

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR PÚBLICO

Motivation in the work environment: a case study in the public sector

Aislan Moraes Santos

Graduando em Administração pela UNICNEC. E-mail: aislangalderio@hotmail.com

Luzihê Mendes Martins

Mestra em Economia do Desenvolvimento pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC-RS. E-mail: luzihemartins@yahoo.com.br

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a percepção dos funcionários públicos da manutenção da subestação, quanto aos fatores motivacionais, conforme a teoria de Herzberg, mais especificamente, identificar os fatores que influenciam na motivação dos funcionários públicos do setor de manutenção, identificar os fatores que influenciam na desmotivação dos mesmos e propor ações visando à melhoria dos fatores motivacionais. Como referencial teórico, a pesquisa apresenta os principais autores que tratam do tema motivação no ambiente de trabalho. A característica deste estudo é predominantemente qualitativa de corte transversal, do tipo exploratório com delineamento em estudo de caso único. Para tanto, sete sujeitos, do sexo masculino, todos os funcionários do setor específico de uma empresa de energia elétrica responderam uma entrevista semiestruturada, sendo tomados todos os cuidados metodológicos e éticos relacionados com este trabalho. Foi constatado, com análise dos dados, que o setor apresenta fatores que influenciam na motivação dos funcionários, como: salário, o bom relacionamento entre os colegas, crescimento profissional, responsabilidade com o trabalho, satisfação de necessidades, entre outras. Também se constatou que no setor existem fatores que influenciam na desmotivação dos trabalhadores, tais como: desigualdade na cobrança do serviço, quantidade de materiais ofertados, política de renovação de frota, promoções de chefias, entre outros. Após verificar os fatores que influenciavam a motivação e a desmotivação, sugeriram-se à empresa propostas de melhoria, tais como: ferramentas para avaliar gerentes, indicação de chefias por mérito, programa de envolvimento do funcionário, entre outras. O trabalho considera que os objetivos do estudo foram respondidos e, apesar do setor possuir alguns fatores de desmotivação que podem ser melhorados pela empresa, os funcionários do setor apresentam um bom nível de motivação.

Palavras-chave: Motivação. Comportamento humano. Setor público.

ABSTRACT

The giving study has a general goal to analyse officials' perception from maintenance substation, regarding to motivational factors according to Herzberg's theory, more specifically to identify the factors that had an affect on officials' motivation from maintenance substation and to identify the factors that induced the officials' demotivation offering some actions to aim the improvement of the motivational factor. As a theoretical referencial, the research shows the main authors that deal with motivation on workplace's theme. This study's feature is predominantly qualitative from a cross section and exploratory with an unique study of case

delimitation. Therefore, seven people, all male, from a power company's specific department answered a semi structured survey. All methodological and ethical concerns were taken to do this research. It was found through data analysis that the department showed some factors that influenced on employees' motivation as: salary, a good relationship among co-workers, professional growth, responsibility on the work, needs satisfactions, among others. It was found that there were factors that had an affect on employees' demotivation as well, such as: service charge inequality, amount of materials offered, fleet renewal policy, leadership rise, among others. After verifying the factors that had an affect on their motivation and demotivation, some improvement suggestions were proposed, such as: tools to assess managers, leadership's promotion by merit, employee's engagement program, among others. It was considered that the study's goals were met and although the department has some demotivation factors that can be improved by the company, the department employees showed a good motivation level.

Keywords: Motivation, Human behavior, Public sector.

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais a competitividade dos negócios é cada vez maior, observa-se que o grande diferencial que uma empresa pode ter de outra está no fator humano. Isso mostra que as empresas necessitam que seus empregados estejam motivados, pois colaboradores motivados proporcionam melhores resultados (GIL, 2011). Mas o que é motivação? De acordo com Gil (2011, p. 202) “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. Para Maximiano (2011, p. 250) “motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento”. Segundo Gil (2011, p. 202) “o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo”, sendo que o fator motivação é diferente de pessoa para pessoa. De acordo com os dados disponibilizados no site da empresa, a manutenção da subestação de Osório pertence ao grupo CEEE, que foi criado pelo decreto estadual n° 328 em 1° de Fevereiro de 1943. A organização atua no setor energético onde em 2006 passou por uma reestruturação societária que originou a CEEE-Par (Companhia estadual de Energia Elétrica Participações), CEEE-GT (Companhia estadual de Geração e Transmissão Energia Elétrica) e CEEE-D (Companhia estadual de Distribuição Energia Elétrica). Todas as empresas juntas possuem mais de quatro mil funcionários, situando o grupo como 117° maior do Brasil, 17° maior da Região Sul e o 6° maior do Rio Grande do Sul. O grupo produz aproximadamente 18% da energia hidrelétrica gerada no estado e tem mais de 6 mil Km em linha de transmissão no Rio Grande do Sul. A concessão de distribuição compreende a região Metropolitana, Sul, Litoral e Campanha Gaúcha, atendendo 72 municípios do nosso estado através 72.138 Km² de redes urbanas e rurais.

