



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

LEONARDO REIS NASCIMENTO

**FATORES INTERVENIENTES NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES NO
AMBIENTE DE TRABALHO: UMA ANÁLISE À LUZ DA TEORIA DOS DOIS
FATORES DE HERZBERG**

ARAGUAÍNA (TO)

2019

LEONARDO REIS NASCIMENTO

**FATORES INTERVENIENTES NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES NO
AMBIENTE DE TRABALHO: UMA ANÁLISE À LUZ DA TEORIA DOS DOIS
FATORES DE HERZBERG**

Artigo apresentado à UFT – Universidade Federal do Tocantins – Campus Universitário de Araguaína para obtenção do título de Tecnólogo em Logística, sob orientação do Prof. Dr. Degson Ferreira.

Orientador: Prof. Dr. Degson Ferreira

ARAGUAÍNA (TO)

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

- N244f Nascimento, Leonardo Reis.
Fatores intervenientes no desempenho dos Colaboradores no ambiente de trabalho: Uma análise à luz da Teoria dos dois fatores de Herzberg . / Leonardo Reis Nascimento. – Araguaína, TO, 2019.
23 f.
- Artigo de Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Araguaína - Curso de Logística, 2019.
Orientador: Degson Ferreira
1. Motivação nas organizações. 2. Fatores intervenientes do desempenho nas Organizações. 3. Teoria dos dois fatores de Herzberg. 4. Teoria de Maslow. I. Título

CDD 658.5

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

LEONARDO REIS NASCIMENTO

**FATORES INTERVENIENTES NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES NO
AMBIENTE DE TRABALHO: UMA ANÁLISE À LUZ DA TEORIA DOS DOIS
FATORES DE HERZBERG**

Artigo apresentado à UFT – Universidade Federal do Tocantins – Campus Universitário de Araguaína para obtenção do título de Tecnólogo em Logística, sob orientação do Prof. Dr. Degson Ferreira.

Orientador: Prof. Dr. Degson Ferreira

Data de Aprovação: 05 / 12 / 2019

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Degson Ferreira – Orientador - UFT



Prof. Me. Alexandre Silva Pinheiro – Examinador - UFT



Prof. Dra. Paola Silva – Examinadora - UFT

FATORES INTERVENIENTES NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA ANÁLISE À LUZ DA TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Leonardo Reis Nascimento¹
Degson Ferreira²

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar os fatores que podem interferir no desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho de uma *Holding* da cidade de Araguaína-TO. Para isso, apresentou-se na matriz teórica, uma breve visão acerca da motivação organizacional sob a ótica dos seguintes temas: Motivação nas Organizações, Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, Teoria ERC/ERG de Alderfer e Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Metodologicamente, a pesquisa foi desenvolvida de forma exploratória de natureza qualitativa, onde foram utilizados recursos bibliográficos como livros, artigos acadêmicos e revistas eletrônicas acerca do tema. De forma a alcançar resultados empíricos, foi feito também um estudo de caso, o qual se utilizou de um instrumento de coleta de dados semiestruturado (questionário) com perguntas elaboradas a partir da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que foi aplicado aos colaboradores da organização em questão para a obtenção dos dados inerentes ao objetivo. Com este estudo foi possível constatar quais os fatores seriam capazes de proporcionar maior impacto positivo ou negativo no comportamento humano dos colaboradores se forem dadas a devida atenção aos mesmos ou se forem negligenciados pela organização.

Palavras-Chave: Motivação nas Organizações. Fatores Intervenientes do Desempenho nas Organizações. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the factors that may interfere in the performance of employees in the workplace of a holding company in the city of Araguaína-TO. For this, we presented in the theoretical matrix a brief view about organizational motivation, from the perspective of the following themes: Motivation in Organizations, Maslow's Hierarchy of Needs Theory, Alderfer's ERC/ERG Theory and Herzberg's Two Factor Theory. Methodologically, the survey was developed in an exploratory way of qualitative nature, using bibliographic resources such as books, academic articles and electronic journals about the topic. In order to achieve empirical results, a case study was also developed, which used a semi-structured data collection instrument (questionnaire), with questions elaborated from Herzberg's Two Factor Theory, which was applied to the employees of this holding company, in order to obtain the desired information. With this study, it was possible to check which factors would be able to provide a greater positive or negative impact on the human behavior of these employees, if they have a proper attention of the company or if they are neglected by it.

Keywords: Motivation in Organizations. Factors that Interfere with Organizational Performance. Herzberg's Two Factor Theory.

¹ Acadêmico do Curso Superior de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins – UFT; E-mail: Leonardo.rn@hotmail.com

² Doutor em Administração. Professor na Universidade Federal do Tocantins – UFT; E-mail: Degson@uft.edu.br

INTRODUÇÃO

O crescente número da população vem trazendo consigo vários desafios para as organizações de todo o mundo. Dentre estes, pode-se destacar o aumento da demanda por serviços e produtos, o que vem colocando à prova o quanto eficiente são as empresas em seus processos produtivos. Procurando aumentar a participação no mercado e ter um negócio mais competitivo, as empresas vivem uma busca incessante pelo aumento de sua produtividade.

O século XXI vem demonstrando bem as necessidades de mudanças no mundo dos negócios, obrigando as organizações a se adaptarem a um novo cenário que é a globalização. Além desse cenário, este século pode ser caracterizado pela passagem de uma economia de alto volume para uma economia de alto valor, assim como também pela busca constante da obtenção de vantagem competitiva duradoura por parte das organizações, onde o aumento da produtividade, da eficiência e da eficácia passam a ser imperativos para a lucratividade, perenidade e sobrevivência das empresas.

A busca pelo aumento dessa produtividade e eficiência no ambiente organizacional por parte das empresas vem exigindo cada vez mais dos seus colaboradores, fazendo com que estes se esforcem além de suas capacidades físicas e mentais, possibilitando desta forma, o surgimento de alguns fatores que podem interferir no seu bom desempenho e os quais as organizações podem trabalhar-los de forma estratégica (DEWES, 2007).

Dado esse contexto de demanda crescente da capacidade produtiva organizacional, procura-se responder, com este trabalho, a seguinte questão de pesquisa que instigou a elaboração do mesmo: quais os fatores que podem interferir no desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho de uma *Holding* da cidade de Araguaína-TO?

Em busca de respostas para esse problema de pesquisa, o objetivo geral consiste em analisar os fatores que podem interferir no desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho de uma *Holding* da cidade de Araguaína-TO. E como os objetivos específicos, tem-se os seguintes: (i) identificar os fatores satisfactores no ambiente de trabalho; (ii) identificar os fatores insatisfactores no ambiente de trabalho, e (iii) identificar os fatores no ambiente de trabalho que influenciam no comportamento humano dos colaboradores da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, é apresentado o referencial teórico da pesquisa em questão. O mesmo está dividido em quatro temas pertinentes à motivação, sendo eles: Motivação nas Organizações;

Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow; Teoria de ERC/ERG de Alderfer e Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

2.1 Motivação nas Organizações

A motivação, devido sua alta complexidade, se tornou um fator bastante discutido nos últimos anos no ambiente empresarial. Robbins (2005) ratifica sua importância quando enfatiza que é um dos fenômenos mais pesquisados da área do comportamento organizacional.

