

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ANA CAROLINE MAGALHÃES LOPES

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO DIAGNÓSTICO DA
MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

RIO DE JANEIRO

2018

ANA CAROLINE MAGALHÃES LOPES

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO DIAGNÓSTICO DA
MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Mônica Visconti - Orientadora
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Prof. Luiz Antônio Ochsendorf Leal
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Prof^a. Eliane Ribeiro Pereira
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Agradeço, em primeiro lugar, aos meus pais, que não mediram esforços para que eu chegasse até aqui e me deram suporte para tudo que precisei durante essa etapa da minha vida.

Agradeço também as minhas irmãs e a todos os meus familiares que se fizeram presentes, por acreditaram em mim e comemoraram comigo cada passo que eu dei.

Ao meu namorado e aos meus amigos, que me deram apoio sempre que necessário e me incentivaram todo o tempo.

Por fim, e não menos importante, agradeço a Professora Mônica Visconti, pela orientação, paciência e competência, que fizeram que esse trabalho se concretizasse.

RESUMO

As organizações tem atualmente um grande e complexo desafio de motivar pessoas. Esse tema tem sido amplamente abordado pelos gestores, pois com as contínuas mudanças no cenário do mercado de trabalho, é preciso atender as necessidades dos seus colaboradores para que o trabalho seja executado da melhor forma possível. Sabendo que a motivação de cada indivíduo é extremamente particular e intrínseca, esse trabalho se torna árduo, pois cada colaborador possui uma necessidade, um pensamento e uma forma diferente de se sentir motivado. Portanto, atender a todos se torna uma missão muito difícil, tornando necessárias pesquisas de campo a fim de entender e atender da melhor maneira possível a necessidade e expectativas de cada um dos colaboradores de uma mesma empresa. O diagnóstico de clima organizacional é uma ferramenta muito utilizada para identificar as necessidades e a motivação dos funcionários. Este trabalho tem por objetivo analisar a interferência de fatores higiênicos e motivacionais no desempenho dos profissionais que atuam em grandes empresas do ramo da construção civil, setor muito afetado pela crise econômica, como a Concessionária Porto Novo. Para a coleta de dados foram aplicados questionários com perguntas fechadas aos colaboradores de diversas áreas da empresa. Para a interpretação dos dados, adotou-se basicamente o modelo dos “Dois Fatores de Herzberg”, considerando os fatores de motivação e satisfação. Os resultados obtidos apontam informações consideráveis, as quais indicam algumas ferramentas e estratégias que podem ser levadas em conta e utilizadas pela empresa para motivar e satisfazer os profissionais para que haja uma produtividade maior na execução dos trabalhos colocados sob a responsabilidade dos mesmos.

PALAVRAS - CHAVE: Motivação. Clima. Empresa.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	16
FIGURA 2 - Equação de V Vroom.....	18
FIGURA 3 - Teoria da Expectativa de Vroom.....	19
FIGURA 4 - Necessidades de McClelland.....	20
FIGURA 5 - Teoria X e Teoria Y.....	22
FIGURA 6 - Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	24

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	7
2 – O PROBLEMA	9
2.1 – Contextualização do Problema	9
2.2 – O Problema da Pesquisa	10
2.3 – Objetivos	10
2.3.1 – Objetivo Geral	10
2.3.2 – Objetivos Específicos	11
2.4 – Justificativas e delimitação do estudo	11
3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
3.1 – Motivação	13
3.2 – Teorias da Motivação	15
3.2.1 – Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow	15
3.2.2 – Modelo Contingencial de Vroom: Teoria da Expectativa	17
3.2.3 – Teoria das necessidades de McClelland	20
3.2.4 – Teoria X e Teoria Y	21
3.2.5 – Teoria dos dois fatores de Herzberg	22
3.3 – O Papel da liderança na motivação dos colaboradores	25
3.4 – Clima Organizacional	25
4 – METODOLOGIA	27
5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
5.1 – Caracterização da Concessionária Porto Novo	28
5.2 – Missão, Visão, Valores e Objetivos da Concessionária Porto Novo	29
5.3 – Análise dos Resultados	30
6 – CONCLUSÃO	37
7 – REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	39
8 – ANEXOS	41

1 - INTRODUÇÃO

Atualmente, com toda essa mudança no cenário mundial onde as organizações vem passando por mudanças complicadas e vivenciando uma fase muito mais dinâmica, a motivação é um fator chave para o sucesso e isso vem acarretando muitos estudos sobre clima organizacional.

A motivação tem sido um dos maiores desafios das organizações, especialmente dos seus líderes, pois o bom desempenho da mesma é diretamente ligado à produção dos seus colaboradores, e se os seus colaboradores não tem motivação para trabalhar, isso afeta no desenvolvimento e na execução do trabalho. Portanto, cresce o interesse das empresas por colaboradores que apresentem resultados positivos, e, para isso, é importante a forma como o líder administra essa questão.

A globalização trouxe às empresas novas maneiras de se comportar. Diante disso, é necessário compreender como os funcionários reagem a essas mudanças. Buscando o aumento da produtividade e a sobrevivência no mercado, as empresas passaram a se preocupar cada vez mais com a percepção e a motivação de seus funcionários com o trabalho. Motivar pessoas nas organizações tem sido uma responsabilidade que atualmente, atribui uma complexidade muito maior do que há alguns anos atrás.

Luz (2012) define clima organizacional como sendo o reflexo do estado de ânimo, ou o grau que participa diariamente nas rotinas administrativas da organização. Diante dessa definição do autor, o conhecimento do coeficiente clima aponta o quanto o colaborador irá demonstrar se está satisfeito ou não durante a participação nas atividades e ao apresentar o seu resultado através do desempenho com o trabalho. Através de uma pesquisa de clima organizacional busca-se a obtenção de repostas que direcionem as empresas a verificar possíveis falhas ou oportunidades de melhoria.

Podemos dizer que o clima organizacional é um espelho do ambiente organizacional. Esta realidade quando percebida e vivenciada influencia o comportamento das pessoas envolvidas, provocando novos tipos de motivações, desempenhos, e conseqüentemente, satisfações, contribuindo na qualidade do serviço da organização e, em decorrência disso, a eficácia organizacional. Levando esses importantes fatores em consideração, percebe-

se que o clima organizacional é um pilar fundamental na obtenção de resultados, já que influencia diretamente no êxito da organização. Portanto, é essencial para as empresas que seus colaboradores se sintam satisfeitos com seu ambiente de trabalho.

Segundo Luz (1995) problemas como a comunicação inadequada, conflitos interpessoais, política ineficaz de gestão, normas rigorosas e inflexíveis, precárias condições de trabalho, falta de comprometimento das pessoas, estrutura inadequada para realização das atividades e competitividade interna são fatores que contribuem para gerar insatisfação nas pessoas. Devido a esses fatores, vê-se a importância de realizar uma pesquisa de Clima Organizacional para averiguar se o ambiente da empresa está sendo satisfatório, se existem problemas que podem ser solucionados e se existem melhorias a serem feitas proporcionando assim um ambiente favorável a todos a fim de alcançar melhores resultados.

No ramo da construção civil - construção pesada, grande parte dos colaboradores vivenciam uma rotina de grande preocupação devido a demanda ou falta da mesma, acarretando uma certa desmotivação pois no atual cenário, vivemos uma crise nesse seguimento, o que gera uma apreensão e muitos conflitos quando há possibilidades de diminuição e escassez de serviço, o que gera desmotivação e insatisfação com o seu trabalho.

O presente estudo tem por objetivo diagnosticar o Clima Organizacional dos profissionais que atuam numa empresa de construção e melhorias de uma parceria público-privada e através deste diagnóstico identificar a satisfação e motivação no trabalho realizado por estes profissionais.

Para atingir os objetivos a que se propõe, o trabalho dividiu-se em:

- Identificação do problema que norteia o presente estudo, bem como a justificativa para o mesmo.
- O referencial teórico que dá embasamento e suporte ao trabalho;
- A metodologia, a qual apresenta os métodos e técnicas utilizados para validar cientificamente a pesquisa;

- A análise dos dados coletados e após este tópico serão apresentadas as conclusões do estudo.

Com os resultados dessa pesquisa será possível identificar os aspectos do ambiente que influenciam na produtividade, visualizando os fatores que interferem na satisfação do profissional e proporcionando uma maneira de solucionar os problemas e gerar melhorias no ambiente de trabalho.

2 - O PROBLEMA

2.1 - Contextualização do Problema

O que faz a diferença em qualquer organização são as pessoas que nela trabalham. Para existir o resultado positivo na produtividade e no trabalho em si, é muito importante que essas pessoas se sintam satisfeitas. Sendo assim, as empresas estão cada vez mais engajadas em tornar o ambiente interno o melhor possível para que seus colaboradores realmente façam a diferença no trabalho.

