

# Pratique”

v.1, n.1 - 2022



REVISTA ON-LINE

**ubaq**  
UNIÃO BRASILEIRA  
PARA A QUALIDADE

**40**  
ANOS

# ARTIGO TÉCNICO”

## ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO DAS PESSOAS NOS PROCESSOS DE MELHORIA NAS ORGANIZAÇÕES

Leônidas Araújo Fernandes<sup>1</sup>

Patrícia da Silva Meneghel<sup>2</sup>

### Resumo

Demonstrar a relação de como a motivação e o engajamento estão associados à participação e entrega de projetos em uma organização, bem como elencar quais os principais fatores que corroboram para confirmar essa relação, com foco em gerar dados através da realização de pesquisa com os colaboradores, visando analisar os fatores que contribuem ou não para o engajamento e participação em melhorias, onde será utilizado a linha exploratória de pesquisa. Os dados gerados pela pesquisa foram analisados pela Alta Direção em conjunto com os gerentes, onde foram traçadas ações para os resultados considerados insatisfatórios. O resultado da pesquisa ressalta que a motivação é gerada pelo senso de pertencimento, de reconhecimento pela atividade extra desempenhada e como o reconhecimento pelos níveis gerenciais geram motivação, engajamento nos colaboradores, sendo um fator primordial para o sucesso de um programa de melhoria. Na etapa do programa de melhoria 2019, foram inscritas 32 ideias, sendo implantadas 18, gerando a otimização de 4 processos, redução de custos com inspeção de material, aumento de disponibilidade em 3 equipamento e redução de paradas não planejadas. Os resultados demonstram o aumento da motivação e engajamento. Em 2019 foram 32 melhorias inscritas, sendo implantadas 18 melhorias, com participação de 21 colaboradores. Já em 2020/2021 temos 123 ideias inscritas, com a participação de 78 colaboradores. Uma frase foi utilizada por muitas equipes no slide de agradecimentos em 2019: “o principal fator de transformação ainda são as pessoas” resultado do estudo confirma a afirmação.

PALAVRAS-CHAVE:

Projetos. Empatia. Engajamento. Colaboração. Interação.

### 1 - INTRODUÇÃO

O presente estudo de caso visa demonstrar os fatores que influenciam o engajamento e a motivação das pessoas e como esses fatores podem afetar o desempenho e a melhoria dos processos de trabalho, bem como, os desafios em manter os colaboradores, gerando e mantendo os resultados no ambiente organizacional.

Com a indústria 4.0, tornando o mercado ainda mais competitivo, derrubando barreiras e atravessando fronteiras numa velocidade cada vez mais rápida, em que as mudanças e inovações geradas pela era digital vêm provocando profundas mudanças no estilo de vida das pessoas, seja na forma como se organizam e se comportam no ambiente de trabalho seja na vida pessoal (LOTÉRIO, s/d). Assim, um dos desafios das organizações é conseguir criar estratégias capazes de canalizar e absorver essas mudanças de estilo e manter o engajamento e a motivação dos seus colaboradores, direcionando essa mudança para a quebra de paradigmas, o pensar diferente, “fora da caixa” ou nem imaginar a caixa.

Diante de cenários cada vez mais desafiadores em que as mudanças e inovações são constantes e podem determinar a perenidade de uma organização, procurou-se analisar a motivação, através de diversas teorias, estudos e pesquisas sobre o fator motivação e, sobretudo, estudar a motivação no ambiente 4.0. (LOTÉRIO, s/d).

<sup>1</sup> Graduado em Engenharia Industrial Mecânica (CEFET-MG) e graduando em Engenharia de Segurança (Unicesumar). Pós-Graduado em Engenharia Econômica (FDC- MG) e em Gestão da Produção e Qualidade (FGV). Formação *Black Belt* (INDG) | Auditor Líder de Sistema de Gestão Integrado (*Bureau Veritas*) E-mail: leonidas@lafresultados.com.br

<sup>2</sup> Doutora em Ciências da Linguagem, Mestre em Educação e graduada em Ciência da Computação e Letras | Professora orientadora, na Universidade de Guarulhos.

A motivação, segundo o dicionário Aurélio, é um conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo. Literalmente, vem do latim *motivu*, 'que move'; referindo-se ao ato ou efeito de motivar.

