

ANÁLISE DOS ASPECTOS MOTIVACIONAIS NA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA TRANSPORTADORA DO NORDESTE

Itala Celly Bezerra de Farias¹, Ivaldir H. de Farias Junior²

¹Faculdade Pernambucana (FAPE) – Olinda – PE – Brasil

²Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) – Recife – PE – Brasil

ivaldirjr@gmail.com, italacelly@hotmail.com

Resumo

Nas últimas três décadas o interesse pelo comportamento motivacional no trabalho tem atingido níveis elevados. O fracasso das empresas não está somente na ausência de conhecimento técnico/especializado, mas também na maneira como se lida com as pessoas. Para tanto, este artigo fundamentou-se teoricamente sobre os pressupostos da Escola de Relações Humanas, e das teorias sobre motivação e liderança juntamente com um estudo de caso em uma transportadora de médio porte do Nordeste. Este artigo tem como objetivo principal apresentar o grau de insatisfação dos funcionários que trabalham na empresa estudada. Baseado no resultado coletado nesta empresa, iremos propor boas práticas para elevar e manter a satisfação dos funcionários, e com isso aumentar o comprometimento e desempenho dos mesmos.

Palavras Chave – Motivação, Liderança, Insatisfação, Funcionário.

1. INTRODUÇÃO

Para entender como se dá a motivação e a satisfação em relação às influências negativas e positivas dentro das organizações, e para contribuir na compreensão sobre o comportamento e as necessidades dos indivíduos no ambiente organizacional, o tema abordado neste artigo tem como objetivo central analisar o nível de motivação e satisfação dos funcionários de uma Transportadora em Recife-PE, a relação da gestão e política adotada por esta organização. Todo este trabalho de pesquisa foi construído através de entrevistas, observação e um questionário aplicado aos funcionários desta organização.

Este artigo contribui para entendermos melhor os atos e o comportamento dos indivíduos com relação aos seus líderes e a respectiva organização. Busca-se enfatizar o comportamento espontâneo como essencial para efetividade e comprometimento organizacional, ou seja, percebemos que a globalização trouxe mudanças nas necessidades dos indivíduos e suas atitudes refletem seu estado de espírito. Faz-se também referência aos aspectos relacionados à espontaneidade dos atos e aos aspectos de natureza benéfica para o sistema organizacional. Estes são dois pontos distintos que para os funcionários determinam suas ações, criação e favorece as sugestões para melhorias de um clima favorável à organização e a todos que deste ambiente fazem parte.

Existem algumas teorias clássicas, além de muitas outras atuais, que tentam explicar ou mostrar como é que a Motivação surge. Dentre as teorias, destacamos a de Maslow e a de Bergamini, que serão apresentadas mais à frente nesta Monografia. Segundo Maslow (2000) com o nível das empresas, com a globalização, e com o aumento da competitividade entre as mesmas, e os custos de contratação e formação, criou-se uma excelente ocasião para se obter o melhor do potencial dos funcionários. Mas, como é que se pode conseguir algo assim? A resposta para esta questão é demasiado simples quanto complexa, estes devem estar motivados. Essa motivação começa com um único princípio: entender e compreender o indivíduo que queremos motivar.

De acordo com Bergamini (1998), o que entendemos por motivar é incentivar pessoas e equipes a trabalhar da melhor maneira possível construindo um ambiente favorável através do desempenho de suas aptidões.

Seguindo a visão de Maslow e Bergamini acima citados, como de outros autores, escolhi este tema para mostrar a importância da motivação na vida dos seres humanos e como suas atitudes é influenciada de forma negativa por uma má gestão. Assim, para fins de melhor exposição do aspecto central que gerou a inquietação por esta pesquisa, a seguir são expostas a problematização e os objetivos deste trabalho monográfico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comportamento organizacional

O Comportamento Organizacional constitui no campo da ciência administrativa numa maneira particular investigar as questões relacionadas à liderança e ao poder, estrutura e processo de grupo, valores, atitudes, satisfação com o trabalho, conflito, trabalho em equipe dentre outros temas que afetam os indivíduos nas organizações (ROBBINS, 2002).

O comportamento humano se estabelece através de teorias e técnicas de pesquisas. Embora seja sistemático e rigoroso o trabalho humano, as pessoas são diferentes e a abordagem de comportamento organizacional leva em conta uma estrutura contingencial, considerando variáveis situacionais para entender a relação da causa e efeito.