Para garantir a qualidade do serviço aos seus consumidores, à empresa necessita de ferramentas que incentivem os trabalhadores a terem um auto desempenho em suas tarefas. Uma ferramenta para se melhorar o desempenho do funcionário seria a motivação, que segundo Maximiano (2011) uma pessoa motivada apresenta um alto desempenho na execução de tarefas ou atividades. Nesse contexto o universo de clientes sobre a responsabilidade da empresa de distribuição de energia gera um estudo sobre o comportamento organizacional como fator interno para o atendimento de qualidade. Para o objetivo geral do estudo, está em analisar a percepção dos funcionários públicos da manutenção da subestação, quanto aos fatores motivacionais, conforme a Teoria de Herzberg. A viabilidade desse trabalho se dá no momento de abertura para a investigação da pesquisa, considerando as ações de entrevista junto aos funcionários do setor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico procura, através da literatura existente, trazer definições e conceitos sobre o tema proposto pela pesquisa. O tema está relacionado com comportamento humano e pessoas com relação às teorias motivacionais

De acordo com Kwasnicka (2009) as teorias motivacionais são de grande importância visto que além de propor ações para eficácia organizacional, elas também apresentam as melhores alternativas de motivação do trabalhador. Segundo Silva (2008) as teorias motivacionais surgiram com o escopo de influenciar a opção de escolha do indivíduo, visto que a motivação é um fenômeno individual e intencional. Devido à complexidade do comportamento humano surgiram várias teorias motivacionais ao longo do tempo, que se dividem em dois grupos, as teorias de conteúdo e as de processo. As teorias de conteúdo buscam explicar quais são os motivos que fazem os indivíduos terem determinado comportamento e as teorias de processo busca explicar como ocorre o processo de motivação (MAXIMIANO, 2011).

De acordo com Silva (2008) a teoria de Maslow apresenta aspectos importantes, mostrando que o comportamento dos indivíduos tem os mais variados motivos e que as pessoas procuram alcançar os níveis mais altos da pirâmide.

Conforme Gil (2011), o psicólogo Abraham Maslow propôs em sua teoria, que as pessoas possuem diferentes níveis de necessidades, classificando-as nos seguintes níveis: O primeiro nível são as necessidades fisiológicas, que são as necessidades básicas para sobrevivência, tais como, alimentação, dormir, higiene pessoal. A satisfação dessas

necessidades nasce com o indivíduo (CHIAVENATO, 2010). De acordo com Oliveira (2010) o segundo nível seria o das necessidades de segurança, que se referem à proteção de possíveis perigos, tais como, manutenção do emprego, proteção contra assaltos, entre outros.

Conforme Chiavenato (2010) o terceiro nível pertence às necessidades sociais, que se refere à necessidade de se relacionar com outras pessoas e criar laços de afeto com elas. O quarto nível são as necessidades de estima que se referem como o indivíduo se sente em relação a si mesmo. São necessidades de estima tais como, o reconhecimento dos outros, o amor próprio, etc (OLIVEIRA, 2010).

Segundo Silva (2008) o quinto e último nível proposto por Maslow é a necessidade de auto realização que se refere à maximização do potencial individual, sendo que o indivíduo só chegará nesse nível se alcançar a satisfação dos outros níveis. Essa abordagem sugeriu que o comportamento humano segue uma hierarquia, quando um nível é satisfeito, o nível posterior passa a motivar a ação do indivíduo, em outras palavras, quando as necessidades fisiológicas são satisfeitas busca-se a satisfação das necessidades de segurança e prossegue sucessivamente até chegar ao topo da pirâmide (CHIAVENATO, 2009).