Tendo sua derivação de *motivus, moveres e mover*, do latim, o termo motivação, em sua amplitude, remete a um conjunto de fatores que podem induzir, estimular ou causar alguma ação no comportamento do indivíduo (MAXIMIANO, 1995). Seguindo ainda essa linha de raciocínio, pode-se afirmar também que a motivação está relacionada a ter motivos, e funciona como um propulsor interno que faz com que as pessoas sigam adiante com o objetivo de alcançar suas metas para que tenha suas satisfações atendidas (XAVIER, 2006).

Muitos autores que estudam o comportamento organizacional, associam a motivação como algo pessoal e individual, o qual se conecta diretamente com o estado de satisfação do indivíduo. Rodrigues (2016) salienta que a satisfação das necessidades acompanha a própria evolução humana, e é a responsável por originar a motivação. Chiavenato (2007) sustenta que a motivação é um estímulo ao indivíduo, fazendo com que este se comporte de determinada maneira a fim de ter suas necessidades satisfeitas.

Os indivíduos têm necessidades diferentes, logo, a motivação se difere em cada um. Segundo Chiavenato (2009, p. 51) “os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante”. Desta forma, o que faz uma pessoa se sentir motivada pode não ter o mesmo efeito em outra, e isso leva a motivação a ser considerada como um estado de espírito ou um sentimento mutável entre os seres.

Os estudos no campo da motivação organizacional são bastante amplos, e foram a partir deles que começaram a surgir várias teorias motivacionais que conhecemos hoje, como a teoria das necessidades de Maslow, teoria ERC de Alderfer, teoria X e Y de Douglas McGregor, teoria dos dois fatores de Herzberg, entre outras. Estas teorias por sua vez, reforçam o elo que existe entre as necessidades dos indivíduos e as motivações inerentes a cada uma delas.

2.2 Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow

Dentre as várias teorias existentes acerca da motivação organizacional, a teoria das necessidades de Maslow é sem dúvidas a mais conhecida. Para Rodrigues (2016, p.103), “Abraham Maslow é conhecido como o autor da mais renomada teoria da motivação[...]”.

A Teoria de Maslow, na sua forma estruturada, cria uma relação de hierarquia entre as necessidades humanas, as quais são distribuídas e organizadas em primárias e secundárias. Para Bergamini (1982), a hierarquização dessas necessidades foi uma solução inovadora, pois permitiu um melhor entendimento do comportamento humano em sua pluralidade, oferecendo destarte, uma melhor compreensão do real objetivo que está sendo acochado pelo indivíduo no momento do direcionamento e aplicação de seus esforços.

Levando em consideração a dinamicidade para a sobrevivência do homem no lugar em que habita, e também que as pessoas fazem parte de um processo de desenvolvimento contínuo (MAXIMIANO, 1995), as necessidades humanas sempre serão um fator onipresente, o que instigará continuamente o indivíduo a realizar determinadas atividades para que se sinta satisfeito, seja na sua trajetória profissional ou pessoal.

Para desenvolver a sua teoria, Maslow organizou as necessidades humanas por ordem de importância no formato de uma pirâmide, como ilustrado na Figura 1. Desta forma, fica fácil a visualização das cinco categorias de necessidades proposta pelo autor. São elas: 1) Fisiológicas (básicas); 2) Segurança; 3) Sociais; 4) Estima; e 5) Autorrealização (MAXIMIANO, 1995; ROBBINS, 2005).

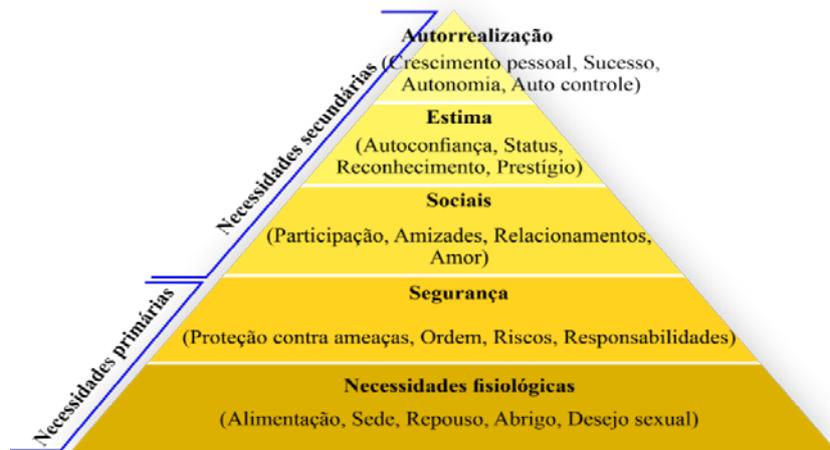


Figura 1 – Pirâmide de Maslow

Fonte: Adaptado de Chiavenato 2009, p. 53.

É possível observar que as necessidades primárias são compostas pelas necessidades fisiológicas e de segurança. Localizadas na parte inferior da pirâmide, estas exigem satisfação periódica e cíclica, pois são essenciais para manutenção da vida. Chiavenato (2003) argumenta que o ser humano precisa se alimentar, descansar, ter relações sexuais, abrigo, riscos minimizados e segurança física de forma constante, e isso faz com que as necessidades primárias se tornem prioritárias em relação as secundárias.

Chiavenato (2003), também destaca que as necessidades fisiológicas estão relacionadas a sobrevivência dos indivíduos, e que as mesmas são vitais e imprescindíveis para a subsistência do ser. Nesse sentido, de acordo com Maslow, as pessoas procuram satisfazê-las antes de tentar ir ao próximo nível (MAXIMIANO, 1995). Ao ter as necessidades satisfeitas, o indivíduo partirá para as superiores somente se existir motivação para tal. Desta maneira, ocorre uma progressão de necessidade na pessoa, fazendo com que a próxima se torne dominante para o mesmo (MAXIMIANO, 1995; ROBBINS, 2005).

As necessidades secundárias, compostas pelos fatores: 1) Sociais: amizades, relacionamentos, afeto, aceitação por parte dos colegas; 2) Estima: autoconfiança, status, prestígio, ambição, respeito próprio; e 3) Autorrealização: crescimento pessoal, sucesso, autodesenvolvimento, autonomia, autocontrole, (MAXIMIANO, 1995; ROBBINS, 2005; CHIAVENATO, 2009), ficam localizadas na parte superior da pirâmide, sendo manifestadas no comportamento humano somente após as necessidades básicas (fisiológicas e de segurança) serem relativamente satisfeitas (CHIAVENATO, 2009). Para Robbins (2005), sempre que uma necessidade for atendida, o indivíduo avançará para a próxima

Vários autores desenvolveram seus pensamentos sobre a teoria de Maslow seguindo algumas premissas definidas por ele. Maslow (1943, *apud* MAXIMIANO, 1945) submeteu os seguintes preceitos que caracterizaram a sua teoria: 1) As necessidades básicas manifestam-se em primeiro lugar, e as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado; 2) Uma necessidade de uma categoria qualquer entre as cinco precisa ser atendida antes que a necessidade de uma categoria seguinte represente uma preocupação; 3) Em outras palavras, se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação; 4) Uma vez atendida, uma necessidade deixa de representar uma preocupação, e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.

