

## ANÁLISE DOS NÍVEIS DE MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO SIDERÚRGICO

### ANALYSIS OF LEVEL OF MOTIVATION OF EMPLOYEES AT WORK: A CASE STUDY IN THE STEEL INDUSTRY COMPANY

### ANÁLISIS DE LOS NIVELES DE MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO EN EL TRABAJO: ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA DE SIDERURGIA

Júlio César Pereira de Oliveira<sup>1</sup>

#### RESUMO:

A temática da motivação no trabalho tornou-se um fator importante e ao mesmo tempo preocupante para as organizações, haja vista o *trade off* existente entre os objetivos organizacionais e pessoais dos colaboradores. Assim, as organizações precisam canalizar seus esforços motivacionais para que ambos alcancem estes objetivos. Em virtude dessas questões e do crescente aumento da importância dos indivíduos dentro das empresas, o presente estudo visa analisar os níveis de motivação no trabalho dos funcionários de uma empresa siderúrgica. Para tal, foi desenvolvido um questionário, com base na Teoria Motivação-Higiene de Frederick

Herzberg, com 110 (cento e dez) questões assertivas consolidadas em onze fatores principais – 6 (seis) de Higiene e 5 (cinco) Motivacionais. A Pesquisa foi desenvolvida no período de 11 meses, em uma firma da indústria siderúrgica beneficiadora de aço, onde foram utilizados dados primários resultantes da aplicação de questionário estruturado, junto aos colaboradores dos diversos setores da empresa. Os resultados demonstram bons níveis de motivação com o trabalho dos funcionários da empresa, relacionado, dentre outros, ao reconhecimento pelo trabalho realizado, conteúdo do trabalho, responsabilidade e possibilidades de promoção.

**Palavras-Chave:** Motivação; Teoria motivação-higiene; Frederick herzberg

#### ABSTRACT:

The topic of work motivation has become a important factor and at the same time preoccupying for the organizations, considering the trade off existent between

---

<sup>1</sup> Engenheiro de Produção, mestre em Engenharia de Produção pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2009). Atualmente é professor horista da Universidade Veiga de Almeida (UVA) e Servidor Público Federal da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Email: [julio.oliveira0410@gmail.com](mailto:julio.oliveira0410@gmail.com)

the objectives organizational and the personal to the collaborators. Then, the organizations should focus their motivate efforts for both to reach their objectives. Because of these issues and the increasing importance of individuals within companies, this study aims to analyze the levels of work motivation of employees of a steel company. To this end, a questionnaire was developed, based on the Motivation-Hygiene Theory Frederick Herzberg, with 110 (one hundred and ten) issues assertive consolidated in eleven major factors - six (6) Hygiene and five (5) Motivation. The Research was developed in a Metallurgical company, where data primary resultants of the application of structured questionnaire were used, to the employees of different sectors of the Company. The results show good levels of motivation with the work of company employees, related, among others, the recognition of the work, job content, responsibility and promotion possibilities.

**Descriptors:** Motivation; Motivation-hygiene theory; Frederick herzberg

#### **RESUMEN:**

El tema de la motivación en el trabajo se ha convertido en un factor importante,

mientras que la preocupación por las organizaciones, dado el comercio existente entre la metas organizacionales y personales de los empleados. Por lo tanto, las organizaciones necesitan canalizar sus esfuerzos de motivación tanto a lograr este objetivo. Debido a estos problemas y el aumento de la importancia de las personas dentro de las empresas, este estudio tiene como objetivo analizar los niveles de motivación en el trabajo de los empleados de una empresa siderúrgica. Para ello, se desarrolló un cuestionario, basado en la Teoría de la Motivación Higiene Frederick Herzberg, con 110 (ciento diez) cuestiones consolidadas asertivas en once factores principales - seis (6) de Higiene y cinco (5) motivación. La encuesta se llevó a cabo a partir de 11 meses en una empresa en la beneficiadora de acero de la industria siderúrgica, donde se utilizan datos primarios resultantes de un cuestionario estructurado, con los empleados de los distintos sectores de la empresa. Los resultados muestran un buen nivel de motivación al trabajo de empleados de la empresa, relacionados, entre otros, el reconocimiento por el trabajo realizado, las posibilidades de

contenido el trabajo, la responsabilidad y la promoción.