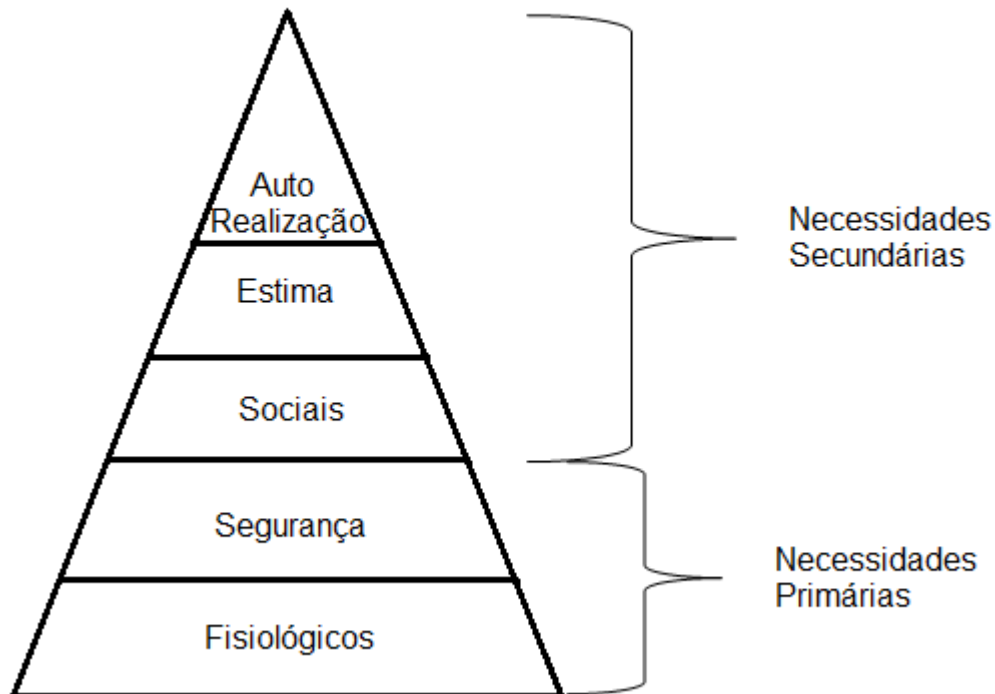


Figura 02: A pirâmide das necessidades de Maslow
Fonte: extraído de Chiavenato (2009, p. 96)

Cabe salientar, que Maslow ao revisar a sua teoria “concluiu que não há uma hierarquia e ordem rígida para as necessidades secundária da pirâmide, senão para as necessidades primárias” (BERGUE, 2005, p. 265). Conforme Silva (2008) o nível mais alto, o de auto realização, dificilmente será alcançado visto que a todo o momento surgem novas necessidades. Essas necessidades aparecem devido ao relacionamento do indivíduo com a sociedade em que está inserido. De acordo com Kwasnicka (2009) as pessoas por terem diferentes necessidades, podem tentar buscar os níveis mais altos mesmo que ainda não tenham conseguido satisfazer totalmente o nível mais baixo, isso significa que a ordem e a importância da necessidade podem modificar para cada indivíduo.

Segundo Chiavenato (2010) o estilo gerencial influencia o comportamento dos funcionários, visto que o estilo da gestão depende da convicção do administrador quanto ao comportamento dos empregados dentro da empresa. De acordo com Gil (2011) as pessoas sofrem grande influência sobre seu comportamento dentro das organizações devido à personalidade do gerente. E nesse sentido Douglas McGregor desenvolveu a definição de dois modelos gerenciais, que são chamados de Teoria X e Teoria Y. Conforme Kwasnicka (2009) a teoria X julga a capacidade humana como deficiente e que a única maneira de suprir essa deficiência seria através de algum tipo de pressão ou ameaça para se conseguir um trabalho produtivo e eficiente. Ainda na visão do autor, a crítica que se faz a teoria X é que ela não estimula o indivíduo a desenvolver a maximização de suas habilidades e responsabilidades para níveis posteriores, como é visto em outras teorias. Já a teoria Y propôs o contrário, ela sugere que as pessoas gostam de trabalhar e que não precisam de um estilo gerencial autocrático para desempenhar com eficiência e eficácia sua atividade na organização. Nesse sentido afirma-se que a teoria Y é um estilo gerencial mais democrático e aberto do que o estilo da teoria X (CHIAVENATO, 2010).

McGregor afirma que, se o trabalho fosse estruturado de maneira a proporcionar oportunidades para estimular a consciência da realização do desenvolvimento pessoal, essas atribuições produziriam motivação mais poderosa para criar um esforço continuado do que qualquer estímulo externo. Isto vem ao encontro da teoria de Herzberg, quando este afirma que a motivação vem de dentro do indivíduo e, quando externa, provoca, na maioria das vezes somente movimento (KWASNICKA, 2009, p. 70).