Maslow defendia em sua teoria que o indivíduo seria refém de uma necessidade por vez, sendo obrigado a seguir a ordem proposta por ele na pirâmide até que consiga de fato a sua satisfação. Já, para Robbins (2005), tendo as necessidades atendidas em partes, seria o suficiente para a progressão do indivíduo ao próximo nível imediato. Essa mesma lógica foi reconhecida por Maslow em 1951, ao rever sua teoria e incorporar o pensamento de que não precisa ser plenamente satisfeita uma necessidade da base para surgir uma posterior.

Apesar de ter influenciado vários estudiosos da área do comportamento organizacional, a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, além das críticas recebidas por causa da sua rigidez, também foi alvo de questionamentos devido a mesma não ter tido um embasamento empírico em sua criação, o que seria essencial para a validação da teoria na

prática. No entanto, a teoria se tornou uma das mais populares para a literatura motivacional, sendo bastante consultada e aceita neste meio devido a sua organicidade, simplicidade e aproximação entre as necessidades humanas e a forma como a mesma foi exposta na pirâmide.

2.3 Teoria de ERC/ERG de Alderfer

Outra teoria bastante discutida na área da motivação é a teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento) ou, no inglês, como é conhecida, ERG³. Esta teoria foi elaborada por Clayton Alderfer, que se propôs a partir da releitura da teoria das necessidades de Maslow, modificá-la, sintetizá-la e organizá-la de forma que não existisse hierarquia entre essas necessidades. O objetivo de Alderfer quando do desenvolvimento de sua teoria era trazer uma maior aproximação de seu trabalho com pesquisas empíricas (ROBBINS, 2005; RENNÓ, 2013). As diferenças encontradas na teoria de Alderfer em relação a de Maslow são notórias, a primeira delas, segundo Rennó (2013), é a condensação dos níveis hierárquicos, os quais para Alderfer, são apenas três: Existência; Relacionamento; e Crescimento. Através da Figura 2 é possível visualizar essa diferença de níveis da teoria de Alderfer para a de Maslow.

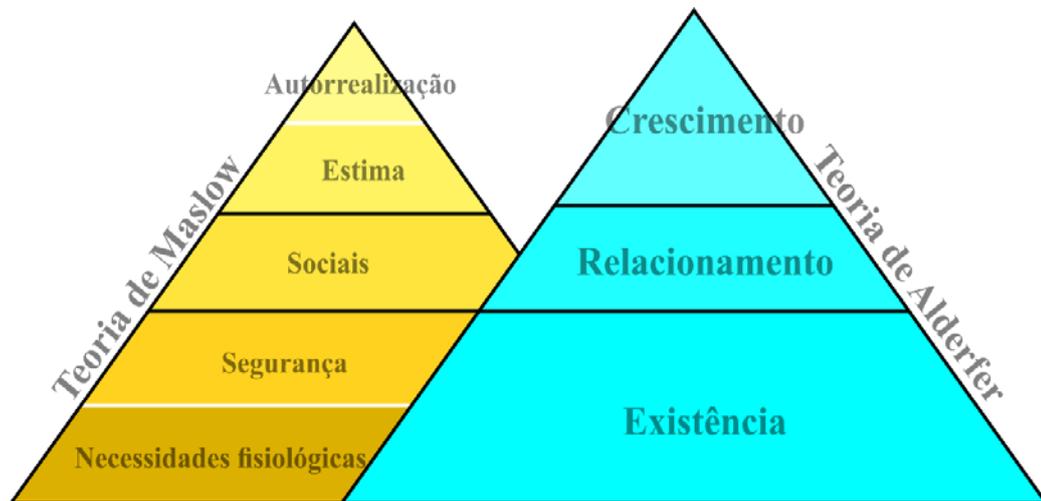


Figura 2 – Teoria de Maslow X Teoria de Alderfer

Fonte: Autoria própria

Fazendo uma alusão à pirâmide das necessidades de Maslow, o grupo de existência, assim definido por seu autor, segundo Robbins (2005) corresponde as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança), se referem àquelas que são vitais para a subsistência do indivíduo. O segundo grupo (Relacionamento), referenda as necessidades sociais (amizades, relacionamentos, afetos...) descrita por Maslow (RENNÓ, 2013). O nível de crescimento por

³ Existence, Relatedness and Growth

sua vez, que foi proposto por Alderfer em sua teoria, faz menção aos níveis de estima e autorrealização da pirâmide de Maslow (ROBBINS, 2005).

Pode-se destacar também como sendo outra diferença bastante relevante entre as teorias, o fato de que a teoria ERC não se formulou tão rígida quanto a de Maslow, sendo passível de mudanças de níveis de necessidades, tendo o indivíduo alcançado ou não a sua satisfação no nível em que se encontra, bem como o desejo concomitante de mais de uma necessidade (RENNÓ, 2013). Compartilhando deste mesmo pensamento acerca da teoria de Alderfer, Robbins (2005) reforça que o indivíduo pode sentir várias necessidades ao mesmo tempo, e que se o mesmo não obtiver sucesso na busca pela satisfação em um determinado nível, os esforços serão concentrados na realização da satisfação do nível inferior. A exemplo, um indivíduo poderá ir em busca por crescimento profissional dentro de uma empresa sem ter a necessidade de estima ou fisiológicas necessariamente atendidas, podendo inclusive o mesmo sentir os três momentos simultâneos em sua vida profissional.

2.4 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores talvez seja a que mais tenha colaborado para a busca da motivação no ambiente organizacional. Bergamini (1982) defende que essa teoria é uma das mais exploradas na atualidade. Diferindo de Abraham Maslow, que pesquisou a motivação de modo geral e fundamentou sua teoria nas necessidades humanas, Herzberg se limitou a estudar a motivação das pessoas no que diz respeito ao ambiente organizacional (CHIAVENATO, 2009). Segundo Gil (2007), a teoria dos dois fatores de Herzberg teve resultados empíricos, com os quais foram possíveis constatar a diferença entre insatisfação e satisfação.

De acordo com Bergamini (1982), Herzberg utilizou de uma entrevista para coletar os dados para embasamento de sua pesquisa, a qual foi realizada com os colaboradores de uma indústria de Pittsburgh, dentre estes, faziam parte: cientistas, contadores, engenheiros, supervisores, entre outros indivíduos. Analisando os resultados extraídos, Herzberg identificou que a motivação dos colaboradores em relação ao trabalho dependia de dois grupos de fatores, sendo eles: fatores higiênicos e fatores motivacionais (CHIAVENATO, 2009). Estes também são conhecidos como fatores extrínsecos e intrínsecos, respectivamente.

