

FATORES MOTIVACIONAIS: COMPARAÇÃO ENTRE AS ÁREAS ADMINISTRATIVA E OPERACIONAL

Sandra Martins Moreira (UNISEP – União de Ensino do Sudoeste do Paraná) sandra@unisep.edu.br
Dionata Verlindo (UNISEP – União de Ensino do Sudoeste do Paraná) verlindo2@hotmail.com

Resumo:

O presente trabalho foi realizado em uma empresa Fábrica de Rações localizado no Sudoeste do Paraná, teve como principal objetivo comparar os estímulos motivacionais de duas classes trabalhadoras, administrativo e operacional. O estudo aprofundou-se na construção do marco teórico descrevendo dois estilos de gestão diretivo e participativo, a motivação intrínseca e extrínseca, os fatores relevantes para motivação reconhecimento, salário e benefícios. A pesquisa classifica-se em exploratória quanto aos objetivos, levantamento de campo em relação aos procedimentos com abordagem quantitativa. Foi aplicado questionário elaborado pelos autores com base na fundamentação teórica do estudo. A amostra de 24 participantes composta por 50% de área administrativa e composta por 18 participantes composta da 50% da área operacional. Os resultados apresentam discordância nos principais fatores, para área operacional: benefícios, salário e valorização-respeito da área administrativa os três principais são: salário, benefícios e oportunidade de crescimento.

Palavras chave: Fatores motivacionais; Classes trabalhadoras; Estilos gerenciais

MOTIVATIONAL FACTORS: COMPARISON BETWEEN THE ADMINISTRATIVE AND OPERATIONAL AREAS

Abstract:

The present work was carried out in a company located in the Southwest of Paraná, Brazil, whose main objective was to compare the motivational stimuli of two working classes, administrative and operational. The study deepened the construction of the theoretical framework describing two styles of managerial and participatory management, the intrinsic and extrinsic motivation, the relevant factors for motivation recognition, salary and benefits. The research is classified as exploratory regarding the objectives, field survey in relation to the procedures with quantitative approach. A questionnaire elaborated by the authors was applied based on the theoretical basis of the study. The sample of 24 participants consisted of 50% of administrative area and composed of 18 participants composed of 50% of the operational area. The results show a disagreement in the main factors, for operational area: benefits, salary and valorization-respect of the administrative area, the three main ones are: salary, benefits and opportunity for growth.

Key-words: Motivational factors; Working Classes; Management Styles

1 Introdução

Com a globalização empresarial acelerada e o aumento significativo da concorrência, as organizações para se manter no mercado competitivo, visam uma maior lucratividade, precisam ser mais produtivas, por conta disso nunca houve tanto investimento no capital humano como atualmente, em busca de mão de obra qualificada e comprometida.

Entre os problemas enfrentado pelas organizações a falta de colaboradores ao trabalho é prejudicial ao desempenho empresarial. Para evitar o excesso de absenteísmo, visando um contrato de trabalho duradouro com o colaborador, e mantendo o mesmo produtivo e motivado, as organizações procuram respostas tentando entender quais são os fatores motivacionais que despertam interesse e proporcionam bom desempenho da equipe.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 18) “As pessoas diferem não só pela capacidade mas também pela sua vontade de fazer as coisas, isto é, pela motivação”. Nesta linha, que as pessoas que possuem comprometimento e disposição para trabalhar são alvos de organizações que desejam vencer no mercado. Entende-se que as pessoas possuem motivações diferentes, ou seja, nem todas possuem as mesmas necessidades de satisfação.

Este artigo tem como objetivo expor, analisar e comparar os principais quesitos que levam os colaboradores a trabalharem todos os dias, sendo produtivos e motivados, bem como, comparar se a áreas administrativa e operacional dão a mesma importância para questões como salário, reconhecimento, benefícios, ambiente de trabalho, entre outros.

O presente trabalho compara os estímulos de duas classes trabalhadoras, de um lado o administrativo, classe que esta dirigindo e montando estratégias, e de outro lado os envolvidos direto com a produção, o operacional. Diante disso busca-se entender os diferentes perfis existentes entre as duas áreas administrativa e operacional, como escolaridade, tempo de empresa, gênero e outros, que podem influenciar para terem necessidades motivacionais diferentes. Pessoas que trabalham na administração das organizações, na maioria das vezes tem um grau de ensino superior perante aos que trabalham no chão de fábrica, além disso convivem com pessoas do mesmo nível de ensino são realidades bem diferentes.

2 Gestão de Pessoas

As organizações são formadas através de pessoas, as quais tomam decisões, executam tarefas, fazem negociação, o patrimônio da organização e todos os processos estão sob responsabilidade de pessoas, mesmo que seja todo automatizado, deve haver pessoas para operar as máquinas e comandar o processo.

