

UNIVERSIDADE SÃO FRANCISCO  
Curso de Administração

**EMERSON ESTEVAM**

**MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE:  
CONSIDERAÇÕES BASEADAS NA TEORIA DOS DOIS  
FATORES DE FREDRICK HERZBERG**

Bragança Paulista  
2012

**EMERSON ESTEVAM – RA. 001200800570**

**MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE:  
CONSIDERAÇÕES BASEADAS NA TEORIA DOS DOIS  
FATORES DE FREDERICK HERZBERG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade São Francisco como parte dos pré-requisitos necessários para a obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Érica Flávio Cardoso.

Bragança Paulista  
2012

**EMERSON ESTEVAM – RA. 001200800570**

**MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE:  
CONSIDERAÇÕES BASEADAS NA TEORIA DOS DOIS  
FATORES DE FREDERICK HERZBERG**

Este trabalho foi apresentado como parte dos pré-requisitos necessários para a obtenção do Título de Bacharel em Administração da Universidade São Francisco, obtendo a nota final de \_\_\_\_\_ atribuída pela banca constituída pela professora orientadora e membros abaixo mencionados.

**Bragança Paulista (SP), \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2012**

Professores que compuseram a banca examinadora:

---

Profª. Érica Flavio Cardoso  
Orientadora

---

Membro 2

---

Membro 3

Dedico este trabalho ao Senhor;  
Por proteger, guiar e iluminar  
Com quem sempre poderei contar  
Em todos os momentos da minha vida;  
Ao meu Senhor Jesus Cristo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, sempre em primeiro lugar, a Jesus Cristo, por proporcionar mais uma vitória em minha vida.

À Luzia, minha companheira de fé, por me acompanhar, ouvir, tranquilizar, por simplesmente existir e fazer a minha vida mais feliz.

Aos meus pais por me proporcionarem a base de um ser humano digno.

À Professora Érica por sua atenção, orientação e auxílio em todos os passos do presente trabalho.

Ao Gerente Sander (Indústria Metalúrgica Frum), por aceitar o trabalho, conversas, conselhos e pela convivência harmônica no ambiente de trabalho.

Afinal a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

*“Eu faço da dificuldade  
A minha motivação  
A volta por cima  
Vem na continuação  
O que se leva dessa vida  
É o que se vive  
É o que se faz”*

*Charlie Brown Jr., **Pontes Indestrutíveis***

## RESUMO

Preocupadas com o nível de motivação de seus colaboradores, as empresas começam a despertar para a necessidade de se investir cada vez mais em pesquisas de clima organizacional, cursos motivacionais, dinâmicas de grupo, palestras e todos os recursos disponíveis que possam estimulá-los a permanecer motivados e assim encontrar simultaneamente a realização pessoal e profissional, podendo, desta forma, extrair o máximo de cada um deles. Pois se sabe que, na atualidade, de nada adianta estratégia, tecnologia ou idéias inovadoras sem profissionais motivados. As teorias sobre motivação são diversas e não basta às empresas somente escolher entre elas uma capaz de motivar seus colaboradores, pois os indivíduos são motivados de diferentes maneiras, conforme suas necessidades e seus valores sociais. Tentar entender essas necessidades e esses valores é o grande desafio apresentado às empresas. As experiências de cada indivíduo, seus sonhos, sua visão de mundo, interferem no modo como reagem aos estímulos motivacionais. Isso faz com que pessoas com experiências de vida diferentes reajam de maneira diferente aos mesmos estímulos. Da mesma maneira que as experiências de vida influenciam a reação dos indivíduos, também as necessidades das organizações, das comunidades, das transformações tecnológicas e do exercício da cidadania têm a sua importância na maneira como percebem os estímulos motivacionais que lhe são apresentados. Baseando-se na Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg este trabalho tem o objetivo geral de analisar a satisfação dos fatores higiênicos e motivacionais dos operadores de tornos c.n.c da Indústria Metalúrgica Frum e como objetivos específicos, identificar suas carências motivacionais. Para conclusão dos objetivos foi realizada pesquisa descritiva exploratória, utilizando-se também de questionário composto por cinco fatores higiênicos e cinco fatores motivacionais. Os fatores higiênicos são: salário, segurança, condições de trabalho, política da empresa, e relações com a chefia. Os fatores motivacionais são: crescimento, realização, reconhecimento, responsabilidade e o trabalho em si. Para cada fator foram estabelecidas 2 questões, obtendo-se vinte questões fechadas, permitindo ao respondente escolher a alternativa que demonstra a sua posição em relação a satisfação dos fatores higiênicos e motivacionais em seu posto de trabalho. Como resultado concluiu-se que os operadores de tornos c.n.c estão razoavelmente motivados, pois pela pesquisa efetuada observa-se que os quesitos motivacionais de Realização, Responsabilidade e Trabalho em Si apresentam pontuação e média satisfatórias. Porém, os quesitos Crescimento e Reconhecimento necessitam de atenção por parte da alta direção da empresa para que ao longo do tempo não gerem maior insatisfação e se tornem mais um fator positivo para a empresa. Da mesma forma, quanto aos Fatores Higiênicos, isto é, Segurança, Salário, Política da Empresa e Relações com a chefia, os respondentes não apresentaram insatisfação significativa com as necessidades higiênicas da empresa. Observação feita com relação às condições de trabalho onde os colaboradores demonstraram alta insatisfação.

**PALAVRAS CHAVE:** motivação, fatores higiênicos, fatores motivacionais, satisfação e Frederick Herzberg

## ABSTRACT

Concerned about the level of motivation of its employees, companies are beginning to awaken to the need to invest more in research on organizational climate, motivational courses, group dynamics, lectures and all available resources that can encourage them to remain motivated and thus find both the personal and professional fulfillment, and may thus make the most of each. For we know that in actuality, it is no good strategy, technology or innovative ideas without motivated professionals. Theories of motivation are many and not just to companies only choose one among them able to motivate their employees, because individuals are motivated in different ways according to their needs and social values. Trying to understand those needs and values is the challenge presented to companies. The experiences of each individual, their dreams, their world view, interfere in how they react to motivational stimuli. This causes people with different life experiences to react differently to the same stimuli. In the same way that life experiences influence the reaction of individuals, also the needs of organizations, communities, and technological changes have citizenship of their importance in how they perceive the motivational stimuli that are presented. Based on the Theory of Frederick Herzberg's two factors this study aims to analyze the overall satisfaction of hygiene factors and motivational cnc lathe operators of Metallurgical Industry Frum and specific objectives, identify their motivational needs. For completion of the objectives was conducted exploratory descriptive study, also using a questionnaire composed of five hygiene factors and five motivational factors. The hygiene factors are: wages, safety, working conditions, company policy, and relations with management. The motivating factors are: growth, achievement, recognition, responsibility and work itself. For each factor two issues were established, resulting in twenty closed questions allowing the respondent to choose the alternative that shows your position on the satisfaction of hygiene and motivational factors in their workplace. As a result it was concluded that the operators of CNC lathes are fairly motivated, because the survey conducted shows that the questions motivational Achievement, Responsibility and Work in Si have average scores and satisfactory. However, the growth and recognition questions require attention by senior management of the company so that over time do not lead to greater dissatisfaction and become more a positive factor for the company. Similarly, with regard to factors Hygienic, ie Security, Wages, Corporate Policy and Relations with the leadership, respondents showed no significant dissatisfaction with the hygiene needs of the company. Observation made with respect to working conditions where employees showed high dissatisfaction.

**KEYWORDS:** motivation, hygiene factors, motivators, satisfaction and Frederick Herzberg

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – As principais teorias do pensamento administrativo.....	21
Figura 2 – Linha do Tempo das Teorias da Motivação.....	25
Figura 3 – Pirâmide das necessidades de Maslow .....	26

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores Higiênicos a serem abordados no questionário .....	19
Quadro 2 – Fatores Motivacionais a serem abordados no questionário .....	20

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Satisfação de itens dos fatores higiênicos.....	62
Tabela 2 – Satisfação de itens dos fatores motivacionais .....	62

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Estabilidade financeira da empresa .....	42
Gráfico 2 – Condições de trabalho .....	43
Gráfico 3 – Oferecimento de recursos para crescimento profissional.....	44
Gráfico 4 – Recebimento de elogios por tarfa bem executada .....	45
Gráfico 5 – Oportunidades de crescimento .....	46
Gráfico 6 – Remuneração .....	47
Gráfico 7 – Participação nas tomadas de decisão .....	48
Gráfico 8 – Importância do meu trabalho para a empresa .....	49
Gráfico 9 – Acesso aos meus superiores.....	50
Gráfico 10 – Relação com meus superiores .....	51
Gráfico 11 – Estabilidade do meu emprego .....	52
Gráfico 12 – Satisfação: Salário x Necessidades.....	53
Gráfico 13 – Fisicamente no meu trabalho.....	54
Gráfico 14 – Política da empresa .....	55
Gráfico 15 – Tratamento ao colaborador.....	56
Gráfico 16 – Realização do trabalho .....	57
Gráfico 17 – Contribuição para resolução de problemas.....	58
Gráfico 18 – Reconhecimento pelo meu trabalho .....	59
Gráfico 19 – Próprias funções.....	60
Gráfico 20 – Local de Trabalho .....	61

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b> .....	<b>IX</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<b>X</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>XI</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	<b>XII</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1.CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	13
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	<b>17</b>
2.1.OBJETIVO GERAL .....	17
2.2.OBJETIVO ESPECÍFICO.....	17
<b>3. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA</b> .....	<b>18</b>
<b>4. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO</b> .....	<b>19</b>
4.1.TIPOS DE ESTUDOS.....	20
<b>5. DESENVOLVIMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
5.1.ABORGAGENS DAS TEORIAS DA ADMINITRAÇÃO.....	21
5.2.TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO.....	22
5.3.TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	23
5.4.TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	24
5.4.1. Linha do Tempo das Teorias Motivacionais .....	25
5.4.2. Abordagem das principais Teorias Motivacionais .....	25
5.4.3. Teoria das Necessidades Humanas de Abraham Maslow .....	26
5.4.4. Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg .....	27
5.4.5. Teoria E.R.C de Clayton Alderfer.....	32
5.4.6. Teoria da Avaliação Cognitiva por Deci e Ryan .....	33
5.4.7. Teoria da Auto-Eficácia de Albert Bandura .....	35
<b>6. BREVE HISTÓRICO DA INDÚSTRIA METALÚRGICA FRUM</b> .....	<b>37</b>
<b>7. UNIVERSO DA PESQUISA</b> .....	<b>38</b>
<b>8. COLETA DE DADOS</b> .....	<b>39</b>
<b>9. DESCRIÇÕES DOS RESULTADOS</b> .....	<b>40</b>
<b>10. ANÁLISES DE DADOS COLETADOS</b> .....	<b>41</b>
<b>11. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>66</b>

### ANEXO

Modelo do questionário

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

Atualmente, no que tange a economia, onde o cenário de alta demanda e a busca incessante pelo aumento de capital faz com que as indústrias trabalhem num ritmo cada vez mais acelerado para estabelecer continuamente o aumento da produtividade, é possível observar a necessidade de todos os funcionários estarem alinhados com o objetivo da empresa e também aos fatores de produção. Entende-se como objetivo da empresa o aumento do capital próprio e fatores de produção como os elementos básicos utilizados na produção de bens e serviços como: a terra (terras cultiváveis, florestas, minas), o homem (trabalho) e o capital (máquinas, equipamentos, instalações), conforme definiu a Escola Clássica dos economistas dos séculos XVIII e XIX.

Como mencionado no parágrafo anterior, tenta-se compreender tais necessidades das organizações relacionando-as da seguinte forma: o alinhamento entre os fatores de produção devido aos objetivos das organizações que quando atendido é o que garante a satisfação das necessidades do funcionário. Entretanto, já deve-se previamente saber, que buscar esse alinhamento entre os fatores de produção é uma tarefa árdua para os administradores, principalmente ao confrontar máquinas (capital) com o homem (trabalho).

Com essa tarefa percebe-se que inovações tecnológicas, melhorias de processos ou quaisquer ações que as organizações desejem tomar para conseguir seus ideais não são alavancadas por capacidades próprias, mas sim pelos atos das pessoas, ou seja, nada que tem de ser realizado, será realizado por vontade própria de outros fatores de produção senão pela mão-de-obra; os seres humanos.

Com esse pensamento, Chiavenato (2002), faz lembrar que a interdependência entre as necessidades dos funcionários e as da organização é enorme, pois a vida e os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados. Ao prosseguir com a mesma linha de raciocínio é possível deparar-se com a seguinte dúvida: se o fator de produção, mão-de-obra, seria a motivação de tudo que é realizado de acordo com os objetivos das ações organizacionais como manter esse fator de produção motivado?

Essa com certeza é uma questão de real complexidade, pois a motivação, na prática, é gerada á partir da necessidade no interior de cada ser humano e esse nível de motivação varia de pessoa para pessoa, como destaca Bergamini (1997, p.38) "...não existe uma única teoria que seja capaz de desvendar todas as características próprias da psicodinâmica

motivacional de uma só vez...” justamente por cada pessoa ter suas diferenças, suas escolhas e seu processo de motivação.

Afirmando que a motivação representa a ação de forças ativas e impulsionadoras que são as necessidades humanas e que as pessoas são diferentes entre si no que tange à motivação e que essas próprias necessidades que motivam o comportamento humano a produzir padrões de comportamento que variam de indivíduo para indivíduo, Chiavenato (2000), reintera a idéia que pelo fato dos seres humanos serem diferenciados com relação as suas necessidades a motivação será resultado de acordo com cada situação e indivíduo.

Como já abordado anteriormente pode se dizer que de acordo com alguns teóricos da motivação, as experiências de cada indivíduo, seus sonhos e sua visão de mundo, interferem no modo como reagem aos estímulos motivacionais. Isso faz com que pessoas com experiências de vida diferentes reajam de maneira diferente aos mesmos estímulos. Além das experiências pessoais, também as necessidades das organizações, das comunidades, das transformações tecnológicas e do exercício da cidadania têm a sua importância na maneira como percebem os estímulos motivacionais que lhe são apresentados.

Conforme exposto, pode-se perceber que o tema motivação é algo de real complexidade para todos, porém, tal complexidade foi mais bem explorada pelo americano Frederick Herzberg, psicólogo clínico e professor de Gestão na University of Utah, que estudou e desenvolveu teoria explicando a motivação, ao final de seus estudos. Em 1959, Herzberg, realizou entrevistas com 200 engenheiros e contadores da indústria de Pittsburgh com o objetivo de identificar quais as conseqüências de determinados tipos de acontecimentos na vida profissional dos entrevistados, visando a determinar os fatores que os levaram a se sentirem excepcionalmente felizes e aqueles que os fizeram sentir-se infelizes na situação de trabalho abordando situações de motivação e satisfação dos funcionários. Foi a chamada Teoria dos dois Fatores formulada por Frederick Herzberg.

De acordo com a sua teoria, Herzberg (1959), nos leva a crer que os fatores que influenciam a produção de satisfação profissional dos funcionários são separados e diferentes dos fatores que causam a insatisfação profissional. Ainda de acordo com a teoria, os fatores que causam a satisfação são conhecidos como intrínsecos e são os que geram felicidade profissional como: o reconhecimento, a responsabilidade e a realização, que estão ligados as suas tarefas no trabalho.

Com essa breve explicação da teoria de Herzberg, já pode se dizer que, é possível observar uma luz ao final do túnel, e a mente começa a clarear para um entendimento sobre o termo motivação, porém, é importante lembrar que trata-se de entender o que conduz a motivação e não como motivar as pessoas, como bem disse Vergara (2005) "... a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo.

Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. O que outras pessoas podem fazer é nos estimular, incentivar, provocar a motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora...”.

Porém, para outros filósofos a motivação estaria baseada em fatores externos (extrínseca), tais como uma recompensa ou uma forma de evitar um castigo.

Reeve (2006) afirma:

“A motivação extrínseca surge das conseqüências e dos incentivos ambientais (por exemplo: alimento ou dinheiro). Em vez de o indivíduo participar de uma atividade com o propósito de experimentar as satisfações inerentes que ela pode proporcionar (como ocorre no caso da motivação intrínseca), a motivação extrínseca surge de alguma conseqüência distinta da atividade em si. Surge de uma motivação tipo "faça isso e obterá aquilo" ou "o que eu ganho com isso?”“.

Portanto, por essa teoria, estar motivado significa estar condicionado ao resultado da tarefa realizada: o prazer não está na atividade, mas na conseqüência da atividade.

Independentemente das teorias propostas, o que se deve ter em mente é que se tratam de pessoas e seu comportamento nem sempre é previsível. Intrínseca ou extrínseca, a verdadeira motivação só é efetivamente conseguida quando os colaboradores conseguem realizar suas necessidades e seus objetivos de vida, tanto dentro da empresa, quanto fora dela.

