



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Motivação no ambiente de trabalho: Uma  
aplicação da teoria dos dois fatores de Frederick  
Herzberg**

**O caso da empresa Rossi Residencial**

**Rachel Santos**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**



**Rachel Santos**

**Motivação no ambiente de trabalho: Uma  
aplicação da teoria dos dois fatores de Frederick  
Herzberg**  
O caso da empresa Rossi Residencial

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Paulo César Teixeira  
Rio de Janeiro, maio de 2016.

“Tenha coragem. Vá em frente.

Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso.

Não importa quais sejam os obstáculos e as dificuldades.

Se estamos possuídos de uma inabalável determinação,  
conseguiremos superá-los independentemente das circunstâncias, devemos ser  
sempre humildes, recatados e despidos de orgulho”

**Dalai Lama**

## **Agradecimentos**

Indispensável neste momento agradecer aqueles que contribuíram de alguma forma para a realização desta importante etapa de minha formação.

Primeiramente a Deus por ter me concedido saúde, força e coragem para concluir esta caminhada, agradeço também aos meus amigos e familiares pelo apoio e suporte neste importante momento.

Deixo aqui registrado meu agradecimento ao meu orientador Prof. Paulo Cesar pelos valiosos conselhos e orientação para finalização deste trabalho.

E por último meu agradecimento especial ao meu filho Victor por todo amor e carinho me dedicado ao longo desses anos.

## Resumo

Santos, Rachel A. M. A Motivação no ambiente de trabalho: Uma aplicação da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. Rio de Janeiro, 2016. 47 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Entender a motivação humana e a sua influência na satisfação no ambiente de trabalho é uma tarefa desafiadora para os gestores, porém fundamental para empresa gerir de forma mais eficiente o capital humano. O presente trabalho tem como objetivo geral aplicar a teoria dos dois fatores de Herzberg para verificar os fatores higiênicos e motivacionais predominantes no ambiente de trabalho da empresa Rossi Residencial.

Para isso, foi aplicado questionário estruturado para 20 funcionários da área de crédito imobiliário atuantes nas filiais de Fortaleza e São Paulo, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg de forma a levantar os dados necessários para o estudo de caso. Com base no resultado da pesquisa foi possível identificar a predominância dos fatores higiênicos e sugerir melhorias para a política de gestão da empresa.

### Palavras-chave

Motivação, Herzberg, Funcionários, Rossi

## Abstract

Santos, Rachel A. M. A Motivação no ambiente de trabalho: Uma aplicação da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. Rio de Janeiro, 2016. 47 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Understanding human motivation and its influence on satisfaction in the work environment is a challenging task for managers, but fundamental to the company to manage more efficiently the human capital. This study has the general objective to apply the two-factor theory of Herzberg to check the hygienic and motivational factors prevailing in the work environment of the company Rossi Residencial.

In this regard, this questionnaire was applied to 20 (twenty) employees of the mortgage lending area in the light of the two-factor theory of Herzberg in order to collect the necessary data for the case study. Based on the search result it was possible to identify the prevalence of hygienic factors and propose suggestions for improvement to the company's management policy.

### Key words

Motivation, Herzberg, Staff, Rossi.

## Sumário

<b>1. O tema e o problema de estudo.....</b>	<b>1</b>
1.1. Introdução ao tema e ao problema de estudo.....	1
1.2. Objetivo do estudo.....	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo.....	2
1.4. Delimitação e foco do estudo.....	2
1.5. Justificativa e relevância do estudo .....	2
<b>2. Revisão de Literatura .....</b>	<b>4</b>
2.1. Motivação .....	4
2.2. Motivação intrínseca e motivação extrínseca.....	5
2.3. Motivação no contexto das organizações .....	5
2.4. Principais Teorias Motivacionais:.....	6
2.5. Teorias de conteúdo .....	7
2.5.1. Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow.....	7
2.5.2. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	8
2.5.3. Teoria das necessidades adquiridas de McClelland .....	10
2.5.4. Teoria de ERC de Alderfer .....	11
2.5.5. A Teoria X e Y de McGregor .....	12
2.6. Teorias de processo .....	13
2.6.1. Teoria da equidade de Adams.....	13
2.6.2. A teoria Motivacional do Vroom.....	13
<b>3. Métodos e procedimentos de coleta e análise de dados do estudo .....</b>	<b>15</b>
3.1. Método de pesquisa .....	15
3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo.....	15
3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo .....	16
3.4. Limitações do estudo.....	18
<b>4. Apresentação e análise dos resultados .....</b>	<b>19</b>
4.1. A empresa Rossi Residencial .....	19
4.2. Descrição e análise dos resultados .....	20
4.2.1. Perfil dos respondentes:.....	20
4.2.2. Descrição dos resultados dos Fatores Higiênicos: .....	20
4.2.3. Descrição dos resultados dos Fatores Motivacionais .....	24
4.2.4. Análise dos resultados .....	29
4.2.5. Análise dos Fatores Higiênicos: .....	29
4.2.6. Análise dos Fatores Motivacionais: .....	31

<b>5. Conclusões e Recomendações para novos estudos.....</b>	<b>33</b>
<b>6. Referências Bibliográficas.....</b>	<b>38</b>
<b>7. Anexo1 - Questionário.....</b>	<b>40</b>

### **Lista de Figuras**

Figura 1 - Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	8
Figura 2 - A teoria dos dois fatores de Herzberg .....	10
Figura 3 - Os três fatores da motivação para produzir .....	15

### **Lista de Tabelas**

Tabela 1: Fatores que levam à insatisfação x fatores que levam à satisfação .....	10
Tabela 2: Necessidade Motivadora Dominante x Características desta pessoa .....	11
Tabela 3: Pressuposições da Teoria X e Pressuposições da Teoria Y .....	13
Tabela 4: Perguntas do questionário (Anexo 1) sobre fatores higiênicos .....	19
Tabela 5: Perguntas do questionário (Anexo 1) sobre fatores motivacionais.....	19

### **Lista de Quadros**

Quadro 1: Média dos fatores higiênicos .....	29
Quadro 2: Média dos fatores motivacionais .....	31

## **1. O tema e o problema de estudo**

### **1.1. Introdução ao tema e ao problema de estudo**

Vivemos num mundo competitivo, as organizações têm oferecido imensa variedade produtos e serviços num espaço de tempo muito curto. O que é novidade hoje, vira obsoleto em poucos meses. A demanda está cada vez mais exigente e necessitada de lançamentos de produtos e serviços originais e criativos. Queremos cada vez mais, melhor e mais rápido.

Sem dúvida para uma empresa sobreviver neste cenário, além de estar alinhada com as demandas do mercado, precisa ser bem gerida, ter seus processos internos bem estruturados, seus custos bem controlados e principalmente excelentes profissionais.

As empresas que buscam alternativas de motivarem os colaboradores criando um clima organizacional que proporcione um bom desempenho, alinhados com os objetivos estratégicos da empresa, criam um diferencial competitivo sobre as outras.

Este trabalho pretende demonstrar como a motivação pode ajudar os gestores a criarem equipes de alto desempenho, produzindo uma diferença competitiva no mercado.

Para isso estuda-se a área de crédito imobiliário da empresa Rossi Residencial, uma empresa de construção civil no mercado imobiliário, para identificar quais fatores a partir da teoria dos dois fatores de Herzberg estão predominando no ambiente de trabalho e como se pode usar essa informação para criar uma política de gestão de pessoas eficiente para a companhia.

Para tal, cabe indagar: Quais fatores norteiam de forma predominante a política de gestão de pessoas da empresa Rossi Residencial a luz da teoria de Herzberg?



## **1.2. Objetivo do estudo**

O objetivo do estudo é identificar, a partir da teoria dos dois fatores de Herzberg, qual desses fatores norteia de forma predominante a política de recursos humanos vigente na Rossi Residencial, a luz da percepção dos funcionários da área de crédito imobiliário da empresa.

## **1.3. Objetivos intermediários do estudo**

- Estudar as teorias motivacionais e, mais especificamente, a teoria dos dois fatores de Herzberg e estabelecer características para comparação e análise;
- Aplicar a teoria dos dois fatores de Herzberg no contexto da empresa objeto de estudo;
- Identificar os fatores da teoria predominante no ambiente de trabalho
- Identificar o grau de importância de cada um dos fatores motivacionais
- Detectar possíveis falhas no processo de gestão da área e quais fatores devem ser usados na política de gestão de pessoas da companhia
- Apresentar os resultados da pesquisa e compará-los com a teoria dos dois fatores de Herzberg.

## **1.4. Delimitação e foco do estudo**

O foco do estudo é verificar a predominância existente entre fatores apontados por Herzberg (1968) como higiênicos e motivacionais na área de crédito imobiliário da empresa Rossi Residencial, no período de 2015 a 2016, localizada nas filiais de Fortaleza e São Paulo.

## **1.5. Justificativa e relevância do estudo**

O cenário atual em que as organizações estão inseridas, independente do mercado de atuação, é altamente competitivo. Com o avanço da globalização e tecnologia a exclusividade de produtos e serviços praticamente não existe.

Se o cenário externo é igual para todas as empresas como criar um diferencial competitivo? De nada adianta ter bons produtos, grandes investidores, tecnologia de ponta ou excelentes instalações se os funcionários não estiverem motivados e

desalinhados com os objetivos da organização. Pessoas são recursos que fazem diferenças nas organizações, são elas que trazem as grandes ideias, inovações e vida para as organizações.

Para ajudar as empresas a gerir melhor seu capital humano, motivá-los e criar um clima organizacional propício ao desenvolvimento de grandes ideias, maior produtividade e sucesso da organização, o trabalho visa entender a luz da teoria motivacional de Herzberg os fatores que causam motivação nos colaboradores e entender como usá-los em favor do direcionamento desses recursos ao objetivo da companhia.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1. Motivação

Motivação sobrevém da palavra “móbil” que denota mover e “ções” que significa ação. Segundo o dicionário Aurélio: Motivação – Ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo (móbil+ções). Motivare – Dar motivo a, causar, despertar o interesse por (aula, conferência, atividade, etc.), ou de (alguém), incitar, mover, estimular. Motivo – causa, razão, Fim, Intuito.