**Palabras clave:** La motivación; Teoría de la motivación-higiene; Frederick Herzberg

## 1. INTRODUÇÃO

Diante das mudanças e transformações pelas quais vêm passando as organizações nos últimos anos, relacionadas ao desenvolvimento de novas tecnologias e produtos, aumento da competitividade no mercado e da complexidade nas relações políticas, sociais, tecnológicas, culturais e bem como dos valores pessoais, percebe-se que uma empresa deve criar condições de se manter e crescer no mercado a partir de vantagens que só ela possa desenvolver, uma vez que, o acesso à informação está generalizado. Essas vantagens envolvem, sobretudo, o melhor aproveitamento dos seus recursos humanos.

Dentro desse contexto, Gonçalves (1997) afirma que as mudanças que estão acontecendo nas organizações exigem da área de RH uma redefinição de sua missão e o repensar de todos os sistemas da área, devendo haver o incentivo para o aprendizado (treinamento) e a iniciativa,

levando assim, ao crescimento pessoal e, motivando a centralização dos esforços no cliente interno.

Chiavenato (2004) afirma que uma organização para alcançar os seus objetivos deve saber canalizar os esforços das pessoas para que também estas atinjam os seus objetivos individuais e que dessa forma ambas saiam ganhando. Para tanto, deve-se buscar negociação, participação e sinergia de esforços entre as partes envolvidas.

Porém, faz-se necessário aumentar a motivação dos colaboradores e, acima de tudo, dispor no quadro de funcionários da empresa de pessoas comprometidas e aderidas às metas e à missão organizacional. Dessa feita, questões do tipo: Como fazer para motivar meus funcionários? Ou como me manter motivado diante das adversidades que enfrento todos os dias? São alguns dos exemplos de como a motivação tornou-se um fator importante e ao mesmo tempo preocupante para as organizações e seus colaboradores.

Nesse ínterim, muitos pesquisadores desenvolveram teorias visando identificar os fatores que influíam de alguma maneira no grau de motivação dos indivíduos. Dentre estes se destacam

Abraham Maslow e Frederick Herzberg, o qual seguindo a influência de Maslow procurou demonstrar que a motivação se dá apenas nos últimos degraus da Hierarquia das Necessidades Humanas. Chiavenato (2002), também contribui ao afirmar que as organizações precisam relacionar as pessoas com seus objetivos, se querem motivá-las.

Assim, percebe-se que as organizações devem realizar um conjunto de ações planejadas de longo prazo, pelas quais as pessoas sejam identificadas, desenvolvidas e utilizadas de forma a fortalecer e aumentar a sua capacidade, onde o gestor organizacional conheça o comportamento dos seus funcionários, entendendo suas atitudes, seus preceitos, suas necessidades e vontades já que estas têm grande influência no comportamento humano. Vale ressaltar, que a pessoa motivada traz consigo, entusiasmo, seu humor melhora e ele acaba contagiando o seu ambiente de trabalho.

Nesse contexto, o presente artigo tem por objetivo fazer um levantamento sobre a motivação dos funcionários de uma empresa do ramo siderúrgico tendo por origem a teoria motivação-higiene de Frederick Herzberg e indicar oportunidades de melhoria.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A Motivação no trabalho**

Motivação é tudo o que impulsiona uma pessoa a agir. É um estímulo externo ou gerado internamente no íntimo de cada pessoa.

Chiavenato (2002) afirma que para se alcançar à motivação no indivíduo se faz necessários que as empresas busquem extrair dos seus funcionários o seu melhor desempenho, procurando criar situações que façam com que os indivíduos dêem o melhor de si, sem jamais deixar de mostrar que as empresas estão trabalhando com pessoas que possuem aspectos motivacionais, objetivos pessoais, entre outros.

