ISSN: 2317-1308

Influência do perfil motivacional no desempenho técnico: Análise no setor de manutenção de sistemas industriais.

José Mauro Mendes[1]; José Luiz Sendim Alves[1] ;
Profª Drª Maria Cristina Pereira Matos[2]

[1] *Mestrandos do Programa de Pós-Graduação Stricto sensu em Engenharia Mecânica da Universidade Santa Cecília – Unisanta, Santos-SP, Brasil*
[2] *Orientadora e Docente do Programa de Pós Graduação Stricto sensu da Universidade Santa Cecília – Unisanta, Santos-SP, Brasil*

Resumo

Assunto que desperta interesse entre os estudiosos do comportamento humano, a motivação tem se apresentado como uma forma de responder complexas questões em relação à natureza do homem. O tema também tem sido muito utilizado em palestras e aulas para treinamento de lideranças e gerentes, assim como, canalizado para se obter resultados. Maslow nunca foi tão moderno como atualmente. Este estudo buscou fazer um levantamento do perfil motivacional no trabalho em funcionários de manutenção em uma empresa siderúrgica de Cubatão, foi utilizado para essa análise o questionário chamado Motivograma, baseado na Teoria das Necessidades de Maslow. Participaram do estudo 72 funcionários, homens (94%) e mulheres (6%), com idades entre 22 e 55 anos. Os resultados apontaram maior valorização das necessidades de segurança, autorrealização e associação. Esses resultados indicam que para obter o engajamento de seus funcionários as empresas precisam conhecer as necessidades de seus profissionais e estabelecer estratégias motivacionais adequadas.
Palavras-chave: Motivação. Manutenção. Engajamento. Desempenho.

Influence of motivational profile in technical performance: Analysis the maintenance sector of industrial systems.

Abstract

Subject that arouses interest among scholars of human behavior, motivation has been presented as a way to answer complex questions about the nature of man. The theme has also been widely used in lectures and classes for training leaders and managers, as well as mobilized to get results. Maslow was never as modern as today. This study aimed to survey the motivational profile in working maintenance workers in a steel company Cubatão, was used for this analysis the questionnaire called Motivograma based on the Theory of Needs Maslow. 72 employees participated in the study, men (94 %) and women (6 %), aged between 22 and 55 years. The results showed greater appreciation of the need for security, self-realization and association. These results indicate that to obtain the engagement of its employees companies need to know the necessidades its professionals and establish appropriate motivational strategies.

Keywords: Motivation. Maintenance. Engagement. Performance.

Introdução

Quando se pensa na dificuldade que uma indústria tem em manter suas linhas produtivas sem interrupções indesejadas, aparece o relevante tema da manutenção. Manutenção vem do Latim MANUTENTIO, "ato de segurar na mão", formado por MANUS, "mão", mais TENERE, "ter" (CUNHA, 2010). Para a realização da manutenção as industrias precisam de pessoas com alto desempenho técnico e engajadas, já o engajamento vem da motivação. Derivada do latim '*motivus',* que significa mover, a palavra motivação assumiu o significado de "tudo aquilo que pode fazer mover", "tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa" ou até mesmo o "fim ou razão de uma ação" (AZZI, 2009).

A Teoria de Hierarquia de Necessidades foi feita por Abraham Maslow (Figura 1).



Figura-1 Hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: Maslow (2003)

Em seus estudos, Maslow (2003) apresenta uma teoria da motivação na qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia desde a importância à influência, sendo compreendida e visualizada como uma pirâmide. Na base dessa figura estão localizadas as necessidades mais baixas e no topo, as mais elevadas, sendo então definida de hierarquia das necessidades humanas.

A psicologia organizacional há muito descobriu a importância da motivação para o bom desempenho das atividades no ambiente de trabalho. Não importa a função ou o cargo dentro da organização, o trabalho só é produtivo e apresenta qualidade se seu produtor estiver motivado pelo desejo de trabalhar; o gerente só consegue bons resultados com sua equipe se o elemento humano sob sua responsabilidade estiver motivado para provocar bons resultados (SAMPAIO, 2005).

O presente artigo tem como objetivo encontrar uma resposta para um problema real que é manter uma equipe motivada, com alto desempenho técnico, em face de um forte

programa de produtividade laboral implantado na empresa.