De acordo com Gil (2007), dentre os fatores elencados por Herzberg, alguns não promovem a satisfação do indivíduo, porém, podem desmotivá-los se não forem satisfatórios aos mesmos. Esses fatores são conhecidos como higiênicos, extrínsecos, ou ainda fatores insatisfacientes, que na concepção de Chiavenato (2009) recebeu este último termo devido serem capazes de provocar a insatisfação, se precários dentro da organização.

Por outro lado, existem os fatores que são capazes de promover a motivação das pessoas no ambiente organizacional, são chamados de fatores motivacionais (GIL, 2007). Esses fatores também são conhecidos como intrínsecos ou satisfacientes. Quando estes são trabalhados de forma adequada pela organização, elevam o grau de motivação dos colaboradores, do contrário, caso sejam precários no ambiente organizacional, eles inibem a satisfação, por isso são conhecidos como fatores satisfacientes (CHIAVENATO, 2009).

Para Bergamini (1982) e Maximiano (1995), os fundamentos da teoria dos dois fatores levaram Herzberg a descobrir de que o oposto de satisfação não seria a insatisfação, ou vice-versa. Com base nas respostas dos entrevistados, Herzberg descobriu que os sentimentos de satisfação e insatisfação agem de forma independente e em níveis diferentes. Desta maneira, o oposto de satisfação no ambiente organizacional não seria a insatisfação, e sim a não-satisfação ou nenhuma satisfação (MAXIMIANO, 1995). Da mesma forma, o que levaria o funcionário a ficar insatisfeito em relação ao trabalho, não o levaria a ficar satisfeito se a situação fosse bem contornada, o mesmo ficaria não-insatisfeito ou com nenhuma insatisfação. Na Figura 3, logo abaixo, está uma ilustração deste conceito.

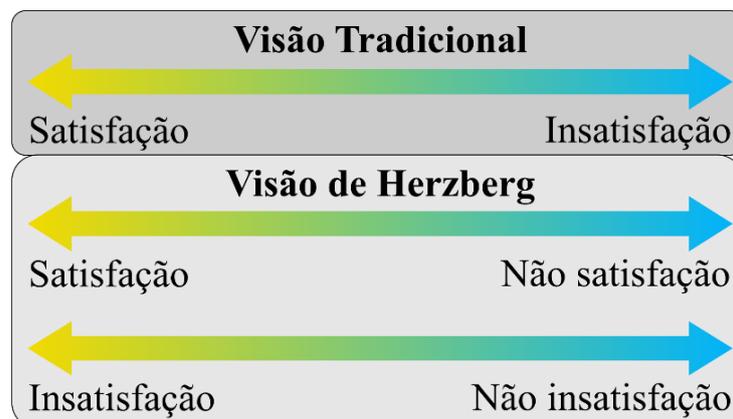


Figura 3 – Visão tradicional e de Herzberg em relação a satisfação e insatisfação

Fonte: Adaptado de Robbins 2010, p. 201

Para facilitar o entendimento sobre estes dois fatores de Herzberg, no subtópico a seguir será abordado de forma analítica e expandida cada um deles.

2.4.1 Fatores Higiênicos e Motivacionais

Os fatores higiênicos estão relacionados às condições de trabalho oferecida pelas organizações. Isso envolve salário e remuneração, políticas da organização, condições estruturais e ambientais, tipo de relacionamento praticado entre subordinado e superiores, competência da supervisão, estilo de supervisão e segurança no emprego (CHIAVENATO, 2009; ROBBINS, 2005). Apesar de não motivar e nem elevar a satisfação dos funcionários, as

organizações devem dar atenção especial para estes fatores, pois os mesmos são considerados insatisfacientes, ou seja, tem grande influência no surgimento da insatisfação do indivíduo no que tange às condições do trabalho em si (MAXIMIANO, 1995).

Já os fatores motivacionais, quando são ótimos, geram satisfação e motivam os colaboradores, e quando são precários, faz com que esta satisfação suma, porém, não os deixam insatisfeitos. Chiavenato (2009, p. 56) elenca os seguintes elementos como responsáveis pela motivação dos funcionários e que estão inclusos nos fatores motivacionais:

Delegação das responsabilidades, liberdade de decidir como executar o trabalho, oportunidade de promoção, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimentos de objetivos e avaliação relacionadas com eles, simplificação do cargo (pelo próprio ocupante), ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontalmente ou verticalmente).

Ao considerar estes dois fatores, Herzberg deu uma contribuição muito importante para os estudos da motivação (GIL, 2007). Sua pesquisa possibilitou que as organizações tivessem uma visão holística das pessoas envolvidas em seus processos produtivos, afinando e oferecendo um caminho mais assertivo na busca pela motivação no ambiente organizacional. Apesar das críticas em relação a sua fundamentação, a teoria dos dois fatores foi amplamente divulgada no meio organizacional (ROBBINS, 2005). Suas recomendações para propor uma maior motivação no trabalho, como por exemplo o enriquecimento das tarefas (CHIAVENATO, 2009), são conhecidas por muitos gestores, e talvez por isso, seja possível observar uma maior responsabilidade dos funcionários em relação ao cargo que ocupam (ROBBINS, 2005).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Pesquisa, na definição de Gil (2008, p. 26), é “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Nesse sentido, Gil (2008), ainda argumenta que o método científico é composto por meios intelectuais e técnicos, que quando aplicados, tem a finalidade de atingir o conhecimento.

Esse tópico é destinado a demonstração da metodologia científica utilizada no desenvolvimento deste artigo, bem como as suas ferramentas e a forma de como se deu as tratativas dos dados coletados para que fosse possível chegar ao resultado final, o qual através dele, procura-se responder aos questionamentos dos objetivos elencados no início deste.

3.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa foi desenvolvida através de um estudo de caso, pois de acordo com Yin (2001), esse modelo investiga fatos do contexto da vida real. E no tipo exploratória, que para Gil (2008), esse tipo tem o intuito de desenvolver e esclarecer ideias, e este modelo também envolve pesquisas bibliográficas, aplicação de entrevistas e geralmente é elaborada como um estudo de caso. Para Gerhardt e Silveira (2009), esse tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema.

3.2 Método de Pesquisa

O método utilizado para desenvolvimento desta pesquisa será o qualitativo, que para Prodanov e Freitas (2013), é caracterizado pela interpretação dos acontecimentos e pela relação existente entre a realidade e o sujeito, ao contrário do método quantitativo, que quantifica opiniões e informações através dos números, para então, classificá-las e analisá-las. Gil (2008), enfatiza que, usualmente, o método qualitativo é inerente às pesquisas feitas como estudo de campo ou de caso, que é a proposta deste trabalho.

