

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

JORGE CESAR DE PAULA GARIBALDI

**IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES MOTIVADORES PARA OS
FUNCIONÁRIOS DE UMA CONCESSIONÁRIA DE ENERGIA
ELÉTRICA**

Porto Alegre

2011

JORGE CESAR DE PAULA GARIBALDI

**IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES MOTIVADORES PARA OS
FUNCIONÁRIOS DE UMA CONCESSIONÁRIA DE ENERGIA
ELÉTRICA**

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

Orientadora: Prof^a. Angela B. Scheffer Garay

Tutora orientadora: Prof^a. Aline Höpner

Porto Alegre

2011

JORGE CESAR DE PAULA GARIBALDI

**IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES MOTIVADORES PARA OS
FUNCIONÁRIOS DE UMA CONCESSIONÁRIA DE ENERGIA
ELÉTRICA.**

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

Aprovado em 17 de Junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^ª. Angela Beatriz Scheffer Garay

Prof^ª. Lilian Weber

DEDICATÓRIA

*Este trabalho é dedicado à Angela, Lorena e Amanda,
que são a razão do meu esforço e da minha
determinação.*

*A compreensão, apoio e carinho que delas recebi, em
todos os momentos, foram fundamentais para a
conclusão de mais esta etapa da minha vida.*

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos àqueles que contribuíram para a realização deste trabalho:

À UAB – Universidade Aberta do Brasil e à UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela oportunidade de participar de um curso piloto;

À Professora Orientadora Ângela Beatriz Scheffer Garay, pela valiosa orientação no trabalho;

À tutora Aline Höpner, que participou ativamente da construção do trabalho, de quem recebi todo o apoio necessário;

Aos colegas de curso, que dividiram comigo esta experiência e, particularmente, ao colega Diogo Braga pelo companheirismo;

Aos funcionários da CEEE-D, do Centro Regional Litoral Sul que destinaram parte do seu tempo para responder o questionário;

Aos meus familiares, que tanto me incentivaram em todos os momentos de dificuldades.

“ Um músico deve compor, um artista deve pintar, um poeta deve escrever, caso pretendam deixar seu coração em paz. O que um homem pode ser, ele deve ser. A essa necessidade podemos dar o nome de auto-realização.”

Abraham Maslow

RESUMO

O desafio em um cenário competitivo e instável em que as organizações vivem hoje é, conseguir manter um quadro de colaboradores motivados e comprometidos com os objetivos da empresa e, com isso, obter um diferencial diante das demais corporações, de forma a alcançar o sucesso desejado. Neste sentido, é primordial que se entenda como se desenvolve o processo motivacional das pessoas no ambiente de trabalho. Conhecer as necessidades individuais e os fatores que influenciam na motivação, assim como os fatores que geram insatisfação, é fundamental no ambiente corporativo. Este é um desafio que há décadas vem sendo enfrentado pelos administradores. Esta pesquisa tem como objetivo principal identificar os fatores motivadores e os fatores desmotivadores dos funcionários da Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica, no município do Rio Grande – RS. O estudo visa identificar as relações que existem entre os fatores em questão, buscando com isto, contribuir com o processo de motivação dos trabalhadores pesquisados, e propor sugestões de melhoria. Nesta análise, com abordagem quantitativa, foi aplicado um questionário com perguntas fechadas e abertas aos funcionários do Centro Regional Litoral Sul. Os dados obtidos são objetos de estudo do relacionamento entre os funcionários e a empresa.

Palavras-chave: concessionária, trabalhadores, motivação, fatores.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Maslow.....	19
Figura 2 – Comparação dos modelos de Maslow, Herzberg e Alderfer.....	24
Figura 3 – Amostra.....	31
Figura 4 – Setor e Área.....	32
Figura 5 – Cargo atual.....	33
Figura 6 – Tempo de empresa.....	33
Figura 7 – Nível de instrução.....	34
Figura 8 – Formação / Área.....	34
Figura 9 – Idade.....	35
Figura 10 – Estado Civil.....	35
Figura 11 – Sexo.....	36
Figura 12 – Quantidade de filhos.....	36
Figura 13 – Estou satisfeito com o salário recebido pela função que desempenho?.....	37
Figura 14 – Estou satisfeito com a carga horária de trabalho diária que realizo?.....	37
Figura 15 – Estou satisfeito com as oportunidades de crescimento profissional ofertadas pela empresa?.....	37
Figura 16 – Estou satisfeito com meu relacionamento com colegas de trabalho?.....	38
Figura 17 – Estou satisfeito com meu relacionamento com meus superiores?.....	38
Figura 18 – Estou satisfeito com meu comprometimento com as metas e objetivos estabelecidos pela empresa?.....	38
Figura 19 – Estou satisfeito com o comprometimento da equipe em relação à execução das tarefas?.....	39
Figura 20 – Estou satisfeito com o reconhecimento e respeito pelo trabalho que executo?.....	39
Figura 21 – Estou satisfeito com as condições físicas do meu local de trabalho e de equipamentos disponíveis?.....	39
Figura 22 – Estou satisfeito com o apoio e a orientação recebida do meu superior hierárquico?.....	40
Figura 23 – Estou satisfeito com o conteúdo do trabalho (atividades desenvolvidas no dia-a-dia)?.....	40
Figura 24 – Estou satisfeito com a segurança no meu local de trabalho?.....	40

Figura 25 – Estou satisfeito com a forma como são estabelecidas as atividades a serem realizadas e delegadas responsabilidades?	41
Figura 26 – Estou satisfeito com a forma e a rapidez com que é disponibilizada informação para os diversos setores da empresa?	41
Figura 27 – Estou satisfeito com a forma adotada para programação e o controle das atividades a ser realizadas pelas diversas áreas?	41
Figura 248 – Estou satisfeito com o equilíbrio entre trabalho e tempo livre?.....	42
Figura 29 – Estou satisfeito com os benefícios (ex:Plano de saúde, odontológico, etc.) oferecidos pela empresa?.....	42
Figura 30 – Estou satisfeito com as oportunidades de aprendizagem e formação profissional que a empresa disponibiliza a seus funcionários?	42
Figura 31 – Estou satisfeito com o espírito de colaboração que existe entre os colegas de trabalho?	43
Figura 32 – Estou satisfeito com a imagem que a empresa passa para a comunidade e o mercado?.....	43
Figura 33 – Estou satisfeito com a possibilidade expressar com franqueza a própria opinião?43	
Figura 34 – Estou satisfeito com a disponibilidade do meu superior em escutar e me ajudar quando preciso?	44
Figura 35 – Estou satisfeito com a cooperação e a colaboração existente entre as áreas?	44
Figura 36 – Estou satisfeito com a forma como são programadas a atividades e como é feito o acompanhamento dos resultados de cada um?	44
Figura 37 – Estou satisfeito com a clareza das estratégias e dos objetivos que me são passados?	45
Figura 38 – Estou satisfeito com a motivação pessoal para trabalhar?	45
Figura 39 – Estou satisfeito com o entusiasmo para trabalhar diariamente?.....	45
Figura 40 – Estou satisfeito com a ambição em assumir maiores responsabilidades?.....	46
Figura 41 – Estou satisfeito com a minha vontade de aprender e desenvolver as minhas competências?.....	46
Figura 42 – Estou satisfeito em pertencer à empresa?.....	46
Figura 43 – Estou satisfeito com as políticas, as estratégias e os objetivos da empresa para o futuro?.....	47
Figura 44 – Caso sinta falta de motivação, esta está prioritariamente ligada á?	47
Figura 45 – Quais as razões pelas quais você está na empresa?.....	47
Figura 46 – Como você se sente hoje em trabalhar na empresa?	48

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 REFLEXÃO SOBRE A MOTIVAÇÃO	14
1.1 Necessidades e seu papel na motivação dos indivíduos	14
1.2 Condicionamento e motivação	17
1.3 A busca pela compreensão dos fatores motivadores: em cena Maslow e Herzberg	18
1.3.1 Os trabalhos de Abraham Maslow.....	18
1.3.2 O trabalho de Herzberg	20
1.3.3 O trabalho de Alderfer.....	23
1.4 Uma visão crítica sobre a questão da motivação: estaria o problema de motivação apenas nos empregados?	25
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
2.1 Método Escolhido e Justificativa.....	28
2.2 Aplicação do Instrumento de Pesquisa.....	29
2.3 Análise dos Dados	30
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
3.1 Perfil dos participantes	31
3.2 Questões Apresentadas	37
3.3 Análise das Questões Apresentadas	Erro! Indicador não definido.
CONSIDERAÇÕES FINAIS	Erro! Indicador não definido.
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
ANEXO A – Instrumento de Pesquisa	56

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, vivenciamos mudanças no cenário mundial que afetaram drasticamente o ambiente empresarial, exigindo das empresas uma diferente forma de relacionamento, buscando maior criatividade nas suas ações, bem como tornando seus processos mais eficazes, flexíveis e dinâmicos, dentre outras alterações. Esta foi uma forma encontrada para superarem toda ordem de desafios e na busca por algum diferencial, tornando-se então mais competitivas.

Não ocorreram mudanças apenas no ambiente empresarial mundial, houveram mudanças no meio político, social e econômico. Os mercados tornaram-se globalizados, as barreiras e fronteiras foram extintas, e essa reorganização trouxe consigo uma nova ordem mundial que atingiu a todos alterou as relações sociais, e também influenciou significativamente as relações de trabalho.

As empresas brasileiras, por sua vez, também tiveram que se adaptar a estas mudanças, e para sobreviverem neste novo cenário, necessitaram implantar novos métodos de gestão. A mudança atingiu não só o setor privado como também o setor público, mais especificamente no setor de energia e telecomunicações onde ocorreram muitas privatizações por conta do Programa Nacional de Desestatização. O Governo Federal acabou retirando-se de determinadas áreas, onde participava como acionista minoritário e em outras como acionista principal, então cumprindo o papel de produtor e responsável pela execução dos serviços. Sem poder de investimento nas empresas estatais, optou pela privatização como meio mais rápido para reabilitar a máquina pública e deixar que o setor privado investisse nos serviços públicos ora carentes de recursos para expansão e melhorias. Desta maneira, o governo passou então a regular os serviços e a fiscalizar a execução e os investimentos, através das agências reguladoras.¹

No estado do RS não foi diferente. O governo da época acabou por privatizar dois terços da Companhia Estadual de Energia Elétrica- CEEE, empresa responsável por gerar, transmitir e distribuir a energia elétrica, que neste momento atendia todo o mercado de energia elétrica do estado do RS. Após estas mudanças, a empresa sofreu drástica redução em seu quadro de colaboradores, muito de sua capacidade técnica e administrativa foi perdida, sua cultura organizacional foi abalada.²

¹ Fonte: Contrato de Concessão nº 81/99 ANEEL/CEEE.

² Fonte: Site da CEEE “Texto A Reconstrução da CEEE.

Com o comprometimento dos que ficaram a empresa foi gerenciada, e mesmo com problemas, ainda apresenta-se como um empresa estratégica para o estado do RS, por seu papel no abastecimento energético, através de seu conjunto de obras e tecnologias implantadas ao longo de décadas, é capaz de dar suporte aos novos negócios e investimentos no estado.³

Passado o momento da venda de dois terços da CEEE, a empresa realizou vários concursos públicos, a fim de reorganizar e suprir a carência de funcionários em seus quadros, começando um novo momento. O quadro atual está mais estável após um período de muita rotatividade, entre 1998 e 2009.

Juntamente com toda esta mudança estrutural, também ocorreram muitas alterações na legislação do setor elétrico. A agência reguladora, ANEEL, impõe uma gestão baseada numa política de qualidade do produto e do serviço prestado, o que demanda muito esforço e comprometimento para atingir as metas propostas pelo agente regulador.¹

Diante de toda esta transformação pela qual a empresa passou e ainda pela necessidade de investimentos em áreas fundamentais, como logística, TI, manutenção de redes e expansão do sistema, e sendo os recursos em sua maioria escassos, observa-se certa frustração e desmotivação em alguns setores, pelos resultados observados e pela ineficácia de determinadas ações gerenciais.

É neste contexto que surge a necessidade de estudar e pesquisar o tema da motivação no trabalho, dos colaboradores desta empresa.² Os gestores encontram dificuldades diárias na gestão dos processos por conta desta desmotivação, é neste contexto que surge a necessidade de estudar e pesquisar o tema da motivação no trabalho dos colaboradores desta empresa.

Desta maneira, este trabalho visa responder a seguinte questão: **Quais são os fatores que estão influenciando na motivação destes colaboradores?**

Os objetivos propostos para a realização deste estudo estão divididos da seguinte maneira:

OBJETIVO GERAL

Analisar a motivação dos Assistentes Técnicos (Eletricistas) de uma concessionária de energia elétrica.