Materiais e Métodos

Foi realizada uma pesquisa de campo na Gerencia de Manutenção de Sistemas de Automação e Instrumentação de uma empresa siderúrgica localizada no município de Cubatão (SP), no período de abril a setembro de 2013. Para sua realização foi utilizada pesquisa direta com os funcionários da gerência, com o objetivo de identificar as necessidades dos profissionais, de acordo com a Hierarquia das Necessidades de Maslow.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o chamado Motivograma de Maslow, validado e consagrado pela literatura, onde o funcionário deve responder o questionário composto de 30 perguntas com 2 respostas, sempre refletindo o que no momento mais o sensibiliza.

O Motivograma traduz as letras pelas necessidades, constatam-se então após a tabulação das respostas, as necessidades mais presentes do entrevistado, por exemplo: V=Necessidades Fisiológicas; W=Necessidade de Segurança; X=Necessidades Sociais; Y=Necessidades de Autoestima; Z =Necessidades de Auto Realização.

A gerência possui 128 funcionários e responde pela manutenção dos sistemas de automação e controle de todos os processos da siderúrgica integrada. A amostra foi feita com a participação voluntária de 72 funcionários (representando 56% do total de funcionários), divididos em quatro níveis: operacional(16), técnico(36), superior(08) e gestor(15).

Tabela 1: Perfil dos colaboradores entrevistados

Gênero		
Especificação	Qde	%
Masculino	68	94%
Feminino	4	6%
Total	72	100%

Idade		
Especificação	Qde	%
22 a 24 anos	3	4%
25 a 30 anos	17	24%
31 a 35 anos	19	26%
36 a 40 anos	14	19%
mais de 40 anos	19	26%
Total	72	100%

Escolaridade		
Especificação	Qde	%
Ensino médio completo	40	56%
Ensino médio incompleto	1	1%
Superior completo	17	24%
Superior incompleto	9	13%
Pós Graduado	5	7%
Total	72	100%

Renda mensal		
Especificação	Qde	%
R$1.600,00 a R$3.000,00	18	25%
R$3.001,00 a R$5.000,00	38	53%
mais de R$5.000,00	16	22%
Total	72	100%

Tempo de atuação na empresa		
Especificação	Qde	%
3 anos	15	21%
4 a 9 anos	14	19%
10 a 20 anos	31	43%
21 a 25 anos	7	10%
mais de 25 anos	5	7%
Total	72	100%

A Tabela 1 estratifica o gênero, idade, escolaridade, tempo de casa e renda dos entrevistados.

Conforme está demonstrado na Tabela 1, 94% dos funcionários que responderam a pesquisa são do sexo masculino, 28% tinham entre 22 e 30 anos, outros 45% tinham entre 31 e 40 anos. Dos funcionários que foram entrevistados 99% têm o ensino médio completo e

31% têm curso superior completo e 79% tem mais de 3 anos de empresa. Dos funcionários entrevistados 75%, ou seja, a maior parte, recebem mais de R$3.000,00.

Resultados

A Figura 2 apresenta o perfil motivacional da amostra total. É possível identificar que as médias mais altas são relativas às necessidades de autorrealização, segurança e associação e as mais baixas às de autoestima e fisiológica.

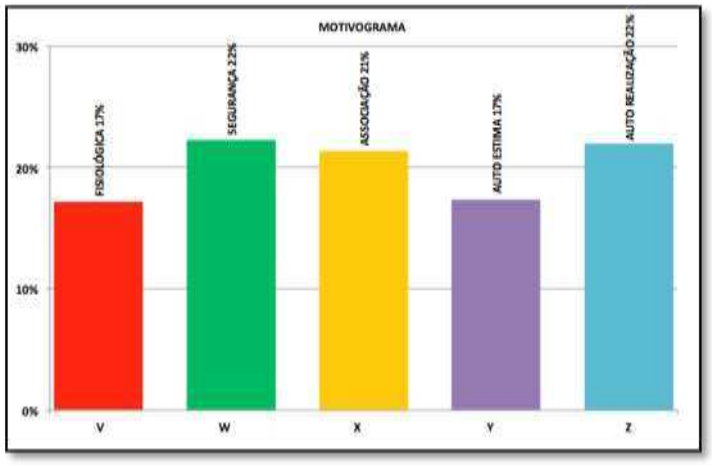

Figura 2: Média das respostas na amostra total – perfil motivacional

Os dados apresentados na Figura 2 também são adaptados do Motivograma de Maslow e os principais resultados obtidos indicam que:

Quadro 1 – Principais resultados obtidos

% respondentes	Resultados obtidos
68%	Afirmaram que se na próxima promoção lhe forem dado escolher entre dois cargos, darão preferência àquele que oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar , oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa além de proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.
68%	Sentem que sua produtividade pode ser prejudicada quando as suas responsabilidades deixam de representar um desafio, quando outro profissional, sem as qualificações que possuem, for promovido por mero favoritismo para o cargo que estão planejando assumir no futuro próximo e perdem a confiança no meu chefe, desconfiam da estabilidade do seu cargo, temem pela sobrevivência da organização.
74%	Preferem trabalhar em empresas que convidem a fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros, proporcionam autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.
64%	Irritam-se com colaboradores antissociais que confundem qualquer iniciativa de sociabilidade com "puxa-saquismo", resistem a colaborar com na experimentação de novas ideias e não lhe conferem o devido respeito e consideração.

ISSN: 2317-1308

Discussão

Tendo em vista o resultado apresentado observa-se um perfil irregular que não segue o ordenamento da pirâmide das necessidades humanas. Segundo Maslow (2003), as necessidades estão dispostas em uma pirâmide de importância e influência no comportamento. Conforme as necessidades vão sendo satisfeitas, elas tendem a perder a sua força e o indivíduo adquire outros motivos maiores para satisfazer. Nesse sentido, seria esperado um gráfico mais uniforme - tanto indicando talvez supremacia das necessidades básicas e menor preocupação com as necessidades superiores, ou, o contrário, maior preocupação com as necessidades superiores e menor com as básicas – perfazendo uma curva ascendente ou descendente (Azzi, 2009). Observou-se, no entanto, que os participantes manifestaram maior motivação associada aos níveis de segurança, sociais (de associação) e de autorrealização, resultado evidenciado pela alta pontuação nas respostas dadas pelos pesquisados nesses itens no motivograma. Ou seja, para esses funcionários, houve maior valorização de um ambiente onde possam se sentir seguros e estabilizados, onde mantenham bons relacionamentos interpessoais (com colegas e chefias), e onde se sintam realizados com sua profissão, tendo certa autonomia para desenvolver suas tarefas. Por outro lado, apresentaram menores preocupações com as questões fisiológicas e de estima. Esse perfil é semelhante aquele já encontrado por Azzi (2009) com profissionais de uma empresa de serviços assistenciais em saúde. Essa assimetria aponta para uma percepção mais individual da motivação e para as diferenças de valor que cada aspecto tem para um indivíduo ou grupo de trabalho. Assim como a observação de Maximiano (2000) de que a autorrealização não está somente no topo da hierarquia, mas que ela ocorre em qualquer ponto da escala da motivação, dependendo do indivíduo, também as outras dimensões mostram-se flexíveis às características individuais e contextuais.

Com relação à segurança, considerando-se que se trata de empresa privada com forte apelo à otimização da produtividade laboral onde o risco de instabilidade pode ser maior, entende-se a preocupação maior com a manutenção do emprego traduzida na valorização das necessidades de segurança, assim como também foi observado no estudo de Andrade (2006).

Todavia, quanto às questões sociais, nota-se que houve uma preocupação com a dimensão de associação, onde é muito valorizado ser aceito pelo grupo, ter um bom relacionamento interpessoal, os participantes valorizam muito os vínculos formados com seus

colegas em seu ambiente de trabalho.

O entendimento do perfil motivacional da equipe permite a criação de iniciativas que promovam simultaneamente, o atendimento das necessidades individuais mais acentuadas e um melhor resultado do desempenho técnico dos profissionais.

Proposições

Baseado nos principais resultados apresentados no Quadro 1 sugere-se algumas ações, conforme apresenta o quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Propostas convergentes para os tipos de necessidades realçadas

Tipos de necessidades	Proposta
Necessidade de Segurança ou estabilidade	A gerência nas áreas em risco deve reforçar equipamentos de segurança, oferecer normas de trabalho claramente definidas, deixar claro as regras relacionadas ao plano de produtividade laboral, criar canal de comunicação direta do gestor com as equipes, transparência.
Necessidade de Auto Realização	A gerência deve ter cargos e salários bem definidos e estabelecer critérios para reconhecimento dos funcionários através da promoção pela geração de resultados. No artigo "A quarta teoria da motivação do trabalhador" Haefner (2011), propõe um sistema motivacional baseado em três subsistemas que interagem entre si através de valores positivos fundamentais que pode ser visto na Figura 3. Esta proposição foca o engajamento baseado em personalidades fortes interagindo em um ambiente propicio a superação de metas sob uma liderança positiva.
Necessidade de Associação	A gerência deve preocupar-se em manter cordialidade nos relacionamentos e harmonia com os colegas, tantos dos superiores como subordinados. Deve promover a parceria entre clientes internos e funcionários e promover momentos de confraternização e celebração das conquistas da equipe.

