



GESTÃO DE PESSOAS E O PROCESSO DE ESTIMULAR E MOTIVAR OS FUNCIONÁRIOS: estudo de caso do setor metalúrgico

Avaliado pelo sistema *double blind review*.

Editor Científico: Maria Amelia Jundurian Corá

Juliana Perraro¹
 Adriana Carvalho Pinto Vieira²
 Patrícia de Sá Freire³
 Julio Cesar Zilli⁴
 Débora Volpato⁵

RESUMO:

Na atual economia globalizada, as organizações estão cada vez mais competitivas na busca por um lugar menos instável comparativamente aos concorrentes. Os indivíduos tornam-se elementos essenciais para o incremento de estratégias voltadas à maximização de valores distintivos percebidos pelos clientes. A área de Gestão de Pessoas tem enfrentado desafios para a gestão destes elementos organizacionais para a motivação de funcionários. Inference from the available bibliography that salary is a hygiene factor, that is, its presence removes dissatisfaction and its absence causes it. But it is not a consensus that salary is a motivational factor, however, through field research, it was concluded that salary is a motivational factor.

Palavras chave: Retenção de talentos. Gestão estratégica de pessoas. Estimular e motivar.

ABSTRACT:

In today's global economy, organizations are increasingly competitive in the search for a less unstable place compared to competitors. Individuals become essential for the increase of strategies aimed at maximizing distinctive values perceived by customers. The area of Personnel Management has faced challenges in the management of these organizational elements for motivation. It is inferred that the salary is bibliographically hygiene factor, that is, its presence removes dissatisfaction and its absence causes it. But it is not a consensus that

¹ Bacharel em Administração/UNESC. E-mail: julianaperraro@hotmail.com

² Doutora em Desenvolvimento Econômico IE/UNICAMP, professora doutora PPGDS/UNESC, professora colaboradora INCT/PPED/UNICAMP/UFRJ. E-mail: dricpvieira@gmail.com

³ Professora doutora EGC/UFSC. E-mail: patriciasafreire@gmail.com

⁴ Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico PPGDS/UNESC, professor curso Administração e Comdex/UNESC. E-mail: zilli42@hotmail.com

⁵ Mestranda em Desenvolvimento Socioeconômico PPGDS/UNESC, professor curso Administração e Comdex/UNESC. E-mail: deboravolpato@gmail.com

the salary is a motivational factor, however through field research, it was concluded that the salary is a motivational factor.

Keywords: *Retaining talent. Strategic management of people. Systems to reward and motivate.*

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão cada vez mais competitivas, buscando uma atuação estável entre seus concorrentes e qualidade nos seus produtos e serviços (DUTRA, 2004). Nesse mercado sem fronteiras, os indivíduos tornam-se elementos imprescindíveis para o incremento de estratégias voltadas à maximização de resultados e, principalmente, de valores distintivos. Dessa forma, para as empresas que desejam concorrer no mercado globalizado, são os colaboradores o fator determinante para o seu êxito (OHMAE, 1996).

Porém, os processos organizacionais de gestão de pessoas têm exigido cautelosa atenção, por não mais apenas bastar selecionar e contratar funcionários, é necessário motivá-los à pró-atividade na busca dos resultados almejados pela organização. Segundo Boog e Castro (2002), o capital humano deve ser considerado um ativo valioso a ser desenvolvido e que pode viabilizar os ganhos da empresa, ao invés de ser visto como algo considerado perecível.

Por outro lado, a área de Gestão de Recursos Humanos tem enfrentado desafios para a gestão de elementos organizacionais que gerem a motivação necessária por ser tarefa de extrema complexidade.

Para se obter um alto desempenho dos colaboradores, deve-se considerar a sua singularidade, principalmente seus interesses e expectativas quanto a sua vida pessoal e profissional. Devido ao extenso período (entre 6 a 10 horas) em que as pessoas passam diariamente na empresa, elas precisam gerenciar diferentes elementos para se sentir felizes com sua rotina. Por isso, a empresa necessita buscar fatores que automaticamente os façam se sentir motivados. Entretanto, alguns gestores desconhecem os fatores que comprometem a produtividade e maximização de recursos. Com base em Dutra (2004); Ohmae (1996) e Boog e Castro (2002), identificam-se diferentes fatores influenciadores da motivação dos funcionários. Dentre esses fatores, o estudo definiu, como foco de análise, o processo de recompensar pessoas.

Alvarães e Ripardo (2013), com o objetivo de identificar em qual medida um plano de cargos e salários pode influenciar na motivação do trabalhador, analisaram as teorias dos dois fatores, de Herzberg (1959), e a teoria da hierarquia das necessidades humanas, de Maslow (1943). Os autores destacaram que o salário é um fator higiênico, uma vez que sua

presença remove a insatisfação e sua ausência provoca insatisfação, e também é considerada uma necessidade primária, pois há a busca de estímulos externos. Por fim, concluíram que “o salário não é um elemento motivador para o trabalhador”.

Porém, os mais recentes estudos sobre motivação destacam o quanto é importante manter indivíduos ou grupos motivados e que o grande problema está relacionado às distintas necessidades e expectativas que cada indivíduo possui diferentemente do outro (COHEN, 2003).

Segundo Daft (2005), a teoria dos dois fatores, de Herzberg (1959), demonstra a existência de dois grupos que influenciam o comportamento humano, a saber, higiênicos e motivacionais. Os fatores higiênicos ou extrínsecos estão relacionados às situações externas, envolvendo as condições físicas, políticas da empresa, remuneração, entre outros. Sua presença evita a insatisfação, porém, quando analisada isoladamente, não gera satisfação. Os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados àquilo que o indivíduo faz, isto é, está sob o seu próprio controle, incluindo reconhecimento, realização, responsabilidade, crescimento pessoal, entre outros (MAXIMIANO, 2000).