Ainda há muito que estudar sobre a motivação humana, esse é um estudo amplo e intrínseco, mas não há dúvidas de que a motivação é uma ferramenta imprescindível para longevidade das organizações e que ações robustas, fundamentadas em estratégias motivacionais, realizam transformações e trazem benefícios às empresas e aos colaboradores no âmbito pessoal e profissional na incessante busca pela autorrealização.

O objetivo geral deste artigo é analisar a relação de como a motivação e o engajamento estão associados à participação e entrega de projetos em uma organização.

Os objetivos específicos traçados são:

- Elencar os principais fatores que corroboram para confirmar a relação de como a motivação e o engajamento estão associados à participação e entrega de projetos.
- Apresentar a forma de comunicação utilizada para informar e tratar os problemas ou desvios ocorridos nos processos.
- Identificar e propor a necessidade de treinamentos específicos.

## 2.1 - Engajamento e motivação das pessoas nos processos de melhoria nas organizações

Conforme Abraham Harold Maslow, em 1954, através da publicação da obra que aborda a teoria da Hierarquia de Necessidades, que desencadeou estudos e complemento por outros estudiosos, essa teoria começou com o seu estudo observacional de macacos. Percebeu-se que estes faziam escolhas comportamentais com base nas suas necessidades pessoais (FRAZÃO s./d.).

Maslow elencou essas necessidades em cinco níveis, conforme descrito no artigo de Gustavo Periard (2011) que se baseia na ideia de que cada ser hu-

mano esforça-se muito para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. É um esquema que apresenta uma divisão hierárquica em que as necessidades consideradas de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Segundo esta teoria, cada indivíduo tem que realizar uma "escalada" hierárquica de necessidades para atingir a sua plena autorrealização. Essa escala hierarquia é dividida em: necessidades primárias (básicas) que são as fisiológicas e as de segurança e as necessidades secundárias que são as sociais, as de estima e autorrealização, conforme apresentado na Figura 1.



Figura 1: Pirâmide de Maslow.  
Fonte: SBCoaching, 2018.

1. Necessidades fisiológicas: São aquelas que se relacionam com o ser humano como ser biológico. São as mais importantes: necessidades de manter-se vivo, de respirar, de comer, de descansar, beber, dormir, ter relações sexuais etc.

No trabalho: Necessidade de horários flexíveis, conforto físico, intervalos de trabalho, etc.

2. Necessidades de segurança: São aquelas que estão vinculadas com as necessidades de sentir-se seguros: sem perigo, em ordem, com segurança, de conservar o emprego, etc.

No trabalho: emprego estável, plano de saúde, seguro de vida, necessidade de estabilidade no emprego, boa remuneração, condições seguras de trabalho, etc.

3. Necessidades sociais: São necessidades de manter relações humanas com harmonia: sentir-se parte de um grupo, ser membro de um clube, receber carinho e afeto dos familiares, amigos e pessoas do sexo oposto.

No trabalho: Necessidade de conquistar amizades, manter boas relações, ter superiores gentis, etc.

4. Necessidades de estima: Existem dois tipos: o reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos e o reconhecimento pelos outros da nossa capacidade de adequação. Em geral, é a necessidade de sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento, poder, orgulho etc. Incluem-se também as necessidades de autoestima.

No trabalho: Responsabilidade pelos resultados, reconhecimento por todos, promoções ao longo da carreira, feedback, etc.

5. Necessidades de autorrealização: Também conhecidas como necessidades de crescimento. Incluem a realização, aproveitamento de todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser, fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir. Relaciona-se com as necessidades de estima: a autonomia, a independência e o autocontrole.

No trabalho: Desafios no trabalho, necessidade de influenciar nas decisões, autonomia, etc.

Para Clayton Alderfer, criador da teoria ERG, em 1969, com base na ideia de que as necessidades humanas são simultâneas. A teoria proposta por Alderfer simplificou a teoria de Maslow e, ao mesmo tempo, tornou-a mais abrangente e aplicável, conforme artigo de Lucas Retondo (2019).

A teoria de Alderfer condensou a hierarquia de Maslow de cinco para três categorias conforme apresentado na Figura 2, formadas pelo acrônimo ERG – *Existence* (Existência), *Relatednes* (Relação) e *Growth* (Crescimento).

