

Motivação no trabalho: um estudo entre os funcionários de uma empresa de transporte

Míriam Mendonça (UFJF) - miriammendoncaf@yahoo.com.br
Clesiane de Oliveira Carvalho (UFJF) - clesiane.oliveira@ufjf.edu.br

RESUMO

O presente artigo pretende focar a motivação como ferramenta importante para o melhor desempenho dos funcionários. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa sobre as teorias motivacionais e, em seguida, uma pesquisa quantitativa com os funcionários da “Empresa VP”, visando identificar os fatores motivacionais presentes nos colaboradores da empresa e a aplicabilidade das teorias estudadas.

Palavras-Chave: Motivação, Teorias da Motivação, Recursos Humanos, Empresa de transporte.

1. INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas tornou-se importante para as organizações em decorrência da valorização das pessoas e da contribuição que elas trazem com seus trabalhos, constituindo o mais valioso recurso para as organizações. Com isso, a organização deve promover ações para proporcionar um ambiente que as pessoas sintam-se satisfeitas e impulsionadas a buscarem elevados níveis de desempenho que irão contribuir para o crescimento da organização. A motivação é uma força interior que modifica a cada momento durante a vida, direcionando e intensificando os objetivos dos indivíduos. O indivíduo se motiva à medida que satisfaz suas necessidades, conforme propõe as teorias motivacionais.

A crescente importância da qualificação e treinamento dos funcionários como vantagem competitiva cresce a cada dia. Não basta apenas investir em treinamentos, torna-se necessário levar em consideração os variados fatores que influenciam o processo de motivação. Um bom desempenho dos funcionários pode ser motivado inicialmente através da exploração de suas características psicológicas e de comportamento, em seguida através de condições de trabalho satisfatórias e de um ambiente de trabalho saudável e seguro, que permita ao indivíduo desenvolver-se e buscar seu crescimento profissional e a satisfação de suas necessidades.

Este trabalho tem como objetivo estudar alguns aspectos importantes para a motivação dos funcionários de uma empresa de serviços urbanos municipais denominada nesse artigo de “Empresa VP”¹. Levantando as variáveis positivas e negativas que de acordo com a percepção desses funcionários influenciam para o processo motivacional. O referencial teórico que é constituído por um relato sobre a transição da escola da Administração Científica para a de Relações Humanas; os estudos de Hawthorne, que representam o marco desta transição; a Escola das Relações Humanas, que representa a primeira manifestação do reconhecimento de aspectos motivacionais presentes no indivíduo e nas organizações. Em seguida, serão apresentadas definições sobre motivação e as teorias motivacionais.

¹ O nome verdadeiro da empresa foi mantido em sigilo para evitar exposição da mesma, adota-se então nesse artigo o nome fictício “Empresa VP”.

Apresenta-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa de campo, que teve como público-alvo funcionários da “Empresa VP” situada na cidade de Três Rios. Em seguida, será apresentada a análise motivacional da empresa, com base nos dados obtidos com os questionários aplicados. Por fim, apresenta as considerações finais sobre o trabalho, destacando-se os principais aspectos observados, assim como a indicação de sugestões aos gestores e à diretoria da “Empresa VP”.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Até a década de 1920, os teóricos da administração limitavam-se a discussões sobre teorias e técnicas da Administração Científica, a preocupação com o fator trabalho era distante ou inexistente. Aos poucos, os estudos organizacionais foram mostrando que o ser humano não é totalmente controlável e previsível, era necessário dar atenção aos aspectos humanos da organização. Desta forma, surgiram estudos que criticavam o modelo mecanicista e adotavam uma perspectiva mais humanista, que foram ganhando espaço na teoria e na prática da administração. Tais estudiosos adotaram um enfoque comportamental que objetivava a compreensão do sistema social ou organização informal e a compreensão das pessoas como indivíduos e as características que as diferenciavam umas das outras. (MAXIMIANO, 1997).

O surgimento da Escola das Relações Humanas é decorrente de estudos e de experiências realizadas a partir de 1927 na Western Electric, em uma fábrica de equipamentos telefônicos de Hawthorne, por professores da Universidade de Harvard. Os resultados dos estudos revelaram que a produtividade dos funcionários era determinada por padrões e comportamentos informais estabelecidos pelo grupo, tais padrões são influenciados por elementos da cultura e hábitos próprios dos grupos, e na existência de conflitos entre as regras de trabalho e as normas estabelecidas pelos grupos, a tendência era diminuir a produtividade (MOTTA E VASCONCELOS, 2006). Segundo Maximiano (1997), o experimento de Hawthorne revelou a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos e deu a partida para os estudos sistemáticos sobre a organização informal.

De acordo com Motta e Vasconcelos (2006), os resultados das experiências da escola mostraram que os comportamentos dos indivíduos nas organizações não são decorrentes da remuneração ou de aptidões técnicas, mas sim, de necessidades afetivas complexas envolvendo aspectos motivacionais. A escola identificou a motivação como sendo o fator que impulsiona as pessoas a trabalharem em função do alcance dos objetivos organizacionais. É nessa escola que são desenvolvidas as teorias de Abraham Maslow (Teoria das Necessidades), Frederick Herzberg (Teoria dos Dois Fatores), David McClelland (Três Necessidades Específicas), Douglas McGregor (Teoria X e Y).

2.1. AS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

O termo motivação deriva da palavra latina *motivus*, que significa algo que se movimenta, sendo utilizada com diferentes significados: motivação para o trabalho, para o estudo, para abrir um negócio, para trabalhos voluntários, etc. A motivação é específica e intrínseca a cada indivíduo, ou seja, cada pessoa possui no seu interior o desejo de atingir determinado objetivo. Essa força interior é modificada no decorrer da vida, em decorrência das experiências vividas, das descobertas e das mudanças (forças externas), e atua direcionando e intensificando as ações das pessoas na busca da realização de seus ideais. (MAXIMIANO, 2007)

As teorias sobre a motivação dividem-se em dois grupos. O primeiro grupo é constituído pelas teorias de processo, que buscam explicar como as pessoas selecionam as ações comportamentais para satisfazer suas necessidades e como determinam se suas escolhas

foram bem-sucedidas. Já o segundo, é constituído pelas chamadas teorias de conteúdo, que enfatizam as necessidades que motivam as pessoas.

As teorias de processo focalizam a dinâmica, ou aspectos do processo, da motivação para o trabalho. São consideradas Teorias de Processos o Modelo de Comportamento, as Teorias da Expectativa, Teoria da Equidade e Behaviorismo. O Modelo do comportamento baseia-se no princípio que todo comportamento é acionado por algum tipo de estímulo. Esse modelo baseia-se em três hipóteses principais. As três hipóteses são comportamento, motivação e o objetivo onde a motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa.