É através do trabalho que muitas pessoas conseguem suprir as necessidades básicas como alimentação, moradia, transporte e educação. Para Lacombe (2005, p. 3) “o trabalho é parte essencial da vida do homem, uma vez que constitui aquele aspecto de vida que lhe dá status e o liga a sociedade”. Desta forma entende-se que o trabalho faz parte da vida humana e ajuda atingir aos objetivos que se almeja.

As pessoas precisam do trabalho para atingir objetivos e as organizações precisam das pessoas para cumprir seus propósitos empresariais. Os modelos de gestão de pessoas tiveram evoluções, segundo a linha de pensamento de França (2011, p. 17) “autoridade, obediência, liderança, disciplina e autonomia são ingredientes que se combinam em várias dosagens para influenciar o comportamento das pessoas”.

Nesta visão, França (2011) afirma possuir pelo menos dois tipos de modelos para gerenciar pessoas, o modelo diretivo (ou diretivo autoritário) e o modelo participativo (ou consultivo-participativo) que podem ser contrastados como ponto oposto da mesma escala.

No modelo diretivo, o chefe ou gestor é a autoridade máxima na organização sem que haja contestação, este método trás a ideia de ordem absoluta onde caso ocorra um não cumprimento de uma tarefa é imediatamente punido, passa a ideia de um ambiente onde não tem diálogo, as decisões e ações são impostas a força através do medo (MAXIMIANO, 2007).

Para França (2011) o modelo diretivo utiliza predominantemente a autoridade formal e a burocracia e seus mecanismos, para obter a obediência. Nas organizações que adotam o modelo diretivo, as pessoas são dirigidas por uma estrutura administrativa centralizada. De modo geral, os chefes não podem ser questionados e dispõem de instrumentos coercitivos para reforçar seu papel. Os cargos são definidos com detalhes, deixando com pouca autonomia para seus ocupantes. Quanto mais forte a autoridade dos chefes e menor a autonomia das pessoas, mais diretivo é o modelo de administração usado pela organização.

O segundo modelo o participativo, por sua vez é um modelo mais suave, mais maduro e aberto para novas ideias e contribuições para o melhor andamento do trabalho, os liderados têm maior autonomia para planejar suas tarefas, ao contrário do anterior que age pela coerção, neste caso, acontece um diálogo da ideia e um consenso (MAXIMIANO, 2007).

França (2011) apresenta a ideia de que no modelo participativo, predominam a disciplina e a autonomia. Nas organizações que adotam o modelo participativo as pessoas são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho, a disciplina é interior, e não imposta de fora, por meio de regulamentos. Quanto maior a autonomia das pessoas e quanto maior a possibilidade de tomarem as decisões que afetam seu próprio trabalho, mais participativo é o modelo de administração usado pela organização.

Como se percebe os dois modelos de gestão de pessoas, são extremamente opostos, ambos podendo ser aplicáveis de modo que para definir o qual é melhor, deve ser feita uma análise para saber o qual terá melhor desempenho e eficácia. A forma em que as pessoas são lideradas ou chefiadas em uma organização reflete no desempenho e satisfação do colaborador.

“Muitos gestores estão tão ocupados ou preocupados com outras questões que acabam não percebendo o comportamento primário de insatisfação dos funcionários, que são absenteísmo, atrasos e os comportamentos que indicam retraimento ou aumento da negatividade” (BRANHAM 2012, p, 11).

Ainda seguindo o raciocínio de Branham (2012, p, 23) através de pesquisas descobriu que o colaborador começa a ficar desmotivado e se desliga da empresa quando não atinge uma das quatro necessidades básicas que são:

Necessidades	Descrição
Confiar	Esperar que a empresa e a administração cumpram com suas promessas sejam honesta e abertas em relação a todas as comunicações, invistam em você, e tratem de forma correta, paguem um salário justo e seja pontuais a esse pagamento.
Esperança	Acreditar que você é capaz de crescer profissionalmente, usar e desenvolver suas habilidades profissionais e, por meio de treinamento, ter oportunidade de progredir na carreira, o que levará a ganhar um salário melhor
Sentir valorizado e respeitado	Acreditar que, se você trabalhar com afinco, der o melhor de si, demonstrar comprometimento e fizer contribuições significativas, será devidamente reconhecido e recompensado, conquistará o respeito de todos e será considerado pela organização um bem valioso, não um custo.
Sentir competente a medida que aperfeiçoa suas Habilidades	Acreditar que será colocado em uma função na qual poderá utilizar seus talentos, enfrentar desafios ter oportunidade de aprender a desempenhar suas funções de modo pleno e satisfatório, que o prepare para futuras funções, e que você possa constatar os resultados de seus esforços por meio da obtenção de feedback regular sobre seu desempenho

Fonte Branham. (2012, p, 23)

Quadro 1. As necessidades humanas

Com o passar do tempo o colaborador de qualquer área, administrativa ou operacional sente necessidades de que o seu trabalho seja reconhecido, valorizado, que seu desempenho seja reparado e elogiado, isso é o “combustível” para que continue motivado e produzindo com máxima eficiência. Para Branham (2012) 95% dos colaboradores deixa a organização por não alcançarem pelo menos uma das quatro necessidades. Outra teoria que apresenta algumas necessidades básicas de satisfação dos colaboradores é descrita por Maslow em 1943.