De acordo com os estudos de Alderfer, em 1969, as necessidades de existência estão relacionadas à sobrevivência e correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança da pirâmide de Maslow.

As necessidades de relação correspondem com as necessidades sociais e estima externas de Maslow, propostas em 1954. Para Alderfer, em 1969, as relações interpessoais são importantes para o status social de uma pessoa. Afinal, nos sentimos bem conosco mesmo, com base no que os outros pensam sobre nós.

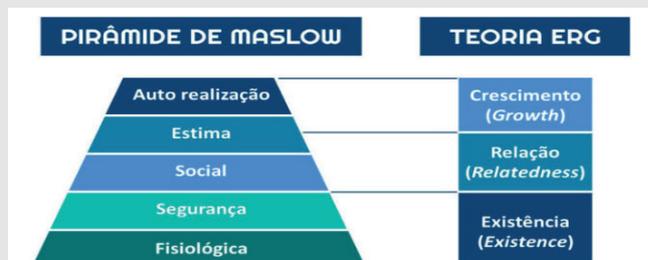


Figura 2: A pirâmide de Maslow x Teoria ERG de Alderfer (1969). Fonte: Consultoria coach, 2019.

As necessidades de crescimento propostas por Alderfer, em 1969, correspondem à parte interna das necessidades de estima de Maslow, propostas em 1954, e à categoria de auto realização.

A abordagem da teoria de ERG de Alderfer simplifica e reduz em três as necessidades humanas, em comparação a abordagem na pirâmide de Maslow e expõem que as necessidades das pessoas são simultâneas (Figura 3) e de acordo com a situação são alteradas e/ou priorizadas, não sendo fixas como aborda Maslow.

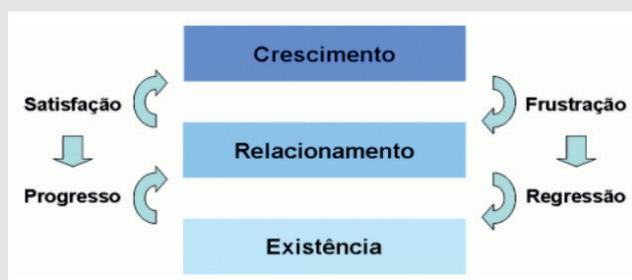


Figura 3: Os três níveis da pirâmide de Clayton Alderfer (1969). Fonte: Senni, 2013.

O artigo publicado por Giulia Senni (2013) cita que uma “grande vantagem da teoria de Alderfer (1969) é que ela permite que nós possamos crescer em vários aspectos, não ficando condicionados ao crescimento de todas as nossas necessidades para podermos estar em “um plano superior””. Como desvantagem Giulia Senni (2013) “aborda que para alguns, essa teoria pode ser usada como desculpa para nunca melhorar naquilo que não é muito bom em si”.

Como estudo de caso, essa pesquisa será conduzida conforme a abordagem da teoria de Alderfer, tendo em vista o comportamento das pessoas em relação à satisfação conjunta das necessidades.

### 3 - METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado com o uso do método de estudo de caso (YIN, 2005), seguindo a linha exploratória de pesquisa. A pesquisa atingiu todos os 145 colaboradores da empresa X, localizada no estado de São Paulo.

Os dados foram coletados por meio da realização de questionários específicos, entrevistas com os colaboradores, levantamento de sugestões de melhorias oriundas dessa população e pesquisa qualitativa. Os dados quantitativos foram tabulados através de planilhas de Excel e analisados em forma de gráficos e os dados qualitativos foram realizados por análise textual.

Para a coleta de dados, utilizou-se a aplicação de pesquisas via internet, sendo as respostas de formato anônimo. As perguntas foram formuladas com intuito de atender as expectativas deste estudo que teve como finalidade analisar o comportamento das pessoas em relação a sua percepção motivacional.

Essa pesquisa contribuiu para a observação do cenário presente na organização e mostrou como os problemas são analisados, visando identificar as formas de colaboração e envolvimento das pessoas na resolução dos problemas.