Como já exposto o tema motivação é alvo do desenvolvimento de várias teorias por ser algo essencial para o ser humano em todos os momentos de sua vida. Por essa razão, preocupadas com o nível de motivação de seus colaboradores, as empresas começam a despertar para a necessidade de se investir cada vez mais em pesquisas de clima organizacional, cursos motivacionais, dinâmicas de grupo, palestras e todos os recursos que possam estimulá-los a permanecer motivados e assim encontrar simultaneamente, a realização pessoal e profissional, podendo, desta forma, extrair o máximo de cada um deles, pois se sabe que, na atualidade, de nada adianta estratégia, tecnologia ou idéias inovadoras sem profissionais motivados.

Portanto, dentro desse contexto e devido ao desalinhamento da relação entre objetivo da organização (aumento de produtividade) e o fator de produção (mão-de-obra) surge a necessidade de descoberta do motivo pelo qual alguns colaboradores se sentem motivados e/ou desmotivados para a realização de suas tarefas dentro da Indústria Metalúrgica Frum.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Identificar o nível de satisfação mensurada por meio da avaliação dos fatores higiênicos e motivacionais junto aos operadores de tornos c.n.c da Indústria Metalúrgica Frum, baseando-se na Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar os fatores higiênicos e motivacionais que podem influenciar o rendimento dos operadores de tornos da Indústria Metalúrgica Frum;
- b) Identificar as carências dos operadores de tornos da Indústria Metalúrgica Frum;
- c) Utilizar de técnicas estatísticas para identificar o nível de satisfação dos fatores higiênicos e motivacionais junto aos operadores de tornos da Indústria Metalúrgica Frum.

### 3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Conforme Cartoni (2007), a justificativa, como o próprio nome indica, é o convencimento de que o trabalho de pesquisa deve ser efetivado. Com esse pensamento o presente trabalho em sua parte atual tem o objetivo de demonstrar a sua real importância.

Analisando, o mundo da administração, percebe-se que mudanças constantes estão sendo realizadas nos últimos tempos e, hoje, sabe-se muito mais a respeito de como gerir eficazmente organizações complexas. Neste contexto, concebe-se a motivação como parte integrante desse processo; é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos do trabalho e das organizações. Sendo assim, há muitos anos, um grande número de pesquisadores e estudiosos vem salientando a importância de reconhecer esse fenômeno.

Importância que se reconhece ao perceber que inovações tecnológicas, melhorias de processos ou quaisquer ações que as organizações desejem tomar para conseguir seus ideais não são alavancadas por capacidades próprias, mas sim pelos atos das pessoas, ou seja, nada que tem de ser realizado, será realizado por vontade própria de outros fatores de produção senão pela mão-de-obra; o homem.

Ao prosseguir com a mesma linha de raciocínio é possível deparar-se com a seguinte dúvida: se o fator de produção, mão-de-obra, seria a motivação de tudo que é realizado de acordo com os objetivos das ações organizacionais como manter esse fator de produção motivado?

Por essa questão e preocupadas com o nível de motivação de seus colaboradores, as empresas começam a despertar para a necessidade de se investir cada vez mais em pesquisas de clima organizacional, cursos motivacionais, dinâmicas de grupo, palestras e todos os recursos que possam estimulá-los a permanecer motivados e assim encontrar simultaneamente, a realização pessoal e profissional, podendo, desta forma, extrair o máximo de cada um deles, pois se sabe que, na atualidade, de nada adianta estratégia, tecnologia ou idéias inovadoras sem profissionais motivados.

Portanto, dentro desse contexto e devido ao desalinhamento da relação entre objetivo da organização (aumento de produtividade) e o fator de produção (mão-de-obra) surge a necessidade de descoberta do motivo pelo qual os colaboradores se sentem motivados e/ou desmotivados para a realização de suas tarefas dentro da Indústria Metalúrgica Frum.

## 4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Esta pesquisa está fundamentada na Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg (1959), e se limita a analisar o grau dos fatores higiênicos e os fatores motivacionais dos operadores de tornos c.n.c da Indústria Metalúrgica Frum.

A Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg, foi escolhida para fundamentar este trabalho porque o autor aplicou suas entrevistas dentro de uma Indústria Metalúrgica na década de 50, e isto aguçou a curiosidade do pesquisador em relação à motivação dos metalúrgicos nos dias atuais.

Além disto, o autor parece ter compreendido a complexidade da motivação no trabalho, porque, segundo sua teoria, os fatores que influenciam a produção de satisfação profissional (os fatores motivacionais) são desligados e distintos dos fatores que levam à insatisfação profissional (os fatores higiênicos).

O autor desta teoria percebeu através das entrevistas que os trabalhadores, ao falarem dos sentimentos sobre seu trabalho, mencionavam os fatores intrínsecos ou fatores motivacionais, como o reconhecimento, responsabilidade, crescimento, realização e o próprio trabalho em si, como os responsáveis pela satisfação que proporciona a motivação no trabalho.

Em contrapartida, citavam os fatores higiênicos ou fatores extrínsecos, como o salário, segurança, condições de trabalho, política administrativa e as relações interpessoais, como os responsáveis pelos sentimentos de insatisfação no trabalho.

### Quadro 1 – Fatores higiênicos contemplados no questionário a partir da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

QUESTÕES	FATORES HIGIÊNICOS	PONTOS A SEREM OBSERVADOS
6 e 12	Salário	Atende as necessidades, Justo ao trabalho prestado
1 e 11	Segurança	Estabilidade da Empresa, Estabilidade do Emprego
2 e 13	Condições de Trabalho	Trabalho em excesso; Prejuízo das Condições físicas
14 e 15	Política da Empresa	Justa com todos os colaboradores.
9 e 10	Relação com a Chefia	Fácil acesso, Compreensiva

**Quadro 1 - Fatores Higiênicos a serem abordados no questionário**

Fonte: Estevam (2012) adaptado de Herzberg (1959)

## Quadro 2 – Fatores motivacionais contemplados no questionário a partir da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

QUESTÕES	FATORES MOTIVACIONAIS	PONTOS A SEREM OBSERVADOS
3 e 5	Crescimento	Crescimento através da minhas habilidades, possibilidade de adquirir novos conhecimentos
16 e 17	Realização Profissional	Conclusão do Trabalho, Participação em problemas com sucesso.
7 e 8	Responsabilidade	Nível e Exercimento
4 e 18	Reconhecimento	Atendimento as expectativas, Nível de satisfação com reconhecimento
19 e 20	Trabalho em Si	Trabalho e Posto de Trabalho.

### Quadro 2 - Fatores Motivacionais a serem abordados no questionário

Fonte: Estevam (2012) adaptado de Herzberg (1959)

## 4.1 TIPOS DE ESTUDO

A pesquisa necessita de um método de investigação para a descrição e explicação dos fenômenos. Desta forma, para produzir esta pesquisa e alcançar os objetivos propostos, o conjunto de técnicas a ser utilizado baseia-se na pesquisa de natureza exploratória e descritiva. Segundo Raupp e Beuren (2003), a pesquisa exploratória busca reunir mais conhecimento e dar novas dimensões, que ainda não foram exploradas, possibilitando até outros tipos de pesquisa acerca do mesmo tema.

Quanto ao fato de ser descritiva, como bem explica Andrade (apud Raupp e Beuren, 2003), a pesquisa descritiva está preocupada em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem a interferência do pesquisador, para não sofrer manipulação.

Pelo tipo de estudo e natureza do problema deste trabalho, a pesquisa classifica-se como qualitativa, na medida em que verifica em que nível a motivação e a satisfação são influenciadas pelos fatores motivacionais e higiênicos. É também quantitativa porque os dados a serem coletados serão submetidos às técnicas estatísticas.

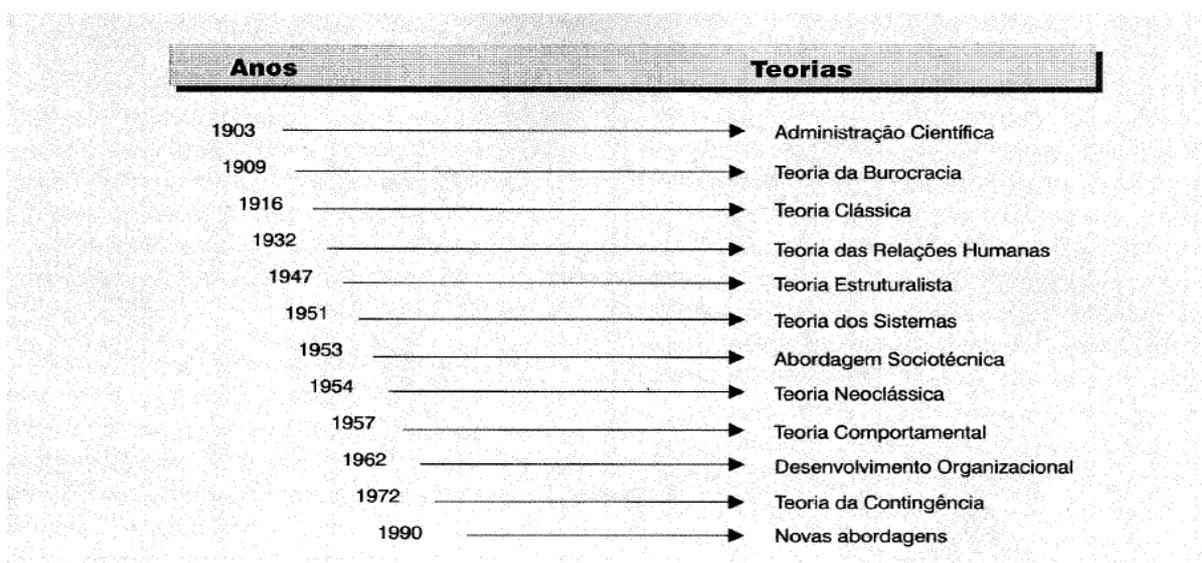
## 5 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

Conforme relatado anteriormente e dando seqüência ao presente trabalho, o capítulo atual tem a tarefa de abordar as teorias clássicas e humanísticas da administração e, principalmente, realizar o aprofundamento teórico no assunto da motivação, baseado nas principais teorias motivacionais e nos conhecimentos proporcionados pelos seus respectivos autores.

### 5.1 Abordagens das teorias da administração

O tempo não pára e devido a isso se faz necessário a realização de uma investigação da linha cronológica das teorias criadas para a Administração “de ontem” para que seja possível entender o que cada uma interferiu e/ou provocou de mudanças para a Administração “de hoje”. Dentro desse contexto, Chiavenato (2004) afirma: “Na medida em que a Administração se defronta com novas situações que surgem no decorrer do tempo e do espaço, as doutrinas e teorias administrativas precisam adaptar suas abordagens ou modificá-las para continuarem úteis e aplicáveis.”

Para o melhor entendimento da evolução da administração, torna-se necessário o acompanhamento das teorias administrativas, de acordo com a ordem cronológica de elaboração das mesmas, melhor visualizada a seguir.



**Figura 1 - As principais teorias do pensamento administrativo**  
 Fonte: Chiavenato (2004, cap.1, pág.13)

Para o prosseguimento do presente trabalho o foco a seguir será a abordagem da Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas com comparação entre esses períodos.

## 5.2 Teoria Clássica da Administração

A Teoria Clássica da Administração de Henri Fayol, engenheiro francês e diretor geral de uma companhia mineradora, surgiu logo após os primeiros estudos e resultados de Taylor realizados nos Estados Unidos. Pode-se dizer que o ponto de partida foi em 1916, com a primeira publicação do trabalho de Fayol, intitulado *Administration Industrielle et Générale – Prévoyance, Organisation, Comandement, Coordination, Contrôle*.

Assim como a Administração Científica, a Teoria Clássica se caracterizava também pela busca da eficiência organizacional, porém com um foco diferenciado: As funções gerenciais e a estrutura da organização.

Como demonstra Pugh (2004), Fayol estabeleceu a definição de gerência, como compreendendo cinco elementos:

1) Planejar, diz respeito ao “olhar para o futuro”, preparando-se para ele. Sobre essa função, a gerência deveria levar em conta os objetivos de cada unidade e alinhamento aos objetivos organizacionais; utilizar previsões de curto e longo prazo; ter flexibilidade para adaptações do plano; ser capaz de prognosticar os cursos das ações.

2) Organizar, referindo-se a elaboração de uma estrutura material e humana onde as atividades poderão ser desenvolvidas de forma otimizada.

3) Comando, que significa manter as pessoas em atividade, buscando, através da liderança e relacionamento, o melhor desempenho dos colaboradores.

4) Coordenação, em que o gestor busca harmonizar e unificar todos os esforços e atividades, a fim de que os objetivos das unidades estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

5) Controle, responsável pela verificação do desempenho de todos os elementos anteriores. O controle deve se certificar que as atividades estão sendo realizadas de acordo com o plano estabelecido.

Devido a sua forma de buscar a eficiência organizacional, críticas foram feitas à Fayol por não demonstrar a mínima preocupação com o ser humano, dando a clara impressão de tratar o homem como máquina, porém, apesar das críticas à visão minimalista do ser humano (*homo economicus*) ou talvez a uma “falta de humanidade”, que levariam o homem a comportar-se como uma máquina, as contribuições de Fayol foram de essencial

importância para o desenvolvimento posterior da administração, servindo de base para várias áreas, tais como a engenharia industrial, gestão de processos, qualidade, modelos de gestão e aperfeiçoamento das funções gerenciais.

### **5.3 Teoria das Relações Humanas**

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos como consequência imediata das conclusões obtidas na experiência em Hawthorne, desenvolvida pelo cientista social australiano Georges Elton Mayo e seus colaboradores. Foi basicamente um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração.

As origens da Teoria das Relações Humanas são:

1) A necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano.

2) O desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente da psicologia e a sociologia.

3) As idéias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin foram capitais para o humanismo na administração.

4) As conclusões da experiência em Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo.

#### Experiência de Hawthorne

Em 1927, Elton Mayo coordenou uma experiência numa empresa de equipamentos e componentes telefônicos, chamada Western Electric Company, onde percebeu que os trabalhadores eram conduzidos pela fadiga, excesso de trabalho, acidentes no trabalho, rotatividade do pessoal, causas da má condição do local de trabalho.

A experiência foi dividida em fases, a saber:

1ª) Os pesquisadores observavam dois grupos de trabalhadores que executavam o mesmo serviço, porém em iluminações diferentes. Um grupo trabalhava sob iluminação constante enquanto outro trabalhava sob iluminação variável. Perceberam que o fator psicológico influenciava na produção, quando a iluminação aumentava produziam mais e quando a iluminação diminuía produziam menos.

2ª) Os pesquisadores mudaram o local de trabalho, a forma de pagamento, estabeleceram pequenos intervalos de descanso e distribuíam lanches leves nesses

intervalos. Perceberam então que, os trabalhadores apresentaram maior rendimento na produção, pois trabalhavam satisfeitos.

3ª) Os pesquisadores se preocuparam com as relações entre funcionários e os entrevistaram para conhecer suas opiniões, pensamentos e atitudes acerca de punições aplicadas pelos superiores e pagamentos, descobriram uma espécie de organização informal dentro da organização que se manifestava por padrões formados pelos próprios trabalhadores.

4ª) Os pesquisadores analisaram a organização informal, fizeram pagamentos de acordo com a produção do grupo e não mais individualmente. Perceberam que os trabalhadores tornaram-se mais solidários.

Concluíram que: O nível de produção é determinado pela expectativa do grupo, pelos benefícios cedidos pela organização, como intervalos de descanso e refeições durante esses e sábado livre. Os trabalhadores esperavam ser reconhecidos, compreendidos e aceitos e produziam mais quando estavam entre seu grupo informal.

## **5.4 Teorias motivacionais**

No campo da motivação existem inúmeras teorias a serem discutidas, assim exigem muito tempo para conseqüente entendimento das mesmas, porém, uma forma de se entender o básico sobre as mesmas é saber que as teorias motivacionais se dividem entre extrínsecas (behavioristas ou comportamentalistas), e intrínsecas (cognitivas). Ambas fundamentam-se no princípio de que os indivíduos buscam o prazer e afastam-se do sofrimento (hedonismo), sempre tendendo a um estado de equilíbrio interno. Ao se sentir desconfortável, surgirá nas pessoas um estado de tensão que permanecerá até que a sensação de prazer seja novamente estabelecida. é a busca dessa sensação que as motivará.

O que diferencia uma teoria de outra é que enquanto os comportamentalistas acreditam que a necessidade que conduz a motivação está fora da pessoa, nasce de fatores extrínsecos, os cognitivistas acreditam que os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo que os rodeia, sendo a necessidade gerada internamente conforme suas representações.