A teoria de Maslow (1943) apresenta uma sequência de necessidades que são almeçadas desde nas necessidades de comer, beber e dormir (fisiológicas) até a mais alta das necessidades a autorrealização ou autoatualização, conforme descritas no quadro 1. Conforme Maslow (1954) as pessoas buscam satisfazer suas necessidades uma a uma ou mais de uma por vez.

Necessidade	Descrição
Fisiológicas	Na base da pirâmide da hierarquia das necessidades humanas esta as necessidades fisiológicas, que são as de questões básicas que garantem a sobrevivência, sendo, roupa, alimento e moradia. Quando atingida as necessidades fisiológicas a pessoa é motivada a buscar o próximo degrau da pirâmide, agora o próximo nível se torna mais importante.
Segurança	Após alcançar as necessidades fisiológicas o homem teme a perder o que conquistou, então parte para a necessidade de segurança. Nesta etapa refere-se em estar seguro, sem perigo, manter o emprego, adquirir seguro de vida, plano de saúde. É uma fase de autopreservação, visando um futuro seguro.
Social ou aceitação	Depois de conquistado as necessidades fisiológicas, social e de segurança o homem sente necessidade de se relacionar com diferentes grupos de pessoas, construir uma família, viver em harmonia. Nas organizações é a etapa em que procura um bom convívio com os colegas, uma boa relação com superiores e conquistar amizades.
Estima	A próxima etapa descrita por Maslow é a necessidade de estima, esta necessidade surge após conquistar as necessidades fisiológicas, segurança e social. Conquistada a necessidade social a pessoa não quer ser simplesmente um membro do grupo, ela pretende ter reconhecimento pelos membros do grupo, quer prestígio, respeito, no emprego almeja uma promoção ao longo da carreira e responsabilidade nos resultados.
Autorrealização	No topo da pirâmide esta a necessidade de autorrealização, esta etapa refere-se quando as pessoas sente necessidade de maximizar seu próprio potencial, são as necessidades mais elevadas do potencial humano. Esta relacionada com o próprio potencial, Maslow destaca “o que o homem pode ser, deve sê-lo”. Portanto a autorrealização refere-se a aproveitar todo o potencial próprio, no caso do trabalho e a necessidade de influenciar nos resultados, ter autonomia e superar os desafios com sucesso.

Fonte: Maslow (1943)

Quadro2. As necessidades de Maslow

O administrador de uma organização pode solicitar pesquisa interna para levantar dados quantitativos e qualitativos de seus colaboradores, com esses dados analisar quais atitudes podem ser tomadas para motivar seus empregados, pois dependendo em qual posição a pessoa se encontra em relação as necessidades, ou seja, qual necessidade busca satisfazer será o motivo pelo qual trabalha ou fator motivacional, sendo diferente de pessoa para pessoa. Por exemplo, o salário talvez motive quem esta buscando as necessidades primárias (fisiológicas) mas não motive quem esta no topo da mesma, visando a autorrealização.

Segundo a linha de pensamento de Chiavenato (2005), “a motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna”, que impulsiona o organismo a agir, guiando-o até o seu objetivo.

2.1 Motivação Organizacional

O desenvolvimento industrial colaborou para uma série de mudanças no comportamento humano. As organizações cada vez mais modernas e atualizadas, usando tecnologias

aperfeiçoadas estão forçando os colaboradores que querem atuar no mercado competitivo a se especializar e trazer um diferencial para o ramo de atuação.

Os colaboradores responsáveis por conduzir toda a organização, operando máquinas, planejando, tomando decisões ou mesmo usando da força física precisam de estímulos para se tornar cada vez mais produtivos, os quais devem estar motivados para ter um bom desempenho na sua função e desenvolver o trabalho buscando os objetivos da empresa.

Para Pinder (1998, p. 23) “a motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração.” É perceptível que a motivação é a exposição dos motivos, em outras palavras refere-se aos impulsos internos ou externos que levam a ação. Impulsos estes que as organizações dispõem aos colaboradores, buscando com a motivação do mesmo os seus objetivos empresariais.

