaram que sua produtividade melhora nessas condições, quatro disseram que trabalham com

mais segurança, dois afirmaram que trabalham mais tranquilos, dois concluíram que sofrem impactos menores na saúde e cinco dos entrevistados, apesar de concordarem que a empresa oferece o suporte necessário ao trabalho, apontaram como grande oportunidade de melhoria a manutenção adequada dos equipamentos, alertando que, caso isso aconteça, poderão aumentar ainda mais sua produtividade.

Diante do exposto, e, de acordo com Carvalho e Serafim (1995) o equacionamento de variáveis como matéria prima, novas tecnologias, disponibilidade de recursos e contratação de mão de obra qualificada, fomenta a alta produtividade, o que torna o recurso humano primordial no ganho de produtividade, pois, ele é a principal dimensão neste equacionamento.

Em relação à pergunta se os entrevistados acham que a empresa cobra seus funcionários para que aumentem a produtividade, sete responderam que sim, três responderam não e apenas um respondeu às vezes. Daqueles que responderam sim, sete entrevistados, a resposta do E6, E7 e E8 demonstram claramente seus sentimentos:

Sim, com certeza. Uai a cobrança é, vem é, como que eu diria, a cobrança que tem em todas as empresas né. Você tem a cobrança que tem prioridades, que tem metas, estipula metas, tem que cumprir metas, tem bastante cobrança nesse sentido né. (E6)

Sim, o tempo inteiro. Estipulando metas, e, quando aquela meta é batida, novas metas. Passando o tempo inteiro a produtividade que tá, mostrando novas metas, os números que quer chegar sempre, e sempre aumentando. (E7)

Ah, assim, quanto mais você produz mais a empresa quer, ela nunca tá satisfeita com aquilo que você produz, sempre ela tá querendo que você faça mais. É, ela cobra assim né, tipo, no sentido assim, não diretamente, mas sempre jogando indireta, procurando melhoria, sempre fazendo uma pequena pressãozinha. (E8)

O E9 também concorda ao afirmar “É lógico [risos]. [risos] só essa danada dessa meta aí oh. Isso aí é pra obrigar o cara a fazer, fazer o nível que eles tão querendo né.”

Apesar de três dos entrevistados, afirmarem que a empresa não cobra o aumento de produtividade, quando perguntados sobre o que a empresa poderia fazer para que conseguissem aumentar sua produtividade, todos foram categóricos ao afirmarem que a empresa precisa valorizar mais as pessoas e recompensá-las com incentivos financeiros, concordando com os que responderam sim à essa questão.

Conforme Carvalho e Serafim (1995) o aumento da produtividade está diretamente ligado à organização do trabalho e aos recursos disponíveis, além da motivação do pessoal. A queda na satisfação das necessidades das pessoas, na baixa motivação e no desinteresse pelo trabalho influenciam negativamente a produtividade. Para Barreto (2008) o foco apenas em

produtividade pode provocar assédio moral, remetendo a abuso de poder e moldando um ambiente de medo.

Diante destas respostas, torna-se importante analisar os depoimentos buscando compreender as razões que moldaram as respostas seguintes, quando perguntados se sentem-se valorizados pela empresa, seis dos entrevistados responderam que sim e os outros cinco responderam que às vezes. Conforme suas respostas, os principais indicadores que influenciaram a percepção de valorização dos trabalhadores são: gratidão e confiança em seu trabalho, dos seis empregados que se sentem valorizados, quatro destacaram este indicador, dos cinco que responderam às vezes, apenas um respondeu dessa forma.