Segundo Robbins (2002, p.7), estudar o comportamento das pessoas dentro das organizações “está voltado especificamente para situações relacionadas com o emprego, enfatiza-se o comportamento relativo a funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração”. “Assim, pode-se encontrar dentro deste tema à preocupação com a motivação e satisfação no trabalho”.

2.2 A importância e o significado da motivação e satisfação

Nas últimas três décadas o interesse pelo comportamento motivacional no trabalho tem atingido níveis elevados. “O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas”, afirma Glasser, citado por Cabalero (2004, p.7) É hábito dos administradores acharem que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico.

As pessoas, no desenrolar de seu processo motivacional, têm a sua atenção voltada para o desempenho de uma atividade específica e buscam atingir determinado fim, dentro de uma contingência particular. Levy-Leboyer (1994) citado por Almeida (2003, p. 43) salienta que:

“O verbo motivar não pode existir sem complemento. Os responsáveis por empresas cometem o erro de solicitar pessoal ‘motivado’ dentro do mesmo espírito, como se isso significasse uma qualidade permanente e distribuída de forma homogênea; não existe o pequeno gênio da motivação que transforma cada um de nós em trabalhador zeloso ou nos condena o ser o pior dos preguiçosos. Em realidade, a desmotivação não é um defeito de uma geração, nem uma qualidade pessoal, pois ela está ligada a situações específicas. Um indivíduo motivado aqui será diferente em outro lugar”.

Maslow (1966) citado por Almeida (2003, p. 53-54) reconhece a existência de um estado permanente de busca do equilíbrio pessoal como fonte da psicodinâmica motivacional quando ressalta que:

“Praticamente todas as teorias históricas e contemporâneas de motivação se unem na consideração das necessidades, impulsos e estados motivadores em geral, como importunos, irritantes, indesejáveis, desagradáveis, enfim, como algo de que nos devemos livrar. No comportamento motivado pela procura de metas, as respostas consumatórias são recursos usados para reduzir esses tipos de desconforto. Essa atitude é assumida, de maneira muito explícita, em numerosas descrições amplamente usadas da motivação como redução da necessidade, redução da tensão, redução do impulso e redução da ansiedade”.

Várias Teorias procuram identificar as necessidades que são comuns às pessoas, e a respeito de seus comportamentos. O Comportamento do ser humano é um reflexo de seus desejos e necessidades, é através de suas atitudes que podemos identificar a sua motivação. O uso que uma pessoa der à sua capacidade humana depende da sua motivação, seus desejos, suas carências, ambições, apetites, amores, ódios e medos. O desejo de obter salários melhores, honras, aplausos e fama, maior quantidade se necessitará. Porém, existe ainda algo mais: a consciência do orgulho em relação a um trabalho bem feito. Neste caso, o executor da tarefa poderá obter uma satisfação interior, cujos benefícios serão mais profundos e duradouros. Não se quer dizer com isso que não seja gratificante o reconhecimento traduzido por valores monetários. Mas, não é o único, nem talvez o mais importante. Há, também, a satisfação que as pessoas sentem quando aplicam os seus talentos e capacidades.

2.3 Motivação

O Significado da palavra MOTIVAÇÃO de acordo com o Dicionário Priberam On Line (2007) é: **Motivação S.f.**, acto de motivar ou causas; conjunto de fatores psicológicos, consciente ou não, de ordens fisiológica, intelectual ou afetiva, que determina certo tipo de conduta em alguém.

O que todos gostariam de fazer é criar um ambiente no quais as pessoas gostem de trabalhar e onde possam trabalhar bem, um ambiente de trabalho que ajude a enriquecer a vida dos trabalhadores. Este ambiente deveria satisfazer tanto os requerimentos do trabalhador quanto do seu empregador, atendendo as necessidades da comunidade como um todo.

A criação de tal ambiente parece bastante complicada, pois presume um acordo entre pessoas e pessoas são totalmente diferentes umas das outras. Mas o fato das pessoas serem diferentes entre si torna-se o que elas têm em comum e é um bom ponto de partida.

Quando uma pessoa se coloca ou se direciona a um caminho ou um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos (internos) ou extrínsecos (externos). Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimentos ou apenas satisfação (BERGAMINI, 1986 e 1989).

2.4 Satisfação

O Significado da palavra SATISFAÇÃO de acordo com o Dicionário Priberam On Line (2007) é: **Satisfação do Lat. *Satisfactio* S.f.**, acto ou efeito de satisfazer; alegria; aprazimento; contentamento.