Para Michaelis: Motivação mo.ti.va.ção sf (motivar+ção) 1 Ato de motivar. 2 Exposição de motivos. 3 Psicol Espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano, determinando um dado comportamento. 4. Sociol Processo de iniciação de uma ação consciente e voluntária.

Para Maximiano, (2000), a palavra motivação (derivada do latim *motivus*, mover e, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo e ação ou comportamento humano.

Chiavenato (2000) diz que, a motivação representa a ação de forças ativas e impulsionadoras: as necessidades humanas. As pessoas são diferentes entre si no que tange à motivação. As necessidades humanas que motivam o comportamento humano produzem padrões de comportamento que variam de indivíduo para indivíduo.

Bergamini (2008) afirma que, a motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um.

Para Herzberg (1959) “motivação implica fazer aquilo que é muito significativo para mim”

## **2.2. Motivação intrínseca e motivação extrínseca**

De fato motivação é um tema muito abrangente, muitos são os estudos e teorias acerca do tema, porém um dos conceitos que influenciou o estudo da motivação são os fatores que geram ou não a motivação, e daí ocorre a diferenciação entre motivação intrínseca e motivação extrínseca. A Primeira refere-se à motivação gerada pelas necessidades pessoais, variando o motivo de pessoa para pessoa, já a segunda diz respeito à motivação gerada pelo ambiente, através de processo de reforço e punição.

Para Araújo (2006), ninguém motiva ninguém, mas ele acha que os gestores devem “proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização”.

## **2.3. Motivação no contexto das organizações**

O mercado atual é dinâmico e competitivo, com o avanço da globalização produtos e serviços têm se tornados menos exclusivos, e busca-se sempre a excelência e a qualidade. Para manter-se competitiva num ambiente de mudança rápida é necessário que as organizações possuam um capital humano forte, de visão e que estejam alinhados com o objetivo da companhia.

Apesar da importância do capital humano nas organizações é comum a priorização as operações tecnológicas, processos financeiros tratando a motivação como assunto superficial ou em segundo plano. O enfoque é dado no treinamento técnico, nos processos produtivos e não nas pessoas.

De acordo com Glasser (1994), o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão, o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas.

Ou ainda, quando esse assunto é reconhecido pela organização como fundamental ao sucesso da organização, muitas vezes é tratado de maneira equivocada, Drucker (1977) alerta: é precisamente o crescente nível de expectativas

materiais que torna a cenoura das recompensas materiais cada vez menos eficaz como força de motivação e como instrumento administrativo.

Lawler (1993) considera a motivação como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional; por isso devem-se observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individuais e organizacionais. Para ele, é preciso compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações.

Nesse sentido vale afirmar que a organização deva criar um ambiente propício a motivação, onde as pessoas possam buscar suas necessidades individuais. Logo se entende que o clima organizacional precisa ser motivador.

De acordo com Bergamini (1997), manter pessoas motivadas quando se conhece suas necessidades e se lhes oferece fatores de satisfação para tais necessidades. O desconhecimento desse aspecto poderá levar à desmotivação das pessoas. Portanto, a grande preocupação da administração não deve ser em adotar estratégias que motivem as pessoas, mas acima de tudo, oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa mantenha o seu tônus motivacional.

Na visão de Chiavenato (2004), o conceito de Clima Organizacional traduz a influência ambiental sobre a motivação dos participantes, podendo ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento.

Um dos grandes desafios enfrentados na administração é manter seus funcionários motivados, não deixar que ela desapareça e fazer que os colaboradores vejam sentido nas atividades que realizam e que através dela possam atender suas necessidades pessoais.

## **2.4. Principais Teorias Motivacionais:**

Muitas são as teorias e os autores que estudaram sobre o assunto, devido a complexidade do tema, estudos foram desenvolvidos na tentativa de explicar a motivação humana. Algumas tiveram maior impacto que as outras e muitas divergiam entre si. Apesar das divergências, Bergamini (1997) acredita que essas teorias se

complementam e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano como tal, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza.

As principais teorias da motivação são analisadas a seguir, em especial a teoria dos dois fatores de Herzberg a qual é baseada a pesquisa deste trabalho.

## **2.5. Teorias de conteúdo**

### **2.5.1. Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow**

Abraham H. Maslow, psicólogo e consultor americano apresentou a teoria da hierarquia das necessidades, também conhecida como pirâmide de Maslow, onde as necessidades humanas estão dispostas hierarquicamente em ordem de importância. É um esquema que apresenta uma divisão hierárquica em que as necessidades consideradas de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto (CHIAVENATO 2010).

Segundo Maslow citado por Chiavenato (1999), na representação de pirâmide da Hierarquia de Necessidades, as necessidades mais básicas ficam embaixo, enquanto as mais complexas ficam em cima. Conforme o seu conceito, uma necessidade é substituída pela seguinte mais forte na hierarquia, na medida em que começa a ser satisfeita. Para isso o indivíduo tem de realizar uma “escalada” hierárquica de necessidades para atingir a sua plena auto realização.

Maslow (1954) definiu uma série de cinco necessidades do ser humano, explicadas abaixo:

Necessidades fisiológicas (básicas): tais como a fome, a sede, o sono e abrigo.

Necessidades de segurança: necessidade de ser sentir, seguro, protegido e saudável.

Necessidades sociais: necessidade de sentir-se parte de um grupo, necessidade de manter relações humanas, receber carinho e afeto.

Necessidades de estima: necessidade de reconhecimento, auto estima e status ser respeitado por si e pelos outros.

Necessidades de auto realização: Representa a realização pessoal, desenvolvimento pessoal e conquista. Aproveitar todo o potencial próprio.

Figura 1: Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2010)

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

### **2.5.2. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**

Teoria desenvolvida pelo psicólogo americano Frederick Herzberg (1959), que através de várias entrevistas realizadas com diversos profissionais da área industrial de Pittsburgh tinha por objetivo identificar os fatores que causam a satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho. Com base nos relatos, Herzberg (1959) os dividiu em dois fatores.

Segundo Chiavenato (2011), para Herzberg, dois grupos de fatores explicam como as pessoas se comportam no ambiente de trabalho, são eles os fatores higiênicos, externos à pessoa, e os fatores motivacionais, fatores controlados pela pessoa.

Os fatores higiênicos são controlados pela empresa, como salário, condições do ambiente, políticas, clima, tipo de chefia, quando são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados; se elevam a satisfação, não conseguem sustentá-la por

muito tempo. Quando são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. (CHIAVENATO, 2011).

Já os fatores motivacionais estão relacionados com as atividades do indivíduo e sentimentos de crescimento e reconhecimento profissional. Quando são ótimos, eles provocam a satisfação das pessoas. Porém, quando são precários, eles evitam a satisfação. (CHIAVENATO, 2011).

Bergamini (2006) afirma que é bom que se diga, logo de início, que fatores extrínsecos ao trabalhador, tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para usá-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perderam. Não é a sua presença que motiva.

Segundo Herzberg (1997), criador da Teoria dos dois Fatores: “Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação”.

Figura 2 - A teoria dos dois fatores de Herzberg



**Fonte:** CHIAVENATO (1995)



Tabela 1: Fatores que levam à insatisfação x fatores que levam à satisfação

Fatores que levam à insatisfação	Fatores que levam à satisfação
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

Fonte: site [www.sobreadministracao.com](http://www.sobreadministracao.com)

A teoria de Herzberg (1997) também sofreu críticas, uma delas pela pequena amostra que foi aplicada. Chiavenato (1995) critica essa teoria por “basear-se em uma pequena amostra e fazer generalizações a partir dela”. Outra por ser natural do ser culpar o outro pela sua insatisfação, já que nesta teoria os fatores que causam a insatisfação são externos.

### **2.5.3. Teoria das necessidades adquiridas de McClelland**

McClelland (1996) desenvolveu a teoria das necessidades adquiridas para explicar a motivação. Nessa teoria foi identificada três necessidades motivacionais: necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder.

A teoria sustenta que os indivíduos possuem as três necessidades motivadoras independente do gênero, número ou idade, e que ainda essas necessidades podem ser adquiridas através das experiências de vida. Logo, o grau de cada necessidade no indivíduo mostra um perfil:

Tabela 2: Necessidade Motivadora Dominante x Características desta pessoa

Necessidade Motivadora Dominante	Características desta pessoa
<b>Realização</b>	Forte necessidade de definir e alcançar objectivos desafiadores Corre riscos calculados para alcançar os seus objectivos Gosta de receber feedback regularmente sobre os progressos e realizações Frequentemente gosta de trabalhar sozinha
<b>Afiliação</b>	Quer pertencer ao grupo Quer que gostem dela e vai fazer, muitas vezes, aquilo que o resto do grupo quiser fazer Prefere a colaboração à competição Não gosta de incerteza e de riscos elevados
<b>Poder</b>	Quer controlar e influenciar os outros Gosta de ganhar as argumentações Gosta de competição e de ganhar Gosta do status e do reconhecimento

Fonte: site [www.sobreadministracao.com](http://www.sobreadministracao.com)

Identificar o perfil dominante dos colaboradores ajuda o gestor a estruturar a equipe e alocar o colaborador dentro da atividade de acordo com o seu perfil assegurando que as pessoas se sintam motivadas.

#### 2.5.4. Teoria de ERC de Alderfer

Alderfer (1969) cria a teoria ERC, um modelo simplificado da teoria das necessidades de Maslow. A teoria afirma que o indivíduo é motivado por três necessidades, existência, relação e crescimento.

**Necessidades de Existência (E):** Desejos materiais a existência e bem estar fisiológicos (ex. comida, água, ar, segurança, sexo, etc.). Correspondem aos primeiros dois níveis de Maslow;

**Necessidades de Relação (R):** Desejo de satisfação, motivação que as pessoas têm das relações interpessoais (envolvimento com família, amigos, colegas de trabalho e patrões). Esta categoria tem as mesmas características das necessidades sociais de Maslow (terceiro e quarto níveis da pirâmide de Maslow);

**Necessidades de Crescimento (C):** Refere-se ao desejo interno de desenvolvimento pessoal, às necessidades de estima e auto realização (desejo de ser criativo, produtivo e completar tarefas importantes). Corresponde ao quinto nível da pirâmide de Maslow.