³ Fonte: Relatório Anual CEEE 1999.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os fatores que influenciam na motivação dos trabalhadores nas equipes de campo da empresa estudada;
- Verificar os fatores que desfavorecem a motivação;
- Propor sugestão de melhorias.

O presente trabalho visa contribuir para futuras pesquisas sobre o tema motivação e para que a empresa estudada, de posse dos dados fornecidos, possa compreender como está se comportando o processo de motivação de seus funcionários e, a partir desta constatação, possa refletir sobre a necessidade de implantar alguma(s) adequações nos processos. Os resultados poderão orientar os gestores a tratarem a questão da motivação dos seus colaboradores de forma mais adequada, estimulando as equipes na conquista de seus objetivos.

O trabalho está dividido em quatro capítulos: no primeiro capítulo o referencial teórico, contendo os principais autores e teorias sobre Motivação, em seguida, no capítulo dois, serão apresentados os Procedimentos Metodológicos que orientaram a pesquisa, e na seqüência, no capítulo três, a análise dos resultados obtidos e por fim as considerações finais.

1 REFLEXÃO SOBRE A MOTIVAÇÃO

Neste capítulo serão apresentadas as principais teorias de motivação e os principais estudos realizados por alguns estudiosos do tema motivação e seus resultados encontrados.

Termo originário do latim *movere*, e que significa mover, a motivação tem sido tema de muitos estudos ao longo dos tempos. Acredita-se que a motivação é fundamental para o alcance do sucesso nas corporações, pois quando ela não está presente no ambiente de trabalho, o que predomina é a insatisfação e, portanto, a baixa produtividade dos colaboradores. Acredita-se que um corpo funcional motivado é o diferencial que as empresas buscam atualmente, como forma de atingir seus objetivos e vencer a acirrada concorrência no mercado.

Por muitos anos chegou-se a acreditar que bastava descobrir como motivar as pessoas e pronto, tudo estava resolvido porém, descobriu-se que isso não é possível, pois cada indivíduo carrega em si mesmo a fonte geradora da motivação (não consegue-se motivar o indivíduo). Entretanto, a tarefa dos gestores é criar um ambiente propício ao alcance das necessidades de seu grupo, o que pressupõe que os gestores conheçam quais seriam estas necessidades.

Assim, a compreensão do fenômeno da motivação vem sendo um desafio por parte de administradores, psicólogos e estudiosos em geral. Anteriormente a revolução industrial, o método mais usual de tentar motivar as pessoas era pelo uso de punições, o que muitas vezes tinha efeito contrário ao esperado, ou mesmo através de recompensas, numa linha mais comportamentalista de estímulo-resposta.

Muitos estudos foram realizados como forma de desvendar este fenômeno chamado motivação. A seguir serão apresentados alguns trabalhos e teorias dos principais estudiosos do tema motivação.

1.1 Necessidades e seu papel na motivação dos indivíduos

Archer (1997) defende que o mito da motivação, que por muito tempo persegue os administradores, pode ser analisado a partir de cinco interpretações errôneas básicas: a) Acreditar que um indivíduo pode motivar outro; b) Acreditar que um indivíduo pode ser

motivado através da satisfação; c) Acreditar que o comportamento sua direção são motivados pelo mesmo fator; d) Acreditar que a motivação pode induzir a criação de comportamentos positivos; e e) Acreditar que os fatores de motivação e satisfação sejam a mesma coisa.

Para esse autor, foi criada ao longo dos anos uma falsa idéia de que motivação e satisfação são a mesma coisa, quando na realidade são exatamente antagônicas.

Motivação é definida como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade). Um motivador nada mais é que do que um motivo – uma necessidade, por definição. Por outro lado, um fator de satisfação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade ou sua eliminação, (ARCHER, 1997, p 24)

Ainda segundo Archer (1997) existe uma tendência errônea de admitir que os fatores de satisfação, tais como água, comida, progresso e até mesmo reconhecimento, são percebidos como sendo necessidades. Assim, se esses fatores forem de alguma forma transformados equivocadamente em fatores motivadores, então ficará fácil admitir que estes possuem sua origem vinculada ao ambiente. A partir deste conceito errôneo é que surge a idéia de que uma pessoa poderá influenciar o comportamento ou motivar outra.

Diante da argumentação **“a motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades.”** (ARCHER, 1997, p 25) é que surge o seguinte questionamento: Como pode uma pessoa motivar outra?

Para (Archer 1997) a resposta é NÃO, não pode. O que pode ser feito é apenas fornecer um fator de satisfação ou um outro fator de contra satisfação, diminuindo assim a tensão que se forma a partir de uma necessidade.

Portanto, as necessidades humanas são conseqüências da própria natureza intrínseca dos indivíduos. Conforme o autor, não havia a necessidade de se criar um mito a respeito da motivação, esse mito foi criado a partir do uso incorreto, como sinônimos do termo **motivador e fator de satisfação**. Assim sendo, isso teve uma repercussão enorme e acabou proliferando de tal forma na literatura administrativa, que ainda hoje muitos administradores acreditam ser possível motivar seus comandados por meio dos fatores de satisfação.

É importante entender o real papel que os fatores motivadores desempenham no comportamento humano embora esses fatores sejam utilizados como energizadores do comportamento humano, deve considerar que não são eles quem determinam a direção do comportamento. Segundo o autor, (Archer, 1997, p 28) tanto MacGregor como Maslow, identificaram e tentaram mostrar aos administradores que são as necessidades as únicas

responsáveis pela motivação do indivíduo. Estes teóricos acabaram identificando que a motivação não tem sua origem na administração e sim do interior de cada indivíduo.

O que MacGregor e Maslow realmente gostariam que os administradores tivessem assimilado é que:

- a) a motivação é consequência das necessidades não satisfeitas;
- b) somente as necessidades são os motivadores do comportamento;
- c) as necessidades são intrínsecas ao indivíduo;
- d) a administração não pode colocar motivação nos indivíduos;
- e) a administração não pode colocar necessidades nos indivíduos;
- f) os administradores não podem motivar;
- g) os administradores só podem satisfazer ou contra-satisfazer às necessidades humanas. (ARCHER,1997, p28)

Archer (1997) defende a idéia que se o teórico Maslow (1943) tivesse expressado sua teoria da hierarquia das necessidades como teoria da hierarquia dos fatores motivadores, ele teria dado uma contribuição muito maior ao entendimento dos postulados que foram passados ao longo dos anos.

Desta maneira teria sido mais fácil entender que os fatores motivadores são na verdade as necessidades humanas intrínsecas e não os fatores que vão satisfazer estas necessidades.

O que se espera que seja entendido é que mesmo o comportamento condicionado ou o incondicionado vai exigir que uma necessidade intrínseca esteja ativa para que o comportamento se torne energizado e motivado. (ARCHER, 1997) Diante disto “um indivíduo não estará motivado para se comportar, a menos que tenha uma necessidade energizando seu comportamento.” (ARCHER,1997, p 31)

Por outro lado deve-se observar que uma necessidade tem como objetivo principal sua própria satisfação, por si só ela não poderá criar sua satisfação, muito menos orientar a direção que o corpo deverá tomar para buscar no ambiente o que a satisfaça. Quem possui este papel de orientador e de busca da satisfação é o intelecto. A satisfação torna-se então dependente do intelecto.

Archer (1997) define ainda que os fatores de satisfação endógenos seriam os fatores que providos de dentro do intelecto fizeram com que o intelecto tomasse decisões aceitáveis com relação a satisfação, caso estas decisões fossem inaceitáveis os fatores utilizados são de contra-satisfação endógenos. Se caso a satisfação for provida a partir do ambiente, então serão fatores de satisfação exógeno, se a satisfação for negada a partir do ambiente então o fator que impediu a satisfação foi um fator de contra-satisfação exógeno, por ser externo ao intelecto.

Para Archer (1997) a administração pode se valer somente dos fatores de satisfação ou de contra-satisfação exógenos para tentar influenciar o comportamento dos indivíduos. O

autor cita como sendo sete o número de fatores satisfação ou contra-satisfação exógenos, são eles:

- 1- Revigoração: modificam a direção do comportamento pelo fortalecimento do fisiológico. Ex: O trabalho em si, ar-condicionado, atividade interessante, musica.
- 2- Intercâmbio: modificam a direção do comportamento pela troca entre as pessoas. Ex: Situações de desabafo, aconselhamento pessoal.
- 3- Incentivo: modificam a direção do comportamento pelas recompensas e compensações. Ex: Planos de progresso salarial, PPL, compra de ações.
- 4- Impulsão: modificam a direção do comportamento pelas leis, regras e ordens. Ex: Períodos de trabalho, metas e objetivos, autoridade e poder.
- 5- Ingestão: modificam a direção do comportamento pelo consumo interno do corpo. Ex: Comida e bebida, medicamentos, ar puro.
- 6- Influenciação: modificam a direção do comportamento pelo uso da perícia e autoridade. Ex: Autoridade, condução, direção, liderança, competência gerencial.
- 7- Inspiração: modificam a direção do comportamento pela aprendizagem e do treinamento. Ex: Programas de treinamento, de educação, de instrução, de desenvolvimento.

O autor conclui que a relação observada entre o grau de satisfação e comportamento poderia ser vista como um processo contínuo de causa e efeito.

1.2 Condicionamento e motivação

Assim como coloca Archer, Bergamini (2003) também refere que não há como motivar as pessoas. Há uma diferença em fazer com que elas passem a agir em função de um padrão de condicionamento, orientado por prêmios ou punições, e a verdadeira motivação, que surge das necessidades interiores dos indivíduos e não por fatores externos.

Conforme a autora, muitos executivos caem no erro de tentar com que seus liderados se motivem, mas não conseguem êxito nesta tarefa, pois deveriam buscar eficácia na liberação da motivação que estes já trazem dentro de si. “Ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um. O importante é não desperdiçá-lo!”(BERGAMINI 2003, p64)

Ainda conforme Bergamini (2003), pesquisas recentes sobre motivação mostraram que além de que cada indivíduo tem seu próprio objetivo, as fontes de energia que determinam o comportamento de cada um são extremamente variadas. Portanto, está se falando de um tipo de ação interior qualitativamente diferente daquela originada pelo meio ambiente. Cabe ressaltar que há uma enorme diferença entre motivação e euforia, satisfação, bem estar, entusiasmo. Foram feitas descobertas através de pesquisas da psicologia social, que comprovam que a motivação nasce das necessidades humanas e não das coisas que satisfazem estas necessidades.

Portanto, Bergamini (2003) salienta que todas as teorias que derivaram da teoria do condicionamento, com enfoque comportamentalista, no caso dos conhecidos Behavioristas, estavam focadas no conceito de que bastava manipular as variáveis do ambiente que se conseguiria alterar o comportamento do indivíduo, motivando-o então. Com isso os gestores tornaram-se controladores de comportamento de seus liderados, buscando um alinhamento com as estratégias da organização, resumindo, aos gestores bastava premiar ou punir seus comandados.

Para Bergamini (2003) o processo de motivação se dará sempre de forma íntima e pessoal.

1.3 A busca pela compreensão dos fatores motivadores: em cena Maslow e Herzberg

1.3.1 A Teoria da Hierarquia das Necessidades

Foi a partir dos estudos realizados por Maslow (1943), que o conceito de Homo Complexo foi identificado como um conceito muito mais amplo do que o conceito de Homo Social proposto pela Escola de Relações Humanas, com os estudos de Maslow (1943), ficou evidenciado que o Homo Complexo tinha necessidades que eram ligadas ao seu ego, ao desenvolvimento pessoal, a sua aprendizagem, bem como a sua realização. Buscando a sua auto realização no trabalho, este indivíduo acaba por envolver-se de forma mais profunda com a organização e assim orienta toda sua energia de produção, para que os objetivos da organização sejam alcançados. (MOTTA, 2004)

Assim o trabalho passa a ser visto como a principal maneira de inserção social do indivíduo, dando-lhe sentido a suas ações e seu valor social passa a ser medido desde então.

Sendo a auto-realização um elemento complexo, ela não tem o mesmo sentido para todos os indivíduos, depende desta forma das características de cada indivíduo e de seus interesses.

Abraham Maslow (1943) criou a teoria da hierarquia das necessidades sendo esta teoria fundamental para o entendimento da questão da motivação no trabalho. Diferentemente do foco dos estudos realizados pelos psicólogos industriais, Maslow (1943) orientou seus estudos para a teoria da personalidade e do desenvolvimento humano, sem levar em consideração a eficiência operacional (Motta 2004).