Ainda Chiavenato (2004) afirma que como parceiros, as pessoas investem na organização e a tendência é o comprometimento, desenvolvimento e crescimento de todos. Mas é preciso desenvolvê-las com treinamento e programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras.

Kelber (2005) conclui que só com pessoas atualizadas é possível criar um clima de inovação que leve as empresas a vencerem os constantes desafios que são colocados pelas mudanças nos mercados.

Dessa forma, a grande tarefa das empresas é proporcionar oportunidades aos colaboradores de exercitarem um constante autodesenvolvimento visando sempre motivá-los, uma vez que, um colaborador apresentando potencial de desenvolvimento, pode se desinteressar pelo trabalho, caso note que sua empresa pouco se interessa por seu desenvolvimento, o que pode levá-lo a buscar oportunidades em outras empresas ou até mesmo em um concorrente que ofereça melhores condições de aperfeiçoamento.

Segundo Gil (2001) desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades (...). Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista a tornarem-se melhores naquilo que fazem. Victor H. Vroom (*apud* SILVA e ALVES, 2001) desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mais também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido.

Para Vroom existem três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e influenciam na motivação das pessoas no trabalho: (i) A expectativa, que é a soma entre as expectativas do indivíduo, ou seja, seus objetivos individuais; (ii) a percepção que o indivíduo tem de si mesmo, de sua capacidade para atingir estes objetivos; e (iii) a valência que significa o valor real que o indivíduo dá a instrumentabilidade percebida. Portanto, se todos esses aspectos estiverem presentes e forem significativos, o grau de motivação do indivíduo é alto.

## **2.2 A teoria da hierarquia das necessidades**

Abraham Maslow desenvolveu a teoria da motivação denominada de teoria da hierarquia das necessidades, que parte da premissa que o homem é um animal dotado de necessidades, assim que uma de suas necessidades é satisfeita, surge outra em seu lugar. Esse processo não tem fim: é contínuo, desde o nascimento até a morte.

As necessidades do homem estão organizadas numa série de níveis, ou numa hierarquia de valor. No nível mais baixo, mas de grande importância quando

não são satisfeitas, estão as necessidades fisiológicas.

Quando as necessidades fisiológicas estão razoavelmente satisfeitas, as necessidades localizadas no nível imediatamente superior começam a dominar o comportamento do homem; começam a motivá-lo. Estas são chamadas necessidades de segurança. As necessidades de segurança podem ter grande importância na empresa. Ações arbitrárias, comportamentos que provoquem incerteza no empregado quanto à sua permanência no emprego, dentre outros, podem ser poderosos motivadores de necessidades de segurança.

Quando as necessidades fisiológicas e de segurança do homem estão satisfeitas suas necessidades sociais tornam-se importante motivação de seu comportamento; necessidades de participação, de associação, de aceitação por parte dos envolvidos, de troca de amizade e afeto vêm à tona.

Acima das necessidades sociais, estão outras de maiores importâncias, as necessidades de estima. Diversamente do que ocorrem com as de nível mais baixo, essas necessidades são raramente satisfeitas e elas não surgem de maneira

significativa até que as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais estejam razoavelmente satisfeitas.

A organização industrial oferece poucas oportunidades de satisfação dessas necessidades para as pessoas colocadas nos níveis mais baixos da hierarquia.

Finalmente, na hierarquia das necessidades humanas, há o que se pode chamar de necessidades de auto-realização. Essas são as necessidades de cada um realizar o seu próprio potencial, de estar em contínuo autodesenvolvimento, de ser criado no sentido mais alto do termo.

Bilhim (2001) afirma que para motivar alguém é preciso conhecer onde essa pessoa se encontra nesta escala e, em seguida, proporcionar-lhe a satisfação desse nível ou do imediatamente superior. Portanto, até que estejam razoavelmente satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança (necessidades da base da pirâmide), terão pouca importância para as pessoas às necessidades sociais, de estima e de auto-realização (necessidades do topo da pirâmide), e, portanto, não serão motivadoras.