### 4 - ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Observar a relação de como o fator motivacional influencia o processo de inovação e melhoria nas organizações, em plena Revolução Industrial e, como ações externas inesperadas, como a pandemia da Covid-19- podem alterar ou não a motivação das pessoas.

Analisar os fatores que geram ou reduzem a motivação nas pessoas e como essas relações influenciam o desenvolvimento nas organizações torna-se relevante. De acordo com a teoria de Maslow (1954), um indivíduo só irá ser motivado por um nível superior de necessidades quando os níveis anteriores já estiverem satisfatoriamente preenchidos para ele, conforme apresentados na Figura 2 deste estudo.

Esse estudo de caso visa entender e analisar a pirâmide de Alderfer, proposta em 1969, que cita que o atendimento das necessidades é simultâneo, de acordo com a realidade do indivíduo, conforme apresentado na Figura 3, que descreve os três níveis da pirâmide de Clayton Alderfer.

Com base nesse estudo, identificar quais abordagens as organizações podem adotar para manter seus colaboradores motivados e engajados visando à melhoria e inovação dos seus processos, bem como disseminar essa cultura de forma efetiva e sustentável.

Analisar como a estratégica organizacional referente à cultura de inovação e melhoria contínua é percebida pelos os colaboradores da empresa X, para entender quais são os fatores que mantém o engajamento e motivação dos colaboradores para participação deste processo.

A pesquisa realizada contém cinco perguntas, que nos ajudaram a entender os vieses de percepção dos colaboradores em relação à participação e ao engajamento nos processos de melhoria da organização.

A Figura 4 apresenta o resultado que aponta para a teoria de Alderfer que expõe que as necessidades são simultâneas. O resultado da Figura 4 expõe que dentro de uma faixa de tolerância de 2 pontos percentuais, tem-se empate em relação a percepção dos fatores que motivam os colaboradores da empresa a participar de melhorias.

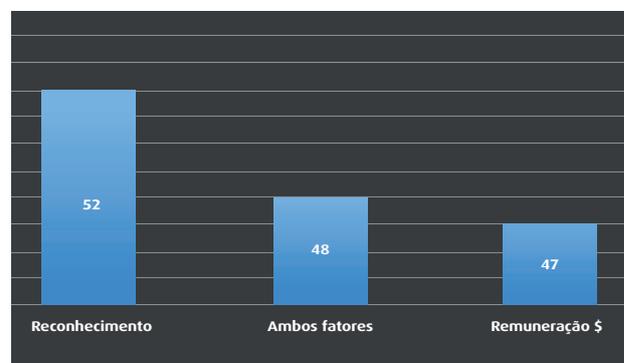


Figura 4: Entendendo os fatores que motivam a participação nos programas de melhoria.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A Figura 5 tem por objetivo identificar quais as principais dificuldades enfrentadas pelos colaboradores que já contribuíram em projetos de melhoria. A questão permitia a escolha de múltiplas escolhas.