A teoria da expectativa foi proposta por Vitor Vroom e sugere que a motivação depende das expectativas dos indivíduos sobre sua capacidade de desempenhar tarefas e receber as recompensas desejadas, sendo voltada para o ambiente de trabalho, procurando identificar relações entre variáveis dinâmicas que explicam o comportamento das pessoas no trabalho e o processo de pensamento que os indivíduos usam para alcançar recompensas. As chaves para a teoria são as expectativas para as relações entre o esforço, o desempenho e o valor dos resultados para o indivíduo (DAFT, 2010).

A Teoria da Equidade com influência nos estudos de Adams *apud* Novaes (2007), afirma que as pessoas são motivadas a alcançar uma condição de igualdade ou justiça nas suas relações com outras pessoas e com as organizações. De acordo com o autor, os funcionários que se encontram em situação de desigualdade experimentam uma insatisfação e tensão emocional que eles procurarão reduzir. Acredita-se que quando uma pessoa avalia o resultado do seu trabalho, qualquer diferença percebida em relação ao dos outros é um estado de consciência motivador.

O *behaviorismo* é um ramo do estudo do comportamento que se baseia em estudos de animais que não emitem sons e com capacidade mental limitada. Ela não focaliza especificamente a motivação humana para o trabalho, mas as suas proposições e hipóteses que oferecem alguns elementos para a compreensão dos mecanismos que ativam o comportamento humano, especialmente no que diz respeito à recompensa, concentrando-se em mudar ou modificar o comportamento dos funcionários no trabalho por meio do uso apropriado de recompensas e punições imediatas. (MAXIMIANO, 2007). Parece indispensável considerar que o ser humano, diferentemente do animal, não é apenas passível de condicionamentos. Outras variáveis importantes estão em jogo e seria ingênuo não examiná-las, pois se estaria assumindo que as pessoas apenas se movimentam dentro da organização e o simples exame de grande número de formas de agir, próprias do ser humano, não poderia ser compreendido. (BERGAMINI, 1993, p. 36)

Para os pesquisadores do behaviorismo o comportamento é reforçado por suas próprias conseqüências (MAXIMIANO, 2007). Um conceito importante para o behaviorismo é o condicionamento operante, que se refere ao mecanismo de repetição, ou seja, se o comportamento produz um efeito desejado, a pessoa fica condicionada a repeti-lo nas situações de necessidade. Segundo Bergamini (1993, p.36), “os fatores que estão fora das pessoas só podem ser entendidos como reforçadores comportamentais...”. Um conjunto de técnicas é utilizado para modificar o comportamento humano, sendo elas: reforço positivo, a evasão de aprendizagem, punição, extinção e programas de estímulo. Reforços positivos são estímulos, recompensas ou resultados que produzem satisfação e que fazem o comportamento repetir-se. Para os behavioristas, a recompensa só deve ser oferecida em contrapartida do comportamento desejado, ou perderá a força motivacional. (DAFT, 2010; MAXIMIANO, 2007)

A evasão de aprendizagem, também conhecida como reforço negativo, é a remoção de uma consequência desagradável que segue a um comportamento desejado. Os gerentes apontam aspectos a serem modificados pelos empregados, estes, por sua vez, modificam suas ações e o superior para de criticar ou reprimir o funcionário, tendo em vista que o comportamento incorreto tenha sido extinto. (DAFT, 2010). A punição ou castigo é a consequência desagradável que ocorre após algum comportamento, neste sentido o supervisor impõe resultados desagradáveis sobre o funcionário, com o objetivo de que reduza a possibilidade do comportamento se repetir. É criticada pelo fato de falhar ao indicar o comportamento correto, estando presente no comportamento humano nas organizações, na sua utilização para coibir comportamentos indesejáveis. Extinção é o que acontece quando o comportamento não é reforçado e tende a desaparecer, a recompensa enfraquece ou deixa de aparecer quando a recompensa não é reconhecida. (MAXIMIANO, 2007; DAFT, 2010)

A idéia é que o comportamento que não é reforçado positivamente terá menos possibilidades de ocorrer no futuro. A programação de estímulos refere-se à frequência do reforço, uma programação de reforço pode ser escolhida para produzir um efeito máximo sobre o comportamento no trabalho dos funcionários. Tal reforço pode ser contínuo, sendo oferecido sempre que o comportamento desejado ocorre; ou intermitente, sendo oferecido ou não várias vezes. A teoria behaviorista sempre foi alvo de críticas em decorrência de sua associação à modificação do comportamento contra a vontade das pessoas, por meio de punições, drogas e hipnotismo. Apesar disso, os princípios do reforço e do condicionamento, aplicados com tanto sucesso ao condicionamento e adestramento de animais, continuam a ser úteis para explicarem muitos dos hábitos e comportamentos repetitivos dos indivíduos nas organizações e na sociedade. (MAXIMIANO, 2007)

As teorias de conteúdo focalizam aquilo que motiva as pessoas a desempenharem suas funções. São consideradas teorias de conteúdo as teorias de Maslow, Herzberg, McClelland, McGregor e Alderfer.

2.1.1. TEORIA DE MASLOW

Abraham Maslow propôs um modelo que visava explicar as necessidades humanas através de uma hierarquia, a chamada hierarquia das necessidades de Maslow, sua teoria foi fundamental para os estudos da motivação. Motta e Vasconcelos (2006) afirmam que os estudos de Maslow voltavam-se primordialmente para o estudo da teoria da personalidade e do desenvolvimento humano, independentemente de preocupações com eficiência organizacional. Conforme relata Daft (2010), a teoria da hierarquia propõe que as pessoas são motivadas por múltiplas necessidades que existem em uma ordem hierárquica. Para Maslow, o comportamento humano é dirigido, num primeiro momento, na busca da satisfação das necessidades básicas. Após satisfazer estas necessidades, o ser humano busca satisfazer suas necessidades mais complexas. As necessidades humanas dividem-se em cinco grandes grupos: necessidades fisiológicas ou básicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização. As necessidades fisiológicas encontram-se no nível mais básico da hierarquia, no qual para um individuo que nada possui, tenderia a satisfazer primeiramente estas necessidades, e incluem necessidades relativas à fome, sede, abrigo, sexo, repouso, oxigênio, calor e ausência de dor. Caso elas não sejam satisfeitas, as pessoas canalizam seus esforços na tentativa de satisfazê-las.