3.3 Local da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma *Holding* de administração, que Mamede (2018), a conceitua como um tipo de empresa que atua no gerenciamento de suas subsidiárias, sendo responsável pelas tomadas de decisões, planejamento, organização e controle das mesmas. A *Holding* em questão foi criada em 2011 e fica localizada na cidade de Araguaína-TO, suas subsidiárias são do setor primário, as quais atuam na extração de minério nos estados do Tocantins e Piauí. Além destas organizações que são o total de quatro, a empresa também controla uma sociedade Ltda⁴ de gerenciamento de carreira de jogador de futebol.

O número de funcionários somados os que fazem parte da *Holding* e os de suas subsidiárias, é o equivalente a 218 colaboradores. Porém, ressalta-se que o universo abordado nesta pesquisa foi composto apenas pelos funcionários da *Holding*, localizada na cidade de Araguaína-TO, os quais resultam no total de 41 colaboradores distribuídos em doze departamentos. Nesse contexto, caracteriza-se universo como população, o qual é “um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características” (GIL, 2008, p. 89). Salienta-se que este trabalho não se aplicou aos gerentes, diretor e sócios da referida empresa.

⁴ Limitada

3.4 Análise e Tratamento dos Dados Coletados

A coleta de dados foi feita por meio de um questionário semiestruturado com questões fechadas e abertas. Estas questões foram formuladas a partir da teoria dos dois fatores de Herzberg, e foram respondidas de forma anônima. Foram aplicadas também perguntas de cunho geral para que fosse possível traçar o perfil do público estudado.

O questionário foi arranjado em quatro partes: a primeira contendo perguntas gerais para traçar o perfil dos respondentes; a segunda e terceira foi elaborada com duas questões em cada, relacionadas aos fatores satisfacientes e insatisfacientes, das quais, uma questão se valia de nove opções de respostas, que poderiam ser escolhidas a critério do respondente, mais de uma alternativa, e outra questão para que os mesmos justificassem as escolhas dos itens da questão anterior. A quarta parte foi composta apenas de uma questão aberta não obrigatória, assim, os respondentes poderiam ou não, expor os fatores satisfacientes ou insatisfacientes que não haviam sido elencados nas questões anteriores. Para tratamento dos dados, foi utilizado a técnica de análise de conteúdo, a qual é capaz de propiciar um enriquecimento da leitura e certeza em relação ao conteúdo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, será apresentado os resultados da pesquisa que foram obtidos pela aplicação do questionário. Do universo de 41 colaboradores, 28 receberam o instrumento de pesquisa, e destes, um total de 24 (86%), retornaram com o mesmo respondido.

4.1 Perfil dos Colaboradores

Os dados do perfil dos funcionários são constituídos pelos seguintes elementos: gênero, idade, escolaridade, estado civil, tempo na empresa e no cargo atual. De acordo com os resultados ilustrados na Figura 4, nota-se que a empresa tem de forma preponderante, a presença de pessoas do sexo feminino, correspondendo a 58%, já as do sexo masculino totalizam 42%.

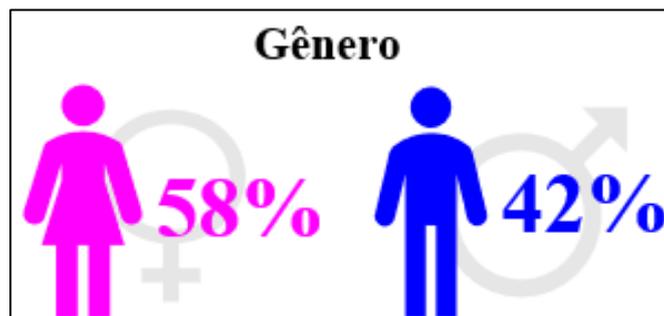


Figura 4 – Gênero dos Respondentes
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Quanto à idade dos funcionários, demonstrados no Gráfico 1, observa-se que os colaboradores que têm entre 16 e 25 anos corresponde a 17% dos respondentes. Os dados também evidenciam que existe uma predominância de pessoas jovens no efetivo da organização (grupo que têm idade entre 26 e 35 anos), sendo este dado responsável por 54% da faixa etária. Em seguida, o grupo de pessoas com idade entre 36 e 45 tem 21% de representatividade no indicador, já os que tem acima de 46 anos é equivalente a 8% dos respondentes.

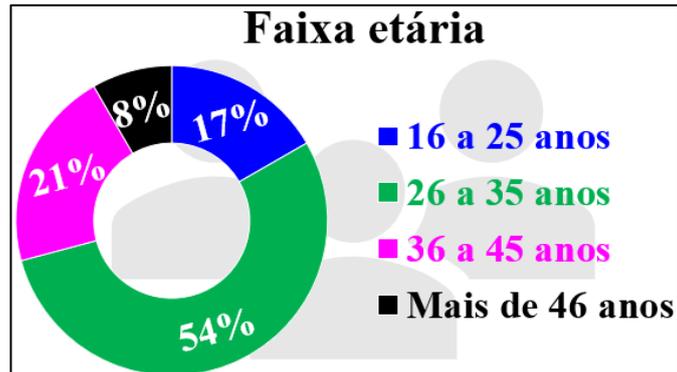


Gráfico 1 – Faixa Etária dos Respondentes

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

No Gráfico 2 (abaixo), é possível enxergar os dados referentes à escolaridade dos colaboradores. Nota-se que a organização tem um quadro de funcionários bastante qualificado, pois 75% dos entrevistados tem curso superior distribuído nas mais diversas áreas do conhecimento. 21% entram para a estatística como portador de diploma do ensino médio e apenas 4% dos respondentes têm curso de pós-graduação no nível de especialização. Diplomação de doutorado ou pós-doutorado não obteve dados, ficando com 0%.

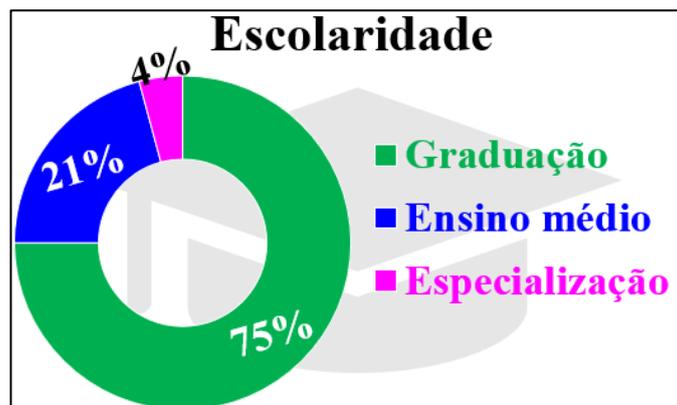


Gráfico 2 – Escolaridade dos Respondentes

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Em relação ao estado civil dos pesquisados (Gráfico 3), observa-se que a maioria, 63% dos funcionários, disseram ser solteiros; 33% mencionaram ser casados e apenas 4% dos

respondentes se declararam está em outro tipo de relacionamento. Viúvos e/ou divorciados não tiveram dados e ficaram com 0%.