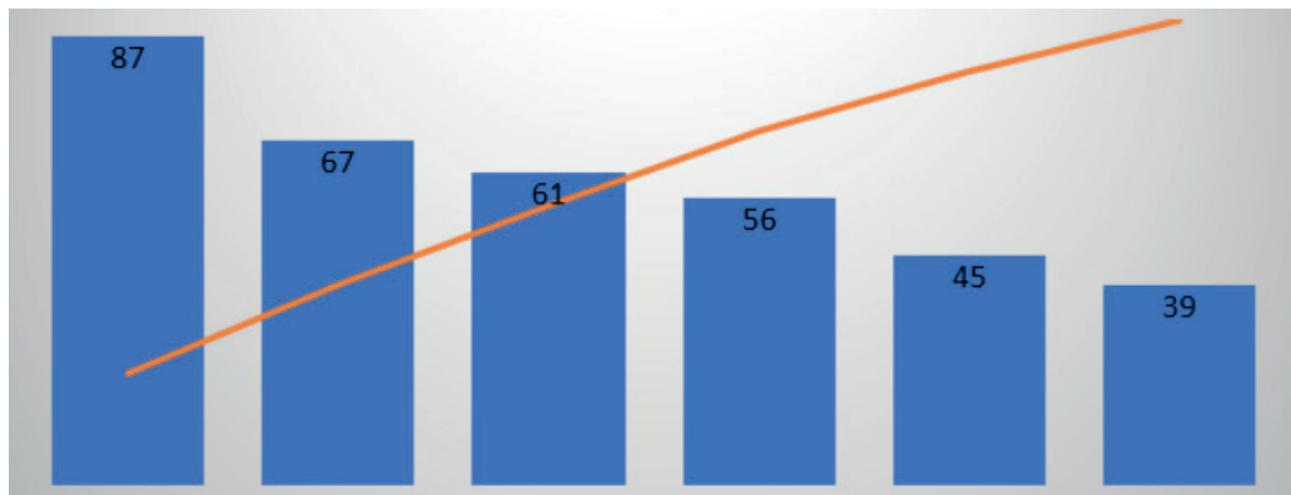


Figura 5: Principais desafios encontrados nos projetos de melhoria.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Neste item (Tabela 1), o maior desafio apontado pelos colaboradores é em relação ao tempo para dedicação ao projeto. A gestão do tempo durante a execução de um projeto é fundamental. Tempo de dedicação tendo em vista que o projeto não é a atividade principal do colaborador, conciliar as atividades diárias e as atividades do projeto é um desafio.

**Tabela 1 - Desafios apontados pelos colaboradores para dedicar aos projetos**

Desafios	Nº de escolhas
Tempo para dedicação ao projeto	87
Relacionamento interpessoal	67
Prazo curto para conclusão do projeto	61
Falta de conhecimento em metodologias	56
Diferentes ideias para solução	45
Trabalho em equipe	39

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Na Figura 6, o fator a ser destacado é a forma de abordagem para iniciar as atividades de melhoria, o resultado apresenta que a interação entre as pessoas é o fator inicial da abordagem do problema.

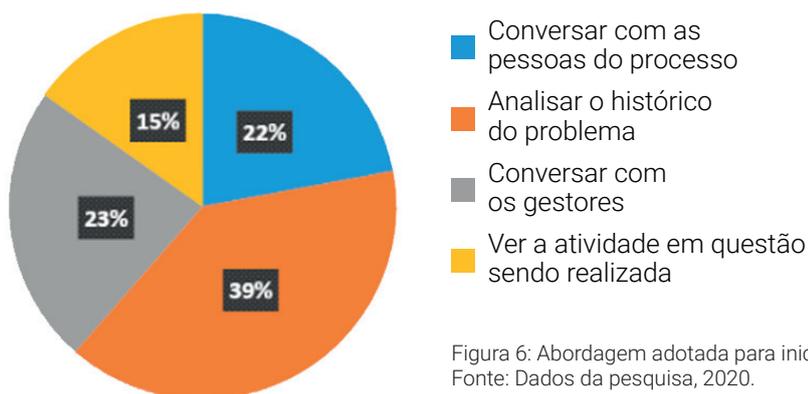


Figura 6: Abordagem adotada para iniciar as atividades.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A presente proposta teve como fundamentos as lições aprendidas nos livros: *Design Thinking*, de Tim Brown (2017); *Audaz*, de Maurício Benvenuti (2018) e *Toyota Taka* escrito por Mike Rother (2010), cada um com sua particularidade foram luzes norteadoras para os planos apresentados.

Para Tim Brown (2017), “precisamos colocar as pessoas em primeiro lugar”, descrito no capítulo 2 – Convertendo necessidade em demanda, ou colocando as pessoas em primeiro lugar. O autor ressalta que somente enxergando o problema ou necessidade através da ótica do outro, serão possíveis propostas robustas e que façam sentido para ambos.

Para Maurício Benvenuti, que cita em seu livro *Audaz* (2018, p.53), “Quanto maior for seu entendimento, maior será a sua capacidade de produzir estratégias originais que se afastam dos amontoados de soluções corriqueiras que existem por aí”. O autor ressalta a importância de explorar inúmeras experiências.

Mike Rother (2017) traz sua contribuição na necessidade de criar um plano para o gerenciamento de pessoas para melhorias e adaptabilidade; sendo que a adaptabilidade é um fator relevante em relação ao processo de melhoria, e é disseminada por toda a organização.

