

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Tatiane Alves Vieira

**UM ESTUDO SOBRE
OS FATORES QUE IMPULSIONAM A MOTIVAÇÃO OU A
DESMOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA TRENSURB**

Porto Alegre

2010

Tatiane Alves Vieira

**UM ESTUDO SOBRE
OS FATORES QUE IMPULSIONAM A MOTIVAÇÃO OU A
DESMOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA TRENSURB**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Professor Orientador: Ângela Beatriz Scheffer Garay

Tutor Orientador: Francielle Molon da Silva

Porto Alegre

2010

Tatiane Alves Vieira

**UM ESTUDO SOBRE
OS FATORES QUE IMPULSIONAM A MOTIVAÇÃO OU A
DESMOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA TRENSURB**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 11 de Dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof Ângela Beatriz Scheffer Garay

Prof Cláudia Antonello

Dedico este trabalho à minha família, Pedro Roberto, Ana Lúcia, Roberto e Simone pelo incentivo, credibilidade e apoio em todos os momentos importantes da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por terem me proporcionado uma excelente formação escolar.

Aos meus chefes, Joseane e Joel, e minha colega de trabalho, Louise, pela compreensão, cooperação e apoio nos momentos em que eu mais precisei durante esse longo período de elaboração.

À minha tutora orientadora, Francielle, por sua dedicação, incentivo (muito incentivo) e orientações que foram imprescindíveis para a conclusão desse trabalho.

À coordenadora de pólo, Patrícia, por seu empenho e paciência de todos esses anos e suas valiosas observações durante a simulação de banca.

À Trensurb por permitir a realização do trabalho, especialmente a U.O. Gecop, pela recepção, auxílio e boa vontade de fazer parte desse trabalho.

Ao companheirismo e os estímulos de todos os colegas e amigos, especialmente Denise, Marcelo e Tiago.

“O líder não pode motivar seus liderados. Sua eficácia depende de sua competência em liberar a motivação que os liderados já trazem dentro de si.”

Bergamine (1997)

RESUMO

O objetivo desse trabalho é investigar os fatores que são capazes de motivar e desmotivar os funcionários da Trensurb, dada a importância da motivação no bem-estar do funcionário, que é a base da empresa para enfrentar os desafios do cotidiano. Conhecer o que impulsiona seu quadro funcional dá à empresa a oportunidade de traçar estratégias de gestão de pessoas a fim de compor uma equipe mais satisfeita e comprometida com os resultados da empresa. Objeto de estudo de diversos estudiosos, a motivação é definida como uma força intrínseca ao indivíduo, não sendo possível gerar a motivação em outra pessoa, pode-se apenas se valer de mecanismos para não desperdiçar essa energia interna que a pessoa já possui. Realizou-se uma revisão da bibliografia sobre o tema e seleção de algumas das teorias mais importantes e conhecidas como a hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg, a teoria das expectativas de Vroom, a teoria da fixação de objetivos de Locke e a teoria de sentido do trabalho de Sievers, além das teorias realizou-se uma busca por programas de recursos humanos que são usados por organizações com a finalidade de manter a motivação de seus empregados. Para investigar os fatores que motivam os funcionários desenvolveu-se um estudo de caso exploratório, pesquisa empreendida foi a quantitativa através da aplicação de questionários e posteriormente foi realizada uma análise estatística dos dados coletados. Os dados foram apresentados e analisados após serem agrupados por temas. Analisou-se as respostas identificando fatores motivadores como: relacionamento interpessoal, reconhecimento e valorização, trabalho realizado, eventos e áreas de lazer, liberdade, responsabilidades entre outros; e desmotivadores como: ferramentas de trabalho, fluxo lento de documentos e tarefas, pouco desenvolvimento de habilidades pessoais, remuneração abaixo da expectativa, interferência política. Finalizou-se o trabalho sugerindo a extensão da pesquisa às demais áreas da empresa e apresentando alternativas para a empresa tentar amenizar os fatores que estão causando a insatisfação dos funcionários daquele setor.

Palavras-chave: Motivação. Gestão de pessoas. Comportamento organizacional.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Respostas da categoria condições de trabalho.....	24
Tabela 2	Respostas da categoria relacionamento interpessoal.....	25
Tabela 3	Respostas da categoria processo de trabalho.....	25
Tabela 4	Respostas da categoria auto-realização.....	26
Tabela 5	Respostas da categoria reconhecimento e valorização.....	27
Tabela 6	Respostas da categoria expectativas profissionais.....	27
Tabela 7	Respostas da categoria remuneração.....	28
Tabela 8	Respostas da categoria trabalho realizado.....	29

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	9
1	MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO.....	11
1.1	MOTIVAÇÃO E CONDICIONAMENTO.....	11
1.2	AS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	12
1.2.1	Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.....	12
1.2.2	Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	14
1.2.3	Teoria das expectativas de Vroom.....	15
1.2.4	Teoria da fixação de objetivos de Locke.....	16
1.2.5	Teoria de sentido do trabalho de Sievers.....	17
1.3	IMPACTOS DAS APLICAÇÕES DE PROGRAMAS DE MOTIVAÇÃO.....	18
1.3.1	Programas de reconhecimento dos funcionários.....	18
1.3.2	Programas de envolvimento dos funcionários.....	18
1.3.3	Enriquecimento das tarefas.....	19
1.3.4	Sistemas de remuneração.....	19
1.3.6	Sistema de horários flexíveis.....	20
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	21
2.1	APRESENTAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	22
3	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	23
3.1	PERFIL DA AMOSTRA.....	23
3.2	RESULTADOS.....	24
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33
	APENDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	35
	ANEXO A - ORGANOGRAMA DA EMPRESA.....	37
	ANEXO B – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	38

INTRODUÇÃO

Funcionários motivados no trabalho estabelecem a base da empresa para suplantarem os desafios contemporâneos. Compreender se existe uma forma de manter o capital intelectual motivado é objetivo de estudo de diversos acadêmicos ao longo das últimas décadas como Maslow, Herzberg, Vroom, entre outros, que desenvolveram teorias, modelos e métodos para tentar desvendar como a motivação se estrutura nas pessoas, para descobrir de que forma poder-se motivar os funcionários ou não perder a sua motivação. Os experimentos de Elton Mayo, realizados na Fábrica Westwern Eletric Company, em 1927 na cidade de Chicago, construíram um novo ponto de partida para os estudos sobre motivação mostrando que os funcionários trabalhavam com mais eficácia quando estavam mais envolvidos com sua equipe. Essa nova abordagem humanista se fortaleceu com o desenvolvimento de teorias sobre motivação pelo trabalho, em oposição às teorias clássicas da administração taylorista do “homem econômico” motivado pela simples correlação trabalho-salário (LEVY-LEBOYER, 1994).

A atual crise de valores em que passa nossa sociedade, aliada a rapidez em que ocorrem as transformações no mercado de trabalho, onde as empresas precisam estar em constante avanço, causou uma mudança na forma como os funcionários se relacionam com o trabalho deixando de lado aquele apreço por exercer sua função para uma simples forma de garantir suas necessidades básicas.

Essa falta estima dos funcionários pela empresa ou função está afetando praticamente todas as categorias profissionais, segundo Claude Levy-Leboyer (1994), que identifica duas maneiras de interpretar essas alterações na relação do indivíduo com o trabalho. Poderia tratar-se como uma mudança coletiva dos indivíduos para uma cultura de mínimo esforço ou ainda uma desqualificação do trabalho como valor fundamental, forma de inserção do indivíduo na sociedade, ocasionada pela nova estrutura de mercado que o direcionou a uma atividade para assegurar meramente o sentido econômico.