Diferente da teoria de Maslow (1954), na teoria ERC as necessidades não estão dispostas em hierarquia, o acesso a níveis mais elevados não necessariamente é porque foi satisfeito a necessidade anterior. Nessa teoria mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo e focar-se em uma necessidade de cada vez não é uma motivação eficaz.

A teoria ERC admite que se a necessidade de um certo nível não for satisfeita poderá regressar a necessidade de um outro nível, isto é, a frustração pode conduzir a regressão de outro nível. Se existe um problema em relacionamentos pessoais pode-se voltar ao desejo de crescimento.

### **2.5.5. A Teoria X e Y de McGregor**

McGregor (1960) apresenta a teoria X e Y, na qual associa a motivação a liderança através de dois tipos distintos de gerenciamento.

A teoria que foi publicada na obra “The human side of enterprises (o lado humano da empresa) mostra visões distintas de “ser” do trabalhador ou de “ver” do gestor.

Segundo Chiavenato (2008), a Teoria X é uma abordagem tradicional de administração, enquanto a Teoria Y é uma abordagem moderna. A primeira envolve convicções negativas a respeito das pessoas e influencia a administração para características autocráticas e impositivas, isso leva a uma maior necessidade de controle e monitoração dos funcionários, pois estes se sentem inseguros, desmotivados, etc. Já a Teoria Y, a abordagem moderna, envolve convicções positivas que influenciam a administração para um sentido democrático e consultivo, onde há o respeito pelas pessoas e suas diferenças, tornando um clima agradável para se trabalhar.

Tabela 3: Pressuposições da Teoria X e Pressuposições da Teoria Y

<b>Pressuposições da Teoria X</b>	<b>Pressuposições da Teoria Y</b>
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar e ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser mais controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser auto motivadas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Fonte MacGregor (1960)

## **2.6. Teorias de processo**

### **2.6.1. Teoria da equidade de Adams**

Segundo Adams (1965) o indivíduo formula um quociente baseado na comparação entre os seus inputs (o que dá, investe) e outputs (o que recebe, recompensa) e os inputs e outputs do outro indivíduo.

Segundo Robbins (2000) os funcionários fazem comparações entre o seu trabalho, os seus esforços, a sua experiência a sua competência com os resultados obtidos tais como remuneração, aumento, reconhecimento e os relaciona com a situação de outros funcionários.

Para Adams (1965) um indivíduo considera determinada ação ou comportamento justo quando existe equidade entre os benefícios, ou seja, quando através de sua percepção encontrar igualdade nos benefícios comparada aos demais, caso contrário ocorre uma tensão de equidade.

### **2.6.2. A teoria Motivacional do Vroom**

Vroom (1964) atribui a motivação como resultado positivo da equação que leva em consideração três fatores, valência, instrumentalidade e expectativa, isto é, a motivação que o indivíduo possui apoia-se na antecipação que ele faz de eventos futuros.

Esses três fatores determinam a motivação do indivíduo para produzir em quaisquer circunstâncias em que se encontre. (CHIAVENATO, 2003).

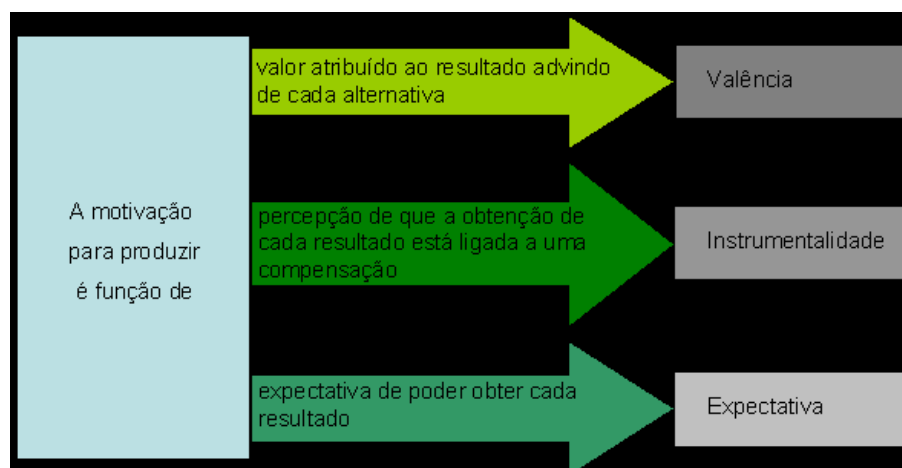
**Valencia-** Percepção de valor vinda da realização de determinada atividade

**Instrumentalidade** – Percepção de que fará a coisa certa e receberá a compensação esperada

**Expectativa-** Crença de que tem condições de fazer tal atividade

Segundo Robbins (2000) a teoria da equidade demonstra que a motivação é influenciada pelas recompensas relativas e absolutas e que ela continua proporcionando importantes entendimentos sobre a motivação dos trabalhadores.

Figura 3 - Os três fatores da motivação para produzir



Fonte: CHIAVENATO (1995)

Partindo-se da análise da figura acima é possível afirmar que existem três fatores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir: os objetivos individuais, a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos, bem como a capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade. (CHIAVENATO, 2004)

Daft (1999) esclarece a teoria da expectativa, quando sugere que a motivação depende das expectativas dos indivíduos em relação à sua capacidade de realizar tarefas e receber as recompensas desejadas. Para haver motivação por parte dos colaboradores é necessário que a organização gerencie ferramentas que promovam a motivação desses colaboradores.

### **3. Métodos e procedimentos de coleta e análise de dados do estudo**

#### **3.1. Método de pesquisa**

O método usado para investigação do tema foi o estudo de caso na empresa Rossi Residencial, através deste procedimento será possível analisar os fatores predominantes no ambiente de trabalho para comparação a teoria dos dois fatores de Herzberg (1959).

Os métodos de procedimento “são as atividades práticas necessárias para a aquisição dos dados com os quais se desenvolverão os raciocínios (previsto nos objetivos) específicos que resultarão em cada parte do trabalho” (OVIDIU, PAULESCU E MUNIZ, 2003)

#### **3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo**

Para atingir o resultado deste trabalho foi aplicado um questionário (Anexo 1) estruturado aos funcionários da empresa Rossi Residencial para verificar a satisfação quanto aos fatores higiênicos e motivacionais presentes no ambiente de trabalho. O questionário (Anexo 1) contém perguntas baseadas nos fatores higiênicos e motivacionais apresentados na teoria dos dois fatores de Herzberg (1959) e foi aplicado para 20 funcionários, em um total de 60 que trabalham no setor de crédito imobiliário da empresa, localizados nas filiais de Fortaleza e São Paulo.

Portela (2004) descreve a pesquisa quantitativa como:

“Nesse tipo de abordagem, os pesquisadores buscam exprimir as relações de dependência funcional entre variáveis para tratarem do como dos fenômenos. Eles procuram identificar os elementos constituintes do objeto estudado, estabelecendo a estrutura e a evolução das relações entre os elementos. Seus dados são métricos (medidas, comparação/padrão/metro) e as abordagens são

experimental, hipotético-dedutiva, verificatória. Eles têm como base as metateorias formalizantes e descritivas. (PORTELA, 2004, p. 3)”

De acordo com Major & Vieira (2009) o questionário é um conjunto de questões especialmente preparadas para recolhimento de informações, a serem objetos de tratamento estatísticos. Acrescentam ainda, que os questionários são úteis para gerar evidência referente a um grupo de pessoas e organizações. Tem como vantagem o fato de permitirem um recolhimento de informações de uma forma consistente e comparável.

“A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos e das técnicas que são entrevistas, questionários, observação, medidas e estimativas, testes, história de vida e formulários” (OVIDIU, PAULESCU E MUNIZ, 2003).

### **3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo**

A pesquisa foi baseada na teoria dos dois fatores de Herzberg (1959), para analisar ao grau de predominância dos fatores higiênicos e motivacionais na política de gestão de pessoas e a influência no ambiente de trabalho da empresa Rossi Residencial. O questionário (anexo 1) foi desenvolvido com base em cinco fatores higiênicos e cinco fatores motivacionais. Para cada fator foi elaborada duas questões fechadas onde o respondente escolheu a alternativa que melhor demonstrasse sua percepção sobre esses fatores.

Por último foi feita uma pergunta composta de fatores higiênicos e motivacionais com o objetivo de verificar quais deles motivam os funcionários e checar se a política de gestão de pessoal está indo de encontro com as percepções dos funcionários. Lembrando que para Herzberg (1959) os fatores higiênicos não causam motivação, o intuito desta pergunta é justamente comprovar essa questão.

Para facilitar análise, as perguntas foram divididas em dois blocos, a dos fatores higiênicos e a dos fatores motivacionais. Depois da divisão foi tirada a média das respostas, sendo maior média possível 10 e menor média possível 4, das respostas dos fatores motivacionais e a dos fatores higiênicos, assim possibilitando verificar a percepção dos funcionários sobre esses fatores e quais estão predominando no ambiente de trabalho da empresa objeto de estudo.

Abaixo as perguntas baseadas nos fatores observados na pesquisa realizada por Herzberg (1959). Para cada fator foi elaborada duas perguntas com respostas fechadas que seguiu uma lógica de pontuação. Sendo possíveis respostas segundo as alternativas: sempre (5 pontos), quase sempre (4 pontos), raramente (3 pontos) e nunca (2 pontos).

Tabela 4: Perguntas do questionário (Anexo 1) sobre fatores higiênicos

<b>Fatores Higiênicos</b>	<b>Perguntas</b>
Segurança / Condições do ambiente de Trabalho	A empresa oferece um ambiente de trabalho seguro para os colaboradores? As instalações físicas da empresa são propícias para a realização do trabalho dos colaboradores?
Política da Empresa	A cultura organizacional favorece as atividades dos colaboradores? A empresa mantém os colaboradores bem informados?
Relacionamento com outros funcionários	Na empresa existe um bom relacionamento entre os superiores e os subordinados? Na empresa existe a cooperação entre os funcionários na realização das suas atividades?
Salários e benefícios	Os salários oferecidos pela empresa são satisfatórios? Os benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios?

