

## **Conhecendo os fatores motivacionais no trabalho da pessoa com deficiência: um estudo de caso**

### ***Knowing the motivational factors present in the work of people with disabilities: a case study***

Kelly Myriam Maier; Profa. Leila Vaz da Silva

Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix

**Resumo:** O trabalho objetivou conhecer os fatores motivacionais que influenciam as pessoas com deficiência (PCD) no trabalho. Fez-se necessário analisar as atuais condições das PCD no Brasil e as teorias motivacionais que auxiliaram a pesquisa realizada em uma empresa de logística em Belo Horizonte. Para analisar os fatores motivacionais utilizaram-se questionários e entrevistas, com abordagem quantitativa e qualitativa. Compreender como estimular a motivação baseando-se nas teorias foi de extrema importância para desenvolvimento do estudo, ajudando no entendimento do comportamento das pessoas no ambiente organizacional e como impulsioná-las a obterem melhores desempenhos com maior satisfação. Os resultados apontaram que as PCD sentem-se motivados pela necessidade de relacionamentos, porém, no que diz respeito a promoções, um número significativo apresentou-se insatisfeito. Em relação à convivência, a diversidade no ambiente de trabalho contribui para um bom clima.

**Palavras chave:** Pessoas com deficiência; Trabalho; Motivação.

**Abstract:** This work's goal is the study of the motivational factors that can influence the work of People with Disabilities – (PWD). Therefore, we researched a logistics company located at Belo Horizonte and applied the theories related to motivational work, the researches about it and, the current condition of PWD in Brazil. In order to analyze the motivational factors related to the research we interviewed people at sight and used questionnaires with a quantitative and qualitative approach towards the collected data. The theories that were used to understand the way motivation can be stimulated were extremely important for the study and helped us to understand the behavior of people in the corporate environment. Moreover, it helped us to assist these people in getting better results and to work with a higher level of satisfaction. The result of this research shows that most PWD are motivated by the relationships they build and by the need to build relationships, on the other hand, there is a considerable number of PWD that are unhappy with the prospect of promotions. In terms of acquaintanceship, the diversity of the organization is essential for a good work environment.

**Key Words:** People with Disabilities (PWD); Work. Motivation.

## **Introdução**

Entender as necessidades dos funcionários torna-se fator crucial para o desempenho das organizações. Por meio do conhecimento das necessidades dos indivíduos é possível identificar mecanismos de estímulos motivacionais que contribuirão para o desenvolvimento e melhor desempenho profissional e organizacional. Para Maximiano (2009) motivação representa a energia que movimenta o comportamento das pessoas. O objetivo desse estudo foi identificar e analisar os fatores motivacionais de pessoas portadoras de deficiência no trabalho.

De acordo com o Censo 2010 realizado pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 45,6 milhões de pessoas no Brasil têm algum tipo de deficiência, o que representa uma parcela de 23,9% da população brasileira. O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2013) divulgou que em 2013 eram 357,8 mil trabalhadores com deficiência, inseridos no mercado de trabalho formal, número esse considerado pequeno se comparado à parcela da população brasileira com alguma deficiência. A Lei 7853/89, Brasil (1989), estabelece que o poder público ofereça e mantenha empregos, inclusive em tempo integral, aos que não tenham acesso ao emprego comum, além de proibir discriminações no que diz respeito à remuneração.

A Lei de Cotas 8213/91, Brasil (1991), determina que em empresas com mais de cem funcionários, seja reservado um percentual de 2% a 5% das vagas para portadores de deficiências. O processo de pesquisa desse trabalho fundamentou-se em teorias da motivação baseado em autores como Maslow; Herzberg; McGregor entre outros. O campo de estudo foi uma unidade de uma empresa do ramo logístico, de atuação nacional. Por meio da pesquisa aplicada aos funcionários coletaram-se dados que possibilitou comparar resultados entre os fatores de estímulo motivacional dos trabalhadores que possuem alguma deficiência e aqueles que não possuem deficiência alguma, buscando identificar se há alguma diferença entre os fatores motivacionais desses dois grupos de profissionais.