Para desenvolver um estudo sobre este tema, foi realizada uma pequena pesquisa em uma empresa que demonstra preocupação com o bem-estar do funcionário. Essa preocupação foi identificada, em discursos e documentos, na Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre, a Trensurb.

Com vistas a contribuir para com esse debate, o intuito deste trabalho é desenvolver um estudo sobre quais os fatos do cotidiano dos funcionários da Trensurb podem ser

considerados motivadores e desmotivadores. Para esse estudo se estabeleceu a seguinte questão para a pesquisa:

Quais os fatores que podem ser considerados geradores de motivação ou desmotivação nos funcionários da gerencia de contabilidade e patrimônio da Trensurb?

Na tentativa de responder essa questão, foi estabelecido como objetivo geral dessa pesquisa investigar os fatores que impulsionam a motivação ou desmotivação nos funcionários da gerencia de contabilidade e patrimônio da Trensurb. Como objetivos específicos, temos: realizar um levantamento junto aos funcionários dos aspectos que eles julgam mais motivadores e desmotivadores para o trabalho na empresa; e; identificar ações que a empresa poderia realizar para auxiliá-los no alcance da sua motivação pessoal.

Com o resultado dessa pesquisa, espera-se despertar a consciência da empresa sobre os fatores capazes de gerar a motivação e a desmotivação dos funcionários, dando a empresa uma dimensão maior de conhecimento do seu quadro funcional e contribuir para a construção de uma equipe de trabalho mais comprometida com o sucesso da empresa. Dessa forma a empresa pode buscar alternativas para alinhar harmoniosamente os interesses das duas partes, desenvolvendo as pessoas e a organização.

Demonstrada a necessidade de uma pesquisa com esse enfoque, o trabalho apresentará em seus capítulos algumas das teorias motivacionais mais relevantes, a metodologia aplicada, uma breve descrição da unidade de análise, a análise dos resultados da pesquisa de campo e as considerações finais.

1 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

Apesar da multiplicidade de teorias a respeito do tema, será feito um esforço para apresentar os principais conceitos e teorias que existem na bibliografia sobre motivação e comportamento, possibilitando obter o embasamento científico necessário para a análise dos resultados. Também esclarecer o que verdadeiramente significa motivação, ilustrando que existem formas de manipular o comportamento humano que comumente são confundidas com motivação, porém trata-se de uma maneira de condicionar e não motivar.

1.1 MOTIVAÇÃO E CONDICIONAMENTO

Motivação para Robbins (2006, 132) é “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Focando nos objetivos organizacionais, a intensidade está ligada ao empenho da pessoa, o componente mais importante quando se fala de motivação, que conduzido por uma direção leva a resultados favoráveis e a persistência garante a cumprimento do trabalho até que os objetivos sejam atingidos.

A motivação pode ser vista como um processo interno que envolve uma necessidade que precisa ser saciada. É uma força interna própria que é ativada pela importância que se dá a alguma carência e que mobiliza a pessoa a atender de alguma forma essa necessidade (CODA, 1997). Para Bergamini (1997), a motivação tem estreita relação com os instintos e mesmo aflorando necessidades que o indivíduo não sabia que tinha, elas já estavam na sua essência. Herzberg (1997) define motivação como um gerador próprio impossível de ser carregado e recarregado por ações externas ao indivíduo, ainda que se usem mecanismos como medo, castigo, recompensas extrínsecas, que fazem os indivíduos se moverem, porém não por iniciativa própria, portanto não por motivação.

Entretanto, através de condicionantes extrínsecos é possível moldar o comportamento de um indivíduo através de estímulos, punições ou recompensas, conforme experimentos e ensaios realizados em laboratórios por Pavlov, Torndike, Skinner, entre outros, onde observaram que controlando certos eventos era possível ter uma previsão do comportamento dos animais. Da mesma forma, acreditava-se poder escolher, de acordo com o estímulo

aplicado, a reação comportamental humana que se desejava, porém, logo se constatou que na ausência desse controle o comportamento esperado não era realizado, justamente por não haver motivação para a continuidade da ação, o que estava movendo o indivíduo era o condicionamento em que ele se encontrava. Essas situações típicas de condicionamento são muito praticadas e disseminadas dentro de organizações (BERGAMINI, 1997).

Diante desses conceitos, percebemos que motivar é mais complexo do que se pensava. A motivação não é externa ao indivíduo e os condicionamentos conduzem comportamentos, mas não obtêm o mesmo desempenho de um comportamento motivado. Entender o que pode favorecer a motivação de um indivíduo é o que será apresentado nas teorias de motivação.

1.2 AS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

1.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades é a mais conhecida das teorias motivacionais. Desenvolvida por Maslow (2003) ela afirmava que o desafio não está em motivar os funcionários, mas em criar e continuamente cuidar do ambiente de trabalho para que as pessoas motivadas se disponham a dar o máximo de seus esforços. Para Maslow (2003) todos os seres humanos desejam a auto-realização, para que então se consiga atingir esse ápice da motivação necessitam suprir suas necessidades seguindo uma hierarquia onde primeiramente é preciso satisfazer as necessidades fisiológicas, seguidas das necessidades de segurança, as sociais, as de estima e por fim, as necessidades de auto-realização. Quando as necessidades mais básicas não são satisfeitas, o indivíduo não chega a atingir as etapas seguintes e sua aprendizagem, criatividade, inovação e auto-estima ficam estagnadas.

Maslow (2003) vê o homem com um ser eternamente insatisfeito, e somente a busca pela satisfação de uma necessidade é capaz de gerar motivação. Explica ainda que, no momento que se mantém satisfeita uma necessidade, ela deixa de dominar o comportamento e um novo anseio surge e se torna prioritário, não elimina a necessidade anterior apenas diminui o seu grau de influência sobre o comportamento. Robbins (2006) acrescenta que essa teoria sugere que uma necessidade totalmente satisfeita extingue a motivação e que para motivar

alguém precisaria identificar o nível em que o indivíduo se encontra e então atentar para a satisfação dele ou do nível imediatamente superior.

Para Maslow (2003) as necessidades fisiológicas dizem respeito às necessidades mais básicas do ser humano, como fome, sede, abrigo. Essas necessidades, em casos extremos, não estando satisfeitas, dominam o indivíduo que direciona todos os seus esforços na intenção de satisfazê-las, tornando todas as outras necessidades, nesse momento, menos importantes.

As necessidades de segurança estão relacionadas à estabilidade no emprego, assistência médica e odontológica, proteção contra crimes, catástrofes naturais etc. que farão o ser humano ansiar por garantias de que não ocorram situações imprevistas, incontrolláveis ou perigosas (MASLOW, 2003).

As necessidades de amor ou necessidades sociais dizem respeito ao desejo por relações de afeto e proximidade com pessoas do seu grupo social (amigos, colegas, parentes). A frustração dessa necessidade pode ser relacionada aos casos de desajustes e ausência do sentimento de inserção social, manifestadas com comportamento agressivo, falta de interesse, pessimismo, resistência a modificações, e outros (MASLOW, 2003).

As necessidades de estima podem ser classificadas em dois grupos. O primeiro grupo anseia por sentimentos como força, independência e liberdade e outro por prestígio, reconhecimento e apreço. A satisfação dessas necessidades conduz a autoconfiança, valor, capacidade e adequação; e a frustração gera sentimentos de inferioridade, fraqueza e inutilidade (MASLOW, 2003).