### **2.3 A teoria motivação-higiene**

A teoria de Abraham Maslow influenciou de maneira significativa

outros pesquisadores e, dentre eles, destaca-se Frederick Herzberg, que desenvolveu a teoria motivação-higiene, que levou a conclusão de que os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levavam à insatisfação profissional.

Caravantes (1977), verificou que os fatores que geram satisfação estão relacionados à própria tarefa, relações do homem com o que ele faz, reconhecimento pela realização da tarefa, natureza da tarefa, responsabilidade, promoção profissional e capacidade de melhor executá-la. Por outro lado, constatou-se que os fatores causadores de insatisfação são os fatores ambientais, isto é, externos à tarefa tais como: tipo de supervisão, natureza das relações interpessoais, condições do ambiente onde o trabalho é executado e, finalmente, o próprio salário recebido pelo indivíduo para executar o serviço.

Dessa forma, Herzberg chamou os fatores que geravam satisfação de fatores motivacionais e aqueles que apenas preveniam a insatisfação de fatores higiênicos. Chamou-os Herzberg de higiênicos porque eles criam as condições básicas e necessárias para que o indivíduo

possa trabalhar e estar apenas no ponto de partida para ser motivado.

Assim, os fatores de higiene eram aqueles relacionados ao ambiente de trabalho que quando presentes não aumentavam a motivação e se ausentes causavam insatisfação. Relacionados a esses fatores pode-se citar: política e administração, supervisão, condições de trabalho, relações interpessoais, salário, status e segurança.

Já os fatores motivacionais eram aqueles relacionados ao trabalho em si que quando presentes tinham o poder de ser fortes motivadores e se ausentes não possuíam grande importância. Aqui, pode-se citar o sentimento de realização, reconhecimento do desempenho, trabalho desafiante, maior responsabilidade e possibilidade de crescimento e desenvolvimento.

Logo, chega-se a conclusão de que a abordagem de Herzberg enfatiza aqueles fatores que, tradicionalmente são negligenciados e desprezados pelas organizações em favor dos fatores insatisfacientes, nas tentativas de elevar o desempenho e a satisfação dos colaboradores.

Teixeira (1998) garante que os fatores higiênicos de Herzberg referem-se

às chamadas necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas, de segurança e algumas necessidades sociais), enquanto que, os seus fatores motivacionais dizem respeito às chamadas necessidades secundárias (necessidade de autoestima e de auto realização).

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

A pesquisa foi realizada na forma de estudo de caso para obter-se uma visão clara dos índices de motivação dos funcionários da empresa. A condução do estudo foi dividida em três fases, a 1ª fase exploratória, a 2ª fase de verificação da validade do instrumento de mensuração e a 3ª fase de análise dos dados e a quantificação dos resultados para o alcance dos objetivos específicos da pesquisa.

O método utilizado foi à análise tabular e o cotejamento de dados através de questionário individual aplicado. O questionário foi estruturado com 110 perguntas relacionadas a 11 (onze) fatores da teoria motivação-higiene de Herzberg (seis higiênicos e cinco motivacionais) possuindo 10 assertivas de cada fator com possibilidade de duas respostas –

concordo (C) e discordo (D). Por fim, para chegar-se a conclusões a cerca de cada um dos fatores analisados utilizou-se de tratamento estatístico.

O universo da pesquisa foi constituído por 33 (trinta e três) funcionários dos setores da produção, manutenção e administrativo.

Os 6 (seis) fatores analisados referentes aos higiênicos foram políticas da empresa (H1), normas administrativas (H2), estilos de chefia (H3), salários (H4), relações interpessoais (H5) e condições de trabalho (H6). E, os 5 (cinco) que avaliaram os relacionados aos fatores motivacionais foram sentido de realização (M1), reconhecimento pelo trabalho feito (M2), conteúdo do trabalho (M3), responsabilidade (M5) e promoção para tarefas mais amplas (M5), conforme mostra o ANEXO A.