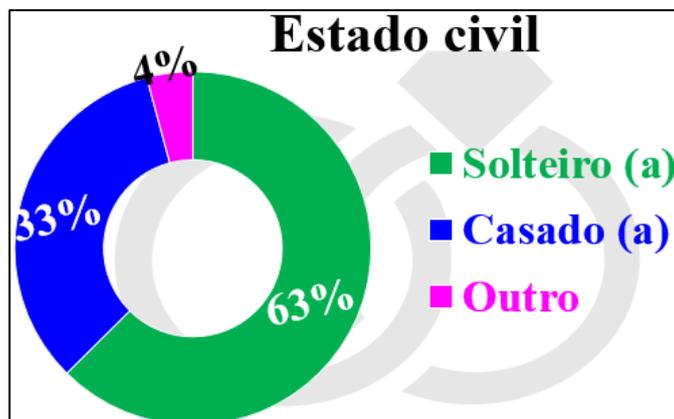


Gráfico 3 – Estado Civil dos Respondentes
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Chiavenato (2009), diz que os processos de manutenção dos funcionários exigem vários cuidados por parte do empregador. Neste sentido, no que tange ao tempo que cada entrevistado tem na empresa, o Gráfico 4 revela que a organização não só procura manter, mas sempre contratar novos colaboradores, pois, no período de até 1 ano, foram celebrados 6 contratos de trabalho com pessoas físicas, o que retorna um valor equivalente a 25% do efetivo respondente. O período entre 1 e menos de 5 anos de serviço na empresa, é maioria no indicador, correspondendo a 37,5% dos pesquisados. Os dados mostram também que a empresa não demite seus funcionários com frequência, pois 25 e 12,5% destes têm de 5 para mais de 10 anos na firma.

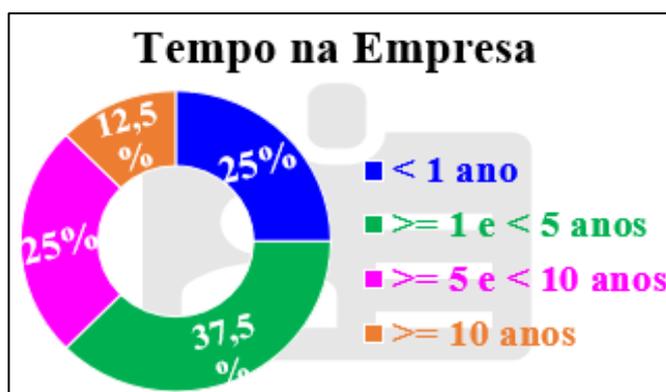


Gráfico 4 – Tempo de Serviço dos Respondentes
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O Gráfico 5 demonstra o tempo que os funcionários têm no cargo atual. De acordo com o que foi coletado, é possível notar que 8 funcionários (33%), estão a menos de 1 ano ocupando o mesmo cargo, já a maioria, 42%, tem entre 1 e 5 anos de atuação em um único

cargo na organização. Nota-se também uma quantidade relevante de colaboradores (25%), que estão a bastante tempo estacionados no cargo, estes têm entre 5 e menos de 10 anos no mesmo posto. Acima de 10 anos não teve dados para registro.

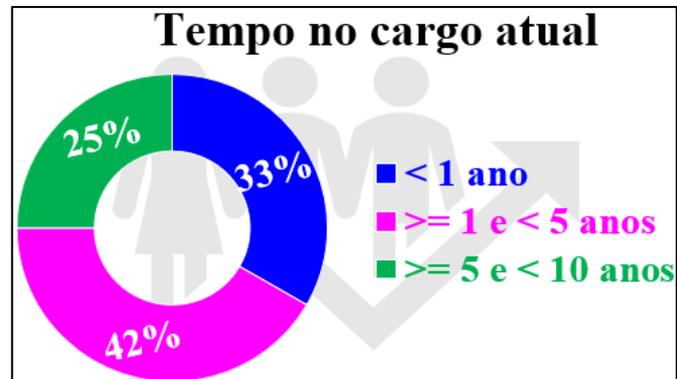


Gráfico 5 – Tempo de cargo dos Respondentes

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Um fato preocupante que foi observado a respeito do tempo que os colaboradores tem no mesmo cargo (Gráfico 5), é que poucos tiveram crescimento de forma verticalizada, pois no período de até 1 ano foram contratados 6 pessoas, $\frac{3}{4}$ do total dos que estão no mesmo cargo no período, o que leva a deduzir que somente 2 pessoas tiveram mudanças nesses níveis. Nesse sentido, para desenvolver e propiciar crescimento aos seus colaboradores, a empresa pode utilizar uma ferramenta chamada de “desenvolvimento de carreira”, que para Chiavenato (2014, p. 354-355), “é um processo formalizado e sequencial que focaliza o planejamento do futuro dos funcionários que tem potencial para ocupar cargos mais elevados”.

4.2 Fatores capazes de provocar a satisfação

Os fatores satisfacientes são os grandes responsáveis pelo clima motivacional no ambiente de trabalho, pois proporcionam sentimentos de satisfação aos colaboradores e consequentemente os fazem produzir mais. Devido a isso, realizar uma boa gestão desses fatores é primordial para a imagem da organização perante o indivíduo. Logo abaixo será apresentado os resultados da pesquisa, a qual, os colaboradores que participaram foram instigados a marcar um “xis” nos itens elencados com o objetivo de responder quais os fatores seriam capazes de provocar a satisfação no ambiente de trabalho, segundo as vossas opiniões. O Gráfico 6, ilustra os números que foram obtidos com a questão mencionada.