Analizando a complexibilidade da definição da palavra “SATISFAÇÃO”, percebe-se sua relação com as pressões por melhorias na qualidade na valorização com o profissional e o pessoal, dos funcionários dentro das organizações.

A satisfação é uma ramificação do comportamento organizacional, onde os funcionários tendem a um estado de equilíbrio dinâmico. E ele só se rompe com as necessidades. É quando surge a motivação.

O estudo do comportamento humano determina que o interesse dos funcionários pelas recompensas tenha grande poder para determinar um desempenho satisfatório.

2.4.1 Satisfação com o trabalho

A “satisfação” e “motivação” são freqüentemente usados, principalmente em pesquisas dirigidas ao ambiente de negócios e gestão de pessoas, sem que o entendimento de seus significados seja garantido. Além disso, habitualmente esses termos caminham juntos, e por vezes confundem-se, trazendo a falsa idéia de que, se um funcionário de uma empresa estiver satisfeito, encontrar-se-á também motivado. Porém a motivação pode proporcionar a satisfação.

Definiremos, aqui, satisfação como uma sensação agradável que sentimos (contentamento, prazer) quando as coisas correm à nossa vontade ou se cumprem a nosso contento. A palavra satisfação pressupõe ato que satisfaz, ou seja, sentir essa tal satisfação exige ação. Essa ação precisa ter sentido utilidade, funcionalidade para produzir tal efeito, salienta Santos (2008).

Comparando com a definição de motivação no item 2.3, percebemos que enquanto a motivação é um processo exclusivamente intrínseco à pessoa, a satisfação pode ser uma resposta positiva a um fator extrínseco à pessoa.

A definição do parágrafo logo acima, considera não apenas a satisfação da pessoa com seu desempenho em seu trabalho, mas sua percepção em relação à empresa, seu setor, sua gerência, recompensas, oportunidades de promoção, relação com colegas, ou seja, a satisfação no trabalho relaciona-se mais com aqueles fatores vistos anteriormente como “motivadores extrínsecos”, que produzem na realidade movimento, e não motivação.

Focando no ambiente de trabalho, podemos dizer que a satisfação no trabalho é a atitude geral de um indivíduo em relação ao trabalho. Segundo Dubrin (2003), o movimento das relações humanas foi baseado na crença de que existe uma conexão importante entre práticas gerenciais, moral e produtividade. Os trabalhadores trazem

várias necessidades sociais para o trabalho. Este mesmo autor cita que normalmente os funcionários passam a ser membros de vários grupos e que muitas vezes estes grupos ajudam a proporcionar a satisfação para algumas necessidades. Dubrin também relata sobre o desafio para os gerentes organizacionais em perceber as necessidades dos funcionários e o quanto os grupos influenciam sobre a produtividade individual e organizacional, estas relações humanas entre o grupo e a organização, fortalece a organização proporcionando um sentimento de valorização e estimulando um ambiente de satisfação no trabalho.

Para adquirirmos indivíduos, satisfeitos e produtivos é necessário que as organizações reduzam os aspectos desfavoráveis, melhorem e mudem suas atitudes. Devido à complexidade dos ambientes de trabalho são notáveis as pressões sofridas por parte das organizações, tendo assim de proporcionar uma dinâmica interna, no qual possamos considerar como uma condição para a satisfação.

Talvez as empresas não consigam entender a ligação significativa entre a satisfação do trabalho e a produtividade. As organizações devem criar um ambiente de trabalho positivo a fim de promover a satisfação do trabalho e, conseqüentemente, a produtividade. Acredito que se faz necessário criar estratégias objetivando um ambiente que crie, oriente e determine o comportamento de seus funcionários, de forma que venha a sentirem-se felizes e assim caracterizar a satisfação no trabalho. A satisfação com o trabalho é a palavra chave para empresas que buscam qualidade e produtividade, pois a satisfação do indivíduo pode ser definida como resultado das realizações de suas necessidades e expectativas profissionais.

Para visualizarmos dentro da pesquisa, as estratégias que podem favorecer um ambiente construtivo, devemos aplicar nas organizações a teoria de Maslow (Pirâmide das Necessidades) ou Herzberg (Fatores Higiênicos e Motivacionais) como referência para promover um clima favorável à motivação e satisfação. As teorias são ferramentas que podem ser utilizadas pelos líderes de forma a criar benefícios à organização, ampliando e facilitando sua visão administrativa, oferecendo soluções para os conflitos, melhoria na comunicação, dentre outros. As organizações para sobreviver, devem contar com funcionários inovadores, críticos e criativos. Para que os funcionários possam desenvolver suas atividades, eles precisam estar saudáveis de forma que mantenham seu desempenho e sintam-se satisfeitos com eles mesmos. A satisfação no trabalho é um fator de produção tão importante como qualquer outro. Trabalhadores valorizados e satisfeitos produzem melhor e colaboram prazerosamente com o crescimento da empresa.