### **4. RESULTADOS DA PESQUISA**

#### **4.1 Setor de Produção**

Os funcionários que fazem parte do Setor de Produção são responsáveis pela operação de máquinas que cortam e dobram o aço.

A Tabela 1 consolida os dados do Setor de Produção e apresenta os



resultados decorrentes das análises das informações obtidas através dos questionários respondidos. De acordo com os dados tabulados, observa-se que a média percentual gerada a partir dos fatores de higiene ficou em 75,20%, enquanto que, a média em relação aos fatores de motivação obteve índice de 87,63%.

No que diz respeito aos fatores de higiene, os que se destacaram ficando acima da média encontrada, foram os seguintes: Políticas da Empresa (H1), Estilos de Chefia (H3) e Relações Interpessoais (H5), sendo que, o H1 destacou-se com 89,89% de concordância. Tal fato evidencia o grau de conhecimento que os colaboradores desse setor tem sobre a empresa no que diz respeito aos seus objetivos, visão e missão, bem como, o quanto se notam importantes para a empresa.

Entretanto, os fatores: Normas Administrativas (H2), Salários (H4) e Condições de Trabalho (H6) ficaram abaixo da média encontrada, o fator H4 apresentou a menor média com apenas 51,87% de aprovação. Consequentemente, percebe-se que esse fator demanda maior atenção por parte da empresa.

Quanto aos fatores motivacionais a maioria ficou acima da média, destacando-se: Sentido de Realização (M1), Reconhecimento pelo trabalho feito (M2), Conteúdo do Trabalho (M3) e Responsabilidade (M4), apresentando maior percentual de aprovação o M3 (92,11%) o que sugeriria que as tarefas realizadas por este setor, não possuem cunho repetitivo, exigindo dos envolvidos o uso do raciocínio lógico e da inteligência. Porém, o fator Promoção para tarefas mais amplas (M5) ficou abaixo da média obtendo 84,57% de aprovação, o que pode ser justificado pelo significativo percentual de discordâncias a questões do tipo: “A minha empresa sabe escolher as promoções que faz?” com 22,22% de respostas negativas.

Dessa maneira, o fator M5, requer que a empresa enumere um maior número de ações significativas e de resultado, já que segundo a literatura o sentimento de perspectiva de crescimento profissional eleva de maneira significativa a motivação do colaborador.

**TABELA 1 – Resultados do setor de Produção**

<i>Fator</i>	<i>Especificação</i>	<i>Concordo</i>		<i>Discordo</i>	
		<i>Nº</i>	<i>%</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
<b>H1</b>	Políticas da Empresa	169	89,89%	19	10,11%
<b>H2</b>	Normas Administrativas	138	73,02%	51	26,98%
<b>H3</b>	Estilos de Chefia	161	84,74%	29	15,26%
<b>H4</b>	Salários	97	51,87%	90	48,13%
<b>H5</b>	Relações Interpessoais	154	81,05%	36	18,95%
<b>H6</b>	Condições de Trabalho	133	70,37%	56	29,63%
<b>Fatores de Higiene – Total</b>		<b>852</b>	<b>75,20%</b>	<b>281</b>	<b>24,80%</b>
<b>M1</b>	Sentido de Realização	166	87,83%	23	12,17%
	Reconhecimento pelo Trabalho				
<b>M2</b>	Feito	159	83,68%	31	16,32%
<b>M3</b>	Conteúdo do Trabalho	175	92,11%	15	7,89%
<b>M4</b>	Responsabilidade	170	89,95%	19	10,05%
	Promoção para tarefas mais				
<b>M5</b>	amplas	159	84,57%	29	15,43%
<b>Fatores de Motivação – Total</b>		<b>829</b>	<b>87,63%</b>	<b>117</b>	<b>12,37%</b>
<b>Total de Fatores</b>		<b>1681</b>	<b>80,86%</b>	<b>398</b>	<b>19,14%</b>

Fonte: Dados primários da Pesquisa

#### 4.2 Setor de Manutenção

Os colaboradores do Setor de Manutenção são responsáveis por executar manutenção mecânica preventiva e corretiva, de forma a preservar as características de qualidade e segurança das máquinas da produção.