Teoria X	Teoria Y
1. As pessoas são preguiçosas e indolentes.	1. As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
2. As pessoas evitam o trabalho.	2. O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
3. As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	3. As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
4. As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	4. As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
5. As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	5. As pessoas são criativas e competentes.

Tabela 03: Diferenças das teorias X e Y.

Fonte: Extraído de Kwasnica (2009, p. 71)

Conforme Gil (2011), na maioria dos casos os gerentes não se enquadram na nomenclatura de X ou Y, mas numa provável combinação das duas, pois cada colaborador tem atitudes diferentes no trabalho.

A teoria dos dois fatores seria uma complementação da teoria de Maslow, visto que a abordagem de Frederick Herzberg formulou-se em cima de metas e recompensas. A teoria proposta por Herzberg foi extraída da análise crítica das entrevistas feitas em relação dos quesitos de satisfação e insatisfação das pessoas quanto ao trabalho (SILVA, 2008).



Figura 03: Comparação entre os modelos de Maslow e Herzberg

Fonte: Extraído de Chiavenato (2010, p. 123).

Segundo Bergue (2005), a teoria de Frederick Herzberg propõe que a percepção do sentimento de satisfação do funcionário dentro da empresa ocorre a partir da análise do cargo. Na visão do autor, Herzberg identificou em seus estudos os fatores motivacionais ou satisfacientes e os fatores higiênicos ou insatisfacientes. Sendo que o fator motivacional está ligado às características do cargo e o fator higiênico está relacionado com as condições de trabalho. Os fatores higiênicos, extrínsecos ao cargo, são os que “envolvem as condições físicas e ambientais tais como, iluminação, remuneração, política da empresa, entre outras” (CHIAVENATO, 2009, pág. 97). Os fatores higiênicos não proporcionam a motivação, mas a não satisfação desses fatores colabora para a desmotivação dos empregados, afirma Gil (2011). Segundo Silva (2008) os fatores higiênicos estão relacionados com as condições do ambiente de trabalho, apesar de não contribuírem para a satisfação do trabalhador necessitam ser satisfatórios para evitar um baixo rendimento na produtividade do funcionário, auxiliando na prevenção da insatisfação. Os fatores motivacionais, intrínsecos ao cargo, seriam os fatores que promovem a motivação do colaborador, sendo que se referem “a natureza das tarefas e os deveres de cada pessoa na empresa, envolvendo sentimentos de realização, de crescimento pessoal e reconhecimento profissional” (CHIAVENATO, 2009, pág. 97). De acordo com Silva

(2008) os fatores motivacionais estão relacionados com os aspectos que envolvem o cargo, fazendo com que a satisfação desse fator esteja fortemente relacionada com o ato de motivar o empregado. Os fatores higiênicos e motivacionais são influenciados pela particularidade do perfil do indivíduo. Com relação a esse aspecto Herzberg classificou as pessoas em desejosos de motivação e desejosos de apoio (KWASNICA, 2009). Ainda segundo o autor os desejosos de motivação são aqueles que buscam crescimento profissional. Já os desejosos de apoio não se preocupam com a qualidade do serviço que prestam se importando apenas com os motivos que interferem no seu cotidiano dentro da empresa. Segundo Gil (2011) os fatores motivacionais devem ser promovidos com a finalidade de manter os funcionários motivados. E uma ferramenta para isso é o enriquecimento de cargos, que aumenta o comprometimento do empregado na realização de suas tarefas.

Conforme Chiavenato (2010) o enriquecimento de cargos pode trazer pontos positivos e negativos para a empresa, visto que o aumento da complexidade do cargo pode criar sentimentos indesejáveis pela organização nos funcionários, tais como o sentimento de ansiedade, conflito, entre outros. Por outro lado, tem-se os aspectos positivos, como o aumento da motivação, da produtividade, entre outros. De acordo com Silva (2008) apesar da acumulação de críticas, como a limitação da pesquisa metodológica, a abordagem de Herzberg auxiliou os gerentes na motivação dos seus funcionários através da suposição do uso do instrumento de enriquecimento de cargo, para tornar o trabalho recompensador e desafiador.

De acordo com Maximiano (2011) apresenta como conceito que o comportamento que atinge o resultado desejado pelo indivíduo, é repetido pelo mesmo quando surge algum tipo de necessidade. Conforme Gil (2011) essa teoria estabelece que a organização possa manipular o comportamento do indivíduo através da consequência dos atos de seus funcionários, uma vez que a pessoa se submetera a realizar os comportamentos que lhe tragam consequências favoráveis. De acordo com Silva (2008) a teoria de Burrhus Frederic Skinner propõe que o comportamento humano é controlado por reforço ou punições, que são aplicados pela organização para determinar o comportamento a ser seguido.