Para Maslow (1943) podemos hierarquizar as necessidades complexas do ser humano, de forma a serem supridas primeiramente as necessidades básicas ou fundamentais, como as de segurança e fisiológicas e após suprir a necessidades mais complexas, desta maneira o indivíduo somente após ter sido satisfeitas as necessidades básicas, o indivíduo vai orientar suas energias para suprir as necessidades complexas, como as necessidades sociais (filiação, aceitação e associação), em seguida o indivíduo buscará satisfazer suas necessidades relativas ao ego (auto-estima, status, e reconhecimento social). E somente por último ele tentará satisfazer sãs suas necessidades que dizem respeito a sua auto-realização, sendo estas últimas as necessidades mais difíceis de serem satisfeitas, segundo Maslow. (Motta 2004)

Abaixo é representado o modelo de Maslow:



Figura 1 - Modelo de Maslow
Fonte: Motta, 2004, p 74

Cabe salientar que segundo Maslow (1943) não significa que cada indivíduo alcançará a satisfação destas necessidades, em sua caminhada de forma linear. O que Maslow (1943) quer dizer é que não há uma pré definição dos estágios a serem seguidos, pois segundo ele estas necessidades variam de indivíduo a indivíduo, de acordo com a experiência de cada um durante suas vidas. Elas podem se alternar e apresentar-se com maior ou menor intensidade bem como pode haver alteração de tipo de necessidade.

Desta forma, os trabalhos de Maslow (1943) constituem a base para a criação de outras teorias sobre motivação (Motta, 2004).

1.3.2 A Teoria dos Dois Fatores

Herzberg desenvolveu inúmeras pesquisas, no decorrer dos anos 60, quando entrevistou inicialmente em torno de 1685 trabalhadores de várias empresas nos Estados Unidos, e logo após ampliou os estudos em países diferentes, estudando as mais variadas atividades em empresas húngaras, japonesas bem como soviéticas. Em seus estudos, Herzberg através de seus estudos acabou por classificar a motivação dos indivíduos em duas categorias, usando metáforas bíblicas para explicar que todo indivíduo posiciona-se em seu trabalho com duas atitudes diferentes, e essas duas atitudes podem ser representadas por duas figuras bíblicas Adão e Moisés (Motta 2004)

A) As necessidades básicas e os fatores higiênicos (metáfora de Adão)

Para Herzberg (Motta 2004) sendo Adão um homem natural, este busca a satisfação de todas as suas necessidades básicas, aquelas necessidades essenciais para a sua sobrevivência, como segurança, afeição, prestígio e reconhecimento social.

Para que o indivíduo consiga desenvolver suas atividades no ambiente de trabalho, estas necessidades devem ser atendidas em um nível mínimo, Herzberg chamou de nível de higiene mínimo abaixo do qual o ser humano não consegue trabalhar. Entretanto mesmo a satisfação destas necessidades não garante um aumento da produtividade dos trabalhadores, mas a satisfação destas necessidades em nível mínimo, torna-se condição necessária mas não é suficiente para que ocorra a manutenção de uma boa produção.

B) A necessidade de auto realização humana, os fatores intrínsecos (metáfora de Moisés)

O comprometimento máximo ou a um nível elevado por parte dos indivíduos para com a organização, e a canalização de suas energias vitais produtivas indo ao encontro do sistema só é alcançado quando um outro tipo de necessidade humana é satisfeita. Para Herzberg (Motta 2004) esta nova categoria de necessidade é representada através da figura bíblica de Moisés. O autor atribui a Moisés em contrapartida a Adão, a incessante busca pelo aperfeiçoamento do espírito, da criação, da realização e do desenvolvimento do potencial humano.

Segundo Motta (2004), para Herzberg essa dimensão vai muito além das necessidades básicas e a satisfação pode ser alcançada a partir dos fatores motivacionais ou intrínsecos.

Por fim, Herzberg desenvolve uma teoria do comportamento humano através de quatro princípios:

Princípio de manifestação: Segundo o qual as necessidades humanas acabam emergindo e se manifestando através de uma ordem de complexidade crescente.

Desta maneira as necessidades mais primárias ou menos complexas irão se manifestar em primeiro lugar e assim sendo uma fonte de motivação para o indivíduo e só após, as necessidades secundárias ou mais complexas se manifestarão tornando-se fatores motivadores.

Princípio da dominância: Caso a necessidade já tenha sido satisfeita esta não voltará a ser uma fonte de motivação ao indivíduo

Princípio de frustração: caso a busca ou satisfação de uma necessidade básica não tenha sido alcançada isso comprometerá a busca pela satisfação de uma necessidade de nível mais elevado ou superior.

Princípio de insaciabilidade: o nível de exigência e aspiração do indivíduo se elevam de forma contínua á medida que cada necessidade vai sendo satisfeita.

Princípio de identificação: o processo de socialização do indivíduo através de suas normas e regras acaba por influenciar e condicionar tanto suas aspirações e expectativas bem como seus objetivos. A socialização traz para o indivíduo o significado e o devido sentido os mesmos atribuem aos seus fracassos e vitórias.

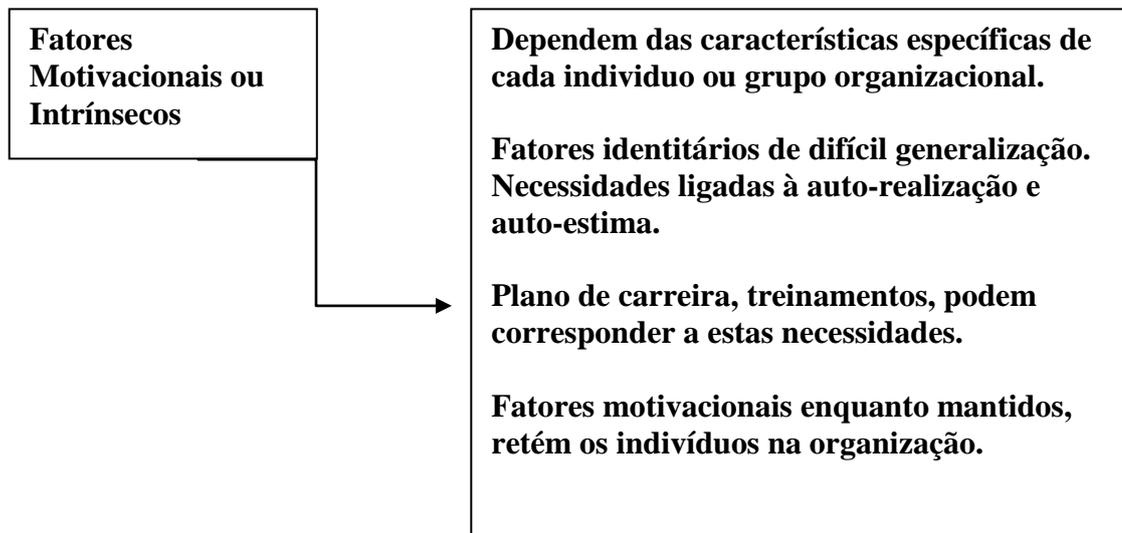
Vários autores se valeram dos trabalhos de Herzberg par demonstrar que como os objetivos e expectativas variam de indivíduo para indivíduo, a motivação também acaba acontecendo de forma diferente e individual, pelos fatores intrínsecos. Desta maneira para

Herzberg (Motta 2004) a empresa e seus gestores devem criar e implantar políticas de satisfação de diferentes tipos de necessidades, e os indivíduos poderão ou não se motivar, conforme os fatores intrínsecos e os significados dados por cada elemento, em suas relações no ambiente de trabalho.

A motivação envolve a liberação de uma energia vital no indivíduo, gerando uma tensão a partir da qual o mesmo buscará soluções e agirá para satisfazer a um tipo de necessidade específica que possui. (Motta 2004)

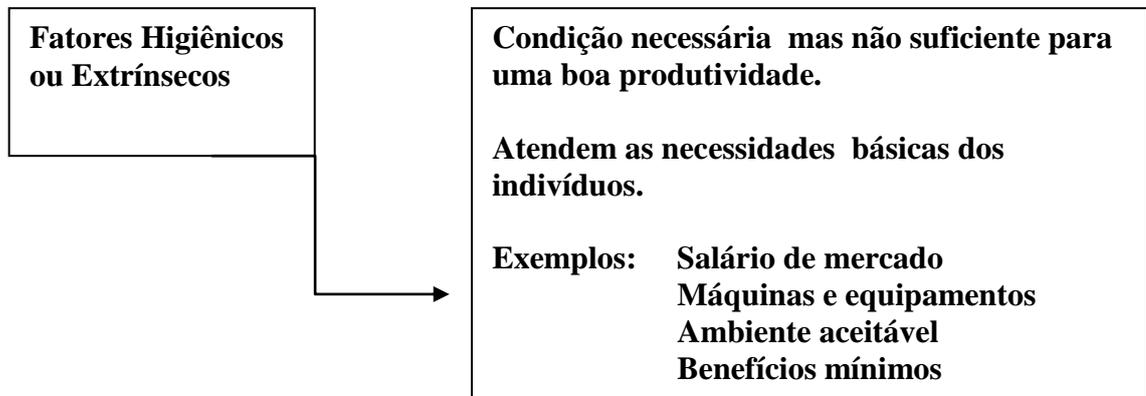
Por fim Herzberg (Motta 2004) trata dos fatores higiênicos de satisfação, e das condições mínimas necessárias para que um indivíduo consiga desenvolver suas atividades, e satisfazer suas necessidades de segurança, inserção social, e reconhecimento. Se estas necessidades básicas não forem satisfeitas o processo de produção será comprometido. Assim estas condições básicas são necessárias mas não suficientes para que ocorra um aumento na produtividade. Por outro lado, os fatores motivacionais ou intrínsecos relaciona-se ao aspecto de realização do indivíduo, seu aprendizado, sendo estas as necessidades mais complexas e que acabam gerando um comprometimento mais intenso e duradouro com os objetivos da organização.

a) Os fatores Motivacionais (Intrínsecos) do Modelo de Herzberg



Fonte: Motta, 2004, p82

b) Os fatores Higiênicos (Extrínsecos) do Modelo de Herzberg



Fonte: Motta, 2004, p82

1.3.3 A Teoria ERC (ERG)

Esta teoria foi baseada nos modelos anteriores de necessidades, principalmente no de Maslow, e tentou superar possíveis falhas destes modelos. Alderfer propôs uma teoria um pouco diferente com somente três níveis de necessidades. Em primeiro lugar, ele sugere que os funcionários satisfaçam suas necessidades de existência, sendo esta uma combinação dos fatores fisiológicos e de segurança. Também estão relacionados a esta categoria de necessidade os fatores salariais, condições físicas do ambiente, de trabalho, segurança no cargo e demais benefícios. Já as necessidades de relacionamento aparecem no próximo nível, combinam os fatores de relacionamento com superiores, colegas, subordinados, e por último as necessidades de crescimento encontram-se no último nível, combinando os fatores de auto-estima e reconhecimento com auto-realização e satisfação, (Davis & Newstrom, 1992).

Em desacordo com a teoria de Maslow, Alderfer propõe que os três níveis possam atuar a qualquer momento. Ele também sugere que pode haver mudança de nível, de um nível mais alto para um nível mais baixo. (Davis & Newstrom, 1992)

As semelhanças entre os três modelos das necessidades humanas estão de certa forma demonstradas na fig. 2, sendo que a mesma também mostra importantes contrastes, pois como podemos observar, as teorias de Maslow e Alderfer (Davis & Newstrom 1992) estão centradas nas necessidades internas do funcionário, por outro lado já a teoria de Herzberg centra-se na diferença entre as condições de cargo (conteúdo ou contexto) que podem ser promovidas para satisfazer as necessidades. Os modelos de Maslow e Herzberg são interpretados popularmente de maneira a sugerir que estando o indivíduo numa sociedade

moderna este já satisfaz suas necessidades de nível mais baixo, estando já motivado por necessidades de nível mais alto ou reais fatores de motivação.

Para Davis e Newstrom (1992), Alderfer sugere que se houver um fracasso na satisfação de necessidades de relacionamento ou crescimento, isso irá causar uma renovação no interesse na necessidade de existência.

Finalmente, Davis e Newstrom (1992) entendem que antes do administrador pensar em aplicar uma recompensa, ele deve descobrir qual a real necessidade particular do funcionário naquele instante. Sendo assim, os três modelos fornecem subsídios para a compreensão e a aplicação de modificação do comportamento humano.