2.2 Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca

Existem duas formas de motivação, a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. De acordo com Santrock (2010, p. 453) “a motivação extrínseca envolve algo para obter algo diferente, é geralmente influenciada por incentivos externos como recompensas e punições”.

Este tipo de motivação refere-se ao impulso de fora para dentro, este usado pelas empresas, é uma motivação em busca de uma recompensa, sendo ela material ou social, é o caso das metas dos vendedores, quanto mais vendem mais ganham dinheiro. Também pode ser uma motivação extrínseca a ação para evitar uma punição, ou seja, a satisfação do indivíduo é obtida por consequência da ação.

Por sua vez a motivação intrínseca segundo Hoy & Miskel (2015 p.152) “é a tendência natural de procurar e aceitar os desafios à medida que persegue os interesses pessoais e exercita as capacidades. Punições e recompensas não são necessárias porque a atividade em si é gratificante”. A motivação intrínseca depende exclusivamente do indivíduo, esta ligado diretamente aos seus gostos, desejos, ao seu interior, algo que o motive sem influências externas, neste caso é importante saber o que o impulsiona aos objetivos.

2.3 Papel do salário

Na atualidade o dinheiro é um item de necessidade para garantir a sobrevivência, por conta disso manter-se empregado garante mais segurança ao colaborador. Segundo Lacombe (2005, p. 145) “Todos os fatores de produção precisam ser remunerados e o fator trabalho, nos processos jurídicos, tem prioridade sobre os demais, inclusive o fisco”.

Atualmente a humanidade vive um consumismo absoluto, a todo o momento é criado um novo desejo de consumo que é lançado na mente das pessoas, este é um dos motivos onde é difícil viver sem dinheiro, momento também que todo homem deve ser produtivo nesse processo e em troca do trabalho uma remuneração em moeda, este pagamento ao trabalhador tem preferências, em caso de falência das organizações os primeiros a resgatar os direitos são os funcionários. “A remuneração tem por finalidade a atribuição de remuneração adequada a todos os que colaboram com a empresa, assegurando a coerência interna entre os valores da remuneração e dos benefícios de cada um e a coerência externa com o mercado de trabalho” (LACOMBE, 2005, p. 147).

O salário é um dos fatores que faz o colaborador laborar todo dia, todos têm necessidades e para supri-las devem gastar dinheiro, como visto anteriormente é necessário comer, comprar roupas, adquirir uma moradia, estudar, saúde entre tantas outras coisas que envolvem dinheiro, que na maioria das vezes é adquirido com o profissionalismo do seu trabalho, por outro lado, quanto mais capacitado e diferenciado a mão de obra as empresas pagam um valor mais alto, isso é o verdadeiro incentivo ao diferencial.

Para motivar os funcionários e aumentar o potencial de produção para Ivancevich (2011, p.338) algumas empresas usam as estratégias de divisão dos lucros, comissão por desempenho, premiações e outras formas que a empresa e o empregado saem ganhando.

2.4 Reconhecimento

Como já foi visto na teoria de Maslow e na teoria de Branham, o homem quer reconhecimento e atenção. O colaborador almeja que sua tarefa seja vista e elogiado, com isso o mesmo adquire confiança para continuar suas atividades produzindo mais, neste caso o elogio é o “combustível” para o desenvolvimento do colaborador. Para Nelson (2014, p. 9) “reconhecer o trabalho dos colaboradores faz com que eles melhorem o desempenho, o que leva os gerentes a valorizar ainda mais o esforço da equipe. O reconhecimento pode ter um impacto profundo na motivação de qualquer funcionário, grupo ou empresa”.

Entende-se que com elogios e reconhecimento o colaborador automaticamente tende a produzir mais e melhor, por conta disso trás uma harmonia no espaço onde atua, trabalhando com vontade e animo também vai influenciar seu grupo. Com formas fáceis e baratas de motivar os colaboradores, como a do reconhecimento, fica claro que só basta ter atitude por parte da liderança das organizações.

2.5 Benefícios

Uma das formas de atrair e manter equipes é criando parcerias e gerando benefícios aos colaboradores, os benefícios trazem uma valorização e motivação não só para o colaborador e sim para toda a família. De acordo com França (2011, p.17) “os pacotes de benefícios foram inicialmente desenhados para ir ao encontro das necessidades básicas da maioria dos empregados”.

Os benefícios concedidos pelas empresas podem ser considerados monetários ou não monetários, benefício estes que podem ser o diferencial para manter os colaboradores na organização (LACOMBE, 2005). Os benefícios são usados geralmente como uma estratégia de diferenciação, a qual tem bons resultados, pois uma empresa talvez pode não ter o melhor salário do mercado, porém tem vários planos e benefícios que motivam os colaboradores a ficar na empresa e serem bem produtivos.

