



Engenharia de Produção: What's Your Plan? 3



Marcos William Kaspchak Machado
(Organizador)

Engenharia de Produção:
What's Your Plan? 3

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Natália Sandrini e Lorena Prestes

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E57 Engenharia de produção: what's your plan? 3 [recurso eletrônico] /
Organizador Marcos William Kaspchak Machado. – Ponta
Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Engenharia de Produção:
What's Your Plan?; v. 3)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-255-5

DOI 10.22533/at.ed.555191204

1. Engenharia de produção – Pesquisa – Brasil. 2. Inovação.
3. Sustentabilidade. I. Machado, Marcos William Kaspchak. II. Série.
CDD 620.0072

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “*Engenharia da Produção: What’s your plan?*” é subdividida de 4 volumes. O terceiro volume, com 19 capítulos, é constituído com estudos contemporâneos relacionados a inovação em gestão organizacional, gestão de segurança do trabalho, ferramentas de gestão da qualidade e sustentabilidade.

Na primeira parte são apresentados estudos sobre a novas formas de aplicação ferramentas de gestão organizacional e de pessoas, além disso são apresentados análises e avaliações ergonômicas aplicadas em múltiplos cenários de produção e gestão, proporcionando aos leitores uma visão panorâmica da importância e potencial na aplicação e desenvolvimento de estudos nesta área.

Na sequência, os estudos de gestão da qualidade e sustentabilidade apresentam a utilização de princípios e ferramentas para o aumento de produtividade sustentável. Na gestão da qualidade são abordadas ferramentas como QFD, CEP e MASP. Estas ferramentas auxiliam as organizações na melhoria dos processos e redução de desperdícios o que gera um resultado, não só financeiro, mas também ambiental e social.

Aos autores dos capítulos, ficam registrados os agradecimentos do Organizador e da Atena Editora, pela dedicação e empenho sem limites que tornaram realidade esta obra que retrata os recentes avanços científicos do tema.

Por fim, espero que esta obra venha a corroborar no desenvolvimento de conhecimentos e inovações, e auxilie os estudantes e pesquisadores na imersão em novas reflexões acerca dos tópicos relevantes na área de engenharia de produção.

Boa leitura!

Marcos William Kaspchak Machado

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
AVALIAÇÃO DA ESCALA DE COMPORTAMENTOS ÉTICOS ORGANIZACIONAIS	
Eric David Cohen	
DOI 10.22533/at.ed.5551912041	
CAPÍTULO 2	11
A EVOLUÇÃO DA MATURIDADE GERENCIAL: ESTUDO DE CASO DE EMPREENDIMENTO DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA	
Edlaine Vaz de Andrade	
Pedro Henrique Fonseca Pinto	
Lucas Fernandes Rodrigues Guimarães	
Rafael Alves Barbosa	
DOI 10.22533/at.ed.5551912042	
CAPÍTULO 3	22
A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E DO COMPLIANCE NA MOBILIDADE URBANA EM UMA LOCADORA DE VEÍCULOS	
Alan Amorim de Jesus	
Rita de Cassia Costa da Silva Holanda	
DOI 10.22533/at.ed.5551912043	
CAPÍTULO 4	33
ADEQUAÇÃO DO PERFIL DOS EMPREENDEDORES DE MPES A COMPLEXIDADE DO MERCADO	
Julio Americo Faitão	
Cassiana Bortoli	
Marcos Marchetto	
DOI 10.22533/at.ed.5551912044	
CAPÍTULO 5	42
PROPOSTA DE PREMISSAS PARA UM PROGRAMA DE <i>COACHING</i> NO JARDIM BOTÂNICO DO RIO DE JANEIRO	
Maria de Fatima do Nascimento Brandão	
Níssia Carvalho Rosa Berginate	
DOI 10.22533/at.ed.5551912045	
CAPÍTULO 6	55
DIFFICULTIES IN ADOPTION AND USAGE OF SCRUM METHOD IN NON-PROJECTIZED BRAZILIAN COMPANIES USING PLAN-DRIVEN PROCESS: MULTIPLE CASE STUDIES	
Daniel Medeiros de Assis	
Claudio L. C. Larieira	
DOI 10.22533/at.ed.5551912046	
CAPÍTULO 7	69
ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FRADE TECNOLOGIA	
Gustavo Henrique Andrade Sousa	
Italo Eduardo Gomes Viana	
Priscila Lima Da Silva	
Patrício Moreira De Araújo Filho	
DOI 10.22533/at.ed.5551912047	

CAPÍTULO 8	81
LEVANTAMENTO E ANÁLISE DAS INEFICIÊNCIAS DO PROCESSO DE COMPRAS NO CONTEXTO HOSPITALAR PÚBLICO	
Gabriela Mozas Alves Gustavo Silveira de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.5551912048	
CAPÍTULO 9	94
ANÁLISE COMPARATIVA DOS MÉTODOS ERGONÔMICOS PARA ESTUDO DAS POSTURAS VIA APLICAÇÃO DO SOFTWARE ERGOLÂNDIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA JOALHERIA	
Larissa Giovana Weiber Lais Monique Mendes Salles Elizangela Veloso Saes	
DOI 10.22533/at.ed.5551912049	
CAPÍTULO 10	110
ANÁLISE COMPARATIVA SOBRE A INFLUÊNCIA DE FATORES MOTIVACIONAIS ENTRE OS FUNCIONÁRIOS DE UM ÓRGÃO PÚBLICO JURÍDICO, UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA E UMA EMPRESA AÉREA LOCALIZADAS NO MUNICÍPIO DE MARABÁ/PA	
Francisco Carlos Gomes de Castro Filho Davi Castro Rodrigues Leonardo Rodrigo Soares dos Reis Eliana Célia Silva Carneiro	
DOI 10.22533/at.ed.55519120410	
CAPÍTULO 11	126
ANÁLISE DE RISCO FÍSICO NAS ATIVIDADES DA METAL MECÂNICA EM UMA INDÚSTRIA EM SANTO ANTÔNIO DE JESUS – BA	
Jhaidan Ribeiro Cruz Gilmar Emanuel Silva de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.55519120411	
CAPÍTULO 12	143
ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA FÁBRICA DE GELO	
Antonilton Serra Sousa Junior Gabriel de Castro Marques Marco André Matos Cutrim	
DOI 10.22533/at.ed.55519120412	
CAPÍTULO 13	158
ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO POSTO DE TRABALHO DE COLABORADORES DE FOOD TRUCKS	
Thaís Liemi Oshiro Bruno Samways dos Santos André Luis da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.55519120413	
CAPÍTULO 14	173
APLICAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO RELACIONADA À SEGURANÇA EM UMA OBRA DE CONSTRUÇÃO HOSPITALAR	
Mariana Gonçalves Araujo Maria Carolina Brandstetter	
DOI 10.22533/at.ed.55519120414	