Um dos requisitos necessários aos gestores consiste que sejam bons observadores e identifiquem no comportamento das pessoas as situações que as envolvem e motivam, sabendo como acionar essa ação para o alcance dos objetivos organizacionais. A

despite of the motivation to present a universal understanding, the best way to stimulate it suffers interference related to cultural diversity. Motivation as a factor that incentivizes human behavior should be analyzed not only as a psychological factor, but also as a strong subsidy in the maintenance of satisfied employees in the organizational environment, impacting the climate and productivity. For Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), which receive the support of Chiavenato (2004) highlight...

...um dos maiores desafios do administrador é motivar as pessoas. Torná-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos. Energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem-sucedidas através do seu trabalho na organização (CHIAVENATO, 2004, p.476).

Dubrin (2003) trata a motivação como uma mobilização e sustentação dos esforços dos funcionários, para atingir os objetivos almejados pela organização. Segundo esse autor para entender um pouco mais sobre esse processo, torna-se necessário uma auto avaliação sobre o que nos leva a ir além no trabalho. Isso explica porque ocorre uma diferença entre os fatores motivacionais de pessoa para pessoa. A motivação depende de três elementos: O primeiro elemento é a intensidade, ou seja, a quantidade do esforço que se empreende para alcançar o objetivo. O segundo elemento trata da direção. Precisa-se conhecer como direcionar e focar os esforços de modo a atingir os objetivos da organização. E por fim, o terceiro elemento, denominado persistência, representa o grau que a pessoa concentra seu esforço na realização da tarefa (MAXIMINIANO, 2009).

Para autores como Jones e George (2011) a motivação pode originar-se de causas intrínsecas, ligadas às características da tarefa a ser concretizada. Já o comportamento extrinsecamente motivado constitui aquele voltado para recompensas materiais ou sociais, como benefícios, salários, estabilidade, ou para impedir penalidade. Um indivíduo pode sentir-se motivado de modo intrínseco, extrínseco ou das duas maneiras.

Maximiano (2009) destaca a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow como a mais conhecida estando baseada nas necessidades humanas. Maslow desenvolveu uma hierarquia das necessidades em que estão inseridas no nível mais baixo as necessidades fisiológicas, seguida das necessidades de segurança. No terceiro nível são estabelecidas



as necessidades de interação nos grupos e amizades. A quarta necessidade refere-se à autoestima e estima por parte de outras pessoas. O último nível está a autorrealização onde estão as necessidades de se utilizar o potencial de aptidões e habilidades. Na opinião de Robbins (2005) torna-se importante entender em qual nível de satisfação estão seus funcionários.

A teoria de Herzberg aponta dois fatores como causas da motivação no trabalho, os fatores higiênicos e os motivacionais. Segundo Maximiano (2009) os fatores higiênicos relacionam-se ao ambiente de trabalho e tudo que o envolve, como o relacionamento com gestores e colegas, o salário e as condições de segurança oferecidas. Os fatores motivacionais estão ligados à natureza do cargo e conteúdo da tarefa. Robbins (2005) destaca que os fatores higiênicos se não forem adequados podem ser fatores de insatisfação com o trabalho. Para os portadores de necessidades especiais essas condições precisam ser atendidas, por meio de adaptações na estrutura arquitetônica da empresa, entrosamento com colegas de trabalho e salários dignos.

No entendimento de Dubrin (2003) um enriquecimento do cargo pode representar um fator motivacional, podendo ampliar o grau de responsabilidade e dificuldades da função de acordo com as habilidades e potencial de cada funcionário. Para motivar, o fator financeiro precisa estar combinado a outros fatores como, o desempenho individual, pagamento de participação nos lucros e opção de compra de ações da organização. McGregor propôs duas formas de enxergar o ser humano, uma negativa chamada teoria X, e uma positiva chamada teoria Y. Robbins (2005) explica que essa visão, observada do ponto de vista dos líderes que são os adeptos a teoria X, notam os funcionários como seres preguiçosos, que trabalham por obrigação e sem ambição. Para esses líderes é difícil manter pessoas motivadas. Os adeptos a teoria Y acreditam no comprometimento das pessoas com o trabalho, e na sua capacidade e criatividade no exercício de suas funções. Para Gondim e Silva (2007) a teoria Y reforça que o desempenho depende mais do estilo de liderança do que de estímulos motivacionais.