Por outro lado, Chiavenato (2006) afirma que a teoria das necessidades humanas, de Maslow (1943), é dividida em duas classes: necessidades primárias e necessidades secundárias. A primeira inclui as necessidades fisiológicas (alimentação, água, lazer, remuneração, entre outros) e de segurança (abrigo, liberdade, segurança no trabalho, estabilidade etc.) e a segunda inclui as necessidades sociais, autoestima e realização.

Mas, a pesquisa de Alvarães e Ripardo (2013) conclui que o salário não é um elemento motivador para o colaborador, o que traz controvérsias. Ao longo dos anos, segundo Marras (2005), o salário tem sido o elemento de ligação entre os colaboradores e a organização. Para Wallace e Fay (1983), o salário é resultante do tempo que o trabalhador exerce suas atividades ou pelo serviço realizado. Ou seja, a definição da remuneração está centrada no cargo ocupado e é considerada uma forma de reconhecimento do esforço demandado por suas funções e oferecido pelo colaborador.

Indo além, para o autor Chiavenato (2006), o salário exerce influência nos processos de produção e motivação, mesmo não devendo ser considerado fator motivacional, o que leva a discordar das conclusões de Alvarães e Ripardo (2013), pois a inexistência de um programa de cargos e salários gera a desmotivação e a redução da produtividade dos colaboradores.

Diante de tal contexto, surge a questão de pesquisa: Qual a influência do processo de recompensa, tendo em vista a motivação dos funcionários? Para responder à questão,

definiu-se como objetivo geral analisar a influência do processo de recompensar pessoas sob a ótica da motivação dos funcionários.

Seguindo por esse caminho, inicialmente fez-se necessário estudar os conceitos e a inter-relação teórica entre a motivação e os processos de recompensar pessoas. Em seguida, optou-se por um estudo de caso em uma empresa do Município de Urussanga/SC que atua no ramo metalúrgico há 17 anos por meio da industrialização e comercialização de produtos e serviços metalomecânicos e da prestação de serviços de prevenção e manutenção mecânica. Foi possível levantar a percepção dos funcionários sobre o problema, com base na aplicação de questionário semiestruturado sobre a influência do processo de recompensar e desenvolver a motivação.

2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

No decorrer do século XX, as organizações passaram por três fases de mudanças distintas: a industrialização clássica (1990-1950), a neoclássica (1950-1990) e a da informação (1990), que segue até hoje (CHIAVENATO, 1999).

A administração de pessoas ficou conhecida em meados dos anos 30, quando, basicamente, se tratava das rotinas trabalhistas. Na década seguinte, foi criado o imposto sindical e em 1º de maio de 1943, assinou-se o Decreto nº 5.452, que resultou na criação da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), com a finalidade de regular as relações individuais e coletivas de trabalho (BRASIL, 1943).

Na década de 60, houve uma aceleração da politização dos operários e os sindicatos começaram a formar-se em ramos industriais distintos, e, em 1962, foi criado o Comando Geral dos Trabalhadores (RODRIGUES, 1966).

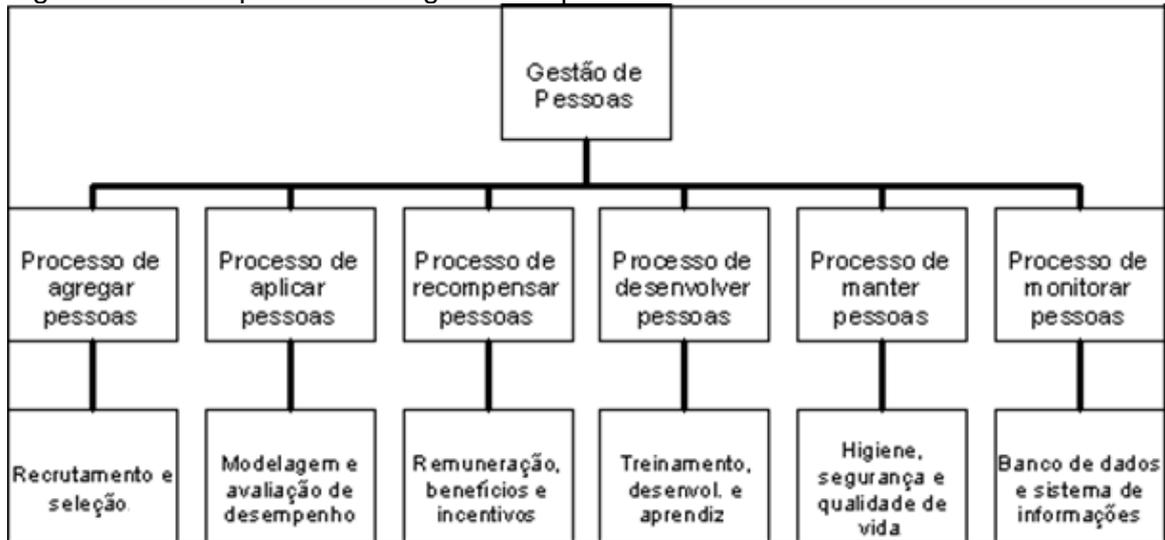
Para Gil (2001), na década de 80, muitas empresas ficaram comprometidas pela inflação, houve o aumento do desemprego e, conseqüentemente, a área de Recursos Humanos foi afetada. Surgiram técnicas e teorias voltadas à redução de processos, custos de pessoal e outras despesas gerenciais. Hoje, na era da informação, segundo o autor, os profissionais de Recursos Humanos são a chave para o sucesso de uma empresa.