CAPÍTULO 15	186
DIAGNÓSTICO DO POSTO DE TRABALHO DO PEDREIRO NO ASSENTAMENTO DE PORCELANATOS EM PISO ATRÁVES DA AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES ERGONÔMICAS	
Laísa Cristina Carvalho Ana Laura Reis Breno Borges Silva Gabriela Ap. de Oliveira Peret José Carlos Paliari Alessandro Ferreira Alves	
DOI 10.22533/at.ed.55519120415	
CAPÍTULO 16	195
ESTUDO DA ANÁLISE ERGONÔMICA EM UM LABORATÓRIO DE CONTROLE DA QUALIDADE	
Letícia Sanches Silva Diego Gilberto Ferber Pineyrua	
DOI 10.22533/at.ed.55519120416	
CAPÍTULO 17	207
RISCO ERGONÔMICO E O TRABALHO DE EMPACOTAMENTO MANUAL DE SACAS DE ARROZ	
Willians Cassiano Longen	
DOI 10.22533/at.ed.55519120417	
CAPÍTULO 18	217
UMA ANÁLISE DE SIMULAÇÃO DE SISTEMAS APLICADA A UM SETOR DE FAST FOOD	
Aianna Rios Magalhães Veras e Silva Cryslaine Cinthia Carvalho Nascimento Francimara Carvalho da Silva Danyella Gessyca Reinaldo Batista Priscila Helena Antunes Ferreira Popineau João Isaque Fortes Machado Leandra Silvestre da Silva Lima Paulo Ricardo Fernandes de Lima Pedro Filipe Da Conceição Pereira Manoel Isac Maia Junior Sonagno de Paiva Oliveira Thuana Maria de Melo Gonzaga	
DOI 10.22533/at.ed.55519120418	
CAPÍTULO 19	242
VALIDAÇÃO DA ESCALA DE MENSURAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DO TRABALHO ATRAVÉS DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA	
Eric David Cohen	
DOI 10.22533/at.ed.55519120419	
SOBRE O ORGANIZADOR	255

ANÁLISE COMPARATIVA SOBRE A INFLUÊNCIA DE FATORES MOTIVACIONAIS ENTRE OS FUNCIONÁRIOS DE UM ÓRGÃO PÚBLICO JURÍDICO, UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA E UMA EMPRESA AÉREA LOCALIZADAS NO MUNICÍPIO DE MARABÁ/PA

Francisco Carlos Gomes de Castro Filho

Universidade do Estado do Pará (UEPA)
Marabá – PA

Davi Castro Rodrigues

Universidade do Estado do Pará (UEPA)
Marabá – PA

Leonardo Rodrigo Soares dos Reis

Universidade do Estado do Pará (UEPA)
Marabá – PA

Eliana Célia Silva Carneiro

Universidade do Estado do Pará (UEPA)
Marabá – PA

RESUMO: O presente trabalho tem como finalidade apresentar uma análise comparativa sobre a influência de fatores motivacionais entre os funcionários de um órgão público jurídico, uma instituição bancária e uma empresa aérea localizadas no município de Marabá/PA. Esta pesquisa justifica-se pelo fato de todas as referidas entidades buscarem formas de manutenção da produtividade de seus colaboradores por meio da aplicação de técnicas e desenvolvimento de políticas motivacionais, cujos resultados são mensuráveis e comparáveis entre si. A análise apresenta como objetos as principais teorias existentes na psicologia do trabalho, enfocando, entretanto,

na teoria das características do cargo. Oferece como objetivos, de uma forma geral, a exposição dos conceitos e principais teorias referentes à influência de fatores motivacionais na produtividade no ambiente de trabalho, tendo, como objetivo específico, a análise comparativa sobre a influência destes fatores motivacionais entre os funcionários de um órgão público jurídico, uma instituição bancária e uma empresa aérea localizadas no município de Marabá/PA, por meio da aplicação de uma pesquisa *survey*, considerando as dimensões propostas na teoria das características do cargo. Como metodologia aplicada, utiliza o breve levantamento da literatura existente como fundamentação teórica sobre os entendimentos doutrinários dos principais autores sobre o tema da pesquisa, como nas obras de Bergamini (2006), Spencer (2012), Chiavenato (2002), Maximiano (2015) e Hackman e Oldham (1976), dentre outros, bem como a própria aplicação do *survey* proposto. Ao final, são expostos os resultados e discussões referentes aos diferentes dados encontrados entre as três entidades, apresentando-se as propostas cabíveis aos gestores envolvidos.

PALAVRAS-CHAVE: Psicologia do Trabalho; Motivação; Fatores Motivacionais; Teoria das Características do Cargo; Análise Comparativa.

ABSTRACT: The purpose of this paper is to present a comparative analysis of the influence of motivational factors among the employees of a public legal body, a banking institution and an airline located in the municipality of Marabá/PA. This research is justified by the fact that all these entities seek ways of maintaining the productivity of their employees through the application of techniques and development of motivational policies, whose results are measurable and comparable to each other. The analysis presents as objects the main theories existing in work psychology, focusing, however, on the theory of job characteristics. The general objectives of this study are the exposition of concepts and main theories related to the influence of motivational factors on productivity in the work environment, having, as a specific objective, the comparative analysis on the influence of these motivational factors among the employees of an organ a banking institution and an airline located in the municipality of Marabá/PA, through the application of a survey survey, considering the proposed dimensions in the theory of the characteristics of the position. As an applied methodology, it uses a brief survey of the literature as a theoretical basis on the doctrinal understandings of the main authors on the research topic, as in the works of Bergamini (2006), Spencer (2012), Chiavenato (2002), Maximiano and Hackman and Oldham (1976), among others, as well as the application of the proposed survey itself. At the end, the results and discussions regarding the different data found between the three entities are presented, presenting the proposals applicable to the managers involved.

KEYWORDS: Work Psychology; Motivation; Motivational Factors; Theory of Characteristics of the Position; Comparative Analysis.

1 | INTRODUÇÃO

Um dos maiores problemas enfrentados por diversos gestores de recursos humanos é como manter a produtividade de seus colaboradores por meio de políticas motivacionais. Diversas propostas já foram consideradas ao longo do tempo, incluindo as que originaram diversas teorias e que resultaram em técnicas aplicáveis, sendo que uma das soluções encontradas mais utilizadas está, por exemplo, na aplicação da teoria das características do cargo.

Chiavenato (2002) assevera que não existe um estado geral da motivação que leve um indivíduo a estar entusiasmado por tudo, sendo necessário levantar os principais fatores que podem implicar no surgimento desta motivação, o que já é realizado por grande parte das organizações, que passam a promover políticas motivacionais junto aos seus funcionários, em troca de sua dedicação e desempenho nas suas tarefas, conforme aborda Bergamini (2006).