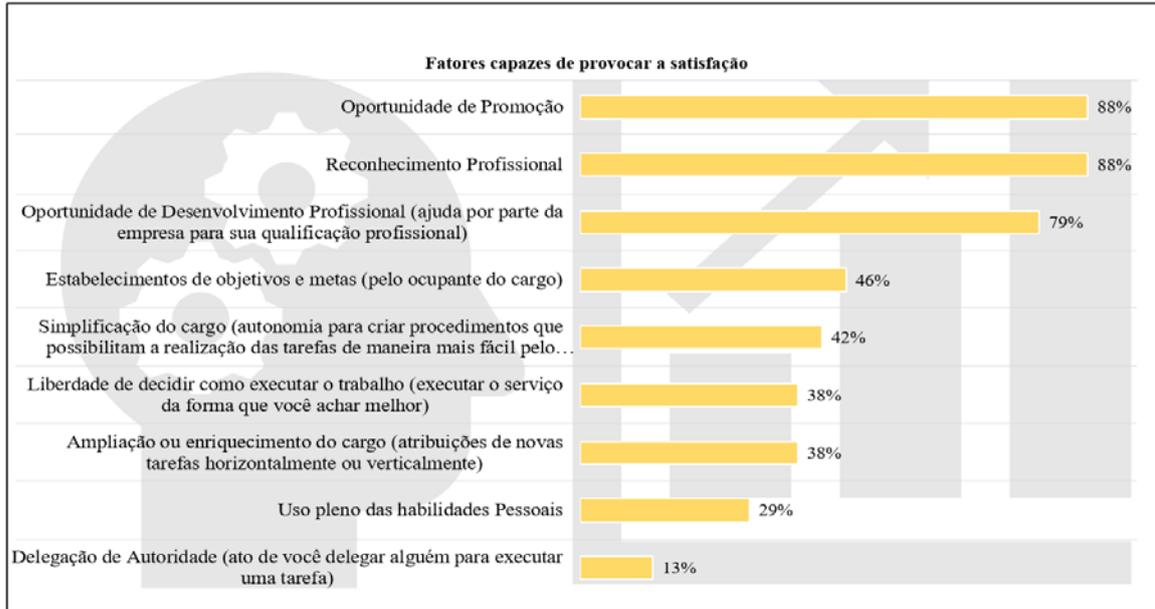


Gráfico 6 – Fatores capazes de provocar a satisfação no ambiente organizacional

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A “Oportunidade de Promoção” e “Reconhecimento Profissional” (Gráfico 6), se mostraram fatores bastante aceitos no que diz respeito à satisfação, segundo os respondentes. Estes itens tiveram as maiores porcentagens da questão, (88% cada). Isso implica mencionar que, dos 24 colaboradores que participaram da pesquisa, 21 assinalaram estes como sendo fundamentais para a motivação no ambiente organizacional. Para eles, ter crescimentos horizontais e verticais demonstra o quanto a empresa os valorizam, e também se sentem motivados e incentivados. Uma ferramenta bastante utilizada por grandes corporações para mensurar o desenvolvimento do colaborador e concluir se o mesmo está apto à promoção ou merece um aumento salarial é a avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2014).

O fator “Oportunidade de Desenvolvimento Profissional” quando bem administrado pela organização, se mostra benéfico não só para a mesma, mas também para os funcionários, que tem oportunidade de se desenvolver intelectualmente e superar os próprios limites. Conforme se ver no Gráfico 6, este elemento teve uma representatividade de 79%, um número significativo que demonstra a percepção dos funcionários acerca da necessidade de estarem se qualificando para entregarem serviços de qualidade.

Na questão que se refere ao “Estabelecimento de Objetivos e Metas”, 46% dos entrevistados assinalaram este fator como tendo capacidade de provocar à satisfação no ambiente organizacional, e a “Simplificação do cargo por parte do ocupante” ficou com 42%.

O item “Liberdade de decidir como executar o trabalho” obteve 38% da preferência dos respondentes (Gráfico 6), Chiavenato (2014), dá sua contribuição acerca, argumentando

que essa é uma característica peculiar de organizações bem-sucedidas, pois seus colaboradores gozam de plena autonomia e liberdade para escolher a melhor forma de executar as tarefas. Os funcionários que marcaram essa opção enfatizaram que essa liberdade na execução das tarefas proporciona um maior rendimento ao final do dia, tornando-os mais eficazes e satisfeitos.

Analisando ainda o Gráfico 6, no quesito “Ampliação ou Enriquecimento do cargo”, observa-se que 38% dos respondentes assinalaram que o fato da empresa inserir novas tarefas em suas rotinas, proporcionaria novos desafios para os mesmos, e isto pode fazer com que fiquem satisfeito em relação ao trabalho. Segundo Chiavenato (2009), Herzberg argumenta nesse sentido ao dizer que este elemento introduz maior motivação no trabalho.

O “Uso pleno das Habilidades”, ficou com 29% das escolhas dos colaboradores. Já, o elemento “Delegação de Autoridade”, foi desprezada por 87% dos respondentes, caracterizando este fenômeno como pouco importante para os mesmos, pois apenas 13% disseram ter esse item como um fator relevante e que possa provocar a sua satisfação no ambiente organizacional.

4.3 Fatores capazes de provocar a insatisfação

Os fatores insatisfacientes atuam de forma negativa quando são negligenciados pela organização, fazendo com que os funcionários fiquem insatisfeitos e tenham baixo rendimento. O resultado da pesquisa em relação a estes fatores que são capazes de provocar a insatisfação no ambiente de trabalho, segundo a opinião dos colaboradores, será ilustrado no Gráfico 7.

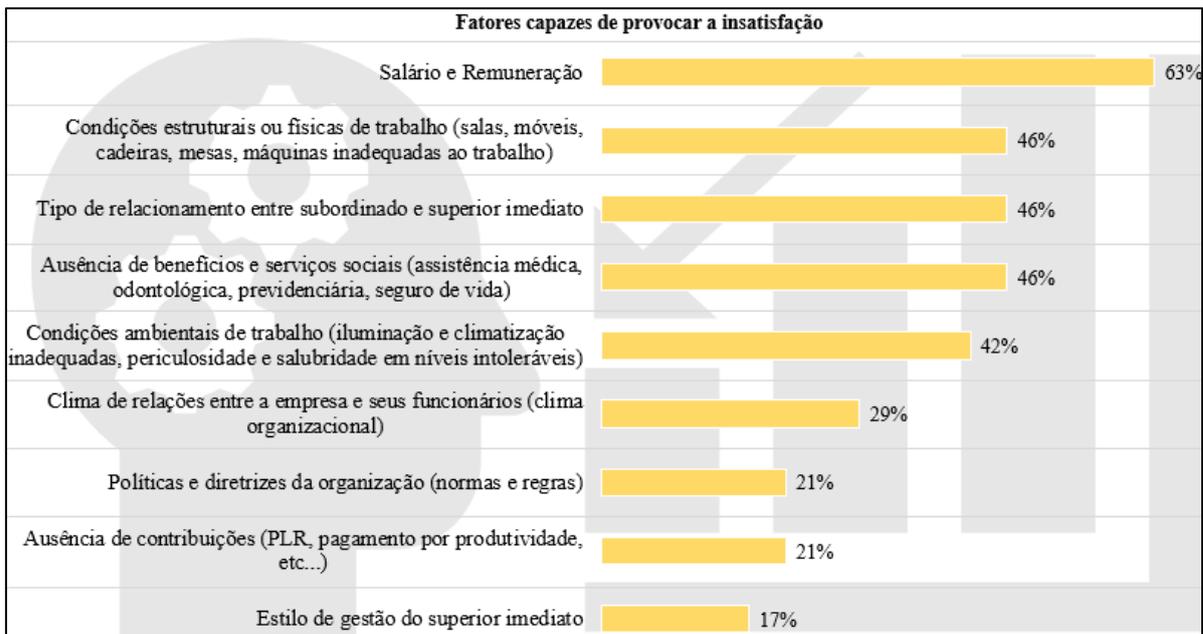


Gráfico 7 – Fatores capazes de provocar a insatisfação no ambiente de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O primeiro fator insatisfaciente analisado está relacionado ao “Salário e Remuneração” (Gráfico 7). O mais comum e provavelmente o mais questionado quando existe funcionários insatisfeito, este elemento foi escolhido por 63% dos colaboradores. Para os que marcaram este item, as justificativas levantadas acerca do fator revelou que o salário pode influenciar significativamente a produtividade, instigar a insatisfação do profissional e gerar um maior descontentamento quando não são compatíveis com o cargo e tarefas atribuídas.