Diante de todas essas transformações no mercado, como a concorrência global, os avanços tecnológicos e o acesso à informação, as empresas passaram a se esforçar para atrair e manter pessoas competentes e a capacitar pessoas para trabalhar, oferecendo recursos como treinamentos, cursos e serviços, além de oferecerem benefícios, visando o bem estar e motivação dos seus funcionários para elevar o nível de produção e manter seus funcionários engajados.

No entanto, devido à crise que o país tem atravessado, empresas de muitos ramos foram afetadas, em especial o setor de construção civil, que sofreu uma grande paralisação e cortes de investimentos em obras públicas, e os investimentos no setor privado também foram diminuídos drasticamente. Essa crise econômica afetou milhares de empresas e os profissionais que trabalham em empresas desse segmento, pois com a falta de demanda, o quadro de funcionários tende a diminuir.

Perante esses problemas, é importante fazer o estudo e entender o que essas organizações podem fazer para motivar seus colaboradores, fazendo com que eles permaneçam atuando com qualidade e mantendo o rendimento no trabalho, e desenhando um caminho para os líderes desse tipo de empresa agirem e trabalharem para tornar o clima mais agradável na medida do possível.

Nesse momento, é extremamente difícil encontrar uma maneira de manter a tranquilidade e concentração das pessoas que trabalham nesse segmento, pois em boa parte dos casos não está nas mãos dos gestores o que vai acontecer no futuro com a empresa, então geralmente as pessoas se sentem inseguras e com medo, o que causa uma desmotivação. Por isso a importância de compreender o funcionário e entender o que ele precisa nesse momento para aumentar a sua capacidade de produção. De antemão, manter o foco em ações motivacionais e fortalecer a relação dos funcionários, mesmo que de setores diferentes, faz com que um espírito de equipe prevaleça e acaba por ajudar a organização pelo comprometimento dos funcionários.

2.2 - O Problema da Pesquisa

Diante do desafio de motivar pessoas bem como gerir as organizações, com funcionários satisfeitos e motivados com seu trabalho, indaga-se:

A empresa estudada, na atual condição, na percepção de seus colaboradores, propicia um ambiente de trabalho favorável para manter seus colaboradores motivados para exercer seu trabalho?

2.3 - Objetivos

2.3.1 - Objetivo Geral

Identificar através de um diagnóstico de clima organizacional se na percepção de seus funcionários, a empresa em estudo, que é do ramo da construção civil, possui um ambiente interno satisfatório que os mantém motivados e satisfeitos em exercer seu trabalho, mesmo com as incertezas que esse setor vem enfrentando.

2.3.2 - Objetivos Específicos

- a) Identificar como e se a organização reconhece e valoriza seus colaboradores;
- b) Caracterizar as condições ambientais de trabalho, na visão dos colaboradores;
- c) Identificar se há maior comprometimento e responsabilidade nos colaboradores que se sentem motivados em comparação aos que se sentem desmotivados.
- d) Apresentar os fatores motivacionais internos e externos que influenciam os colaboradores;

2.4 - Justificativa e Delimitação do Estudo

Motivar diversas pessoas de diferentes setores de uma só organização requer estudo e entendimento, e mesmo assim, é difícil agradar a todos e manter todos motivados, pois o que motiva cada pessoa é muito particular, cada um se sente estimulado de uma maneira. Isso dificulta a tarefa do setor de Recursos humanos e dos gestores da organização, pois eles devem tentar encontrar uma maneira de **motivar** o máximo de pessoas e influenciá-los a se **manterem motivados**.

Quando a empresa não vai bem e depende de outros órgãos, as coisas se tornam um pouco mais complicadas, pois fatores externos afetam diretamente a continuidade e o montante de trabalho, o que afeta diretamente no comportamento dos funcionários. Hoje, o ramo da construção civil visivelmente sofre com a crise e a diminuição de serviço, refletindo no fechamento de construtoras em todo o País.

A empresa a ser estudada é a Concessionária Porto Novo, empresa responsável pela execução das obras e prestação dos serviços da Zona Portuária, que além de ser do ramo da construção civil (pesada), é uma Parceria Público-Privada com a Prefeitura do Rio de Janeiro, ou seja, depende de recursos vindos de órgãos públicos para exercer seu trabalho.

A Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro (CDURP), instituída pela Lei complementar nº 102, é a gestora da prefeitura na Operação Urbana Consorciada Porto Maravilha. Cabe à CDURP a articulação entre os demais órgãos públicos e privados e a Concessionária Porto Novo - que executa obras e serviços nos 5 milhões de metros quadrados da Área de Especial Interesse Urbanístico (Aeiu) da Região do Porto do Rio. A CDURP informou que o Fundo de Investimento Imobiliário Porto Maravilha declarou, em maio de 2018, não dispor do montante necessário para o início da 7ª Etapa do Contrato de PPP do Projeto Porto Maravilha. O referido Fundo é administrado pela Caixa Econômica Federal e responsável por prover todos os recursos para o Projeto.

Sendo assim, como não foi iniciada a 7ª Etapa do Contrato de PPP do Projeto Porto Maravilha, a Concessionária Porto Novo não pode continuar as atividades desenvolvidas na Região Portuária e está paralisada desde o dia 21 de junho. Devido a isso, a empresa paralisou suas atividades e continuou apenas com a manutenção de algumas partes da Zona Portuária.

Diante disso, o quadro de funcionários da empresa diminuiu drasticamente e isso abalou os funcionários que permanecem trabalhando. Nesse sentido, o presente estudo é importante, pois procura entender como a organização consegue motivar seus funcionários e manter a produtividade dos funcionários perante um cenário desfavorável.

Em tempos de crise e instabilidade, os colaboradores acabam desenvolvendo uma insegurança, que facilmente torna-se uma desmotivação, pois as pessoas se sentem estressadas, com medo, inseguras, e esses fatores torna a missão de motivar um pouco mais complexa. Se um colaborador sempre entrega o melhor de si e não é reconhecido, sua capacidade de automotivação vai ficando fragilizada, pois uma das necessidades básicas do indivíduo é se sentir reconhecido.

Os resultados do presente estudo poderão contribuir para as organizações que passam por momentos turbulentos a identificar os problemas

que agravam a falta de motivação nos setores, utilizando práticas de Recursos Humanos, para identificar os pontos a serem melhorados e corrigidos e realizar o que estiver ao alcance da organização para beneficiar o funcionário e corrigir falhas no dia-a-dia, a fim de aumentar a produtividade e obter uma maior satisfação e motivação dos colaboradores.

3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 – Motivação

A motivação é um desafio frequente na vida dos gestores, pois motivar não é uma tarefa simples e deve ser estudada com base em suas teorias para obter êxito com mais tranquilidade. Os estudiosos tem uma visão de que o funcionário deve ser valorizado, mas a princípio isso é algo que não é praticado. Grande parte dos trabalhadores vê que as organizações não dão o valor merecido ao funcionário, que é o braço que move a empresa, e os fazem entrar em conflito sobre essa desvalorização, já que é tão nítido para eles que a organização precisa do trabalhador para ter sucesso e se esse trabalhador não é valorizado, o emprego começa a perder o seu sentido, o que gera grande stress e desmotivação.

A partir da Revolução Industrial, onde se iniciou uma nova fase para o capitalismo, começou uma preocupação com a produtividade, na intenção de encontrar maneiras eficientes para coordenar pessoas e recursos. Nessa fase surgiram as primeiras teorias que estudavam a motivação humana, a diferença do rendimento de pessoas em uma mesma função.

Até um tempo atrás as organizações não se preocupavam com o relacionamento de seus funcionários, interna e externamente, e atualmente as coisas vem mudando para se adaptar as transformações que viemos sofrendo com o tempo. Se hoje um funcionário está passando por problemas, seja de produção ou conflito com outro colega, há uma equipe para lidar com essas questões, que é a equipe de Recursos Humanos. Cabe a ela encontrar

soluções e resolver as situações de conflito. Ou seja, há uma preocupação maior do que antes em ouvir. As organizações passaram a perceber com o tempo que o funcionário que trabalha motivado, produz mais e rende mais lucro para a organização, percepção essa que fazendo com que a empresa enxergue seu funcionário e tente trazer benefícios para eles.

Segundo Bergamini (1997, p.30), “a motivação pode ser caracterizada como um processo intrínseco ao indivíduo, que o impulsiona, que o leva a atuar, a comportar-se de determinada maneira em direção ao mundo exterior”. Para Bergamini a motivação é intrínseca, ou seja, nenhum indivíduo tem a capacidade de motivar o outro, cada pessoa se motiva de forma diferente e tem objetivos diferentes acerca do fator motivação, de acordo com seus valores e necessidades individuais.