Para Maximiano (2015), interpretar os fatores que mais influenciam a satisfação dos funcionários é fundamental para a poder motivá-los a fim de se obter um melhor engajamento por parte destes trabalhadores e melhores resultados na produtividade do seu trabalho, sendo que diversas organizações públicas e privadas investem significativo capital para isso.

Apesar destes estudos serem comuns na área privada, os fatores motivacionais ainda são pouco explorados na literatura de gestão pública (RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014), havendo dúvidas se é possível motivar um servidor público e de que forma as teorias motivacionais seriam aplicadas neste contexto (VIEIRA *et al.*, 2011).

Visando sanar esta necessidade, atendendo ao chamado de Melo, Brassolatti e Lizarelli (2017), é que se realiza a presente pesquisa, por meio da aplicação de uma pesquisa *survey*, considerando-se, em especial, as dimensões propostas na teoria das características dos cargos.

Além disso, este trabalho também é o segundo de uma série de artigos científicos que objetivam tratar sobre a Reengenharia da Justiça por meio da aplicação de técnicas da Engenharia de Produção, iniciado por Castro Filho (2018), sendo demonstrada como a ferramenta referente a psicologia motivacional pode ser útil no setor público.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Breve resumo sobre as principais teorias motivacionais

Segundo Spencer (2012), a motivação é geralmente definida como um estado interno que induz uma pessoa a se envolver em determinados comportamentos, sendo que, de um ponto de vista, a motivação se relaciona aos fatores de direcionamento, à intensidade e à persistência do comportamento com o tempo.

Com efeito, Spencer (2012) informa que o direcionamento se refere à escolha de comportamentos específicos a partir de um grande número de comportamentos possíveis, ao passo que a intensidade se refere ao quanto uma pessoa se empenha em uma tarefa, e a persistência se refere ao envolvimento continuado em um comportamento ao longo do tempo.

Ainda para Spencer (2012), as teorias da motivação no trabalho em geral se voltam às razões, além da aptidão, que levam algumas pessoas a apresentar um desempenho melhor no trabalho do que outras. Dependendo da situação, essas teorias podem prever a escolha do comportamento, o empenho ou o nível de persistência da pessoa na tarefa, as quais são resumidas, para fins do que se propõe o presente trabalho, segundo o quadro proposto abaixo.

Teoria	Síntese
Teoria da Hierarquia das Necessidades	<ul style="list-style-type: none">- Considera que a motivação se origina de necessidades internas.- Classifica as necessidades humanas em cinco categorias, expostas na Pirâmide de Maslow (1943).

Teoria dos Dois Fatores	<ul style="list-style-type: none"> - A motivação se origina de duas categorias de necessidades que são abordadas no trabalho. - Segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg (1968), a motivação provém da natureza do trabalho em si e não de recompensas externas ou condições de trabalho. - As necessidades humanas no trabalho são divididas em duas categorias: as provenientes da natureza animal dos seres humanos, como as necessidades fisiológicas, e as que se relacionam à capacidade unicamente humana, de nível mais elevado, de crescimento psicológico.
Teoria do Reforço	<ul style="list-style-type: none"> - Assume uma visão situacional e afirma que o comportamento é uma função do histórico de reforços de uma pessoa. - De acordo com essa teoria, comportamentos relevantes ao trabalho que são recompensados tendem a ser repetidos no futuro.
Teoria da Expectativa	<ul style="list-style-type: none"> - Tenta explicar como as recompensas levam ao comportamento, afirmando que as pessoas apresentarão uma boa performance se acreditarem que seus esforços levarão a um bom desempenho e que o bom desempenho levará a recompensas e se elas desejarem essas recompensas. - A mais antiga e mais conhecida é a teoria de Vroom (1964), segundo a qual a motivação ou força é uma função matemática de três tipos de cognições: Expectativa, Valência e Instrumentalidade.
Teoria da Autoeficácia	<ul style="list-style-type: none"> - Afirma que as crenças das pessoas em relação à própria capacidade constituem um importante componente da motivação. - Um alto nível de autoeficácia ou crença na própria capacidade é um componente necessário para a motivação e para o desempenho subsequente no trabalho.
Teorias de Justiça	<ul style="list-style-type: none"> - Afirmam que as pessoas valorizam o tratamento justo e igualitário por parte de suas organizações. - A teoria da equidade afirma que as pessoas comparam sua razão (coeficiente) entre resultados e contribuições com outras pessoas no trabalho e as discrepâncias percebidas podem motivá-las a agir. - As teorias de justiça mais modernas se concentram tanto na distribuição de recompensas (justiça distributiva) quanto na justiça dos procedimentos pelos quais as recompensas são alocadas para as pessoas (justiça processual).

Teoria da Determinação de Metas	<ul style="list-style-type: none"> - Postula que os comportamentos das pessoas se direcionam por meio de metas e objetivos conscientes. - Quatro fatores são particularmente importantes: o comprometimento dos funcionários com a meta; o <i>feedback</i> sobre o progresso no atingimento da meta; a dificuldade da meta; e a especificidade da meta.
Teoria do Controle	<ul style="list-style-type: none"> - Estende a teoria da determinação de metas concentrando-se no <i>feedback</i> em relação ao atingimento da meta, sugerindo que as pessoas determinam metas e buscam informações sobre o progresso na direção de seu atingimento. - Discrepâncias entre o progresso esperado e real no sentido de atingir as metas motivarão as pessoas a reavaliar e modificar as metas ou mudar seus comportamentos para progredir com mais eficácia.
Teoria Alemã da Ação	<ul style="list-style-type: none"> - Descreve o processo de ação que vincula metas ao comportamento. - O processo se inicia com o desejo de realizar ou obter algo e esse desejo é traduzido em uma meta. - Planos são elaborados para atingir a meta e a execução do plano envolve ações. - O <i>feedback</i> ocorre em resposta às ações e pode resultar na modificação dos passos anteriores.

Quadro 01 – Resumo das Principais Teorias Motivacionais

Fonte: Adaptado de Spencer (2012)

2.2 Teoria das características do cargo

A teoria das características do cargo, uma das mais modernas teorias motivacionais existentes, aplicada, inclusive, no presente trabalho, foi desenvolvida por Richard Hackman e Greg Oldham (1980), oferece um esquema muito mais amplo e contingencial para a avaliação e projeção de cargos.

Isso porque ela considera que cinco características centrais são importantes na definição dos cargos, quais sejam, variedade de habilidades, identidade com a tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback*, as quais deflagram três estados psicológicos que podem aumentar a motivação extrínseca no trabalho: (1) significação experimentada no trabalho; (2) responsabilidade sentida pelos resultados do trabalho; (3) conhecimento dos resultados reais das atividades no trabalho. (TAKIMOTO, 2006).