Os comportamentalistas acreditam ser possível e necessário aprender a motivar os outros, enquanto os cognitivistas acreditam que ninguém jamais pode motivar quem quer que seja, uma vez que as ações humanas são espontâneas, tendo como origem suas

vontades próprias. Outra forma de divisão conhecida é a que faz distinção em relação ao objeto de estudo da motivação: de conteúdo e de processo. A primeira estuda "o que" motiva o comportamento humano e a segunda estuda "como" o comportamento humano é motivado.

#### 5.4.1 Linha do tempo das teorias motivacionais

Á seguir será demonstrado, por ordem cronológica, algumas das principais teorias motivacionais.

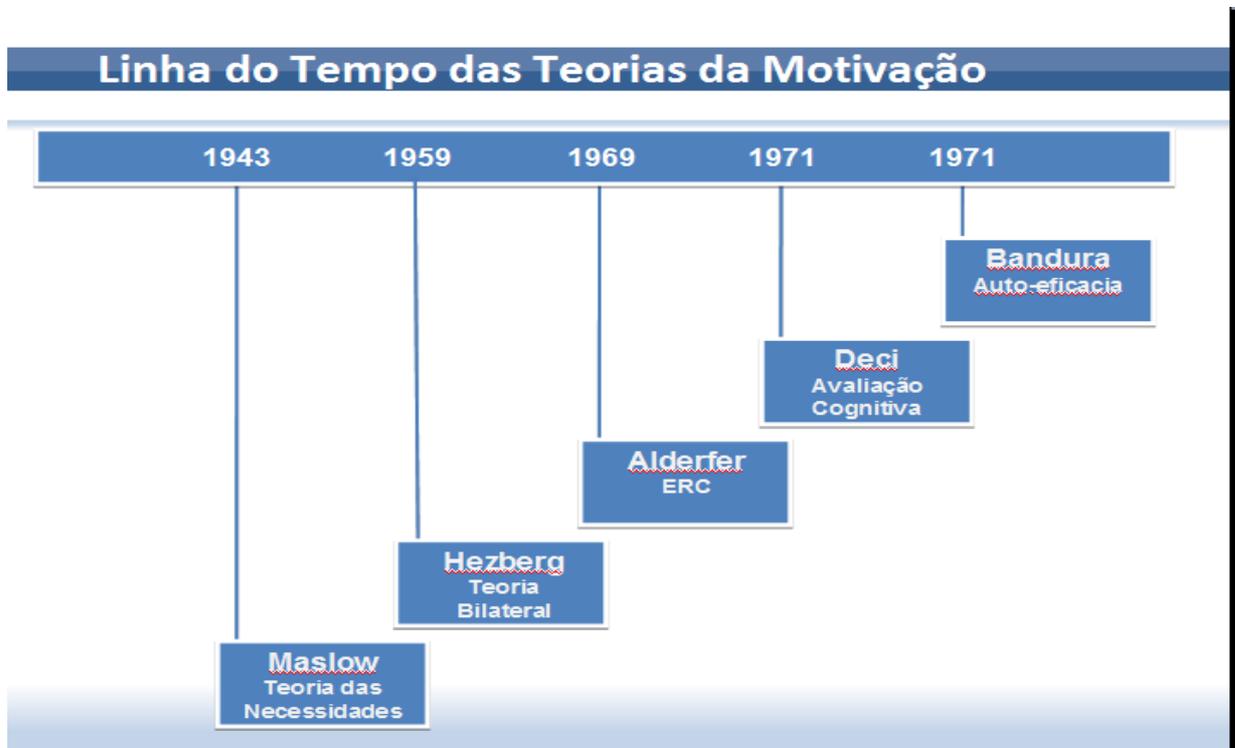


Figura 2 – Linha do Tempo das Teorias da Motivação

Fonte: Estevam (2012)

#### 5.4.2 Abordagem das principais teorias motivacionais

De acordo com as teorias motivacionais demonstradas no capítulo anterior a seqüência do presente trabalho será a abordagem e discussão das mesmas por vários críticos do tema da motivação.

### 5.4.3 Teoria das Necessidades Humanas de Abraham Maslow

Abraham Maslow sugeriu que as necessidades humanas estão dispostas em uma série de níveis ou estágios, definidas como necessidades primárias e necessidades secundárias. Necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança e necessidades secundárias são as sociais, de estima e de auto-realização.

Cada nível na hierarquia deve ser conquistado antes que um indivíduo possa transpor o próximo. No nível inferior encontra-se as *necessidades fisiológicas* (fome, sede, sono, sexo). Maslow supôs que, quando uma pessoa conquista esses elementos essenciais, passa ao nível das *necessidades de segurança* (defesa, proteção, salário, casa própria, seguro-saúde, aposentadoria, emprego). Ao atingi-lo e sentir-se segura quanto á proteção contra ferimentos e danos, a pessoa sobe ao próximo nível: o das *necessidades sociais* (relacionamento, amor, pertencer a um grupo). Neste terceiro nível, a aceitação e a afeição dão origem a um quarto estágio, definido como o das *necessidades de estima* (auto-estima, reconhecimento, status, prestígio). No topo da escala, encontram-se as *necessidades de auto-realização*. Essa última etapa representa a realização de potencialidades e a expressão do crescimento pessoal.

De acordo com Maslow (*apud* CHIAVENATO, 1995), à medida que as necessidades são atendidas em cada nível, o indivíduo volta sua atenção ao próximo estágio. Entretanto, para ele, as pessoas podem subir e descer na hierarquia. Se, por exemplo, tenho fome, vou tratar de atender essa necessidade, não importa a posição na pirâmide onde me encontre.



**Figura 3 - Pirâmide das necessidades de Maslow**

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Uma das críticas feitas á teoria das necessidades de Maslow é que, além de não ter sofrido "*praticamente nenhuma comprovação que testasse a sua validade na prática*" (BERGAMINI, 2006), ela desconsidera o fato de que as necessidades variam de cultura para cultura e de pessoa para pessoa, conforme Vergara (2006):

Algumas culturas, como a japonesa, colocariam as necessidades sociais na base da hierarquia. (...) Por outro lado, é plausível que, por exemplo, algumas pessoas tenham fortes sentimentos de insegurança, a despeito de usufruírem situação financeira que a outros deixaria muito confortáveis. Também é possível que um artista passe horas a fio sem se alimentar, desafiado a completar sua obra.

Para Kwasnicka (2003), "*nenhuma necessidade é sempre totalmente satisfeita; além disso, as necessidades de nível mais baixo terão sempre influência no comportamento*".

#### **5.4.4 Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg**

Durante a década de 50, Frederick Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores como motivação das atitudes de trabalho. Ele iniciou seu estudo realizando uma pesquisa com mais de 200 engenheiros e contadores, representando a indústria de Pittsburgh, que era na época um centro de indústrias pesadas, principalmente a base de produção e fabricação de metais.

Para desenvolver suas conclusões, independentes de circunstâncias peculiares do engenheiro, foi necessário utilizar no estudo outro grupo de profissionais. Foram então escolhidos contadores, porque as suas atividades, assim como as dos engenheiros, são ricas em técnicas, sendo então mais provável que eles tivessem muito a relatar.

Estes dois tipos de profissionais foram escolhidos por serem muito diferentes na natureza da sua formação e no tipo de trabalho que faziam. Presumiu-se também que as pessoas atraídas para a contabilidade e para a engenharia seriam diferentes no tipo de personalidade.

Herzberg utilizou em sua pesquisa entrevistas que investigavam as conseqüências de acontecimentos na vida profissional dos respondentes, para então determinar os fatores que influenciavam os empregados a se sentirem extremamente felizes ou extremamente infelizes com seus empregos.

Na entrevista, pedia-se aos colaboradores que pensassem num momento de suas vidas em que se sentiram especialmente bem e, em outro momento, que descrevessem períodos de suas vidas em que se sentiram especialmente mal com relação ao seu trabalho,

e a partir destas histórias, podia-se descobrir os tipos de situações conducentes a atitudes positivas ou negativas em relação ao emprego e os efeitos destas atitudes.

Verificou-se, praticamente, que nenhum dos entrevistados teve alguma dificuldade em responder estas questões.

Esta é a matéria-prima da experiência, o material sobre as atitudes no trabalho. O cientista que pretende estudar sentimentos do povo sobre o seu trabalho tem de fazer mais do que recolher experiências. Sua investigação deve incidir sobre questões específicas. Três perguntas simples são importantes para as histórias que abordamos neste capítulo. A primeira delas é o modo como você pode especificar a atitude de qualquer indivíduo em relação a seu trabalho. A segunda é: o que leva a essas atitudes? A terceira é: quais são as consequências destas atitudes? (HERZBERG, 1959, p.5)

Para Herzberg (1959), as medidas objetivas, como anotações de supervisores ou outros observadores, estão corrompidas por fraquezas inerentes ao método, além de estarem contaminadas por fatores externos; por isso, somente o trabalhador é capaz de comunicar seus sentimentos e comportamentos durante um período de boas ou más atitudes em relação ao seu trabalho, pois possui um grau razoável de auto-percepção e vontade de comunicar se seu trabalho é bom ou ruim.

Após a revisão e análise dos depoimentos acerca das atitudes em relação ao trabalho, foram isolados os fatores responsáveis pelas mudanças de atitudes, que são:

1- Reconhecimento: alguma forma de reconhecimento pela realização da tarefa; a fonte poderia ser qualquer pessoa: o supervisor, um colega de trabalho, um cliente, o administrador ou público em geral.

2- Conquista: a conclusão com êxito de um trabalho, sucesso nos resultados de uma tarefa, soluções para problemas referentes às suas atividades laborais e reivindicações.

3- Possibilidade de crescimento: ela inclui a probabilidade de o trabalhador estar apto a mudar de status dentro da empresa, pois ele é capaz de progredir através de suas próprias habilidades em sua profissão, além da possibilidade de aprender novas habilidades para adquirir uma perspectiva de crescimento profissional.

4- Avanço: este fator foi usado apenas quando houve uma real mudança de posição da pessoa na empresa.

5- Salário: inclui todas as seqüências de acontecimentos que desempenham um papel de compensação: aumentos salariais, bem como a expectativa de aumentos salariais.

6- Relações interpessoais: relações interpessoais que surgem quando as pessoas interagem no desempenho das suas tarefas; elas surgem com os supervisores, gerentes, administradores e colegas, dentro do horário de trabalho e nos locais de trabalho.

7- Supervisão técnica: seqüência de acontecimentos que giram em torno das características das relações interpessoais com a supervisão técnica. A competência ou incompetência, justiça ou injustiça dos supervisores formam as características críticas, além de declarações sobre os supervisores, sobre vontade ou falta de vontade para delegar responsabilidades, ou a sua vontade ou falta de vontade para ensinar,

8- Responsabilidade: são abrangidos nesta categoria os fatores de responsabilidade e autoridade e incluem as seqüências de eventos que a pessoa informa derivadas satisfações atribuídas à responsabilidade pelo seu próprio trabalho.

9- Políticas administrativas da companhia: adequação ou inadequação de organização empresarial e de gestão.

10- Condições de trabalho: são as condições físicas de trabalho, quantidade de trabalho, ou os meios disponíveis para fazer os trabalhos; adequação ou inadequação de ventilação, iluminação, ferramentas, espaço, e outras características ambientais.

11- O trabalho em si: inclui o trabalho em si, o posto de trabalho ou as tarefas do trabalho como fonte de bons ou maus sentimentos sobre ele.

12- Fatores na vida pessoal: situações em que alguns aspectos do emprego afetam a vida pessoal, como a transferência para outra cidade ou estado.

13- Status: sentimentos positivos sobre a empresa que trabalha ou atividade que executa bem como novo cargo que adquire dentro da organização.

14- Segurança no trabalho: título de posse e estabilidade na empresa. Através da análise destes fatores, foi formulada a teoria dos dois fatores.

Herzberg (1959) concluiu que os fatores que influenciavam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levavam à insatisfação profissional.

Para Herzberg, esses dois sentimentos não são contraditórios entre si, pois o oposto de satisfação profissional não seria insatisfação, mas sim nenhuma satisfação, e, da mesma forma, o contrário de insatisfação não é satisfação, mas sim nenhuma insatisfação.

Assim, os fatores que levavam à satisfação (realização, reconhecimento pela realização, interesse intrínseco pelo trabalho, responsabilidade e promoção) contribuem muito pouco para a insatisfação profissional; contrariamente, os fatores que levam à insatisfação (política da companhia e práticas administrativas, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário) contribuem muito pouco para a satisfação profissional.

### Motivação x Higiene

Portanto, para Herzberg (1959) os fatores ligados à satisfação do empregado em seu ambiente de trabalho parecem descrever as relações do homem com o que ele faz: as suas

atribuições na empresa, o sucesso na execução de seu trabalho, a possibilidade de crescimento profissional, a responsabilidade e a capacidade de efetuar sua tarefa. Inversamente, o sentimento de insatisfação profissional não está associado com o trabalho em si, mas com o meio ambiente no qual o empregado realiza seu trabalho ou com sua relação com o contexto do trabalho, como as condições de trabalho que cercam o serviço, o tipo de administração e supervisão recebido no emprego, a qualidade das relações interpessoais, os benefícios e o salário que é pago pela realização das tarefas. Por conseguinte, um grupo de fatores se relaciona com o que a pessoa faz e o outro com a situação em que ela realiza o serviço.

Aos fatores envolvidos com a insatisfação profissional, Herzberg chamou de “fatores de higiene”, numa analogia à medicina preventiva, pois para ele esses fatores previnem a insatisfação no emprego; melhorias nestes fatores de higiene vão servir para eliminar os entraves no emprego e criar atitudes positivas em relação a ele.

Os fatores de higiene também são reconhecidos como fatores de manutenção, porque são necessários para evitar a insatisfação no trabalho.

Por sua vez, aos fatores envolvidos com a satisfação profissional, Herzberg chamou de motivadores. Assim os fatores que levam a atitudes positivas no emprego, o fazem porque satisfazem a necessidade do indivíduo de auto-realização no seu trabalho.

Neste sentido, Frederick Herzberg (1959, p.114) conceitua a auto-realização no trabalho como uma meta final do homem, e diz “O homem tende a efetivar-se em todas as áreas de sua vida, e seu trabalho é uma das áreas mais importantes. É somente a partir do desempenho de uma tarefa que o indivíduo pode obter as recompensas que irão reforçar suas aspirações.”

Para desempenhar bem sua atividade profissional o homem precisa estar motivado. Se a motivação está intimamente ligada ao trabalho em si, conclui-se que os fatores motivacionais são intrínsecos, pois estão relacionados aos sentimentos, ao senso de realização, reconhecimento, perspectiva de evolução, o que significa dizer que têm ligação com o interior de cada pessoa, com sua auto-estima.

“Os fatores motivadores tornam as pessoas felizes com seus serviços porque atendem a necessidade básica e humana de crescimento psicológico; uma necessidade de se tornar mais competente”. (HERZBERG, 1973, p.58).

Sendo assim, para Herzberg (1959) os fatores higiênicos não estimulam a motivação; servem somente para impedir as insatisfações e são causa de desmotivação das pessoas se não forem satisfatórios. O efeito de uma higiene aperfeiçoada permanece por pouco tempo, pois as necessidades dos empregados, além de periódicas, são muito variadas.

Oferecer o máximo de vantagens higiênicas aos empregados, acreditando que elas motivarão os empregados a desenvolver seu trabalho com mais qualidade, com uma produtividade aumentada, uma baixa de absenteísmo e um melhor índice na eficiência, é um erro.

Os fatores higiênicos são necessários, mas não são suficientes para promover a motivação. A melhoria e o oferecimento de vantagens destes fatores servirão apenas para combater qualquer empecilho que possa afetar a formação de atitudes positivas em relação ao trabalho.

Por outro lado, se os fatores higiênicos se deterioram a um nível abaixo do que é considerado aceitável pelo trabalhador, em seguida ocorrerá a insatisfação, porém, o inverso não é válido.

O que leva as pessoas a se sentirem motivadas para o trabalho são os fatores intrínsecos, pois, como nos afirma Herzberg (1973), o que deixa as pessoas felizes no trabalho e as motiva são os fatores associados ao conteúdo do trabalho, já que a recompensa final da motivação é o crescimento pessoal.

Neste contexto Bergamini (1997, p.191) apóia a afirmação de Herzberg admitindo que:

O trabalho passa então a ser considerado como o grande responsável pela satisfação pessoal. Com isso, a oportunidade de desenvolver certos tipos de atividades representa um fator motivacional intrínseco, pois o valor que lhe é atribuído está preso às expectativas internas de cada um.