Os dados da pesquisa apontam que funcionários que trabalham em condições precárias, realizam atividades que não são recomendáveis, resultam em alta rotatividade, absenteísmo e grande insatisfação com o trabalho realizado, tendo como consequência serviços de má qualidade, baixa produtividade.

Embora a satisfação e a motivação sejam distintas, caminham juntas, pois uma depende da outra. Esta relação é evidenciada, através das teorias motivacionais, podemos citar a teoria de Herzberg, esta teoria pode ser útil e recomendada para manter a satisfação elevada dos funcionários.

Por isto se faz importante estabelecer procedimentos, quando estas normas não são estabelecidas, ou, quando criadas, porém não possuem clareza para que todos as sigam, pode ocorrer frustração entre os funcionários. Os procedimentos estabelecidos devem ser claros e exigidos para que todos os sigam, é importante que a política administrativa seja justa e que seja aplicada com igualdade.

3. ESTUDO DE CASO

3.1 Caracterização da Transportadora

A Transportadora estudada foi criada em 1988 com o objetivo de suprir as necessidades de transporte de mercadorias para o mercado alagoano. Com visão de negócios ampla e empreendedora, inovou com o transporte diário de cargas urgentes, expandiu sua atuação conquistando os mercados de Alagoas e Recife, consolidando-se como uma transportadora eficiente, ágil e segura.

Desta estratégia de cargas diárias com origem em Recife e São Paulo, surgiu seu primeiro *slogan* "**Todos os dias, com certeza**". Hoje, esta Organização com 18 anos de existência conta sua matriz em **Maceió** e com as filias em **São Paulo, Recife, Aracaju, Salvador e Caruaru**, prosseguindo com um processo de crescimento, com investimentos em sua infra-estrutura tecnológica. Quanto à estrutura organizacional, esta referida empresa conta com uma estrutura composta por terminais de carga em 05 capitais do Brasil, todas com plataformas para melhor movimentação e distribuição de suas cargas, com frota própria e agregada com cerca de 300 veículos.

Para que seja possível e realizado conforme a estratégia de planejamento, a empresa possui um programa informatizado que indica onde estão os veículos da empresa e todos os motoristas estão equipados com celulares para contatos e entregas imediatas.

3.2 Caracterização do perfil dos funcionários da Transportadora

A seguir são apresentados o perfil dos funcionários e, em seguida, as variáveis responsáveis pela análise dos níveis de satisfação em relação ao Clima Organizacional.

Tabela 1 - Perfil dos funcionários das áreas administrativa e operacional da Filial Recife da Transportadora.

PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS		%
1. Sexo	Masculino	83
	Feminino	17
2. Faixa etária	De 22 a 31 anos	56
3. Cargo	Administrativo	17
	Operacional	83
4. Tempo de serviço na Organização	De 01 mês a 01 ano	34

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo

Conforme demonstrado na tabela 1, verifica-se a predominância do sexo masculino, correspondendo a 83%; sendo que a faixa etária predominante está compreendida entre 22 a 31 anos, com índice de 56%. Em relação aos cargos abordados, nota-se uma desigualdade entre ambos, apresentando 17% composto de Técnicos Administrativos e 83% de Operacional que estão na Filial Recife com média de 3 anos, pois esta filial está em funcionamento há cerca de 10 anos.

Através da análise das respostas obtidas pelos profissionais selecionados na pesquisa, foi possível verificar os níveis de satisfação em relação às Políticas Administrativas, Liderança, Relacionamento Interpessoal e Motivação.

Os funcionários demonstravam-se insatisfeitos com organização da empresa, as políticas administrativas não existiam, ou seja, é voltada para uma gestão burocratizada, sem poder de liderança algum. Esta afirmação é baseada nos dados das entrevistas e das observações que foi construído durante a pesquisa realizada na Transportadora.

Embora o ambiente de trabalho não possibilitasse condições estruturais mínimas de relação, percebe-se que os funcionários interagem bem entre si, são cúmplices da situação fornecida pela empresa, e por isso se aliam uns aos outros.