A gestão de pessoas é considerada situacional e contingencial, pois é dependente dos processos internos das organizações, da finalidade dos produtos/serviços realizados, da estrutura organizacional, entre outros (CHIAVENATO, 2004).

Essa área é fundamental para as organizações, pois é através de seus processos que são criados estímulos para o desempenho e motivação dos colaboradores para levarem a organização a enfrentar as mudanças no mercado.

Corroborando, Chiavenato (2008) propõe seis processos de gestão de pessoas, os quais buscam a cooperação daqueles que atuam dentro das organizações, e cada processo tem um papel fundamental para o alcance de objetivos, bastante relacionados entre si: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Figura 1: Os seis processos de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2004, p.14).

Este trabalho trata da influência do processo de recompensar pessoas na motivação dos funcionários. Dessa forma, exige-se uma análise exploratória e descritiva do processo, o que será feito a seguir.

2.1 PROCESSO DE RECOMPENSAR PESSOAS

Existem registros, desde 400 a.C., apontando que aqueles que trabalhavam na produção de tecidos já recebiam pelo seu trabalho. Por volta do século XVI, surgiu a jornada de trabalho e, no final do século XIX, surgiu o salário mínimo com benefícios (RIBEIRO, 2003).

O processo de recompensar pessoas, segundo o modelo tradicional, pode ser subdividido em: remuneração básica, benefícios e incentivos salariais.

Dessler (2003) afirma que existem quatro influentes fatores que determinam a quantia que cada funcionário receberá como pagamento:

- Fatores legais: controlados pelo piso ou teto salarial, correspondentes à quantia que cada função exercida deve receber (mínimo e máximo), horas extras e benefícios;

- Fatores sindicais: leis trabalhistas;
- Fatores políticos: aumentos salariais;
- Fatores equitativos: garantia de que os salários pagos sejam semelhantes aos de outras empresas do mesmo ramo e também equitativos dentro do mesmo local de trabalho.

2.1.1 Remuneração

Segundo França (2009), a remuneração surge de diversos aspectos, tais como sociais, econômicos, organizacionais, éticos, entre outros, e, principalmente, necessita gerar um bom relacionamento entre a empresa e o funcionário, para que este se sinta motivado.

Os salários podem ser diretos ou indiretos. O primeiro é o montante fixo ou variável pago em dinheiro, por hora ou mensalmente ao empregado, referente ao serviço prestado. O segundo são os serviços sociais, as cláusulas das convenções trabalhistas e do plano de benefícios oferecidos pelas empresas. (LENZI, KIESEL, ZUCCO, 2010; CAXITO, 2007; CHIAVENATO, 2004).

Lenzi, Kiesel e Zucco (2010) também afirmam que todo salário deve ser pago conforme a média da categoria, neste caso, do setor metalúrgico, cabendo ao empregador decidir se será acima ou abaixo da média.

Entretanto, a remuneração básica do modelo tradicional pode causar limitações às organizações, quais sejam inflexibilidade, falsa objetividade, metodologia desatualizada, conservadorismo, anacronismo e divergências (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 2004). No entendimento de Hipólito (2001), não é considerado o modelo clássico de remuneração como o mais adequado para as organizações.

2.1.2 Benefícios

Os benefícios podem ser considerados remuneração indireta, pois servem como forma de satisfazer às necessidades dos funcionários. De acordo com Francisco *et al.*(2012), os benefícios também podem ser analisados como uma forma de manter as pessoas na empresa, diminuindo o índice de absenteísmo e rotatividade (CHIAVENATO, 2002). O autor ainda afirma que os benefícios podem ser classificados conforme sua exigibilidade (legais ou espontâneos), sua natureza (monetários ou não monetários) e seus objetivos (assistenciais, recreativos e supletivos) (CHIAVENATO, 2002).

Os benefícios legais são obrigatórios, por lei, e os espontâneos são os benefícios não exigidos em leis, os quais as empresas podem conceder por mera liberalidade (MARRAS, 2005).

Os benefícios monetários são aqueles pagos aos funcionários em folhas de pagamento ou em espécie. Os benefícios não monetários são aqueles expressos em benefícios ou serviços aos funcionários (WOOD JR. E PICARELLI FILHO, 2004).

Os benefícios assistenciais visam garantir ao funcionário e sua família segurança em caso de necessidade urgente; benefícios recreativos, como o próprio nome diz, visam lazer e recreação para o empregado, e até mesmo sua família, e os benefícios supletivos são aqueles que proporcionam ao empregado alguma facilidade, como por exemplo, refeitório no local de trabalho (CHIAVENATO, 2004).

2.1.3 Incentivos

Incentivos são métodos estratégicos utilizados pelas empresas, quando propõem aos funcionários metas a serem alcançadas.

Lenzi, Kiesel e Zucco (2010) asseguram que os incentivos são capazes de trazer motivação aos colaboradores. Spitzer (1997, p. 227) afirma que “quando bem implementadas, as bonificações de desempenho são a forma mais eficaz, em termos de custos, de recompensar financeiramente a realização individual”.

Segundo Resende (1997), existem diversas formas de recompensar as pessoas através de incentivos, tais como recompensas que envolvem custos, recompensas psicológicas (sem custo), recompensas mistas e recompensas com desenvolvimento profissional.

3 MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

Segundo Vergara (2003), a motivação é uma força que direciona a algo, ela está dentro de cada pessoa, portanto, intrínseca, e, ainda, “é um processo de estimular um indivíduo para empreender ação que conduza à satisfação de uma necessidade ou à realização de uma meta desejada” (MONTANA e CHARNOV, 2003. p. 227).