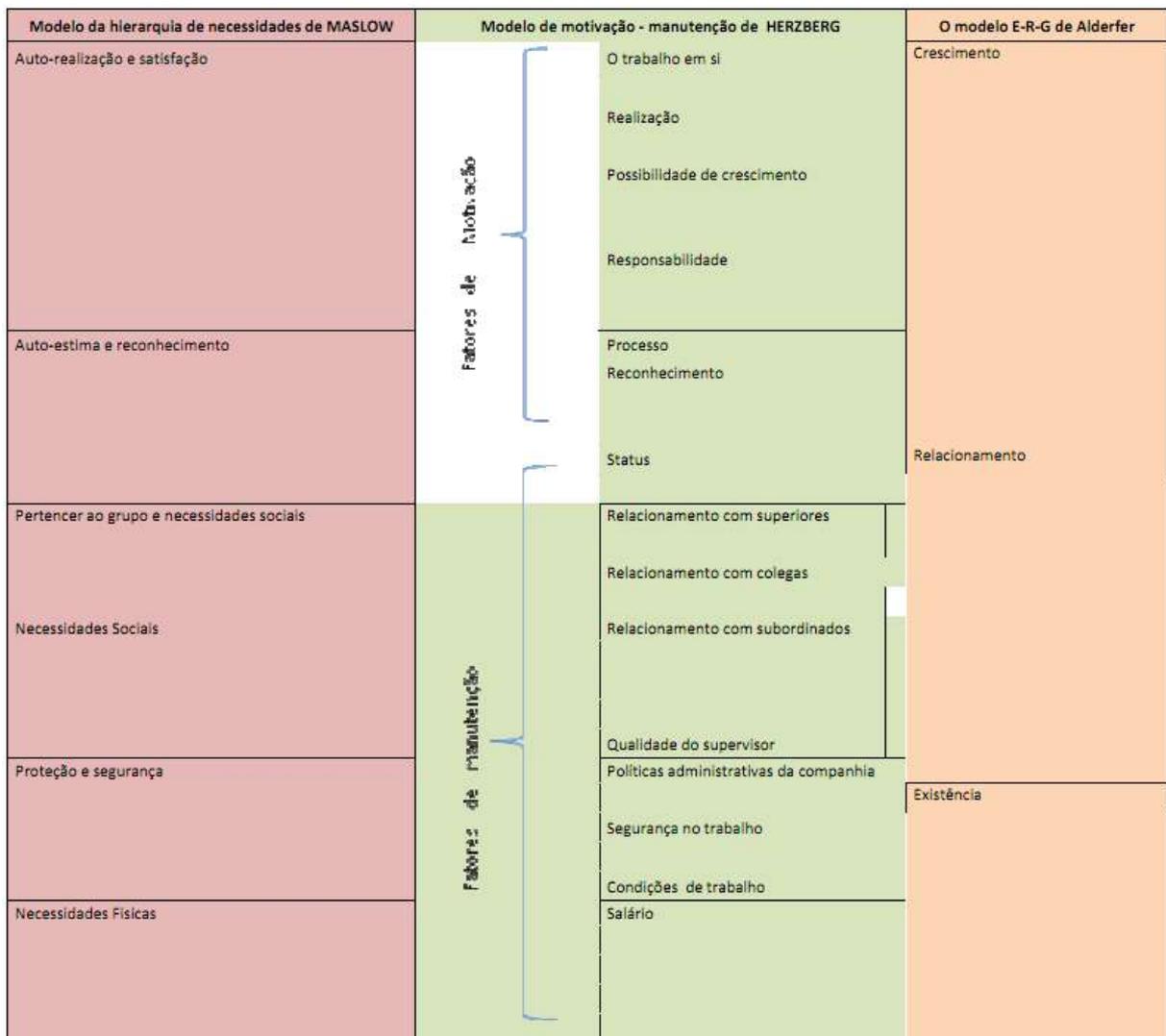


Figura 2 - Comparação dos modelos de Maslow, Herzberg e Alderfer
Fonte: Davis & Newstrom, 1992, p.57

1.4 Uma visão crítica sobre a questão da motivação: estaria o problema de motivação apenas nos empregados?

Sievers (1997) demonstra sua preocupação e descontentamento com as teorias que tratam da motivação pessoal nas empresas, chegando até mesmo a citar que, por vezes, não consegue esconder que aflora sua depressão, e insatisfação com tais teorias. Tudo isso por conta do fato de não encontrar concordâncias entre estas teorias e todo o seu material científico e seu conhecimento acumulado ao longo dos anos em suas experiências com pessoas nas organizações.

O autor demonstra sua discordância com as conceituações que na sua visão são errôneas e de certa forma limitadas e essencialmente unilaterais e acabam na sua maioria, por reduzir tanto o homem como as próprias organizações e o inter-relacionamento entre ambos a simples decorrências por vezes já determinadas. (Sievers 1997)

Sievers (1997) acredita que embora algumas vezes exista uma certa tendência de colocar o problema da motivação dos empregados em primeiro plano pelos teóricos no estudo da administração de empresas, estas tendências são eventualmente colocadas de forma mais suave através de Maslow e Alderfer.

Para Sievers (1997) suas ressalvas com relação às teorias motivacionais utilizadas atualmente no contexto das organizações, resumem-se a cinco tópicos básicos:

- a) O contexto da motivação é limitado a uma micro-perspectiva e favorece explicações causais.
- b) A motivação como tópico deixou de ser um conceito científico para ajudar a entender o homem e sua constituição individual e transformou-se em um instrumento pragmático para influenciar o comportamento humano
- c) As teorias motivacionais perderam o caráter mais abrangente de preocupação com as pessoas e as organizações em virtude das tendências comportamentalistas dominantes.
- d) As teorias motivacionais reduzem a complexidade da realidade social à preocupação única de satisfação e eficácia.
- e) Apesar de sua preocupação com a verdade universal, as linhas adotadas pelos teóricos da motivação assentam-se em preconceitos apolíticos, não históricos e associais. (SIEVERS , 1997, p 48 a 52)

Conforme Sievers (1997), os conceitos de motivo e motivação tanto genericamente como cientificamente demonstram estar apoiados em aspectos psíquicos ou até mesmo biológicos. Sendo assim não fariam parte do mundo interior do indivíduo, mas do seu mundo

exterior, relacionando-se desta forma apenas parcialmente com o indivíduo como um todo. Portanto a motivação pode ser colocada como uma tentativa de relacionar de forma causal motivo e comportamento, sendo o último influenciado pelo primeiro.

Pode-se ressaltar, conforme Sievers (1997), que ao analisarmos a questão da motivação em um contexto teórico organizacional e administrativo, a motivação acabou sendo transformada em um instrumento de manipulação e também de controle, pelo qual os gestores tentam provocar alterações de comportamento em seus colaboradores ou subordinados.

Desta maneira a motivação sendo encarada como uma atividade científica passa a ser utilizada como substituta do poder e coação, e sendo a motivação colocada como foco principal da abordagem administrativa, sendo um elemento essencial, para os teóricos fica reforçada a convicção de que é o objetivo fundamental da administração e das teorias administrativas a gestão de pessoas.

Conforme o autor, “em virtude da redutibilidade associada à qualidade fictícia de seus conceitos centrais, as teorias motivacionais são totalmente omissas quanto a qualquer perspectiva de como o indivíduo, bem como as estruturas sociais da realidade possam ser percebidos.” (SIEVERS, 1997)

Para Sievers (1997) a hipótese que cabe colocar e tentar explicar é a de que a motivação somente se tornou um tópico a ser estudado tanto pelas teorias motivacionais como para a própria organização do trabalho, quando o sentido do trabalho foi perdido ou extinguiu-se, e segundo o autor esta perda está intimamente atrelada a divisão e fragmentação sofrida pelo trabalho ao longo dos tempos. Houve uma mudança na estruturação na forma de trabalho nas organizações, e, em função destas mudanças, as teorias motivacionais estão se sucedendo na busca pela compreensão e definição do real sentido do trabalho. O que preocupa Sievers (1997) é que as teorias motivacionais acabam explicando o ser humano em termos meramente mecânicos, como sendo entes totalmente sem conexão com de sentido e da própria sociedade e que suas preocupações não iriam além da vontade de satisfazer apenas as chamadas necessidades básicas ou primárias. Ao indivíduo não lhe é dada a oportunidade de encontrar as suas próprias definições e enfoques a respeito de si mesmo e do mundo que o rodeia, em vez disso o indivíduo é moldado para adequar-se ao chamado sistema de produção. O autor ainda resalta que “em lugar de relacionar a imagem do homem a suas próprias fontes, os enfoques científicos aparentemente dominantes relacionam o homem à máquina.” (SIEVERS, 1997)

O que mais chama atenção é que o autor está convencido que a noção de motivação para ele não passa de mera invenção que a realidade social e a imagem atual do homem estão

baseadas na ficção . Para ele cabe uma reflexão muito mais aprofundada em busca do sentido do trabalho, para se poder enxergar muito além das atuais explicações científicas predominantes da nossa realidade social contemporânea, para que o individuo encontre o real sentido do trabalho.

Ainda para o autor, a invenção do tema “motivação” ocorreu numa situação na qual se perdeu a possibilidade de concretizar para um crescente percentual de trabalhadores qualquer sentido para o trabalho que executavam e isso em função do processo de divisão e fragmentação do trabalho em cargos e atividades isoladas.” (SIEVERS,1997)

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 Método Escolhido e Justificativa

O presente trabalho classifica-se como um estudo de caso descritivo. O estudo de caso é indicado para se utilizar quando a questão de pesquisa tenta responder questões do tipo “como e “por que” e quando o pesquisador investigará acontecimentos contemporâneos, não existindo controle sobre eventos comportamentais (YIN, 2001). Conforme Yin (2001), o estudo de caso vem sendo utilizado frequentemente de forma a contribuir para a compreensão de fenômenos tanto individuais como organizacionais, sociais e até políticos. O estudo de caso também vem sendo utilizado como estratégia comum de pesquisa nas áreas da psicologia, da sociologia, na ciência política, bem como na administração, trabalho social e também na área do planejamento. Ele permite que o pesquisador faça uma investigação, mas mantenha preservadas as características mais significativas dos eventos.

O caso escolhido foi a agência do Centro Regional Litoral Sul da CEEE-D, na cidade de Rio Grande (RS).

A abordagem escolhida foi a quantitativa, onde buscou-se conhecer aspectos motivacionais do trabalho através da aplicação de questionário, escolhido como técnica para coleta de dados.

Foram adotados os fatores de motivação e os higiênicos, abordados na teoria de motivação de Frederick Herzberg, a qual foi escolhida como foco central da teoria que embasou o presente estudo. Já as variáveis são itens explicativos dos fatores, as mesmas que vão suscitar as perguntas do questionário.

Para viabilizar o presente trabalho, 11 questionários, foram distribuídos aos assistentes técnicos do Centro Regional no município do Rio Grande (RS), 9 questionários na agência do município de Santa Vitória do Palmar (RS), e 7 questionários na agência do município de São José do Norte (RS) totalizando 27 questionários. Desta forma, a amostra representa 73% do total de 37 assistentes técnicos do CRLS que atuam no atendimento de emergência nas equipes em campo.

Cada participante assinou um termo de consentimento, após a apresentação dos objetivos do estudo, garantia do caráter confidencial e voluntário da participação, bem como o compromisso de lhes comunicarmos os resultados do estudo. Foi definido o número de

participantes (respondentes) do questionário, em função do número de assistentes técnicos (eletricistas) habilitados.

2.2 Aplicação do Instrumento de Pesquisa

Para a realização da coleta dos dados, inicialmente foi realizado um contato com o Departamento de Recursos Humanos da CEEE-D para esclarecer o objetivo da pesquisa, mostrar o questionário e como seria sua aplicação. Não ocorreu qualquer manifestação em contrário por parte da organização.

Para que esta pesquisa fosse realizada, foi utilizado um instrumento de coleta de dados que consistiu em um questionário composto de nove questões sócio econômicas do respondente, 34 perguntas fechadas e uma questão aberta, o qual foi aplicado à um grupo de assistentes técnicos (eletricistas) os quais fazem parte das equipes de campo e do corpo técnico da empresa estudada. O questionário (Anexo A) foi preparado de acordo com o referencial teórico e foi dividido em três etapas. Na primeira etapa aparecem as questões que dizem respeito ao perfil do respondente, na segunda etapa aparecem as questões fechadas referentes aos fatores motivacionais, e na terceira etapa aparecem as questões abertas que tratam das percepções dos funcionários e sugestões de melhorias na organização. O questionário foi aplicado a título de pré-teste a uma amostra de 4 funcionários, os quais não fazem parte do grupo que seria efetivamente pesquisado, com esta medida seriam identificados possíveis erros na formulação das perguntas. Como não foi identificado nenhum problema, não houve a necessidade de se fazer qualquer alteração no questionário em questão.

A coleta dos dados foi realizada durante o mês de Maio de 2011, no período de 25/05/2011 a 29/05/2011, através de um questionário quantitativo impresso sem identificação, distribuído e recolhido no local de trabalho, por um funcionário do Centro Regional Litoral Sul sem envolvimento com o projeto, para não haver identificação e influência nos questionários e o prazo para as respostas foi de 5 dias.