Fonte: Elaborado a partir dos resultados obtidos na pesquisa de campo.

Todas as três propostas apresentadas no quadro 2 estão perfeitamente alinhadas com o sistema motivacional proposto por Haefner (2011), cada uma das 3 ações esta fortemente relacionada a um dos subsistemas apresentados.

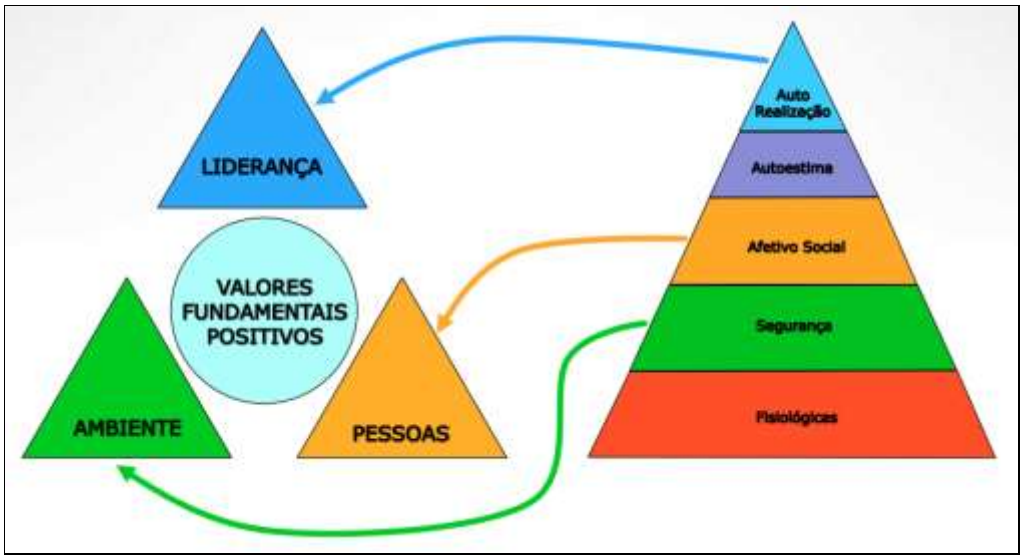

Figura 3: Três subsistemas de Haefner e a pirâmide de Maslow
Fonte: Haefner (2011)

Haefner (2011) fez uma releitura das teorias de administração e criou um sistema dividido em três subsistemas que buscam o engajamento através do fortalecimento dos valores concretizados pelas necessidades humanas, focando no resultado pelo alto desempenho dos profissionais.

Conclusões

A análise permitiu concluir que as necessidades não estão sendo atendidas de forma hierárquica, ou seja, influências externas e internas fazem com que se busque uma necessidade hierarquicamente mais elevada sem ter sido atendida uma necessidade mais básica o que sinaliza a quebra de etapas na estrutura.

Para que se possa obter aumento do desempenho técnico desses profissionais propõe-se como estudos futuros: Conclusão do plano de produtividade laboral ou qualquer outra necessidade de ajuste no quadro da empresa que possa gerar instabilidade emocional; Estudo para a aplicação da quarta teoria da motivação do trabalhador; Aplicação de um programa de reconhecimento profissional.

Referências bibliográficas

ANDRADE, Roberto L. **Aspectos não financeiros da motivação***:* estudo de caso da Líder Comercio de Lubrificantes LTDA. Monografia (especialização em Gestão de Pessoas). Bahia: Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 2006.

AZZI, Adrielly e BARDAGI, Marucia Patta. **A avaliação motivacional de funcionários de uma empresa de serviços assistenciais em saúde.** racionalidade. Porto Alegre: 2009.

CUNHA, A. G. **Dicionário etimológico da língua portuguesa.** 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Lexikon, 2010.

HAEFNER, J. J. *The fourth theory of worker motivation.* ***Industrial Management,*** March/Abril, 2011

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento.** Rio de janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração.** 2 ed.- São Paulo: Atlas, 2000.

SAMPAIO, Ma. Imaculada Cardoso. **Motivação no trabalho cooperativo:** o caso da Rede Brasileira de bibliotecas da área de psicologia-ReBAP. São Paulo, 2005.