A necessidade de auto-realização diz respeito ao ser humano poder potencializar aquilo que ele já é na sua essência, sua tendência natural, como um talento ou dom, aquilo que quer, gosta e melhor sabe fazer. Maslow (2003) afirma que ainda que todas as necessidades anteriores sejam satisfeitas o indivíduo não conseguirá se auto-realizar se não executar aquilo que é adequado ao seu perfil, possibilitando ao indivíduo o desenvolvimento de todas as possibilidades de crescimento, tanto profissional como pessoal.

Ainda que essa teoria tenha sido amplamente difundida, Robbins (2006) nos adverte que Maslow não conseguiu fazer com que suas pesquisas oferecessem uma comprovação substancial para a validação de uma forma geral da teoria. Para o mesmo autor, também não houve embasamento consistente para comprovar que as necessidades se organizam de acordo com essas cinco categorias hierárquicas, nem tampouco que o atendimento de uma delas ative um movimento em direção a outra necessidade que estaria em um próximo nível.

1.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Semelhante a teoria das necessidades de Maslow, Herzberg também tentou simplificar o processo motivacional onde é possível encontrar aproximação entre os conceitos das necessidades fisiológicas, de segurança e sociais com os fatores higiênicos definidos por Herzberg, assim como a analogia das necessidades de estima e auto-realização com os fatores motivacionais (SILVA, 2001).

A primeira constatação dos estudos de Herzberg discorre ao fato de os fatores que causam satisfação no trabalho são distintos daqueles que causam insatisfação, nas palavras dele, “o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim a ausência de insatisfação” (HERZBERG, 1997, p.61).

Esse autor classificou como motivacionais os fatores capazes de gerar desejo de recompensas intrínsecas ao ser humano, como: reconhecimento, trabalho desafiador, responsabilidade, progresso, entre outros. Fatores como remuneração, segurança, chefia, condições de trabalho, etc. são vistos como extrínsecos ou higiênicos. O atendimento satisfatório desses fatores extrínsecos, além de um ambiente agradável e livre de tensões, evita o surgimento de insatisfação, porém o não atendimento é a maior causa de sofrimentos e infelicidades no ambiente de trabalho.

Herzberg (1997) sugere também o que ele chama de “enriquecimento do cargo”, essencial para a projeção de trabalhos motivadores, oferecendo ao indivíduo uma real possibilidade de crescimento profissional pelo desafio a suas habilidades e garantindo a empresa uma efetiva utilização de seu pessoal. O enriquecimento do cargo deve ser uma preocupação gerencial contínua, efetivada através da adoção de uma série de atividades como: *feedback* (como reconhecimento da realização do trabalho), maior responsabilidade, autoridade para se comunicar, controle dos recursos e flexibilidade para programação pessoal.

Para esse autor, é preciso recuperar a valorização ao teor do trabalho através de uma nova relação com os colegas de trabalho, superiores e subordinados, não se atendo a identificação de quem é subordinado a quem, e sim, quem serve a quem. Todos servem ao cliente externo e o foco deve ser garantir o melhor atendimento a esse cliente. O foco no lucro é identificado por ele como o principal causador desse distanciamento entre clientes externos e internos, dificultando o acesso a um ambiente propício à motivação. Nas palavras de Herzberg (1997, p.81):

O movimento pela ética do trabalho e a qualidade do trabalho sucumbiram ao pragmatismo da competição mundial e à escalada da direção gerencial pelos campos abstratos das finanças e marketing – em oposição à produção e vendas, onde o conhecimento palpável dos clientes e produtos reside. Esses campos levam mais ao movimento do que à motivação.

Embora o modelo apresentado por Herzberg tenha sofrido críticas sobre o seu método (visto como um tanto limitado) e a suas considerações (fatores de higiene foram identificados como motivacionais em alguns casos), ele também foi reconhecido por trazer significativa contribuição aos gestores sobre o comportamento humano chamando a atenção para a importância do enriquecimento dos cargos na geração de sentimentos como realização, reconhecimento e crescimento (SILVA, 2001).

1.2.3 Teoria das expectativas de Vroom

Todo o estímulo, combinado com os objetivos de uma pessoa, geram força motivacional segundo essa teoria. Victor Vroom estabelece como ponto mais importante para a motivação a importância que tem para o indivíduo o resultado de sua ação, determinando seu esforço e desempenho (ROBBINS, 2006).

Baseada nas expectativas do indivíduo, a teoria estabelece três relações: relação esforço-desempenho; relação desempenho-recompensa e relação recompensa-metas pessoais. Para chegar a uma determinada meta pessoal, o indivíduo percebe que precisará demandar certa quantidade de esforço, que o levará a atingir um alto nível de desempenho, que o levará a obtenção de uma recompensa.

Silva (2001) afirma que as pessoas ficarão mais dispostas a despendar maiores esforços quanto mais elas sentirem que atingindo o nível de desempenho serão conduzidas à recompensa que esperam, ou seja, mais motivadas estarão quanto mais acreditarem na obtenção do resultado (valência positiva). Do mesmo modo, quanto mais as pessoas se sentirem distantes de atingir seu objetivo (valência negativa), mais desmotivadas estarão, nem mesmo para tentar.

Segundo Robbins (2006) essa teoria explica que as causas de alguns funcionários estarem desmotivados; ou se deve ao fato de acreditar que não atingirá sua meta pessoal ainda que aplique o máximo de dedicação e esforço, convicção essa leva o funcionário a conduzir

suas atividades a um nível de mínimo esforço, ou ainda, a recompensa ofertada pela empresa não é interessante ou é inadequada à realidade ou expectativa do funcionário.

Sobre essa teoria Robbins (2006) também salienta que, ainda que se conheçam os objetivos e metas de uma pessoa, não garante que ela entenda o quanto de desempenho seja necessário para que se consiga a obtenção do resultado esperado.

1.2.4 Teoria da fixação de objetivos de Locke

Formulada por Edwin Locke, essa teoria discorre sobre a importância do estabelecimento daquilo que realmente se espera de um indivíduo. Se um funcionário sabe exatamente aquilo que é esperado que ele desenvolva, ele conseguirá determinar que quantidade de esforço precisa despender para realizar a tarefa, se o quanto de conhecimento que ele possui é suficiente e esclarecer quais as especificações da tarefa.

Locke propôs com essa teoria que “a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho” (Robbins, 2006, p.141). Robbins (2006) explica que a definição de um objetivo específico melhora o desempenho, e quanto mais difícil, se aceito, e ainda, com o delineamento de um *feedback*, conduz a resultados ainda melhores. O *Feedback* utilizado como forma de atenuar as discrepâncias entre o que está sendo feito e o que é esperado, monitorando o progresso de um funcionário tem alto poder motivacional. O empenho do indivíduo com o objetivo é o que garante a motivação para a conclusão da tarefa, especialmente quando as metas para sua realização são determinadas pelo próprio indivíduo.

A convicção que a pessoa tem sobre sua capacidade de realizar uma tarefa (auto-eficácia) também influencia sua motivação. Robbins (2006) disse que quanto maior a auto-eficácia maior a determinação da pessoa para a obtenção do seu objetivo, e melhor a resposta que ela dá a um *feedback* negativo, enquanto uma pessoa com baixa auto-eficácia a possibilidade de desistência como resposta a dificuldades é muito maior.

Para Robbins (2006) a participação na fixação de objetivos pode criar um vínculo afetivo com a meta que a pessoa ajudou a escolher, criando maior comprometimento e motivando para um desempenho acima do esperado, porém em alguns casos, metas impostas geram melhores respostas.