Foi salientado em todos os questionários que se tratava de pesquisa para uso acadêmico, explicando-se quais eram os objetivos da pesquisa e os respondentes puderam permanecer em seus locais de trabalho e responderam ao questionário em torno de 15 a 20 minutos.

2.3 Análise dos Dados

Após a coleta dos dados, os mesmos foram tratados estatisticamente, subsidiando a análise posterior. Destaca-se que o presente trabalho teve um caráter descritivo onde são mostrados resultados que delineiam a motivação dos profissionais pesquisados.

Assim, as técnicas de análise foram baseadas em estatística básica representada através de tabelas de distribuição de frequência, demonstradas através de gráficos. A luz das respostas recebidas, os dados estão discutidos com base no referencial construído neste estudo.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Primeiramente serão apresentados os dados que dizem respeito ao perfil dos participantes, após isto será feita a análise dos dados coletados através das respostas fornecidas pelos questionados, e por último será verificado o relacionamento entre o referencial teórico e os resultados mostrados.

3.1 Perfil dos participantes

A seguir serão apresentados os dados socioeconômicos e funcionais dos participantes da pesquisa. Os dados foram caracterizados conforme o resultado das variáveis: setor e área, cargo atual, tempo de empresa, nível de instrução, formação, idade, estado civil, sexo, e quantidade de filhos.

Inicialmente na figura 3, verificamos o tamanho da amostra estudada, na qual podemos verificar que a pesquisa foi dirigida apenas aos funcionários na função de Assistente Técnico (Eletricista de Redes Aéreas), que executam o atendimento de emergência, atuando diretamente nas atividades de campo, na área de abrangência do Centro Regional Litoral Sul e nas agências de Santa Vitória do Palmar e São José do Norte, deste efetivo total de 37 funcionários nesta função foram entrevistados 27, ou seja, 72,97% dos Assistentes Técnicos responderam o questionário.

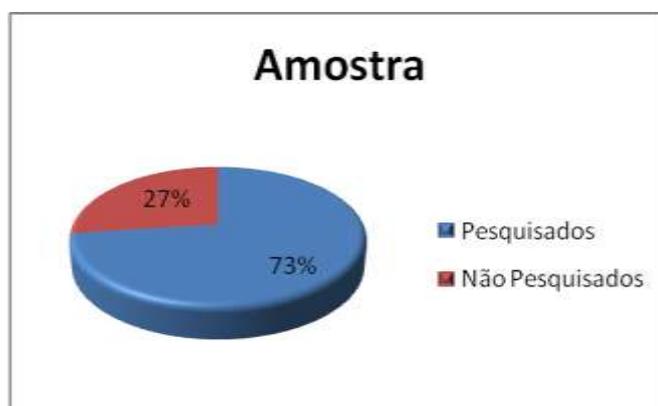


Figura 3 - Amostra

Na figura 4 podemos observar como foi a participação dos entrevistados em cada agência, primeiramente na agência do município de Santa Vitória do Palmar, onde existe um efetivo de 13 Assistentes Técnicos, sendo que 9 (nove) ou 69,23% deste efetivo responderam o questionário, já na agência do município de São José do Norte, do efetivo de 12 Assistentes Técnicos, 7 (sete) ou 58,33% deste efetivo responderam o questionário e, por fim, na agência sede do município de Rio Grande, de um efetivo de 12 (doze) Assistentes Técnicos, 11 (onze) ou 91,66% deste efetivo responderam o questionário.

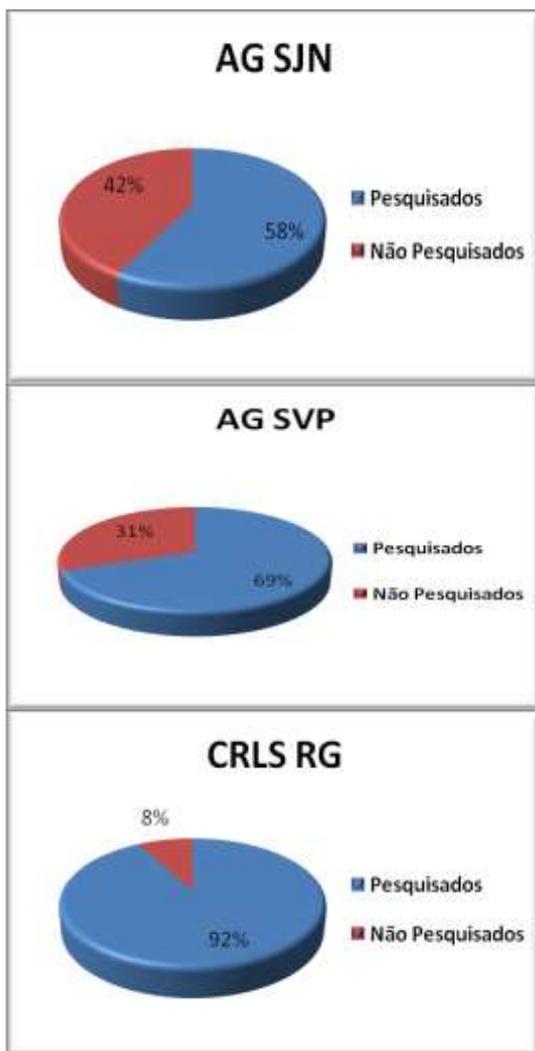


Figura 4 – Setor e Área

No que tange ao cargo ocupado pelos pesquisados, como a pesquisa foi dirigida às equipes de campo que atuam no atendimento de emergência, o cargo que predomina neste tipo de atividade é o de Assistente Técnico função Eletricista de Redes Aéreas, sendo que na figura 5, verificou-se a participação destes funcionários nos três municípios sob a responsabilidade do Centro Regional Litoral Sul. Sendo que do efetivo total de 37 Assistentes

Técnicos e 27 pesquisados que atendem a emergência, 9 ou 33,33% dos pesquisados estão lotados na agência de Santa Vitória do Palmar, 7 ou 25,92% dos pesquisados estão lotados na agência de São José do Norte e 11 ou 40,74% dos pesquisados estão lotados na agência de Rio Grande.

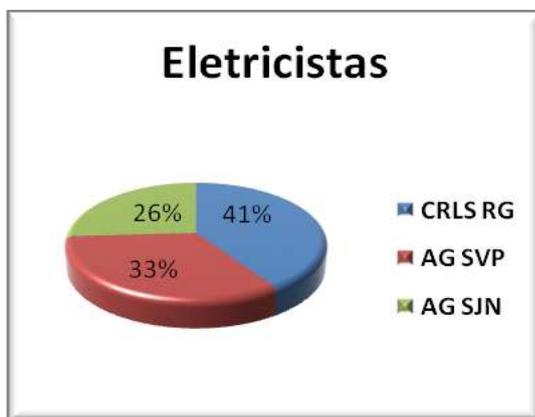


Figura 5 - Cargo atual

Em relação ao tempo em que cada um dos entrevistados está na empresa, como demonstrado na figura 6 abaixo, verificou-se que 5 Assistentes Técnicos ou 18,51% dos pesquisados possuem entre 0 e 5 anos de empresa, 20 Assistentes Técnicos ou 74,07% dos pesquisados estão nos quadros da empresa entre 5 e 10 anos, e 1 (um) Assistente Técnico ou 3,70% dos pesquisados está na empresa entre 10 a 15 anos e finalmente 1 (um) Assistente Técnico ou 3,70% dos pesquisados possui entre 15 a 20 anos de empresa.



Figura 6 - Tempo de empresa

No que concerne ao nível de instrução dos pesquisados, verificou-se, como podemos observar na figura 7, que do total de 27 pesquisados, 18 Assistentes técnicos ou 66,66% dos pesquisados possuem o segundo grau completo e os outros 9 pesquisados ou 33,33% do total de pesquisados possuem o 3º grau incompleto, como nível de instrução.



Figura 7 - Nível de instrução

Em relação ao quesito formação profissional dos pesquisados, verificou-se que 17 Assistentes Técnicos ou 62,96% dos pesquisados tinham como formação o ensino médio, os demais pesquisados possuem formação incompleta em nível superior no curso de Administração 11,11%, Direito 3,70%, Contabilidade 3,70%, Engenharia 3,70%, Segurança do Trabalho 3,70%, Recursos Humanos 3,70%, e Letras 7,40%.



Figura 8 - Formação / Área

Os dados apurados com relação à idade dos pesquisados revelam que o grupo está dividido em três faixas de idade, 6 Assistentes Técnicos ou 22,22% dos pesquisados estão na faixa de 20 a 30 anos de idade, 10 Assistentes Técnicos ou 37,03% dos pesquisados estão na faixa de 31 a 40 anos de idade, e por fim 11 Assistentes Técnicos ou 40,74% dos pesquisados estão na faixa de 41 a 50 anos de idade.

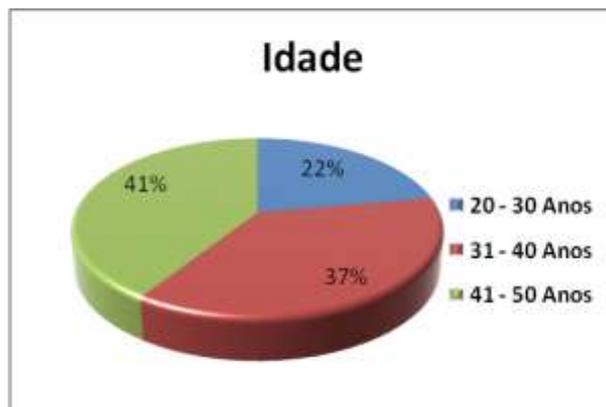


Figura 9 - Idade

No que diz respeito ao estado civil dos pesquisados, o resultado da pesquisa mostra que 5 Assistentes Técnicos ou 18,51% são solteiros, 21 Assistentes Técnicos ou 77,77% dos pesquisados são casados, e por fim apenas 1 Assistente Técnico ou 3,70% dos pesquisados é divorciado.

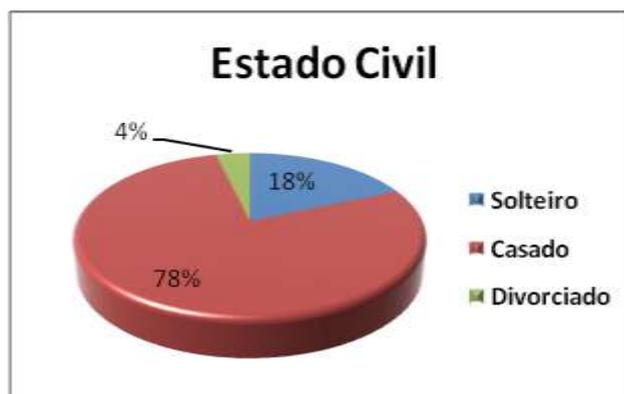


Figura 10 - Estado Civil

Verificou-se que 26 entrevistados ou 96,29% dos funcionários que responderam o questionário são do sexo masculino e apenas 3,7% são do sexo feminino ou 01 (uma) entrevistada, como mostra a Figura 11.

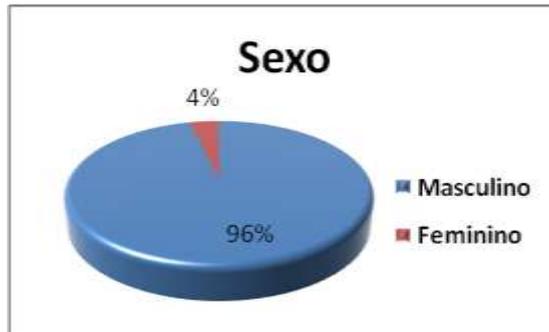


Figura 11 - Sexo

No tocante à quantidade de filhos dos pesquisados, os dados apurados mostram que 13 Assistentes Técnicos ou 48,0% dos pesquisados possuem apenas 1 (um) filho, e que 10 Assistentes Técnicos ou 37,0% dos pesquisados possuem 2 filhos, 1(um) ou 3,7% dos pesquisados possui 3 filhos, 1 (um) Assistente Técnico ou 3,7% dos pesquisados possuem 4 filhos, e por ultimo 2 Assistentes Técnicos ou 7,40% dos pesquisados possuem 5 filhos.



Figura 12 - Quantidade de filhos

3.2 Questões Apresentadas

Questão 01	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente insatisfeito	00
Insatisfeito	02
Pouco Insatisfeito	06
Pouco Satisfeito	07
Satisfeito	09
Muito Satisfeito	03
Fonte: Dados da pesquisa	



Figura 13 – Estou satisfeito com o salário recebido pela função que desempenho?