A partir deste fato, vale mencionar que o nível de motivação é quase nenhum ou nenhum, deixando os funcionários desestimulados na realização de suas tarefas. Já é claro que a motivação é um fator preponderante para um bom andamento organizacional, uma empresa que não cria essa expectativa está fadada a não produtividade e a uma queda no nível de qualidade.

De acordo com ALMEIDA (2003, p.15): “o desafio, colocado às empresas em geral, é investir num clima organizacional positivo e sadio para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam”.

Assim, essa empresa exercerá seu papel que é de engajar os funcionários, a fim de que os mesmos possam contribuir para o crescimento organizacional de modo satisfatório.

Dubrin (2003) coloca que se tornou estratégia para melhorar o desempenho profissional distribuir poder por toda a organização. A esse movimento de compartilhar o autor denomina de empoderamento, que é fazer com que os empregados experimentem um sentido maior de auto-eficácia e de propriedade no trabalho. De acordo com o autor os supervisores devem retirar as condições que mantêm os funcionários sem o poder, como um trabalho que tenham pouco controle ou uma supervisão autoritária. Delegar poderes pode fazer com que os funcionários tomem a iniciativa para resolver problemas e se esforcem para alcançar os objetivos. No entanto, uma consideração muito importante é que os indivíduos imponderados pela gerência devem querer assumir novas responsabilidades e ser competentes para tal.

3.3 Caracterização do estilo da gestão da transportadora e do grau de satisfação percebida pelos funcionários

No desenvolvimento da análise desta pesquisa buscou-se caracterizar o estilo de gestão adotado pela gerência administrativa da empresa estudada. Pode-se perceber com base nas observações de campo e das entrevistas realizadas que o estilo de gestão que mais se aproxima desta realidade organizacional é a gestão de liderança burocrata. Isso porque o gestor responsável pela filial de Recife é um líder sem autonomia que não possui poder de persuasão, incapaz de conceber ou aplicar os princípios de liderança por iniciativa própria, sem antes consultar o gestor principal.

Na Transportadora estudada, existem dois gestores, o gestor administrativo e o gestor principal, o administrativo é um profissional que vivencia problemas onde o mesmo não possui autonomia para determinar ou fazer intervenções, todo o processo, informações e resoluções tem de ser tomada pela gestão principal, este procedimento por muitas vezes acarreta momentos difíceis e sofrem grandes conseqüências no ambiente organizacional, seja problemas internos (Funcionários/Administrativos) ou até mesmos externos (Clientes).

Por parte da gestão principal na pessoa do seu diretor, a gestão administrativa é autocrata. Sua filosofia de trabalho envolve: ter sempre razão, nunca confiar, perfil de tirano a sua opinião é sempre a que vale. Nesse modelo, a gestão e o processo decisório estão centralizados na alta administração da empresa, tornando os sistemas fechados e também de caráter autoritário. As decisões são tomadas e aceitas pelos demais membros sem haver discussão ou troca de informações.

Ressalta-se novamente que estas percepções são frutos da reflexão da autora deste artigo, dos dados de pesquisa de campo realizada na empresa e mediante as entrevistas conduzidas junto aos gestores e funcionários. Vale a pena ressaltar que o desenvolvimento do trabalho foi de forma positiva e participativa, que ajudou a identificar os problemas e perceber a insegurança por parte dos funcionários de relatarem ou até mesmo de responder o questionário de forma sincera,.

Apesar do envolvimento de todos e da certeza que toda a pesquisa era independente, existia sempre a sensação de que poderiam ser prejudicados. Sendo assim, só nas entrevistas e nas observações feitas durante a pesquisa foi que eu pude obter resultados espontâneos e quase sempre verdadeiros.

Os resultados do questionário aplicado junto aos funcionários da Transportadora explicitaram que o atual estilo de gestão Burocrática (Gestor Administrativo) e Autocrática (Gestor Principal) e política adotada pela empresa estudada têm desapontado e negligenciado as necessidades dos funcionários.

Fazendo uma análise geral, de todo os instrumentos utilizados durante o estudo de campo percebem-se que as respostas dos funcionários entrevistados salientaram a percepção de que o ambiente não é estimulante nem afetivo, e que a empresa não oferece condições estruturais, moral e emocional de equilíbrio ou estímulo para executarem suas tarefas como se deve. Isso parece ficar claro na tabela 2 a seguir, onde 69% dos funcionários não estão satisfeitos com a política administrativa adotada pela Organização.