De acordo com Schiffman & Kanuk (2000) todos os indivíduos têm necessidades e desejos. O indivíduo age por meio de uma força inconsciente para tentar reduzir a tensão gerada pela necessidade, resultando em uma conduta que ele espera que vá satisfazer as necessidades e gerar um bem-estar.

A complexidade do assunto indica que a definição de motivação não pode ser encontrada em apenas uma escola de pensamento, conforme Bergamini (1997), que considera que as diversas teorias de motivação não se anulam umas as outras, pelo contrário, elas se complementam. Para Chiavenato (2005, p. 215) “para compreender a motivação humana, o primeiro passo é o conhecimento do que a provoca e dinamiza. A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas”. Por esse ponto de vista, a motivação humana pode ser definida como a força interior que o faz realizar suas tarefas, pelo estado de desconforto que existe pela insatisfação de certas necessidades, tornando esse desconforto uma motivação para que consiga resultados e com isso reconhecimento para satisfazer suas necessidades pessoais.

3.2 - Teorias da motivação

Archer (1997) apresenta um importante esclarecimento ao descrever a diferença entre fatores motivacionais e fatores de satisfação. Para ele um motivador é um motivo – uma necessidade, por outro lado um fator de motivação é algo que satisfaz uma necessidade. Normalmente as pessoas tendem a confundir a própria necessidade, que é o fator de motivação com aquilo que satisfaz uma necessidade humana, que é um fator de satisfação. Archer explica com o exemplo da água.

Água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede; todavia, sempre que a sede é sentida, há a tendência de encarar a água como a necessidade, em lugar da sede, em si mesma. Isto é exemplificado por afirmações que referem ao fator de satisfação, tomado no contexto da própria necessidade: “eu necessito de água”. Esta é a expressão corriqueira que é usada pela pessoa que está sentindo sede. Refletindo-se mais sobre o assunto, torna-se óbvio que a água não pode de forma alguma ser uma necessidade – é um fator de satisfação da necessidade (ARCHER, 1997, p. 24)

A motivação é um fator complexo de ser mensurado, devido as particularidades de cada pessoa. Notam-se diversos pontos de vista de vários autores diferentes, já que motivação é algo intrínseco. Não há uma maneira correta para todos para motivar. Cada um tem seus valores e ninguém consegue estar sempre motivado.

As principais teorias sobre motivação serão apontadas a seguir.

3.2.1-Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Essa teoria foi criada por volta dos anos 50 por Abraham Harold Maslow (1908 — 1970), psicólogo e pesquisador norte americano. Essa sua teoria é uma das mais conhecidas sobre motivação. Ela estabelece uma ligação entre as necessidades internas do ser humano e seu papel na motivação e estão sistematizadas em uma pirâmide de importância (CHIAVENATO, 2005).

Essa pirâmide é uma figura das necessidades do ser humano e foram por ele agrupadas em cinco graus de importância com ordens hierárquicas, conforme a figura 1:

Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: <http://www.raizdavida.com.br/site/wp-content/uploads/2017/10/piramide-maslow.jpg>

A pirâmide de fatores motivacionais organizada por Maslow coloca no topo as necessidades mais sofisticadas e intelectualizadas do homem enquanto na base estão as necessidades mais baixas e recorrentes, conforme figura 1.

- *Necessidade fisiológica* = Constitui o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, são as necessidades físicas do ser humano. Exemplo: Bebida, comida, sono, sexo.
- *Necessidade de segurança* = Se baseia na necessidade de proteção, na contrapartida da insegurança natural do ser humano. Exemplo: Estabilidade, proteção, um abrigo.

- *Necessidade social* = São necessidades que estão relacionadas com a vida interna do indivíduo em relação a outras pessoas. Uma necessidade de amar e ser amado, ter vínculos, amigos, família.
- *Necessidade de estima* = Está relacionado a necessidade do ser humano de se sentir valorizado pelas pessoas que o rodeia, se ter uma autoestima boa, se sentir importante. •
- *Necessidade de auto realização* = São essas necessidades que levam o ser humano a realizar o seu potencial e a se desenvolver ao longo da sua vida, renovando cada vez mais o que seria capaz de ser. Estão ligadas a desafio, autodesenvolvimento, crescimento profissional, potencial, renovação.

Segundo essa teoria as necessidades que se apresentam na parte inferior da pirâmide devem ser satisfeitas antes das necessidades da parte superior. Quando as necessidades humanas não são supridas ocorre um sentimento de frustração, agressividade, desinteresse, baixa autoestima, pessimismo, insegurança, dentre muitos outros sentimentos ruins.

Por isso as diferenças individuais devem ser reconhecidas, não se deve generalizar. Qualquer ameaça que frustre a realização de algum nível afeta inteiramente o comportamento humano.

As necessidades aqui citadas não podem ser consideradas como exclusivas determinantes do comportamento. O comportamento é motivado por diversos fatores. No contexto das determinantes motivacionais, o comportamento tende a ser motivado por diversas necessidades básicas ao mesmo tempo. É possível analisar o ato de um indivíduo e ver nele a expressão de suas necessidades fisiológicas, de segurança, de amor, de estima e auto realização. Pode-se dizer ainda, que nem todo comportamento é motivado, como o comportamento expressivo, considerado apenas um reflexo da personalidade. (FERREIRA, DEMUTTI e GIMENEZ, 2010, p.8).

3.2.2 - Modelo da Contingencial de Vroom: Teoria Expectativa

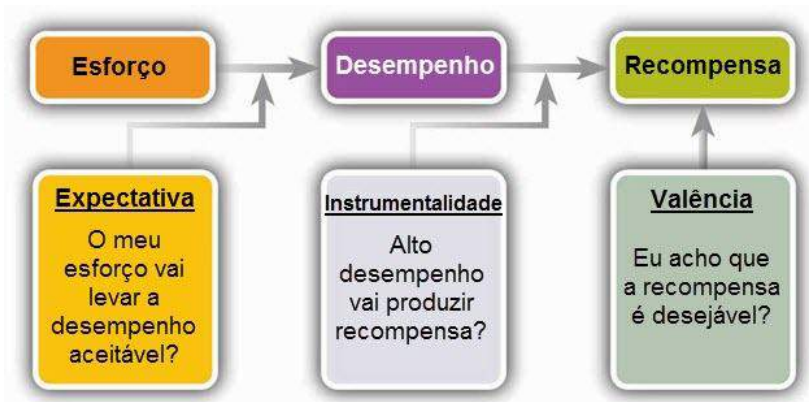
A teoria de Victor Vroom defende que o indivíduo se motiva quando acredita na recompensa de seu esforço, entendendo que a motivação é uma

força emocional e consciente. A motivação está ligada com escolha individual de cada indivíduo.

Para Bergamini (1997, p. 65), “A teoria da expectância propõe que o indivíduo, por meio do conhecimento que tem, escolhe determinado curso de ação que proporcione o maior grau possível de prazer e conseqüentemente, produza o menor grau possível de sofrimento”.

Vroom desenvolveu uma equação (figura 2) que afirma que o indivíduo precisa alcançar um resultado positivo para sentir-se motivado. Observa-se na figura abaixo:

Figura 2- Equação de V Vroom

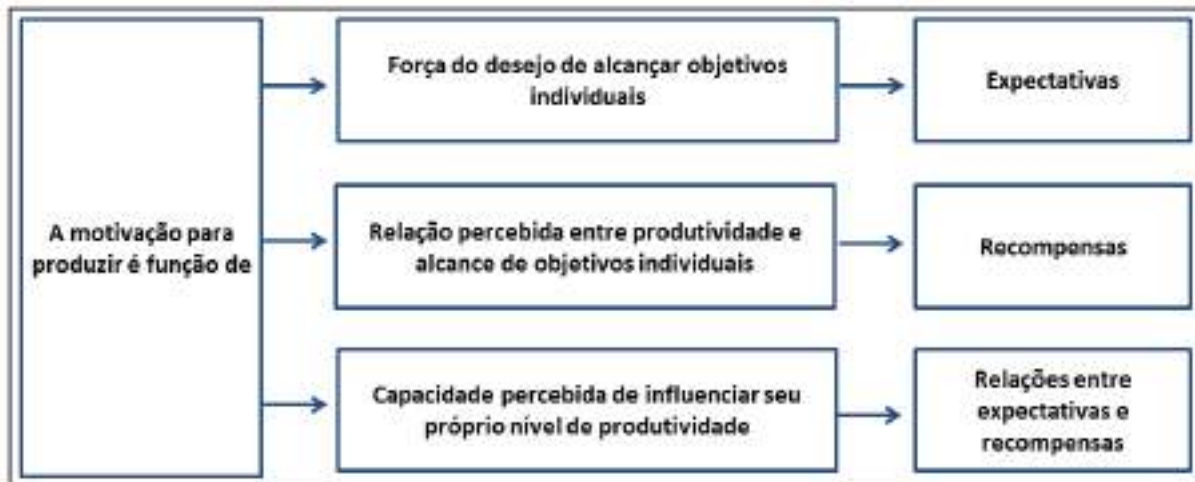


FONTE: Adaptado de Chiavenato (2002)

A teoria da expectativa aponta três forças básicas que segundo Vroom são responsáveis pelo nível de produtividade do indivíduo e que atuam internamente: a expectativa, a recompensa e as relações entre expectativa e recompensa.