Para Limongi-França e Fleury (2002), existem várias teorias que explanam a motivação, cada uma com seu aspecto e razões, contudo, nenhuma delas representa a veracidade do tema. As principais teorias motivacionais são de Abraham Maslow (1943),

teoria da hierarquia das necessidades humanas, e de Frederick Herzberg (1959), teoria dos dois fatores.

A teoria das necessidades humanas surgiu em meados dos anos 40 e, durante os anos 50, Maslow (1943) acreditava que as necessidades poderiam ser dispostas hierarquicamente em cinco níveis, dividindo-se em primárias e secundárias (BOWDITCH e BUONO, 1997).

As necessidades primárias compõem-se das necessidades fisiológicas e de segurança. As necessidades secundárias são constituídas pelas necessidades sociais, de estima e de autor-realização (BERGAMINI, 1997).

A teoria dos dois fatores surgiu em 1959, e nela Herzberg (1959) explica que, existem dois fatores influenciando o comportamento dos indivíduos, dentre eles “higiênicos e motivacionais” (VERGARA 2003).

Segundo Chiavenato (2006), o fator “higiene”, quando presente, remove a insatisfação, porém, quando ausente, provoca insatisfação. Já o fator “motivacional”, quando presente, provoca satisfação, e, quando ausente, geralmente não é notado.

Ambas as teorias, a de Maslow (1943) e a de Herzberg (1959), afirmam que o salário não é fator motivacional, e também que as teorias são baseadas no pensamento e sentimento (GIL, 2001).

Por fim, a motivação necessita de informação, isto é, a identificação de quem está motivado e de quem não está bem como os fatores que influenciam na motivação. Após a obtenção desses dados, pode-se pôr em prática alguns passos para motivar as pessoas (valorização, reconhecimento, encorajamento de iniciativas, incentivos, enriquecimento de tarefas, delegação de autoridades, avaliações individuais ou grupais e principalmente promoção de mudanças) (GIL, 2001).

Até este ponto do artigo foram apresentados os fatores motivacionais para os funcionários.

No entanto, Alvarães e Ripardo (2013) desenvolveram, através de uma pesquisa bibliográfica, instrumentos de estudo com base no plano de cargos e salários, no qual envolvem com clareza os papéis de cada funcionário da empresa, tais como, o cargo, a atividade a ser desenvolvida e o salário correspondente. Juntamente, foram apresentadas ações motivacionais a partir das teorias de Herzberg (1959) e de Maslow (1943), que visam à geração de resultados para obter funcionários mais motivados.

A partir das análises supracitadas, os estudos de Alvarães e Ripardo (2013) têm com objetivo identificar em que medida um plano de cargos e salários pode influenciar na motivação do trabalhador, concluindo que “o salário não é um elemento motivador para o

trabalhador”, pois tanto Herzberg quanto Maslow, os autores das teorias motivacionais, afirmam o mesmo. Para Herzberg (1959), o salário é considerado componente dos fatores higiênicos e, para Maslow (1943), como uma necessidade primária.

4 RECOMPENSAR COMO PROCESSO MOTIVADOR DE PESSOAS

Com base na análise bibliográfica realizada, foi possível classificar os autores por duas diferentes escolas de pensamento: os que afirmam que o processo de recompensar é motivacional para os funcionários e os que afirmam que este processo não é motivacional.

Quadro 1: Recompensar pessoas é processo motivacional

Autor, data	Recompensar e desenvolver pessoas é motivacional
França (2009)	A remuneração surge de diversos aspectos, tais como sociais, econômicos, organizacionais, éticos, entre outros, e principalmente necessita gerar um bom relacionamento entre a empresa e o funcionário, para que este se sinta motivado.
Chiavenato, (2004)	Existem as recompensas não financeiras, consideradas motivacionais, tais como, autoestima, reconhecimento, orgulho.
Lenzi, Kiesel e Zucco (2010)	Os incentivos são capazes de trazer motivação aos colaboradores, pois eles trabalham com mais dedicação a fim de atingir suas metas e objetivos.
Spitzer (1997, p. 227)	“Quando bem implementadas, as bonificações de desempenho são a forma mais eficaz, em termos de custos, de recompensar financeiramente a realização individual”.

Fonte: Chiavenato (2004); França (2009); Lenzi, Kiesel e Zucco (2010); Spitzer (1997). Adaptado pelos autores.

Em controvérsia aos autores supracitados (Quadro 1), foi possível identificar outras perspectivas na literatura científica que afirmam não ser o processo de recompensar motivacional (Quadro 2).

Quadro 2: Recompensar e desenvolver pessoas não é motivacional

Autor, data	Recompensar e desenvolver pessoas não é motivacional
Bergamini (1997); Chiavenato (2005)	Ao tratar das necessidades fisiológicas, observam-se os elementos que refletem a sobrevivência do indivíduo, tais sejam: comida, roupas, água, lazer, salários, etc.
Gil (2001, p.208)	Fatores higiênicos: salários e benefícios.
Gil (2001)	Ambas as teorias, de Maslow (1943) e Herzberg (1959), afirmam que o salário não é fator motivacional.

Fonte: Berdamini (1997), Chiavenato (2005); França (2009); Gil (2001). Adaptado pelos autores.

Após descrever os conceitos e a inter-relação teórica entre a motivação e o processo de recompensar e identificar os elementos conclusivos de Alvarães e Ripardo (2013), tornou-se possível tomar as decisões referentes aos procedimentos metodológicos desta pesquisa.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho, do ponto de vista da forma de abordagem do problema, é classificado como predominantemente qualitativo com tratamento quantitativo de dados, isto é, o ambiente natural constitui a fonte direta para coleta dos dados e o/a pesquisador/a, o instrumento-chave; mas o tratamento será quantitativo utilizando a estatística para buscar a média e o percentual das opiniões dos entrevistados (VERGARA, 2009).