Questão 02	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente insatisfeito	00
Insatisfeito	00
Pouco Insatisfeito	02
Pouco Satisfeito	04
Satisfeito	16
Muito Satisfeito	05
Fonte: Dados da pesquisa	



Figura 14 – Estou satisfeito com a carga horária de trabalho diária que realizo?

Questão 03	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente insatisfeito	03
Insatisfeito	04
Pouco Insatisfeito	05
Pouco Satisfeito	03
Satisfeito	11
Muito Satisfeito	01
Fonte: Dados da pesquisa	

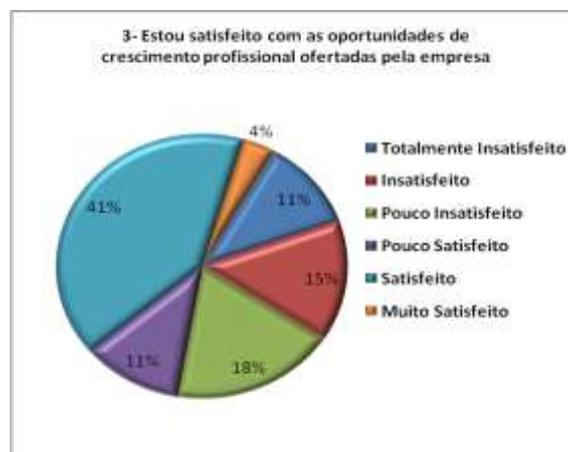


Figura 15 – Estou satisfeito com as oportunidades de crescimento profissional ofertadas pela empresa?

Questão 04	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	00
Insatisfeito	00
Pouco Insatisfeito	01
Pouco Satisfeito	00
Satisfeito	12
Muito Satisfeito	14

Fonte: Dados da Pesquisa



Figura 16 - Estou satisfeito com meu relacionamento com colegas de trabalho?

Questão 05	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	00
Insatisfeito	01
Pouco Insatisfeito	02
Pouco Satisfeito	02
Satisfeito	12
Muito Satisfeito	10

Fonte: Dados da Pesquisa

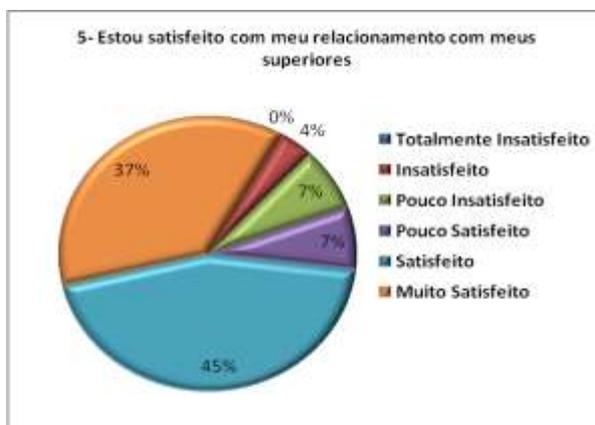


Figura 17 - Estou satisfeito com meu relacionamento com meus superiores?

Questão 06	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	00
Insatisfeito	00
Pouco Insatisfeito	01
Pouco Satisfeito	01
Satisfeito	15
Muito Satisfeito	10

Fonte: Dados da Pesquisa



Figura 18 - Estou satisfeito com meu comprometimento com as metas e objetivos estabelecidos pela empresa?

Questão 07	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	00
Insatisfeito	00
Pouco Insatisfeito	03
Pouco Satisfeito	05
Satisfeito	11
Muito Satisfeito	08

Fonte: Dados da Pesquisa

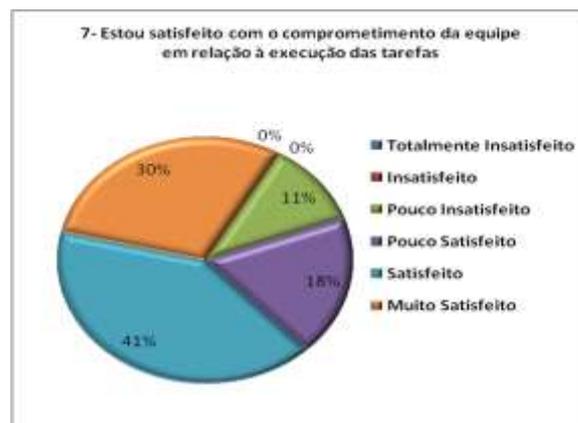


Figura 19 - Estou satisfeito com o comprometimento da equipe em relação à execução das tarefas?

Questão 08	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	02
Insatisfeito	03
Pouco Insatisfeito	01
Pouco Satisfeito	05
Satisfeito	11
Muito Satisfeito	05

Fonte: Dados da Pesquisa



Figura 20 - Estou satisfeito com o reconhecimento e respeito pelo trabalho que executo?

Questão 09	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	05
Insatisfeito	03
Pouco Insatisfeito	05
Pouco Satisfeito	04
Satisfeito	09
Muito Satisfeito	01

Fonte: Dados da Pesquisa



Figura 21 - Estou satisfeito com as condições físicas do meu local de trabalho e de equipamentos disponíveis?

Questão 10	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	02
Insatisfeito	02
Pouco Insatisfeito	01
Pouco Satisfeito	05
Satisfeito	14
Muito Satisfeito	03

Fonte: Dados da Pesquisa



Figura 22 - Estou satisfeito com o apoio e a orientação recebida do meu superior hierárquico?

Questão 11	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	00
Insatisfeito	01
Pouco Insatisfeito	01
Pouco Satisfeito	01
Satisfeito	19
Muito Satisfeito	05

Fonte: Dados da Pesquisa



Figura 23 - Estou satisfeito com o conteúdo do trabalho (atividades desenvolvidas no dia-a-dia)?

Questão 12	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	00
Insatisfeito	02
Pouco Insatisfeito	03
Pouco Satisfeito	05
Satisfeito	10
Muito Satisfeito	07

Fonte: Dados da Pesquisa



Figura 24 - Estou satisfeito com a segurança (Individual) no meu local de trabalho?

Questão 13	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	00
Insatisfeito	04
Pouco Insatisfeito	05
Pouco Satisfeito	03
Satisfeito	12
Muito Satisfeito	03

Fonte: Dados da Pesquisa

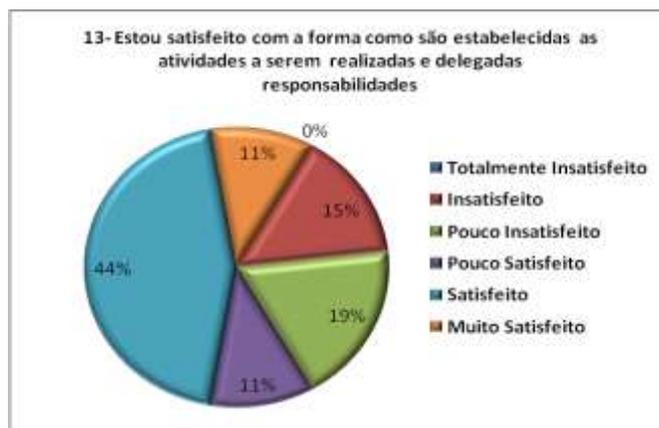


Figura 25 - Estou satisfeito com a forma como são estabelecidas as atividades a serem realizadas e delegadas responsabilidades?

Questão 14	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	04
Insatisfeito	04
Pouco Insatisfeito	04
Pouco Satisfeito	07
Satisfeito	06
Muito Satisfeito	02

Fonte: Dados da Pesquisa



Figura 26 - Estou satisfeito com a forma e a rapidez com que é disponibilizada informação para os diversos setores da empresa?

Questão 15	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	04
Insatisfeito	03
Pouco Insatisfeito	02
Pouco Satisfeito	08
Satisfeito	08
Muito Satisfeito	01

Fonte: Dados da Pesquisa

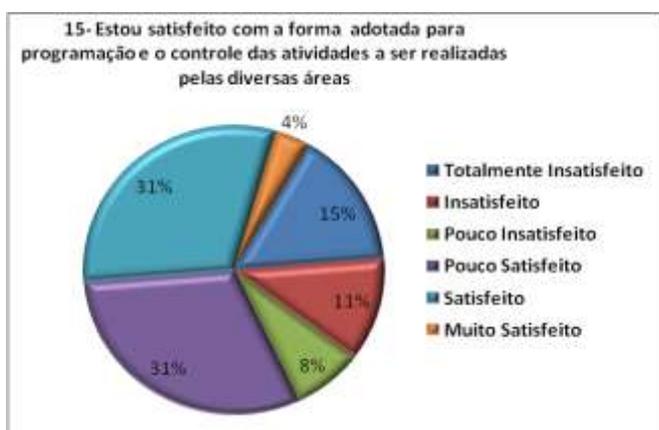


Figura 27 - Estou satisfeito com a forma adotada para programação e o controle das atividades a ser realizadas pelas diversas áreas?

Questão 16	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	01
Insatisfeito	00
Pouco Insatisfeito	02
Pouco Satisfeito	04
Satisfeito	15
Muito Satisfeito	05

Fonte: Dados da Pesquisa



Figura 28 - Estou satisfeito com o equilíbrio entre trabalho e tempo livre?

Questão 17	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	01
Insatisfeito	02
Pouco Insatisfeito	01
Pouco Satisfeito	01
Satisfeito	09
Muito Satisfeito	13

Fonte: Dados da Pesquisa



Figura 29 - Estou satisfeito com os benefícios (ex: Plano de saúde, odontológico, etc.) oferecidos pela empresa?

Questão 18	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	04
Insatisfeito	01
Pouco Insatisfeito	02
Pouco Satisfeito	10
Satisfeito	07
Muito Satisfeito	03

Fonte: Dados da Pesquisa



Figura 30 - Estou satisfeito com as oportunidades de aprendizagem e formação profissional que a empresa disponibiliza a seus funcionários?

Questão 19	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	00
Insatisfeito	02
Pouco Insatisfeito	07
Pouco Satisfeito	06
Satisfeito	08
Muito Satisfeito	04

Fonte: Dados da Pesquisa



Figura 31 - Estou satisfeito com o espírito de colaboração que existe entre os colegas de trabalho?

Questão 20	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	02
Insatisfeito	01
Pouco Insatisfeito	01
Pouco Satisfeito	08
Satisfeito	14
Muito Satisfeito	01

Fonte: Dados da Pesquisa

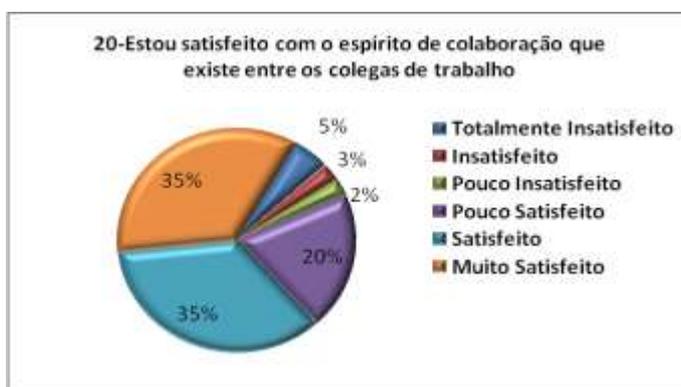


Figura 32 - Estou satisfeito com a imagem que a empresa passa para a comunidade e o mercado?

Questão 21	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	03
Insatisfeito	01
Pouco Insatisfeito	06
Pouco Satisfeito	04
Satisfeito	12
Muito Satisfeito	01

Fonte: Dados da Pesquisa



Figura 33 - Estou satisfeito com a possibilidade expressar com franqueza a própria opinião?

Questão 22	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	01
Insatisfeito	01
Pouco Insatisfeito	02
Pouco Satisfeito	02
Satisfeito	14
Muito Satisfeito	06

Fonte: Dados da Pesquisa



Figura 34 - Estou satisfeito com a disponibilidade do meu superior em escutar e me ajudar quando preciso?

Questão 23	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	03
Insatisfeito	02
Pouco Insatisfeito	06
Pouco Satisfeito	06
Satisfeito	07
Muito Satisfeito	03

Fonte: Dados da Pesquisa

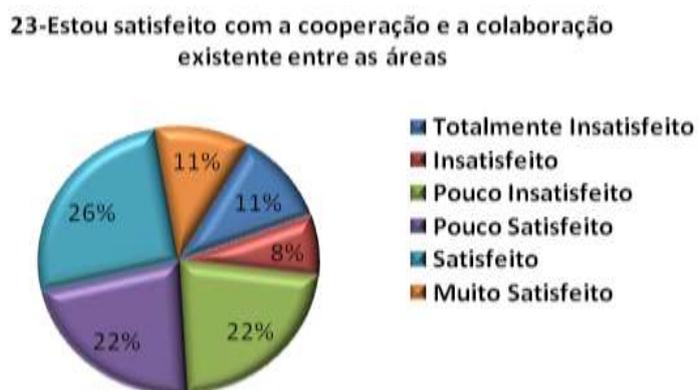


Figura 35 - Estou satisfeito com a cooperação e a colaboração existente entre as áreas?