No entanto, ambos reforçaram que, diante de circunstâncias de incertezas e crises vividas pela empresa¹, em face à um grave acidente ambiental sofrido em 2015, ela cumpriu com seu dever e permitiu sua permanência no quadro de funcionários, o que os leva a considerar que seu trabalho é essencial à organização, conforme os depoimentos dos entrevistados E4, E5 e E6:

Olha, isso, se eu me sinto valorizado? Acho que sinto, pelo que eu pratiquei na empresa até hoje, pelo que a gente já passou se eu tô lá até hoje, é porque ela confiou no meu trabalho, eu acho se eu não fosse um bom funcionário, eu não taria lá, porque pelo que a gente já passou, pelo que a gente teve, e eu tô lá ainda, acho que ela acredita muito no meu trabalho, isso que me deixa satisfeito, e assim, se eu fosse um péssimo empregado eu não taria lá. (E4)

Sim. A cara igual tudo que a (nome da empresa) passou e ela ficou, eu tô lá até hoje, ela ficou comigo lá, me manteve em casa sete meses de *lay off* né, pagando salário e todos os benefícios então, nesse momento, com certeza. (E5)

Sim, acho que às vezes sim [risos]. Porque a gente é, tem às vezes o feedback, as pessoas chega e fala, não, você está indo bem, você trabalha bem, é um bom funcionário, e tal, e a gente na empresa que trabalha, nessa área de mineração, nessa região, pelo menos, é uma das melhores que tem, cê não tem muito que coisa né, cê acaba sentindo como você está lá, ainda mais agora, tantas pessoas que saíram, foram desligadas, a gente se mantém lá até hoje, então acho que isso é valorização né. (E6)

Essa condição transmite fragilidade em suas respostas, diante de um cenário econômico ruim vivido na região em que a empresa está instalada, onde o medo do desemprego assombra cada um de seus trabalhadores. Fernandes e Rosa (2013) afirmam que o nível de motivação está interligado à alta produtividade e que, por isso, as empresas devem ficar atentas ao clima organizacional favorável, confirmando a afirmação de Gonçalves

¹ Em 2015 houve um grave acidente com o desmoronamento da Barragem de Fundão em Minas Gerais, que gerou uma crise na empresa estudada.

(2003) que a motivação é composta por diversas variáveis de ordem afetiva, psicológicas e intelectuais, e que interagem entre si e moldam o comportamento do indivíduo.

Avaliação de desempenho e *feedback* do gestor: apenas um trabalhador destacou, positivamente, o retorno prestado pelo gestor como indicador de valorização, e um entrevistado relatou esse indicador como negativo, uma vez que, para ele não há justiça e igualdade nas avaliações, de acordo com as respostas dos E2 e E9:

[pensando...] Sim. Ela me fornece o que eu, ela me fornece o que que eu preciso para trabalhar, ééé, por enquanto eu acho que eu sou bem valorizado pelos, pelas avaliações que eu tive com meu gestor, só isso. É, se ocê não tem um feedback da própria empresa ou do seu próprio gestor, se você tá bem ou se tá ruim, ocê não sabe se ocê tá produzindo muito ou produzino pouco. Eu, particularmente, os feedbacks todos que eu tive tanto da empresa quanto do meu gestor, sempre foram os melhores possíveis, então, nisso eu procuro só [pausa] melhorar mais. (E2)

Mais ou menos [risos]. Ah, tipo assim, eu acho que, igual tem lá a tal avaliação de desempenho, eu acho esse trem meio. Pra uns é de um jeito, pra outros de outro, acho que é mal, mal, como vou falar, [silêncio] é como se fosse mal distribuída, entendeu? Acho que tinha que ser ou justo pra todo mundo, ou. (E9)

Apenas um entrevistado que se sente valorizado destacou seu índice de produtividade como principal motivo para sentir assim, segundo ele, foi elogiado pelo superior imediato. Em relação à forma como a valorização afeta o trabalho, dois trabalhadores responderam que os fazem se sentirem mais responsáveis com o resultado do trabalho, outro disse que provoca a obrigação de ter que trabalhar melhor, outro informou que o deixa mais disposto a executar suas tarefas, conforme as falas a seguir:

(...)Aaarrrr, afeta, a gente teno a responsabilidade a cada dia mais né?! Chegar, trabalhar, fazer o que a gente tem que fazer e voltar pra casa. (E1)

(...) Eu, particularmente, os feedbacks todos que eu tive tanto da empresa quanto do meu gestor, sempre foram os melhores possíveis, então, nisso eu procuro só [pausa] melhorar mais. (E2)

Afeta porque deixa a gente mais disposto a ir trabalhar né, deixa a gente bem tranquilo pra ir trabalhar, é isso. (E5)