Fonte: Questionário Anexo 1 (2016)

Tabela 5: Perguntas do questionário (Anexo 1) sobre fatores motivacionais

<b>Fatores Motivacionais</b>	<b>Perguntas</b>
Reconhecimento	Na empresa há reconhecimento do funcionário pelo trabalho que ele executa? A empresa oferece oportunidade de promoção para os colaboradores que se destacam?
Crescimento e Desenvolvimento	Na empresa os funcionários possuem metas e trabalhos desafiadores? A empresa oferece oportunidades de crescimento profissional ao colaborador?
Responsabilidade	Na empresa existe autonomia do colaborador para sugerir melhorias na execução de seu trabalho? Na empresa os funcionários têm participação nas decisões?
Realização	Na empresa os funcionários se sentem realizados profissionalmente? Os funcionários estão satisfeitos com as atividades que realizam?

Fonte: Questionário Anexo 1 (2016)



### **3.4. Limitações do estudo**

A pesquisa está limitada a 20 funcionários da empresa Rossi Residencial que atuam na área de credito, não sendo possível a aplicação do questionário a todos os funcionários da área das outras regionais do Brasil.

Não foi possível a aplicação a todos os funcionários da área de crédito imobiliário de todo do Brasil, visto que para isso acontecer seria necessário um período de 6 meses, dada a política da empresa e da disponibilidade dos funcionários.

## **4. Apresentação e análise dos resultados**

### **4.1. A empresa Rossi Residencial**

#### **A História:**

A empresa Rossi Residencial faz parte do grupo Rossi fundado em 1913, um dos principais grupos de construção, engenharia e incorporação do país. A Rossi Residencial foi fundada em 1980 com foco inicialmente na incorporação de imóveis de alto padrão na região de São Paulo.

Inicialmente a empresa atenderia ao público de classe média e baixa através de produtos direcionados a esse seguimento, mas com o passar dos anos voltou-se também para o atendimento do público de maior poder aquisitivo com construção de imóveis de alto padrão.

A matriz da empresa está sediada na cidade de São Paulo no bairro do Morumbi, porém possui atividade em sete regionais no Brasil, Regional São Paulo, Regional Campinas, Regional Rio de Janeiro, Regional Brasília, Regional Sul, Regional Norte e Regional Nordeste.

Hoje com 35 anos de experiência, a Rossi atua nacionalmente e já entregou mais de 97 mil unidades. O portfólio da empresa conta com 68 empreendimentos em construção nos diversos segmentos imobiliários para atender os mais variados perfis de renda.

A empresa possui como missão empreender soluções imobiliárias inovadoras, de qualidade reconhecida, tendo como referência as pessoas, a comunidade e o meio ambiente, gerando valor aos acionistas e buscando a perenidade da empresa.

## 4.2. Descrição e análise dos resultados

Abaixo é descrito o resultado das respostas as perguntas do questionário (Anexo 1). Primeiro foi descrito o resultado das respostas sobre os fatores higiênicos e depois as respostas sobre os fatores motivacionais.

### 4.2.1. Perfil dos respondentes:

Foram entrevistados 20 funcionários da área de crédito Imobiliário da empresa Rossi Residencial, sendo:

- 65 % mulheres e 35% homens
- Faixa etária do grupo de 25 a 40 anos
- Média de 5 anos de tempo de casa

### 4.2.2. Descrição dos resultados dos Fatores Higiênicos:

A empresa oferece um ambiente de trabalho seguro?

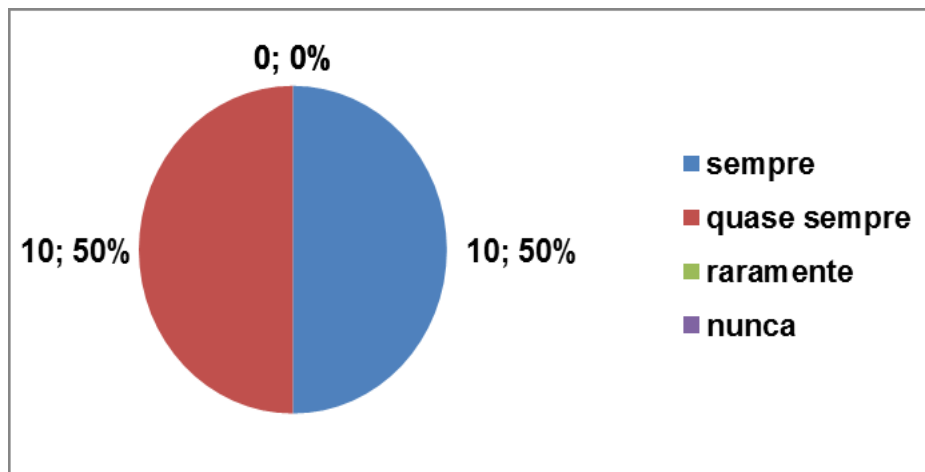


Gráfico 1: Segurança do ambiente de trabalho

Fonte: A autora (2016)

O Gráfico 1 acima demonstra que 50% dos funcionários posicionaram que a empresa sempre oferece um ambiente de trabalho seguro e os outros 50% afirmaram que quase sempre o ambiente é seguro.

As instalações físicas são propícias para a realização do trabalho?

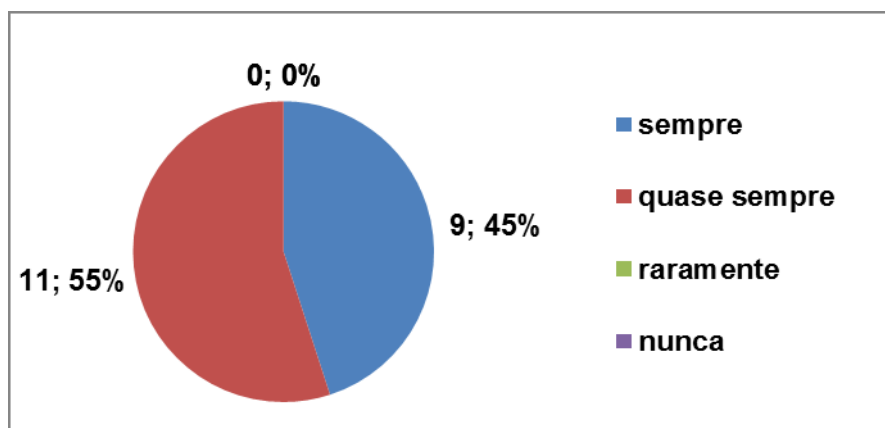


Gráfico 2: Instalações físicas

Fonte: A autora (2016)

O Gráfico 2 acima demonstra que 55% dos funcionários acreditam que as instalações físicas da empresa sempre proporcionam que eles realizem seus trabalhos adequadamente enquanto 45% acreditam que atendem quase sempre.

A cultura organizacional favorece as atividades dos colaboradores?

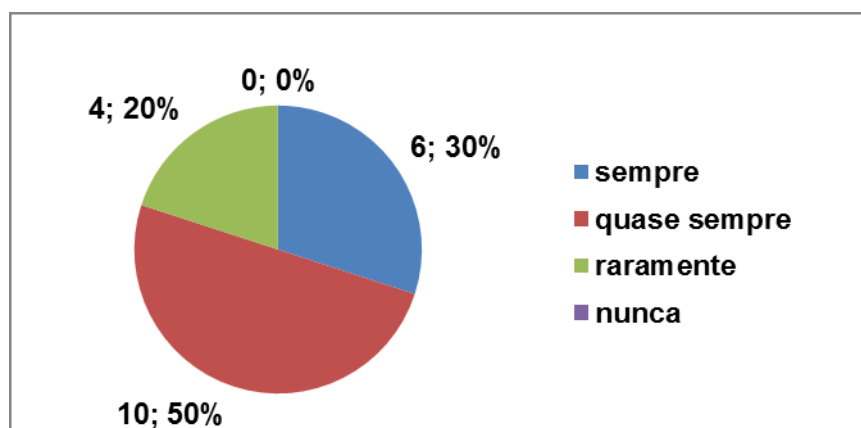


Gráfico 3: Cultural Organizacional

Fonte: A autora (2016)

O Gráfico 3 acima demonstra que 50% dos funcionários afirmaram que a cultura da organização favorece a realização das suas atividades, 30% acredita que sempre favorece enquanto 20% afirmou que raramente a cultura favorece a realização das suas atividades.

A empresa mantém os colaboradores bem informados?

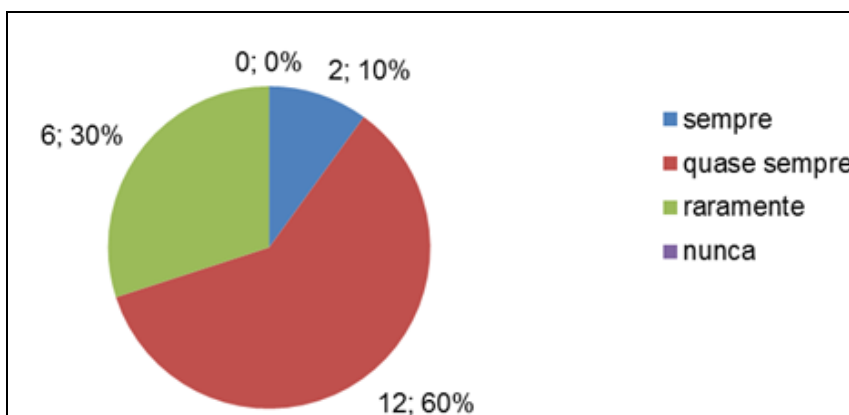


Gráfico 4: Comunicação

Fonte: A autora (2016)

Conforme o Gráfico 4 acima, 70% dos funcionários a comunicação da empresa funciona sempre ou quase sempre, para os outros 30% esta comunicação funciona raramente.

Na empresa existe a cooperação entre os funcionários na realização de suas atividades?