Segundo Silva (2008, p. 33) “apesar de representar custos financeiros para as organizações, muitos planos de benefícios são vistos como elementos estratégicos na gestão de pessoas e essências no desenvolvimento dos negócios das empresas”.

Além dos benefícios exigidos por lei existem os benefícios espontâneos, os objetivos desses segundo Marques (1994, p. 46) são classificados como mostrado no quadro 3.

Planos	Descrição
Planos Assistenciais	São os benefícios que visam prover o empregado e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências. Estão na categoria assistência financeira, assistência médica, suplemento de aposentadoria etc.
Planos Recreativos	São os serviços e benefícios que visam proporcionar ao colaborador condições de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer construtivo. Podendo estender para toda a família. Exemplos desse tipo de benefício são os clubes, promoções, colônia de férias e concursos culturais entre outros.
Planos Supletivos	São serviços e benefício que visam proporcionar aos empregados certas facilidades, conveniências e utilidades, para melhorar sua qualidade de vida, como estacionamento, restaurante, comunicação etc.

Fonte: Marques (1994, p.46)

Quadro 3. Benefícios espontâneos

Os benefícios são partes da remuneração do colaborador que recebem além do salário em forma de recompensa pelo trabalho desempenhado (LACOMBE, 2005). Os benefícios descritos no quadro 3, têm como objetivo melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e familiares proporcionando ou sanando a satisfação de algumas necessidades básicas como segurança para família quanto a saúde, o social em relação aos recreativos melhorando a integração das pessoas em clubes e outros.

3 Metodologia

O presente estudo classifica como pesquisa exploratória, quanto aos objetivos pesquisa bibliográfica e levantamento de campo, com abordagem quantitativa. Bibliográfica com intuito de expor, aprofundar a teoria sobre o tema e sintetizar para melhor compreensão, utilizando-se de um levantamento de campo em uma empresa no ramo de fabricação de ração para aves do sudoeste do Paraná. No que tange a pesquisa, é feito levantamento de dados sendo eles quantitativos aplicando questionário para mensurar a diferença nos fatores motivacionais entre o operacional e administrativo nos seguintes pontos: salário, reconhecimento, relacionamento com o superior, estabilidade no emprego, benefícios, possibilidade de progresso profissional, ambiente de trabalho entre outros.

O questionário foi desenvolvido inicialmente com questões sobre o perfil dos participantes envolvendo idade, escolaridade, gênero, tempo de empresa entre outros e questões para compreender a importância atribuída aos benefícios ofertados pela empresa, nível de motivação e quais os fatores são mais relevantes para cada área, utilizando a fundamentação teórica para construção dos fatores. As respostas foram anônimas apenas com a identificação da área que pertence, administrativa ou operacional. A amostra de participante foi escolhida de forma aleatória obedecendo a quantidade autorizada pela empresa de 50% da população.

Depois da coleta dos dados foi realizada análise dos dados tabulados e por fim discutidos os resultados no presente artigo. A pesquisa foi realizada no mês de maio de 2016, na área administrativa composta por 24 participantes representando cerca de 50% dos colaboradores do setor, no operacional participaram da pesquisa 18 colaboradores, também representando aproximadamente 50% do quadro de pessoal operacional da fábrica de ração.

4 Resultados e discussões

Para melhor compreensão do tema proposto e conhecimento dos participantes das áreas administrativa e operacional, inicialmente apresenta-se o perfil dos pesquisados na tabela 1.

Idade	Adm	%	Ope.	%	Gênero	Adm	%	Oper.	%
Menos de 20 anos	1	4,17	2	11,11	Feminino	9	37,5	1	5,56
Entre 21 anos e 30 anos	13	54,17	7	38,89	Masculino	15	62,5	17	94,44
Entre 31 anos e 40 anos	6	25	3	16,67					
Entre 41 anos e 50 anos	2	8,33	4	22,22					
Acima de 51 anos	2	8,33	2	11,11					
Estado Civil	Adm	%	Oper.	%	Escolaridade	Adm	%	Oper.	%
Solteiro (a)	8	33,33	5	27,78	Ensino Fundam.	0	-	5	27,78
Casado (a)	14	58,33	9	50	Ensino Médio	1	4,17	12	66,67
União estável	2	8,33	4	22,22	Ensino Técnico	0	-	1	5,56
Divorciado (a)	0	0	0	0	Graduação	16	66,67	0	0
Viúvo (a)	0	0	0	0	Pós graduação	7	29,17	0	0

Continuação...