Esta pesquisa pode ser classificada com base na categorização de Vergara (2009). Quanto aos fins de investigação, têm caráter exploratório e descritivo. Quanto aos meios de investigação, foi utilizado um estudo de caso para atender ao objetivo específico de verificar a consistência da leitura da realidade construída pelos autores Alvarães e Ripardo (2013), proporcionando melhor contato com o universo da pesquisa.

A população-alvo da pesquisa foi caracterizada pelos 37 funcionários de uma empresa do ramo metalúrgico que atua em Urussanga/SC. No dia da aplicação do questionário, quatro funcionários estavam em benefício (INSS) e um encontrava-se prestando serviços para a empresa em outro município, Correia Pinto. Dessa forma, configura-se em amostra desta pesquisa somente 32 respondentes.

A empresa pertence a um ramo de atuação diretamente vinculado aos âmbitos secundário e terciário da economia, exercendo suas atividades em dois setores específicos: setor secundário, através da industrialização e comercialização de seus produtos e serviços metalomecânicos, e terciário, através da prestação de serviços de prevenção e manutenção mecânica.

Definiu-se como técnica de coleta de dados a utilização de questionários, pois é essa a forma mais indicada para examinar e analisar os dados com mais exatidão (CERVO *et al.*, 2007). O questionário foi elaborado com 21 questões. As questões de 1 a 6 foram formatadas a fim de identificar o perfil dos funcionários, e as questões de 7 a 21 para identificar os gargalos da pesquisa. As questões foram caracterizadas como 16 fechadas, 2 abertas, 2 de grau de satisfação e 1 de grau de importância.

No entanto, por ser um dos autores funcionário da empresa, a aplicação do questionário elimina possíveis predisposições de voz ou expressões durante entrevistas.

Após a realização da pesquisa de campo, os dados foram colocados em uma planilha eletrônica (Excel), permitindo melhor interpretação a partir da demonstração gráfica e das tabelas.

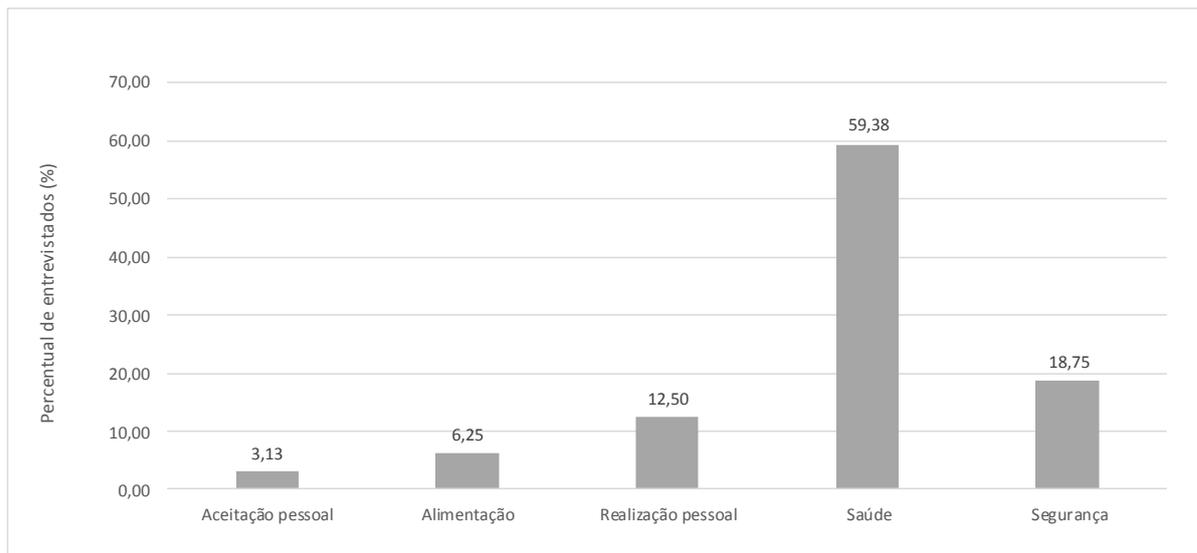
6 APRESENTAÇÃO DE DADOS

Após a aplicação do questionário, foi levado a efeito o tratamento dos dados, que facilitou a identificação de um padrão entre eles e propiciou maior compreensão dos fenômenos estudados.

A pesquisa foi realizada com 32 pessoas respondentes, 30 do gênero masculino e 2 do gênero feminino, na faixa etária compreendida entre 18 e 60 anos. A renda individual dos entrevistados está entre R\$ 835,00 e R\$ 3.534,00. A maior parte dos funcionários trabalha na empresa há mais de cinco anos e o grau de escolaridade está entre o fundamental incompleto e o superior completo.

Entre os aspectos relacionados à motivação dos funcionários, destacam-se os itens sobre as necessidades básicas que eles consideram mais importantes.