Para Takimoto (2006), estas características centrais podem ser definidas da seguinte forma:

- a. Variedade de tarefas é o grau segundo o qual o trabalho inclui diversas atividades diferentes e requer o uso de um certo número de talentos e habilidades do funcionário;

- b. Identidade com a tarefa é o grau segundo o qual a tarefa requer a realização de uma parte completa e identificável do trabalho, que envolva fazer o trabalho de início ao fim com um resultado visível;
- c. Significado da tarefa é o grau segundo o qual o trabalho é importante e envolve uma contribuição significativa para a organização ou para a sociedade em geral;
- d. Autonomia é o grau pelo qual o cargo dá ao funcionário substancial liberdade, independência e possibilidade de decidir na definição do cronograma do trabalho e dos procedimentos usados para realizá-lo;
- e. *Feedback* do cargo é o grau segundo o qual o empregado, através da realização das atividades, obtém informações claras e diretas do resultado da execução do seu trabalho.

Os autores dessa teoria defendem que quando os trabalhadores consideram que o trabalho é significativo, sentem-se responsáveis pelos resultados de suas atividades e possuem *feedback* dos resultados de seu trabalho, havendo, assim, uma geração de motivação intrínseca para desempenhar melhor suas funções. (HACKMAN; OLDHAM, 1976).

3 | METODOLOGIA DE PESQUISA

A abordagem utilizada na pesquisa foi a quantitativa, através da aplicação do método *survey*. A população alvo da pesquisa foram os funcionários de um órgão público jurídico, uma instituição bancária e uma empresa aérea localizadas no município de Marabá/PA. O instrumento de pesquisa utilizado foi o mesmo questionário com dez perguntas fechadas sobre os assuntos de motivação, satisfação no trabalho e liderança exposto na obra de Melo, Brassolatti e Lizarelli (2017). A aplicação do questionário foi realizada no primeiro trimestre de 2018. As variáveis do questionário foram baseadas na teoria das características dos cargos desenvolvida por Hackman e Oldham (1976), conforme tabela a seguir, onde são apresentadas as questões e a quais dimensões estão relacionadas.

Questão	Dimensão da Teoria das Características do Cargo
1. 1. Importância das atividades desenvolvidas pela organização para a sociedade	Significado
1. 2. Importância das atividades desenvolvidas pela organização para o trabalhador	Identidade
1. 3. Diferenciação do conjunto de atividades executadas	Variedade
1. 4. Liberdade para tomar decisões	Autonomia

1. 5. Importância do trabalho em equipe	Identidade/Trabalho em equipe
1. 6. Satisfação com os treinamentos oferecidos	Variedade
1. 7. Avaliação do programa de incentivos sobre o desempenho e reconhecimento	Feedback
1. 8. Satisfação com o ambiente de trabalho	Geral Satisfação
1. 9. Interação com os colegas de trabalho e amizade no ambiente de trabalho	Geral Satisfação
1. 10. Participação do líder	Autonomia/Liderança

Quadro 02 – Questões Analisadas e Relação com a Teoria das Características do Cargo

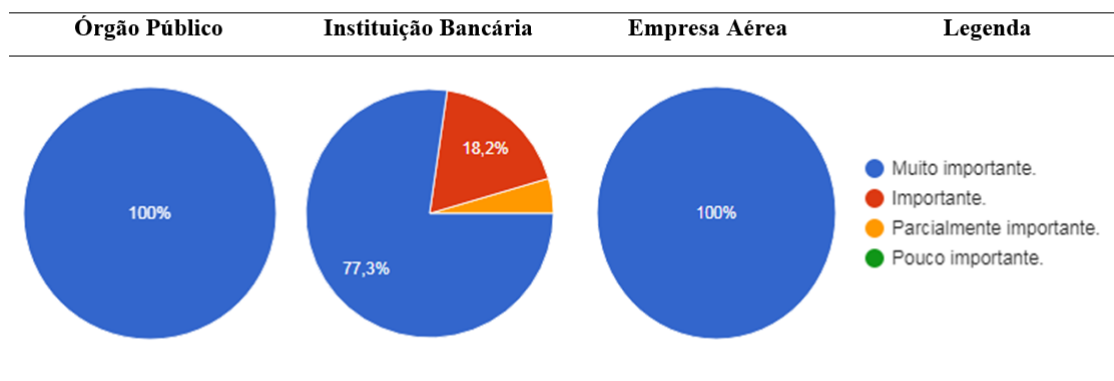
Fonte: Adaptado de Melo, Brassolatti e Lizarelli (2017)

2 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com efeito, após a aplicação do formulário de pesquisa *survey* entre os funcionários destes órgão público jurídico, instituição bancária e empresa aérea localizadas no município de Marabá/PA, foi possível realizar a análise comparativa sobre a influência destes fatores motivacionais considerando as dimensões propostas na teoria das características do cargo proposta por Hackman e Oldham (1976), conforme apresentado a seguir.

2.1 Dimensão significado

Quadro 03 – Na sua opinião, qual a importância das atividades desenvolvidas pela organização em que trabalha para a sociedade?

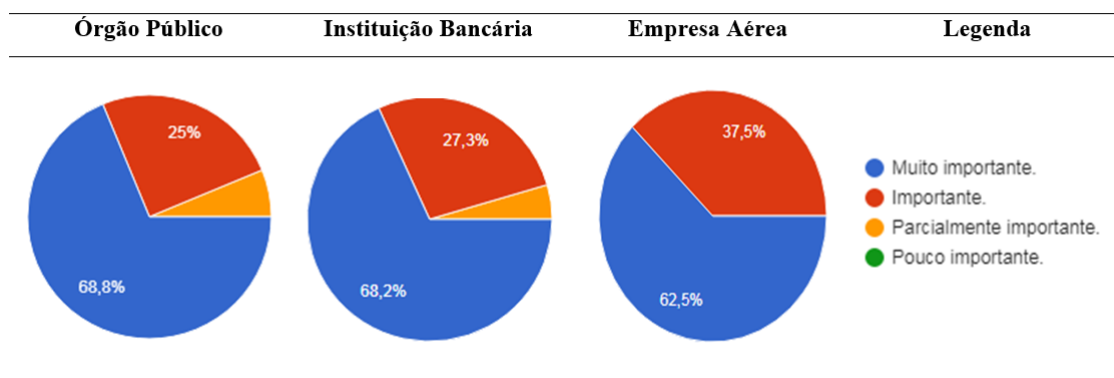


Fonte: Próprios autores

- a. Órgão Público Jurídico: todos os trabalhadores pesquisados acreditam na importância das atividades desenvolvidas no órgão público jurídico em que trabalham para a sociedade, possuindo, portanto, grande significado;
- b. Instituição Bancária: não há unanimidade quanto à percepção do significado do trabalho, apesar da grande maioria classificar como “muito importante” a atividade desenvolvida pela organização perante a sociedade;
- c. Empresa Aérea: todos os colaboradores entrevistados acreditam na importância das atividades desenvolvidas pela empresa.