Um resumo da Teoria proposta por Victor Vroom pode ser observada na Figura 3:

FIGURA 3. Teoria da Expectativa de Vroom



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2002)

Expectativa: São os objetivos individuais, a força de vontade em atingir os objetivos. Os objetivos individuais podem incluir o dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, e uma infinidade de objetivos mais que uma pessoa pode alcançar dentro de uma organização (CHIAVENATO, 2005).

Recompensas: É a relação percebida entre produtividade e alcance dos objetivos individuais. Se um indivíduo tem como objetivo principal obter um salário maior e se ele trabalha na base de remuneração por produção, poderá manter uma forte motivação a mais para produzir mais devido a recompensa percebida que ele vai receber (CHIAVENATO, 2005).

Relações entre expectativas e recompensas: A capacidade de o próprio indivíduo influenciar sua produtividade à medida que acredita que pode fazê-lo. Assim, o nível de produtividade depende da relação entre esses três fatores determinantes, esses fatores determinam o nível de motivação para produzir em qualquer situação em que o indivíduo se encontre (CHIAVENATO, 2005).

A teoria defende que o indivíduo se pergunta se a ação tem alta probabilidade de levar a um resultado, se aqueles resultados o levarão a outros resultados e se esses resultados tem valor. Então, o indivíduo vai se sentir motivado a maximizar sua produção se ele achar que isso o levará a uma boa

avaliação do seu desempenho e se essa boa avaliação vai resultar em recompensas para ele, e se essas recompensas vão atender suas metas pessoais.

3.2.3 -Teoria das Necessidades de McClelland

Desenvolvida por David McClelland, a teoria das necessidades socialmente adquiridas enfoca que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas: realização, poder e afiliação.

Figura 4- Necessidades de McClelland•



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002)

- **Necessidade de realização:** Se caracteriza em ultrapassar os padrões de excelência, focando em crescimento pessoal, buscando fazer melhor do que já foi feito. Buscam assumir sozinha a responsabilidade de encontrar soluções para os problemas, deseja ser o melhor em situações de competitividade, ser bem sucedido.

- **Necessidade de poder:** Se caracteriza em fazer as outras pessoas se comportarem de uma maneira que não fariam normalmente, buscam influenciar outras pessoas. As pessoas que tem essa necessidade geralmente gostam de liderar.
- **Necessidade de associação:** Se caracteriza no desejo de obter relacionamentos agradáveis e estar bem com todos; buscam cooperação.

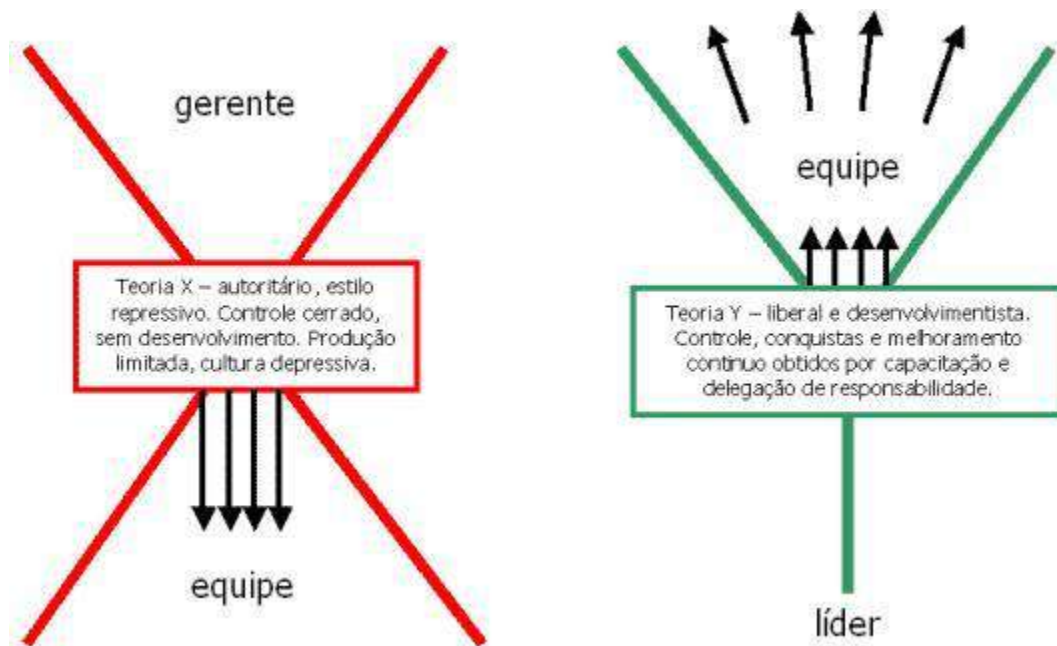
A relação Desempenho-Recompensa tem a ver com a convicção que uma pessoa tem da relação entre executar uma ação e experimentar um resultado. Para McCLELLAND (1997), uma motivação de realização não leva necessariamente para uma boa atuação como gerente, talvez impacte ao contrário. Já as necessidades de poder e de associação costumam estar intimamente relacionadas ao sucesso gerencial. Os melhores executivos têm alta necessidade de poder e baixa necessidade de associação.

3.2.4 - Teoria X e Teoria Y

Douglas McGregor publicou em 1960 sua teoria que pode ser considerada uma das mais importantes na abordagem clássica das teorias de motivação humana, promovendo um aspecto mais humanístico.

Na teoria X e Y são distinguidos dois estilos do ser humano. Na Teoria X os funcionários não gostam de trabalhar por conta própria. É o estilo denominado tradicional. Os indivíduos precisam ser controlados, tem aversão ao trabalho, evitam responsabilidades e prezam apenas pela sua segurança financeira e pessoal. Em contrapartida, a Teoria Y diz que os indivíduos podem se sentir satisfeitos com o trabalho, estão dispostos a aprender e assumir responsabilidades.

Figura 5- Teoria X e Teoria Y•



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2002)

Um trabalhador X, ou um trabalhador visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar e o faz somente quando é compelido. Não gosta de assumir responsabilidade, e é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança. Um trabalhador Y, ou um trabalhador visto por um gerente de visão Y, é alguém que, pelo contrário, sente-se bem no trabalho e busca atingir os objetivos que lhe são colocados; é alguém criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas. (MARRAS, Jean Pierre, 2007, p.35)

3.2.5 - Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A Teoria dos Dois Fatores foi desenvolvida pelo americano Frederick Herzberg e aponta um estudo feito com trabalhadores do setor industrial de Pittsburgh. Essa teoria tem um enfoque voltado à motivação no campo empresarial e seu objetivo era identificar os fatores que causavam a satisfação e a insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho.

Frederick Herzberg buscou identificar o que causava a satisfação e a insatisfação. Sua teoria foi formulada e desenvolvida a partir de entrevistas feitas com 200 engenheiros e contadores da indústria de Pittsburgh. Estas

procuravam identificar quais as consequências de determinados tipos de acontecimentos na vida profissional dos entrevistados, buscando determinar os fatores que os levaram a se sentirem extremamente felizes e aqueles que os fizeram sentir-se infelizes na situação de trabalho.

Herzberg chegou à conclusão de que existem dois fatores diretamente ligados à questão motivacional, sendo eles os fatores motivacionais - os que provocam satisfação, e os fatores higiênicos - os que não necessariamente provocam satisfação, mas sua falta gera insatisfação.

Esta teoria defende que os fatores higiênicos são aqueles necessários para *evitar* que o funcionário fique insatisfeito em seu trabalho, porém, eles não são capazes de fazer com que ele se sinta completamente satisfeito. Para o autor, o oposto da satisfação não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação. Bem como, o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas sim a ausência de insatisfação.

Fatores higiênicos

Referem-se às condições físicas que cercam o funcionário em seu ambiente de trabalho, salário, segurança, política da empresa, relacionamento interpessoal, supervisão, condições físicas do trabalho, etc. Fatores que geralmente são utilizados pelas organizações para motivar o funcionário, que, segundo Herzberg, são fatores suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas. A ausência ou precariedade desmotiva, mas a presença não é fator motivador. São chamados fatores extrínsecos ou ambientais.