Tabela 2. Níveis de satisfação e sua relação com as variáveis abordadas na pesquisa.

VARIÁVEIS ABORDADAS			
1. Políticas Administrativas	28%	3%	69%
2. Liderança	56%	0%	44%
3. Relacionamento Interpessoal	69%	19%	12%
4. Motivação	50%	1%	49%
5. Satisfação Geral	50%	6%	44%

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo

Dubrin (2003), impoderar determinados empregados pode gerar um aumento no desempenho profissional decorrente do sentimento de importância que o mesmo adquire o inverso também é verdadeiro. Excesso de controle nas diretrizes dos colaboradores pode fazer com que adquiram uma sensação de falta de auto-eficácia e propriedade sobre o mesmo, o que possivelmente acarretará em uma diminuição do desempenho no cargo. O poder dos líderes de uma empresa, portanto, pode ser um instrumento de resolução de conflitos ou de acentuação dos mesmos. Ele influencia a forma de trabalhar das pessoas, tornando o ambiente de trabalho aversivo, competitivo, amistoso ou prazeroso.

A tabela 2 mostra que os funcionários manifestam-se indiferentes às Políticas Administrativas, pois apresenta um índice de 69%, que não se mostram satisfeitos. Durante a pesquisa de campo, os funcionários relataram que a Política Administrativa necessita de ajustes para melhorar o relacionamento, o clima organizacional.

Durante o processo de observação ficou claro que não existe afetividade entre os funcionários, muito menos a filial Recife, possui um ambiente estimulante e afetivo entre os funcionários ou a empresa, fazendo uma conexão com os fatores positivos e negativos citados pelos participantes e funcionários da organização durante o estudo percebi que a organização estar passando pelo ciclo de vida que é a fase do toca-toca. Neste momento a empresa começa a gerenciar as crises, surge à necessidade de controles formais: Planejar, Organizar e Controlar, no entanto se faz necessário descentralizar e proporcionar um ambiente com autonomia para os gestores e melhores condições para os funcionários (Adizes, p.50). No entanto a gestão administrativa é centralizadora e autoritária, onde prevalece à opinião de quem detém o poder, o gestor Administrativo responsável pela filial Recife não possui iniciativa para reivindicar ou até mesmo de criar, implantar ou estabelecer melhores condições estruturais, incentivo motivacionais, não possui capacidade autonomia para tomar qualquer decisão sem a autorização do gestor principal.

Nem tanto foi detectado vários fatores negativos como: Melhorar a estrutura física da filial Recife, exemplo, (criar um refeitório, armários, dentre outros), ajuda de custo para alimentação (almoço/janta/lanche), vale transporte, pagamento das horas extras, limpeza dos banheiros (operários), melhores salários, tratamento interpessoais, descentralização do poder, reuniões, reconhecimento profissional, cursos de capacitações, falta de equipamento de segurança e de trabalho, falta de treinamento para atendimento ao público, ou seja, criar melhores condições para o ambiente de trabalho.

Apesar de serem tantos os fatores negativos a tabela das variáveis abordadas demonstra pouco mais a frente que os funcionários estão satisfeitos com o relacionamento interpessoal e encontra-se motivados apesar da pequena diferença de valores dos desmotivados, como pesquisadora desta organização, fica claro que os resultados foram manipulados pelos funcionários por estarem temendo uma represaria por parte da organização, no ultimo dia deste estudo, dia em que foi distribuído e recolhido os questionários, houve uma convocação dos funcionários para uma reunião onde lhes foi avisado que a pesquisa estava sendo concluída naquele dia e que o trabalho deles iria continuar então procurassem falar menos e agir mais, pois nada iria mudar.

Com a variável “Liderança”, há de se destacar que mais da metade dos entrevistados (56%) estão satisfeitos em relação ao liderança administrativa da organização e 44% estão insatisfeito em relação a sua liderança, porem a maioria por temer uma represaria optaram em responder que no momento encontravam-se satisfeitos

ou que não tinha nada a dizer em relação aos líderes pois o contato era muito pouco devido aos trabalhos externos, e em outros casos o relato era que o contato com o gestor principal era o mínimo. Fora deste ambiente organizacional, a resposta era de pura insatisfação com relação aos líderes.