Filhos	Adm	%	Oper.	%	Tempo de empresa	Adm	%	Oper.	%
Não	12	50	6	33,33	Menos de 2 anos	2	8,33	8	44,44
Sim	12	50	12	66,67	Entre 2 anos e 5 anos	6	25	3	16,67
Se sim. Quantos?	0	0	0	0	Entre 5 anos e 10 anos	6	25	4	22,22
Apenas 1	3	12,5	5	27,78	Entre 10 e 15 anos	4	16,67	1	5,56
De 2 ou 3	9	37,5	7	38,89	Acima de 15 anos	6	25	2	11,11
Acima de 3	0	0	0	0					

Fonte: Autores (2016)

Tabela 1. Perfil da amostra

O estudo revelou que a faixa etária de idade das pessoas que trabalham no administrativo concentra-se na maioria entre 21 e 30 anos representando 54,17% dos entrevistados e 25% entre 31 e 40 anos, por sua vez o operacional tem um público mais diversificado sendo 38,89% entre 21 e 31 anos, 22,22% entre 41 e 50 anos e 16,67% entre 31 e 40 anos. Quando perguntado a respeito de quanto tempo esta na empresa a área operacional demonstrou um nível de rotatividade bem alta perante o administrativo, enquanto apenas 8,33% do administrativo esta a menos de 2 anos na empresa o operacional tem quase a metade dos entrevistados neste tempo, representado por 44,44% dos colaboradores do chão de fábrica, sendo que no operacional tem 94,44% dos funcionários do sexo masculino e no administrativo a mulher esta mais atuante representado nesta empresa por 37,50% dos entrevistados.

Ainda os participantes da pesquisa revelaram que não tem ninguém divorciado ou viúvo, na área administrativa foi identificado que 33,33% estão solteiros, 58,33% são casados e apenas 8,33% tem união estável, já o operacional tem mais união estável que o administrativo sendo representado por 22,22%, casados representam exatamente a metade e os solteiros 27,78%. Ainda na questão familiar, 50% dos entrevistados do administrativo tem filhos, no operacional 66,67% tem filhos revelando que a maioria tem filhos, enquanto no administrativo só a metade possui filhos. O mais surpreendente é que no estudo revela que ninguém tem mais de 2 filhos, o que indica famílias menores e uma possível redução na Mão de obra em um futuro não tão distante.

Quando se trata de especialização a pesquisa deixou clara a diferença de ensino entre as duas áreas estudadas, nota-se que os colaboradores do operacional concentram-se a maioria representada por 66,67% que fez apenas o ensino médio, 27,78% tem o ensino fundamental e apenas 5,56% fez algum curso técnico. Os colaboradores da área administrativa devido exigência da função tem um nível mais alto de escolaridade, neste caso a maioria dos respondentes 66,67% tem ensino superior, 29,17% são pós-graduados e apenas 4,17% tem ensino médio.

A pesquisa apresenta a percepção dos participantes perante os benefícios que a empresa oferece estimulam para trabalhar melhor, conforme tabela 2.

Nível	Administrativo	%	Operacional	%
Sempre	7	29,17	11	61,11
Quase sempre	16	66,67	6	33,33
Raramente	1	4,17	1	5,56
Nunca	0		0	

Fonte: Autores (2016)

Tabela 2. Benefícios como fator estimulante ao trabalho

Mais uma vez os colaboradores do operacional demonstraram satisfação superior ao administrativo, sendo que a maioria dos funcionários da fábrica com 61,11% concordou que a empresa sempre oferece benefícios como vale alimentação, distribuição dos lucros, seguro de vida, auxílio odontológico entre outros e 33,33% acredita que a empresa quase sempre oferece benefícios, os outros 5,56% afirma que raramente a empresa concede benefícios. No ambiente administrativo 4,17% dos entrevistados asseguram que a organização raramente disponibiliza os benefícios, 66,67% responderam que a empresa quase sempre tem benefícios e 29,17% defendem que sempre tem benefícios.

Outro fator pesquisado foi o nível de satisfação dos colaboradores em relação a função que exercem, resultado apresentado na tabela 3.

Nível	Administrativo	%	Operacional	%
Sempre	9	37,50	15	83,33
Quase sempre	15	62,50	3	16,67
Raramente	0		0	
Nunca	0		0	

Fonte: Autores (2106)

Tabela 3. Satisfação com a função

As pessoas que trabalham na fábrica demonstraram estar mais satisfeitos com a função, pois 83,33% sempre estão satisfeitos, 16,67% quase sempre estão satisfeitos. Por sua vez 62,50% dos entrevistados da área administrativa quase sempre estão satisfeitos e apenas 37,50% sempre estão sempre satisfeitos. Os pesquisados responderam também sobre o seu nível de motivação dentro de uma escala de 1 a 10, sendo 1 nível mais baixo de motivação e 10 níveis mais alto de motivação, conforme demonstrado na tabela 4.