Fatores Motivacionais

São os fatores motivacionais que produzem constantemente a satisfação e o aumento de produtividade em níveis acima da média. Referem-se a realização, ao reconhecimento que se recebe por um trabalho bem executado, autonomia, possibilidade de crescimento e aprendizagem. São chamados fatores intrínsecos. A presença produz motivação, enquanto a ausência não produz satisfação. Para Herzberg os fatores motivacionais estão sobre controle

do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que faz e desempenha (CHIAVENATO, 2004). São chamados fatores intrínsecos.

Figura 6 - Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Trabalho em si.	Condições de trabalho.
Realização.	Administração da empresa.
Reconhecimento.	Salário.
Progresso.	Relações com o supervisor.
Responsabilidade.	Benefícios e incentivos sociais.

- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002)

O estudo aponta que os fatores que geram a insatisfação profissional não tem nada a ver com os fatores que geram satisfação dos trabalhadores. Por exemplo: Se eu trabalho em um prédio extremamente velho, a cadeira na qual me sento é extremamente desconfortável e a empresa só conta com um banheiro para todos, é um fato que me gera ausência de satisfação. Se a minha empresa muda de local e passa a funcionar em um prédio novo, adquire cadeiras melhores e o ambiente tem mais banheiros, gera uma sensação mais animadora, mas é passageiro. Não aumenta a minha satisfação, apenas faz com que eu não fique insatisfeita.

- Herzberg concluiu que os fatores que levavam à insatisfação profissional não tinham relação com aqueles que influenciavam na produção de satisfação dos funcionários. O autor percebeu que os fatores que causavam a satisfação dos trabalhadores estavam relacionados ao seu trabalho, as oportunidades de desenvolvimento, as tarefas executadas, a autonomia e responsabilidade. E em contrapartida constatou que os fatores que causam a insatisfação dos empregados são relacionados ao contexto ou condições de trabalho, que não dizem respeito à tarefa

desempenhada. São relacionados à condições do ambiente de trabalho, salário, relação com o chefe, ambiente físico, entre outros.

3.3 – O papel da liderança na motivação dos colaboradores

Para Bergamini (1997, p.30), “a motivação pode ser caracterizada como um processo intrínseco ao indivíduo, que o impulsiona, que o leva a atuar, a comportar-se de determinada maneira em direção ao mundo exterior”. Entendendo isso, pode-se afirmar que para um melhor desempenho da organização, as mesmas devem demonstrar interesse e valorização ao funcionário. A motivação é um fator essencial para a dedicação do funcionário ao trabalho e cabe ao líder trazer motivação ao funcionário.

A liderança é uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar (CHIAVENATO, 2004, p. 112).

A motivação não é inerte. As pessoas não costumam ficar motivadas por muito tempo pelo mesmo fator motivacional. Por este motivo as organizações devem estar em constante avaliação do grau de motivação dos seus funcionários, pois o foco de satisfação das necessidades muda constantemente, assim como o objeto de motivação. A motivação é o fator chave para o alcance dos objetivos propostos pela organização.

A liderança e a gestão de pessoas são necessárias em todas as organizações humanas. Onde há pessoas, há a necessidade de um líder para definir suas tarefas e conduzi-las de forma a alcançar os objetivos oferecidos por essas organizações.

3.4- Clima Organizacional

Segundo Coda (1997:98) o Clima Organizacional é um indicador do nível de satisfação dos colaboradores de uma organização, em relação a diferentes elementos da cultura ou vertente da organização, tais como modelo de gestão,

missão, visão e valores da empresa, valorização profissional, políticas de recursos, além de elementos como salários, benefícios e relações internas. O clima é observado como uma manifestação de comportamento do ser humano relacionado com o desempenho e os resultados obtidos nas organizações, retratando o grau de satisfação das pessoas com as tarefas que executam e com o ambiente de trabalho.

Coda (1997:98), ainda destaca que a pesquisa de Clima Organizacional é de suma importância para a empresa, pois através dela fica muito mais clara as percepções dos funcionários sobre vários fatores que, caso não estejam atendendo suas necessidades, afetam negativamente o nível de satisfação dos seus funcionários no ambiente de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2003), o clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

A partir dos conceitos citados acima, observamos que o Clima Organizacional indica o quanto as necessidades tanto da organização como das pessoas que nela trabalham estão sendo atendidas. E a pesquisa de Clima Organizacional que é feita com os funcionários da organização é a maneira que torna possível perceber e atender essas necessidades, do modo mais viável, à medida que forem sendo identificados os fatores que tendem a trazer satisfação e insatisfação na empresa.

Diante de todas as mudanças no cenário das organizações, as empresas que realizam pesquisas relacionadas ao comportamento e clima organizacional criam uma vantagem sob as outras, pois essas pesquisas são consideradas como um dos grandes fatores para impulsionar uma gestão estratégica de pessoas no ambiente de trabalho. Os dados levantados nessas pesquisas permite ao gestor uma melhor análise sobre os problemas a serem solucionados ou melhorias a serem implantadas de forma que beneficie tanto a empresa quanto o empregado, a visão tende a ser mais abrangente e a

qualidade na tomada de decisões tende a ser melhor, já que se espelham nas percepções das pessoas que fazem parte da atual realidade da organização.

4 - METODOLOGIA

A metodologia refere-se aos métodos utilizados nos trabalhos científicos e é através desse processo que se pode especificar a pesquisa realizada e de que forma foram alcançados os objetivos. É o meio pelo qual o pesquisador utiliza para conhecer a real situação, e assim, fundamentar suas decisões durante a realização do trabalho científico.

A pesquisa pode ser definida como “um procedimento formal, com métodos de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (LAKATOS E MARCONI, 2006, p. 15).

Quanto à abordagem da pesquisa o presente estudo pode ser considerado de caráter exploratório e descritivo. Exploratório, pois busca fazer um levantamento bibliográfico sobre o tema para compreendê-lo da melhor maneira e por constatar que não existe um estudo sobre o clima organizacional da empresa a ser estudada, a Concessionária Porto Novo. E descritiva, pois procura identificar os fatores que influenciam no clima da organização através de questionários, a fim de solucionar os problemas encontrados.

Quanto aos meios, pode-se considerar a pesquisa como sendo de campo e bibliográfica. Será uma pesquisa de campo, pois foram aplicados questionários diretamente as pessoas envolvidas, onde foi feita análise quantitativa dos dados coletados buscando um aprofundamento dos fatos.

A empresa escolhida foi a Concessionária Porto Novo. O universo da pesquisa referiu-se a colaboradores de diversas áreas da empresa.

Para o alcance dos objetivos propostos pelo presente estudo foram utilizados na coleta de dados questionários compostos de perguntas fechadas e adaptados de um Questionário Motivacional proposto por Celinski (1994) baseado nas Teorias A. Maslow e F. Herzberg.

O total de questionários aplicados foram 20, de forma aleatória entre os funcionários da empresa. A ideia é entender como os funcionários da empresa

em si se sentem diante de um momento desfavorável no ramo de atuação da empresa.

A análise e interpretação dos dados coletados têm como meta responder aos objetivos da pesquisa, e fazer uma comparação dos dados encontrados com a teoria pesquisada.

5 – Apresentação e análise dos resultados da pesquisa

5.1 - Caracterização da Concessionária Porto Novo

A Concessionária Porto Novo, dentro da Parceria Público-Privada com a Prefeitura do Rio de Janeiro, é uma empresa inédita no mercado brasileiro, responsável pela execução das obras e prestação dos serviços da operação urbana porto maravilha, em uma área de 5 milhões de m² da região portuária, que abrange os bairros da Gamboa, Saúde e Santo Cristo, além de parte do Centro da Cidade.

Um dos seus principais desafios nas obras foi a implantação do novo sistema viário da região, composto por duas vias que aumentaram em 27% a capacidade do tráfego: a Via Binário do Porto, que substituiu a Avenida Rodrigues Alves e possui três faixas por sentido e várias saídas para distribuição interna do trânsito; e a Via Expressa, com dois túneis paralelos com pistas em direção à Avenida Brasil e ao Aeroporto Santos Dumont, sendo uma alternativa para os motoristas que apenas usam a área como passagem.

Dentro do conceito de mobilidade urbana, além da construção de melhores e novas calçadas para pedestres e de 17 km de ciclovia, a Porto Novo também teve como responsabilidade implementar os leitos para o Veículo Leve sobre Trilhos (VLT), um moderno e confortável transporte de massa. Esse novo sistema, integrado ao bilhete único, se estende por toda a Região Portuária e o Centro do Rio, ligando trens, metrô, rodoviária, barcas e aeroportos.