Figura 2: Item mais importante das necessidades básicas



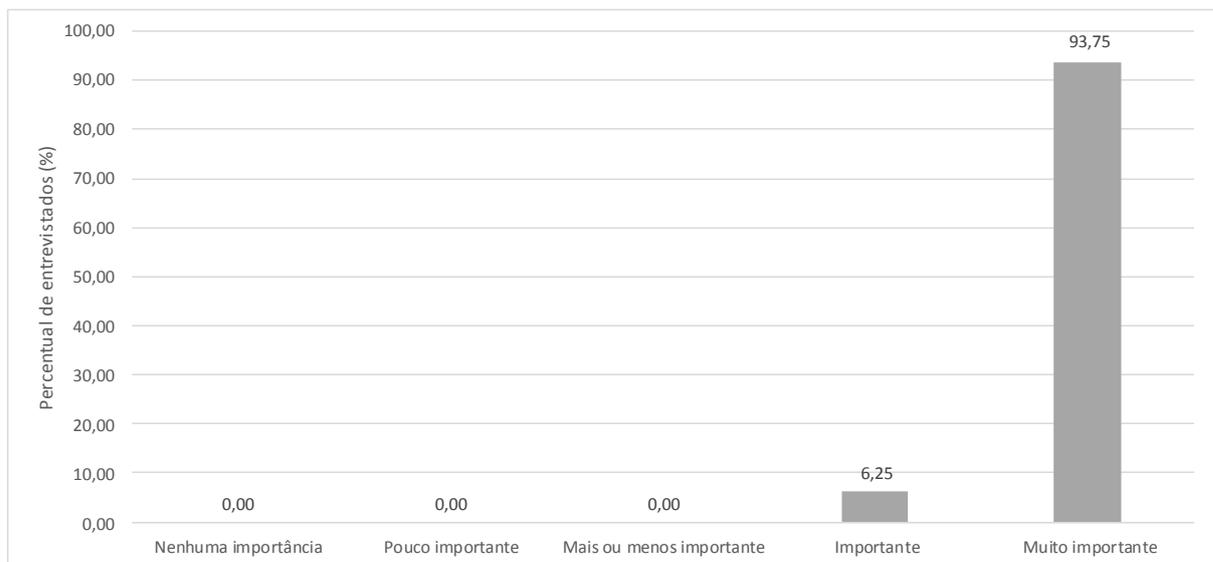
Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa Perraro (2014).

É possível identificar, a partir da análise da Figura 2, que, quanto aos itens mais importantes de suas necessidades básicas, os entrevistados destacam, as questões

relacionadas à saúde (59,38%) como as mais relevantes; em seguida, os itens segurança (18,75%), realização pessoal (12,50%), aceitação pessoal (6,25%) e alimentação (3,13%).

Na Figura 3, apresentam-se os dados da pesquisa em relação ao grau de importância do salário na motivação dos funcionários.

Figura 3: Grau de importância do salário

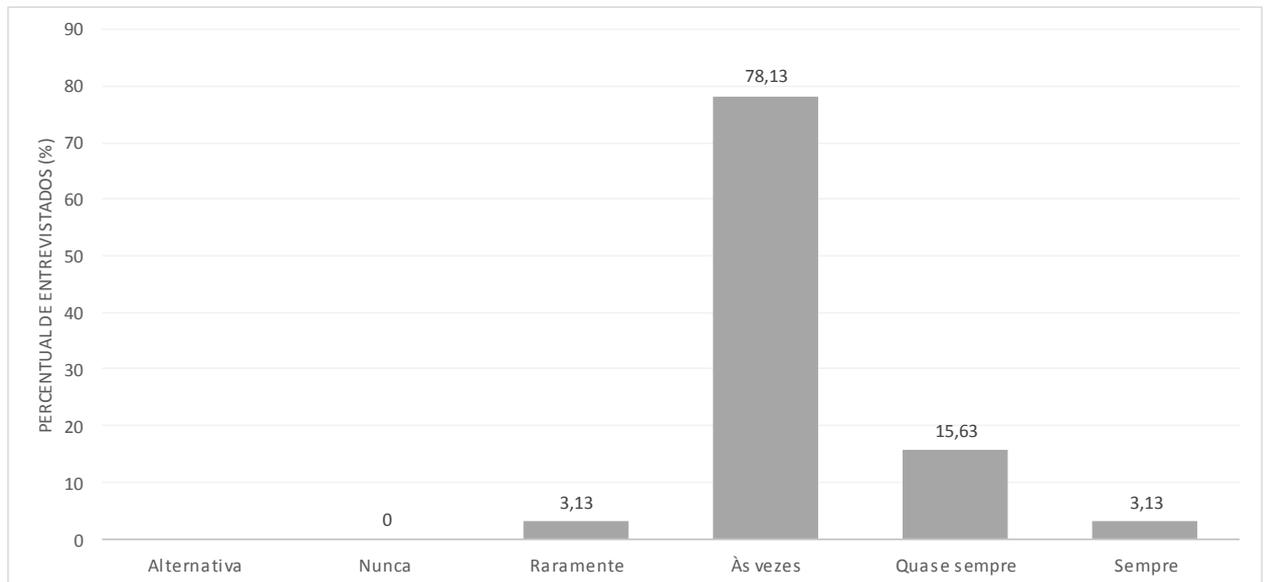


Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa Perraro (2014).

Conforme apresentado, a maior parte dos entrevistados, 93,75%, responderam que o salário é um fator “muito importante” e apenas 6,25% responderam que é “importante”. No entanto, ressalta-se que nenhum funcionário marcou as opções “nenhuma importância”, “pouco importante” e “mais ou menos importante”.

Quando indagados sobre a empresa ser um bom lugar para trabalhar, observaram-se números consideravelmente positivos.