Confirmando sua posição a este respeito, Bergamini (1997) cita em seu livro *Motivação nas Organizações* os autores Deci e Ryan (1985, p. 191) que assim consideram as atividades intrinsecamente motivadas:

As atividades intrinsecamente motivadas são aquelas para as quais não existe recompensa aparente, exceto a atividade em si mesma. As pessoas demonstram engajar-se a essas atividades em seu próprio benefício e não porque elas levem a recompensas extrínsecas. As atividades são fins em si mesmos, em lugar de ser um meio para atingir-se um fim. Esta definição é comumente aceita como conceito de motivação intrínseca e serve, de forma bastante adequada, como operacionalização da motivação intrínseca. Pode-se observar que não existe recompensa aparente e que a pessoa está conseguindo satisfação na atividade em si.

Então, pode-se entender que a satisfação no trabalho será maior quando direcionada pela motivação intrínseca, que levará a um comprometimento efetivo com o trabalho e a empresa, pois encoraja as pessoas a abraçar inteiramente o que estão fazendo, puxa as pessoas à atividade e leva os trabalhadores a caminhar em direção aos objetivos da organização, tornando-os colaboradores eficientes e eficazes.

Nesta mesma linha de raciocínio, Mattos (1992, p. 9 apud LOPES, 1999, p.21), enfatizando os fatores intrínsecos no trabalho, com muita objetividade e clareza, consegue resumir em poucas palavras o que Frederick Herzberg em sua Teoria dos Dois Fatores nos afirma sobre os aspectos das questões de potencial humano de trabalho:

Mediante o trabalho, o ser humano, ao produzir algo, produz também a si próprio. Portanto, quando deste trabalho são retirados todos os elementos desafiadores, criativos prazerosos e, principalmente, a possibilidade de o indivíduo deliberar sobre seu próprio desempenho e de participar na definição dos objetivos de seus esforços, o que resta? Somente o bagaço do trabalho. Toda a substância que daria sentido à ação humana foi extraída e, nesse processo, extrai-se também a possibilidade de o ser humano fazer-se alguém digno, saudável alegre, criativo, responsável, enfim, um ser integral.

#### **5.4.5 Teoria E.R.C de Clayton Alderfer**

Publicada em 1969 por Clayton Alderfer, a teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento) afirma que o homem é motivado por três categorias de necessidades, ordenadas da seguinte forma: as necessidades de existência, as necessidades de relacionamento e as necessidades de crescimento (ALDERFER, 1969).

De acordo com Alderfer, as necessidades de existência são todas as formas de desejos fisiológicos fundamentais à sobrevivência (como fome e sede) e desejos materiais (como remuneração financeira, bonificação e segurança física). Quando os recursos são escassos, a satisfação das necessidades de existência de um indivíduo tende a ser correlacionada à frustração das mesmas necessidades para outro indivíduo, pois nesse caso não há recursos suficientes para a satisfação das necessidades de ambos.

Alderfer caracteriza as necessidades de relacionamento como as que dizem respeito ao desejo humano por relações interpessoais que se caracterizem pelo compartilhamento de pensamentos e sentimentos. Estas relações se dão tanto com indivíduos quanto com grupos, o que inclui colegas de trabalho, chefes, subordinados, família, amigos e inimigos, por exemplo. Para satisfazer esse desejo, é necessária a interação com outros indivíduos em uma relação mútua e, assim, satisfação ou frustração dos envolvidos nesse relacionamento tendem a ser correlacionadas. O grau de mutualidade da relação é definido por quanto as concordâncias e discordâncias sobre idéias e os sentimentos relevantes (como apreço, apoio, confiança, desconfiança, medo e ansiedade) são trocados, entendidos e aceitos pelas partes, ao invés de serem retidos ou ignorados. Aceitação, confirmação,

compreensão e influência são elementos presentes nas necessidades de relacionamento. De acordo com o autor, as necessidades de crescimento são os desejos que a pessoa tem de causar efeitos criativos e produtivos sobre si próprio e sobre seu ambiente. A satisfação dessas necessidades se dá em realizar seu potencial e desenvolver competências na resolução de problemas. Ao atender a essas necessidades, a pessoa se sente mais realizada e completa como ser humano. Reconhecimento, auto-estima, auto-realização, treinamento e promoção são alguns elementos relacionados às necessidades de crescimento.

A principal contribuição da Teoria ERC de Alderfer foi dar uma resposta à reconhecida, mas pouco fundamentada hierarquia de necessidades de Maslow (1943), modificando-a e conseguindo um grau de comprovação empírica satisfatória a partir de estudos (SCHNEIDER & ALDERFER, 1973). Existem algumas diferenças fundamentais entre as duas teorias. Para Maslow (1943), conforme mencionado são cinco e não três as categorias de necessidades, na seguinte ordem: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Mas a principal diferença é que Maslow (1943) prega que as necessidades mais básicas devem ser satisfeitas para que outras surjam, enquanto a Teoria ERC afirma que, ainda que exista uma hierarquia, mais de uma necessidade pode motivar o homem ao mesmo tempo, ou seja, uma necessidade mais básica não precisa estar substancialmente satisfeita para que outra de nível mais alto se manifeste. A Teoria ERC afirma ainda que a ordem das necessidades pode ser diferente para cada pessoa, de forma que um indivíduo pode negligenciar suas necessidades de existência na busca de satisfazer suas necessidades de crescimento, por exemplo. Ainda de acordo com a Teoria ERC, quando uma necessidade de nível mais alto não pode ser satisfeita, uma necessidade mais básica (que parece mais fácil de ser atendida) pode ser reativada, o que é conhecido como princípio da frustração-regressão.

#### **5.4.6 Teoria da Avaliação Cognitiva por Deci e Ryan**

A primeira subteoria da teoria da autodeterminação é a teoria da avaliação cognitiva que explica como eventos externos, como as recompensas e o *feedback*, algumas vezes apoiam, mas outras atrapalham a motivação intrínseca dos estudantes. Todo evento que facilitar a percepção do *locus* interno de causalidade tende a incrementar a motivação intrínseca para a atividade, pois os comportamentos que são motivados intrinsecamente são iniciados e sustentados pela satisfação espontânea dos estudantes. Porém, os eventos

externos que facilitem o *locus* externo de causalidade tende a diminuir a motivação intrínseca, pois afetam a percepção de autonomia ou de competência (Ryan *et al.*, 1985).

A teoria de avaliação cognitiva foi apresentada por Deci e Ryan (1985) para especificar os fatores em contextos sociais que produzem variabilidade da motivação intrínseca. Essa teoria discute quais eventos e estruturas interpessoais (por exemplo, recompensas, *feedback*, avaliação) conduzem para sentimentos de competência durante a ação e podem aumentar a motivação intrínseca para aquela ação, porque permitem satisfação da necessidade psicológica básica para competência.

Essa teoria especifica que sentimentos de competência não aumentarão a motivação intrínseca a menos que eles sejam acompanhados por um senso de autonomia, ou seja, por um *locus* interno de causalidade. Assim, para um nível alto de motivação intrínseca, as pessoas têm que experimentar não só a percepção de competência, mas também a percepção de autonomia.

Para compreender melhor a motivação intrínseca, Deci e Ryan (1991) consideram quatro abordagens que provêm uma caracterização dos comportamentos intrinsecamente motivados. A primeira abordagem corresponde aos comportamentos intrinsecamente motivados que ocorrem em ausência a recompensas externas, predominando a liberdade de escolha ao invés do controle. A segunda abordagem focaliza a relação dos comportamentos intrinsecamente motivados ao interesse das pessoas, em que estas agem de acordo com aquilo que lhes interessa. A terceira abordagem foca a idéia de que atividades intrinsecamente interessantes possuem desafios ótimos. O último componente de caracterização da motivação intrínseca é baseado nas necessidades inatas básicas de competência, autonomia e pertencer (estabelecer vínculos). Essas necessidades básicas devem ser supridas no ambiente em que a pessoa está inserida para que o comportamento intrinsecamente motivado possa acontecer. As três necessidades serão explicadas na subteoria da teoria da autodeterminação chamada teoria das necessidades básicas.

Em síntese, a teoria da avaliação cognitiva sugere que a sala de aula pode facilitar ou pode evitar a motivação intrínseca apoiando ou contrariando as necessidades por autonomia e competência. Porém, é crítico se lembrar que a motivação intrínseca só acontecerá com atividades que contenham interesse intrínseco para um indivíduo (aquelas que lhe atraem novidade, desafio ou valor estético). Para atividades que não tenham tal atração, como apontam Deci e Ryan (2000), os princípios de teoria da avaliação cognitiva não se aplicam.

Para entender a motivação para atividades que não são experimentadas com um interesse inerente, é necessário compreender a natureza e dinâmica da motivação extrínseca.

### 5.4.7 Teoria da Auto-Eficácia de Albert Bandura

Bandura realizou muitas pesquisas sobre a auto-eficácia, descrita como o senso de auto-estima ou valor próprio, o sentimento de adequação, eficácia e competência para enfrentar os problemas (Bandura, 1982). Seu trabalho demonstrou que as pessoas com grau elevado de auto-eficácia acreditam ser capazes de lidar com os diversos acontecimentos da vida. Elas imaginam ser capazes de vencer obstáculos, procuram desafios, persistem e mantêm um alto grau de confiança na sua capacidade de obter êxito e de controlar a própria vida.

As pessoas com baixo grau de auto-eficácia sentem-se inúteis, sem esperança, acreditam que não conseguem lidar com as situações que enfrentam e que têm poucas chances de mudá-las. Diante de um problema, tendem a desistir na primeira tentativa frustrada. Não acreditam que sua atitude faça alguma diferença nem que controlem e podem mudar o próprio destino.

A pesquisa de Bandura mostrou que a crença no nível de auto-eficácia influencia vários aspectos da vida. Por exemplo: pessoas com elevado grau de auto-eficácia tendem a obter notas altas, a analisar mais opções de carreira, a obter maior sucesso profissional, a estabelecer metas pessoais mais altas e a apreciar mais a saúde mental e física do que as com baixa auto-eficácia. No geral, constatou-se que o homem tem a auto-eficácia mais elevada do que a mulher. Tanto no homem como na mulher, o pico da auto-eficácia ocorre na meia-idade e diminui depois dos 60 anos.

Parece óbvio que o alto grau de auto-eficácia produz efeitos positivos em praticamente todos os aspectos da vida. O estudo demonstrou que as pessoas com grau elevado de auto-eficácia sentem-se melhor e mais saudáveis, menos estressadas, suportam mais a dor física e tendem a recuperar-se mais rapidamente de uma doença ou de uma cirurgia do que as de baixa auto-eficácia. A auto-eficácia afeta também o desempenho escolar e profissional. Por exemplo: constatou-se que empregados com elevado grau de auto-eficácia sentem-se mais realizados profissionalmente, são mais comprometidos com a empresa e mais motivados para realizar bem as tarefas e os programas de treinamento do que os funcionários de baixa auto-eficácia (SALAS E CANNON-BOWERS, 2001).

Bandura descobriu também que os grupos desenvolvem níveis coletivos de eficácia que influenciam no desempenho de diversas tarefas. A pesquisa com grupos como equipes de esportes, departamentos corporativos, unidades militares, comunidades de bairro e grupos de ação política mostrou que "quanto mais intensamente percebida a eficácia coletiva, mais elevadas são as aspirações do grupo e maior é a motivação para realizações;

quanto mais intensa a persistência diante de impedimentos e obstáculos, mais elevados são o moral e a capacidade de recuperação diante do estresse, e maior a realização de proezas" (BANDURA, 2001).

## **6 BREVE HISTÓRICO DA INDÚSTRIA METALÚRGICA FRUM**

A Indústria Metalúrgica Frum, local de estudo do presente trabalho, atua a mais de 50 anos na fabricação de cubos de roda, suportes, alças, braços de suspensão, discos, tambores de freio e peças em ferro fundido cinzento e nodular com a máxima qualidade e padrão internacional. A empresa possui cerca de 560 funcionários e se localiza na cidade de Extrema (Minas Gerais). Possui clientes renomados no mercado automotivo como: Ford, Scania, Mercedes Benz, Troller, entre outros.

Possui certificação nas normas ISO 9001, ISO/TS 16949, ISO 14001 e conta com o título “Q1 Ford” reconhecendo a empresa como “fornecedora de qualidade garantida”.

Porém, mesmo com tantos reconhecimentos, percebe-se pelo seu histórico que a preocupação com a parte humana nunca foi de total relevância, por isso, esse trabalho revela maior importância, principalmente para que sejam expostos pelo funcionário os pontos positivos e negativos da empresa.

## **7 UNIVERSO DA PESQUISA**

A população ou universo da pesquisa é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. Amostra é a parte da população ou universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano (Silva e Menezes, 2001).

A população escolhida, para o presente trabalho, são funcionários da Indústria Metalúrgica Frum. A amostra apresenta número total de 20 participantes, onde todos são operadores de tornos c.n.c da mesma empresa.

## 8 COLETA DE DADOS

Segundo Quivi e Campenhoudt (1992), o questionário é um instrumento de observação, baseado numa seqüência de questões escritas que são dirigidas a um conjunto de indivíduos, envolvendo as suas opiniões, representações, crenças e informações factuais, sobre eles próprios e o seu meio.

O questionário foi elaborado pelo autor, sendo composto de cinco fatores higiênicos e cinco fatores motivacionais. Os cinco fatores higiênicos são: salário, segurança, condições de trabalho, política da empresa e relações com a chefia. Já os cinco fatores motivacionais escolhidos são: crescimento, realização, reconhecimento, responsabilidade e o trabalho em si.

Para cada fator foram elaboradas 2 questões, obtendo-se vinte questões fechadas, as quais permitiram o respondente escolher a alternativa que melhor pudesse expressar seu ponto de vista sobre fatores higiênicos e motivacionais em seu ambiente de trabalho. Nos anexos é possível visualizar o questionário aplicado.

A identidade dos respondentes foi orientada como opcional para os mesmos se sentirem totalmente livres para expressarem com veracidade todos os seus pensamentos.

Anteriormente, a aplicação do questionário, foi feita a apresentação de toda a pesquisa, demonstrando os seus objetivos, para o representante do departamento de recursos humanos que concordou com a aplicação do presente trabalho autorizando o acesso aos funcionários respondentes dentro da empresa.

## 9 DESCRIÇÕES DOS RESULTADOS

O questionário foi composto por cinco fatores higiênicos e cinco motivacionais. Os fatores higiênicos escolhidos são: salário, segurança, condições de trabalho, política da empresa e relação com a chefia.

Por sua vez, os fatores motivacionais escolhidos são: crescimento, realização, reconhecimento, responsabilidade e o trabalho em si.

Para cada fator foram elaboradas 2 questões totalizando vinte questões fechadas, as quais permitiram ao informante escolher a alternativa que melhor evidenciasse seu ponto de vista sobre fatores motivacionais e fatores higiênicos em seu ambiente de trabalho. Sendo assim, os respondentes deveriam escolher as seguintes alternativas:

✓ Totalmente Satisfeito;

✓ Parcialmente Satisfeito;

✓ Nada Satisfeito.

## 10 ANÁLISES DE DADOS COLETADOS

A análise dos dados coletados foi realizada em duas partes:

- I. Abordando as questões propostas aos respondentes;
- II. Abordando os fatores higiênicos e motivacionais e seus respectivos resultados.

Assegura-se, ainda, que os resultados da pesquisa, para que tenham valor científico, reúnam certas características como: coerência, consistência, originalidade e objetividade, por um lado – as quais constituem os aspectos do critério interno da verdade - e, por outro, o critério externo, que deve existir no trabalho do pesquisador que pretende contribuir cientificamente para as ciências humanas.

A técnica para análise de dados utilizada na pesquisa foi o modelo interpretativo, pois como afirmou Triviños (1992), a pesquisa deverá se apoiar em 3 aspectos fundamentais:

1. Nos resultados alcançados no estudo;
2. Na fundamentação teórica (conceitos-chave das teorias);
3. Na experiência pessoal do investigador.

Na sequência, do presente trabalho, estarão dispostos os gráficos com suas respectivas análises conseqüentes das respostas proporcionadas pelos colaboradores da Indústria Metalúrgica Frum.

### Gráfico 1 – Estabilidade financeira da Indústria Metalúrgica Frum

Dentro da atual questão, foi desenvolvido o fator higiênico de segurança, visando compreender a satisfação dos colaboradores quanto à estabilidade financeira que a empresa transporece para os mesmos.