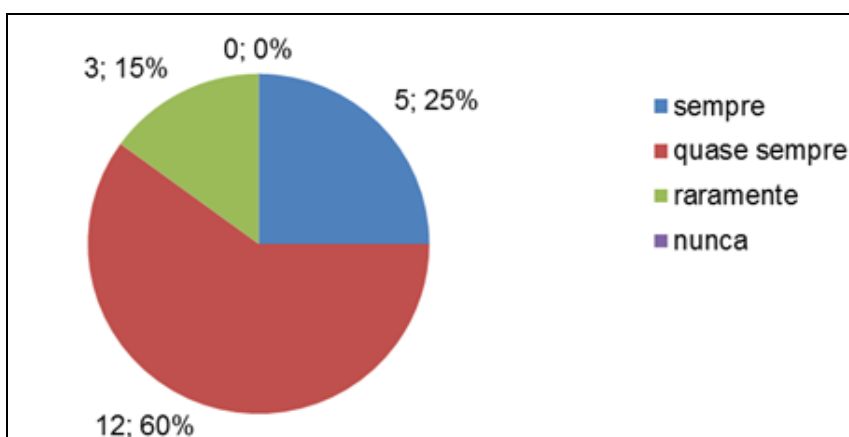


Gráfico 5: Relacionamento entre funcionários

Fonte: A autora (2016)

O Gráfico 5 acima demonstra que, para 85% dos respondentes existe cooperação entre os funcionários na realização das atividades sempre ou quase sempre, e 15% afirma que raramente essa cooperação existe.

Existe um bom relacionamento entre os superiores e os subordinados?

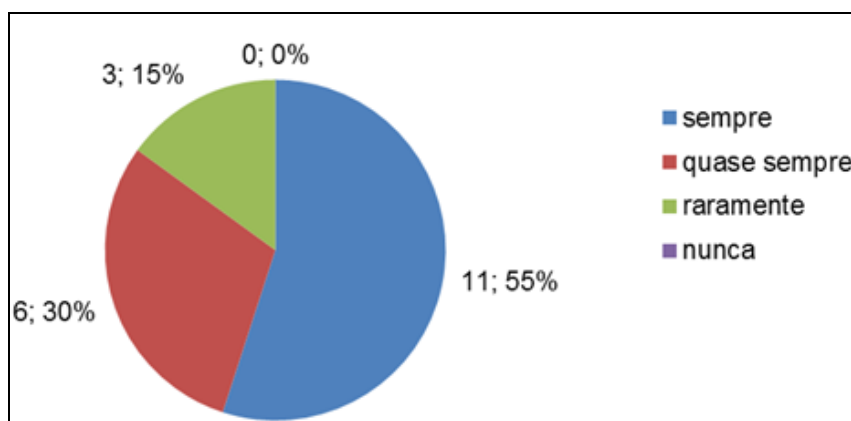


Gráfico 6: Relacionamento com superiores

Fonte: A autora (2016)

O Gráfico 6 acima demonstra que para 55% dos funcionários o relacionamento é sempre bom, 30% afirma que quase sempre é bom e uma minoria de 15% afirma que raramente é bom.

Os salários oferecidos são satisfatórios?

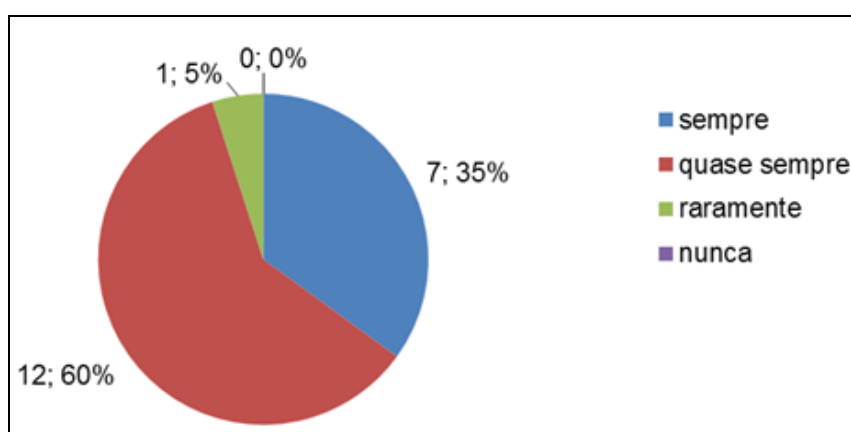


Gráfico 7: Salário

Fonte: A autora (2016)

O Gráfico 7 acima demonstra que, para 95% dos funcionários os salários oferecidos pela empresa são sempre (35%) e quase sempre (60%) satisfatórios. 5% afirmaram que raramente estão satisfeitos com os salários. Os funcionários que responderam o questionário têm o mesmo cargo, havendo uma remuneração variável adicional conforme o atingimento da meta.

Os benefícios oferecidos são satisfatórios?

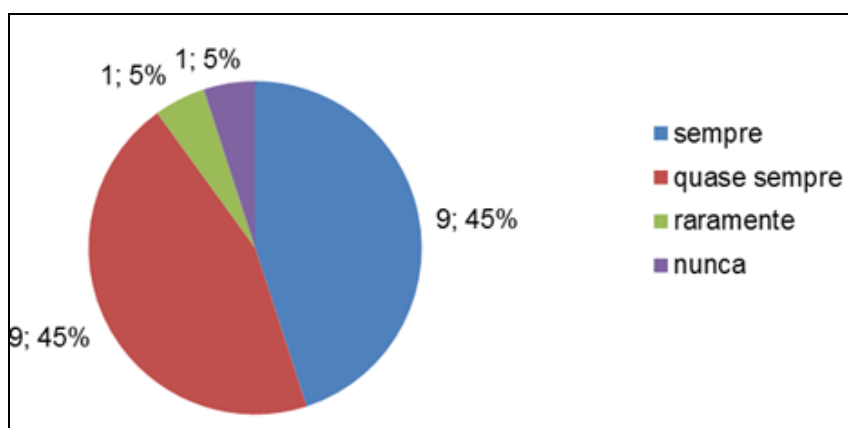


Gráfico 8: Benefícios

Fonte: A autora (2016)

O Gráfico 8 acima demonstra que, para 90% dos funcionários os benefícios oferecidos pela empresa (assistência média, assistência odontológica, ticket refeição, ticket alimentação e vale transporte) são satisfatórios, porém 10% dos funcionários afirmou (5% raramente satisfeito e 5% nunca estão satisfeitos) não estarem satisfeitos com esses benefícios. Todos os funcionários recebem os mesmos benefícios.

#### 4.2.3. Descrição dos resultados dos Fatores Motivacionais

Existe reconhecimento do funcionário pelo trabalho que executa?

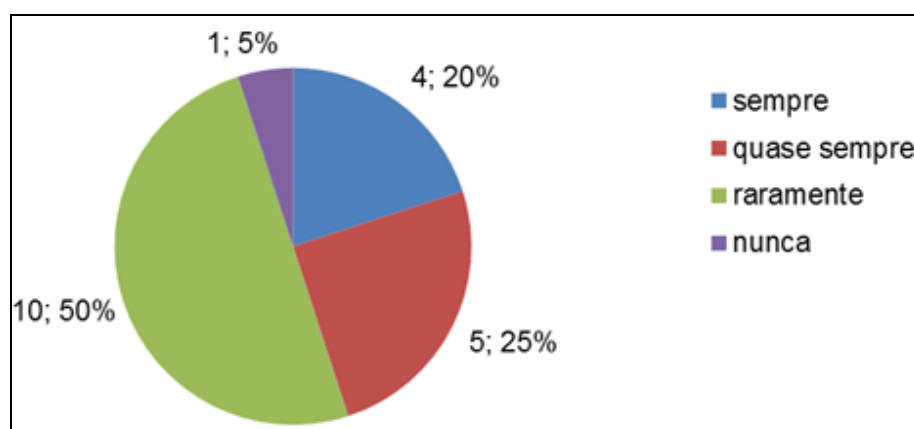


Gráfico 9: Reconhecimento pelo trabalho executado

Fonte: A autora (2016)

O Gráfico 9 demonstra que, 50% dos funcionários afirmaram que raramente existe reconhecimento do trabalho executado e 5% afirmou que nunca existe esse reconhecimento. No entanto 45 % afirmaram que existe reconhecimento 20% sempre e 25% quase sempre.

Existe oportunidade de promoção para os que se destacam?

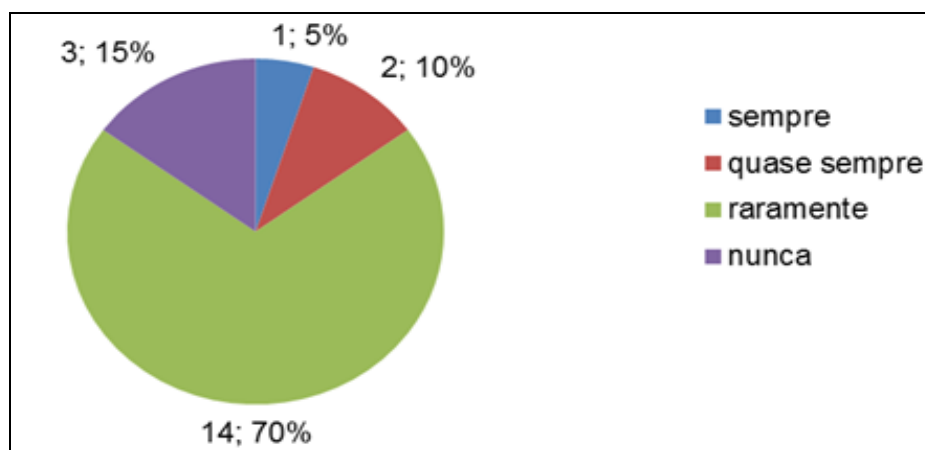


Gráfico 10: Promoção

Fonte: A autora (2016)

O Gráfico 10 acima demonstra que, 85% dos funcionários afirmaram que raramente ou nunca existe oportunidade de promoção para os funcionários que se destaca no trabalho. 15 % dos funcionários afirmaram que existe oportunidade de promoção.

Na empresa os funcionários possuem meta e trabalhos desafiadores?

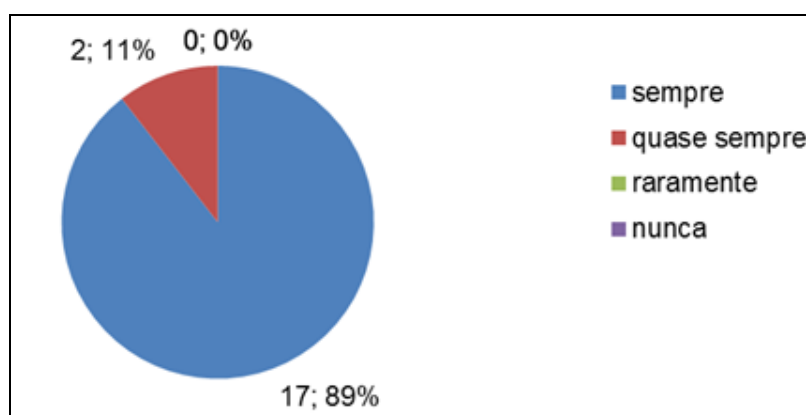


Gráfico 11: Metas e trabalhos desafiadores

Fonte: A autora (2016)



O Gráfico 11 demonstra que, 100 % dos funcionários afirmaram que possuem metas e trabalhos desafiadores, sendo que 89% sempre se sentem desafiados e 11% quase sempre.