Figura 4: Ser a empresa um bom lugar para trabalhar

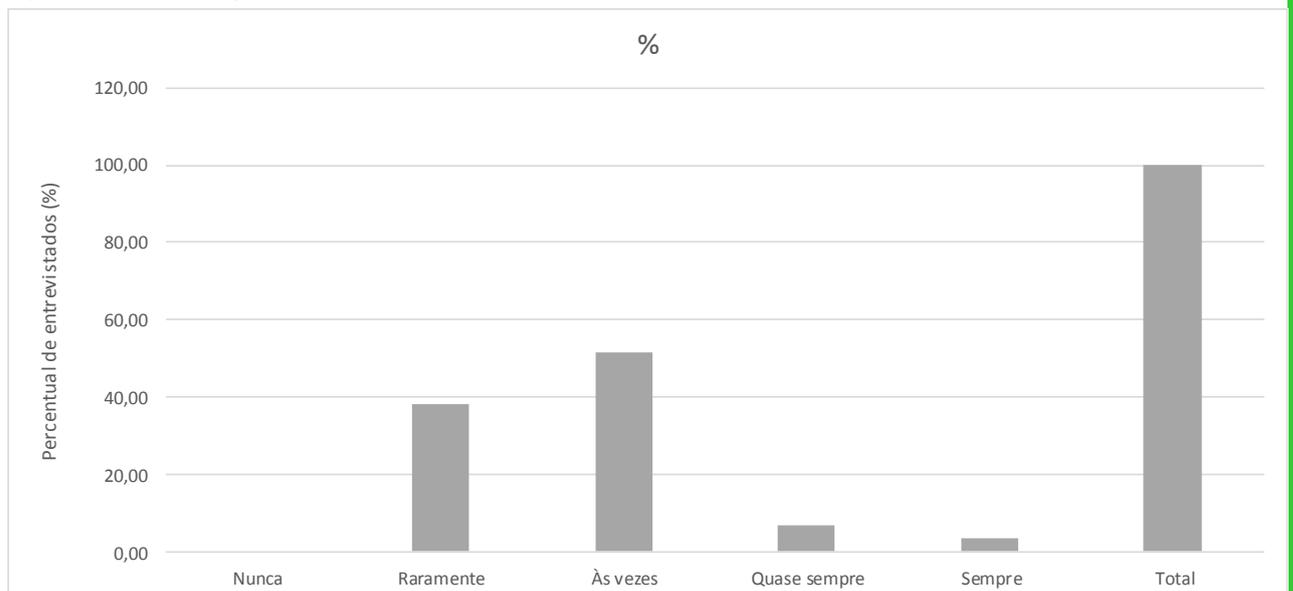


Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa Perraro (2014).

Na análise dos dados da Figura 4, observa-se que 78,13% dos entrevistados responderam que “às vezes” a empresa é um bom lugar para trabalhar, seguido de 15,63% que responderam “quase sempre”; 3,13% responderam que “raramente”; 3,13% responderam “sempre”; e não houve resposta para a opção “nunca”.

Entretanto, quanto ao questionamento da valorização da empresa para com os funcionários, o resultado foi preocupante.

Figura 5: Valorização do funcionário



Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa Perraro (2014).

De acordo com análise dos dados apresentados na Figura 5, 56,25% dos funcionários entrevistados responderam que “às vezes” sentem-se valorizados; 34,38% responderam que “quase sempre”; 6,25% responderam que “raramente”; 3,13% disseram que “sempre”, notando-se que nenhum funcionário afirmou que “nunca” se sentiu valorizado.

7 ANÁLISE DE DADOS

Após descrever os conceitos e a inter-relação teórica entre a motivação e o processo de estimular e recompensar as pessoas; após elaborar questionário com base nos elementos conclusivos de Alvarães e Ripardo (2013); após levantar a percepção dos funcionários da empresa estudada com a aplicação dos questionários sobre o processo de recompensar a motivação, será possível verificar a consistência da leitura da realidade construída pelos autores Alvarães e Ripardo (2013) em um novo estudo de caso e alcançar o objetivo geral, que é analisar a influência do processo de recompensar pessoas sobre a motivação dos funcionários de uma empresa do ramo metalúrgico do Município de Urussanga/SC.

No que se refere ao perfil dos funcionários, observa-se que é predominantemente do gênero masculino, de faixa etária compreendida entre 46 a 55 anos, com ensino fundamental completo e que trabalham na empresa há mais de 5 anos.

Este estudo não confirma as conclusões de Alvarães e Ripardo (2013), como visto nas respostas apresentadas na Figura 2. Com base na pirâmide das necessidades humanas, de Maslow (1943), os entrevistados apontaram que “saúde” é o item de maior relevância, visto que o topo da pirâmide aponta a “autorrealização”. Também não existe conformidade, de acordo com o demonstrado na Figura 3, pois 93,75% dos funcionários afirmam que o salário é muito importante para a motivação, porém, para Maslow (1943), é considerado uma necessidade primária.

A Figura 4 aponta resultados positivos referentes à empresa ser um bom lugar para trabalhar, porém, a Figura 5 aponta resultados preocupantes quanto à valorização dos funcionários por parte da empresa, além de estarem desmotivados em relação à realização profissional, à harmonia no local de trabalho, à autonomia para execução de tarefas, ao auxílio na tomada de decisões e aos treinamentos, estes muito pouco disponibilizados pela empresa.

Os resultados foram equivalentes quanto à satisfação dos funcionários com seus cargos e à satisfação dos funcionários com seus salários, com 34,38%. Também houve respostas iguais sobre o salário estar adequado ao cargo ocupado (31,25%).

Através da média ponderada, foram apresentados 7 atributos de satisfação, e, dentre eles, o item “estabilidade” foi o que obteve melhor classificação. Tal resultado pôde ser observado na questão referente ao tempo de empresa de cada funcionário, uma vez que 46,88% trabalham na empresa há mais de 5 anos.

Novamente por meio da média ponderada, apresentaram-se algumas mudanças necessárias, dentre elas “melhor salário”, destacado como item que faria com que os funcionários se sentissem mais satisfeitos

Mesmo que os itens “patrão melhor”, “reconhecimento”, “mais amizade entre colegas” e “respeito” sejam interpretados como melhor ambiente de trabalho, totalizando 40,63%, o salário ainda aparece em segunda posição como fator de motivação no trabalho.