Entre os demais, um disse que não afeta em nada e, a maioria, três dos trabalhadores afirmaram que se sentem mais satisfeitos, outros três destacaram que a produtividade melhora muito diante da valorização do trabalhador, reforçando o conceito de Ferreira e Ramos (2010), como pode ser notado também nos depoimentos do entrevistado E6 e E11:

Uai, isso acho que afeta a produtividade, positivamente né. Porque eu me sentindo valorizado eu vou produzir mais, vou trabalhar satisfeito e tal, acho que isso aí né, fica mais produtivo. (E6)

Fazendo com que a sua resposta no ambiente de trabalho seja melhor. (E11)

Considerando o aspecto da motivação, a primeira pergunta sobre o assunto preocupava-se em entender o que motiva os entrevistados a trabalharem na empresa, nesse quesito, cinco dos entrevistados afirmaram que o principal motivo é o pacote de benefícios oferecidos como recompensa, entre eles, o excelente plano de saúde e odontológico e o cartão alimentação que complementa a renda mensal. Essas informações podem ser observadas nas seguintes falas:

Plano de saúde, um cartão de alimentação, que é bom, imagina se a gente tivesse que tirar do pagamento da gente o valor pra tá indo no supermercado. (E1)

(...) Sempre quis porque tem um plano de saúde bom, é, tem os benefícios muito bom, estamos lá né. (E3)

o que motiva, nesses seis anos, eu consegui dar um suporte muito bom pra minha família, e isso aí que me deixa feliz porque foram situações que, hoje eu construí minha casa, eu ainda não tenho um carro melhor porque eu tô dando preferência pra minha casa, assim, tudo que eu consegui construir foi através da (nome da empresa), então assim, se Deus quiser a gente vai conseguir. (E4)

(...) o que me motiva: é saber que você tem um plano de saúde bom, saber que você vai lá e volta, o conforto de tá em casa, então, se eles me aguentarem lá, eu não saio de lá não. [risos]. (E10)

Desta forma, nota-se que o indivíduo se move em direção ao resultado visando satisfazer a realização pessoal e a alcançar recompensas que atendam às suas necessidades, valendo-se dos seus anseios para motivar-se. Para Maslow (1996) a motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve, ilustrando o cenário descrito.

Outros quatro destacam o prestígio da empresa no mercado como principal motivador para integrar seu quadro de funcionários, mesmo diante da crise atual vivida por ela. De acordo com o que afirma o entrevistado E5 “A empresa em si né, a (nome da empresa) é uma grande empresa né.” Já para os entrevistados E6 e E8:

Ééé, uma série de coisas né, primeiramente, eu que tenho família, o que motiva a trabalhar é a estabilidade que a gente tem, e é, eu já falei né, nessa área aí, já trabalhei em áreas de outra empresa a gente sabe que tem empresa que te trata como, é diferente o modo de tratar, o modo de gestão, o chefe, a cultura da empresa né, então é uma coisa interessante, pra mim é uma coisa interessante. (E6)

Uma das coisas que me motiva é porque ela é a empresa que eu sempre queria estar trabalhando nela, porque eu gosto da profissão de operador de equipamentos, gosto do que eu faço. Por ser uma empresa de grande porte, reconhecida no mercado. (E8)

De acordo com a Teoria Cognitiva, as motivações intrínsecas ao indivíduo são independentes das demais motivações, tornando os indivíduos que se apoiam nesse conceito

bem-sucedidos no alcance de suas metas e, mesmo quando não alcançam, tendem a se satisfazerem, pois, acreditam que vale a pena lutar por eles, que é divertido. É o que podemos observar nas falas dos entrevistados E9 “Ah eu gosto né, mineração é assim, se ocê não gostar, eu gosto do que eu faço. Operar máquina é uma profissão que eu aprendi e gosto, então, isso aí que me motiva a trabalhar.” e E10 “(...) [risos] Eu gosto do meu serviço, acredita?”