Além disso, as ruas da região estão sendo reconstruídas pela Concessionária, com nova rede de infraestrutura de água, gás e esgoto, e com novo mobiliário urbano. A iluminação é composta por luminárias de led e a fiação, antes aérea, passa a ser subterrânea, construindo um novo padrão urbanístico e possibilitando que a região tenha a melhor rede de serviços de telecomunicações do rio de janeiro.

Na prestação de serviços urbanos, a Concessionária Porto Novo realiza atividades como pavimentação de ruas, manutenção de placas e faixas de trânsito, conservação de áreas públicas, limpeza de bueiros, recomposição de viadutos, manutenção de iluminação pública, coleta de resíduos domiciliares e sistemas de contêineres subterrâneos (o coleta + rio), varrição de ruas e avenidas, limpeza das encostas de comunidades, poda de árvores, remoção de vegetação, combate de pragas, entre outros.

Tecnologia, logística e inovação estão presentes no dia a dia da Porto Novo. A empresa conta com um moderno Centro de Controle de Operações (CCO) com 198 câmeras que ajudam a operar e monitorar toda a malha viária da região, reunindo informações para que agentes de tráfego e equipes de conservação, limpeza e paisagismo possam gerenciar e planejar suas ações.

5.2 - MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS

Missão

Revitalizar, operar e preservar de forma integrada a Área de Concessão da Região Portuária do Rio de Janeiro para seu uso social, residencial, turístico, comercial, cultural e de lazer, com eficiência, segurança e confiabilidade.

Valores

Limpeza, Segurança, Espírito de Servir e Controle de Custo

Objetivos

Melhoria da qualidade de vida dos habitantes e trabalhadores da região portuária; Redução da desigualdade social, através da inserção no mercado de trabalho ou da obtenção de novas fontes de renda; Formação de indivíduos que exerçam a prática da cidadania; Realização de obras e serviços sem intercorrências sociais que atrasem ou paralizem as execuções; Inclusão social da população quanto às questões culturais, sociais, esporte e de lazer; Entendimento da população local sobre as responsabilidades do poder público, privado e Porto Novo; Posicionamento da empresa como empresa cidadã; Adoção de boas práticas: Redução de lixo descartado incorretamente; preservação dos equipamentos públicos e cumprimento às normas vigentes; Harmonização das comunidades, comerciantes, moradores locais e público circulante com a Concessionária.

O que fizemos

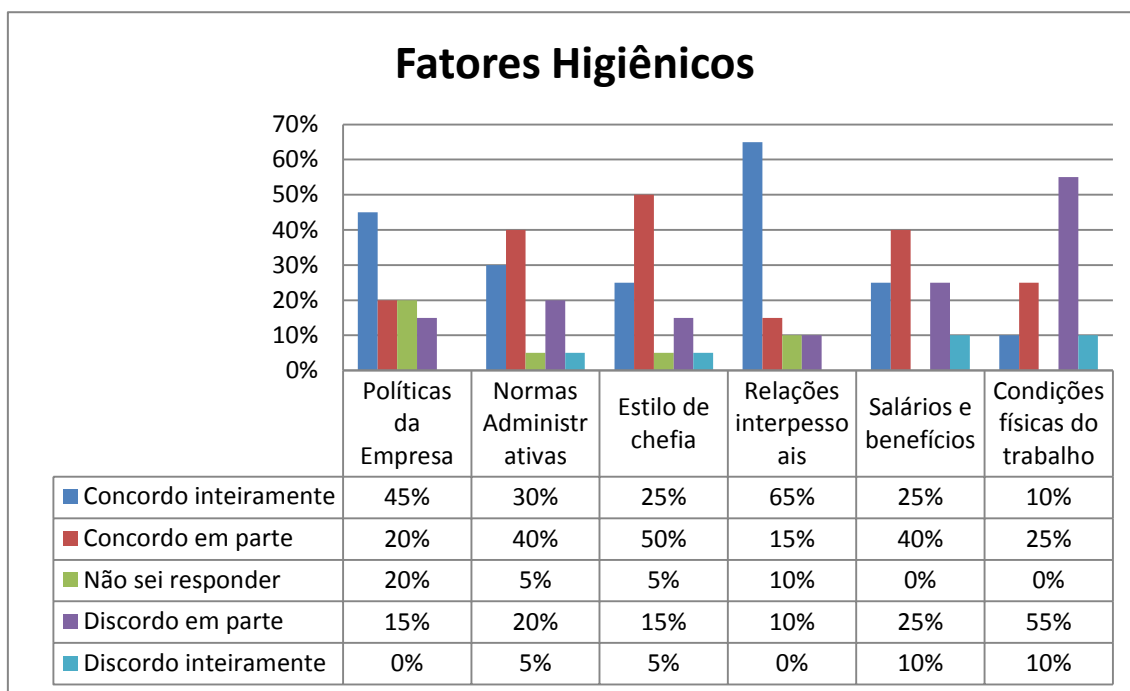
•18 km em novas vias; Túnel Rio 450; Túnel Prefeito Marcello Alencar; Museu do Amanhã; Demolição do Elevado da Perimetral; Túnel da Saúde; Túnel da Rede Ferroviária Federal; Novas alças de subida e descida do Viaduto do Gasômetro; Reservatório do Morro do Pinto; Sede da Cdurp; Via Binário do Porto; Orla Prefeito Luiz Paulo Conde (Boulevard Rodrigues Alves; Praça Maua; Distrito Naval; Praça Muhammad Ali; Praça da Candelária; Praça XV; Largo da Misericórdia / Praça Marechal Ancora e Praça Barão de Ladário)

5.3 – Análises dos Resultados

Foram feitas análises e gráficos que demonstram os níveis de satisfação dos colaboradores entrevistados na empresa Porto Novo.

A análise será dividida em duas partes, uma com os Fatores Higiênicos e outra com os Fatores Motivacionais, analisando os assuntos individualmente para que depois façamos uma análise geral.

Abaixo serão apresentados os resultados obtidos na primeira etapa.



Fonte: Trabalho de campo Novembro de 2018

O Gráfico 1 apresenta os resultados da percepção dos funcionários em relação aos fatores de higiene, ou seja, fatores, extrínsecos, os fatores que podem ser gerenciados pela empresa, são eles:

- Políticas da Empresa
- Normas Administrativas;
- Estilo de chefia;
- As relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho;
- Salários e benefícios;
- Condições físicas do trabalho.

Iniciando a análise pelas políticas da empresa, analisamos como os colaboradores e a empresa estão alinhados em relação as suas expectativas, que engloba o quanto a Porto Novo conhece seus funcionários e quanto os seus funcionários conhecem a Porto Novo. Pode-se verificar que cerca de 65%

dos funcionários, concordam plenamente ou em parte com as políticas da empresa, possibilitando concluir que em sua maioria os funcionários estão satisfeitos com a proposta de trabalho oferecida pela Concessionária.

Parte dos colaboradores, mais precisamente 20% deles, não souberam responder a esse assunto e uma minoria de 15% dos entrevistados não se encontram satisfeitos ou alinhados com a política da empresa.

O próximo tema abordado é sobre as normas administrativas. Ao questionar os funcionários a respeito da organização da Empresa, sobre a necessidade de trabalhar horas extras para realização de trabalhos, cumprimento de prazos, limpeza do local, falta de material para realização do serviço e comunicação entre os setores, podemos visualizar que a maioria novamente está satisfeita, totalizando 70% dos entrevistados concordando plenamente ou em partes.

Porém, há uma minoria que não está satisfeita com o que é apresentado em relação às normas administrativas, representando 25% dos funcionários. Ao avaliar o questionário, percebe-se que boa parte dessa porcentagem vem da percepção de alguns funcionários principalmente sobre falta de comunicação entre os setores e cumprimento de prazos. Somente 5% não souberam responder.

A questão a seguir trata do estilo da chefia. Nesta questão é colocado o comportamento do gerente em relação a sua tomada de decisão, merecimento da posição no trabalho, relacionamento e confiança entre chefes e funcionários. Ao analisarmos os dados podemos perceber que houve uma grande aceitação da maneira que os funcionários são gerenciados, principalmente na relação de confiança com o chefe, somando um total de 75%. Apenas uma pessoa não soube responder sobre o assunto, totalizando 5%, e o restante, de 20% acha que a gerência pode melhorar frente aos seus funcionários.