A Tabela 2 reúne os dados obtidos com o Setor de Manutenção e obteve-se média percentual em relação aos fatores de higiene de 79,63% de aprovação, enquanto que, a média dos fatores motivacionais ficou em 86,96%.

No que diz respeito aos fatores de higiene, àqueles que se destacaram

ficando acima da média foram os que seguem: Políticas da Empresa (H1), Relações Interpessoais (H5) e Condições de Trabalho (H6), e destes os que se sobressaíram com maiores médias foram os H1 e H5, os quais propõe que no setor as políticas da empresa são de conhecimento da maioria, há sinergia nas atividades realizadas e existência de trabalho em equipe, o que cria e mantém um bom ambiente de trabalho.

Já os fatores que ficaram abaixo da média encontrada foram: Normas Administrativas (H2) e Salários (H4), este último sobressaiu-se apresentando um percentual de discordância em torno de

53%. Tal fato evidencia a necessidade da alta gerência dar maior atenção a este fator, visando reduzir possíveis problemas de insatisfação, haja vista que, a questão salarial, de acordo com Kahale (2005) “É importante para a motivação, estando ligada diretamente à satisfação das necessidades básicas do funcionário”.

Quanto aos fatores motivacionais, verificou-se que, a maioria esteve acima da média geral obtida, e dentre eles os que obtiveram aprovações totais (100%) foram os fatores M2 e M3.

Tal percentagem é justificada pela concordância total a perguntas como: “A minha empresa sabe reconhecer o valor de seus empregados?” Ou ainda “O meu trabalho permite que eu me desenvolva?”, dentre outras.

Tais resultados mostram de forma clara que neste setor há uma boa divulgação das oportunidades de crescimento para os bons profissionais, a dedicação dos empregados é reconhecida, permitindo, dessa maneira, que o trabalho em si desenvolva o indivíduo.

**TABELA 2 – Resultados do setor de Manutenção**

Fator	Especificação	Concordo		Discordo	
		Nº	%	Nº	%
<b>H1</b>	Políticas da Empresa	17	85,00%	3	15,00%
<b>H2</b>	Normas Administrativas	12	63,16%	7	36,84%
<b>H3</b>	Estilos de Chefia	15	78,95%	4	21,05%
<b>H4</b>	Salários	9	47,37%	10	52,63%
<b>H5</b>	Relações Interpessoais	17	85,00%	3	15,00%
<b>H6</b>	Condições de Trabalho	16	80,00%	4	20,00%
<b>Fatores de Higiene – Total</b>		<b>86</b>	<b>73,50%</b>	<b>31</b>	<b>26,50%</b>
<b>M1</b>	Sentido de Realização Reconhecimento pelo Trabalho	15	78,95%	4	21,05%
<b>M2</b>	Feito	20	100,00%	0	0,00%
<b>M3</b>	Conteúdo do Trabalho	20	100,00%	0	0,00%
<b>M4</b>	Responsabilidade	19	95,00%	1	5,00%
<b>M5</b>	Promoção para tarefas mais amplas	19	95,00%	1	5,00%
<b>Fatores de Motivação – Total</b>		<b>93</b>	<b>93,94%</b>	<b>6</b>	<b>6,06%</b>
<b>Total de Fatores</b>		<b>179</b>	<b>82,87%</b>	<b>37</b>	<b>17,13%</b>

Fonte: Dados primários da Pesquisa

### 4.3 Setor de Administração

Os colaboradores do setor são responsáveis por programar e controlar a produção, verificar e analisar a necessidade de utensílios para o funcionamento da fábrica.

A Tabela 3 mostra os dados relativos ao Setor Administrativo. A média percentual encontrada em relação aos fatores de higiene foi de 79,63%, enquanto que, dos fatores de motivação ficou em 86,96%.