Uma vez atendidas, as pessoas partem para o nível das necessidades de segurança que refere-se a procura de um ambiente seguro e livre de ameaças, são constituídas pelas apólices de seguro, contas de poupança, delegacias de polícia e corpo de bombeiros, dispositivos que garantam a permanência no emprego, a integridade física e a sobrevivência. Em seguida, os indivíduos lançam-se na busca da satisfação das necessidades sociais, neste nível inclui

amizade, afeto, amor, interação sexual, expressão sexual, aceitação dentro de grupo e da sociedade. Após terem sido satisfeitas estas três necessidades, a próxima será a necessidade de estima, ou seja, de auto-respeito e estima por parte das demais pessoas. E por último, o indivíduo após satisfazer plenamente as necessidades descritas anteriormente, busca a satisfação das necessidades de auto-realização, incluem aqui o desejo de auto-satisfação, de autodesenvolvimento, realização pessoal e aptidões e habilidades.

2.1.2. TEORIA DOS DOIS FATORES

A teoria dos dois fatores desenvolvida por Frederick Herzberg, busca explicar como o ambiente e o trabalho se interagem para produzir motivação. Herzberg acreditava que a motivação resultava de fatores que se dividiam em dois grandes grupos: os fatores de motivação, intrínsecos e relacionados com a motivação; e os fatores de higiene, extrínsecos e relacionados com a insatisfação. Estes fatores encontram-se em dimensões diferentes, isto é, a pessoa pode estar satisfeita em determinado aspecto e insatisfeita em outro, a alta satisfação não significa ausência de insatisfação, pois apenas determinado aspecto pode estar de acordo com o desejo da pessoa; e a pessoa permanece neutra na ausência de ambos os fatores.

Segundo a teoria dos dois fatores, melhorar as condições físicas do trabalho pode ajudar a reduzir a insatisfação dos colaboradores, porém, não oferecerá incentivo suficiente para que a maior parte deles se empenhe por um desenvolvimento excelente (VECCHIO, 2008). De acordo com Maximiano (2007), Herzberg descobriu em suas pesquisas que, de uma forma geral, as pessoas mostravam-se satisfeitas com os fatores intrínsecos e insatisfeitas com os fatores extrínsecos, isto porque as pessoas em geral gostam mais do trabalho que executam do que ambiente de trabalho que atuam, principalmente quando desempenham tarefas que correspondem a suas capacidades ou objetivos.

Os fatores motivadores são aqueles relacionados à satisfação e que fazem as pessoas se sentirem bem, possuindo potencial para motivar os colaboradores a atingirem níveis mais elevados de desempenho, em função de proporcionar oportunidades de satisfação pessoal. São eles: crescimento, progresso, responsabilidade, trabalho em si, reconhecimento e realização. Já os fatores de higiene, são aqueles que fazem os indivíduos se sentirem insatisfeitos, e se ausentes podem comprometer o desempenho dele na organização; envolvem a presença ou a ausência de fatores de insatisfação no trabalho, sendo eles: segurança, status, vida pessoal, salário, condições de trabalho, relacionamento com colegas, subordinados e superiores, política e administração da empresa. Alguns estudos mostram que tais fatores oferecem resultados temporários, isto é, os indivíduos tendem a se acostumar com nível dos estímulos vivenciados e a desanimarem, necessitando novos níveis de estímulo para se motivarem e aumentarem seu desempenho novamente. (DAFT, 2010; CASADO, 2002; VECCHIO, 2008) De acordo com Casado (2002), a lista de fatores que Herzberg propôs pode apresentar pequenas alterações pelo motivo que nem sempre todos os fatores foram encontrados em todas as pesquisas realizadas, permanecendo a essência do conjunto.

2.1.3. TEORIA DE MCCLELLAND

David McClelland desenvolveu a teoria contingencial sobre motivação, na qual identificou e estudou três necessidades específicas para entender o comportamento humano: necessidades de realização, de afiliação e de poder. Essas três necessidades se encaixam nas propostas de Maslow ou se acrescentam a ela. A necessidade de realização é a pretensão inconsciente que o indivíduo possui em atingir um nível de excelência profissional no qual obtenha reconhecimento das demais pessoas ao seu redor. As pessoas que possuem necessidade de realização escolhem metas desafiadoras, fixando objetivos e lutando

intensamente para alcançá-los, precisam de *feedback* sobre seu desempenho, preferem situações nas quais podem controlar o resultado e também preferem trabalhar sozinhos, assumindo riscos e desafios individuais. Nem sempre essa necessidade é apropriada a todo cargo em uma organização, pois as pessoas dominadas por esta necessidade podem apresentar dificuldades de relacionamento com seus subordinados (VECCHIO, 2008).

A necessidade de afiliação é a vontade inconsciente de fazer parte de um grupo social no qual desenvolva relações interpessoais. As pessoas que nela se encaixam valorizam as relações humanas, preferem trabalhar em grupo e em ambientes colaborativos, não se preocupam tanto com as realizações e quando estão satisfeitas no trabalho, provocam a queda do turnover e do absenteísmo. Pessoas com este tipo de necessidade podem ser prejudiciais para uma organização pelo fato de inviabilizar a liderança e levar à conformidade social cega (MAXIMIANO, 2007). A necessidade de poder é o desejo de tomar decisões que tenham impacto sobre outros indivíduos e sobre a organização. McClelland observou em seus anos de experiência que os indivíduos podem mudar seu perfil por iniciativa própria, por meio da mudança do seu nível de referência e pela busca de outras inserções sócias e de outros objetivos. Para isto, é necessário que o indivíduo avalie periodicamente suas ações e mudanças e também, que receba *feedback* sobre seu modo de ação e comportamento atual, no intuito de servir de base para a definição de novos objetivos e grupos de relacionamento (MOTTA E VASCONCELOS, 2006).

2.1.4. TEORIA X E TEORIA Y

Douglas McGregor relaciona em seu modelo conceitos de motivação e liderança, com base em alguns argumentos de Maslow. Ele acreditava que as motivações correspondiam a diferentes estilos de liderança, a partir dessas constatações propõe a Teoria X e a Teoria Y. A Teoria X baseada no *homo economicus*, corresponde às propostas da Escola de Administração Científica, afirmando que o ser humano tem aversão ao trabalho, seus pressupostos básicos baseavam-se nas necessidades fisiológicas e de segurança descritas por Maslow. (MOTTA E VASCONCELOS, 2006)

Contrapondo-se aos princípios da Teoria X, a Teoria Y considerava que as pessoas não eram passivas, indolentes ou apáticas por natureza, tais reações eram decorrentes de experiências negativas nas organizações. De acordo com a teoria, todas as pessoas possuem elementos como motivação, responsabilidade, potencial de desenvolvimento e dedicação ao trabalho, tais fatores são estimulados nos indivíduos pela administração, que tem a tarefa de criar condições que possibilitem as pessoas atingirem seus objetivos pessoais e canalizarem seus esforços na direção dos objetivos organizacionais. (MOTTA E VASCONCELOS, 2006) Desta forma, se o indivíduo demonstrava insatisfação e resistência no ambiente de trabalho não era por ser indolente e preguiçoso; ao contrário, era por não encontrar incentivos para dedicar-se mais ao trabalho, por não encontrar na organização condições para satisfazer as suas necessidades mais complexas, base de sua realização e de sua integração no sistema (MOTTA E VASCONCELOS, 2006). A teoria Y busca explicar a atuação dos líderes no processo de motivação pessoal e, principalmente, na motivação de seus subordinados. A partir da teoria Y, surgiram novas propostas de estudo e pesquisa visando redesenhar as tarefas e os processos de trabalho, permitindo maior descentralização da autoridade e concessão de autonomia aos indivíduos.