Com base nos resultados alcançados, é visível que os itens que influenciam no clima organizacional necessitam de intervenção, para que os funcionários se sintam mais satisfeitos e motivados para executar suas funções.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a crescente expansão do mercado metalúrgico no sul de Santa Catarina, é imprescindível que as empresas realizem pesquisas para medir o grau de satisfação não somente dos seus clientes, mas também dos seus funcionários, pois o resultado do clima organizacional influenciará na qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Por meio da pesquisa realizada, foi possível analisar o perfil dos funcionários de uma empresa metalúrgica localizada no município de Urussanga, bem como suas percepções referentes à motivação e ao clima organizacional.

O estudo obteve êxito e os objetivos propostos foram realizados com sucesso. De maneira geral, através da pesquisa/estudo de caso, percebeu-se que o salário é um grande fator motivacional, contradizendo as pesquisas bibliográficas, e que questões relativas ao ambiente de trabalho e à chefia imediata necessitam de intervenções.

De acordo com os resultados, os pesquisadores sugerem algumas propostas:

- a. Questões salariais: elaborar meios para premiar ou bonificar os funcionários, utilizando critérios que estejam de comum acordo, como, por exemplo, faturamento mensal.
- b. Crescimento profissional: realizar treinamentos com maior frequência, permitir aos funcionários que participem de tomadas de decisões.

- c. Chefia imediata: proporcionar abertura aos funcionários para realização de *feedbacks*, desde que haja respeito entre as duas partes envolvidas.
- d. Ambiente de trabalho: melhor organização no local de trabalho para que os funcionários se sintam mais seguros.

Sugerem-se também estudos alusivos aos demais processos de gestão de pessoas (agregar, aplicar, desenvolver, manter e monitorar pessoas).

Por fim, com a pesquisa fundamentada e concretizada, foi possível analisar a influência do processo de estimular e motivar as pessoas, um estudo de caso do setor metalúrgico, atingindo o objetivo geral deste estudo.

9 REFERÊNCIAS

- ALVARÃES, Alberto Carlos Teixeira; RIPARDO, Daniele Mendes. Plano de cargos e salários e seus efeitos sobre a motivação do trabalhador. In: *Revista Uniabeu*, vol. 6, 2013. Disponível em: <http://uniabeu.tempsite.ws/publica/index.php/RU/article/view/975/pdf_3>. Acesso em: 06 de outubro de 2013.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.
- BOOG, Maria Cristina Faber; CASTRO, Alfredo Pires de. *Manual de gestão de pessoas e equipes*. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002. v.1. 688 p.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Elementos de Comportamento organizacional*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997. 305 p.
- BRASIL. *Consolidação das Leis do Trabalho – CLT - 1943*.
- CAXITO, Fabiano de Andrade. *Recrutamento e seleção de pessoas*. Curitiba: IESDE BRASIL SA, 2007. 128 p.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007. 162 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 624 p.
- _____. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas, 2006. 515 p.
- _____. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 529 p.
- _____. *Recursos Humanos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631 p.
- _____. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. São Paulo: Atlas, 1999. 194 p.

- COHEN, Allan R. *Comportamento organizacional: Conceitos e estudos de caso*. trad. Maria José Cyhlar Monteiro. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 651 p.
- DAFT, Richard L. *Administração*. São Paulo: Thomson, 2005. 581 p.
- DESSLER, Gary. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003. 342 p.
- DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004. 206 p.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2009. 288 p.
- FRANCISCO, Fernanda Xavier; COSTA, Sirlei Martins; PEREIRA, Thaís Manchini; BAZOLI, Thiago Nunes. Sistema de remuneração estratégica da empresa Toyopar. In: *FIPAR Revista Eletrônica da Faculdade de Tecnologia Inesul do Paraná*, vol. 15, n. 1. 2012. Disponível em: <http://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_16_1329422986.pdf>. Acesso em: 09 de outubro de 2013.
- GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.
- HERZBERG, Frederick, et al. *The motivation to work*. New York: John Wiley, 1959. 180 p.
- HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. *Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas, 2001. 129 p.
- LENZI, Fernando Cesar. KIESEL, Marcio Daniel. ZUCCO, Fabricia Durieux. *Ação empreendedora: Como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência*. São Paulo. Editora Gente Liv e Edit Ltda. 2010. 408 p.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FLEURY, Maria Tereza Leme. *As pessoas na organização*. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002. 306 p.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2005. 332 p.
- MASLOW, Abraham H. *A theory of human motivation*. Psychological Review. 1943.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Introdução à Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 236 p.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 525 p.
- OHMAE, Kenichi. *End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*. New York: Touchstone, 1996. 224 p.

- PERRARO, J. Influência do processo de recompensar pessoas na motivação dos funcionários: estudo de caso no setor metalúrgico. *Monografia*. Curso de Administração da Universidade Extremo Sul Catarinense/ UNESC, 2014. 89 p.
- RESENDE, Enio. *O que aprender e desaprender sobre remuneração*. São Paulo: Enio Resende e Consultores Associados, 1997. 150 p.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. *Teorias da administração*. São Paulo: Saraiva, 2003. 153 p.
- RODRIGUES, Leôncio Martins. *Conflito industrial e sindicalismo no Brasil*. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1966. 222 p.
- SPITZER, Dean R. *Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização*. São Paulo: Futura, 1997. 270 p.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 3. ed. ampl São Paulo: Atlas, 2003. 213 p.
- _____. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 93 p.
- WALLACE, Marc J. FAY, Charles H. *Teoria e prática de remuneração*. 2. ed. Boston: PWS Kent, 1983. 423 p.
- WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. . *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004. 225 p.