1.2.5 Teoria de sentido do trabalho de Sievers

Sievers (1997) nos apresenta uma nova linha de pensamento diferente das anteriores. Segundo ele, as teorias de motivação existentes, são limitadas e unilaterais, não levam em conta todo o sistema social que envolve o indivíduo, a sua subjetividade, sem admitir que eles possam ter anseios próprios e relacionados a seu mundo (objetivos, ansiedades, estrutura social) e não apenas a preocupação de satisfazer suas necessidades individuais básicas.

Aponta Siervers (1997) que essa nova visão do homem o relaciona com uma máquina que procura desempenhar sua função social e acaba contribuindo para o distanciamento do homem com o real sentido da vida e enfraquecendo valores da sociedade. Para ele:

A meu ver, a imagem do homem motivado é somente uma versão concretizada do consumidor como um dos papéis do homem em nossa sociedade e, dentro de uma colocação simplista e não científica, reforça o processo de fragmentação de nossa sociedade contemporânea. Essa fragmentação baseia-se na dicotomia dos indivíduos e instituições, processo pelo qual tanto um quanto outro são destruídos e dispersos em pequenos fragmentos sem mais qualquer relação entre si. (SIEVERS,1997, p.55)

Sievers (1997) identifica três faces desse problema por parte da empresa: falta de conhecimento dos funcionários; a própria divisão do trabalho e a falta de consideração da continuidade da vida fora da empresa. Para Sievers (1997) a divisão das atividades em cargos reduziu a necessidade de uso das habilidades do indivíduo, amortecendo o sentido daquele trabalho executado e inclusive dificultando a percepção do funcionário da importância da realização das suas atividades para a missão da empresa.

Essa degradação do sentido do trabalho simboliza para Leboyer (1994) uma grave ameaça para os desempenhos esperados de um funcionário uma vez que a falta de motivação inibe a capacidade criativa e o rendimento do profissional, afetando inclusive a ligação do indivíduo com a realidade e enfraquecendo seu sentimento de inserção social.

O trabalho voltará a ter significado, para Sievers (1997), quando for aceito como uma parte da vida das pessoas e sua relação com a sociedade. Leboyer (1994) também enfatiza essa questão e teme que esse processo de desligamento com os valores sociais do trabalho esteja tornando proporções irreversíveis.

Concluindo a demonstração sintetizada das teorias motivacionais surgiu o interesse de buscar na prática ferramentas administrativas que podem ser utilizadas para a manutenção da satisfação de funcionários, os quais serão apresentados a seguir.

1.3 IMPACTOS DAS APLICAÇÕES DE PROGRAMAS DE MOTIVAÇÃO

Na seqüência deste capítulo serão apresentados resumidamente programas e práticas de gestão de pessoas que podem ser utilizados em uma organização com a finalidade de satisfazer ou manter a motivação que o funcionário trás consigo.

1.3.1 Programas de reconhecimento dos funcionários

Robbins (2006) cita uma pesquisa realizada há alguns anos onde os funcionários identificaram o reconhecimento como maior agente motivador. Esse reconhecimento pode ocorrer de diversas maneiras, desde um simples agradecimento a uma cerimônia formal. Para Robbins (2006, p.162) “recompensar um comportamento com o reconhecimento, logo após a sua ocorrência, é o mesmo que estimular a sua repetição”. A crítica apontada aos programas de reconhecimento se refere à possibilidade de manipulação dos gestores, quando os critérios para medição de um bom desempenho são subjetivos, isso pode ser conduzido de maneira a favorecer algum funcionário preferido.

1.3.2 Programas de envolvimento dos funcionários

Derivada da Teoria da Fixação de Objetivo, a Administração por objetivos é uma técnica que também preza pela definição de metas bem específicas e da utilização de *feedbacks* como forma de ajustes ao desempenho. Aponta da mesma forma, que as tarefas preferencialmente devem oferecer certo grau de dificuldade e desafio para o funcionário. Segundo Robbins (2006) somente se diferencia da teoria pela participação dos funcionários no estabelecimento de todas as metas e decisões.

A administração por objetivos é uma prática bastante usada e difundida em setores como educação, saúde, administração pública e organizações sem fins lucrativos, porém seu grande alcance não é garantia de sempre funcione. Robbins (2006) afirma que foram

encontrados casos em que não se atingiu o objetivo por falta de comprometimento da chefia, ou falta de incentivos para o alcance das metas, ou ainda por incompatibilidades culturais.

Outro programa analisado por Robbins (2006) é a Gestão Participativa. Como o nome já diz, ela é caracterizada pela participação do funcionário de forma bastante relevante no processo decisório. Para que funcione, o assunto deve ser de interesse do funcionário, este deve estar capacitado para participar (ter conhecimentos técnicos, competência) e precisa existir confiança entre chefes e subordinados.

Um dado muito importante observado por Robbins (2006) é que esse modelo permite que as pessoas mais interessadas e envolvidas com as tarefas, especialmente as mais complexas onde o gestor não tem profundo conhecimento, participam das decisões possibilitando que as melhores resoluções sejam tomadas.

Associando esse programa a teoria dos dois fatores de Herzberg, ele pode oferecer aos funcionários possibilidade de satisfação de fatores intrínsecos como oportunidade de crescimento, realização, reconhecimento entre outros.

1.3.3 Enriquecimento das tarefas

O enriquecimento das tarefas, relacionado a teoria dos dois fatores de Herzberg, permite ao funcionário o controle da execução da atividade de início até o fim. De acordo com Robbins (2006) o enriquecimento das tarefas pode ser realizado combinando tarefas que foram divididas constituindo um módulo de trabalho mais completo, aumentando a liberdade e independência de outros setores ou funcionários da empresa; incentivando o relacionamento mais direto com o cliente, seja ele externo ou interno, o que ajuda a manter o comprometimento com a tarefa e também é realizada a utilização de canais de *feedback* para monitoramento de desempenho.

1.3.4 Sistemas de remuneração

Uma maneira de aumentar a satisfação dos funcionários e ainda estimular o seu desenvolvimento é a utilização de formas diferentes de remuneração, como os programas de

remuneração variável citado por Robbins (2006) que remunera de acordo com o desempenho, individual ou coletivo, em vez de pagar por horas ou função exercida. Ele acredita que essa forma de pagamento é percebida como um reconhecimento da contribuição do funcionário e mostra assim a sua compatibilidade com a teoria da expectativa, que afirma que o funcionário deve ter sua motivação estimulada quando percebe a ligação entre desempenho e recompensa. Estudos mostrados por Robbins (2006) dizem que na prática, essa modalidade tem sido muito utilizada mantendo um salário fixo e acrescentando a ele um bônus por desempenho, porém, os funcionários não percebem tão latente essa tentativa de valorização do desempenho extra.

Outra maneira de remunerar que estimula o crescimento profissional é a Remuneração por habilidades. Nela o nível salarial é baseado nas habilidades que o funcionário possui ou a quantidade de funções que ele consegue desempenhar. Robbins (2006) destaca que ao induzir ao aprendizado essa prática aproxima o indivíduo da satisfação da sua necessidade de auto-realização. Além disso, ampliando o número de habilidades do funcionário melhora a comunicação e o desempenho na empresa, uma vez que as pessoas tomam mais conhecimento sobre as tarefas das outras, e, enfraquece comportamento de pessoas que protegem seu território e também das que não executam aquilo que não foi designado como sua função.

1.3.6 Sistema de horários flexíveis

A utilização de horários flexíveis de trabalho tem muitos benefícios, conforme afirma Robbins (2006) que sua utilização mostrou muitas evidências favoráveis ao aumento da satisfação por permitir que o funcionário estipule qual o horário, dentre os que a empresa determina, melhor se encaixa com o seu ritmo de vida, dentro e fora do trabalho. A maior desvantagem dessa prática é que essa flexibilidade não se aplica a todas as tarefas de uma empresa.