Níveis	Administrativo	%	Operacional	
Nível motivacional 1	0		0	
Nível motivacional 2	0		0	
Nível motivacional 3	0		0	
Nível motivacional 4	1	4,17	0	
Nível motivacional 5	0		0	
Nível motivacional 6	2	8,33	0	
Nível motivacional 7	0		0	
Nível motivacional 8	11	45,83	9	50,00
Nível motivacional 9	9	37,50	6	33,33
Nível motivacional 10	1	4,17	3	16,67

Fonte: Autores (2016)

Tabela 4. Autoavaliação sobre o nível de motivação

A pesquisa apontou o nível de motivação dos colaboradores e ficou claro que as pessoas do administrativo apesar de ganhar um salário melhor, trabalhar em um ambiente mais favorável, ter mais desenvolvimento intelectual, entre outros benefícios perante os colaboradores do operacional e os resultados da área administrativa apresentou que possuem menos motivação, pois, em uma escala de 1 a 10 todos os colaboradores do operacional estão entre 8 e 10, no administrativo 12,5% está abaixo de 7, enquanto 16,67% dos colaboradores do operacional trabalham motivados na maior escala somente 4,17% do administrativo esta neste nível.

Na sequência, para atingir o objetivo principal do estudo os participantes classificaram os fatores descritos em um *ranking* de 1 a 5, a resposta visa identificar os fatores de maior importância para cada um. A questão visa identificar quais são os motivos que levam os pesquisados a trabalhar todos os dias. A resposta prevê a atribuição de nota para 1 o fator de prioridade, 2 o segundo fator de prioridade assim sucessivamente e posteriormente para tabulação transformada em peso que somará 30 pontos, distribuídos em cinco níveis para a resposta 1 que corresponde ao fator mais importante o peso será 10 pontos e a menor pontuação 5 foi atribuído peso 2, conforme a tabela 5.

Ordem de classificação	Peso atribuído
1	10
2	8
3	6
4	4
5	2

Fonte: Autores (2016)

Tabela 5. Ordem de classificação dos fatores e peso atribuído

Para análise dos resultados consideram-se a pontuação descrita na tabela 5 somando quantos participantes citaram aquele fator como maior prioridade para motivação ou menor prioridade, a tabela 6 apresenta a soma de cada fator considerando as respostas dos 18 pesquisados da área operacional.

Fatores motivacionais	Pesquisados																		Peso	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
Benefícios	6	6	6		8	8	10					10	2	10	8	10	8		92	17,04
Salário	2	4	4		10	10				10	10		4		10	4	10	10	88	16,30
Valorização e respeito	10	10	10	10	4	4			8				10	4					70	12,96
Bom relacionamento com a equipe				4			6	6	10	6	4	8	6	2	4				56	10,37
Confiança adquirida		8	8	6								2		8	2		6	6	46	8,52
Oportunidade de crescimento							4			8	2			6	6	8		4	38	7,04
Resultado no trabalho								10		2		6				2		8	28	5,19
Gostar de novos desafios				8	6	6													20	3,70
Esperança em ser promovido							8	2			8							2	20	3,70
Sentimento de competência	8						2	4	6										20	3,70
Reconhecimento/Elogios	4											4	8				2		18	3,33
Importância do cargo que ocupa								8		4							4		16	2,96
Instalações agradáveis/bonitas				2					4		6								12	2,22
Usar as habilidades que possui		2	2						2							6			12	2,22
Liberdade para tomada de decisão					2	2													4	0,74
Políticas da empresa																			0	0,00
Fonte: Autores (2016)																		Total	540	100,00

Fonte: Autores (2016)

Tabela 6. Fatores motivacionais dos colaboradores do operacional

Observa-se que para área operacional o salário está em segundo plano com 16,30% menor que o fator benefícios que proporciona ao colaborador e família primeiro segurança e qualidade de vida e também lazer e integração, com 17,03% que está relacionado com as necessidades de segurança e social de Maslow (1943) e o terceiro fator valorização e respeito com 12,96% da pontuação, que corresponde a necessidade de estima de Maslow (1943).

No departamento administrativo os 24 colaboradores também atribuíram valores aos 5 principais quesitos motivacionais como demonstra a tabela 7.

Fatores motivacionais	Pesquisados																								Peso	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
Salário	8	2	6	10	10	4	10	6	10	10	6			6	8	10	10	10	0	6		6	6	10	164	22,8
Benefícios	2	8			8	10			8	8	10		10				8	8	8	2				8	98	13,0
Oportunidade de crescimento	6		8	8	6		8		2		2		8	10		8		6			10	8			90	12,5
Bom relacionamento com equipe			2	6		8	2	8	4					2	6			4	6	4				4	62	8,6
Confiança adquirida		6					6				4	4			10		4				6	2	8		50	6,9
Gostar de novos desafios	4	4								2	10		8		4						4	10	2		48	6,7
Valorização e Respeito			10							6	8		4		2	2			10						42	5,8
Esperança em ser Promovido					4					4			6					2			8			6	30	4,2
Resultado no trabalho				4				10				6			2						2	4			28	3,9
Liberdade na tomada de decisão											8				4	6			4						22	3,1
Reconhecimento/Elogios		10	4		2																			2	18	2,5
Importância do cargo que ocupa				2		2		4															10		18	2,5
Sentimento de Competência							4												2	8					14	1,9
Instalações agradáveis/bonitas	10												4												14	1,9
Usar as habilidades que possui								2	6			2											4		14	1,9
Políticas da Empresa						6							2												8	1,1
																								Total	720	100