No que diz respeito, aos fatores de higiene os que ficaram acima da média foram os seguintes: Políticas da Empresa (H1), Normas Administrativas (H2), Relações Interpessoais (H5) e Condições de Trabalho (H6), sendo que dentre esses destaca-se o Fator H6, o qual apresentou 100% de aprovação comprovando a qualidade ergonômica existente no local de trabalho.

Segundo Couto (1996) “Os objetivos práticos da Ergonomia são a segurança, satisfação e o bem-estar dos trabalhadores no seu relacionamento com sistemas produtivos” daí nota-se a forte correlação desse fator com o alto grau de satisfação encontrado no setor administrativo, no que refere-se as condições de trabalho.

Porém, os fatores Estilos de Chefia (H3) e Salários (H4) apresentaram médias de aprovação inferiores à encontrada em relação aos fatores de higiene, sobressaindo-se negativamente também nessa área o fator H4 com porcentagem de discordância igual a 55,56%, o que demonstraria novamente a necessidade de se buscar alternativas viáveis que visem o aumento desse índice.

Quanto aos fatores motivacionais a grande maioria ficou acima da média, onde destacou-se dentre esses o fator M4 com total aprovação por parte dos colaboradores pesquisados, o que mostra fortemente um alto grau de envolvimento dos colaboradores em relação ao seu trabalho, comprovado pela completa concordância a questões do tipo: “A qualidade do meu trabalho é de minha responsabilidade?” ou ainda “Eu me sinto responsável pelo meu trabalho?”.

De acordo com Afonso Oncala Molina, diretor da AOM & Associados (*apud* ZACCARELLI e CARDOSO, 2002), “O fator humano influencia toda a organização e, quando as pessoas conseguem ampliar suas dimensões e se comprometem com os objetivos da

organização, são capazes de torná-la excelente e competitiva”.

Entretanto, um fator que mereceria atenção seria o M3 apresentando 30% de reprovação, sugerindo a necessidade de se

buscar o enriquecimento das tarefas realizadas no setor de forma a valorizar a capacidade de raciocínio e eliminar a monotonia no trabalho.

**TABELA 3 – Resultados do setor de Administração**

Fator	Especificação	Concordo		Discordo	
		Nº	%	Nº	%
<b>H1</b>	Políticas da Empresa	8	88,89%	1	11,11%
<b>H2</b>	Normas Administrativas	8	88,89%	1	11,11%
<b>H3</b>	Estilos de Chefia	6	75,00%	2	25,00%
<b>H4</b>	Salários	4	44,44%	5	55,56%
<b>H5</b>	Relações Interpessoais	8	80,00%	2	20,00%
<b>H6</b>	Condições de Trabalho	9	100,00%	0	0,00%
<b>Fatores de Higiene – Total</b>		<b>43</b>	<b>79,63%</b>	<b>11</b>	<b>20,37%</b>
<b>M1</b>	Sentido de Realização	8	88,89%	1	11,11%
	Reconhecimento pelo Trabalho				
<b>M2</b>	Feito	8	88,89%	1	11,11%
<b>M3</b>	Conteúdo do Trabalho	7	70,00%	3	30,00%
<b>M4</b>	Responsabilidade	9	100,00%	0	0,00%
	Promoção para tarefas mais				
<b>M5</b>	amplas	8	88,89%	1	11,11%
<b>Fatores de Motivação – Total</b>		<b>40</b>	<b>86,96%</b>	<b>6</b>	<b>13,04%</b>
<b>Total de Fatores</b>		<b>83</b>	<b>83,00%</b>	<b>17</b>	<b>17,00%</b>

Fonte: Dados primários da Pesquisa

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que a aferição de graus de satisfação nem sempre reflete a verdadeira realidade, visto que fatores

alheios aos objetivos das pesquisas e inerentes aos pesquisados (humor, estresses, empatia etc.) podem interferir no processo e, que a diferença de níveis

de concordância apresentada entre setores, pode estar relacionada com o grau de percepção que os diferentes colaboradores têm da empresa, indicando a necessidade de melhorar a disseminação de informações.