Dubrin (2003) afirma que a fixação de metas, direta ou indiretamente, faz parte de todas as teorias sobre motivação. Uma distribuição de metas com prazo menor a serem cumpridas pelos trabalhadores pode ser usada como meio de atingir em um prazo maior as metas da organização. As metas precisam ser específicas, uma meta difícil, mas não tanto, será motivadora e contribuirá com aumento de desempenho, sendo preciso um



prévio acordo entre as partes sobre o estabelecimento das metas. O feedback por parte dos gestores sobre o andamento da realização das metas individuais também é percebido como importante para a manutenção da motivação laboral. Para Chiavenato (2004) o estabelecimento de metas serve como orientação sobre como a pessoa precisa se comportar, e que objetivos difíceis são fortes motivadores.

### **Os portadores de deficiência no contexto social e de trabalho**

Os portadores de deficiências enfrentam muitas dificuldades em sua rotina. Já não bastasse a discriminação sofrida, ainda há barreiras arquitetônicas, emocionais e psicológicas impostas tanto por eles mesmos quanto pela sociedade. Para algumas PCDs a inclusão no mercado de trabalho pode ser considerada uma elevação na autoestima, uma possibilidade de sentirem parte da sociedade.

O MTE - Ministério do Trabalho e Emprego (2007) relata a importância do processo de inserção das PCD no mercado de trabalho e explica que essa questão não deve ser tratada como variável assistencial, mas como fator de disponibilização de condições para desenvolvimento do potencial e habilidades do profissional a favor da organização. A sociedade precisa rever seu entendimento, tendo em vista ser portador de deficiência sinônimo de inabilidade ou incapacidade produtiva, fazendo-se necessário aprofundar os conhecimentos acerca desse importante grupo. Os dados estatísticos disponibilizados pelo IBGE (2010) apresentam muitas desigualdades a serem enfrentadas por essa categoria profissional: 10,4% dos não deficientes têm ensino superior, contra 6,7% daqueles que apresentam deficiência, retratando esse dado uma necessidade de maiores oportunidade de acesso das PCD ao ensino superior. Em pesquisa realizada com pessoas com deficiências em 2010 realizada pelo Senado Federal, foram identificados alguns dados importantes: O emprego foi citado em primeiro lugar como sendo a variável que mais precisa de atenção na vida da PCD com 38%, seguido da saúde com 22% e por fim, educação com 19%. 77% dos pesquisados percebem que seus direitos não são respeitados.

Em relação a fatores associados ao ambiente de trabalho à pesquisa apontou que, 54% afirmaram que não são discriminados no ambiente de trabalho, 7% afirmaram que percebem discriminação freqüente no ambiente e trabalho e 37% raramente vivenciam



situações de discriminação. Outros dados abordados na pesquisa apontam que a qualificação é buscada, porém, isso não é certeza de inserção no mercado de trabalho. O meio de informação mais utilizado por esse grupo é a internet, seguida pela televisão.

Lancillotti (2003) sugere que a inclusão das PCD deu-se com a Constituição Federal de 1988, que, em alguns artigos, trata das pessoas com deficiência e veda a discriminação relacionada a salários e critérios de seleção, trata da obrigatoriedade de cotas em empregos públicos. Aborda ainda, a garantia de assistência social, constituída por meio de reabilitação na vida comunitária, e garantia de manutenção de um salário para sua subsistência. A lei Federal nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, Brasil (1990), assegura a reserva de 20% de vagas oferecidas em concurso público às PCD.

No entendimento de Gil (2002) a empresa que opta por contratar pessoas com deficiências tem muito a ganhar. Atualmente, torna-se importante à manutenção da imagem de empresa preocupada com responsabilidade social. O espírito de equipe também tende a ser reforçado, contribuindo para uma melhora no clima organizacional. Segundo a autora, a convivência com as PCD pode motivar os demais funcionários, além de trazerem clientes que estejam nas mesmas condições para a empresa.

## **Metodologia**

Para alcançar o objetivo deste estudo realizou-se pesquisa de campo com abordagem quantitativa e qualitativa. Mediante a utilização de questionários e entrevistas buscou-se identificar os fatores motivacionais mais representativos sobre os funcionários da empresa GAMA LOG. A pesquisa caracterizou-se como descritiva, pois descreve quais estímulos motivacionais se mostram mais representativos para os profissionais com deficiência no ambiente organizacional. Quanto aos meios considera-se estudo de caso. Foram aplicados questionários a todos os funcionários da unidade da GAMA LOG em Belo Horizonte. Em um total de trinta pessoas lotadas na unidade, nove apresentam algum tipo de deficiência. Foram aplicados questionários nos dois grupos, a fim de saber se há diferença nos fatores que os motivam.