A pesquisa realizada possibilitou a elaboração de um plano para o desenvolvimento de três habilidades emocionais, sendo elas: (i) empatia, (ii) colaboração e (iii) adaptabilidade. Iniciou-se esta proposta com os gestores, tendo em vista que muitos colaboradores, por meio de entrevista e feedbacks ‘informais’ nos relataram que os gestores não apoiavam a participação em projetos de melhoria, sendo que, em alguns casos, a demanda de trabalho foi aumentada para inibir a participação.

Para os colaboradores que apontaram que gerenciar o tempo foi um desafio, foi realizado treinamento de gerenciamento de tempo, com o objetivo de apresentar ferramentas que otimizem e auxiliem a organização do tempo e adequando a participação destes funcionários nos programas de melhoria.

Uma política de premiação para os colaboradores que participarem com engajamento nos projetos encontrava-se na etapa de aprovação, pela diretoria da empresa. Foi definido como o desenvolvimento

de programas de melhorias visam manter o engajamento e participação dos funcionários nos projetos: Círculo de Qualidade, Kaizen, Programas de melhorias, Melhoria, Ver e Agir, assim como nos treinamentos das metodologias aplicáveis.

O resultado do questionamento sobre a probabilidade do funcionário participar de programas de melhoria foi apresentado aos gestores (Figura 7) e complementado com o resultado do questionamento apresentado na Figura 8 (fatores que motivam essa participação), numa pergunta de múltiplas escolhas, que possuía o objetivo de identificar quais são os principais fatores que motivam o engajamento e participação em programas de melhorias.

O resultado do questionamento sobre a probabilidade do funcionário participar de programas de melhoria foi apresentado aos gestores (Figura 7) e complementado com o resultado do questionamento apresentado na Figura 8 (fatores que motivam essa participação), numa pergunta de múltiplas escolhas, que possuía o objetivo de identificar quais são os principais fatores que motivam o engajamento e participação em programas de melhorias.

A pesquisa realizada apontou a probabilidade de participação dos colaboradores em programas de melhoria. Conforme descrito na Figura 7, a probabilidade é superior a 70%, somando os resultados percentuais entre “Muito Provável” e “Com Certeza”.

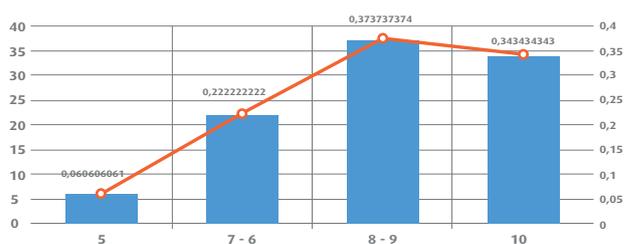


Figura 7: Probabilidade de participação em programas de melhoria. Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

O resultado apresentado na Figura 8, sobre os fatores motivacionais, demonstrou que os colaboradores almejam o reconhecimento ‘gerencial’ com 89 votos e dos ‘colegas’ com 27 votos. É possível afirmar, que o fator reconhecimento é um fator motivacional relevante na organização desses programas e devem ser considerados na estruturação dos próximos programas.



Figura 8: Fatores que motivam a participação dos funcionários nos programas de melhoria.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Destaca-se nessa pesquisa, que os resultados apontados para “Receber treinamentos específicos” e “Desenvolvimento Profissional” devem ser inseridos no Mapa de Desenvolvimento Profissional da organização, bem como mapear os treinamentos aplicáveis.

Na matriz de treinamento, foram inseridos cursos específicos sobre o tema de Melhoria Contínua, tais como: Metodologia de Análise Solução de Problemas (Masp); Introdução ao *Lean Manufacturing*; *Kaizen* – conceito e aplicação e os treinamentos transversais e aplicáveis a todos os colaboradores. Treinamentos específicos foram definidos com os gestores e foram realizados por indicação dos mesmos, tais como: Formação *Six Sigma*, Metodologias Ágeis, entre outros.

De março a junho de 2020, intensificaram-se os treinamentos transversais de melhoria, com todos os colaboradores, e foi planejado para o último trimestre, o treinamento de *Six Sigma - Green Belt*, para 04 colaboradores, que auxiliaram na difusão das metodologias internamente.