No tocante ao “Relacionamento Interpessoal”, há um índice relevante a se abordar, pois 69% estão satisfeitos com os relacionamentos existentes entre seus colegas de trabalho. Nos relatos feitos por eles durante as entrevistas e durante o processo de observação, eles deixam claro que precisam ter uma cumplicidade para que possam concluir suas tarefas, e com o desligamento de alguns funcionários que encontravam-se insatisfeitos e com a implantação de dois turnos, banco de horas e a promessa de futuras mudanças o grupo neste momento encontrava-se numa linha de conforto onde estimulou um ambiente menos hostis e mais afetivo proporcionando assim uma motivação.

Os funcionários mostram-se motivados e confiantes nas mudanças, apresentando um índice de 50%. Nas entrevistas os funcionários relataram inúmeras insatisfações com relação as gestão, política administrativa, estrutura física entre outros, devido a estes fatores negativos houve manifestos dias antes do início do estudo de caso, por coincidência a pesquisa veio a criar uma esperança de mudanças e durante a construção da pesquisa foi proposto algumas mudanças como aumento de salários, mudanças de categoria na CTPS de acordo com a função onde antes não existia, aumento de quadro dos funcionários para implantar mais um turno e o banco de horas e assim diminuir o índice de rotatividade que estava alto e absenteísmo. Todas estas mudanças trouxeram uma motivação para aqueles que não se encontravam em sintonia com a organização.

Depois de verificada cada variável abordada, chegou-se a um total satisfatório em relação a estas variáveis e ao Clima Organizacional da Filial de Recife, pois o resultado final mostra que 50% dos funcionários envolvidos na pesquisa estão satisfeitos com o trabalho desenvolvido na área administrativa da organização em estudo. Porém deve-se levar em consideração que existe um índice de 44% que não se mostram satisfeitos com o trabalho desenvolvido na área administrativa e 6% são indiferentes as variáveis do estudo. Com as mudanças realizadas durante o estudo de caso refletiu nos resultados, porém neste momento percebe-se que existe uma diferença mínima entre os satisfeitos e insatisfeitos, o clima manteve-se estável e todos procuravam se manter numa zona de conforto ou procuram não responder e os que responderam de forma não satisfatória foi a minoria que já se sentiam a vontade em responder as perguntas devido a preocupação em deixar claro que todos os dados eram de uso da pesquisa, assim a maioria sentiu-se a vontade para responder com clareza.

4. BOAS PRÁTICAS PARA ELEVAR E MANTER A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

A palavra satisfação pressupõe ato que satisfaz, para sentir essa tal satisfação se faz necessário ter ação, e para isto acontecer é preciso que esta ação tenha sentido, o ser humano busca sentido para seus atos, aquele que não encontra esse sentimento perde a vontade de viver.

Como resultado do diagnóstico das variáveis de interesse deste estudo, cabe ressaltar a percepção dos profissionais pesquisados quanto a um elevado grau de demanda, por parte das organizações, do conjunto de competências individuais difundido como chave para o enfrentamento do atual contexto dos negócios.

Em uma análise por variável de interesse, vale salientar, que a percepção dos funcionários, quanto à política e gestão foi relevante, devido ser o ponto onde determina as condições básicas serem atendidas, como também ser reconhecida suas características e habilidades manuais, conhecimentos técnicos, qualidades pessoais e relacionais (capacidade de comunicação, de relacionamento interpessoal, de trabalho em equipes, de comprometimento com os objetivos e de geração de resultados efetivos).

A satisfação varia de indivíduo para indivíduo, e de suas necessidades, o que influencia esta ação é sua posição profissional. No geral os indivíduos buscam pela estima e realização pessoal, mas quando o indivíduo ainda não supriu estas necessidades básicas, dificilmente vai se preocupar com a realização pessoal. O importante é adquirir as necessidades básicas para sua sobrevivência e de sua família. Portanto podemos dizer que os fatores que previnem a insatisfação são, melhores condições de trabalho, ou seja: um ambiente limpo e seguro, salários pagos em dia, política administrativa voltada ao bem estar dos funcionários, reconhecimento profissional, liberdade de expressão, benefícios, desafios para enriquecimento de suas tarefas deliberando um aumento de responsabilidade, ou seja, desenvolvimento de cargos e salários.

Devemos concluir que a busca das boas praticas, é promover desafios e mostrar o caminho para a satisfação, deve-se criar e desenvolver um ambiente onde os indivíduos venham alcançar seus objetivos e o desempenho desejado. O ambiente de trabalho deve dispor de ferramentas para melhorar seus conhecimentos técnicos, deve estimular os funcionários a dar o melhor de si, provendo assim um ambiente estimulante e dinâmico para sua adaptação.