A empresa oferece oportunidade de crescimento profissional ao colaborador?

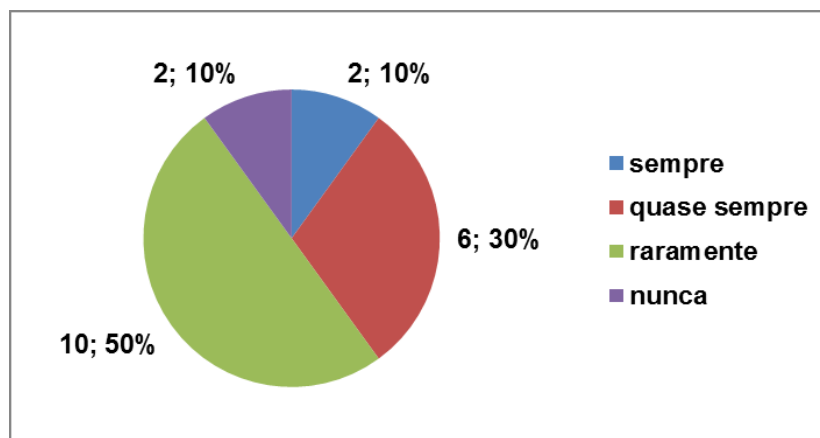


Gráfico 12: Crescimento profissional

Fonte: A autora (2016)

O Gráfico 12 acima demonstra que, para 50% dos funcionários a empresa raramente oferece oportunidade profissional, e para 10% essa oportunidade nunca acontece. Já para 30% quase sempre existe a oportunidade e para 10% sempre existe.

Existe autonomia para sugestão de melhoria?

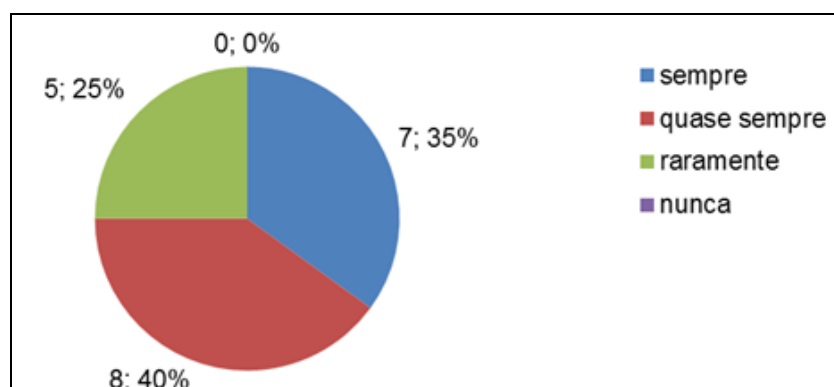


Gráfico 13: Autonomia para sugestão de melhoria

Fonte: A autora (2016)

O Gráfico 13 demonstra que, para 75% dos funcionários existe autonomia para sugestão de melhoria na execução do trabalho, destes 35% sempre e 40% quase sempre. 25% discordam afirmando que raramente existe essa autonomia.

Os funcionários têm participação nas decisões?

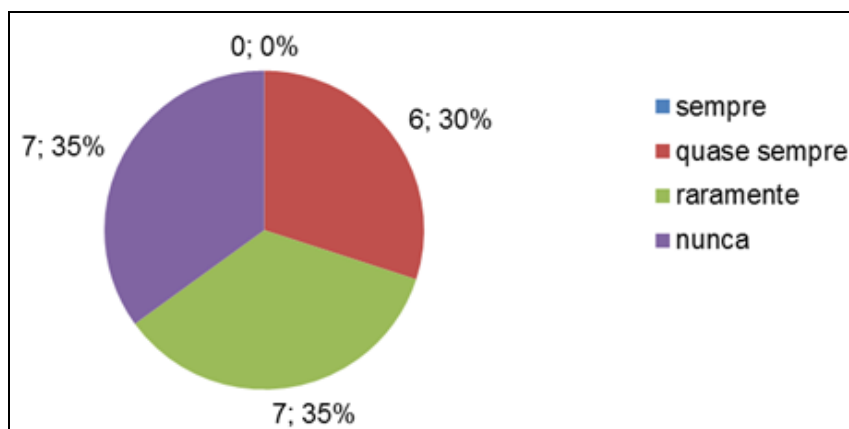


Gráfico 14: Participação nas decisões

Fonte: A autora (2016)

O Gráfico 14 acima demonstra que, 35% dos funcionários acreditam que existe essa participação na decisão enquanto 65% afirmou que essa participação é rara ou nunca.

Na empresa os funcionários se sentem realizados profissionalmente?

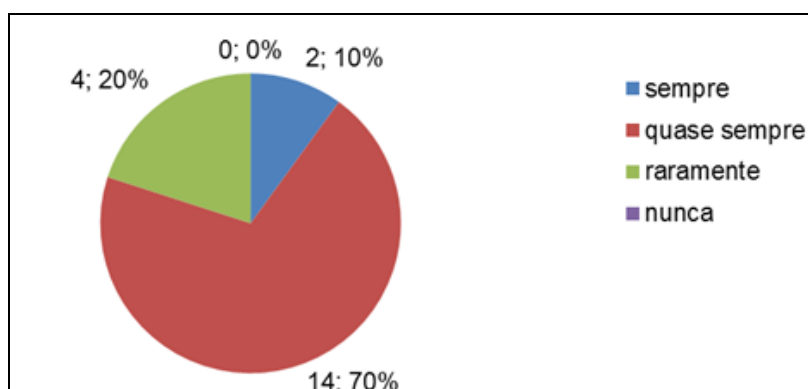


Gráfico 15: Realização profissional

Fonte: A autora (2016)

O Gráfico 15 demonstra que 80% dos funcionários quase sempre se sentem realizados profissionalmente e 20% acreditam que raramente os funcionários se sentem realizados.

Os funcionários estão satisfeitos com as atividades que realizam?

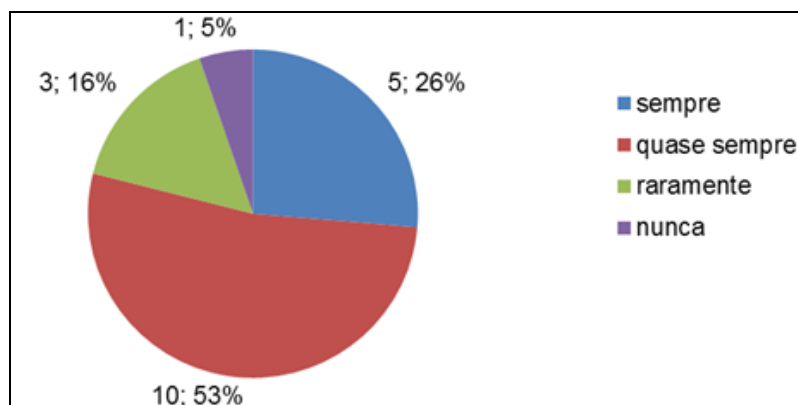


Gráfico 16: Satisfação

Fonte: A autora (2016)

O Gráfico 16 demonstra que, 53% dos funcionários estão quase sempre satisfeitos com as atividades que realizam, 26% afirmaram que sempre estão. 16% afirmaram que raramente e 5% afirmaram que os funcionários nunca estão satisfeitos.

Quais dos fatores abaixo pra você é a mais motivador?

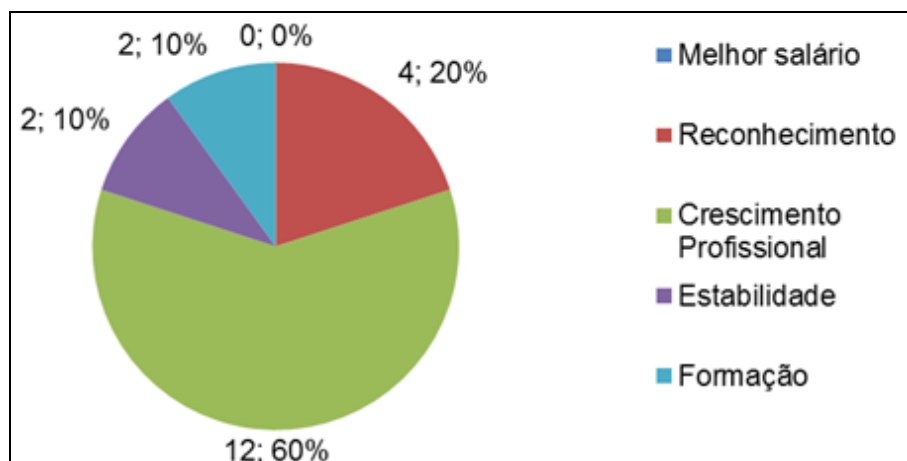


Gráfico 17: Motivação Pessoal

Fonte: A autora (2016)

O Gráfico 17 demonstra que, para 60% dos funcionários o fator mais importante para a motivação é o crescimento profissional, já 20% acredita ser o reconhecimento, 10% diz ser a estabilidade e 10% afirma ser o melhor salário. Lembrando que para Herzberg os fatores higiênicos não causam motivação.

#### 4.2.4. Análise dos resultados

Assim como a descrição, a análise dos resultados também foi realizada em duas partes, análise das respostas dos fatores higiênicos e a análise das respostas dos fatores motivacionais.

Para os fatores higiênicos foram escolhidos, Segurança / Condições do ambiente de Trabalho, Política da Empresa, Relacionamento com outros funcionários e Salários e benefícios. Para Herzberg (1959) esses fatores não estimulam motivação, mas apenas geram a insatisfação ou não satisfação dependendo das condições que aparecem no ambiente.