O questionário adotado foi adaptado do modelo da escala de satisfação no trabalho (EST) de Siqueira (2008), e segundo a autora o objetivo dessa escala consiste em medir o grau de satisfação do trabalhador em relação a cinco aspectos, a saber: satisfação com



os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções. O questionário foi composto por indicadores distribuídos em uma escala de concordância do tipo *Likert* de cinco categorias sendo também realizada entrevista aplicada aos PCDs e ao gestor da unidade.

## **Resultados e discussão**

Em decorrência de ausência por férias, dois funcionários não participaram da pesquisa. Desse modo, o questionário foi aplicado a 28 participantes, sendo 19 (dezenove) que não têm deficiências e a 09 (nove) enquadrados na categoria PCD. A primeira questão analisada diz respeito ao tipo de deficiência que o colaborador possui observando que são distribuídos em deficiência física (56,6%), visual (22,2%), auditiva e múltipla com 11,1% em cada categoria respectivamente.

Entre os pesquisados que possuem deficiência física, dois são decorrentes de má formação na gestação, um decorrente de erro médico e dois foram acidentes que causaram amputação de um dos membros do corpo. Em segundo lugar, com 22,2% notam-se os deficientes visuais seguidos dos portadores de deficiências múltiplas com 11,1%. Um funcionário tem problemas auditivos, usa aparelho para minimizar o problema, mas mesmo portando artifício mecânico ainda escuta pouco, o que requer paciência e esforço por parte dos colegas de trabalho para falar num tom um pouco mais elevado e pausadamente para que ele compreenda. Um pesquisado enquadra-se na categoria classificada como deficiência múltipla tendo dificuldades de locomoção e baixa visão.

Em relação a gênero, o grupo pesquisado apresenta um total de 13 pessoas do sexo feminino, sendo 06 PCD e 07 não portadores de deficiência. Do sexo masculino tem-se 03 PCD e 12 não portadores de deficiência. A maior incidência do gênero feminino concentra-se no grupo das PCD, com uma porcentagem de 66,6%. No grupo dos que não apresentam deficiências o gênero masculino representa 63%, fato explicado em decorrência de atuação masculina no setor operacional, que demandam pessoas com maior agilidade e força, tornando imprópria a utilização da mão de obra que apresenta fatores limitadores. Em relação à renda 50% dos funcionários, considerando-se os dois grupos, se enquadram na faixa salarial variando entre R\$1.001,00 a R\$2.000,00. Apenas



dois ganham acima de R\$3.000,00, sendo esses os que desempenham atividade profissional na gerência e supervisão da unidade. A renda dos PCDs não ultrapassou o valor de R\$2.000,00, e nesse grupo, a maior parte atua com atendimento ao público, seja de modo pessoal ou por telefone, com remuneração variando entre R\$1.001,00 a R\$2.000,00.

Os cargos administrativos exigem formação específica, e o operacional, que exige maior destreza, são diretamente ligados ao processo de logística ficam por conta de 47% dos funcionários do grupo que não possuem deficiências. Esses se enquadram na faixa de R\$2.000,00 a R\$3.000,00. A tabela 01 apresenta o perfil relacionado á escolaridade dos integrantes da amostra.

**Tabela 01-** Escolaridade

Escolaridade	PCD	Não PCD	Total
Ensino Fundamental	-	-	-
Médio incompleto	33,3%	5,3%	14,3%
Médio completo	44,5%	42,1%	42,9%
Superior incompleto	11,1%	10,5%	10,7%
Superior completo	11,1%	42,1%	32,1%

Fonte: Dados da pesquisa

Na avaliação do grau de escolaridade percebe-se uma grande diferença entre os dois grupos. Na categoria PCD apenas 11,1% concluiu uma faculdade, e 11,1% ainda estão cursando o ensino superior. A maioria dos integrantes da amostra parou seus estudos no ensino médio (44,5%), mesmo assim, 33,3% não chegaram a concluí-lo. Esses dados reforçam os resultados obtidos pelo IBGE e ressalta o entendimento de Neri (2003) quando sugere que os portadores de deficiências precisam se qualificar para competir e se estabelecerem no mercado de trabalho no mesmo nível dos não portadores.