2.1.5. TEORIA DAS NECESSIDADES DE ALDERFER - TEORIA ERG: EXISTÊNCIA, RELACIONAMENTO E CRESCIMENTO

Clayton Alderfer propôs um modelo de entendimento dos processos motivacionais que também parte de uma hierarquia, porém apresenta diferenças em relação à hierarquia das

necessidades proposta por Maslow. Objetivava simplificar a teoria de Maslow e responder críticas à ausência de verificação empírica. De acordo com Alderfer, existiam três níveis de necessidade: existência, relacionamento e crescimento, que correspondem aos cinco grupos de necessidades de Maslow. (CASADO, 2002; DAFT, 2010). A necessidade de existência refere-se às preocupações na garantia das exigências materiais humanas, correspondendo às necessidades fisiológicas e de segurança propostas por Maslow. Já a necessidade de relacionamento está ligada ao desejo de manter contatos pessoais relevantes, correspondendo à necessidade social e ao componente externo de estima de Maslow. E, por fim, a necessidade de crescimento refere-se ao desejo intrínseco de crescimento pessoal, relaciona-se com a necessidade de auto-realização e ao componente interno de estima de Maslow. (CASADO, 2002; MAXIMIANO, 2007)

Comparando a Teoria ERG com a da Hierarquia das Necessidades Humanas, é importante ressaltar que na abordagem de Alderfer todos os níveis atuam ao mesmo tempo, ou seja, mais de uma necessidade pode funcionar simultaneamente, ao passo que para Maslow, uma necessidade de nível mais elevado só surgiria após a plena satisfação das de níveis inferiores. Segundo Maximiano (2007), esta diferença não revoga a Teoria de Maslow, mas acrescenta um aprimoramento às idéias propostas pela hierarquia das necessidades. Para Daft (2010), o modelo é menos rígido do que o da hierarquia das necessidades de Maslow, pois sugere que os indivíduos podem fazer um movimento ascendente e descendente na hierarquia, dependendo de suas capacidade para satisfazer suas necessidades. Outro fator a ser considerado é o princípio de frustração-regressão, cuja idéia baseia-se no propósito de que se uma necessidade de ordem elevada permanece insatisfeita, aumenta o desejo de satisfazer uma de ordem inferior.

3. METODOLOGIA

Segundo Lakatos e Marconi (2003), uma pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Essa pesquisa de campo é de natureza quantitativa, pois os dados são obtidos através de um questionário dentro de um universo amostral, caracterizando a natureza exploratória do método.

O público-alvo da pesquisa foi constituído por três grupos distintos: administrativo, comercial e operacional. Foram distribuídos e aplicados 160 (cento e sessenta) questionários na matriz da “Empresa VP” em Três Rios entre os dias 05 e 06 de novembro de 2009. Dos funcionários que participaram da pesquisa 29 são mulheres e 131 são homens. Deste montante, 21 pessoas são da área administrativa, 11 da área comercial e 128 da área operacional. A escolha dos servidores que compuseram a amostra, dentro do universo de aplicação, realizou-se aleatoriamente. O questionário aborda os entrevistados, por meio de tipos diferentes de perguntas fechadas. A pesquisa inicia-se com perguntas gerais caracterizando o pesquisado, em seguida perguntas simples, introduzindo aos objetivos da pesquisa, e por fim, perguntas detalhadas atingindo diretamente esses objetivos.

Para a elaboração do questionário baseou-se no modelo proposto por Lorenzi et. al (1982) apud Vecchio (2008), utilizando a Escala Likert para a avaliação da motivação dos colaboradores. O modelo apresenta uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado, que serão analisadas utilizando a escala de Likert, ou escala somatória. Os respondentes não apenas respondem se concordam ou não com as afirmações, mas também informam qual seu grau de concordância ou discordância. Algumas das afirmações foram extraídas dos exemplos de questionários propostos pelo modelo e as outras foram elaboradas de acordo com cada item a ser avaliado. É atribuído um número a cada resposta, que reflete a

direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. Os itens são apresentados aos respondentes que indicam se a afirmação está definitivamente falsa, geralmente falsa, ligeiramente falsa, incerta, ligeiramente verdadeira, geralmente verdadeira ou definitivamente verdadeira. Dessa forma a escala varia de -3 a +3. Assim a apresentações dos dados poderão ser feitas de diversas formas, uma delas é apresentar os valores relativos (%) das respostas favoráveis (1, 2, 3) e desfavoráveis (-3, -2, -1) não levando em consideração as respostas indiferentes (0). Alguns dos resultados dessa pesquisa serão apresentados através dessa forma.

4. MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA “EMPRESA VP”

4.1. A “EMPRESA VP”

Atualmente, a “Empresa VP” possui 545 colaboradores e atua em diversas linhas interestaduais, intermunicipais e municipais, e sua frota compreende 110 veículos. A matriz da empresa situa-se na cidade de Três Rios, onde funciona a parte administrativa, operacional e comercial que fornece suporte a toda empresa; e onde há a maior concentração de funcionários. Possui também duas regionais, Vassouras e São José do Vale do Rio Preto (Rio de Janeiro); e três filiais, Barra Mansa (Rio de Janeiro), Além Paraíba e Juiz de Fora (Minas Gerais). Estas unidades possuem estruturas administrativas e operacionais menores, e a área comercial é composta basicamente pelas bilheterias de vendas de passagens.

Os treinamentos oferecidos pela empresa aos funcionários, no decorrer do ano, são subdivididos em: sistemáticos, solicitados e de capacitação para a função. Em relação à política de cargos e salários, a empresa está implementando um projeto para determinado fim. Anualmente, são desenvolvidas pesquisas de mercado com objetivo de avaliar os benefícios oferecidos pela “Empresa VP” e os oferecidos por outras empresas do mesmo segmento.