Considerando o questionamento sobre se pudessem deixar a empresa em que trabalham para exercer o mesmo trabalho em outra, oito dos entrevistados afirmaram que não, destacando-se o nível de satisfação com a organização, apesar dos problemas enfrentados na crise vivida por ela atualmente. Três dos oito entrevistados disseram que se consideram satisfeitos, conforme o seguinte:

Não, não deixaria. Eu acho, só se ela não me quiser, porque se depender de mim, eu fico lá até aposentar, porque, pelo suporte que eu tenho, e pela satisfação, porque acho que quando você tá feliz indo pro trabalho, pra mim não compensa trocar. Eu já tive oportunidade, quando tava no *lay off*, de sair e até fui convidado pra fazer uma entrevista lá pro Pará e eu nem quis ir lá, não quis nem saber [risos] (...). (E4)

Não. Não porque é o que eu já disse, volto a falar, as empresas que eu conheço nesse ramo aí, nenhuma eu acho que é melhor que essa aí, eu não largaria não. Pelo mesmo trabalho eu não largaria não. (E6)

Não. Ah porque, as empesas de ponta aqui é (nome da empresa) e Vale, eu não tenho vontade nenhuma de trabalhar na Vale, posso até trabalhar, por necessidade ou a Vale encarar aquilo lá, que pode vir a acontecer, não é o desejo nosso mas é uma possibilidade, infelizmente. Mas, eu sair de lá pra ir pra outro lugar não. Agora, a necessidade é que faz né, se amanhã eles mandarem embora eu tenho que ir pra outro lugar. Mas, enquanto tiver a (nome da empresa) lá, a não ser que ela piorar muito, porque vem piorando, mas ela toda ruim, ela é melhor que as outras(...). (E10)

Outras duas falas representam o que afirmaram Neto, Marques e Paiva (2017) sobre a influência dos valores pessoais sobre as escolhas dos indivíduos em determinadas situações da vida, conforme o que dizem os entrevistados E4, E9 e E11:

Eu quero ficar aqui até eu quiser ou eles não quiser, eu vou ficar por aqui mesmo. Pela questão que minha família é toda estruturada aqui, não compensava eu sair, hoje, só se for uma proposta que não tenha jeito, mas, se for pra outra, eu prefiro ficar aqui mesmo porque eu tô perto dos meus pais, perto da minha família, perto da minha filha. Então aqui é, o meu suporte é aqui mesmo. (E4)

Hoje não. Ah, sei lá, aqui eu já conheço, já fui trabalhar fora uma vez aí e não achei muito agradável não. Deixar família dentro de casa pra você ir pra longe, pra um lugar assim, não acho bacana não. (E9)

Na vida existem várias variáveis que devemos avaliar antes de tomar alguma decisão. Nisso implica o bem-estar familiar por isso dependendo do quanto a minha família sentiria a mudança eu escolheria continuar na empresa. E continuar com a mesma função eu continuaria na empresa. (E11)

Esses depoimentos reforçam o que dizem Souza, Azevedo e Oliveira (2017) sobre a força de sensibilização exercida pelo trabalho sobre o homem como fontes de prazer ou sofrimento.

Quatro dos entrevistados confirmaram que deixariam a empresa, dois deles que aceitariam somente se tivessem uma valorização profissional referente à aumento de salário e promoção, o que confirma, mais uma vez, o que disse Maslow (1996) sobre o indivíduo intrinsecamente motivado.

Em relação ao questionamento sobre o como a empresa pode manter seu funcionário motivado, sete dos entrevistados afirmaram, veementemente, que a principal motivação é financeira, tanto em promoções quanto a aumento salarial, principalmente aumento salarial, considerando os seguintes depoimentos:

Eu acho que a motivação de todos hoje, a vida tá muito difícil, seria financeiro, acho que uma ajuda financeira aí daria certo. (E1)

É pode manter né, dando, dando, condições de trabalho, dando coisa ééé, te dando oportunidade de crescimento, de você tá melhorando na empresa né. De você estar galgando outras coisas, de tá melhorando, de você estar subindo financeiramente né [risos]. (E6)

Valorizando mais, estimulando o funcionário, principalmente nessas horas aí de, voltando aí o acordo coletivo de novo, o funcionário ele, não adianta, você vai agradar o funcionário é assim, é, é, é como que fala? Promovendo, é estimulando. Querendo ou não, esse estímulo é com salário né. (E7)