Com base nesse levantamento bibliográfico é possível perceber que nenhuma das teorias e aplicações propostas para se alavancar a motivação humana funciona de maneira imperativa para todas as pessoas. Fato que pode ser facilmente explicado uma vez que cada indivíduo se motiva de uma maneira diferente além de ter expectativas distintas dentro de uma mesma organização de trabalho. Da mesma forma, também é possível constatar que todas trouxeram benefícios para a gestão de pessoas através dos conhecimentos lançados acerca dos comportamentos organizacionais.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Buscando a investigação dos fatores que interferem na motivação dos funcionários o método de pesquisa adotado foi o estudo de caso exploratório e o tipo de pesquisa quantitativa, onde foram aplicados questionários, os quais posteriormente foram submetidos a análise estatística dos dados por meio da utilização do software Microsoft Excel.

O estudo de caso é uma ferramenta de pesquisa muito utilizadas em pesquisas sociais e é considerado o melhor método para investigação de fenômenos contemporâneos em seu contexto real, conforme Yin (2001). Usou-se essa ferramenta que permitiu observar e descrever o contexto em que estava inserida a unidade de análise.

O tipo de pesquisa utilizada foi a quantitativa, com a finalidade de fazer um levantamento mais pontual de informações que o entrevistador desejava obter que, segundo Malhotra (2006) possibilita generalizar estes dados extraídos da amostra.

Primeiramente realizou-se um levantamento de dados em documentos públicos, como o Planejamento Estratégico disponível no site da empresa, buscando informações sobre as atividades de recursos humanos desenvolvidas na empresa.

Para a coleta de informações sobre o nível de satisfação e motivação dos funcionários foi utilizado como técnica de investigação o questionário, que de acordo com Gil (2008) consiste em uma técnica composta por questões com o objetivo de extrair informações sobre comportamentos, crenças, valores, e outros. Gil (2008) também explica que os objetivos da pesquisa podem ser traduzidos em questões específicas que irão obter os dados necessários para caracterizar a população pesquisada ou testar as hipóteses da pesquisa, por esses motivos optou-se pela utilização de questionário, além de ser uma maneira mais rápida de interferir no campo e pela possibilidade de proporcionar maior incentivo ao preenchimento por garantir o anonimato dos entrevistados.

Foi realizada a aplicação de um questionário misto (apêndice A), com questões abertas e fechadas, onde se buscou a quantificação do nível motivacional em situações específicas através das questões fechadas e deixou-se um canal aberto para mais alguma observação que os entrevistados julgassem pertinentes. Foram encaminhados à empresa 19 questionários envelopados individualmente, 15 destes questionários foram respondidos, 11 deles foram preenchidos de forma completa, compondo nossa amostra final.

De posse dos 11 questionários completos, para a análise estatística, foi realizada a tabulação manual dos dados obtidos nas questões fechadas conforme a sua frequência nas

categorias pré-determinadas no questionário. Os dados das questões abertas também foram agrupados em categorias que emergiram da própria coleta, através do registro das respostas das questões, e agrupando as respostas que se sobrepuseram, tornando possível dessa forma a sua tabulação. Após essa distribuição categórica os dados foram repassados para o Microsoft Excel, a fim de serem convertidos numa distribuição percentual de frequência para melhor visualização dos resultados segundo Freund (2006).

Que de acordo com Spiegel (1994) distribuir os dados em categorias e posteriormente estabelecer as frequências correspondentes a cada uma delas torna mais clara a visualização global da questão, evidenciando as relações essenciais.

Realizada a análise dos dados pode-se observar claramente os fatores que estão gerando motivação e desmotivação nos funcionários. O perfil da amostra pesquisada e a apresentação dos resultados serão apresentados no capítulo seguinte, porém antes será apresentada a empresa.

2.1 APRESENTAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisada é a Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A. - Trensurb - é uma empresa pública, de economia mista, vinculada ao Ministério das Cidades, Governo Federal. Criada na década de 80 tem uma frota de 25 trens, que atende a cinco municípios da região metropolitana: Porto Alegre, Canoas, Esteio, Sapucaia do Sul e São Leopoldo.

A empresa possui com um quadro de aproximadamente 1.100 empregados, desses, 560 seriam funcionários, 440 prestadores de serviço e 100 estagiários, que divididos em quatro grandes áreas; Operação, Manutenção, Administração e Expansão; conforme organograma anexado (Anexo A) garantem 24 horas de funcionamento diário dos trens.

Dentro da área administrativa, a Diretoria de Administração e Finanças (DIRAF), está a Gecop, constituída por 19 Colaboradores: 02 administradores (sendo 01 gerente da área), 05 analistas de gestão (contadores), 03 assistentes de gestão, 06 técnicos contábeis e 03 estagiários. Devido a fatores como proximidade e facilidade de acesso, esse setor foi escolhido como unidade de análise para nosso estudo.

Os dados coletados durante a pesquisa de campo foram analisados de acordo com nosso referencial bibliográfico e serão apresentados no capítulo a seguir.

3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para melhor interpretação dos resultados, após a tabulação, as questões também foram agrupadas pelas seguintes categorias: condições de trabalho, relacionamento interpessoal, processo de trabalho, auto-realização, reconhecimento e valorização, expectativas profissionais, remuneração e trabalho realizado. A apreciação dos resultados será apresentada logo na seqüência do perfil dos entrevistados.

3.1 PERFIL DA AMOSTRA

A população pesquisada compõe 19 funcionários efetivos, alocados no setor de contabilidade da Trensurb, destes apenas 11 responderam a todas as questões propostas.

Dos 11 respondentes foi predominante a participação das mulheres, 72,73% são do sexo feminino e 27,27% do sexo masculino.

Participaram funcionários de todas as faixas etárias; 27,27% com idades de 20 a 29 anos; 9,09% de 30 a 39 anos; 27,27% de 40 a 49 anos e 36,36% de 50 a 59 anos.

O estado civil de mais da metade; 54,55% dos respondentes são casados e 45,45% são solteiros.

Quanto à escolaridade a maioria tem curso técnico; 45,45% são técnicos; 27,27% têm ensino superior; 18,18% ensino médio e 9,09% pós graduados.

Em relação ao tempo na empresa; 45,45% estão a menos de 01 ano no serviço; 9,09% estão de 2 a 3 anos, esses dois grupos são identificados como funcionários novos, e os demais 45,45% estão na empresa de 25 a 26 anos, funcionários antigos.

Quanto ao tempo na função; 36,36% atuam a menos de 01 ano e 18,18% de 2 a 4 anos; entre os mais experientes 27,27% atuam de 25 a 26 anos e 18,18% de 32 a 36 anos de função.

No que diz respeito aos cargos; 45,45% são técnicos de gestão; 27,27% assistentes de gestão e 27,27% analista de gestão.

3.2 RESULTADOS

Os resultados da pesquisa serão apresentados na seqüência deste trabalho, de acordo com as categorias predeterminadas inicialmente.

Tabela 1 – Respostas da categoria condições de trabalho.

Questões	Discordam totalmente	Discordam	Não concordam nem discordam	Concordam	Concordam totalmente
7 – A estrutura física da empresa é adequada.	7,14%	21,43%	57,14%	21,43%	14,29%
8- A empresa proporciona suporte para a realização do meu trabalho (equipamento, treinamento, materiais).			37,50%	50%	12,50%

Fonte: Instrumento de coleta de dados.