[...] a maioria tem apenas ensino médio, e quando há vagas para promoções de cargos internos, a falta de conhecimento técnico nos impede de concorrer. Sobre esse ponto tenho que concordar que o erro



é nosso que não buscamos conhecimento para acrescentar no currículo (PCD 1).[...]

Dos funcionários não portadores de deficiência 42,1% tiveram formação superior e 10,5% ainda estão cursando uma faculdade. Talvez seja esse o motivo de não admitirem na empresa PCD em cargos mais elevados, já que a empresa exige uma formação profissional específica para preenchimento das vagas de nível mais elevado na hierarquia organizacional. Esses dados corroboram os identificados pelo censo realizado em 2010 pelo IBGE. A pesquisa do IBGE afirma que em se tratando de escolaridade os dados apontam que 10,4% dos entrevistados que não possuem deficiência tem ensino superior, e apenas 6,7% das PCD cursaram uma faculdade. Esses dados também vão ao encontro dos resultados de pesquisa realizada pelo Senado Federal, que demonstrou que educação vem em terceiro lugar no que diz respeito à preocupação das PCD. Em primeiro lugar vem o emprego e em segundo a saúde. A tabela 02 apresenta o tempo de atuação dos entrevistados na empresa:

**Tabela 02-** Tempo de empresa

Tempo de empresa	PCD	Não PCD	Total
Até 12 meses	03	01	04
Entre 13 e 24 meses	01	03	04
Acima de 24 meses	05	15	20

Fonte: Dados da pesquisa

Na opinião do gestor, o processo de inserção de PCD na empresa ocorre fundamentado na preocupação da organização com a responsabilidade social, que defende o respeito à diversidade e às ações de integração social que são desenvolvidas no dia-a-dia para melhor adaptá-los, conforme destaca “acho importante também do ponto de vista de responsabilidade social que toda empresa tem, e o ganho que ela tem perante a sociedade, pois é vista como empresa inclusiva”.

Os números apontam que 71% dos funcionários está há mais de dois anos na organização, sugerindo que a organização adota ferramentas para retenção dos talentos,

podendo-se considerar que a empresa pesquisada apresenta um ambiente favorável no aspecto das relações sociais no trabalho. Dos quatro funcionários contratados pela empresa no último ano, três são PCDs. Ao avaliar o tempo na função nota-se que as PCD estão nas mesmas funções desde que iniciaram suas atividades na organização a exemplo da PCD 5 em seu depoimento que afirma... “As oportunidades de promoção na empresa são divulgadas a todos, porém, algumas exigem habilidades que não possuímos... sendo já eliminado do processo”.

Isso representa um fator negativo, afinal, não é estimulante ficar estagnado profissionalmente. Observa-se que apenas os não portadores receberam promoções nos últimos anos.

### **Escala de satisfação no trabalho**

Usou-se a escala de satisfação no trabalho adaptado do modelo de Siqueira (2008) a fim de medir o grau de satisfação do trabalhador em relação a cinco aspectos: satisfação com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho, e com as promoções. Para interpretação dos resultados considerou-se que quanto maior for o escore médio, maior será o grau de satisfação do empregado com aquela dimensão de seu trabalho. Assim, escores entre 1 a 2,2 consideram-se de insatisfação; escores entre 2,3 a 3,6, como indiferença e escores entre 3,7 a 5 são considerados satisfatórios. Os resultados da Escala de satisfação no trabalho, em seus cinco aspectos são apresentados na tabela 03.

**Tabela 03-** Escala de satisfação no trabalho

Nível de satisfação	Média PCD	Ordem	Média não PCD	Ordem
Colegas	4,25	1º	3,97	1º
Chefia	3,59	2º	3,92	2º
Promoção	1,66	5º	2,07	5º
Salário	2,48	3º	2,47	4º
Nível responsabilidade da tarefa	2,48	4º	2,52	3º

Fonte: Dados da pesquisa



O grau mais elevado de satisfação associa-se à dimensão relacionamento aos colegas, tanto para o grupo de não portadores de deficiência quanto para o grupo dos PCDs. Porém, para o grupo das PCDs a média apresenta-se maior (4,25), variando entre satisfeito e muito satisfeito. Para o grupo de não portadores de deficiência a média foi (3,97) estando essa dimensão mais próxima da satisfação, conforme depoimento apresentado a seguir:

“Os colegas de trabalho são muito receptivos, às vezes fico um pouco desconfiado, e meio constrangido em certas situações que os não portadores querem ajudar na execução de alguma tarefa, pois me sinto um pouco incapaz, mas sei que apenas estão tentando me ajudar, e relevo (PCD 2).”