(...) Tudo em dia, assim, futuramente, participação de lucros, essas coisas assim, motiva o funcionário. (E8)

O que motiva pra mim é dinheiro, motivação é dinheiro, eu não vejo outra não, eu não iria lá trabalhar de graça, motivação pra funcionário é dinheiro sô, não tem essa não, nego às vezes pode dar uma de bacana, ah não, gosto disso, gosto daquilo, o motivo é dinheiro mesmo.[risos]. (E10)

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), é possível entender, através das falas apresentadas, que os colaboradores que buscam objetivos considerando, principalmente o dinheiro, tem menos probabilidade de conseguir atingi-los, causando um sentimento de infelicidade e frustração, reforçando também a Teoria Cognitiva em relação aos fatores extrínsecos, percebidos como controle da organização, contribuindo para a diminuição pelo interesse nas atividades exercidas. Um indivíduo da amostra destaca um cenário importante que alerta que o dinheiro é um importante motivador, mas que sozinho não resolve. Trata-se da fala do E9 que diz:

Manter? Uma coisa é salário, os benefícios, é estrutura de trabalho. Não adianta também você tá ganhando bem e não tá bem no trabalho, passando dificuldade pra trabalhar [risos]. Não resolve nada também não [risos]. E9

Para três indivíduos da amostra, o diálogo e os *feedbacks* mais frequentes são muito importantes para a motivação, pois, se sentem mais motivados a trabalharem quando acreditam que sua ação trará bons resultados na avaliação de desempenho e provocará recompensas, exatamente como afirmaram Robbins, Judge e Sobral (2010), reforçando a Teoria da Expectativa. Podemos confirmar isso nas declarações dos entrevistados E2, E5 e E11:

(...) Ééé, feedbacks sempre, em menor tempo possível, em vez de, avaliações mais frequentes, entendeu? (E2)

Ouvir o funcionário, né. É, ouvir as ideias do funcionário, manter assim ééé, diálogos né, os chefes que estão diretamente com a gente manter sempre o diálogo com a gente, com o operador, éé, dando resoluções pra, resolvendo algum questionamento que a gente passa, que a gente vê no campo, e, é isso. (E5)

Mantendo o feedback, constante para que os funcionários deem uma resposta rápida. (E11)

Prosseguindo com o questionário, quando indagados sobre o que esperavam da empresa em troca do bom trabalho prestado, dez dos onze entrevistados, afirmaram convictos que esperam o reconhecimento através da valorização profissional. Apenas um indivíduo afirmou que espera salário melhor, por considerar-se reconhecido pela empresa, conforme depoimento:

É isso, salário. Até que ser reconhecido eu não reclamo não, acho que sou bem reconhecido. O que eu quis lá eu consegui, trabalhar, mexer naquelas máquinas lá, eles dão oportunidade, nunca quis trabalhar de técnico, me deram oportunidade, muitas vezes me falaram pra fazer aqueles concursos lá, pras vagas. Não é pra mim, não sei mandar nos outros, principalmente, não sei tomar ferrada. [risos] Me esforço pra não fazer nada errado, porque não aguento que me chamem a atenção. De operador eu já domino, agora tentar algo novo tenho medo, depois não dá ter e começam e encher, neemmmm. (E10)

Ademais, os outros fizeram declarações semelhantes, com expectativas também semelhantes, conforme as falas:

Ah, eu espero que valorize né, cada dia mais, vê o esforço que a gente faz, pra tarééé, levando o nome da empresa sempre pra cima né. Espero que ela reconheça, reconheça o trabalho e nos valorize né! (E1)

Reconhecimento né. Porque na hora que tiver um enquadramento, um negócio assim, a gente não seja esquecido né? Cê faz seu serviço e quando vem o enquadramento aí é reconhecido né. Seria o aumento do salário né! Só que aí, no

caso, você muda de nível né! Também né? Pra mudar o salário tem que mudar de nível né. (E3)