2.2 Dimensão Identidade

Quadro 04 – Qual a importância das atividades desenvolvidas pela organização em que trabalha para você?

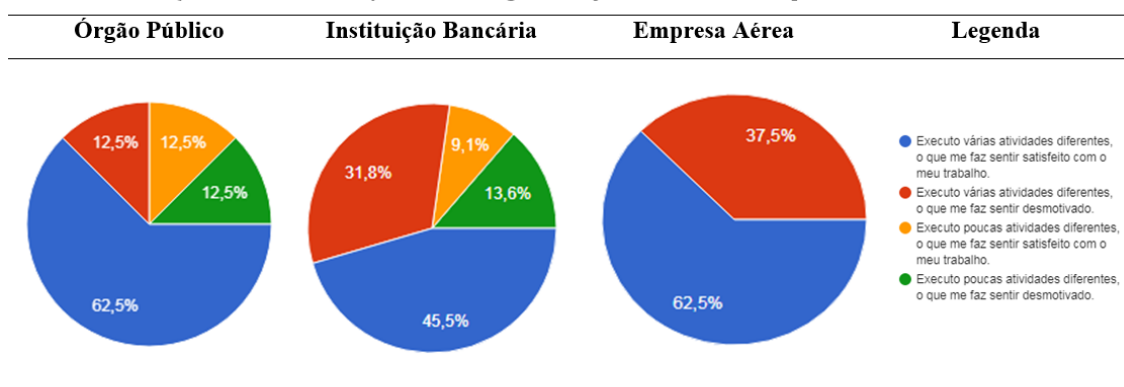


Fonte: Próprios autores

- a. Órgão Público Jurídico: cerca de dois terços dos funcionários pesquisados acreditam na importância das atividades desenvolvidas pelo órgão em que trabalha para si próprio, possuindo, assim, parcial identidade;
- b. Instituição Bancária: há uma grande identificação da maioria dos funcionários com as atividades desenvolvidas, sendo importante ressaltar que apenas 4,5% consideram tais atividades como tendo relativa importância;
- c. Empresa Aérea: 62,5% consideram a importância desenvolvida pela organização para consigo, sendo que 37,5% consideram apenas importante.

2.3 Dimensão variedade

Quadro 05 – Em relação ao seu cargo, o conjunto de atividades que você executa é?



Fonte: Próprios autores

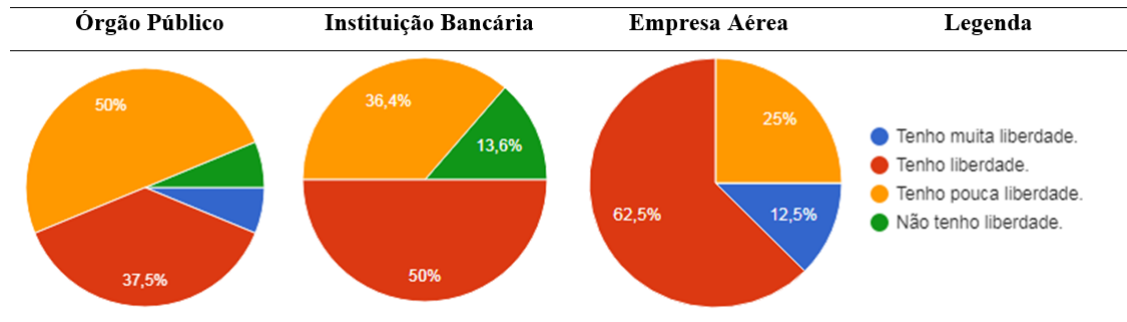
- a. Órgão Público Jurídico: cerca de dois terços dos trabalhadores acreditam que, em relação ao cargo que ocupam, o conjunto de atividades que executam é variada, possuindo, assim, uma maioria que realiza diferentes atividades e satisfatórias;
- b. Instituição Bancária: quase metade dos empregados que participou da pesquisa, executa várias atividades, o que contribui para a satisfação no trabalho. Contudo, essa diversidade nas atividades desenvolvidas, para 31,8% dos empregados, provoca desmotivação. Evidencia-se, também, que a mi-

norria dos funcionários entrevistados se sente satisfeita em realizar poucas atividades diferentes em seu trabalho;

- c. Empresa Aérea: pouco mais da metade dos colaboradores entrevistados exerce várias atividades e que estão satisfeitos com o labor executado, devendo atentar-se que 37,5% estão relativamente desmotivados pelo acúmulo de funções desenvolvidas.

2.4 Dimensão autonomia

Quadro 06 – Em relação ao seu cargo, você considera a sua liberdade para tomar decisões como?

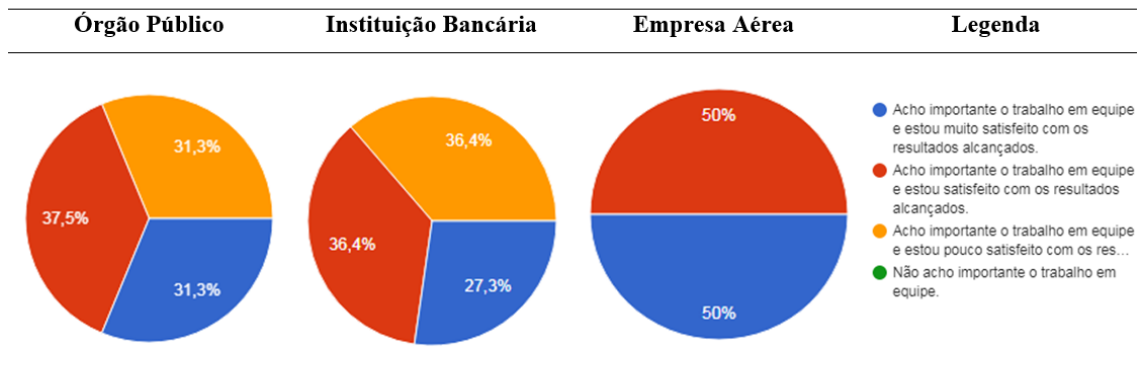


Fonte: Próprios autores

- a. Órgão Público Jurídico: a franca maioria dos trabalhadores acredita que, em relação ao cargo que ocupam, considera como tendo pouca liberdade para tomar decisões, possuindo, assim, baixa autonomia no desenvolvimento de suas tarefas;
- b. Instituição Bancária: metade deles considera como tendo liberdade para tomar decisões, a partir dos cargos que exercem. A outra metade compreende os grupos que consideram ter pouca, ou então, nenhuma liberdade para tomada de decisão no ambiente de trabalho;
- c. Empresa Aérea: grande parte dos entrevistados tem liberdade para tomada de decisões nas atividades as quais são exercidas. Os dados mostram que, por mais ínfima seja, todos têm alguma liberdade para tomar decisões em seus postos.