4.2. ANÁLISE MOTIVACIONAL NA “EMPRESA VP”

Foram analisados: escolaridade, idade e tempo de serviço na empresa. Em relação ao nível de escolaridade, 36% dos colaboradores entrevistados possuem ensino médio completo, 16% fundamental incompleto, 14% fundamental completo, 10% superior incompleto, 9% médio incompleto, 7% primário, 5% superior completo, 3% pós-graduação. É possível notar que a maioria dos colaboradores da empresa são jovens, de 26 à 35 anos, o que corresponde a 43% da amostragem. Em seguida, com 30%, os que estão na faixa de 36 à 45 anos, posteriormente, 18% acima de 45 anos e 9% entre 18 e 25 anos. Em relação ao tempo de serviço na empresa, 33% dos entrevistados possuem mais de 8 anos na empresa, em seguida, com 32% estão os que possuem de 1 à 3 anos de empresa, depois com 18% os que possuem de 4 à 7 anos, e com 16% os que possuem menos de 1 ano Comparando os dados em relação à faixa etária e ao tempo, de empresa fica claro que a maioria dos colaboradores entrevistados são pessoas mais jovens e que entram na empresa e nela vão construindo suas carreiras e, também, pessoas mais velhas, que estão a bastante tempo na empresa.

Alguns dos fatores motivacionais analisados foram: remuneração, benefícios, treinamento, conhecimento, execução da tarefa, supervisor/chefia, segurança, crescimento profissional, cargo/função desempenhada, etc. Para alguns indicadores como remuneração, treinamento, supervisor/chefia, segurança e cargo/função os dados foram apresentados descartando a variável neutra (0) e apresentados como favoráveis e desfavoráveis como descrito na metodologia. Foi calculada a média para cada uma das perguntas por setor analisados. Das afirmações propostas pelo questionário, três foram destinadas ao fator remuneração. A Tabela 01 descreve os dados da pesquisa de acordo com a área de trabalho.

| | OPERACIONAL | ADMINISTRATIVO | COMERCIAL |
|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| REMUNERAÇÃO | % das respostas | % das respostas | % das respostas |

| Itens | Favoráveis | Desfavoráveis | Favoráveis | Desfavoráveis | Favoráveis | Desfavoráveis |
|---|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|
| Sinto-me satisfeito com a minha remuneração | 36% | 63% | 19% | 67% | 56% | 44% |
| Minha remuneração aumenta se eu cumpro meus objetivos | 30% | 60% | 10% | 67% | 33% | 33% |
| Trabalharia com maior desempenho se existissem formas de remuneração alternativas | 73% | 15% | 76% | 5% | 67% | 22% |

Tabela 01 - Remuneração

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando a empresa como um todo (dentro da amostragem realizada com os funcionários de Três Rios), verifica-se que 60% dos entrevistados não estão satisfeitos com a sua remuneração e que 77% trabalhariam com maior desempenho se existissem formas de remuneração alternativas, e também, que 58% informaram que não há alteração na remuneração, caso haja o cumprimento dos objetivos, indicando que a empresa possui forma de remuneração fixa. Considerando as áreas separadamente, as respostas coincidem com a análise como um todo, exceto na área comercial, que há um percentual favorável maior que o desfavorável, em relação à satisfação com a remuneração atual, o que pode ser observado analisando a Tabela 01.

Analisando estes resultados a luz das teorias apresentadas, é possível relacionar alguns fatores em relação a estes dados observados na empresa. De acordo com as proposições de Maslow, o salário proporciona a satisfação de algumas necessidades básicas (fome e sede) e de segurança (contas de poupança, apólices de seguro) do indivíduo. Desta forma, se as pessoas apresentarem alto grau de insatisfação em relação ao salário que recebem, indica que elas possam estar frustradas por não estarem conseguindo atingir esses níveis básicos de necessidades, gerando um nível de motivação baixo. O sentimento de frustração causado pela insatisfação em relação ao salário, pode também ser explicado com base na teoria ERG ou de frustração, cuja necessidade de existência, serve para garantir as exigências materiais humanas. E com base na teoria dos dois fatores, verifica-se que o salário é um fator de higiene, cuja ausência gera insatisfação e pode comprometer o desempenho do indivíduo na organização, e que em determinados momentos, ele pode ser um fator motivacional (intrínseco) na medida em que se torna uma fonte de orgulho pessoal. Diante do exposto, pode-se dizer que a maior parte dos funcionários analisados estão insatisfeitos com a sua remuneração.

Em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, percebe-se que a maior parte dos funcionários entrevistados está satisfeita com os benefícios oferecidos. Alguns desses benefícios incluem vale transporte, onde é descontado 6% do salário do funcionário; cesta alimentação no valor de R\$ 68,00; plano de saúde Unimed, que custa R\$ 52,90 por funcionário para a empresa, mas que é descontado apenas um percentual de acordo com a faixa salarial. A empresa apóia e colabora com uma cooperativa de crédito dos funcionários que beneficia empréstimos a juros bem abaixo do mercado e financia construção, compra de eletroeletrônicos, entre outros. De acordo com a pesquisa 88% dos funcionários são favoráveis a variável analisada, desses, 24% acreditam que a afirmação seja definitivamente verdadeira e 39% acreditam que ela seja ligeiramente verdadeira.

Em relação ao treinamento, foram propostas três afirmativas, a Figura 01 representa as médias das opções favoráveis e desfavoráveis para a variável treinamento indicando uma percepção positiva pelos funcionários. Das afirmativas analisadas, aquela que avaliou se o

funcionário recebe treinamento adequado para a execução da tarefa obteve 78% de respostas favoráveis por parte dos colaboradores.