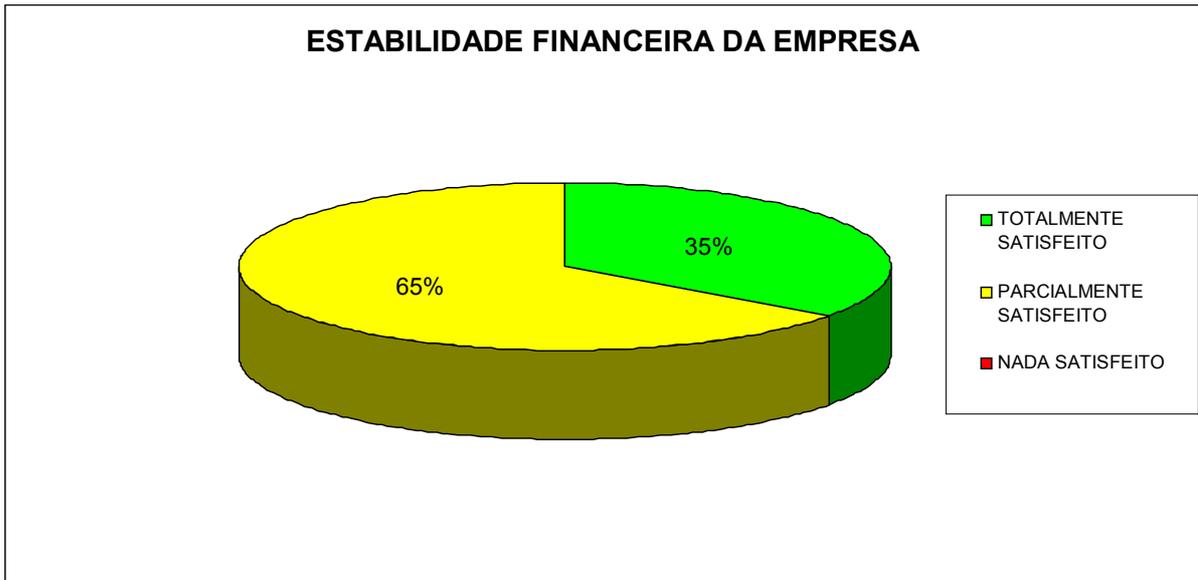


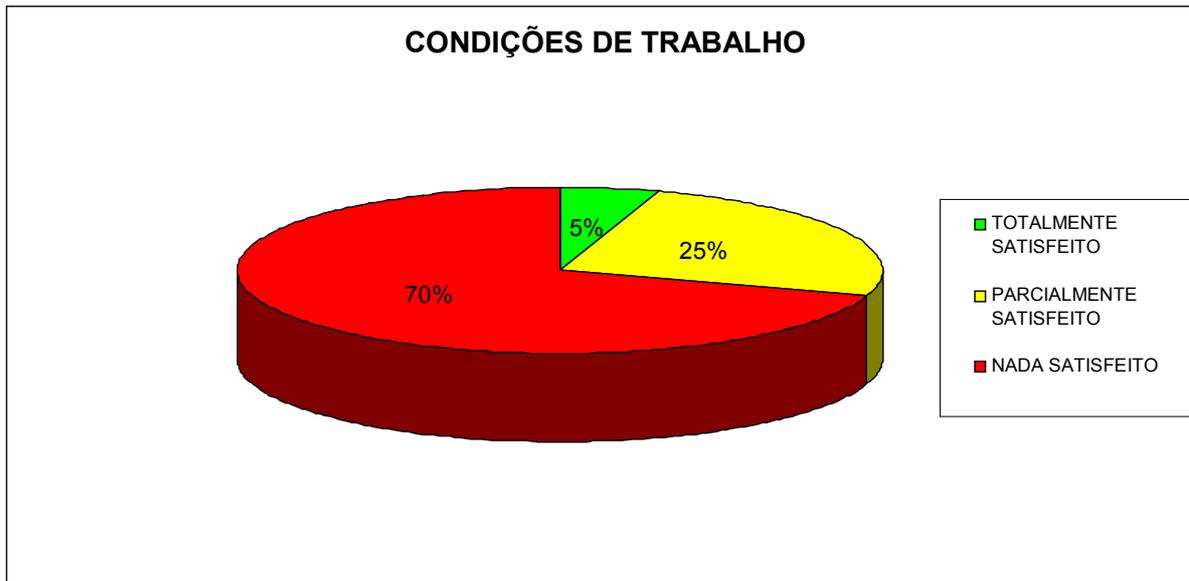
Gráfico 1 - Estabilidade financeira da empresa

Fonte: Estevam (2012)

Pode-se perceber que a empresa transporece segurança para os colaboradores em relação à estabilidade financeira, pois, 65% se dizem parcialmente satisfeitos e 35% se consideram totalmente satisfeitos e nenhum colaborador se sente insatisfeito com o fator em questão.

## Gráfico 2 – Condições de trabalho da Indústria Metalúrgica Frum

O gráfico a seguir, demonstra a satisfação dos colaboradores em relação á condição de trabalho (fator higiênico) oferecida pela empresa.



**Gráfico 2 – Condições de trabalho**

Fonte: Estevam (2012)

Atualmente o termo qualidade de vida dentro das organizações começou a ser tratado como um fator de melhoria na gestão de pessoas, pois colaboradores motivados e saudáveis passaram a ser sinônimo de melhoria no ambiente de trabalho.

Relacionando o assunto aos resultados obtidos é possível observar pelo gráfico acima que grande maioria dos colaboradores se diz insatisfeito no que diz respeito às condições de trabalho oferecidas pela empresa onde se pode citar limpeza e temperatura do local de trabalho, ou seja, a qualidade de vida dentro da empresa está um tanto quanto precária segundo os colaboradores respondentes da pesquisa.

### Gráfico 3 – Oferecimento de recursos para crescimento profissional

Abaixo é possível acompanhar a satisfação dos colaboradores no que diz respeito à disponibilidade de recursos para crescimento profissional, onde, o fator motivacional se faz presente com o sentimento de evolução que o colaborador pode exercer de acordo com o que a empresa oferece.

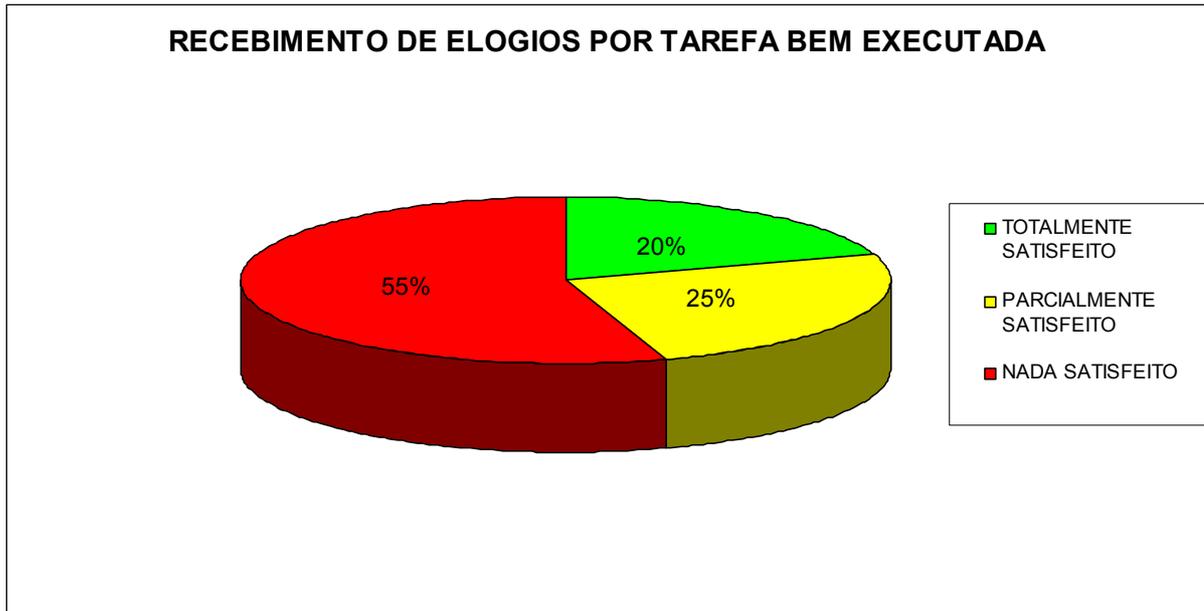


**Gráfico 3 – Oferecimento de recursos para crescimento profissional**  
Fonte: Estevam (2012)

Nesse caso é apresentado um equilíbrio entre os colaboradores que se dizem nada satisfeito e os colaboradores que se consideram parcialmente satisfeitos, porém, a minoria se diz totalmente satisfeito com o oferecimento de recursos para crescimento profissional como cursos técnico e superior.

#### Gráfico 4 – Recebimento de elogios por tarefa bem executada

No próximo gráfico foi desenvolvida questão onde é possível explorar o fator motivacional de reconhecimento pelo trabalho prestado e o sentimento de satisfação dos colaboradores conseqüente dos elogios recebidos ou não.

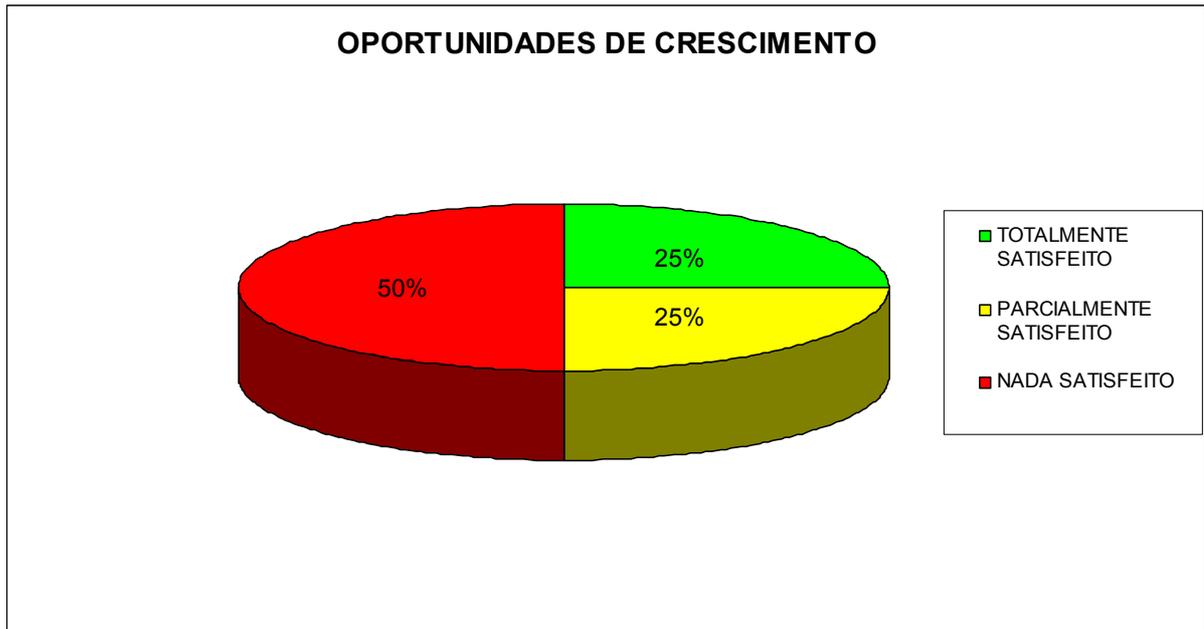


**Gráfico 4 – Recebimento de elogios por tarefa bem executada**  
Fonte: Estevam (2012)

Apesar do equilíbrio demonstrado entre os que se dizem parcialmente satisfeitos e totalmente satisfeitos é possível observar que a maioria dos colaboradores ainda se sente insatisfeitos com o reconhecimento realizado através de elogios dos superiores.

### Gráfico 5 – Oportunidades de crescimento

O gráfico a seguir procura demonstrar a satisfação dos colaboradores em relação ao fator motivacional de crescimento que se faz presente nas oportunidades que a empresa oferece como promoções de cargos e oportunidades em outras áreas de trabalho.

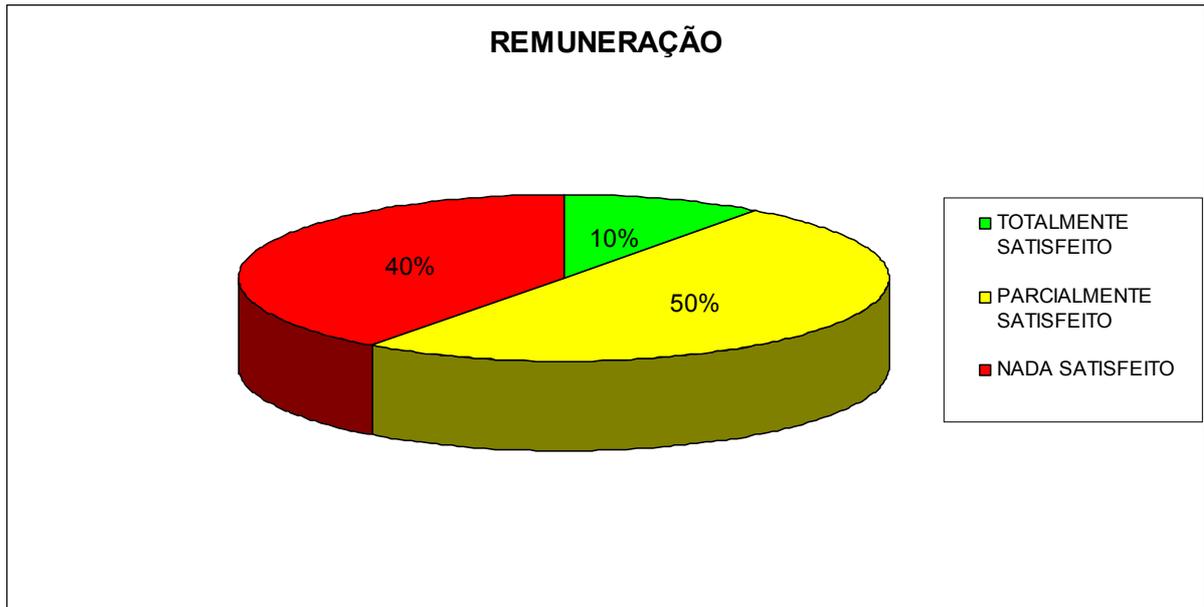


**Gráfico 5 – Oportunidades de crescimento**  
Fonte: Estevam (2012)

Conforme dados do gráfico, pode-se tirar conclusão, que apesar do equilíbrio entre os colaboradores que se dizem totalmente satisfeitos e os que se sentem parcialmente satisfeitos a grande maioria se considera totalmente insatisfeitos com as oportunidades de crescimento profissional que a empresa oferece aos seus colaboradores.

### Gráfico 6 – Remuneração

Com a presente questão pode-se avaliar de acordo com os dados do gráfico o fator higiênico de salário ao perguntar aos colaboradores como eles se sentem em relação a remuneração que a empresa lhes oferece.



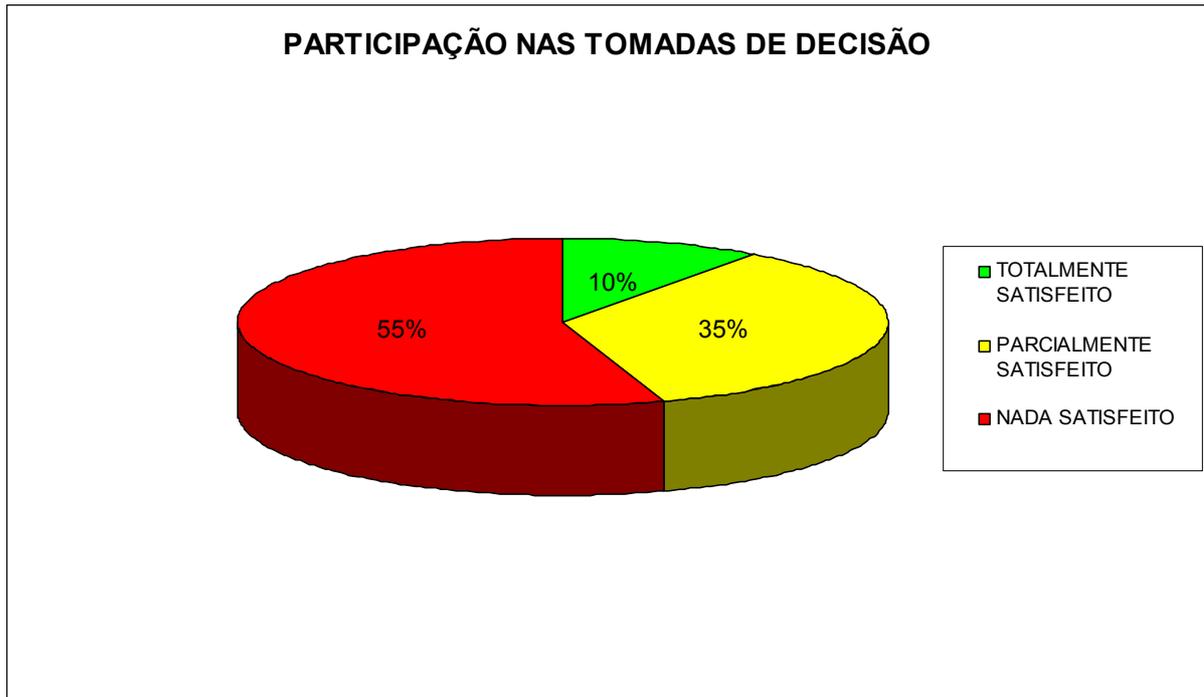
**Gráfico 6 – Remuneração**  
Fonte: Estevam (2012)

O salário é um fator de manutenção que causa desmotivação quando não é satisfatório, o autor da teoria nos diz que o desapontamento no salário possui mais impacto como ato de injustiça do que como uma perda do próprio salário.