## 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo conclui que o atendimento às necessidades é simultâneo e o ciclo de necessidade se repete constantemente. Ao atingir uma necessidade, outra assume este lugar, gerando um ciclo infinito. Para que as empresas mantenham seus colaboradores motivados e engajados, é preciso estar atento ao ser único, cada pessoa possui estímulos diferentes, conforme Quadro 1 dessa pesquisa.

Fontes geradoras de motivação podem ser o reconhecimento do pessoal, praticado muitas vezes, com a premiação com placas, troféus, participação em reunião de diretorias, cartazes de destaque, entre outros e o reconhecimento financeiro, em que são definidos bônus em dinheiro, vale compras, crédito em cartão, para um projeto e equipe. Ambos causam motivação e engajamento, mas não são na totalidade os responsáveis pela real motivação. Outros fatores influenciam para este resultado, sendo destacados, os treinamentos, as oportunidades de crescimento, a empatia envolvida no processo, o respeito pelas pessoas e suas peculiaridades.

A motivação é um tema amplo, que vem sendo estudado há muitos anos e, com certeza, ainda muitas pesquisas a este respeito serão realizadas. Além disso, essas pesquisas não terão um resultado exato, dependendo da sua abordagem e intuito de pesquisa, mas, no estudo realizado, a maior contribuição para a organização foi entender que a motivação é gerada também pelo senso de pertencimento, de se sentir parte, de ser reconhecido pela ideia gerada ou atividade de melhoria desempenhada em equipe, que a empatia nos níveis gerenciais é fator primordial para o sucesso de um programa de melhoria.

Com base no exposto, todo processo de melhoria deve fazer parte da cultura organizacional, sendo base profunda e nivelada para todos os gestores “cascatearem” em suas equipes como um pilar organizacional.

## REFERÊNCIAS

BENVENUTTI, M. **Audaz: as 5 competências para construir carreiras e negócios inabaláveis nos dias de hoje.** São Paulo: Gente, 2018. 224p.

BROW, T. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

FRAZÃO, D. **Biografia de Abraham Maslow.** Disponível em: <[https://www.ebiografia.com/abraham\\_maslow/](https://www.ebiografia.com/abraham_maslow/)>. Acesso em: 1º out. 2019.

LOTÉRIO, A. F. **Motivação 4.0: Para expandir a consciência e melhorar os resultados.** Disponível em: <<https://ainor.com.br/2018/05/motivacao-4-0-para-expandir-a-consciencia-e-melhorar-os-resultados/>>. Acesso em: 1º out. 2019.

MIRANDA, C. **O desafio em manter funcionários motivados.** Os fatores motivacionais para o trabalho. 2009.326f. Trabalho de conclusão de curso – MBA em Gestão de Recursos Humanos, ESAB, Espírito Santo, 2009.

PERIARD, G. **A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona.** (2011). Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>>. Acesso em: 1º out. 2019.

RETONDO, L. **Teoria ERG de Alderfer: como priorizar as necessidades das pessoas.** Disponível em: <<https://blog.consultoriacoach.com.br/teoria-erg/>>. Acesso em: 1º out. 2019.

ROTHER, M. **Toyota Taka: gerenciamento de pessoas para melhoria, adaptabilidade e resultados excepcionais.** Porto Alegre: Bookman, 2010. 256p.

SBCOACHING. **Pirâmide de Maslow: O que é, conceito e definição.** Disponível em <https://www.sbcoaching.com.br/blog/piramide-de-maslow/>. Acesso em: 15 fev. 2020.

SENNI, G. **Clayton Alderfer – Teoria de Motivação** (2013). Disponível em: <<https://psychoartigo.wordpress.com/2013/05/22/clayton-alderfer-teoria-de-motivacao/>>. Acesso em: 15 fev. 2020

VISETTI, J. C. **O que a indústria pode aprender com a Covid-19?** Disponível em: <<https://avozdaindustria.com.br/colunistas/o-que-industria-pode-aprender-com-covid-19>>. Acesso em: 16 jul. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.



ubq



ubqmg



ubqminasgerais



ubqbrasil

(31) 3274-3200 | [www.ubq.com.br](http://www.ubq.com.br)  
[ubq@ubq.org.br](mailto:ubq@ubq.org.br)

Av. do Contorno, 4456 - 6º Andar,  
Funcionários-Belo Horizonte/MG