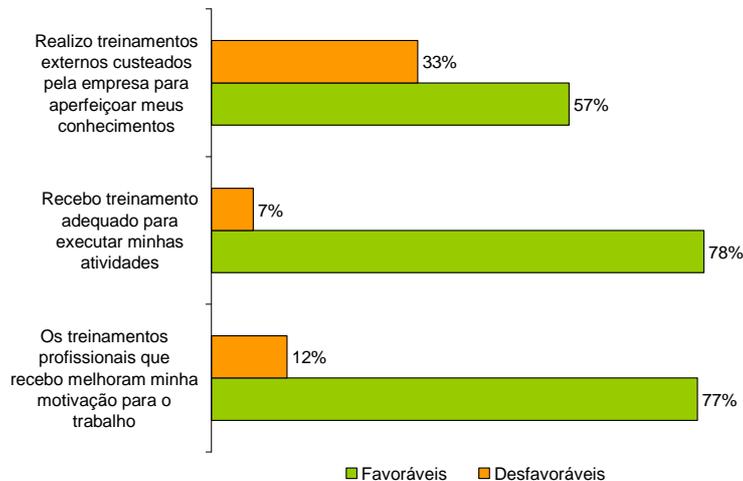


Figura 01 - Média (Treinamento)

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao retorno sobre o desempenho foi possível analisar que é extremamente elevada a necessidade que os colaboradores da empresa possuem de receber *feedback* em relação ao trabalho e ao desempenho. A empresa não possui nenhum tipo de avaliação de desempenho, o que justifica esta necessidade elevada. Quando a empresa dispõe de um sistema de avaliação de desempenho que identifique os pontos fortes e fracos e oferece o devido retorno aos funcionários, o colaborador tem a possibilidade de promover melhorias a fim de alcançar os níveis de desempenho desejáveis. Tais aspectos são apontados pela teoria da contingência proposta por McClelland, fazendo parte da necessidade de realização, na qual as pessoas precisam receber um *feedback* sobre seu desempenho para avaliarem se precisam alterar suas ações, direcionando suas metas e objetivos. Estes fatores também podem ser observados na Teoria da Expectativa, na qual a motivação depende da expectativa do indivíduo sobre a capacidade de desempenhar determinada tarefa e receber recompensas desejadas. Logo, se o indivíduo não recebe um retorno sobre seu desempenho, ele não pode se avaliar, nem mesmo modificar seu comportamento e o modo de execução das tarefas.

Também é possível analisar este resultado através da Teoria da Equidade, na qual as pessoas buscam condições de igualdade, isto é, os colaboradores controlam um grau de igualdade e desigualdade em suas relações de trabalho, comparando seus resultados com de outras pessoas, e canalizando esforços para reduzir esta diferença e atingir a igualdade. Este fluxo passa a ser um estado motivador para o indivíduo, que se inicia com a identificação do seu desempenho menor que as demais pessoas, que só é possível saber quando se tem um *feedback* das tarefas desempenhadas pelo indivíduo. Neste aspecto, a teoria behaviorista contribui com a questão do condicionamento operante, no qual se deu certo da primeira vez, o comportamento será repetido, com isso, se tiver um retorno positivo em relação a seu desempenho, continuará com as ações que levaram a este desempenho. E por fim, o modelo comportamental, relacionado à questão de causa e efeito, onde o indivíduo, tendo um retorno sobre seu desempenho, terá ações para manter este desempenho elevado.

Analisando a liberdade para execução das tarefas identifica-se uma forte predominância desta liberdade variável que pode indicar um fator de motivação, que está relacionado com a questão de liderança da organização. Analisando a Teoria Y, verifica-se que a questão da autonomia é um estímulo que a administração da empresa pode oferecer ao

funcionário, uma forma de canalizar os esforços das pessoas para atingirem os objetivos organizacionais. A Figura 02 descreve as afirmativas que avaliaram a relação funcionário supervisão/chefia. Nessas afirmações, verifica-se uma forte presença da imposição dos objetivos e tarefas aos funcionários, o que indicaria a predominância de um estilo de liderança autocrática, na qual os líderes são centralizadores, voltados para as tarefas e impõem os objetivos e metas. Estes aspectos podem ser identificados na Teoria X e Y, na relação que faz entre os conceitos de motivação e liderança. Segundo os colaboradores, a motivação aumenta quando são elogiados pelos seus superiores. Tal constatação está diretamente relacionada com a ausência de *feedback* e de avaliação de desempenho na empresa. Uma questão ligada ao reconhecimento, que foi mencionada pela Teoria dos dois fatores. A necessidade de reconhecimento está ligada aos fatores intrínsecos, ou motivadores dos indivíduos, que proporcionam oportunidades de satisfação pessoal, possuindo potencial para motivar os colaboradores a atingirem níveis elevados de desempenho na organização também mencionada na Teoria da contingência proposta por McClelland.

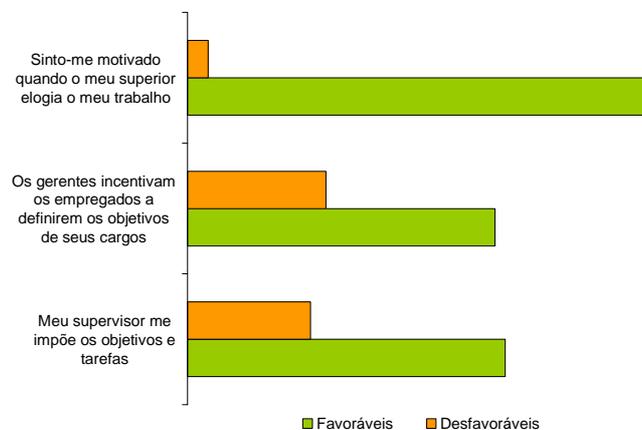


Figura 02 - Média (Supervisor/Chefia)

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às afirmativas sobre segurança é possível verificar que a empresa oferece segurança a seus empregados, por meio de condições de trabalho satisfatórias, instalações adequadas aos cargos e equipamentos de proteção individual. Para 76% dos funcionários a empresa oferece condições de trabalhos satisfatórios, para 71% as instalações são satisfatórias e segundo 51% dos funcionários a empresa oferece equipamentos individuais para a função. Esses fatores podem ser identificados na Teoria de Maslow, através de um ambiente de trabalho seguro (necessidade de segurança). Também estão presentes nos fatores de higiene, ou extrínsecos propostos pela Teoria de dois fatores, que quando ausentes provocam insatisfação, e quando presentes, a não-insatisfação.

Analisando as afirmações em relação às funções dos entrevistados na empresa, verifica-se que a maior parte destes identifica-se com a função que executa na empresa, considerando importante a diversificação das tarefas para alcançarem um bom desempenho no resultado do seu trabalho. E também, que a maior parte deles gostaria de desempenhar funções que exigissem maior responsabilidade, que pode ser observado analisando a Figura 03. Tais aspectos são identificados na Teoria dos dois fatores como motivadores, pois quando as pessoas gostam do trabalho que executam, elas sentem-se mais satisfeitas e estarão empenhadas a atingirem níveis de desempenho mais elevados.