O relacionamento com os chefes apresentou média mais alta para o grupo dos não portadores de deficiência. Para o grupo dos PCDs o resultado variou entre indiferentes e satisfeitos. Esses resultados corroboram a teoria de Maslow, que segundo Maximiano (2009) associa-se à necessidade de relacionamentos sociais. Nas outras três dimensões, as médias apresentaram-se baixas ficando em um nível de satisfação variando de indiferente a muito insatisfeito. Para os fatores salário, nível de responsabilidade da tarefa e promoção às médias apresentaram-se menores para os dois grupos. A segunda parte do questionário objetivou identificar os fatores que motivam e aqueles que desmotivam as pessoas. Nesse sentido, incluiu-se no questionário uma pergunta sobre o grau de importância de alguns fatores, e outra pergunta sobre os fatores que desmotivam. Os entrevistados atribuíram notas de acordo com a ordem de prioridade em que eles priorizam esses fatores em sua vida profissional. Na tabela 04 são apresentados os fatores motivacionais indicados pelos participantes da pesquisa.

No grupo das PCD o fator relacionamento com os colegas apresentou maior média (5,44) sugerindo ser esse fator preponderante para a amostra. Em segundo lugar (5,33) com uma pequena diferença de média nas notas estão os benefícios, considerado um fator importante para o grupo pesquisado, já que os colaboradores percebem que a empresa disponibiliza um plano de benefícios considerado por eles como satisfatório. Essa percepção corrobora as teorias das necessidades de Maslow relacionadas à dimensão segurança. Em terceiro lugar (5,22) aparece a integração com a chefia, relacionada aos fatores higiênicos citados por Herzberg, bem como o ambiente de trabalho adequado, que ficou em quarto lugar na escala de importância (4,66). Salário

aparece em quinto lugar (3,22) indicando que se esse aspecto não for atendido pode representar fonte de desmotivação no trabalho. Os últimos lugares de importância foram estabilidade e nível de responsabilidade da tarefa.

**Tabela 04-** Fatores motivacionais.

Fatores motivacionais	Média PCD	Ordem	Média dos não portadores de deficiência	Ordem
Relacionamento com os colegas	5,44	1°	4,73	3°
Benefícios	5,33	2°	4,89	2°
Relacionamento com a chefia	5,22	3°	5,84	1°
Ambiente adequado	4,66	4°	2,31	7°
Salário	3,22	5°	4,63	4°
Estabilidade	2,22	6°	2,42	6°
Nível de responsabilidade da tarefa	1,88	7°	3,15	5°

Fonte: Dados da pesquisa

Os três primeiros fatores que motivam os profissionais que não possuem deficiência são os mesmos apontados pelos PCD, só que em uma ordem invertida. Em primeiro lugar na escala de importância tem-se relacionamento com a chefia (5,88). Benefícios e salário (4,89 e 4,63) respectivamente aparecem na sequência corroborando o entendimento de Dubrin (2003) que sugere que o salário não é motivante se considerado isoladamente. Em quarto lugar na ordem de importância tem-se o nível de responsabilidade da tarefa (3,15), mas não menos importante, pois segundo Dubrin (2003) enriquecer as responsabilidades pode representar um estímulo. Por último, aparecem estabilidade e ambiente adequado, o que demonstra que os pesquisados não se preocupam em ficar acomodados num mesmo cargo, e que se adaptam facilmente a novos ambientes. A tabela 05 demonstra o que faz o desempenho dos pesquisados diminuir no trabalho.

**Tabela 06-** Fatores desmotivantes.

Fatores desmotivantes	Média PCD	Ordem	Média NÃO PCD	Ordem
Falta de reconhecimento	5,77	1º	5,10	2º
Tratamento desigual	5,77	2º	4,10	3º
Falta de perspectiva de crescimento	5,55	3º	5,73	1º
Salário baixo	3,44	4º	3,89	5º
Falta comunicação	3,44	5º	4,05	4º
Falta de espírito de equipe	2,33	6º	3,31	6º
Metas altas	1,66	7º	1,78	7º

Fonte: Dados da pesquisa

Para as PCD os resultados se igualam em relação à falta de reconhecimento e tratamento desigual como fatores que mais os desmotivam no trabalho. Para o grupo dos não portadores, esses fatores aparecem em segundo e terceiro lugar na ordem de importância. Em alguns casos um simples elogio ou feedback sobre o desempenho pode fazer a diferença, conforme atesta o PCD2 quando afirma “Sinto falta de elogios quando faço algo além das expectativas, ou até mesmo saber como estou me saindo no meu cargo, mesmo que esteja saindo abaixo de esperado, pois assim farei algo para melhorar”.