Analisando as condições para a realização do trabalho através das respostas obtidas nas questões 7 e 8 do questionário, conforme visualizado na tabela 1, observamos que 21,43% concordam e 14,29% concordam totalmente que a estrutura da empresa é adequada, a maioria ficou imparcial, 57,14% não concordam nem discordam e apenas 7,41% discordam totalmente. Quanto ao suporte 50% dos respondentes concordam e 12,50% concordam totalmente que a empresa proporciona suporte adequado para a realização do trabalho e 37,50% ficaram imparciais, fato que ficou contraditório com as questões abertas, onde a maior reivindicação foi pela obtenção de melhores ferramentas para o trabalho.

O primeiro passo para manter a motivação dos funcionários é oferecer condições adequadas para o trabalho, pois essas ferramentas são os fatores higiênicos apontados por Herzberg como capazes de prevenir a insatisfação se forem mantidos, além disso, cuidar constantemente do ambiente de trabalho deve ser uma inquietação do administrador, segundo Maslow, que acredita que somente assim podem garantir um ambiente onde os funcionários estejam dispostos a dar o máximo de suas habilidades.

Tabela 2 – Respostas da categoria relacionamento interpessoal.

Questões	Discordam totalmente	Discordam	Não concordam nem discordam	Concordam	Concordam totalmente
6 – O relacionamento com a supervisão (diálogo, facilidade de acesso) é adequado.		9,09%	18,18%	54,55	18,18%
9 – Considero bom o relacionamento com os colegas.			9,09%	45,45%	45,45%

Fonte: Instrumento de coleta de dados.

Na categoria relacionamento interpessoal, foram analisadas as respostas das questões 6 e 9, conforme a tabela 2. Percebeu-se que a maioria se mostra satisfeito com os relacionamentos dentro da empresa; 54,55% concordam que existe facilidade de acesso e comunicação com a supervisão, além disso; 45,45% concordam e outros 45,45% concordam totalmente que têm um bom relacionamento com os colegas.

Esse resultado mostrou que o relacionamento interpessoal é um fator higiênico de Herzberg que está sendo atendido em um bom nível, e, além disso, através de observações no campo, pudemos perceber que o relacionamento agradável com os colegas de trabalho afeta positivamente a satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho. Para Maslow, as pessoas buscam atender as necessidades de relacionamento com as pessoas do seu convívio social. Herzberg aborda essa questão como fatores capazes de evitar o sofrimento no trabalho.

Tabela 3 – Respostas da categoria processo de trabalho.

Questões	Discordam totalmente	Discordam	Não concordam nem discordam	Concordam	Concordam totalmente
1 – Estou motivado com minha equipe de trabalho.	9,09%		45,45%	45,45%	
4- Considero o processo de comunicação (sistemas de informação, fluxo da informação, normas e rotinas) adequado para a execução do seu trabalho.	9,09%	18,18%	72,73%		

Fonte: Instrumento de coleta de dados.

De acordo com as questões 1 e 4, referentes ao processo de trabalho, 45,45% dos respondentes disseram que estão motivados com sua equipe de trabalho, outros 45,45% foram imparciais, não concordam nem discordam e 9,09% discordam totalmente. E quanto ao

processo de comunicação a grande maioria 72,73% mostrou-se imparcial, seguida de 18,18% que discordam e 9,09% que discordam totalmente que o fluxo de informação e rotinas esteja adequado a realização satisfatória do trabalho, em outras palavras, ninguém está satisfeito com o fluxo de trabalho, conforme ilustra claramente a tabela 3.

A análise desses resultados permite verificar que a fragmentação de tarefas em cargos realmente causa bastante descontentamento ao funcionário, conforme explanado por Herzberg. A falta de independência, no que diz respeito à conclusão de uma tarefa, limita os desafios do trabalho, reduz a agilidade para sua conclusão causando insatisfação e sentimento de queda na produtividade.

Tabela 4 – Respostas da categoria auto-realização.

Questões	Discordam totalmente	Discordam	Não concordam nem discordam	Concordam	Concordam totalmente
3 – Sinto-me realizado em trabalhar na empresa	9,09%	18,18%	36,36%	18,18%	18,18%
10 – Sinto-me realizado profissionalmente.		10%	60%	10%	20%

Fonte: Instrumento de coleta de dados.

Com base nas respostas das questões 3 e 10, verificou-se que a maioria foi imparcial ao responder sobre sua realização ao trabalhar na empresa 36,36%. Uma sutil diferença entre os demais mostrou que a maioria se sente realizado, com 18,18% que concordam e 18,18% que concordam totalmente. Na questão 10, 60% dos respondentes ficaram imparciais quanto a responder se estão realizados profissionalmente, seguido de 20% que estão totalmente realizados e 10% que se sentem realizados profissionalmente, conforme indica a tabela 4.

O sentimento de auto-realização é um fator altamente motivacional que a pesquisa mostrou que está enfraquecido nos funcionários, podendo ser mais explorado pela empresa, pois todas as pessoas buscam a auto-realização, segundo Maslow, porém é necessário que todas outras necessidades anteriores estejam satisfeitas para que o indivíduo possa buscar a auto-realização. Para Herzberg as pessoas que se sentem bem no ambiente de trabalho tendem a se sentirem satisfeitas e o sentimento de auto-realização está intimamente ligado a satisfação.

Tabela 5 – Respostas da categoria reconhecimento e valorização.

Questões	Discordam totalmente	Discordam	Não concordam nem discordam	Concordam	Concordam totalmente
12 – Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela supervisão e pelos colegas	9,09%		18,18%	54,55%	9,09%

Fonte: Instrumento de coleta de dados.

A tabela 5 mostra o resultado obtido nas respostas da questão 12, onde a maioria considera seu trabalho reconhecido e valorizado pela supervisão e colegas; 54,55% concordam e 9,09% concordam totalmente com essa afirmativa.

Seguindo essa questão de valorização, na questão aberta 15, solicitamos que os funcionários citassem os acontecimentos que faziam eles se sentirem valorizados, a maioria, 25% dos respondentes citaram o reconhecimento; 16,67% citaram os eventos e área de lazer, 8,33% a diversidade de tarefas; 8,33% a liberdade; 8,33% o respeito; 8,33% a responsabilidade; contra 25% que disseram que não se sentem valorizados e/ou que a valorização não existe.

Esse resultado mostra de forma evidente a importância do reconhecimento e a valorização na satisfação dos funcionários, Sievers aborda que o trabalho tem que ter valor na vida das pessoas, fazer sentido para o social. Entendeu-se que o fato do trabalho receber reconhecimento e valorização reforça o sentimento de inserção social e garante seu grau de motivação no indivíduo. Maslow aborda nas necessidades de estima o anseio por prestígio e reconhecimento, que ativam sentimentos como autoconfiança, capacidade, valor. Igualmente para Herzberg, a satisfação desses sentimentos gera motivação nas pessoas, a frustração total desmotivação.

Tabela 6 – Respostas da categoria expectativas profissionais.

Questões	Discordam totalmente	Discordam	Não concordam nem discordam	Concordam	Concordam totalmente
11- Estou disposto a assumir um cargo de maior responsabilidade			36,36%	27,27%	36,36%
14 - A empresa estimula o desenvolvimento de minhas habilidades profissionais	18,18%	36,36%	27,27%	18,18%	

Fonte: Instrumento de coleta de dados.