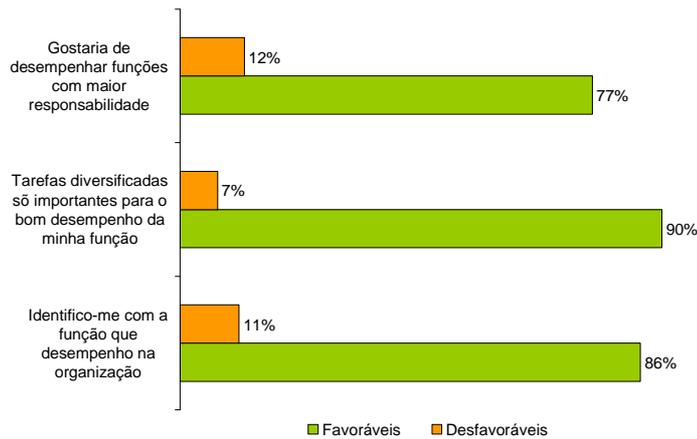


Figura 03 - Média (Função)

Fonte: Dados da pesquisa

Também são identificados na Teoria Y, que considera que as pessoas possuem motivação, responsabilidade, potencial de desenvolvimento e dedicação para atingirem seus objetivos pessoais e também os organizacionais, e que, quando há presença de satisfação é decorrente do fato do indivíduo ter encontrado na organização incentivos para se identificar com o trabalho e condições para satisfazer suas necessidades. Esta teoria propõe o redesenho das tarefas e cargos, como forma de possibilitar ao trabalhador a identificação com sua função, enriquecendo os cargos, alterando os processos de trabalho e concedendo autonomia, através da adoção da descentralização da autoridade. É possível identificar esta necessidade na Teoria de Maslow, como uma necessidade de auto-realização, estando no topo da hierarquia proposta por ele. Bem como, na Teoria ERG que também propõe a necessidade de crescimento, de auto-realização que o indivíduo possui. Por fim, na Teoria dos dois fatores, cuja necessidade de crescimento faz parte dos fatores motivacionais.

A Figura 04 descreve outras variáveis que foram avaliadas na pesquisa. Analisando as variáveis quanto a ordem de importância para os colaboradores pesquisados, verifica-se que a estabilidade no emprego é o fator considerado mais importante para a maioria deles e que segundo Maslow faz parte da necessidade de segurança, uma das necessidades básicas do indivíduo. Na segunda colocação “ter reconhecimento pelo trabalho”, comprovando a teoria dos dois fatores que considera este fator como motivador. Para finalizar a pesquisa as perguntas abordaram o termo “motivação” sem a associação a nenhuma variável.

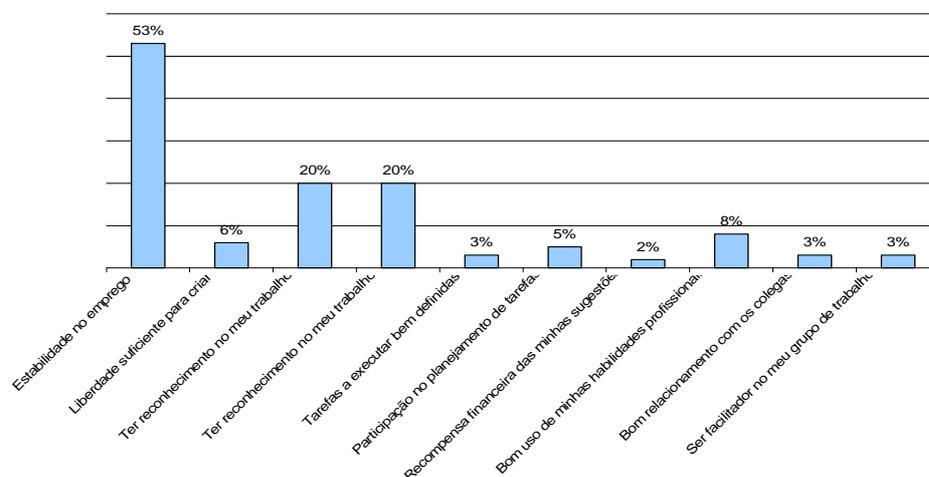


Figura 04 – Outras variáveis analisadas

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a Figura 05 é possível verificar que a maior parte dos colaboradores avaliados estão motivados com o ambiente de trabalho. Tal constatação pode ser explicada pela Teoria dos dois fatores, na qual identifica que as organizações podem melhorar as condições físicas do trabalho e isso pode ajudar a reduzir a insatisfação do funcionário, mas não funciona como incentivo para o desempenho excelente.

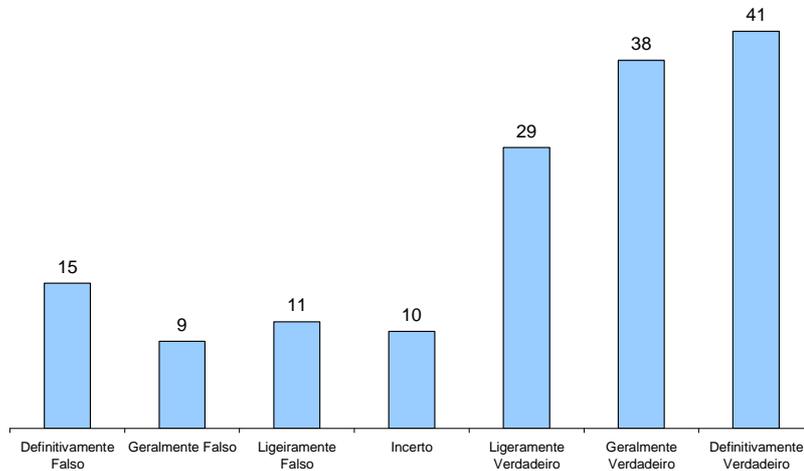


Figura 05 - Motivação no ambiente de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme identificado na questão de segurança, um percentual bem elevado, mostrou-se favorável a organização possuir condições de trabalho satisfatórias, e isso relaciona-se com a motivação dos funcionários no ambiente de trabalho, que não significa que esteja motivado em todos os aspectos, as dimensões são diferentes e, conforme propõe a teoria, a satisfação não significa ausência de insatisfação, apenas satisfação num determinado aspecto, também importante ao indivíduo.