Para as PCD conviver com essas diferenças de tratamento constitui fator muito desmotivante, sendo necessário desenvolver sensibilidade por parte de gestores e colegas a fim de minimizar tratamentos desiguais. Isso é confirmado também pelo depoimento do gestor relativo a esse tema que diz “procuro tratar todos com igualdade, sempre respeitando as particularidades de cada pessoa, porém reconheço que é preciso mais sensibilidade para tratar as PCD devido às dificuldades que possuem”.

A falta de perspectiva de crescimento aparece como sendo muito desmotivante para os dois grupos (5,55 e 5,73). Porém, para o grupo das pessoas não deficientes a média apresenta-se mais elevada, ressaltando o entendimento de Jones e George (2011) que associam a motivação com a expectativa dos resultados. Confirma-se esse entendimento

por meio da afirmativa do PCD4 que diz: “Me considero capaz de executar tarefas mais complexas se eu for treinado, desde que não exija esforços físicos de acordo com o meu tipo de deficiência”.

Falta de comunicação surge em terceiro lugar para o grupo das pessoas não deficientes (4,05) e em quarto lugar na escala tem-se o baixo salário (3,89). Falta de espírito de equipe situa-se na sexta colocação para os dois grupos (2,33 e 3,31). Contudo, não menos importante, já que a falta de comunicação no ambiente organizacional pode impactar negativamente em todos os demais processos. O espírito de equipe constitui-se primordial para execução de tarefas na organização. Chiavenato (2004) afirma que metas servem como desafio ao funcionário objetivando aumento de desempenho, confirmado pelos resultados da pesquisa, que apontou o fator “metas altas” situado no último lugar, como fator desmotivante para os dois grupos.

Os fatores apontados em relação ao comportamento apresentado ao se sentirem desmotivados expõem diferenças entre os dois grupos. 22% dos PCD afirmaram conversar com o gestor sobre o assunto, 34% afirmaram tratar-se de mecanismo utilizado para faltarem ao trabalho e 45% disseram-se menos dedicados ao trabalho. Para os funcionários sem deficiência a conversa com gestor representa a saída para 58% da amostra, seguida de faltas ao trabalho com 37%.

### **Considerações Finais**

O presente trabalho teve como objetivo analisar os fatores motivacionais dos funcionários da empresa GAMALOG e a proposta foi identificar e comparar se haviam diferenças nos fatores motivacionais para pessoas com deficiência e não deficiências. Buscou-se identificar se as condições dos PCD representam fator de desmotivação ou motivação para essa categoria de funcionários, como também para os funcionários que não se encontram nesta condição. De acordo com os resultados da pesquisa, o nível de satisfação de todos os funcionários com a dimensão relacionada à promoção apresenta-se em grau baixo e para as PCD a média apresenta-se ainda menor. A insatisfação das PCD com esse fator associa-se às suas próprias limitações que os impede de ascenderem profissionalmente em virtude da falta de habilidades requeridas para atuarem em outras atividades.

O tratamento diferenciado dispensado às PCD não representa um fator considerado desmotivante para os funcionários que não portam deficiência, pois os resultados da análise da escala de satisfação para o grupo dos não portadores apurou que o grau mais elevado de satisfação relaciona-se ao convívio com os colegas. Portanto, entende-se que a diversidade contribui para melhoria do clima organizacional. Na empresa, objeto do estudo, o relacionamento interpessoal apresenta grau de satisfação elevado para os dois grupos.

Desse modo, para a empresa pesquisada, as dimensões associadas ao relacionamento social estão sendo satisfeitas, podendo considerá-las como fatores motivacionais. A necessidade de integração social para as PCD apresentou resultado positivo, sugerindo que a empresa preocupa-se em inseri-los no grupo social, por meio de eventos de integração. Outros dados obtidos por meio da análise da escala de satisfação no trabalho revelaram que o relacionamento com a chefia proporciona um estado de satisfação para os dois grupos. Porém, para as PCDs, essa dimensão apresenta uma média um pouco menor, talvez devido ao receio que têm em fazer solicitações ao gestor.