Quanto às expectativas profissionais a maioria; 27,27% concordam e 36,36% concordam totalmente que estão dispostas a assumir um cargo de maior responsabilidade e; 36,36% discordam e 18,18% discordam totalmente que a empresa esteja estimulando o desenvolvimento de todas as suas capacidades profissionais, conforme tabela 6.

Esse resultado mostra claramente que a maioria estima um melhor aproveitamento de suas competências, conforme foi sugerido por Herzberg, as pessoas buscam por trabalhos mais desafiadores, onde possam se desenvolver de uma forma mais significativa e completa.

Na questão aberta 18, foi perguntado qual o desejo dos funcionários em relação ao seu futuro profissional; obter melhor remuneração foi citada em 46,15% das respostas; para 23,08% a expectativa é apenas sair da empresa, pois já estão aposentados; 15,38% desejam crescer na empresa; 7,69% desejam obter reconhecimento e 7,69% desejam trabalhar com horário flexível, ainda que tenham que sair da empresa.

Tabela 7 – Respostas da categoria remuneração.

Questões	Discordam totalmente	Discordam	Não concordam nem discordam	Concordam	Concordam totalmente
5 – A política salarial adequada ao trabalho que executa	18,18%	54,55%	18,18%	9,09%	

Fonte: Instrumento de coleta de dados.

Na questão 5, que também diz respeito a remuneração, a maioria enfatizou sua insatisfação com 54,55% que discordam que a remuneração seja adequada e 18,18% que discordam totalmente, conforme tabela 7.

Essa resposta reafirma que a remuneração, conforme Herzberg, é um fator higiênico, causador de insatisfação quando não atinge um nível de aceitação considerável. Maslow relaciona a remuneração a uma garantia de segurança, alocada nas necessidades ditas como as mais básicas da hierarquia, não satisfeita ela continua influenciando o comportamento. Para Vroom, as pessoas vão dedicar mais esforços quando reconhecem que as recompensas são adequadas, ou estão de acordo com o que os funcionários esperam.

Tabela 8 – Respostas da categoria trabalho realizado.

Questões	Discordam totalmente	Discordam	Não concordam nem discordam	Concordam	Concordam totalmente
2 – Estou satisfeito com o trabalho que venho desempenhando na empresa			45,45%	27,27%	27,27%
13 – Considero que a função que exerço é adequada a meu perfil			27,27%	45,45%	27,27%

Fonte: Instrumento de coleta de dados.

As respostas da tabela 8 permitem vislumbrar a satisfação da maioria com o trabalho que realizam; 27,27% concordam e 27,27% concordam totalmente; além do sentido de adequação da vaga ao seu perfil; onde 45,45% concordam e 27,27% concordam totalmente.

Esse sentimento de adequação do trabalho ao seu perfil é um agente altamente motivador, uma vez que a identificação com o trabalho executado é o que possibilita ao indivíduo a sua auto-realização, por conseguir potencializar aquilo que ele sabe fazer de melhor e principalmente por exercer a função ou carreira que realmente deseja.

Nas questões 16 e 17 questionamos o que a empresa poderia fazer para aumentar a satisfação no trabalho e o que os funcionários mudariam no trabalho na empresa; 24,14% ficariam mais satisfeitos com maior agilidade nos processos; 20,69% reivindicaram mais cursos de aperfeiçoamento; seguidos de 13,79% que querem melhores ferramentas de trabalho; 10,34% almejam redução das influências políticas; 6,90% desejam maior valorização; 6,90% querem ajustes no salário; 3,45% indicaram um melhor plano de carreira; 3,45% prêmios por produtividade; 3,45% querem diversificar as funções; 3,45% mudar a direção e 3,45% estão satisfeitos e não mudariam nada.

Com base nos dados levantados, foi possível determinar uma amostra dos fatores que estão motivando e desmotivando os funcionários do setor pesquisado. Dentre os fatores motivadores mais expressivos estão o suporte para a realização do trabalho (62,50%), contraditório com as questões abertas, o relacionamento com a supervisão (72,73%), relacionamento entre os colegas (90,90%), o reconhecimento (63,64%), o trabalho realizado (54,54%) e a função adequada ao perfil (72,72%). Dentre os fatores que menos satisfazem as expectativas dos funcionários estão o desenvolvimento de habilidades pessoais (54,64%) e a remuneração (72,73%). No próximo capítulo, as considerações finais deste estudo, serão

apresentadas sugestões de medidas administrativas compatíveis com a realidade da empresa e as necessidades identificadas dos funcionários do setor pesquisado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho nasceu do desejo de se tornar conhecido os fatores capazes de impulsionar a motivação e a desmotivação dos funcionários da Trensurb. Ainda que se saiba que a motivação não pode ser acionada dentro das pessoas, por se tratar de algo intrínseco a todos os seres humanos, existem ações e atitudes que podemos tomar para que não sejam geradas insatisfações, porque as insatisfações são os caminhos para desmotivações. Conhecendo os fatores identificados como motivadores, torna possível a sustentação destes, para que se mantenha um ambiente agradável e propício ao desenvolvimento integral dos funcionários no ambiente de trabalho e ao mesmo tempo fazer a manutenção dos fatores causadores de insatisfação.

A Trensurb é uma empresa interessada em proporcionar o bem-estar a seus funcionários. Essa preocupação é evidenciada, portanto, nas suas declarações estratégicas, onde a Trensurb expõe que considera importante, dentre outros pontos, obter uma política de gestão de pessoas e aumentar a satisfação interna dos funcionários. Fato que pode ser observado durante a realização do estudo em uma breve caminhada pela empresa onde se visualizam áreas para lazer, esporte, cultura aos quais os funcionários têm livre acesso, como: churrasqueiras, academia de ginástica, campo de futebol, auditório onde são ministrados cursos, palestras e também sessões de cinema, além dos diversos eventos que ocorrem em datas comemorativas.

Os funcionários, por sua vez, também demonstram sentimentos de afeição pelos colegas e pela empresa, são entusiasmados e matem uma atmosfera bastante agradável e descontraída capaz de cativar a qualquer visitante, porém existem fatores pontuais que podem ser ajustados de forma a garantir que essa satisfação seja duradoura e que atinja a outros setores motivacionais que não estão sendo atendidos.

Observou-se que há grande distinção entre o grau de satisfação dos funcionários novos e antigos, em especial os aposentados, no que diz respeito ao sentimento de valorização. Os funcionários mais novos sentem-se valorizados nas funções que executam já os funcionários mais antigos, em sua maioria, não percebem o reconhecimento e ficam frustrados por tanto tempo de trabalho dedicado.

Uma vez identificados os principais fatores que causam insatisfação nos funcionários de um dos setores da Trensurb, sugerimos a extensão da pesquisa aos demais funcionários da

empresa e, também a adoção de algumas medidas administrativas visando contornar ou amenizar os efeitos negativos causados por esses fatores extrínsecos como:

- oferecer melhores ferramentas de trabalho bem como treinamentos e consultorias que possibilitem maior desenvolvimento e capacitação dos funcionários;
- reorganizar o processo de trabalho, fluxo de informações e documentos para maior agilidade na execução das tarefas. Permitir a participação dos funcionários no estabelecimento das alterações garante a tomada de decisões mais acertadas, maior comprometimento e envolvimento dos funcionários e ainda menor rejeição as mudanças;
- ajustar a remuneração ao praticado no mercado e/ou oferecer remuneração flexível, por desempenho ou habilidades;
- estimular e encorajar os bons comportamentos dos funcionários através da valorização e reconhecimento; e
- para a área administrativa pode-se adotar sistemas de horários flexíveis, aumentando a satisfação de muitos por ajustar a suas necessidades pessoais.