Para os fatores motivacionais foram escolhidos Reconhecimento, Crescimento e Desenvolvimento, Responsabilidade e Realização. Para Herzberg (1959), esses são os fatores ligados à satisfação e a motivação dos funcionários com a realização do seu trabalho.

#### 4.2.5. Análise dos fatores Higiênicos:

Para análise dos fatores higiênicos, foram somados os pontos referentes a respostas dos vinte respondentes para cada questão e feito média. No Quadro 1 abaixo é apresentado o resultado da média de cada fator higiênico.

Quadro 1: Média dos fatores Higiênicos

Fatores Higiênicos	Segurança / Condições do ambiente de Trabalho	Política da Empresa	Relacionamento com outros funcionários	Salários e benefícios
Total de pontos	179	158	170	172
Média	<b>8,9</b>	<b>7,9</b>	<b>8,5</b>	<b>8,6</b>

Fonte: A autora (2016)

Dentre os fatores higiênicos o que obteve maior pontuação (média de 8,9) foi o de segurança e condições de trabalho, nota-se então que os funcionários não estão insatisfeitos com essa condição, a empresa está oferecendo um ambiente e condições de trabalho satisfatórias para a maioria dos funcionários.

Com segunda maior pontuação estão os fatores salários e benefícios (média de 8,6), pode-se então entender que a maioria acha o salário justo e que estão em condições com o serviço que prestam.

O fator política da empresa (média 7,9) apesar de média mais baixa, ainda assim de maneira geral foi bem avaliado pelos funcionários, porém por ter sido o que obteve menor média dentre os fatores higiênicos, vale a observação da empresa sobre essa questão.

O fator relacionamento com outros funcionários (média 8,5) obteve boa avaliação, Acredita-se então que na empresa os funcionários possuam bons relacionamentos entre si e com os superiores.

Para Herzberg (1959) todos esses fatores não causam satisfação dos funcionários, são fatores de caráter preventivos, isto é, a empresa deve manter bons níveis dos mesmos para não causar a insatisfação dos funcionários. As pessoas não ficam satisfeitas com um bom ambiente de trabalho, mas ficam insatisfeitas com um ambiente de trabalho ruim.

Quanto ao salário, apesar de não ser um fator motivador, por ser um fator higiênico, se não estiver sendo atendido pode causar insatisfação. Os funcionários tem que entender e achar justa a relação entre o trabalho realizado e o pagamento recebido.

Os fatores higiênicos são aqueles administrados exclusivamente pela empresa, portanto cabe a ela realizar a manutenção desses fatores afim de não causar insatisfação nos funcionários, mas também não adianta elevar esses fatores a níveis máximos visto que não são eles que irão motivar ou satisfazer os funcionários.

Abaixo o gráfico 18 apresenta o panorama geral dos Fatores Higiênicos:

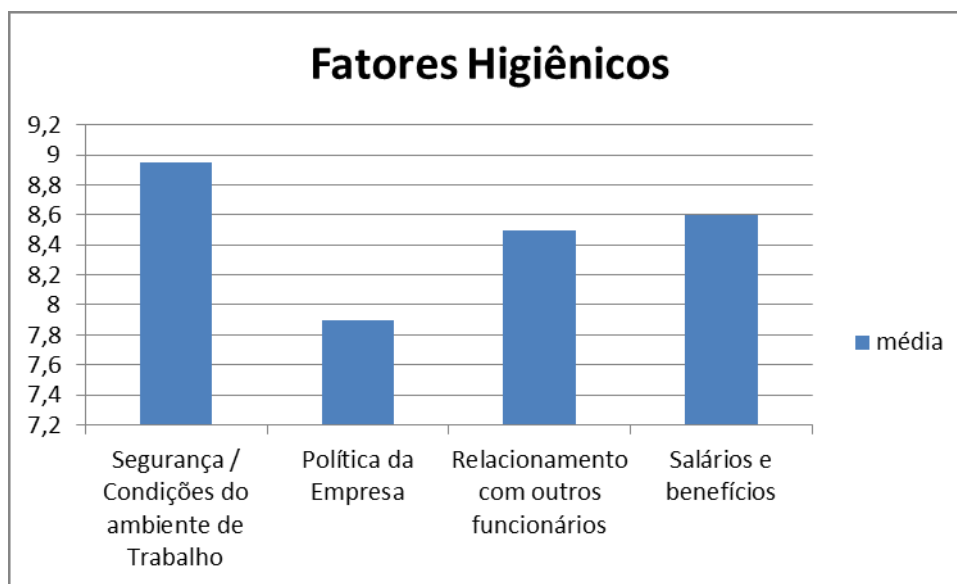


Gráfico 18 - Panorama dos Fatores Higiênicos

Fonte: A autora (2016)

#### 4.2.6. Análise dos fatores motivacionais:

Assim como feito nos fatores higiênicos o resultado obtido para os fatores motivacionais foi da soma dos pontos referentes a respostas dos vinte respondentes e tirada média. O Quadro 2 abaixo é apresentado o resultado da média de cada fator Motivacional:

Quadro 2: Média dos fatores Motivacionais

Fatores Motivacionais	Reconhecimento	Crescimento e Desenvolvimento	Responsabilidade	Realização
Total de pontos	133	161	141	154
Média	6,6	8,0	7,1	7,7

Fonte: A autora (2016)

Dentre os fatores motivacionais o que apresentou maior média foi o crescimento e desenvolvimento (média 8), os funcionários estão mais satisfeitos com este fator dentro os demais. Entende-se que a percepção da maioria dos funcionários em

relação a esse fator dentro da empresa é satisfatória, demonstrando que suas necessidades de crescimento e desenvolvimento na empresa possam ser atendidas.

Em seguida com médias mais baixas estão responsabilidade (média 7,1) e realização (média 7,7), apontando que os funcionários apresentam alguma carência quanto a autonomia na realização do trabalho ou tomada de decisões quanto a realização das suas tarefas.

Com menor média entre os fatores está o fator reconhecimento (média 6,6), que apontando uma insatisfação grande dos funcionários sobre este fator. A empresa pode estar negligenciando esse fator, não demonstrando aos funcionários a importância de seu trabalho e contribuição com a empresa.

Como Herzberg (1959) aponta em sua teoria, os fatores motivacionais são os que realmente causam satisfação nos funcionários, pois são referentes ao crescimento pessoal, reconhecimento, auto realização. São com eles que a empresa deve se preocupar se quiser satisfazer e motivar seus funcionários.

Abaixo o gráfico 19 apresenta o panorama geral dos Fatores Motivacionais:

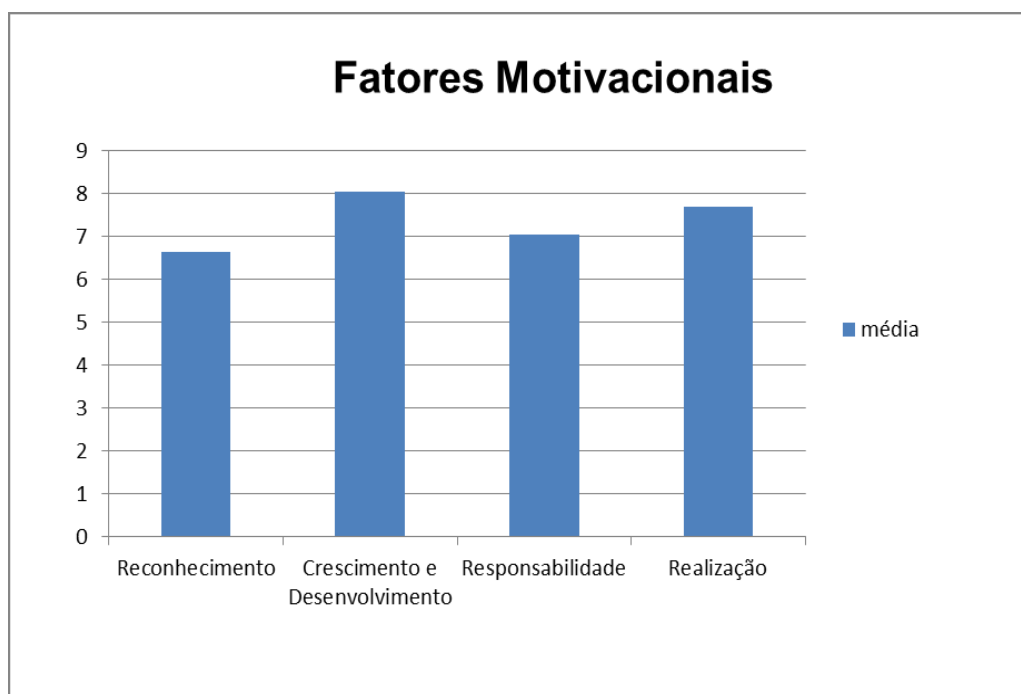


Gráfico 19 - Panorama dos Fatores Motivacionais

Fonte: A autora (2016)

## **5. Conclusões e Recomendações para novos estudos.**

A teoria dos dois fatores é interessante para se discutir e analisar as percepções dos funcionários sobre o ambiente de trabalho e apontar os elementos que causam ou não satisfação e aqueles que causam ou não insatisfação. Através da aplicação da teoria é possível verificar os fatores predominantes na política de gestão de pessoas e os resultados que estão gerando.

As empresas tendem a orientar seus esforços em direção a manutenção do ambiente organizacional no que tange os fatores higiênicos, mantendo os mesmos em condições para que os funcionários possam realizar suas tarefas, evitando fontes de insatisfação. Porém se quiserem realmente estimular os funcionários afim de melhorar a motivação no ambiente de trabalho deve voltar seus esforços para os fatores motivacionais, para que os funcionários possam saciar suas necessidades de crescimento, desenvolvimento, realização profissional.

Ao certo não é fácil manter funcionários motivados. Motivação tem a ver como motivos pessoais, percepções individuais e necessidades íntimas, o que torna ainda mais difícil o entendimento do assunto e o uso de uma regra para a motivação, mas podemos usar a vasta bibliografia do assunto e a teorias motivacionais aqui citadas para ajudar as políticas de gestão de pessoal a alcançar um melhor resultado alinhando as expectativas da empresa e as necessidades dos funcionários. Como destaca Bergamini (1997) não existe uma única teoria que seja capaz de desvendar todas as características próprias da psicodinâmica motivacional de uma só vez.