De acordo também com os dados expressos no Gráfico 7, observa-se que três dos fatores capazes de provocar a insatisfação no ambiente organizacional foram assinalados por 46% dos colaboradores, sendo eles: “Condições estruturais ou físicas de trabalho”, “Tipo de relacionamento entre subordinado e superior imediato”, e “Ausência de benefícios e serviços sociais”. Consolidando algumas observações feitas acerca destes, alguns colaboradores disseram que uma estrutura física precária pode provocar sim o sentimento de insatisfação com relação à empresa, além de ser prejudicial ao colaborador; em relação ao relacionamento entre funcionários e superiores, este foi considerado um dos responsáveis pelo aumento da rotatividade de pessoal na empresa. Esse tipo de relação deve ser recíproco entre os níveis hierárquicos para que se evite desgastes no ambiente profissional; no tocante aos benefícios sociais, as respostas apresentaram uma certa simetria em seu teor (são essenciais, necessários e fundamentais, para que os colaboradores tenham um desempenho satisfatório).

O item “Condições ambientais de trabalho” quando estão em níveis intoleráveis, são um estímulo à insatisfação. De maneira geral, o ambiente inadequado gera desconforto e prejudica o desenvolvimento das tarefas, segundo as respostas que foram obtidas. Estes fatos contribuíram e influenciaram na escolha de 42% dos funcionários pesquisados.

Com o fator “Clima de relações entre a empresa e seus funcionários”, procurou-se obter respostas que evidenciasse se as relações de modo geral, exercidas dentro da organização, tinham capacidade significativa segundo a opinião dos funcionários, de afetar de alguma forma, a autoestima dos mesmos. Para os colaboradores (29%) que assinalaram este item, o sentimento de frustração, acompanhado de atitudes agressivas, quando projetadas no ambiente organizacional, pode gerar conflitos entre os funcionários e tornar o clima pesado e desmotivador, nesse sentido, conclui-se que o Clima organizacional é dependente do estado de motivação dos mesmos (CHIAVENATO, 2014).

A “Política e diretrizes da Organização” e “Ausência de contribuições”, na concepção dos respondentes, tem pouca capacidade de gerar um clima de insatisfação para os mesmos, sendo considerados como indiferentes no ambiente organizacional. Devido a isso, cada item obteve apenas 21% das opiniões dos entrevistados.

Com relação ao “Estilo de gestão”, que é como os colaboradores enxergam a atuação de seus líderes, pode-se afirmar que de modo geral, há pouco impacto deste na alteração do estado emocional dos funcionários. Isso decorre devido ao baixo percentual que lhe fora atribuído pelos mesmos, pois apenas 17% marcaram essa opção como sendo um fenômeno que pudesse interferir negativamente no seu ambiente de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o tema deste projeto tem a ver com os fatores intervenientes no desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho, o objetivo consistiu, com base na teoria dos dois fatores de Herzberg, em analisar os fatores que poderiam interferir no desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho de uma *Holding* da cidade de Araguaína-TO.

Para alcançar tal objetivo, foi realizado pesquisas bibliográficas acerca das teorias motivacionais, onde alguns autores foram de suma importância para a expansão do tema no enfoque organizacional. Esta investigação foi necessária para embasamento e desenvolvimento do referencial teórico da pesquisa, e concomitante a estes estudos bibliográficos, foi realizado também um estudo de caso, o qual foi utilizado um questionário que teve sua elaboração baseada nas respostas dos dois primeiros objetivos específicos que tratavam de identificar os fatores satisfactores e insatisfactores no ambiente de trabalho.

De acordo com as teorias estudadas nas bibliografias, foram identificados os seguintes fatores que constituem os satisfactores: oportunidade de promoção, reconhecimento profissional, oportunidade de desenvolvimento profissional, simplificação do cargo, liberdade de decidir como executar o trabalho, ampliação ou enriquecimento do cargo, uso pleno das habilidades pessoais e delegação de autoridade.

Em relação aos fatores insatisfactores, foi possível elencar o salário e a remuneração, as condições estruturais ou físicas, o tipo de relacionamento entre subordinado e superior imediato, os benefícios e serviços sociais, as condições ambientais, o clima organizacional, as políticas e diretrizes da empresa, as contribuições e o estilo de gestão praticado pelo superior.

Ao concluir a tabulação dos dados pertinentes aos dois fatores acima, foi possível analisar e identificar os que influenciam no comportamento humano dentro da organização, sendo eles: oportunidade de promoção, reconhecimento profissional e oportunidade de desenvolvimento profissional como fatores satisfactores, e salário e remuneração, condições estruturais e ambientais, tipo de relacionamento entre subordinado e superior imediato e a

ausência de benefícios sociais como insatisfacientes. Segundo os dados, estes foram os mais avaliados pelos respondentes, ficando acima do ponto de equilíbrio geral (média), resultante à cada grupo de fatores. Portanto, conclui-se que estes seriam os que proporcionariam maior impacto positivo ou negativo no comportamento humano dos colaboradores se forem dadas a devida atenção ou negligenciados pela organização.

Atribui-se como fenômenos limitantes ao desenvolvimento deste artigo, o pouco acervo acerca do tema, disponível na biblioteca do Campus Cimba, da Universidade Federal do Tocantins, da cidade de Araguaína-TO. Outro aspecto limitante é devido a pesquisa ter sido elaborada apenas em uma organização, desta forma, os resultados e análises ficam propensos à especificidade da mesma. Na pesquisa de campo, como já era de se esperar, também foi notado uma certa resistência por parte de alguns funcionários para responder os questionários. Isso deu ao fato de o mesmo conter perguntas abertas, as quais seriam necessárias uma maior concentração para a elaboração das respostas. Por outro lado, foi compreensível, tendo em vista o cenário do ambiente organizacional quando da aplicação da entrevista.

Desta forma, sugere-se para futuras pesquisas relacionadas à temática envolvida, a realização de estudos de casos abordando mais de uma organização, visando obter durante o desenvolvimento do trabalho, climas organizacionais mais heterogêneos, contribuindo assim para a obtenção de um resultado com opiniões mais diversificadas.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DEWES, Fernando. **Comportamento organizacional: temas selecionados**. 1. ed. Taquara: Faccat, 2007.

FERREIRA, Degson. **A relação entre sistemas de compensação, mobilidade no trabalho e motivação**: proposição de um modelo de avaliação. 2016. 286f. Tese (Doutorado em administração) – Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em administração - PPGA, Universidade do Grande Rio, Rio de Janeiro, 2016.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens**: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RENNÓ, Rodrigo. **Administração geral para concursos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. p. 1-2.

RODRIGUES, Edna de Almeida. **Teorias da administração**. 1. ed. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A, 2016.

VIEIRA, Sonia; HOSSNE, William Saad. **Metodologia científica para a área da saúde**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de pessoas na prática**: Os desafios e as soluções. 1. ed. São Paulo: Gente Editora, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. 1. ed. Porto Alegre: Penso, 2016.