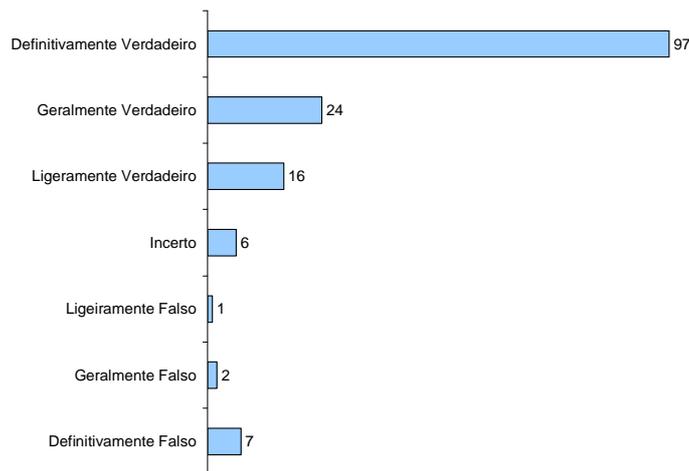


Figura 06 - A motivação é um fator indispensável para o desempenho de qualquer atividade

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nas análises da Figura 06, é possível verificar que 97% dos entrevistados acreditam que a motivação é um fator indispensável para o trabalho. Tal constatação comprova a motivação do indivíduo para o trabalho para realizar determinada atividade ou tarefa. E também que a motivação é um fator a ser considerado pelos gerentes para

entenderem o que impedem as pessoas de iniciarem ações e o que pode provocar o estado de disposição para realizar as tarefas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste trabalho foram apresentadas abordagens sobre a motivação e as teorias motivacionais, e a importância deste tema para as organizações obterem um bom desempenho de seus funcionários. O objetivo do trabalho foi estudar alguns aspectos importantes para a motivação dos funcionários na “Empresa VP”, levantando as variáveis positivas e negativas que influenciam o processo motivacional, de acordo com os colaboradores avaliados. Dentre as variáveis analisadas, podem-se destacar como positivas a satisfação dos funcionários com os benefícios e com os treinamentos oferecidos pela empresa. Outro fator favorável está ligado à segurança, no qual os colaboradores mostraram-se favoráveis com as instalações oferecidas pela empresa, com as condições de trabalho, que consideram satisfatórias e com a disponibilização de EPI.

A maioria dos colaboradores identifica-se com a função que executam, possui autonomia para realizar suas atividades, acredita que a diversidade das tarefas seja importante e gostariam de ter mais responsabilidade em suas funções. Tais fatores são positivos para a empresa, pois quando o funcionário se identifica com o que faz ele se empenha em atingir níveis de desempenho mais elevados. Neste sentido, a organização tem a possibilidade de redesenho dos cargos e tarefas, por meio do enriquecimento dos cargos e diversificação das tarefas, concessão de autonomia e adoção de uma liderança mais democrática ou até mesmo liberal. Mas também foram identificadas algumas variáveis negativas, como a remuneração, pois a maioria dos funcionários estão insatisfeitos com o salário que recebem. Este fator pode ser considerado extrínseco, quando administrado externamente como um fator de higiene, bem como intrínseco, ao significar fonte de orgulho pessoal ao indivíduo, como observado na teoria dos dois fatores. E esta insatisfação pode prejudicar o desempenho do funcionário, impedindo que ele busque níveis mais elevados de produtividade e faça as tarefas de forma mais entusiasmada, enfim, esteja mais motivado com o trabalho.

Assim, a área de gestão de pessoas e a diretoria da empresa, deveriam reavaliar a questão da remuneração como forma de melhorar o desempenho dos funcionários, contribuindo para o bem estar dos mesmos e o crescimento da organização, por meio de uma atuação melhor de seus funcionários. Caso não seja possível, a empresa poderia buscar formas alternativas que compensassem esta insatisfação, como por exemplo, gratificações, bonificações e premiações ao final de cada ano, que poderia ser utilizada em conjunto com a avaliação de desempenho. Outra questão diz respeito ao estilo de liderança, identificado na empresa, com predominância da liderança autocrática, centralizada, focada na execução de tarefas, impondo objetivos e metas. Tal estilo identificado impede a atuação das pessoas, limitando sua criatividade, crescimento e, conseqüentemente, uma melhor atuação no trabalho que contribui para o melhor desempenho da organização. A organização poderia adotar um estilo mais democrático nas áreas administrativa e comercial, permitindo a participação dos funcionários na definição dos objetivos e metas, possibilitando que eles participem da elaboração dos processos e não apenas do “colocar a mão na massa”. Porém na área operacional, este estilo torna-se inviável mediante as necessidades de comando de todo o processo de trabalho, sendo necessária a adoção do estilo autocrático para garantir a execução das tarefas e cumprimentos das metas e objetivos.

Verificou-se também que os funcionários possuem a necessidade de receber um retorno sobre o seu desempenho no trabalho, de serem reconhecidos pelo que fazem, receberem elogios pelo que cumprem, e uma forte necessidade de crescimento profissional.

Assim a diretoria deve promover ações visando oferecer feedback a seus funcionários, promover reconhecimento pelo alcance das metas e proporcionar ao colaborador a possibilidade de crescimento profissional. Esses aspectos contribuiriam de forma positiva para a empresa motivando os funcionários e estes iriam trabalhar mais satisfeitos e mais empenhados.

Em relação a estabilidade, pode-se dizer que os funcionários buscam uma permanência na empresa, que pode ser justificada pelo receio de ficarem desempregados e passarem a configurar as estatísticas de desempregados do país, encontrando dificuldades de se alocarem num novo emprego, como também pelos funcionários procurarem uma vida mais tranqüila, na qual possam contar que trabalharão todos os dias, terão seus rendimentos em determinadas datas e com isso, poderão planejar suas vidas conforme estas rotinas que eles têm como permanentes. É possível observar que os colaboradores estão motivados no ambiente de trabalho da empresa, que pode ser explicado pelas condições de trabalho satisfatórias proporcionada pela empresa, presentes na segurança em relação ao ambiente de trabalho. Cabe lembrar que estando a pessoa motivada num aspecto, não significa que ela esteja motivado em todos os aspectos, significa apenas que ela está satisfeita em determinado aspecto que ela também considera importante, mas que não significa ser o mais importante.

Por fim a identificação da motivação como um fator indispensável para o desempenho de qualquer atividade, tal fator justifica o trabalho, pois ele faz parte do objetivo do mesmo, o que mostra que realmente a motivação é indispensável ao indivíduo para desempenhar suas atividades, para obter um bom desempenho no trabalho e para satisfazer suas necessidades. Pretende-se, portanto, que este relatório contribua, de alguma forma, com a “Empresa VP” como um instrumento capaz de auxiliar a reflexão dos gestores e da diretoria da empresa sobre sua atuação em relação à gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, C. W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1990.
- CASADO, T. **A motivação e o trabalho**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- NOVAES, M. V. **A importância da motivação para o sucesso das equipes no Contexto organizacional**. In: Revista Científica de Psicologia Coordenação Pedagógica do Curso de Psicologia do CESMAC. Ano I, n. 1, Julho de 2007, p. 130-150.
- PARK, K. H.; BONIS, D. F.; ABUD, M. R. **Introdução ao estudo da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- PINTO, A B. S. **Motivação no trabalho**. Trabalho de conclusão da Escola Federal de Engenharia de Itajubá, 2001.
- VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.