2.5 Dimensão identidade/trabalho em equipe

Quadro 07 – Qual a importância do trabalho em equipe no seu dia a dia?

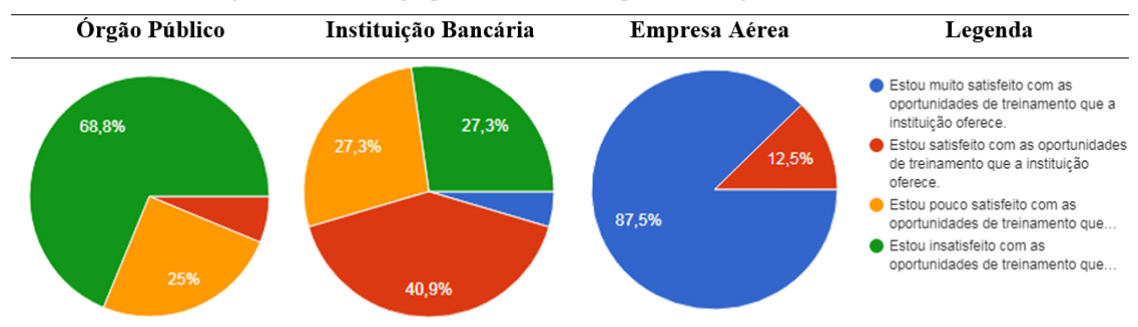


Fonte: Próprios autores

- a. Órgão Público Jurídico: um terço dos funcionários acredita na importância do trabalho em equipe no seu dia a dia, porém não satisfeitos com os resultados alcançados;
- b. Instituição Bancária: 27,3% dos funcionários estão insatisfeitos com o trabalho em equipe, ainda que o considerem como importante. Tal informação requer a devida atenção por parte do(s) gestor(es) da agência, uma vez que esta insatisfação pode influenciar no clima organizacional da equipe, aumentar o descontentamento entre os colaboradores, elevando o nível de desmotivação no trabalho;
- c. Empresa Aérea: revela que todos tem aptidão e harmonia para desenvolver suas atividades em grupo.

2.6 Dimensão variedade

Quadro 08 – Você julga os treinamentos que a instituição oferece como?



Fonte: Próprios autores

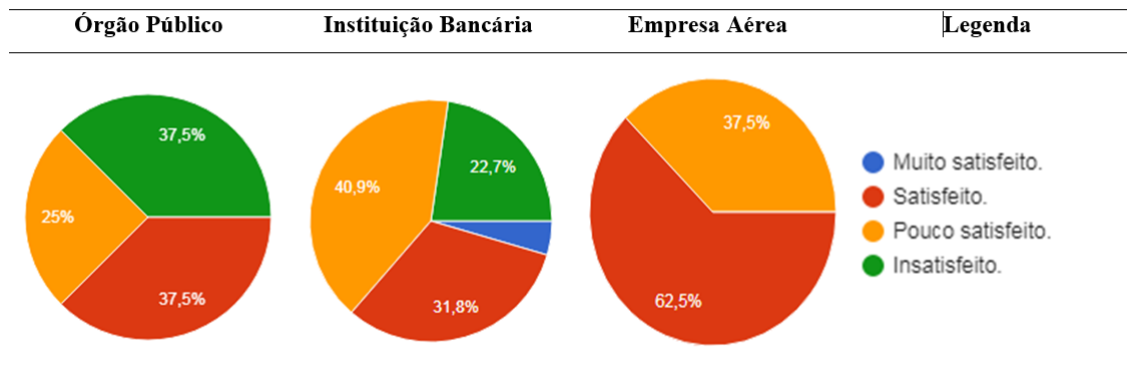
- a. Órgão Público Jurídico: a esmagadora maioria dos trabalhadores julga como insatisfatórios os treinamentos oferecidos pela instituição, despontando, assim, eventual falha a ser constatada e visada pelo gestor;
- b. Instituição Bancária: quase metade dos funcionários entrevistados está relativamente satisfeita com os treinamentos oferecidos. Contudo, é importante ressaltar que um pouco mais da metade em questão revela estar pouco satisfeita ou insatisfeita com as oportunidades de treinamentos que a insti-

tuição oferece, demonstrando que a equipe de trabalho pesquisada se encontra com a opinião dividida quanto a este indicador;

- c. Empresa Aérea: revela que a companhia aérea tem uma grande preocupação com o preparo de suas equipes, oferecendo-lhes treinamentos para melhor desenvolverem suas atividades.

2.7 Dimensão *feedback*

Quadro 09 – O programa de incentivos sobre o desempenho e reconhecimento que a instituição oferece está de acordo com as suas expectativas?

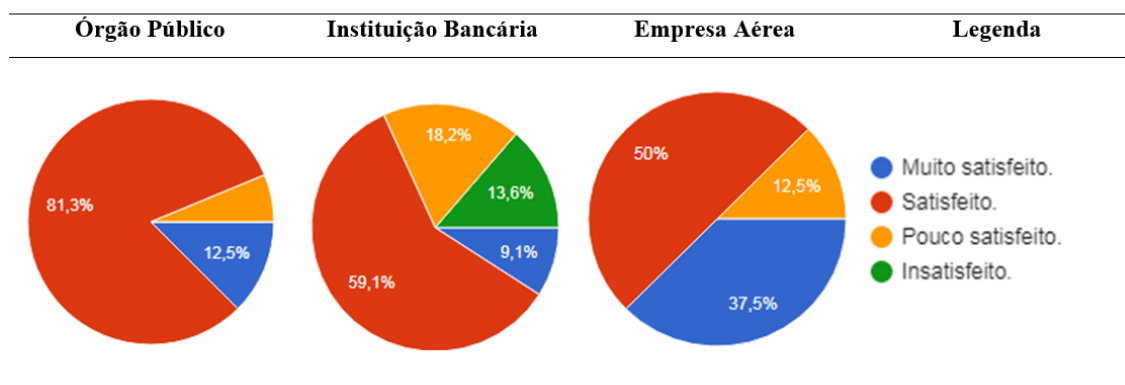


Fonte: Próprios autores

- a. Órgão Público Jurídico: quase dois terços dos trabalhadores estão pouco satisfeitos com o programa de incentivos sobre o desempenho e reconhecimento que a instituição oferece, apontando, assim, eventual necessidade de atuação do gestor;
- b. Instituição Bancária: quase dois terços dos funcionários se sentem, segundo suas expectativas, pouco satisfeitos ou insatisfeitos quanto ao programa de incentivos sobre o desempenho e reconhecimento oferecidos. Para 36,4% dos entrevistados, o modo como o banco desenvolve esse programa de incentivos em relação ao desempenho e reconhecimento de seus colaboradores está de acordo com suas expectativas;
- c. Empresa Aérea: de uma forma acima da média, a empresa aérea reconhece seus funcionários, sendo que a outra parte revela que está pouco satisfeita com o reconhecimento prestado por parte da empresa.