(...) valorizar o empregado, para que o empregado possa subir na empresa, porque ela pode tar manchada, mas assim, se ela valorizar o empregado, ela vai ser grande novamente, isso que a gente espera, futuramente. (E4)

É reconhecimento né. Muitas vezes, nem sempre acontece, mas a gente espera da empresa é ser reconhecido, seu trabalho ser reconhecido, e você ser valorizado por isso. (E6)

Em troca? Reconhecimento uai. (E9)

É nítido nesta relação que cada uma das partes investe na outra com o objetivo de alcançar objetivos específicos, independentemente do contrato formal de trabalho, a relação mútua entre as partes, baseada na confiança e na transparência, sobressai, confirmando as afirmações de Dejours, Abdoucheli e Jayet (2007). Os anseios dos trabalhadores observados pelos depoimentos, demonstram que os empregados acreditam possuir capacidade de estabelecer trocas sociais com a empresa, quando afirmam que desejam reconhecimento em troca dos bons trabalhos prestados.

Para finalizar a entrevista, responderam como sentem que a empresa retribui seu trabalho e de que forma isso afeta a motivação. As respostas foram praticamente unânimes, dez dos entrevistados responderam que a melhor retribuição é realizada através do pagamento dos salários em dia e dos bons benefícios já citados. Consideram esse cenário um compromisso da empresa em troca de seu trabalho, e que, mesmo diante de uma grave crise, ela se preocupa em manter os funcionários satisfeitos.

Sabourin (2008) afirmou que reciprocidade pode ser entendida como uma troca equivalente entre os funcionários e a empresa, respeitando a retribuição, e que essa troca acontece de forma voluntária, influenciando a relação entre as partes. Seis dos entrevistados concluíram que, para retribuir o “favor” da empresa, trabalham com o compromisso de prestar o melhor de si no trabalho, garantindo o sucesso da relação e a obrigatoriedade da manutenção nas trocas, caracterizando uma forte relação recíproca.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A medida que a alta produtividade, a motivação e a reciprocidade se tornaram fatores essenciais para atribuir as pessoas no ambiente organizacional, gestores e pesquisadores ampliaram a investigação nessas áreas, que ainda carece de estudo, e se desafiam a alcançarem melhores resultados e a reterem talentos para o alcance de objetivos

organizacionais. Sendo assim, o objetivo desta pesquisa delimitou-se a responder quais eram as interfaces entre produtividade, motivação e reciprocidade, na perspectiva de funcionários de uma mineradora atuante em Mariana Minas Gerais.

Analisando os dados coletados, e utilizando do referencial consultado, conclui-se que, todos os colaboradores afirmam que a empresa dá todo suporte para a execução do trabalho, e que a produtividade aumenta em condições melhores de trabalho, evidenciando que o equacionamento das variáveis torna o ambiente mais propício a alta produtividade, porém que sem a valorização do recurso humano não há ganho de produtividade, já que é ela a principal dimensão neste equacionamento.

Desta forma, a maioria dos entrevistados acreditam que a empresa cobre esse aumento na produtividade, porém mesmo aqueles que não acreditam, afirmaram que a empresa precisa valorizar e recompensar mais as pessoas. Adicionalmente, também se observou, que metade dos entrevistados se sentiam valorizados, e a outra metade às vezes se sentiam, sendo os principais fatores observados a gratidão e a confiança.

Foi possível confirmar também que a permanência no quadro de funcionários na empresa após a crise do grave acidente ambiental sofrido em 2015, é motivo de satisfação e valorização da empresa na visão dos colaboradores. O nível de motivação está interligado diretamente a alta produtividade, já que os colaboradores afirmam que a produtividade melhora muito diante da valorização do trabalhador.

Evidencia-se, portanto, que a reciprocidade traz ganhos para ambos, já que o colaborador demonstra maior motivação e conseqüentemente aumenta a produtividade, como foi o caso de demonstrarem gratidão por terem continuado no quadro de funcionários da empresa, já que conforme suas falas, a valorização os fazem se sentirem mais responsáveis com o resultado do trabalho, uma maior obrigação de ter que trabalhar melhor, e o deixa mais disposto a executar suas tarefas.