Os resultados apontaram ainda que os relacionamentos interpessoais aliados aos benefícios oferecidos pela organização são os estímulos motivacionais que mais contribuem para a permanência dos funcionários na empresa estudada. Pode-se dizer que as necessidades de estima e segurança são consideradas importantes estímulos motivacionais para a permanência na organização. Nas outras três dimensões: promoções, salários e nível de responsabilidade da tarefa, as médias apresentaram-se baixas ficando em um nível de satisfação variando de indiferente a muito insatisfeito para os dois grupos. Uma das limitações da pesquisa refere-se aos resultados aqui apontados que tiveram como base somente os funcionários de uma unidade de uma única empresa, não podendo ser generalizados. Mas isso não impede que os resultados não possam ser usados como referência sobre as teorias aqui citadas e fonte de inspiração para pesquisas. Por fim, acredita-se que o trabalho representa para a academia uma oportunidade de desenvolvimento de novos estudos relacionados às PCD.





## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº. 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em :

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm)>. Acesso em: 17 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 7.853, de 24 de outubro de 1989. Dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, sobre a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência- Corde, institui a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público, define crimes e dá outras providências. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/17853.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17853.htm)>. Acesso em: 17 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias, e das fundações públicas federais. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm)>. Acesso em: 29 abr. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

GIL, Marta. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no Trabalho. In: \_\_\_\_\_. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2007. cap. 4, p. 145-176.

Disponível em:

<[http://books.google.com.br/books?id=Nn0PdxodWD4C&pg=PA146&dq=motiva%C3%A7%C3%A3o+no+trabalho+atualmente&hl=en&sa=X&ei=MOJqUb\\_tC7G40QH4hoCIBw&ved=0CD0Q6AEwAQ#v=onepage&q=motiva%C3%A7%C3%A3o%20no%20trabalho%20atualmente&f=false](http://books.google.com.br/books?id=Nn0PdxodWD4C&pg=PA146&dq=motiva%C3%A7%C3%A3o+no+trabalho+atualmente&hl=en&sa=X&ei=MOJqUb_tC7G40QH4hoCIBw&ved=0CD0Q6AEwAQ#v=onepage&q=motiva%C3%A7%C3%A3o%20no%20trabalho%20atualmente&f=false)>. Acesso em: 27 mar. 2013.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2010**.

Disponível:<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas\\_religiao\\_deficiencia/default\\_caracteristicas\\_religiao\\_deficiencia.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas_religiao_deficiencia/default_caracteristicas_religiao_deficiencia.shtm)>. Acesso em: 17 mar. 2013.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Fundamentos da Administração Contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LANCILLOTTI, S. S. P. **Deficiência e trabalho**: redimensionando o singular no contexto universal. Campinas, SP: Autores Associados, 2003. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=KMRCBq86qdoC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=KMRCBq86qdoC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 30 abr. 2013.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

MTE. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Portal sobre trabalho e emprego. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br>>. Acesso em: 29 jan 2016.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Secretaria de Inspeção Do Trabalho. **A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. 2. ed. Brasília, 2007. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/fisca\\_trab/inclusao/default.asp](http://www.mte.gov.br/fisca_trab/inclusao/default.asp)>. Acesso em: 30 abr. 2013.

NERI, Marcelo. et. al. **Retratos da deficiência no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV/IBRE/CPS, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2005.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SENADO. Secretaria Especial de Comunicação Social. Secretaria de Pesquisa e Opinião. Data Senado. **Condições das pessoas com deficiência no Brasil**. Relatório de pesquisa de opinião pública nacional. Brasil, 2010. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/noticias/datasenado/pdf/datasenado/DataSenado-Pesquisa-Condicao\\_de\\_vida\\_das\\_pessoas\\_com\\_deficiencia\\_no\\_Brasil.pdf](http://www.senado.gov.br/noticias/datasenado/pdf/datasenado/DataSenado-Pesquisa-Condicao_de_vida_das_pessoas_com_deficiencia_no_Brasil.pdf). > Acesso em: 10 de maio 2013.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.