O gráfico demonstra uma minoria que se considera totalmente satisfeito, porém, uma maioria que se diz parcialmente satisfeito, sendo possível dizer, que em relação à remuneração a insatisfação não seria a totalidade dos colaboradores da Indústria Metalúrgica Frum.

### Gráfico 7 – Participação nas tomadas de decisão

A seguir é explorado o fator motivacional de responsabilidade, onde, o colaborador nos informa se está satisfeito com a sua participação nas tomadas de decisão do seu setor de trabalho.



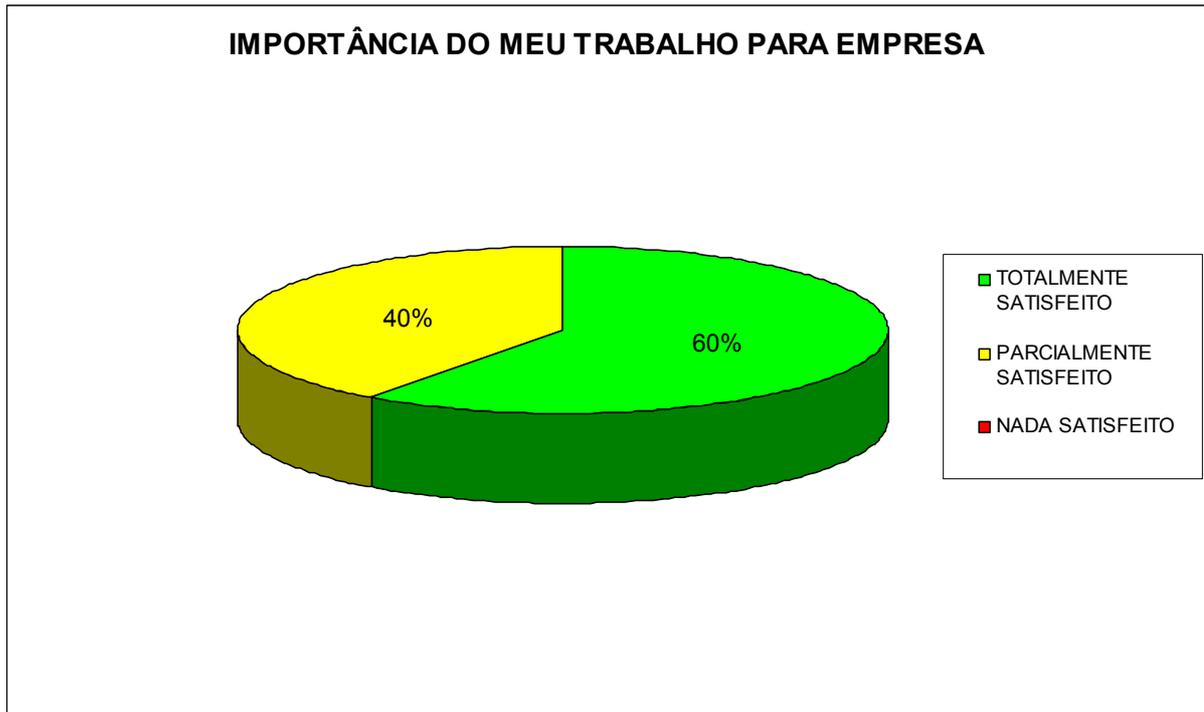
**Gráfico 7 – Participação nas tomadas de decisão**

Fonte: Estevam (2012)

De acordo com os colaboradores da Indústria Metalúrgica Frum, o fator motivacional de responsabilidade, está em baixa dentro da empresa, pois, apenas 10% dos funcionários se consideram totalmente satisfeitos e 55% se dizem nada satisfeitos com a participação nas tomadas de decisão que exercem em seu ambiente de trabalho.

### Gráfico 8 – Importância do meu trabalho para a empresa

O próximo gráfico procura demonstrar a satisfação dos colaboradores em relação ao fator motivacional de responsabilidade ao questioná-los sobre a importância do trabalho que prestam para a empresa.



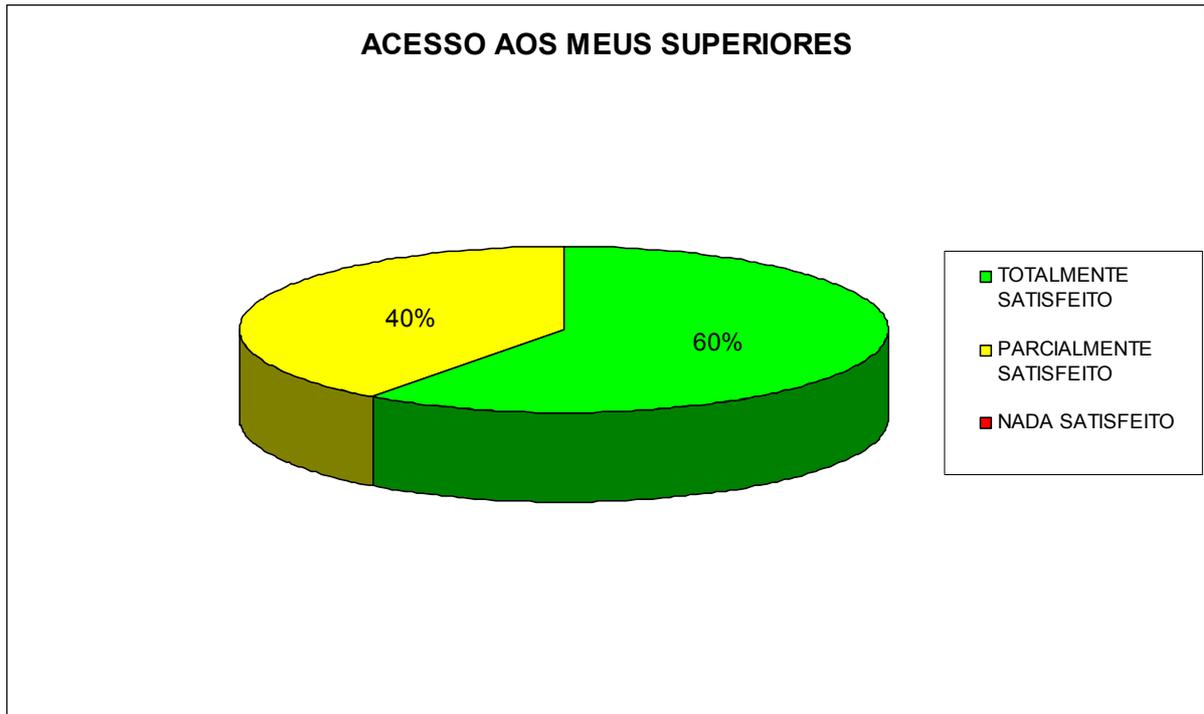
**Gráfico 8 – Importância do meu trabalho para a empresa**

Fonte: Estevam (2012)

De acordo com os respondentes, a importância dos trabalhos prestados para a empresa os deixa em sua maioria totalmente satisfeitos, a avaliação pode ser ratificada ao analisar que não foi demonstrada nenhuma insatisfação dos colaboradores.

**Gráfico 9 – Acesso aos meus superiores.**

De acordo com o gráfico á seguir, pode-se acompanhar o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao fator higiênico de relação com a chefia ao questioná-los sobre a acessibilidade aos seus superiores.



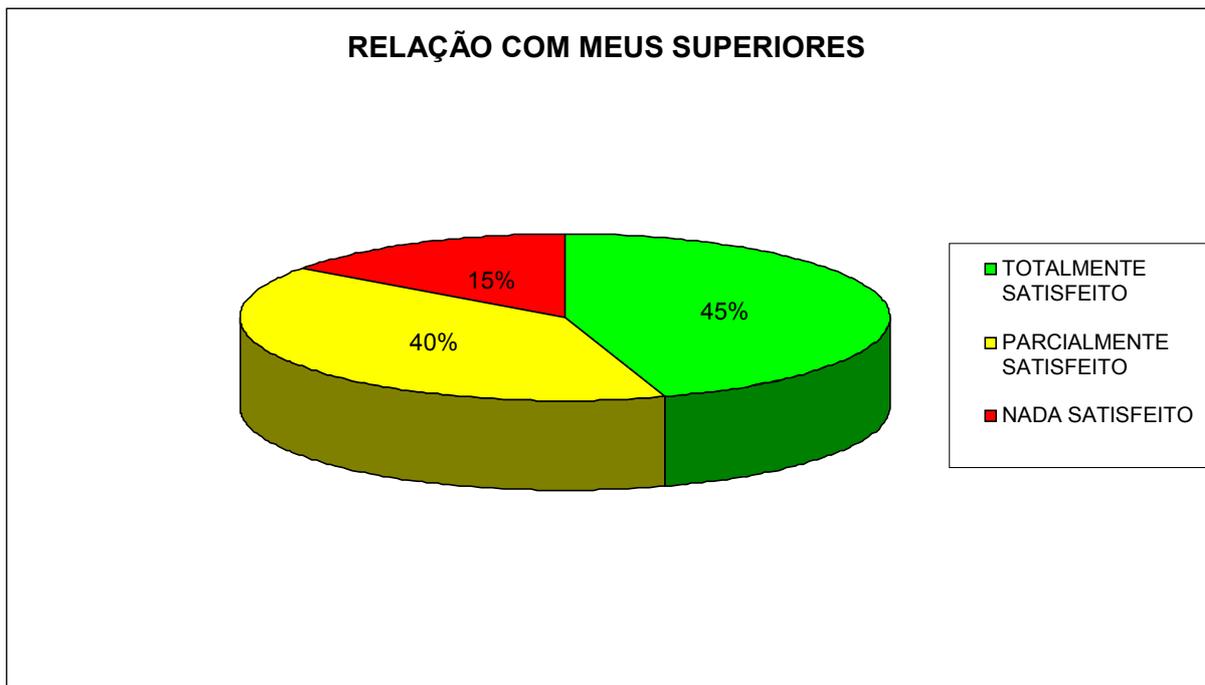
**Gráfico 9 – Acesso aos meus superiores**

Fonte: Estevam (2012)

O fator em questão têm sido extremamente positivo para a empresa, pois a acessibilidade aos superiores é claramente atendida às expectativas do colaborador principalmente ao questioná-los sobre o assunto. Para comprovação, podem-se visualizar os dados do gráfico, onde, 60% se dizem totalmente satisfeitos e não existe colaborador insatisfeito com a acessibilidade aos seus superiores.

### Gráfico 10 – Relação com meus superiores

Dentro do próximo gráfico encontram-se dados que nos informa como está o nível de satisfação dos colaboradores no que diz respeito á relação mantida com os superiores. Nesse caso se faz presente o fator higiênico de relação com a chefia abordando a acessibilidade e a atenção que os mesmos prestam ao colaborador.



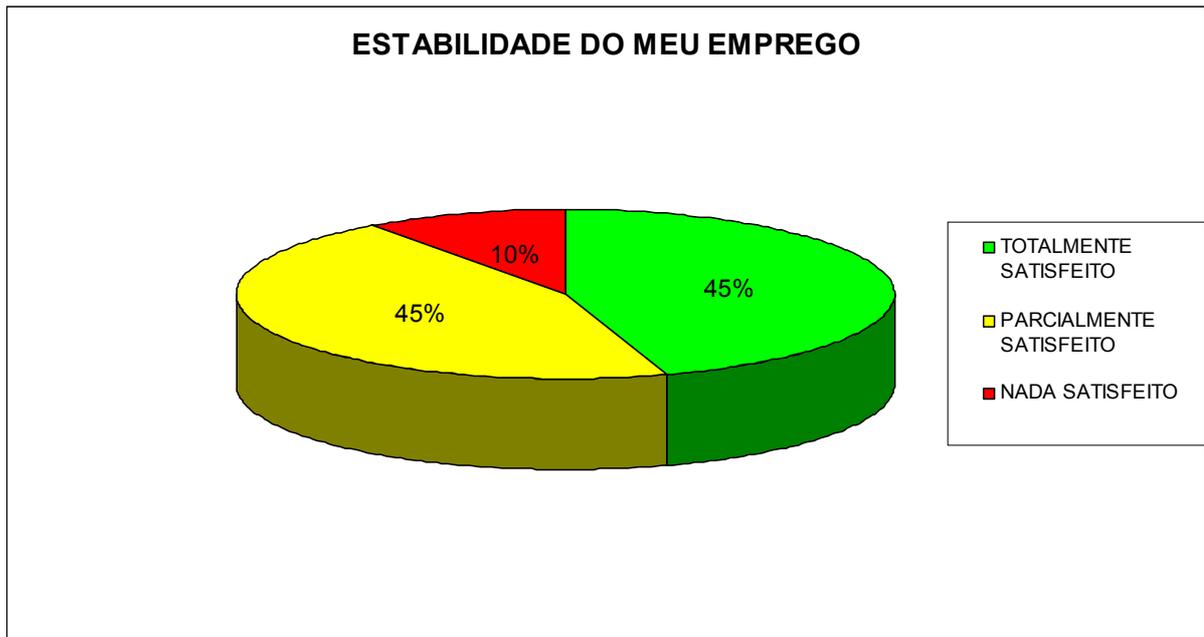
**Gráfico 10 – Relação com meus superiores**

Fonte: Estevam (2012)

Os colaboradores demonstram satisfação no que diz respeito á relação que é mantida com seus superiores. Os números mostram que 45% estão totalmente satisfeitos, 40% parcialmente satisfeitos e apenas 15% se consideram insatisfeitos com a acessibilidade e a atenção prestada pela chefia.

### Gráfico 11 – Estabilidade do meu emprego

O gráfico á seguir diz respeito ao fator higiênico de segurança ao questionar os colaboradores sobre a estabilidade que a empresa oferece em relação ao seu emprego.



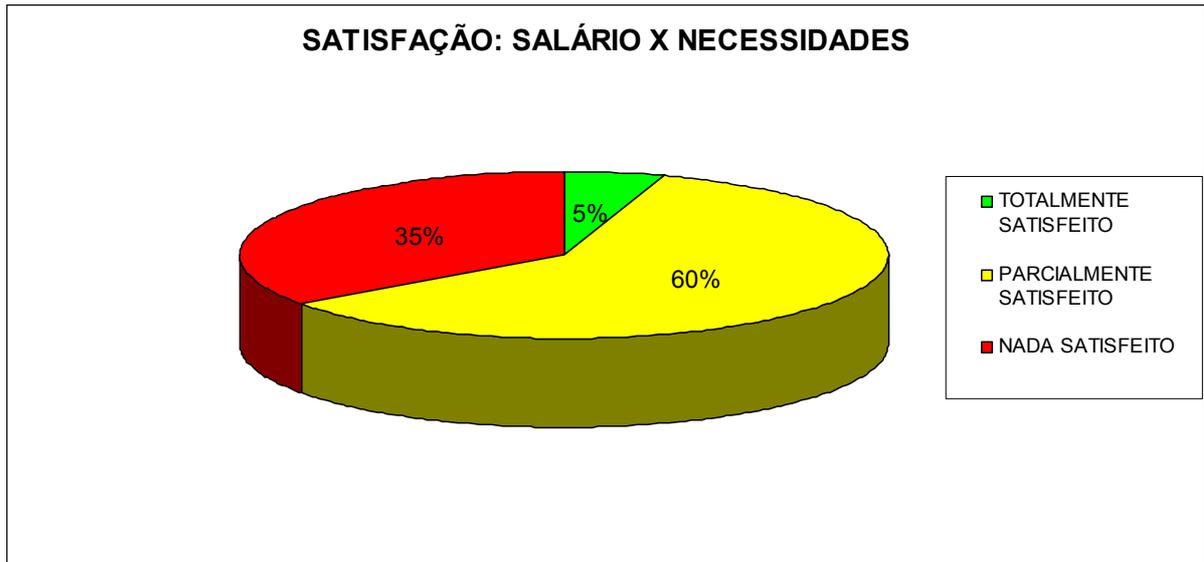
**Gráfico 11 – Estabilidade do meu emprego**

Fonte: Estevam (2012)

A estabilidade do emprego tem vital importância para a vida de todos trabalhadores e com relação aos colaboradores da Indústria Metalúrgica Frum a satisfação se faz presente, pois 90% dos colaboradores se consideram satisfeitos.

### Gráfico 12 – Satisfação: Salário x Necessidades

Dentro do contexto do trabalho, o seguinte gráfico procura demonstrar a satisfação dos colaboradores ao questioná-los se o salário cumpre com as suas necessidades. Para elaboração dessa questão foi utilizado o fator higiênico de salário.