Fonte: Próprios autores (2016)

Tabela 7. Fatores motivacionais dos colaboradores do administrativo

Percebe-se a inversão de fatores motivacionais dos participantes administrativo comparado com os colaboradores da área operacional. No ambiente administrativo os fatores motivacionais são diferenciados, nesta classe o fator mais importante é o salário que ficou bem acima dos demais fatores com 22,8% dos pontos, na sequência com 13,6% estão os benefícios ofertados pela organização. Em terceiro colocado ficou o desejo de crescer profissionalmente com 12,5% dos pontos diferente dos cargos operacionais que buscam valorização e respeito.

Foram encontrados resultados semelhantes nas duas áreas, nos fatores que utilizam a quarta e quinta posição “Relacionamento com colegas” e “Confiança adquirida”, respectivamente. Isso significa que a necessidade social ou aceitação de Maslow (1943) é vista de forma igual aos dois grupos e a confiança é desejável para o bom desempenho do trabalho.

O último fator apontado pelos dois grupos também foi idêntico, política da empresa, demonstrando que os participantes não dão importância ou não conhecem as políticas da empresa. As principais diferenças encontradas estão relacionadas a liberdade na tomada de decisão que atingiu 3,1% da pontuação para o administrativo e somente 0,74% para os participantes do operacional.

5 Considerações finais

Os fatores motivacionais considerados intrínsecos e extrínsecos mostraram-se muito relevante no estudo. O estudo concluiu que as duas classes trabalhadoras possuem algumas diferenças motivacionais. Percebe-se que a classe operacional deu maior importância para os benefícios e salários que são considerados por Santrock (2010) e Hoy & Miskel (2015) como extrínsecos e em terceiro lugar a valorização e respeito que são intrínsecos. A área administrativa também preferiu salários, benefícios que são extrínsecos e somente como terceiro fator intrínseco oportunidade e crescimento.

Os fatores em quarto e quinto lugar de prioridade foram os mesmos para as duas classes trabalhadoras sendo relacionamento e confiança, demonstrando que são importantes igualmente para as duas áreas. O estudo atingiu o objetivo principal de comparar os fatores motivacionais, compreendendo as diferenças entre as duas classes. Notou-se que a área administrativa que possui escolaridade mais alta e maior tempo de empresa busca mais por salário do que a área operacional.

Referências

- BONOME, J. B. V.** *Teoria Geral da Administração*. IESDE Brasil S.A, Curitiba, 2009.
- BRANHAN, C.** *Motivação: encoraje pessoas a conquistar mais*. Saidul Rahnan Mahomed, 2002.
- CHIAVENATO, I.** *Comportamento Organizacional*. Ed. Campus, 2ª ed, KRUMM, Diane. Psicologia do Trabalho. LTC Editora, 2005.
- FRANÇA, A. C. L.** *Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2007.
- HERSEY, P; BLANCHARD, K.** *Psicologia para Administradores: as teorias e as técnicas da liderança situacional*. Câmara brasileira de livros, SP, Brasil. 1986.
- HOY, W.K & MISKEL, C. G.** *Administração Educacional*. Amgh Editora, 2015.
- IVANCEVICH, J.M.** *Gestão de Recursos Humanos*. AMGH Editora, 2011.
- KONDO, Y.** *Motivação Humana*. Gente. 1989.
- LACOMBE, F.** *Recursos Humanos: Princípios e Tendências* São Paulo: Saraiva, 2005
- PINDER, C. C.** *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River. NJ: Prentice-Hall, 1998.
- MARQUES, V.L.** *Recursos Humanos*. Printed in Brasil., 1994.
- MASLOW, A.H.** *A theory of human motivation*. Psychological Review, 50, 1943.
- MASLOW, A.H.** *Motivation and personality*, 1ª ed. New York: Harper, 1954
- MAXIMIANO, A. C. A.** *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- NELSON, B.** *1501 Maneiras de Premiar seus Colaboradores*. Sextante, 2014.
- SANTROCK, J.** *Psicologia Educacional*. Amgh Editora, 2010.
- SILVA, W.F.L.** *Benefícios e Serviços*. IESDE Brasil S.A, Curitiba, 2008.
-