Questão 24	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	01
Insatisfeito	05
Pouco Insatisfeito	03
Pouco Satisfeito	09
Satisfeito	07
Muito Satisfeito	01

Fonte: Dados da Pesquisa



Figura 36 - Estou satisfeito com a forma como são programadas a atividades e como é feito o acompanhamento dos resultados de cada um?

Questão 25	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	02
Insatisfeito	03
Pouco Insatisfeito	03
Pouco Satisfeito	08
Satisfeito	07
Muito Satisfeito	03

Fonte: Dados da Pesquisa



Figura 37 - Estou satisfeito com a clareza das estratégias e dos objetivos que me são passados?

Questão 26	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	02
Insatisfeito	01
Pouco Insatisfeito	02
Pouco Satisfeito	05
Satisfeito	13
Muito Satisfeito	04

Fonte: Dados da Pesquisa



Figura 38 - Estou satisfeito com a motivação pessoal para trabalhar?

Questão 27	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	03
Insatisfeito	01
Pouco Insatisfeito	01
Pouco Satisfeito	04
Satisfeito	12
Muito Satisfeito	06

Fonte: Dados da Pesquisa



Figura 39 - Estou satisfeito com o entusiasmo para trabalhar diariamente?

Questão 28	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	01
Insatisfeito	00
Pouco Insatisfeito	02
Pouco Satisfeito	03
Satisfeito	16
Muito Satisfeito	05

Fonte: Dados da Pesquisa



Figura 40 - Estou satisfeito com a ambição em assumir maiores responsabilidades?

Questão 29	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	01
Insatisfeito	00
Pouco Insatisfeito	00
Pouco Satisfeito	01
Satisfeito	17
Muito Satisfeito	08

Fonte: Dados da Pesquisa

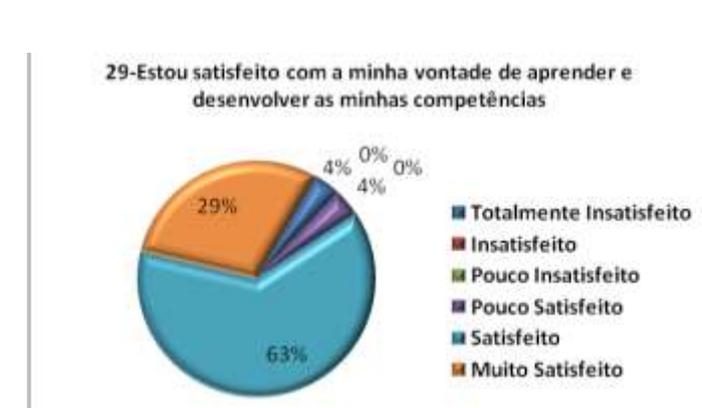


Figura 41 - Estou satisfeito com a minha vontade de aprender e desenvolver as minhas competências?

Questão 30	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	01
Insatisfeito	00
Pouco Insatisfeito	00
Pouco Satisfeito	02
Satisfeito	09
Muito Satisfeito	15

Fonte: Dados da Pesquisa

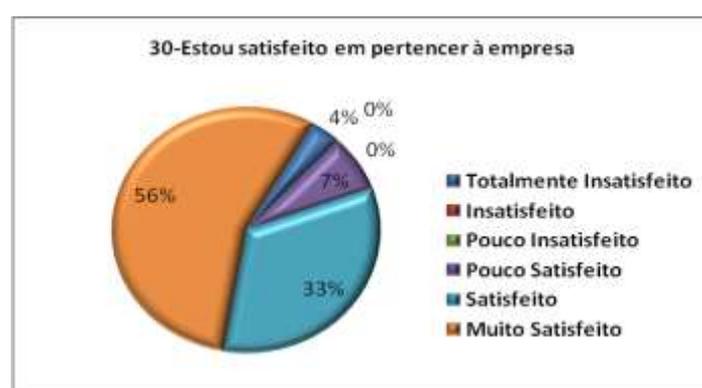


Figura 42 - Estou satisfeito em pertencer à empresa?

Questão 31	
RESPOSTAS	FREQ.
Totalmente Insatisfeito	03
Insatisfeito	04
Pouco Insatisfeito	02
Pouco Satisfeito	11
Satisfeito	04
Muito Satisfeito	02

Fonte: Dados da Pesquisa

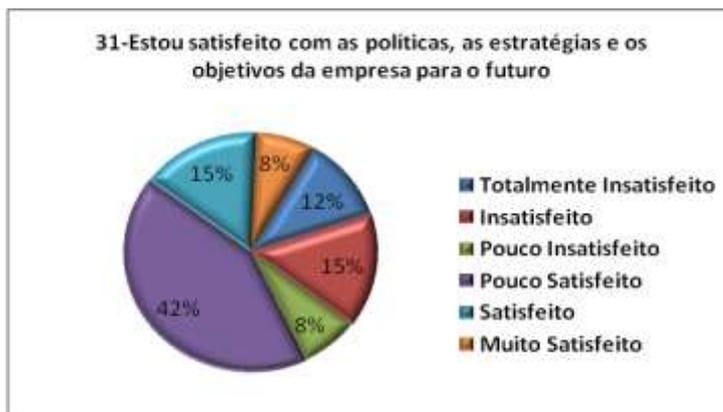


Figura 43 - Estou satisfeito com as políticas, as estratégias e os objetivos da empresa para o futuro?

Questão 32	
RESPOSTAS	FREQ.
Falta de funcionários	04
Desestímulo pessoal	02
Problemas pessoais	00
Não tenho problema de motivação	15
Outra razão	04

Fonte: Dados da Pesquisa



Figura 44 - Caso sinta falta de motivação, esta está prioritariamente ligada á?

Questão 33	
RESPOSTAS	FREQ.
Estabilidade	20
Salário	19
Segurança	13
Responsabilidade familiar	17
Possibilidade de crescimento	12
Possibilidade de aprimoramento	14
Único emprego conseguido	12

Fonte: Dados da Pesquisa



Figura 45 - Quais as razões pelas quais você está na empresa?

Questão 34	
RESPOSTAS	FREQ.
Nada satisfeito	20
Pouco satisfeito	19
Satisfeito	13
Responsabilidade familiar	17
Possibilidade de crescimento	14
Possibilidade de aprimoramento	12
Unico emprego conseguido	01

Fonte: Dados da Pesquisa



Figura 46 - Como você se sente hoje em trabalhar na empresa?

Questão 35

Em sua opinião em quais aspectos a empresa deveria primeiramente investir nos próximos anos para manter e promover a motivação dos funcionários?

Respondente 01: “Em minha opinião a empresa deve investir basicamente no plano de cargos e salários, na comunicação entre os diversos setores e agências, na transparência, na responsabilização de gestores que assumem compromissos que lesem a empresa, em funcionários que tenham conduta de desonestidade com a empresa, em treinamento, em palestras que visem orientar seus funcionários quanto a relação social e ambiental”,
Respondente 02: “Cursos de aprimoramento e reciclagem, frota de veículos próprios, manutenção nas redes e equipamentos (preventiva), investir nas instalações do centro (vestiários, refeitório, etc.), promoção de integração entre os funcionários e suas famílias ao menos no fim do ano (Festa de Natal)”,
Respondente 03: “Investir no aperfeiçoamento técnico em cursos e em sua própria frota de veículos”,
Respondente 04: “Contratação de mais funcionários e reavaliação salarial, agilidade na negociação de acordos coletivos e chefias nomeadas por capacitação e não por partido político”,
Respondente 05: “Veículos, manutenção preventiva”,
Respondente 06: “Em equipamentos para melhoria de trabalho”,
Respondente 07: “manter diálogos com empregados (Eletricistas) em reuniões para tomar algumas decisões”,
Respondente 08: “Melhores salários”,
Respondente 09: “Avaliar mais as chefias”,
Respondente 10: “Educação, pessoas ou indivíduos mais informados tem um melhor desempenho pelo conhecimento dos conteúdos e suas conseqüências”,
Respondente 11: “Salário”,
Respondente 12: “Em uma organização quando não há responsabilidade por parte dos administradores, nada mais pode ser alcançado. Enquanto a CEEE for dominada

pelos cargos políticos, não teremos, na maioria dos casos, competência suficiente para gerir nossos problemas, em virtude, de os cargos serem ocupados por questões políticas e não por competência e merecimento. Uma empresa com um potencial enorme como a CEEE não pode ser administrada dessa forma”, **Respondente 13:** “Proporcionar maior tranquilidade possível, a seus colaboradores, para exercerem suas funções”, **Respondente 14:** “A empresa deveria investir principalmente em infra-estrutura profissional. Veículos, equipamentos de segurança individual e coletivos, e mão de obra qualificada seriam pontos cruciais a serem providenciados na minha opinião”, **Respondente 15:** “Na valorização dos funcionários”, **Respondente 16:** “Integração entre as áreas, estreitando a relações de serviço”, **Respondente 17:** “Verificação ou inspeção das redes já existentes, disponibilizar uma equipe para detectar defeitos ou fiscalizar redes em toda cidade. Motivar funcionários por tarefas realizadas (nada de competição, simplesmente mostrar histórico de tarefas realizadas)”, **Respondente 18:** “disponibilizar algumas funções para provimento baseando-se no mérito, trazer aos funcionários a resolução de problemas, aplicando uma gestão mais democrática. A empresa deveria também não se preocupar tanto com o lado financeiro, na satisfação do colaborador e sim com o lado da necessidade de auto-realização profissional, avaliando o perfil de cada um para que de coesa esse exerça um outra função entre aquelas prerrogativas de seu cargo, para um melhor aproveitamento – exploração de potencial”, **Respondente 19:** “Mais oportunidades em cursos e salários mais parelhos”, **Respondente 20:** “Possibilitar o crescimento profissional dentro da empresa e não somente na parte financeira”, **Respondente 21:** “Continuar o trabalho que vem sendo feito”.

3.3 Análise das Questões Apresentadas

Inicialmente, analisando os resultados do questionário com relação à questão da satisfação com o salário recebido (Questão 1), observa-se que 33% estão satisfeitos com o salário, somando-se a estes, mais 11% dos que se mostram muito satisfeitos e os poucos satisfeitos que são 26%, temos um percentual de satisfação que merece atenção .

Com relação à satisfação pela carga horária de trabalho (Questão 2), pode-se constatar que 59% dos funcionários entrevistados estão satisfeitos, somando-se a estes estão os 19% que responderam estarem muito satisfeitos e os 15% que demonstraram estarem pouco satisfeitos.

Perguntados sobre as Oportunidades de crescimento profissional (Questão 3), 41% dos entrevistados responderam estarem satisfeitos, 11% disseram que estão pouco satisfeitos, e 4% estão muito satisfeitos. Entretanto, nota-se um percentual de insatisfação de 44% entre os entrevistados.

No quesito satisfação com o relacionamento com colegas de trabalho (Questão 4), 52% dos entrevistados afirmaram estarem muito satisfeitos e 44% responderam estarem satisfeitos.

Questionados sobre o relacionamento com os superiores (Questão 5), 45% dos entrevistados declararam estarem satisfeitos, 37% responderam muito satisfeitos e 7% afirmaram estarem pouco satisfeitos. Pode-se perceber assim um alto índice de satisfação neste fator.

Em relação ao Comprometimento com metas e objetivos estabelecidos pela empresa (Questão 6), 55% afirmaram estarem satisfeitos, 37% declararam estarem muito satisfeitos e 4% disseram estarem pouco satisfeitos. Com isso, obteve-se um resultado elevado de satisfação nesta questão.

Referente ao Comprometimento da equipe (Questão 7), 41% responderam estarem satisfeitos, 30% afirmaram estarem muito satisfeitos e 18% declararam estarem pouco satisfeitos. Dessa forma, o nível de satisfação é satisfatório.

Questionados sobre o Reconhecimento e respeito pelo trabalho que executam (Questão 8), 41% estão satisfeitos, 19% estão muito satisfeitos e 18% estão pouco satisfeitos, resultando em um índice de satisfação considerado bom.

Sobre a satisfação com as condições físicas do local de trabalho (Questão 9), 35% disseram estarem satisfeitos, 15% responderam estarem pouco satisfeitos e 4% declararam estarem muito satisfeitos. Sendo assim, o índice de satisfação obtido aceitável, mas merece uma atenção especial.

Com relação ao apoio e orientação recebidos dos superiores (Questão 10), 52% estão satisfeitos, 19% estão pouco satisfeitos e 11% estão muito satisfeitos, resultando, dessa forma, em um percentual muito bom de satisfação.