**Gráfico 12 – Satisfação: Salário x Necessidades**  
Fonte: Estevam (2012)

De acordo com os respondentes apenas 5% se dizem totalmente satisfeitos, porém, a maioria dos colaboradores (60%) se dizem parcialmente satisfeito, assim é possível concluir que a minoria se sente insatisfeita com a sua remuneração em relação ao suprimento de suas necessidades.

### Gráfico 13 – Fisicamente no meu trabalho

O seguinte gráfico demonstra os dados que representam o fator higiênico de condição de trabalho. A importância com a questão física do colaborador em seu ambiente de trabalho se faz presente, pois a possível implicação de problemas físicos pode gerar a insatisfação dos colaboradores.

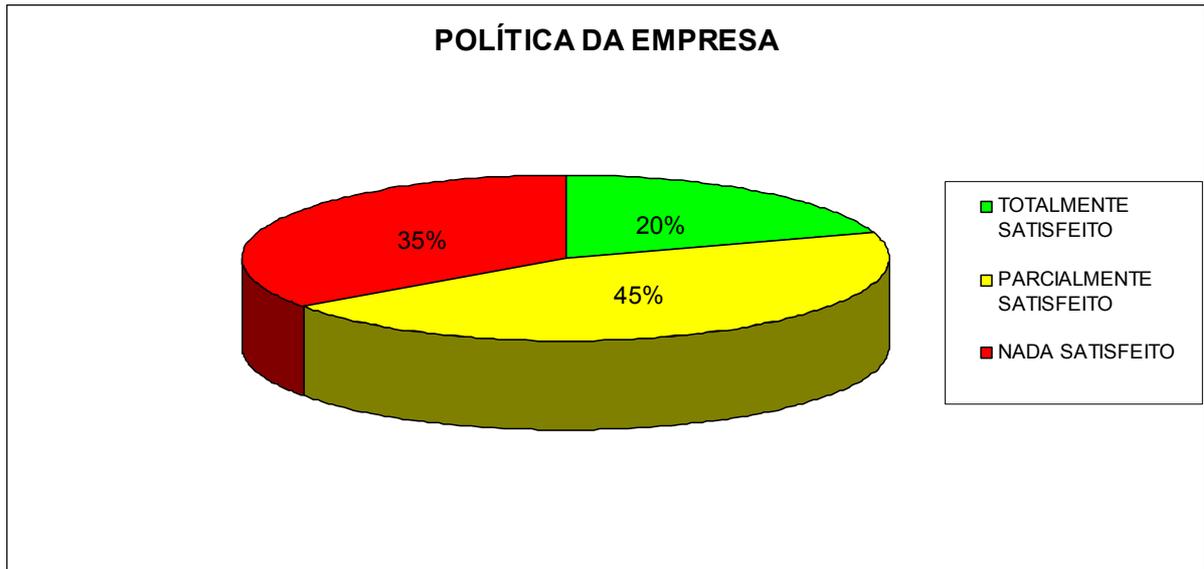


**Gráfico 13 – Fisicamente no meu trabalho**  
Fonte: Estevam (2012)

A questão física no ambiente de trabalho demonstra equilíbrio entre os colaboradores. Ao serem questionados como se sentem fisicamente para exercer suas funções e possíveis danos que o trabalho pode gerar o resultado foi que 45% dos colaboradores se disseram parcialmente satisfeitos, 35% insatisfeitos e 20% dos colaboradores se sentem totalmente satisfeitos fisicamente em seu trabalho.

### Gráfico 14 – Política da empresa

O fator higiênico de política da empresa se faz presente no gráfico abaixo, onde o objetivo foi avaliar a satisfação dos colaboradores em relação às políticas que regem a empresa.



**Gráfico 14 – Política da empresa**  
Fonte: Estevam (2012)

A política da empresa quando demonstra excesso de rigidez com os funcionários abre possibilidade de gerar reações adversas por parte dos insatisfeitos dependendo da gravidade do assunto.

Os respondentes se mostram divididos com relação ao tema citado, porém, maior parte dos colaboradores se sente satisfeito com a política que rege a empresa.

### Gráfico 15 – Tratamento ao colaborador

O gráfico atual trata do fator higiênico de política empresarial, ao explorar o nível de satisfação que os colaboradores sentem em relação ao tratamento oferecido pelas normas da empresa com base no respeito, atenção e prestação de ajuda aos funcionários.

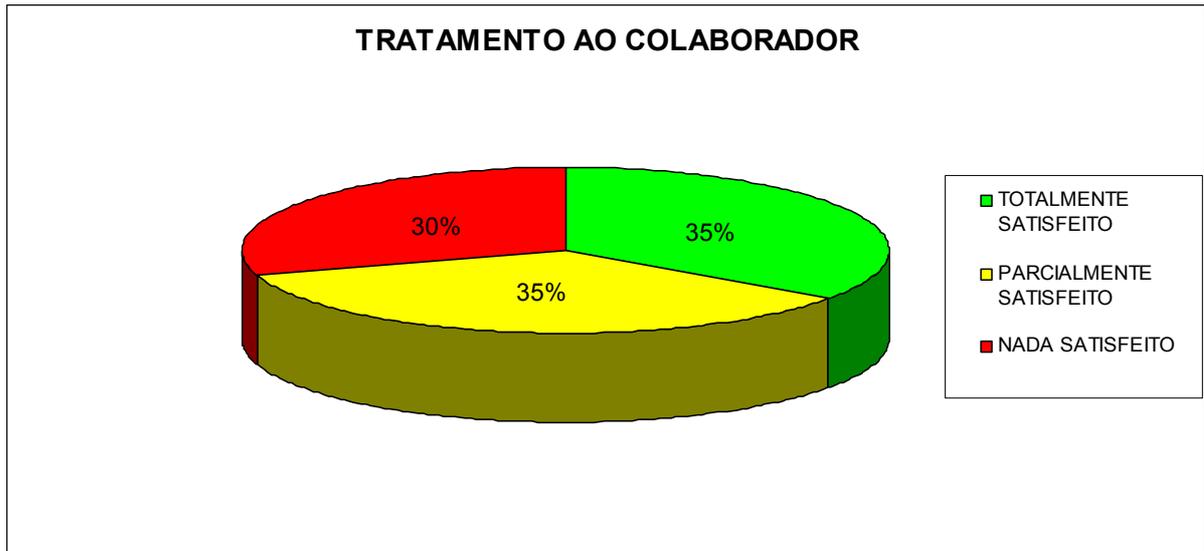


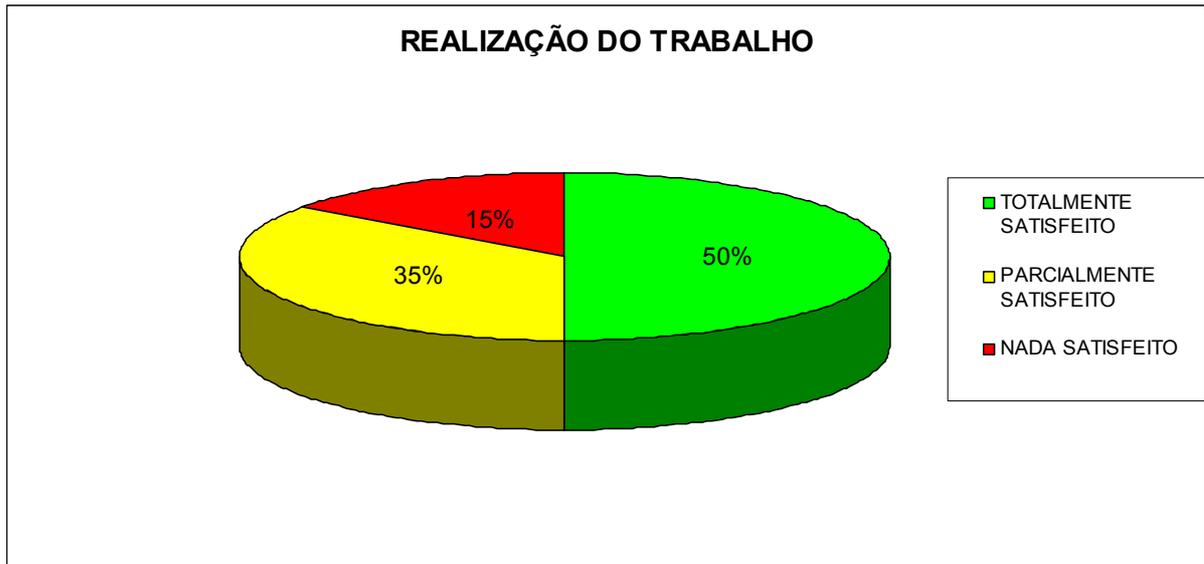
Gráfico 15 – Tratamento ao colaborador

Fonte: Estevam (2012)

No que diz respeito ao tratamento oferecido pelas normas da empresa aos colaboradores da Indústria Metalúrgica Frum o resultado é satisfatório, pois apesar de 30% se considerarem insatisfeitos, 70% se dizem totalmente ou parcialmente satisfeitos.

### Gráfico 16 – Realização do Trabalho

Dentro da presente questão foi abordado o fator motivacional de realização profissional. Foi explorado o sentimento que os colaboradores exercem ao realizar o seu trabalho e o nível de satisfação dos mesmos em relação ao assunto.

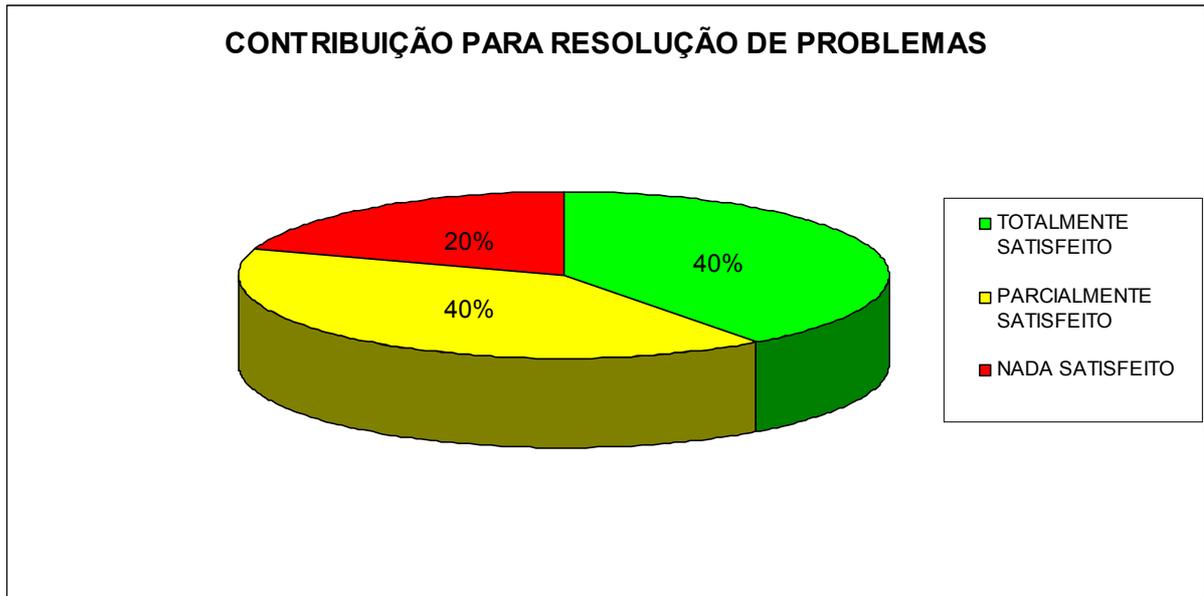


**Gráfico 16 – Realização do trabalho**  
Fonte: Estevam (2012)

A satisfação dos colaboradores fica evidente ao analisar o gráfico, pois 50% dos colaboradores se consideram totalmente satisfeitos e apenas 15% se consideram insatisfeitos com as funções que desempenham em seu trabalho.

### Gráfico 17 – Contribuição para resolução de problemas

O gráfico a seguir aborda o fator motivador de realização profissional ao questionar os colaboradores sobre a participação para a resolução de problemas em seu ambiente de trabalho e como eles se sentem em relação ao assunto.



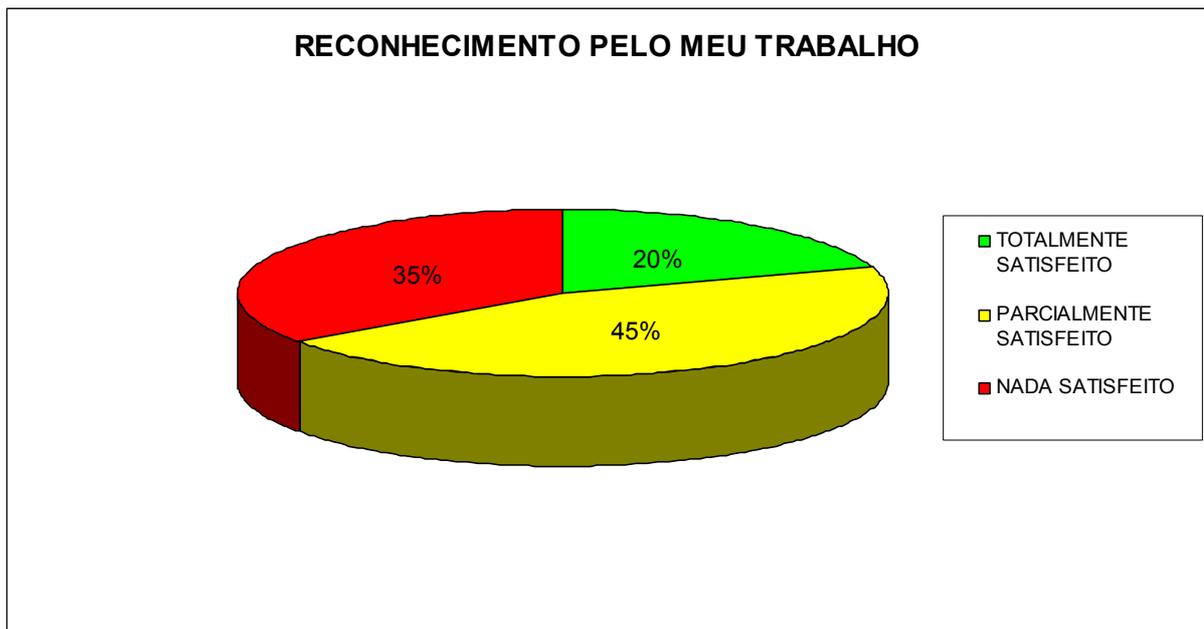
**Gráfico 17 – Contribuição para resolução de problemas**

Fonte: Estevam (2012)

Ao abordar o assunto com os colaboradores é possível observar uma grande satisfação por parte da maioria dos colaboradores, pois, apenas 20% se dizem insatisfeitos contra 80% dos colaboradores que se disseram parcialmente ou totalmente satisfeitos.

### Gráfico 18 – Reconhecimento pelo meu trabalho

De acordo com o gráfico à seguir, pode-se observar o fator motivacional de reconhecimento que foi abordado ao questionar os colaboradores sobre o nível de satisfação de cada um com relação ao reconhecimento do trabalho que prestam a Indústria Metalúrgica Frum.



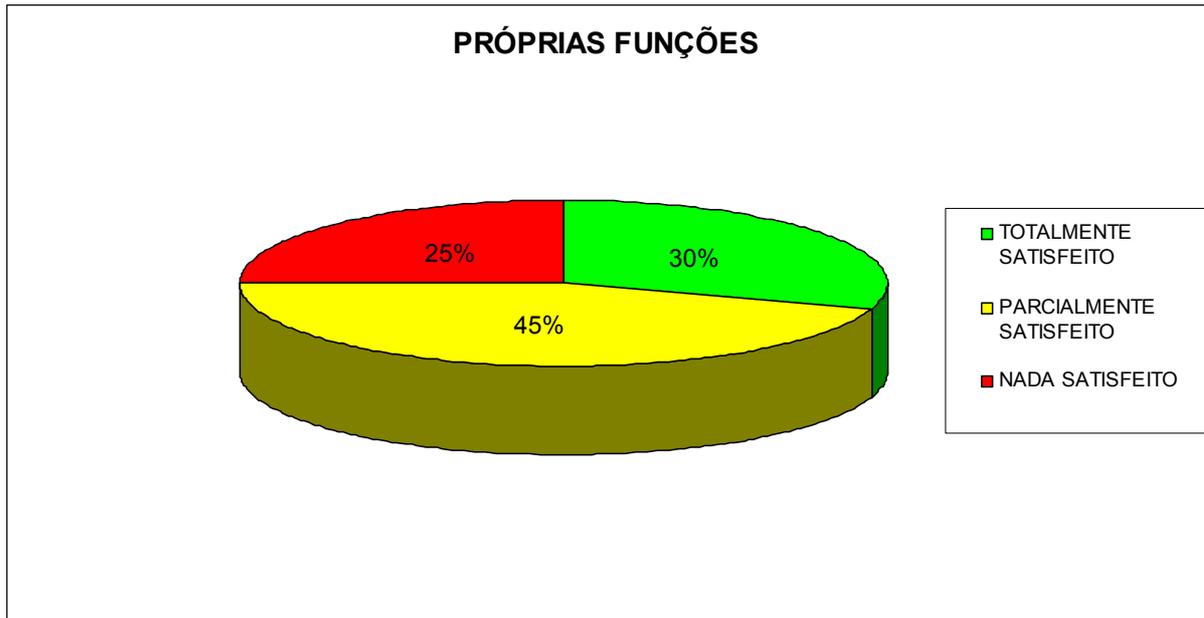
**Gráfico 18 – Reconhecimento pelo meu trabalho**

Fonte: Estevam (2012)

Os colaboradores demonstraram certa divisão no que diz respeito à satisfação pelo reconhecimento que é praticado através do trabalho que prestam a empresa. A minoria se considera totalmente satisfeita, a maioria se considera parcialmente satisfeita, porém a quantidade de colaboradores que se considera nada satisfeito é relevante.