O objetivo deste trabalho foi usar a teoria dos dois fatores de Herzberg (1959) para verificar quais os fatores predominavam na política de gestão de pessoas da empresa Rossi Residencial e propor, se necessário, sugestões de melhoria para uma melhor gestão do capital humano.

Através de questionário estruturado (Anexo 1) aplicado a 20 funcionários da área de crédito imobiliário das filiais Fortaleza e São Paulo, baseado em 5 fatores apontados na pesquisa de Herzberg (1959) como fatores higiênicos e motivacionais,



foram coletadas respostas e tabuladas de forma que fosse possível mensuração das médias desses fatores.

Dentre os fatores higiênicos, segurança e condições do ambiente de trabalho tiveram a maior média, indicando que a política da empresa tem dado condições para que os funcionários se sintam num ambiente de trabalho seguro e que tenham boas instalações físicas para realização de suas atividades.

Em seguida salários e benefícios também foram bem avaliados por grande parte dos funcionários, mostrando que existe uma relação justa entre a remuneração praticada pela empresa e o trabalho realizado pelos funcionários. De fato na empresa a política de remuneração é agressiva, onde os funcionários contam com um salário fixo e com uma remuneração variável de acordo com o atingimento da meta. Os benefícios praticados pela empresa estão de acordo com os praticados no mercado, como assistência médica e odontológica, vale refeição e vale transporte.

Os fatores Políticas da empresa e relacionamento com outros funcionários apesar de médias mais baixas em relação aos outros fatores ainda assim foram bem avaliadas. Pode-se, então, concluir que na empresa em geral há um bom relacionamento entre os membros da equipe entre si e seus subordinados, que a empresa mantém uma política administrativa que incentiva a cooperação e a realização das atividades dos funcionários. Embora bem avaliados pela maioria, foi também os fatores com maior divergência entre os funcionários, principalmente sobre mantê-los bem informados, sendo um ponto de atenção para a política atual.

Herzberg (1959) aponta que os fatores higiênicos, ou fatores de manutenção são de total responsabilidade da empresa, pois eles dizem respeito ao ambiente de trabalho, política administrativas, todos relacionados ao ambiente não tendo os funcionários influência sobre eles. Logo a insatisfação ou não satisfação desses fatores pelos funcionários é de responsabilidade da empresa. Cabe a ela zelar pela manutenção dos mesmos para que não causar insatisfação.

Herzberg (1959) afirma também que a manutenção desses fatores em níveis máximos não causa a satisfação dos funcionários, apenas causa a não insatisfação dos mesmos, já que esses não são fatores que causam a satisfação no trabalho.

Baseado nisso, pode-se dizer que a política de gestão de pessoal da empresa Rossi tem mantido os fatores higiênicos de maneira a não deixarem a maioria dos

funcionários insatisfeitos, com ressalva para o temo comunicação que deve ser revisto a fim de não gerar uma insatisfação maior por parte dos funcionários.

Em relação aos fatores motivacionais a pesquisa aponta que o fator desenvolvimento e crescimento foi o que teve a maior média. A Maioria dos funcionários acredita que realiza atividades com metas e trabalhos desafiadores que os desenvolve profissionalmente, o que pode estar associado a forma de remuneração que a empresa pratica. Já quando ao crescimento profissional somente 50% dos respondentes acreditam que a empresa oferece oportunidade de crescimento.

Com base nessas informações fica a sugestão para que a empresa trate esse fator de maneira mais atuante dentro da política de pessoal, seja através de políticas de plano de carreira, um recrutamento e seleção interno para dar oportunidades de crescimento aos funcionários que já trabalham na empresa ou até mesmo cursos de aperfeiçoamento profissional para os funcionários. Esta sugestão se alinha com o fator motivação pessoal, pois 60% acredita que o crescimento profissional é o fator mais importante para a motivação, logo a empresa deveria priorizar esse fator na sua política para ir de encontro com as necessidades de seus colaboradores.

Para Herzberg (1997), o enriquecimento do cargo é a forma de aumentar a satisfação do funcionário, pois este enriquecimento oferece a oportunidade de crescimento psicológico do funcionário. É uma proposição que não deve ser implantada de uma só vez, e sim de forma contínua. As mudanças iniciais devem durar um período bastante longo e devem impulsionar o funcionário para ocupar um cargo adequado ao seu desempenho. Os que têm habilidade ainda maior poderão demonstrar melhor esta habilidade e conseguirão promoções para postos mais elevados.

Os fatores Responsabilidade e Realização embora bem avaliados tiveram médias mais baixas 7,1 e 7,7 respectivamente. O ponto de maior atenção é quanto a tomada de decisões, pois 35% dos respondentes afirmaram que nunca participam das decisões tomadas. Sendo esse um fator motivacional é importante que a empresa oriente os gestores a estimular a participação dos funcionários na tomada de decisões, fazendo que os mesmos sintam que tem influencia nas decisões tomadas e que fazem parte da solução propostas.

Porém o fator com avaliação mais baixa entre todos os fatores, sendo eles higiênicos ou motivacionais, é o de reconhecimento, obtendo média de 6,6. Sendo

esse o segundo item apontado pelos funcionários como responsável pela motivação, carece de toda atenção pela política de gestão de pessoas atual. A pesquisa aponta que 55% dos funcionários afirmam que na empresa nunca ou raramente acontece o reconhecimento do funcionário. Sendo a promoção uma forma de reconhecimento, 70% dos funcionários afirmaram que na empresa não há oportunidade de promoção. Levando em consideração o tempo de casa dos funcionários, em média 5 anos, é preciso voltar atenção para o trabalho desses funcionários e verificar se os gestores estão reconhecendo o trabalho por eles realizados.

Como sugestão para a política atual, pode-se recomendar comemorações nas equipes pelos resultados positivos alcançados, feedbacks positivos dados pelos gerentes quando é bem realizada a tarefa e até mesmo reavaliar se a política de promoção praticada pela empresa é sobre a meritocracia.

Com base nos dados coletados e nos resultados analisados temos condições de responder a pergunta: Quais fatores norteiam de forma predominante a política de gestão de pessoas da empresa Rossi Residencial à luz da teoria de Herzberg?

Os fatores predominantes são os fatores higiênicos, pois eles obtiveram no geral maior média do que os fatores motivacionais, 8,4 e 7,3 respectivamente. Com isso podemos concluir que embora a empresa esteja mantendo os fatores de manutenção num nível aceitável pela maioria dos funcionários não causando assim a insatisfação, deveria priorizar na sua política de gestão de pessoas os fatores motivacionais pois são eles que estão ligados a satisfação do trabalho, motivação e consequentemente maior produtividade.

Sendo o capital humano o ativo mais importante da organização é para ele que a atenção da política de gestão de pessoas tem que ser voltada, não só no que diz respeito ao ambiente e condições de trabalho favoráveis, mas sim as suas percepções, desejos, necessidades de realização.

Apesar de a motivação ser um conceito abstrato é importante que organização reconheça que a motivação dos seus funcionários é fator importante para o sucesso da organização. Não adianta altos investimentos em tecnologia, processos produtivos, ou investimentos financeiros se esses fatores forem em detrimento a motivação dos funcionários.

Por fim é importante ressaltar que as ideias de Herzberg (1959) quando trazidas para o momento atual, podem ajudar, sem dúvida, a Rossi Residencial desenvolver uma política de gestão de pessoas que alinhem os objetivos individuais dos funcionários com seus objetivos organizacionais.

## 6. Referências Bibliográficas

ARAÚJO, J. (2006). Liderança - **Reflexão sobre uma Experiência Profissional**. Vida Económica.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1988. 290p.

BERGAMINI, C. (1997). **Motivação nas Organizações** (4ª ed. ed.). São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, I. (2003). **Introdução a Teoria da Administração** (7 ed.). Editora Campus.

HERZBERG, Frederick. **O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho**. In: HAMPTON, David R. **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973. P. 53-62

HERZBERG, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959), **The Motivation to Work**, Wiley, New York, NY

HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários**. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. P. 55-81

KWASNICKA, E. L. (1995). **Introdução a administração** (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, A. C. (1997). **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas.

PORTELA, G. L. **Abordagens teórico-metodológicas: pesquisa quantitativa ou qualitativa? Eis a questão**. UEFS, 2004.

ROBBINS, S. P. (2002). **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Websites:

[www.sobreadministracao.com](http://www.sobreadministracao.com)

<http://www.rossiresidencial.com.br/institucional/sobre-a-rossi>

[www.portal-gestao.com/artigos](http://www.portal-gestao.com/artigos)

<http://knoow.net>

<http://www.administradores.com.br>

[www.catolicaonline.com.br](http://www.catolicaonline.com.br)

## 7. Anexo1 – Questionário

N	Questões	Sempre 5	Quase sempre 4	Raramente 3	Nunca 2
1	A empresa oferece um ambiente de trabalho seguro para os colaboradores?				
2	As instalações físicas da empresa são próprias para a realização do trabalho dos colaboradores?				
3	Na empresa há reconhecimento do funcionário pelo trabalho que ele executa?				
4	A cultura organizacional favorece as atividades dos colaboradores?				
5	Na empresa existe autonomia do colaborador para sugerir melhorias na execução de seu trabalho?				
6	A empresa oferece oportunidade de promoção para os colaboradores que se destacam?				
7	A empresa mantém os colaboradores bem informados?				
8	Na empresa os funcionários se sentem realizados profissionalmente?				
9	Na empresa existe a cooperação entre os funcionários na realização das suas atividades?				
10	Na empresa existe um bom relacionamento entre os superiores e os subordinados?				
11	Na empresa os funcionários tem participação nas decisões?				
12	Os salários oferecidos pela empresa são satisfatório?				
13	Os benefícios oferecidos pela empresa são satisfatório?				
14	Na empresa os funcionários possuem metas e trabalhos desafiadores?				
15	A empresa oferece oportunidades de crescimento profissional ao colaborador?				
16	Os funcionários estão satisfeitos com as atividades que realizam?				

Responda:

Qual dos fatores abaixo para voce é o mais motivador?

Melhor salário	
reconhecimento	
Crescimento Profissional	
Estabilidade	
Formação	