2.8 Dimensão geral satisfação

Quadro 10 – O quanto você se sente satisfeito com o seu ambiente de trabalho?

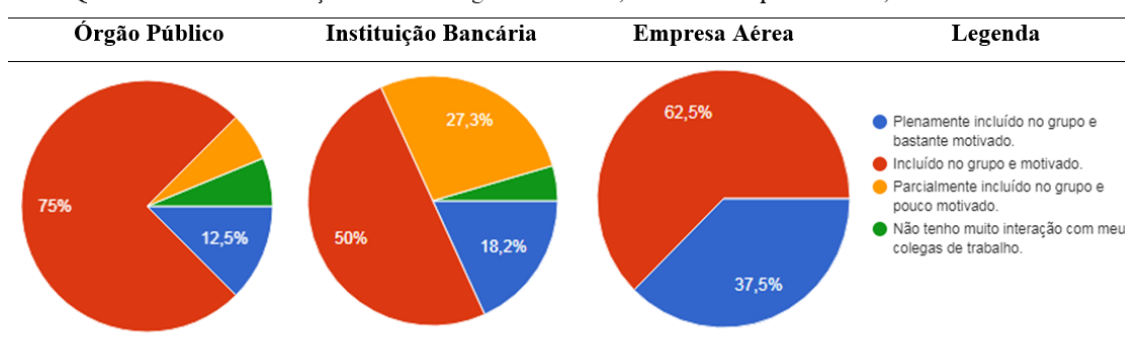


Fonte: Próprios autores

- a. Órgão Público Jurídico: a franca maioria dos funcionários pesquisados se sente, de uma forma geral, satisfeita com o seu ambiente de trabalho, possuindo, assim, grande satisfação com o mesmo;
- b. Instituição Bancária: tendo como referência o nível de satisfação dos funcionários em relação ao seu ambiente de trabalho, os bancários evidenciam satisfatório grau de contentamento, mesmo com algumas dificuldades identificadas na instituição bancária, em alguns itens anteriores, nesta pesquisa;
- c. Empresa Aérea: o ambiente de trabalho na companhia aérea está satisfatório, mostrando que esta é uma área devidamente resolvida entre si.

2.9 Dimensão geral satisfação

Quadro 11 – A sua interação com os colegas de trabalho, as amizades que você tem, faz você se sentir?



Fonte: Próprios autores

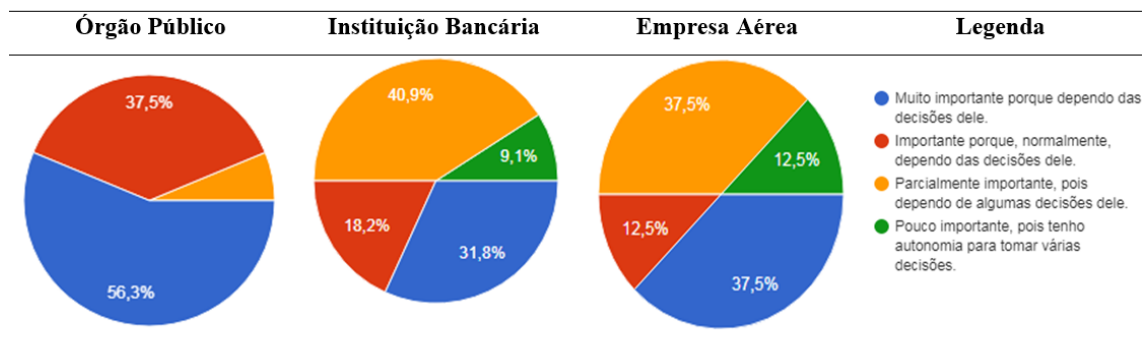
- a. Órgão Público Jurídico: a absoluta maioria dos trabalhadores pesquisados se sente, de uma forma geral, incluída no grupo e motivada para a realização de tarefas, possuindo, assim, grande satisfação com as amizades desenvolvidas;
- b. Instituição Bancária: a grande maioria dos funcionários mantém bom relacionamento com os demais, motivando-os no ambiente de trabalho. No entanto, é possível identificar, que quase um terço dos bancários entrevistados possui dificuldade em se relacionar com os outros, ou mesmo, não dão importância a essa convivência, resultando em desmotivação nessas

relações, para esses funcionários;

- c. Empresa Aérea: informa que os grupos estão muito bem encaixados e motivados para o desempenho de suas tarefas.

2.10 Dimensão autonomia/liderança

Quadro 12 – Você acha a participação do seu líder nas suas atividades diárias?



Fonte: Próprios autores

- a. Órgão Público Jurídico: corroborando com a falta de autonomia identificada anteriormente, a maioria dos funcionários do órgão público jurídico pesquisado acha muito importante a participação do seu líder nas suas atividades diárias, possuindo, assim, grande dependência desta figura para a realização do trabalho desenvolvido;
- b. Instituição Bancária: os funcionários revelam, em quase sua totalidade, que a participação da liderança é significativa para a execução das atividades diárias, demonstrando grande dependência por parte de seus subordinados quanto às suas decisões. Contudo, uma minoria de 9,1% dos bancários demonstra baixo nível de dependência à figura do líder para realização de suas tarefas, uma vez que possuem autonomia para tomar várias decisões;
- c. Empresa Aérea: o resultado obtido revela uma variação na autonomia de trabalho. Alguns entrevistados apresentam que dependem de seu líder para tomar decisões e uma parte de 12,5% tem uma autonomia maior para cumprir com suas funções diárias. Segundo relatos, esta fração não necessariamente precisa do aval de seu gestor, isso muito pela confiança por parte da gestão para com seus funcionários.

3 | CONCLUSÕES

Dessa forma, visando o cumprimento da finalidade do presente trabalho, realizado para apresentar uma análise comparativa sobre a influência de fatores motivacionais entre os funcionários de um órgão público jurídico, uma instituição bancária e uma empresa aérea localizadas no município de Marabá/PA, demonstra-se que a análise comparativa das três entidades distintas, longe de não guardarem correlações entre si,

manifestam diversas aproximações e interfaces possíveis, cujo diálogo com as demais expõe exatamente onde cada gestor público ou privado pode implementar melhorias para a manutenção da produtividade por meio da aplicação de novas técnicas e políticas motivacionais.