Cabe ainda ressaltar que fica a sugestão de complementação desse estudo com pesquisas mais aprofundadas porque ainda há muito que se desvendar devida a complexibilidade desse tema em questão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília. **Motivação: mitos, crenças e mal entendidos.** In: **Psicodinâmica da vida organizacional.** São Paulo: Atlas, 1997

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito.** RAE Executivo, Vol.1, Nº2, Nov. 2002 a Jan. 2003. Disponível em: <
<http://www16.fgv.br/rae/artigos/1716.pdf> >

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: **Gestão de Pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FREUND, J. **Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade.** 11.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários. In: **Gestão de Pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações.** São Paulo: Atlas, 1994.

MALHOTRA, N.. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MASLOW, A. **O Diário De Negócios De Maslow.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional.** 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. In: **Psicodinâmica da vida organizacional.** São Paulo: Atlas, 1997

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. 1.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

SPIEGEL, M. **Estatística**. 3ª Ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 1994

TRENSURB. Empresa .[Internet. Porto Alegre [acesso em janeiro de 2010. Disponível em: <<http://www.trensurb.gov.br/php/trensurb/empresa.php>>

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: BOOKMAN, 2005

APENDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Você está recebendo um questionário que subsidiará um Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração da UFRGS, que tem como interesse investigar a motivação dos colaboradores de sua empresa.

Em nenhum momento do trabalho ocorrerá a identificação do respondente.

Por favor, preencha o questionário seguindo as instruções abaixo, e após, devolva-o utilizando o envelope em anexo já endereçado. Peço a gentileza de devolver o questionário preenchido o mais rápido possível, de preferência no prazo máximo de 3 (três) dias.

Agradeço pela disponibilidade e colaboração!

Tatiane Alves Vieira
tatiane2807@gmail.com

Perfil do entrevistado

Cargo / função	
Tempo na função (em anos)	
Tempo de empresa (em anos)	
Idade	
Sexo	
Escolaridade	
Estado Civil	

Para responder as questões abaixo, expresse a sua avaliação, com base na escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).



1 – Estou motivado com minha equipe de trabalho.

① ② ③ ④ ⑤

2 – Estou satisfeito com o trabalho que venho desempenhando na empresa.

① ② ③ ④ ⑤

3 – Sinto-me realizado em trabalhar na empresa.

① ② ③ ④ ⑤

4- Considero o processo de comunicação (sistemas de informação, fluxo da informação, normas e rotinas) adequado para a execução do seu trabalho.

① ② ③ ④ ⑤

5 – A política salarial adequada ao trabalho que executa?

① ② ③ ④ ⑤

6 – O relacionamento com a supervisão (diálogo, facilidade de acesso) é adequado.

① ② ③ ④ ⑤

7 – A estrutura física da empresa é adequada.

① ② ③ ④ ⑤

8- A empresa proporciona suporte para a realização do meu trabalho (equipamento, treinamento, materiais).

① ② ③ ④ ⑤

9 – Considero bom o relacionamento com os colegas.

① ② ③ ④ ⑤

10 – Sinto-me realizado profissionalmente (auto-realizado).

① ② ③ ④ ⑤

11- Estou disposto a assumir um cargo de maior responsabilidade

① ② ③ ④ ⑤

12 – Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela supervisão e pelos colegas.

① ② ③ ④ ⑤

13 – Considero que a função que exerço é adequada a meu perfil.

① ② ③ ④ ⑤

14 - A empresa estimula o desenvolvimento de minhas habilidades profissionais.

① ② ③ ④ ⑤

QUESTÕES ABERTAS

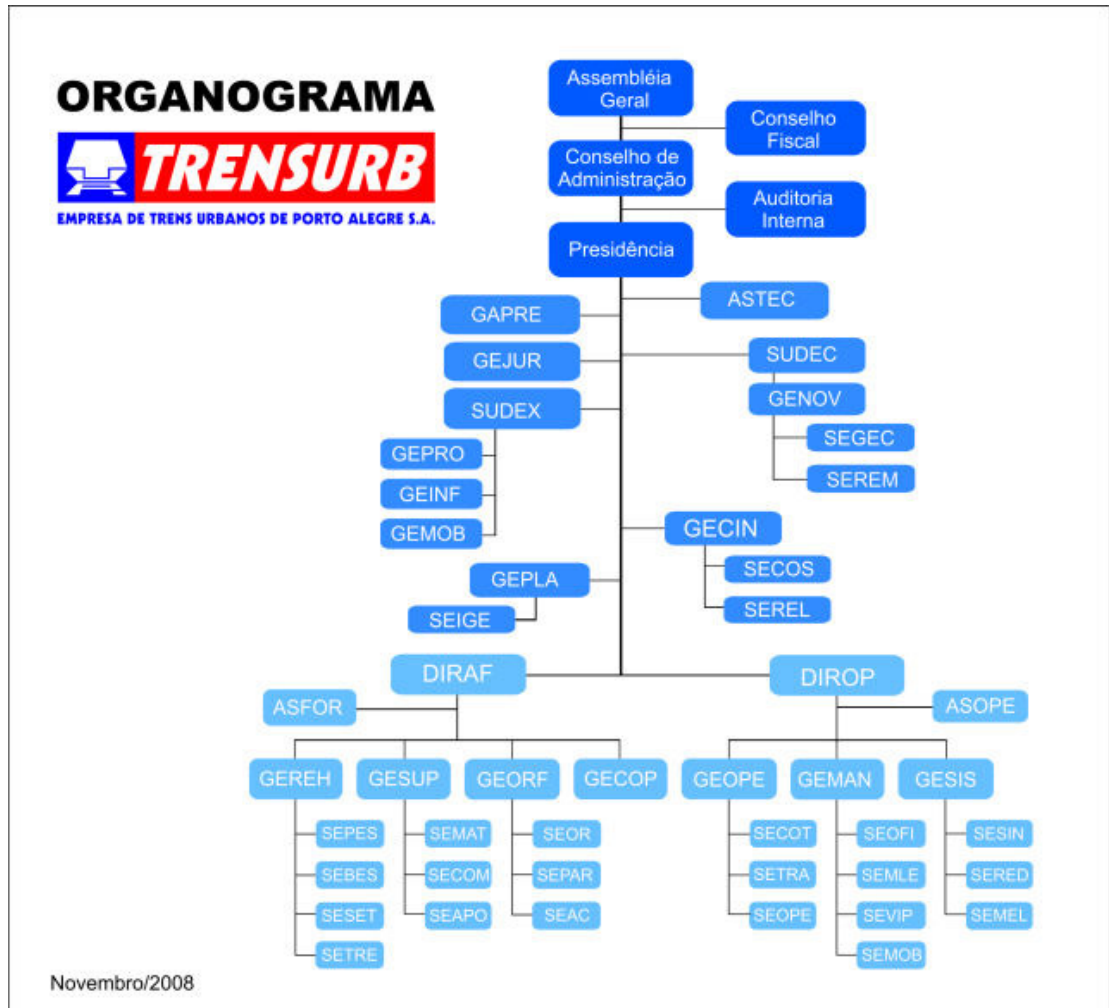
15 - Poderia citar o que acontece na empresa que faz você se sentir valorizado? Por quê?

16- Na sua opinião, o que a empresa poderia fazer para aumentar a sua satisfação no trabalho?

17- Se fosse possível, o que você mudaria no trabalho na empresa?

18- E, para finalizar, qual o seu desejo em relação ao seu futuro profissional? E o que te motiva para alcançar esse objetivo?

ANEXO A - ORGANOGRAMA DA EMPRESA



ANEXO B – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