A motivação é a ação, que precisa ter sentido, utilidade, funcionalidade para produzir tal efeito. O ser humano busca sentido para sua vida e para o que faz, aquele que não encontra esse sentido não saberá executar bem suas atividades.

Já em relação a organização, observando sua prática em relação a política adotada, percebe-se a prevalência de um caráter organizacional ainda autoritário, hierarquizado e centralizado. Faz-se necessário com a globalização, o código de conduta profissional para estabelecer uma comunicação para melhoria continua, devendo descentralizar as atividades e promover um ambiente mais construtivo, onde exista um propósito e direção de planejamento para se evidenciar a grandeza nas realizações dos funcionários, a missão de energizar as pessoas, estimula a concretização das metas estabelecidas e a construção de um relacionamento onde aprender a ver a interação do ponto de vista da outra pessoa, determina metas mutuamente satisfatórias.

As organizações transformadoras e empreendedoras enfrentam constantes desafios devido à necessidade de atrair e reter uma força de trabalho produtiva. As organizações devem criar maneiras de manter seus empregados satisfeitos em todos os aspectos. Questionários e entrevistas devem ser conduzidos, a fim de identificar as causas de insatisfação no trabalho e também como uma maneira de reparar os danos causados. É crucial que as empresas transformadoras façam o que for preciso para aumentar a satisfação dos seus funcionários. A teoria de Frederick Herzberg é uma ferramenta poderosa que pode ser utilizada por psicólogos organizacionais ao recomendarem aos seus clientes maneiras de manter os funcionários motivados. Seguindo esta teoria, as organizações transformadoras terão mais chances de desenvolver e reter os funcionários produtivos e motivados, com mais condições de contribuir para o retorno do investimento das mesmas.

5. CONCLUSÃO

Com base nos resultados obtidos através das entrevistas e dos questionários, foi possível constatar a validade das escalas propostas para a mensuração das variáveis da

Motivação e Satisfação no Trabalho. Este artigo buscou levantar os pontos de insatisfação dos funcionários orientada pelo tipo ou postura de gestão da organização e baseado nos resultados mapeamos as variáveis para propor boas práticas para minimizar a falta de comprometimento e da desmotivação, tendo como objetivo principal manter as mesmas sempre elevada, ou seja, a satisfação, comprometimento e motivação em um nível satisfatório para que ambos (Empresa e empregador) sejam beneficiados.

Como resultado do diagnóstico das variáveis de interesse deste estudo cabe ressaltar a percepção dos profissionais pesquisados quanto a um elevado grau de demanda, por parte das organizações, do conjunto de competências individuais difundido como chave para o enfrentamento do atual contexto dos negócios.

Entretanto, vale salientar, que a percepção dos funcionários, quanto a política e gestão foi relevante, devido ser o ponto onde determina as condições básicas a serem atendidas, como também ser reconhecida suas características e habilidades manuais, conhecimentos técnicos, qualidades pessoais e relacionais (capacidade de comunicação, de relacionamento inter-pessoal, de trabalho em equipes, de comprometimento com os objetivos e de geração de resultados efetivos). É crucial que as empresas transformadoras façam o que for preciso para aumentar a satisfação dos seus funcionários.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.; Vasata, F. Motivação Nas Empresas. **Trabalho de Conclusão de Curso**. Departamento de Ciências da Computação da Universidade do Vale de Itajaí. 2003, 29p.

ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações: Como e Por que as Empresas Crescem e Morrem e o que Fazer a Respeito**. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

BERGAMINI, Cecília W.. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1989.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1986.

CABALLERO, Juan Carlos Sanches. **Motivação do pessoal de apoio**. Resumo dos melhores artigos, (2004). Disponível em: [unid5Castro_Modelocomportamentoorganizaional.doc](#), acesso em, 25/05/2007.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo, 2003.

PRIBERAM ON LINE. Dicionário da língua Portuguesa. Disponível em: http://www.priberam.pt/dlpo/definir_resultados.aspx , Acesso em 21/06/2007

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall. 2002.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico** , São Paulo: Cortez, 2002.

SANTOS, Augusto Maier. **Satisfação no Trabalho**. Artigo de Psicologia Clinica, (2002). Disponível em, <http://www.vivercomqualidade.psc.br/satisfacaonotrabalho.htm> , Acesso em 10/04/2006.

TRANSPORTADORA TUTTO. Dados institucionais. Disponível em, <http://www.tutto.com.br>; Tutto acesso em, 01/08/2007.