O pacote de benefícios oferecidos como recompensa, o plano de saúde e odontológico, o cartão alimentação que complementam a renda mensal, foram listados pelos onze entrevistados como motivadores, os elogios recebidos, o prestígio da empresa, as avaliações de desempenho, os diálogos e os feedbacks também.

A satisfação com a empresa atual é visível, e os fazem permanecerem nela, apesar dos problemas que ela enfrenta atualmente, somente três entrevistados a deixariam caso tivessem uma valorização profissional referente à aumento de salário e promoção em outra empresa.

De qualquer forma, conforme os entrevistados a maior motivação levantada foi a motivação financeira, mas só ela não é suficiente.

Ao serem questionados sobre a reciprocidade - o que esperam em troca do trabalho que prestam - afirmaram convictos que esperam o reconhecimento através da valorização profissional, e responderam que a melhor retribuição é realizada através do pagamento dos salários em dia e dos bons benefícios já citados, concluindo que em troca trabalham com compromisso de prestar o melhor de si no trabalho.

Sugere-se, neste sentido, que estudos futuros explorem esse vínculo pautado no reconhecimento, observando outros fatores que os motivem e gere o aumento da produtividade, além dos ganhos financeiros. Ademais, aponta-se como sugestão para novos estudos em outras situações onde os colaboradores não estejam se sentindo em “dívida” com a empresa somente por manterem seus cargos em momentos de crise, permitindo avançar na compreensão da reciprocidade percebida pelos trabalhadores.

Concluindo, como contribuição gerencial, identifica-se neste estudo alguns fatores motivacionais, e uma relação direta entre as três faces estudadas de alta produtividade, motivação e reciprocidade, reforçando o quão é importante essas três esferas para atingir os objetivos organizacionais. A contribuição acadêmica parte do quesito de fornecer novas pesquisas envolvendo esses três fatores ligados ao “chão de fábrica” e a mineração para o comportamento dos indivíduos na organização.

Apointa-se como limitação desta pesquisa a baixa capacidade de problematização dos entrevistados diante dos construtos propostos neste trabalho.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, Brasil, 2011.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Uma Jornada de Humilhações**. 2008. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/spip.php?rubrique22>> . Acesso em: 15 de agosto de 2018.

BLAU, Peter Michael. *Exchange and power in social life*. Nova York: Wiley, 1964.

CARSrud, Alan; BRÄNNBACK, Malin. *Entrepreneurial motivations: what do we still needtok now?*. *Journal of Small Business Management*, v. 49, n. 1, p. 9-26, 2011.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, OziléaClen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, v. 2, 1995.

CHOO, S. S.; HENDRIK, H.; KENG-HOWE, I. C. *Life Values and Job Satisfaction: Comparing Local Managers to the Japanese and Chinese Expatriates in Singapore. International Journal of Business Studies: A Publication of the Faculty of Business Administration, Edith Cowan University*, v. 17, n. 1, p. 61-106, 2009.

CORDEIRO, Laerte Leite. O significado de "relações humanas". **Revista de administração de empresas**, v. 1, n. 2, p. 13-25, 1961.

DEJOURS, C. **Da Psicopatologia à Psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2007.

DEJOURS, C.; GERNET, I. **Avaliação do trabalho e reconhecimento**. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. (Org.). *Clínicas do trabalho novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas, p. 61-65, 2011.

FERNANDES, João André Tavares; ROSA, Cintia Resende da. O clima organizacional: um conceito motivador para redução do Turnover. *Contribuciones a la Economía*, v. 1, n. 8, 2013.

FERREIRA, Camila Lopes; RAMOS, Bruno Schmidt. O aumento da produtividade através da valorização dos colaboradores: uma estratégia para a conquista de mercado. **Revista de Engenharia e Tecnologia**, v. 2, n. 2, p. 71-80, 2010.

FERREIRA, Getúlio Apolinário. **Manual de Gerenciamento e Produtividade do Tempo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. **Revista São Paulo**, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONÇALVES, Paulo José. **Apostila Síntese Motivação**. Rio de Janeiro, 2003.

GOULDNER, A. W. **The normofreciprocity**: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178, 1960.