Com referência ao conteúdo do trabalho (Questão 11), 70% dos entrevistados disseram estarem satisfeitos, 18% declararam estarem muito satisfeitos e 4% responderam estarem pouco satisfeitos. O percentual de satisfação obtido é considerado muito bom.

Quanto à segurança no local de trabalho (Questão 12), 37% estão satisfeitos, 26% estão muito satisfeitos e 19% estão pouco satisfeitos, resultando em um índice bom de satisfação.

Questionados sobre a forma como são estabelecidas as atividades (Questão 13), 44% responderam estarem satisfeitos, 11% afirmam estarem muito satisfeitos e 11% declararam estarem pouco satisfeitos. Dessa forma, o índice de satisfação neste quesito é aceitável.

Sobre a forma e rapidez com que é disponibilizada a informação (Questão 14), 26% estão pouco satisfeitos, 22% estão satisfeitos e 7% estão muito satisfeitos, o índice de satisfação nesta questão merece atenção especial.

Referente à forma adotada para programação e controle das atividades (Questão 15), 31% disseram estarem satisfeitos, 31% afirmaram estarem pouco satisfeitos e 4% declararam estarem muito satisfeitos. Sendo assim, o percentual de satisfação foi considerado preocupante.

Perguntados sobre o nível satisfação referente ao equilíbrio entre trabalho e tempo livre (Questão 16), 56% dos entrevistados responderam estarem satisfeitos, 18% disseram estarem muito satisfeitos e 15% declararam estarem pouco satisfeitos. O total de satisfação foi considerado bom.

Quanto aos benefícios (Questão 17), 48% estão muito satisfeitos, 33% estão satisfeitos e 4% estão pouco satisfeitos, representando um índice muito bom de satisfação.

Com relação às oportunidades de aprendizagem e formação profissional (Questão 18), 37% disseram estarem pouco satisfeitos, 26% declararam estarem satisfeitos e 11% afirmaram estarem muito satisfeitos. Nota-se, portanto, um índice de satisfação que merece atenção especial.

Referente ao espírito de colaboração entre os colegas (Questão 19), 27% estão satisfeitos, 23% estão pouco satisfeitos e 15% estão muito satisfeitos. Percebe-se, nesse sentido, um índice preocupante de satisfação.

Sobre a imagem que a empresa passa para a comunidade (Questão 20), 35% disseram estarem satisfeitos, 35% declararam estarem muito satisfeitos e 20% afirmaram estarem pouco satisfeitos. O nível de satisfação obtido neste requisito é bom.

Com referência à possibilidade de expressar a opinião (Questão 21), 44% responderam que estão satisfeitos, 15% responderam pouco satisfeitos e 4% disseram estarem muito satisfeitos. Neste cenário, o índice de satisfação foi preocupante, merecendo atenção especial.

Sobre a disponibilidade do superior (Questão 22), 54% estão satisfeitos, 23% estão muito satisfeitos e 8% estão pouco satisfeitos, totalizando um percentual bom de satisfação dos respondentes.

Questionados sobre a cooperação e colaboração entre as áreas (Questão 23), 26% responderam estarem satisfeitos, 11% afirmaram estarem muito satisfeitos e 22% declararam

estarem pouco satisfeitos. O índice de satisfação, neste caso, também está preocupante, merecendo atenção especial.

Quanto à forma como é feito o acompanhamento dos resultados (Questão 24), 27% estão satisfeitos, 35% estão pouco satisfeitos e 4% estão muito satisfeitos, resultando em um índice de satisfação que merece atenção especial.

Com relação à clareza das estratégias e dos objetivos (Questão 25), 27% dos entrevistados disseram que estão satisfeitos, 31% declararam estarem pouco satisfeitos e 12% afirmaram estarem muito satisfeitos. Dessa forma, percebe-se um índice de satisfação baixo merecendo cuidado especial.

Sobre a motivação pessoal para trabalhar (Questão 26), 48% afirmaram que estão satisfeitos, 19% disseram estarem pouco satisfeitos e 15% estão muito satisfeitos, perfazendo um índice de satisfação aceitável.

Perguntados sobre o entusiasmo para trabalhar (Questão 27), 44% dos entrevistados responderam que estão satisfeitos, 22% afirmaram que estão muito satisfeitos e 15% declararam que estão pouco satisfeitos. Sendo assim, o índice obtido é considerado bom.

Referente à ambição em assumir maiores responsabilidades (Questão 28), 59% afirmaram que estão satisfeitos, 19% declararam estarem muito satisfeitos e 11% responderam que estão pouco satisfeitos, desta maneira o índice encontrado é considerado muito bom.

Com referência à vontade de aprender e desenvolver as competências (Questão 29), 63% dos entrevistados responderam que estão satisfeitos, 29% afirmaram estarem muito satisfeitos e 4% declararam estarem pouco satisfeitos. Sendo assim, obtém-se um índice excelente de satisfação.

Questionados sobre a satisfação de pertencer à empresa (Questão 30), 56% declararam estarem muito satisfeitos, 33% afirmaram estarem satisfeitos e 7% disseram estarem pouco satisfeitos, com esse resultado observa-se um índice de satisfação muito bom.

Quanto às políticas, estratégias e objetivos da empresa para o futuro (Questão 31), 42% responderam que estão pouco satisfeitos, 15% estão satisfeitos e 8% estão muito satisfeitos, este índice de satisfação é preocupante e merece desta maneira atenção especial.

Sobre a falta de motivação (Questão 32), 60% dos entrevistados disseram não ter problema de motivação, 16% afirmaram que a mesma é ligada à falta de funcionários, 16% alegaram outras razões para a desmotivação e 8% declararam desestímulo pessoal.

Com relação às razões para estar na empresa (Questão 33), 21% responderam que é devido à estabilidade, 20% afirmaram que é por causa do salário, 18% declararam que é

referente à responsabilidade familiar, 13% alegaram a segurança no emprego, 15% disseram que é devido às possibilidades de crescimento e 12% referiram-se à possibilidade de aprimoramento.

Perguntados sobre como se sentem hoje ao trabalhar na empresa (Questão 34), 63% dos entrevistados responderam que estão muito satisfeitos, 13% disseram que estão completamente satisfeitos, 8% declararam estarem satisfeitos, este índice de satisfação é considerado muito bom.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa em questão foi identificar e analisar os fatores que influenciavam na motivação dos trabalhadores de uma concessionária de energia elétrica. Para tanto, foi utilizada, principalmente, a teoria de Herzberg, como embasamento dos estudos. Inicialmente, acreditava-se que haveria um índice muito alto de insatisfação. Diferentemente do que imaginava-se, os resultados apresentaram outro cenário.

Os principais fatores apresentados na pesquisa que estão relacionados aos maiores índices de satisfação foram os seguintes: carga horária, relacionamento com colegas, comprometimento com metas e objetivos da empresa, conteúdo do trabalho, imagem que a empresa passa para a comunidade, vontade de aprender e desenvolver competências e satisfação de pertencer à empresa.

Após análise detalhada dos dados resultantes do estudo, observou-se que a empresa necessita investir na melhoria de pelo menos 08 (oito) fatores de higiene mencionados por Herzberg em sua teoria dos dois fatores. Analisando os resultados, mesmo havendo uma predominância pelos índices de satisfação por parte dos pesquisados, identificou-se que nestes oito fatores higiênicos e também em quatro fatores motivacionais é necessário que a empresa dedique-se em aperfeiçoar estes indicadores. Pois foi evidenciado um índice considerável de insatisfação. O maior índice de insatisfação está em relação as condições físicas de trabalho. Por isso, sugere-se que a empresa elabore um plano de ação para atender estas necessidades dos trabalhadores.

Dessa forma, conclui-se que o trabalho desenvolvido contribuiu para que os fatores de insatisfação e satisfação fossem conhecidos, o que trará benefícios para a empresa e seus funcionários em geral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMANN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W.; **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

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

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**. Porto Alegre; Bookman-Artmed, 2001.

ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

QUESTIONÁRIO

Este instrumento de pesquisa tem por objetivo descrever os itens que mais motivam os funcionários da empresa CEEE-D no Centro Regional Litoral Sul (CRLS), bem como mensurar o nível de motivação destes funcionários.

Prezado colega, como aluno do Curso de Graduação em Administração da UFRGS, solicito a sua colaboração para a conclusão desta graduação. Gostaria que respondesse o questionário a seguir com bastante sinceridade

Este questionário tem caráter voluntário e o anonimato e sigilo será mantido, uma vez que o interesse da pesquisa se dá pelo resultado final como um todo, e não de forma individualizada.

O questionário apresenta indicadores que são base desta pesquisa e faz referência a sua satisfação em relação a cada um dos apresentados. Para respondê-los você utilizará uma escala de 1 a 6, onde 1 representa a total insatisfação e 6 representa a plena satisfação com o questionamento da questão.

Obrigado

Jorge Garibaldi

Dados de Identificação	
Setor/Área:	
Cargo Atual:	
Tempo de Empresa:	
Nível de Instrução	
Formação (área):	
Idade:	Sexo: () Feminino () Masculino
Estado Civil:	Qtde Filhos:

Leia atentamente as questões e marque a alternativa que corresponde a sua avaliação em cada item solicitado, seguindo a escala abaixo:

1. Escala

Grau Numérico		Nível de Satisfação Equivalente					
1		Totalmente insatisfeito					
2		Insatisfeito					
3		Pouco Insatisfeito					
4		Pouco Satisfeito					
5		Satisfeito					
6		Muito Satisfeito					
Estou satisfeito com...		1	2	3	4	5	6
1	O salário recebido pela função que desempenho						
2	A carga horária de trabalho diária que realizo						
3	As oportunidades de crescimento profissional ofertadas pela empresa						
4	Meu relacionamento com colegas de trabalho						
5	Meu relacionamento com meus superiores						
6	O meu comprometimento com as metas e objetivos estabelecidos pela empresa						

7	O comprometimento da equipe em relação à execução das tarefas								
8	O reconhecimento e respeito pelo trabalho que executo								
9	As condições físicas do meu local de trabalho e de equipamentos disponíveis para realização do meu trabalho:								
10	O apoio e a orientação recebido do meu superior hierárquico								
11	O conteúdo do trabalho (atividades desenvolvidas no dia-a-dia):								
12	A segurança no meu local de trabalho:								
13	A forma como são estabelecidas as atividades a serem realizadas e delegadas responsabilidades								
14	A forma e a rapidez com que é disponibilizada informação para os diversos setores da empresa								
15	A forma adotada para programação e o controle das atividades a ser realizadas pelas diversas áreas								
16	O equilíbrio entre trabalho e tempo livre								
17	Os benefícios (ex: Plano de saúde, odontológico, etc) oferecidos pela empresa								
18	As oportunidades de aprendizagem e formação profissional que a empresa disponibiliza a seus funcionários								
19	O espírito de colaboração que existe entre os colegas de trabalho								
20	A imagem que a Empresa passa para a comunidade e o mercado								
21	A possibilidade de expressar com franqueza a própria opinião								
22	A disponibilidade do meu superior em escutar e me ajudar quando preciso								
23	A cooperação e a colaboração existente entre as áreas								
24	A forma como são programadas as atividades e como é feito o acompanhamento dos resultados de cada um								
25	A clareza das estratégias e dos objetivos que me são passados								
26	A motivação pessoal para trabalhar								
27	O entusiasmo para trabalhar diariamente								
28	A minha ambição em assumir maiores responsabilidades								
29	Minha vontade de aprender e desenvolver a minhas competências								
30	Em pertencer à Empresa								
31	As políticas, as estratégias e os objetivos da Empresa para o futuro								

32) Caso você sinta falta de motivação, esta está prioritariamente ligada à:

(assinale mais de uma alternativa se necessário).

- () falta de funcionários e acúmulo de serviços
- () desestímulo pessoal em relação ao seu trabalho
- () problemas pessoais
- () não tenho problema com motivação no trabalho
- () outra razão: _____

33) Quais as razões pelas quais você esta na empresa?

(assinale mais de uma alternativa se necessário).

- () Estabilidade

- () Salário
- () Segurança
- () responsabilidade familiar
- () possibilidade de crescimento profissional
- () possibilidade de aprimoramento profissional
- () único emprego que conseguiu

**PARA CONCLUIR,
COMO VOCÊ SE SENTE HOJE EM TRABALHAR NA EMPRESA?**

Expresse a sua avaliação, com base na escala de 1 (para nada satisfeito) a 5 (completamente satisfeito).

NADA SATISFEITO

COMPLETAMENTE SATISFEITO

Na sua opinião, em quais aspectos a Empresa deverá primeiramente investir nos próximos anos para manter e promover a motivação dos funcionários?