Mesmo assim é extremamente importante e salutar que tais aferições sejam realizadas. Por um lado, estas valorizam o sentimento de pertencimento dos colaboradores. Por outro, favorece o redirecionamento das estratégias de gestão de pessoas na organização.

Nesse artigo ficou evidente que embora a empresa tenha um programa contínuo de desenvolvimento de seus funcionários voltados para a manutenção dos colaboradores, com reais impactos nos seus níveis motivacionais, não os atinge de forma harmônica, visto que, setorialmente uns se motivam mais que os outros.

Porém, com o estudo chegou-se a conclusão que ações que busquem o desenvolvimento profissional e/ou pessoal dos colaboradores associados a benefícios como plano de carreiras, participação nos resultados e remuneração variáveis são grandes vetores que geram motivação nos colaboradores da empresa, já que, estes sentem-se muito mais

importantes para a organização, gerando, dessa forma, um significativo crescimento, desenvolvimento e comprometimento de ambas as partes.

Também nota-se que a utilização de técnicas de treinamentos e capacitação são capazes de corroborar com o aumento dos índices de motivação dos funcionários. Esta afirmação está comprovada pelos ótimos índices de concordância por parte dos pesquisados da empresa as questões relacionadas aos fatores motivacionais. Tais índices certamente encontram-se relacionados a estratégia de gestão de pessoas da empresa, a qual possui como objetivo formar profissionais conscientes de sua importância no negócio, tendo suas práticas pautadas no respeito, a valorização, na superação de desafios e, acima de tudo na contínua capacitação de seus clientes internos.

## REFERÊNCIAS

1. \_\_\_\_\_. Módulo do SCI: Gestão de Pessoas – GP – 001: Integração Geral. Vol. 1 e 2.
2. \_\_\_\_\_. Módulo do SCI: Sistema de Capacitação Industrial – Orientações – GP – 000.

3. \_\_\_\_\_. Estímulo à superação de desafios e reconhecimento à contribuição de cada colaborador. Disponível em: [www.gerdau.com.br](http://www.gerdau.com.br). Acesso em: 15 de abril de 2013.
4. BILHIM, João Abreu de Faria. Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas. 2ª edição. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2001.
5. CARAVANTES, G. R. Administração por objetivo: Uma abordagem sócio-técnica. Porto Alegre, Fundação para o desenvolvimento de Recursos Humanos. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.
6. CARDOSO, René Fernando, ZACCARELLI, Sergio B. Estratégias para motivação e Desenvolvimento de Carreiras. Universidade Paulista. UNIP – SP, 2002.
7. CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. Edição Compacta. 7ª Edição. Atlas. São Paulo, 2002.
8. CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional – A dinâmica do sucesso nas organizações. Pioneira Thompson Learning. São Paulo, 2004.
9. COUTO, H. Ergonomia Aplicada ao Trabalho. Vol. I e II. Ergo Editora, 1996.
10. GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais. Atlas, São Paulo, 2001.
11. GONÇALVES, J.E.L. Os novos desafios da empresa do futuro. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, jul. /set. 1997.
12. KAHALE, Flávia. Pesquisando a Motivação: A pesquisa de Clima Organizacional. Disponível em: [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). Acesso em: 30 de outubro de 2013.
13. KELBER, Dieter. Curso para o funcionário, lucro para a empresa. Disponível em: [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). Acesso em: 2 de maio de 2012.
14. MILKOVICH, George T. Administração de Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, 2000.
15. SILVA, Charles Soares da, ALVES, Genivan. Teoria Comportamentalista nas Organizações – UNIFIEO – Centro Universitário FIEO – Osasco, 2001.
16. TEIXEIRA, Sebastião. Gestão das Organizações. Alfragide. Editora McGraw Hill, 1998.

Sources of funding: No  
Conflict of interest: No  
Date of first submission: 2015-02-05  
Last received: 2015-02-05  
Accepted: 2015-04-23  
Publishing: 2015-04-30