Dentre tudo o quanto foi exposto, conclui-se:

- a. Órgão Público Jurídico: os resultados obtidos revelam que os funcionários pesquisados acreditam que o trabalho desenvolvido possui grande significado; com relativa identidade; muita variedade de tarefas; com pouca autonomia para tomada de decisões; com alguma insatisfação com os resultados obtidos no desenvolvimento do trabalho em equipe; com insatisfação sobre os treinamentos oferecidos pela instituição; com pouca satisfação com o programa de incentivos sobre o desempenho e reconhecimento da instituição; com satisfação geral com o ambiente de trabalho; com declarada inclusão no grupo e motivação; com grande dependência da figura do líder para a realização do trabalho desenvolvido;
- b. Instituição Bancária: os resultados alcançados apontam que a maioria dos funcionários entrevistados julga como muito importante as atividades desenvolvidas pela organização para com a sociedade, bem como atribuem bastante significado quanto ao desempenho de suas tarefas. É relativa a satisfação deles quanto ao desempenho de atividades variadas, assim como o julgamento quanto à liberdade para tomada de decisões. O trabalho em equipe tem grande importância para os bancários, mas, atualmente, o contentamento com os colegas de trabalho é relativo. A avaliação dos funcionários quanto aos treinamentos oferecidos ficou dividida no que se refere ao grau de satisfação. Foi possível perceber grande descontentamento quanto à forma de estimular o desempenho e as medidas para reconhecimento dos funcionários. Diante de algumas dificuldades localizadas, a maior parte dos colaboradores demonstra estar de acordo com o ambiente de trabalho, igualmente no tocante ao sentimento de inclusão no grupo da agência. A liderança é vista, por seus subordinados, como relevante para a condução das atividades diárias e para a tomada de decisões na instituição financeira objeto de estudo;
- c. Empresa Aérea: em sua maioria os funcionários da companhia aérea entrevistada estão satisfeitos e motivados com seu papel para com a empresa. Alguns pontos necessitam de ajuste, mas nada que não seja corrigível pela atenção do gestor para que a empresa possa chegar ao máximo gradiente de satisfação ante aos seus empregados.

Por fim, propõe-se que as três entidades adotem o que se seguem:

- a. Órgão Público Jurídico: melhoria no desenvolvimento do trabalho em equipe; levantamento e oferecimento de treinamentos para a atividade-meio no próprio ambiente de trabalho (*in company*); desenvolvimento de Plano de

Cargos Carreiras e Remunerações (PCCR); desenvolvimento de pesquisas periódicas pelo órgão para o monitoramento sobre o ambiente/clima organizacional, inclusive para fins de confirmação dos dados preliminares colhidos na presente pesquisa;

- b. Instituição Bancária: de acordo com a análise e conclusão da pesquisa, propõe-se que a instituição financeira revise e melhore a política de medidas de desempenho e reconhecimento dos funcionários; que se torne mais viável e ofereça condições adequadas para a realização treinamentos e capacitação dos funcionários em questão; que se estimule o trabalho em equipe, assim como a preservação de um clima organizacional harmonioso; que o(s) gestor(es) atue(m) mais próximo(s) de seus liderados, a fim de conhecer e compreender suas dificuldades, seus anseios, suas expectativas, colaborando com o desenvolvimento profissional de cada colaborador; por fim, que se estabeleça um canal de comunicação, onde haja orientação quanto à execução das atividades e possibilite atitudes indispensáveis para promover a motivação, a cooperação e a satisfação nos cargos;
- c. Empresa Aérea: segundo informações colhidas ao longo do desenvolvimento do trabalho, que sejam realizadas pesquisas com foco na manutenção dos cargos e salários, considerando que a remuneração e promoção estão estritamente ligadas. Infelizmente neste setor, assim como em outros, não há promoções com facilidade. No mais, a companhia aérea está desenvolvendo seu papel com maestria, talvez apresentando melhores resultados quando comparados com as demais entidades.

Dessa forma, em interlocução com o próprio trabalho desenvolvido por Melo, Brassolatti e Lizarelli (2017), foram identificados e graduados os fatores motivacionais que afetam o desenvolvimento das atividades cotidianas e as relações de trabalho não só de uma, mas dessa vez de três entidades distintas, sendo duas destas do setor público (órgão público jurídico e instituição bancária), considerando-se, em especial, as dimensões propostas na teoria das características dos cargos, não havendo dúvidas sobre a possibilidade de motivar e aperfeiçoar as políticas motivacionais já existente para os servidores públicos, conforme indaga Vieira *et al.*(2011), devendo outros trabalhos serem desenvolvidos para reforçar o quanto exposto.

4 | AGRADECIMENTOS

Na oportunidade, os autores agradecem a participação das três entidades envolvidas, na figura de seus representantes, pela autorização da aplicação do *survey* entre os seus funcionários, bem como todos os participantes, colaboradores e incentivadores desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CASTRO FILHO, Francisco Carlos Gomes; LISBOA, Josué Leonardo. **A Engenharia de Produção (EP) e a Nova Gestão Pública (NGP) no Poder Judiciário: a (Re)engenharia da Justiça**. In: III Encontro de Pós-Graduação da UNIFESSPA, 2018, Marabá. Anais Encontro de Pós-Graduação da UNIFESSPA, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Motivation through the design of work: test of a theory**. Organizational Behavior and Human Performance, v. 16, p. 250-279, 1976.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos da administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração**. 3ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MELO, R. C.; BRASSOLATTI, T. F. Z.; LIZARELLI, F. L. **A influência dos fatores motivacionais entre os funcionários de uma instituição de pesquisa pública do estado de São Paulo**. In: A Engenharia de Produção e as novas tecnologias produtivas: indústria 4.0, manufatura aditiva e outras abordagens avançadas de produção, 2017, Joinville. A Engenharia de Produção e as novas tecnologias produtivas: indústria 4.0, manufatura aditiva e outras abordagens avançadas de produção, 2017.

RODRIGUES, Weslei Alves; NETO, Mário Teixeira Reis; GONÇALVES FILHO, Cid. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público**. Revista de Administração Pública, v. 48, n. 1, p. 253-274, 2014.

TAKIMOTO, Alexandre Koji. **Proposta de reorganização de um estaleiro público militar: uma utilização do modelo de estrutura divisional**. Niterói, RJ: UFF, 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal Fluminense, 2006.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

VIEIRA, Carolina Belli *et al.* **Motivação na Administração Pública: Considerações Teóricas sobre a Aplicabilidade dos Pressupostos das Teorias Motivacionais na Esfera Pública**. Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2011.

VROOM, Victor Harold. **Work and motivation**. New York: John Wiley & Sons, 1964.

SOBRE O ORGANIZADOR

MARCOS WILLIAM KASPCHAK MACHADO Professor na Unopar de Ponta Grossa (Paraná). Graduado em Administração- Habilitação Comércio Exterior pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Especializado em Gestão industrial na linha de pesquisa em Produção e Manutenção. Doutorando e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, com linha de pesquisa em Redes de Empresas e Engenharia Organizacional. Possui experiência na área de Administração de Projetos e análise de custos em empresas da região de Ponta Grossa (Paraná). Fundador e consultor da MWM Soluções 3D, especializado na elaboração de estudos de viabilidade de projetos e inovação.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-255-5