O próximo tópico a ser abordado são as relações interpessoais. A intenção é mostrar como a colaboração entre os funcionários ocorre na

empresa, se a relação de trabalho com o próximo é favorável e sobre a comunicação de problemas do trabalho no setor. Como podemos ver no gráfico 1, a relação interpessoal entre os colaboradores pode ser considerada muito boa, uma vez que o índice de satisfação é de 80% que concordam inteiramente ou em parte com o bom entrosamento entre as pessoas da empresa. Outros 10% discordam em parte, então podemos considerar que não se sentem confortáveis ou satisfeitos com alguns colegas de trabalho, e 10% não souberam opinar.

Na questão de salários e benefícios, o questionamento foi elaborado para analisar se o salário estaria compatível com o oferecido pelo mercado de trabalho, se o funcionário está satisfeito e vive adequadamente com o salário que ganha e se a Porto Novo oferece treinamentos para os funcionários. Além de questionar se os benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios e se o benefício é um fator que causa motivação, a fim de confrontar as duas respostas.

Sobre esse assunto, os resultados foram satisfatórios. A falta de reconhecimento salarial representa 35% dos colaboradores, enquanto 65% acha que recebe de acordo com a carga de trabalho. Não houve ninguém que não soube responder a esse assunto. Salientando a questão dos benefícios englobados nessa porcentagem, a maioria acha os benefícios satisfatórios, porém grande parte dessa maioria não julga os benefícios dados pela empresa um fator de motivação, o que evidencia o estudo sobre a tese que acredita que ausência desmotiva, mas a presença não é elemento motivador.

Por fim sobre os Fatores de Higiene, analisamos as questões sobre condições de trabalho, onde é questionada a satisfação do funcionário pelo local de trabalho e estrutura física da empresa, se a Porto Novo é visivelmente bem arrumada e se as condições de limpeza são boas.

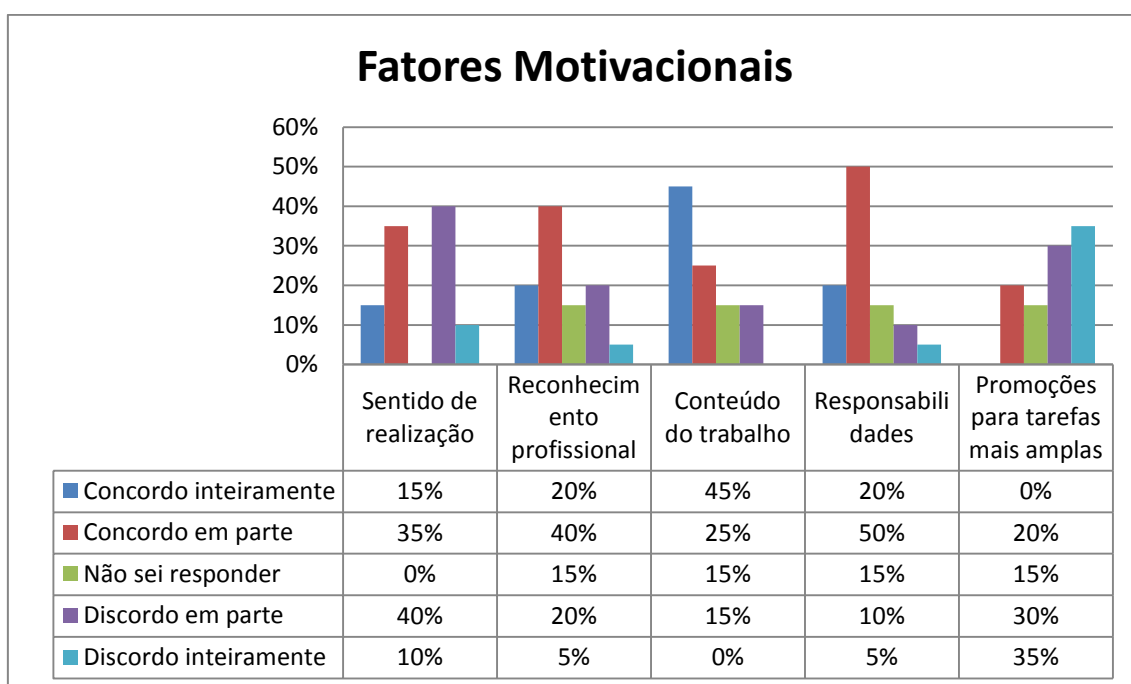
A análise do gráfico 1 mostra, que neste tópico a maioria dos funcionários (65%) não estão satisfeitos com o local e suas condições, enquanto 35% encontram-se satisfeitos. O maior motivo de insatisfação é com a estrutura física da empresa, o que não considero uma surpresa, já que em

meados de 2018 houve uma mudança de sede e a empresa está alocada em um ambiente menor e menos confortável, além de o local também ter sido bem insatisfatório, segundo o questionário aplicado.

A partir de agora serão analisadas as questões sobre os **fatores motivacionais**. O critério a ser seguido é o mesmo observado no Gráfico 1, apresentando os resultados da percepção dos funcionários em relação aos fatores motivacionais, que de acordo com o modelo de Herzberg, são intrínsecos, por estarem relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que as pessoas exercem. Estes fatores, ao contrário dos higiênicos, estão sob o controle das pessoas justamente por estarem relacionados com aquilo que ela faz e executa. São eles:

- Sentido de realização;
- Reconhecimento profissional;
- Conteúdo do trabalho;
- Delegação de responsabilidade
- Promoções para tarefas mais amplas.

O resultado da pesquisa de campo pode ser observado no Gráfico 2.



Fonte: Trabalho de campo Novembro de 2018

O primeiro ponto a ser analisado é o Sentido de Realização. Foi levado em conta questionamentos sobre se o funcionário se sente motivado em estar trabalhando na Porto Novo e realizado com o trabalho que faz, se o trabalho dos funcionários em questão exige raciocínio e capacidade profissional para o desempenho das tarefas, se ele sente que seu trabalho é importante para a empresa e se ele gosta de ir ao trabalho.

Os resultados mostram que o sentido de realização entre os funcionários está dividido. Metade está de certa maneira se sentindo realizada a trabalhar na Porto Novo, principalmente porque sentem que seus trabalhos são importantes para a empresa e os outros 50% são de funcionários que não se sentem motivados em parte ou inteiramente. Todos opinaram nessa questão.

Sobre o reconhecimento profissional entram em questão fatores como o valor dos funcionários para a Porto Novo, se eles se sentem valorizados pela empresa, se o funcionário acha que a empresa acredita que o trabalho exercido por ele é importante, se o desempenho dele é bem avaliado pela gerência, se as tarefas exercidas por ele estão de acordo com a função que ele tem no trabalho e se ele tem notoriedade na empresa.

Os resultados foram que 60% das pessoas acham que a posição da Porto Novo em relação aos seus colaboradores é positiva. Os pontos em destaque foram que o funcionário acredita que a empresa sabe que o trabalho dele é importante e que as tarefas exercidas estão de acordo com suas funções, porém, ao mesmo tempo em que a maioria acredita na importância que a empresa dá a si, não concordam com a questão de ter notoriedade na empresa. A minoria de 15% das pessoas não souberam responder e a outra parte da de 25% não acha que tem seu valor reconhecido pela gerencia e também não se sentem prestigiados na empresa.

Outro fator intrínseco é o conteúdo do trabalho realizado em relação ao cargo ocupado. Os resultados foram satisfatórios: 70% dos entrevistados sentem-se preparados para exercer o trabalho realizado, expressivos 30% não concordam ou não souberam responder.

A delegação de responsabilidades aos colaboradores, e consequentemente a liberdade dada pela gerência, foi outro tópico analisado onde tivemos os principais pontos nos quesitos: Se a Porto Novo sabe delegar funções ou responsabilidades para seus colaboradores, se as opiniões dos funcionários são ouvidas quando tem algum tipo de assunto que precisam resolver com seu chefe e se os funcionários tem autonomia para resolver questões sobre seu trabalho.

A maioria mais uma vez acha que tem autonomia sobre os assuntos que afetam diretamente ao trabalho dela e também tem atenção necessária para tratar de assuntos de trabalho com 70% de aprovação, em contrapartida, 15% das pessoas preferiram não opinar e o restante de 15% não acham que tem o poder de tomar decisões sem a consulta da gerencia e que não tem a atenção necessária para assuntos de trabalho.

Por fim, temos a promoção para tarefas mais amplas, onde são analisadas se a gerencia da Porto Novo tem interesse em promover seus funcionários, se existe um sistema de promoção que realmente funcione, se o colaborador sabe quais são os critérios usados para a promoção, se a possibilidade de promoção depende da capacidade do profissional e se o assunto promoção é tratado com clareza ou não.