### Gráfico 19 – Próprias Funções

A questão que deu origem ao próximo gráfico teve como objetivo explorar o fator motivacional de trabalho em si ao questionar os colaboradores quanto à satisfação em realizar as suas atuais funções.



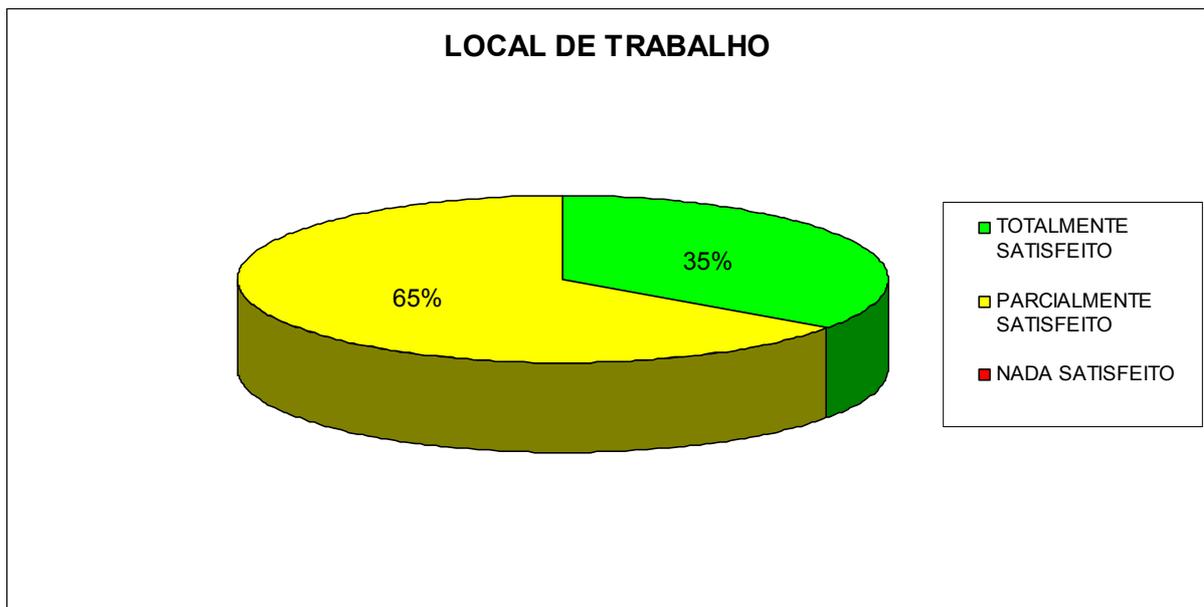
**Gráfico 19 – Próprias funções**

Fonte: Estevam (2012)

Observa-se que a quantidade de colaboradores que se consideram satisfeitos é maior, pois 45% dos respondentes se disseram parcialmente satisfeitos, 30% totalmente satisfeito e a menor parte dos colaboradores se sentem insatisfeitos com suas funções.

### Gráfico 20 – Local de trabalho

De acordo com o gráfico a seguir, pode-se avaliar a satisfação dos colaboradores no que diz respeito ao fator motivacional do trabalho em si, onde o objetivo da questão era explorar o sentimento do colaborador em relação aos colegas de trabalho e como se sentem ao conviver em equipe.



**Gráfico 20 – Local de Trabalho**  
Fonte: Estevam (2012)

A satisfação dos colaboradores com relação ao sentimento que nutrem entre os mesmos em seu ambiente de trabalho, é visível, principalmente ao observar que nenhum colaborador se considerou insatisfeito em relação aos companheiros de empresa e a facilidade em conviver em seu local de trabalho.

### Tabela 1 – Satisfação de itens dos fatores higiênicos

A tabela a seguir revela os resultados da satisfação demonstrada pelos colaboradores em relação aos itens higiênicos abordados dentro do questionário proposto aos respondentes da Indústria Metalúrgica Frum.

SATISFAÇÃO ITENS - FATORES HIGIÊNICOS				
FATOR	ITEM	TOTALMENTE SATISFEITO	PARCIALMENTE SATISFEITO	NADA SATISFEITO
HIGIÊNICO	SEGURANÇA	40%	55%	5%
	CONDIÇÕES DE TRABALHO	13%	35%	53%
	SALÁRIO	8%	55%	38%
	RELAÇÃO COM A CHEFIA	53%	40%	8%
	POLÍTICA DA EMPRESA	28%	40%	33%

**Tabela 1 - Satisfação de itens dos fatores higiênicos**

Fonte: Estevam (2012)

Conforme fechamento dos questionários é possível chegar a conclusões, os itens condições de trabalho e salário são os que mais geram insatisfação entre os fatores higiênicos. Em contrapartida segurança do emprego e relação com a chefia são os itens que produzem maior satisfação entre os respondentes da pesquisa.

### Tabela 2 – Satisfação de itens dos fatores motivacionais

Conforme já exposto pelo fator higiênico, a próxima tabela tem o objetivo de demonstrar os resultados da satisfação dos colaboradores em relação aos itens motivacionais explorados dentro do questionário aplicado entre os participantes da pesquisa.

SATISFAÇÃO ITENS - FATORES MOTIVACIONAIS				
FATOR	ITEM	TOTALMENTE SATISFEITO	PARCIALMENTE SATISFEITO	NADA SATISFEITO
MOTIVACIONAL	CRESCIMENTO	23%	30%	48%
	RECONHECIMENTO	20%	35%	45%
	RESPONSABILIDADE	35%	38%	28%
	REALIZAÇÃO PROFISSIONAL	45%	38%	18%
	TRABALHO EM SI	33%	55%	13%

**Tabela 2 - Satisfação de itens dos fatores motivacionais**

Fonte: Estevam (2012)

Com relação aos fatores motivacionais, podem-se destacar os itens de responsabilidade exercida no trabalho e o sentimento de realização profissional como maiores responsáveis pela produção de satisfação. Os respondentes afirmam que possibilidade de crescimento profissional e reconhecimento pelo trabalho prestado como os principais causadores de insatisfação no que diz respeito aos fatores motivacionais.

## 11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender a motivação do homem é realmente uma tarefa árdua e desafiadora para administradores, psicólogos ou qualquer interessado no desafio, principalmente quando é preciso relacionar tal assunto ao seu rendimento de trabalho.

Existem inúmeras teorias e hipóteses, mas o tema motivação, na prática, continua sendo um grande desafio. Dificuldade que pode ser atestada quando se observa várias divergências de entendimento sobre os fatores que constitui o comportamento motivacional, pois o mesmo é resultado de um processo psicológico que é único para cada ser humano.

Como as ações do ser humano surgem a partir das necessidades que se originam em seu interior, e como o nível de motivação varia entre as pessoas, entre história de vida, parece não ser possível reunir em um só conjunto teórico a explicação para a motivação humana, com esse pensamento Bergamini (1997, p.38) destacou, "... não existe uma única teoria que seja capaz de desvendar todas as características próprias da psicodinâmica motivacional de uma só vez", pois o ser humano tem suas peculiaridades, preferências, traços de personalidade e seu processo motivacional.

Este trabalho teve como objetivo geral analisar os fatores higiênicos e motivacionais dos operadores de tornos c.n.c da Indústria Metalúrgica Frum baseado na Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.

Em sua teoria Herzberg (1959) afirma que os fatores que influenciam a produção de satisfação profissional são desligados e distintos dos fatores que dão origem à insatisfação profissional.

Com o objetivo de explorar o assunto e descobrir quais fatores se encontram em situação insatisfatória entre os colaboradores utilizados para a pesquisa, foi elaborado questionário abordando no conteúdo das questões as variantes higiênicas e motivacionais.

Ao desenvolver a pesquisa, foi possível identificar os fatores higiênicos e motivacionais existentes no ambiente de trabalho dos funcionários da Indústria Metalúrgica Frum. Como resultado final chega-se a algumas conclusões sobre a satisfação dos fatores mencionados.

### **Fatores Higiênicos:**

Quanto à variável Segurança, constata-se que a maioria dos respondentes se considera parcial ou totalmente satisfeita com relação à estabilidade financeira e de emprego.

Questionados sobre remuneração, a maioria dos pesquisados se disseram parcialmente satisfeitos, porém, apenas 8% se consideraram totalmente satisfeito. Pode-se atestar que ajustes a remuneração de alguns dos colaboradores se faz necessário.

Assim, segundo Herzberg, como o salário é um fator de manutenção que causa desmotivação quando não é satisfatório, o autor da teoria nos diz que o desapontamento no salário possui mais impacto como ato de injustiça do que como uma perda do próprio salário.

Com relação à variável política da empresa, foi questionado sobre as normas da Indústria Metalúrgica Frum e o resultado foi de satisfação parcial.

Já no que diz respeito às Condições de Trabalho, quando questionados sobre as condições físicas e ambientais, isto é, temperatura ambiente, nível de ruído, limpeza e os impactos causados os colaboradores demonstram que esse seria o fator de maior insatisfação.

Relacionando esse fator insatisfatório à teoria presente no trabalho, Frederick Herzberg enfatiza que a melhoria no oferecimento de vantagens destes fatores serve apenas para combater qualquer empecilho que possa afetar a formação de atitudes positivas em relação ao trabalho; porém, se estes fatores deterioram-se a um nível abaixo do que é considerado aceitável pelo trabalhador, em seguida ocorrerá a insatisfação.

A variável Relação com a chefia obteve resultado absolutamente positivo ao visualizar que as opções de total ou parcial satisfação quando juntas representam 93% dos respondentes.

### **Fatores Motivacionais:**

No que diz respeito ao quesito Crescimento, ou seja, perguntados sobre oportunidade de crescimento e desenvolvimento na empresa, através de palestras e cursos de atualização, os pesquisados, em sua expressiva maioria, demonstram que as necessidades desta variável não estão sendo satisfeitas, declarando-se desmotivados.

Já a respeito do quesito Realização, felicidade com a conclusão de tarefa desafiadora e realização no trabalho, conclui-se, com bastante nitidez, que a grande maioria dos examinados confirma sua satisfação e motivação.

Para Herzberg, os que procuram motivação ficam muito satisfeitos com a Realização e possuem sentimentos positivos em relação ao trabalho e à vida em geral. A Realização no trabalho é a melhor recompensa que o trabalhador pode ter, pois dela advém uma importante fonte de auto-estima, que gera satisfação e prazer.

Quanto ao Reconhecimento, elogios por trabalho bem feito e a contribuição do trabalho para os resultados finais da empresa a insatisfação é elevada.

O reconhecimento é muito importante para os colaboradores e deve ser enfatizado pela empresa de diversas maneiras, pois é um ato de justiça, de aprovação, que confirma a realização bem-sucedida e o valor individual.

No fator Responsabilidade, participação e autonomia na tomada de decisões sobre assuntos referentes ao trabalho, os respondentes demonstraram um equilíbrio entre todas as opções com leve maioria por parte dos parcialmente satisfeitos.

A responsabilidade encoraja a pessoa a abraçar inteiramente o que está fazendo, puxa à atividade e permite que sinta um maior senso de vontade, diminuindo o senso de alienação.

No que se refere ao quesito Trabalho em Si - conhecimento da importância da tarefa que realiza e oportunidade e condições de realização de tarefas compatíveis com interesse e conhecimentos - salienta-se que a pontuação obtida pelos respondentes caracteriza satisfação e, conseqüentemente, motivação.

Finalmente, conclui-se que os torneiros c.n.c da Indústria Metalúrgica Frum estão razoavelmente motivados, pois pela pesquisa efetuada observa-se que os quesitos Realização, Responsabilidade e Trabalho em Si apresentam pontuação e média satisfatórias. Porém, os quesitos Crescimento e Reconhecimento necessitam de atenção por parte da alta direção da empresa para que ao longo do tempo não gerem maior insatisfação e se tornem mais um fator positivo para a empresa..

Da mesma forma, quanto aos Fatores Higiênicos, isto é, Segurança, Salário, Política da Empresa e Relações com a chefia, os respondentes não apresentaram insatisfação significativa com as necessidades higiênicas da empresa. Observação feita com relação as condições de trabalho onde os colaboradores demonstraram alta insatisfação.

Pessoalmente acredita-se ter concluído o objetivo com as resoluções das questões propostas, onde mesmo encontrando certas dificuldades ao longo do trabalho o resultado se torna positivo ao agregar novos conhecimentos e satisfação ao criar oportunidade de ampliação da discussão do tema dentro da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDERFER, C. P. **Organizational Behavior and Human Performance**. v.4, Amsterdã: 1969.
- BANDURA, A. **Social Cognitive Theory: An agentic perspective**. 2001;
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BEUREN, Ilse Maria. **Coleta, análise e interpretação dos dados**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CARTONI, Daniela Maria. **Manual de monografia geral**. Valinhos: FAV – Faculdades de Valinhos: Não publicado, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª ed. São Paulo: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DECI, Edward L; FLASTE, Richard. **Por que fazem os o que fazemos: entendendo a automotivação**. São Paulo: Negócio, 1998.
- FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1978.
- FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: HARVARD BUSINESS SCHOL PRESS (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HERZBERG, Frederick. **O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho**. São Paulo: EPU, 1973.
- HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The motivation to work**. 2ª ed. New York: John Willey & Sons Inc., 1959.
- KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MASLOW, A. H. **A Theory of human motivation**. *Psychological Review*. v. 50, Washington: 1943.

PUGH, D.S.; Hickson, D. J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

QUIVY, R; CAMPENHOUDT, L. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992.

REEVE, Johnmarshall. **Motivação e emoção**. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHNEIDER, C. P.; ALDERFER, C. P. **Three studies of measures of need satisfaction in organizations**. *Administrative Science Quarterly*. v. 18, New York, Estados Unidos, 1973.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

## ANEXO - QUESTIONÁRIO

O questionário a seguir é um instrumento de coleta que deverá ser utilizado para avaliar a motivação dos Operadores de Tornos C.N.C da Indústria Metalurgia Frum.

Todas as informações serão utilizadas somente para fins de pesquisa. O questionário não é um teste de conhecimento; não existem respostas certas ou erradas. O anonimato dos respondentes será mantido, se assim desejar, desde já agradeço sua valiosa colaboração.

Assinale com um X a alternativa que melhor define sua posição em relação ao seu trabalho:

QUESTÃO	QUESTÕES	POSIÇÃO		
		TOTALMENTE SATISFEITO 4 PONTOS	PARCIALMENTE SATISFEITO 2 PONTOS	NADA SATISFEITO 0 PONTO
1	Estabilidade financeira da Indústria Metalúrgica Frum			
2	Condições de Trabalho. (limpeza, temperatura, etc...)			
3	Oferecimento de recursos para o meu crescimento profissional?			
4	Recebimento de elogios por uma tarefa bem executada?			
5	Oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa?			
6	Com a relação a minha remuneração estou...			
7	Participação nas tomadas de decisão do meu setor?			
8	Importância do meu trabalho para a empresa?			
9	Acesso aos meus superiores?			
10	A relação com meus superiores?			
11	Estabilidade no meu emprego?			
12	Salário satisfaz as minhas necessidades?			
13	Fisicamente no meu trabalho. (esforços, fadiga, etc...)			
14	A política da empresa é justa aos meus direitos?			
15	Tratamento ao colaborador. (respeito, atenção, prestação de ajuda etc...)			
16	Realização do meu trabalho sou...			
17	Minha contribuição para a resolução de problemas do meu setor?			
18	Reconhecimento pelo meu trabalho?			
19	Em relação as minhas funções estou...			
20	Em relação ao meu local de trabalho estou... (posto de trabalho, colegas, etc...)			

NOME (OPCIONAL): \_\_\_\_\_