KANAN, Lilia Aparecida; ZANELLI, José Carlos. Organização de trabalho, credora ou devedora? Estudo sobre reciprocidade organizacional. **Psicologia em Estudo**, v. 16, n. 1, p. 139-147, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2003.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. Nova York: Harper e Row, 1954.

MASLOW, Abraham Harold; HOFFMAN, Edward Ed. **Future visions: The unpublished papers of Abraham Maslow**. Sage Publications, Inc, 1996.

NASCIMENTO, Ana Maria Oliveira do; SILVA, Silvana Patrícia dos Santos. Assédio moral X clima organizacional: impacto na produtividade organizacional. **Revista Administração em Diálogo**, v. 14, n. 1, p. 108-121, 2012.

NETO, Mário Teixeira Reis; MARQUES, Esaú Rodrigo Costa; DE PAIVA, Ricardo Viana Carvalho. Integração entre Valores, Motivação, Comprometimento, Recompensas e Desempenho no Serviço Público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 1, p. 3-39, 2017.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo, SP: Pearson, 2010.

SABOURIN, Eric. Marcel Mauss: da dádiva à questão da reciprocidade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 23, n. 66, p. 131-138, 2008.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SILVA FILHO, Antônio Mendes. ‘Tempo é dinheiro’: Usabilidade é Produtividade. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 12, n. 136, p. 51-55, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. Tese de doutorado não-publicada, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 10, n. 1, p. 83-93, 2005.

SOUZA, Kátia Maria Oliveira de; AZEVEDO, Creuza da Silva; OLIVEIRA, Simone Santos. A dinâmica do reconhecimento: estratégias dos Bombeiros Militares do Estado Rio de Janeiro. **Saúde em Debate**, v. 41, p. 130-139, 2017.

STERNBERG, R. J. **Psicologia cognitiva**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil-2**. AMGH Editora, 2014.

APÊNDICE A

Roteiro de perguntas estruturado

Respondido por trabalhadores de “chão de fábrica” que atuam na mina da mineradora localizada em Mariana-MG, do dia 03 a 20 de novembro de 2018.

1 Nome?

2 Qual a sua idade?

3 Qual seu nível de escolaridade?

4 Qual cargo você ocupa na empresa?

5 Há quanto tempo você trabalha na empresa?

6 Em relação a estrutura, ferramentas, equipamentos, etc., você acha que a empresa te dá o suporte necessário para que você realize suas tarefas? Como você acha que isso interfere no seu trabalho e na sua produtividade?

7 Você sente que a empresa cobra seus funcionários para que aumentem a produtividade? Como?

8 O que você acha que a empresa poderia fazer para que você conseguisse aumentar sua produtividade?

9 Você se sente valorizado pela empresa? Por que? Como isso afeta seu trabalho?

10 O que te motiva a trabalhar nesta empresa?

11 Caso você pudesse ter o mesmo trabalho em outra empresa, você deixaria a empresa em que trabalha hoje? Por que?

12 Em sua opinião, como a empresa pode manter seu funcionário motivado?

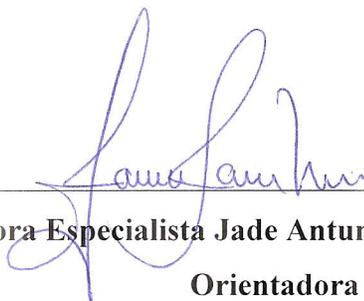
13 O que você espera da empresa em troca de seu bom trabalho?

14 Como você sente que a empresa retribui seu trabalho? Como isso afeta sua motivação?

Fonte: Elaborado pela professora Jade Antunes Simões Magalhães (2018)

DECLARAÇÃO

Certifico que o discente **Eduardo Alexandre Sobreira**, autor do trabalho de conclusão de curso intitulado **“INTERAÇÕES ENTRE PRODUTIVIDADE, MOTIVAÇÃO E RECIPROCIDADE: UM ESTUDO DE CASO COM TRABALHADORES DE UMA EMPRESA MINERADORA”**, realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



Professora Especialista Jade Antunes Simões Magalhães
Orientadora

Mariana, 11 de Dezembro de 2018.