Os resultados apontam que 15% dos funcionários não souberam opinar ou preferiram não se manifestar e 20% acreditam em parte que a Porto Novo tem interesse em promover seus funcionários e que a possibilidade de promoção depende de sua capacidade, enquanto a grande maioria de 65% não aprova o sistema de promoção e nem sabem os critérios usados para tal, pois não concordam que ele funcione e não acham que a possibilidade de promoção depende de sua capacidade profissional.

6 - CONCLUSÃO

As Organizações crescem através do crescimento de seus colaboradores. Funcionários comprometidos são fundamentais para o sucesso de qualquer empresa, e sem o empenho e dedicação de cada um, a qualidade do serviço pode ser afetada. A Concessionária Porto Novo tem essa percepção de que o desenvolvimento dos seus funcionários é de suma importância para manter o padrão de qualidade que é esperado. Para executar um trabalho de excelência é trivial que o funcionário se sinta motivado e, em geral, para que isso aconteça, é preciso que sintam satisfeitos no ambiente de trabalho.

Manter um funcionário motivado pode não ser uma tarefa muito difícil, mas quando se tratam de várias pessoas com pensamentos, necessidades e interesses diferentes, se torna um trabalho árduo e complexo. É importante que os objetivos e expectativas do funcionário estejam alinhados com os da empresa, para que a empresa não esteja desorganizada e nem o funcionário infeliz. E para ajustar todos os pontos da melhor maneira existe uma ferramenta importante: a pesquisa de clima organizacional.

Essa ferramenta foi utilizada no presente estudo e pode ser uma chave para diagnosticar problemas e aplicar melhorias nas organizações. Nessa pesquisa foram feitos questionamentos a fim de identificar os principais motivos que mantêm os colaboradores da empresa em estudo motivados e entusiasmados no trabalho.

Os resultados da pesquisa demonstram uma insatisfação notória em relação a promoções no trabalho. Em compensação, no tópico salários e benefícios, a maioria respondeu positivamente, o que pode significar que o salário é satisfatório, mas a possibilidade de crescimento e promoção para tarefas mais amplas é difícil. Isso pode deixar o empregado desmotivado, pois hoje em dia outros fatores são postos acima de ter um bom salário, como se sentir realizado, fator que ficou muito dividido na pesquisa, e essa dificuldade em conseguir crescer dentro da empresa pode fazer com que o funcionário não veja sentido algum em continuar trabalhando nela.

Além disso, apesar do índice de aprovação do fator salarial, na questão em que aborda se os benefícios são fatores motivadores, a grande maioria discordou, fato que confirma a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que afirma que o salário não é fator motivacional, e sim condição fundamental para que as pessoas não se sintam insatisfeitas dentro da organização.

Os gráficos da pesquisa mostraram ainda que seus funcionários não estão de acordo com as condições físicas do trabalho. De acordo com a teoria aplicada, essa é uma condição fundamental para que as pessoas não se insatisfaçam dentro da organização, podendo concluir que esse é um problema que gera insatisfação no funcionário. Foi possível observar também que outros fatores como políticas da empresa, estilo de chefia, normas administrativas e principalmente relações interpessoais, fatores que também fazem com que os funcionários não se sintam insatisfeitos, são bem aceitos na empresa.

Os resultados apresentados em relação ao conteúdo do trabalho e delegação de responsabilidade foram bem positivos. Fatores que segundo Herzberg, são fatores que motivam os funcionários.

O estudo de clima na Porto Novo mostra que a empresa dá valor a seus funcionários, pois os resultados foram em sua maioria positivos, e a mesma tem consciência das vantagens que obterá com funcionários engajados e comprometidos com a empresa. Porém, é necessário que a empresa dê atenção especial as condições físicas do trabalho e se alinhe com as expectativas e necessidades dos funcionários no sentido de realização e promoção salarial. O reconhecimento ao trabalho bem realizado é um importante fator motivacional, necessitando de maior atenção nesse aspecto.

Por fim, conclui-se então que é necessária uma maior atenção da empresa a necessidades específicas de seus colaboradores, em busca de mantê-los executando um serviço de boa qualidade e para que possam continuar fazendo parte da história da empresa contribuindo para o crescimento da mesma.

7 – Referências Bibliográficas

ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

CAVALCANTI, Vera Lucia et al. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2007

CELINSKI, Leszek. **Guia para diagnóstico em administração de recursos humanos: roteiros e instrumentos para a qualidade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3, ed. rev. e atualizada Rio de janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

CODA, Roberto. **Pesquisa de Clima Organizacional e Gestão Estratégica de recursos humanos**. In Bergamini, C. W. E Coda, R.. **Psicodinâmica da vida organizacional**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998

DEMUTTI, Carolina Medeiros; FERREIRA, André; GIMENEZ, Paulo Eduardo Oliveira. **A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho**, 2010.

DRUCKER, Peter. **The effective executive**. HarperCollinsPublishers, 1993.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.

LACOMBE, Francisco J. Masset& HEILBORN, Giberto L. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saravaiva, 2003.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

NOVO, Damaris Vieira; CHERNICHARO, Edna de Assunção Melo; BARRADAS, Mary Suely Souza. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. **Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position**. *Administrative Science Quarterly*, n. 18, p. 515-526, 1973.

ROBBINS, Steph P. **Comportamento Organizacional** (Trad.) Christina Ávila de Menezes. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional**. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7, p.11-18, 2002.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatorias de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas não de pessoal**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Sobre a Concessionária Porto Novo. Disponível em: <http://www.portonovosa.com/pt-br/sobre-a-concessionaria>. Acessado em 5 de dezembro de 2018.

8 – Anexos

Questionário Monografia Ana Caroline Magalhães Lopes

Prezados, venho por meio deste solicitar sua colaboração no preenchimento desse questionário para a realização do Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro. A pesquisa tem por objetivo verificar os fatores motivacionais que os impulsionam a trabalhar com um nível elevado de satisfação.

Ressalto que as respostas serão utilizadas para uma avaliação acadêmica e é de extremo sigilo a identificação de cada um de vocês, não sendo possível a identificação de nenhuma pessoa.

Agradeço desde já a colaboração.

Há quanto tempo trabalha aqui?

- menos de 6 meses
- 6 a 12 meses
- 1 a 3 anos
- mais de 3 anos

Em cada uma das questões que se seguem, assinale apenas uma das opções de resposta.

	Concordo inteiramente	Concordo em parte	Não sei responder	Discordo em parte	Discordo inteiramente
Eu conheço minha empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha Empresa é bem organizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu chefe sabe decidir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu salário é igual ou melhor do que aqueles pagos em outras empresas para o mesmo trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas de minha área de trabalho ajudam-se mutuamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O número de horas que em que eu trabalho diariamente é adequado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho exige raciocínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sistema de promoção da empresa é bom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho é importante pra minha empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa sabe reconhecer o valor de seus funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A chefia me dá bastante liberdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me orgulhosa em trabalhar na minha instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu gosto da maioria dos meus colegas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho exige bastante da minha capacidade profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu posso decidir sobre os assuntos que afetam diretamente o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu não preciso trabalhar horas extras para realizar meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu posso viver adequadamente com o	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Concordo inteiramente	Concordo em parte	Não sei responder	Discordo em parte	Discordo inteiramente
salário que ganho					
As minhas possibilidades de promoção dependem da minha capacidade profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho férias regularmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia me ajuda quando eu necessito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa sabe que o meu trabalho é importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho permite que eu me desenvolva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa sabe delegar responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus conhecidos acham que eu trabalho numa boa empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha capacidade de análise é importante para o trabalho que eu faço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu local de trabalho é bem arrumado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa oferece boas oportunidades de treinamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa tem um bom ambiente de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estou satisfeito com o meu local de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho possibilita que eu tome decisões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa tem interesse em promover seus funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os planos de trabalho da minha empresa são divulgados entre os funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho um relacionamento de confiança com meu chefe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A estrutura física da minha empresa é boa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Concordo inteiramente	Concordo em parte	Não sei responder	Discordo em parte	Discordo inteiramente
Geralmente, eu gosto de vir ao trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um bom entrosamento entre os setores da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha opinião é ouvida pelo chefe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa se preocupa em manter boas as condições de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu me realizo com o trabalho que faço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa me conhece	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho não se atrasa por falta de material ou informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha empresa pode-se falar francamente sobre promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É fácil debater os problemas de trabalho que surgem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu local de trabalho é limpo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os benefícios dados pela empresa são satisfatórios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os benefícios dados pela empresa são fatores que motivam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho notoriedade na minha empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha empresa o desempenho dos funcionários é bem avaliado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual a sua opinião sobre este questionário? *

- Obscuro e confuso
- Demasiadamente longo
- Bom mas incompleto
- Adequado
- Claro, completo, conciso e consistente