Sendo o reforço algo positivo para o indivíduo que recebe e a punição algo negativo. Conforme Maximiano (2011) o reforço dado deve ser um estímulo ou recompensa que motive a pessoa a repetir o comportamento desejado pela organização, não se esquecendo de que o estímulo ou recompensa altera de pessoa para pessoa. Ainda na visão do autor a punição ocorre após ter sido detectado algum comportamento indesejável, sendo que não há como prever o comportamento do indivíduo após a punição, isso quer dizer que mesmo com a punição o indivíduo pode vir a repetir o comportamento indesejável.

Segundo Silva (2008, p. 227) as pessoas comportam-se de acordo com as experiências positivas e negativas que vivenciam na empresa. Ainda segundo o autor, uma definição para essa teoria seria que “por meio das consequências do comportamento, os funcionários serão motivados a se comportar de maneiras predeterminadas”. A figura abaixo demonstra de forma resumida o funcionamento da teoria.

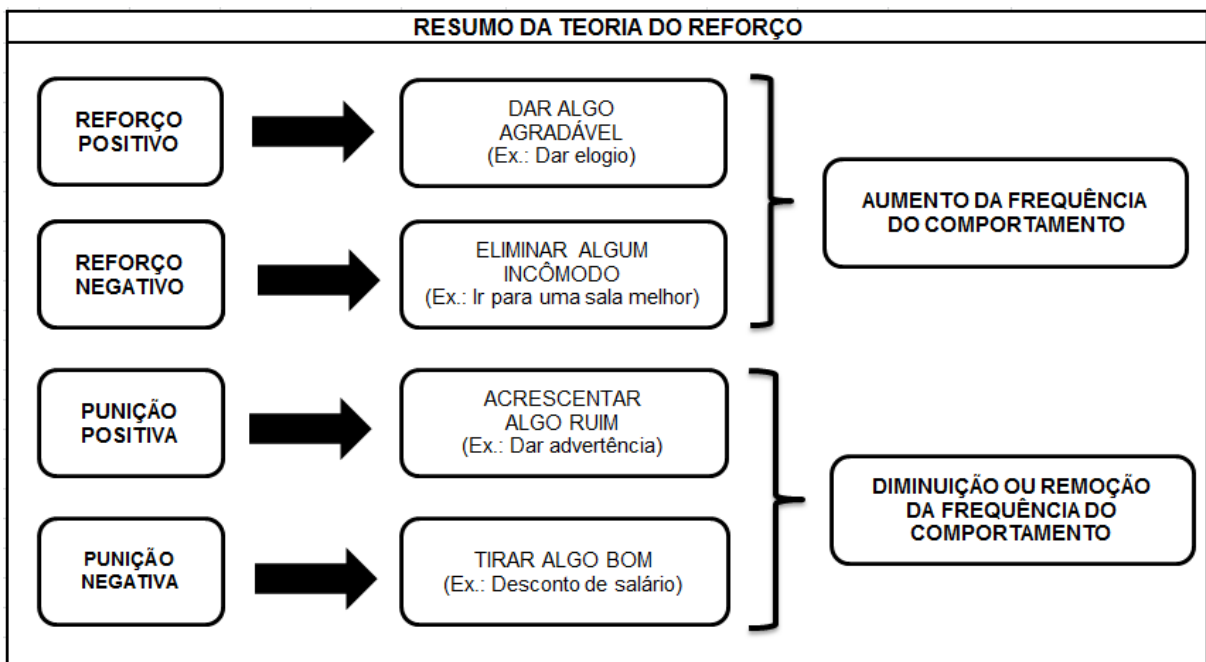


Figura 04: Resumo da teoria do reforço

Fonte: Silva (2008, p. 227)

Conforme Gil (2011), a teoria de Maslow e Herzberg por serem teorias cognitivas, dificulta a sua utilização, visto que essas abordagens relacionam a motivação humana com o pensamento e sentimento do ser humano. Como esses fatores não podem ser controlados e medidos pelas organizações, o modelo desenvolvido por Skinner proporciona maior controle sobre a motivação.

Segundo Maximiano (2011) a teoria da expectativa propõe que o comportamento do indivíduo é motivado pela busca do resultado desejado em relação ao esforço necessário para alcançá-lo. Isso significa dizer que o desempenho das pessoas dentro das organizações está relacionado com as recompensas. Conforme Chiavenato (2003) a abordagem da expectativa propõe que o nível de produtividade da pessoa está relacionado com a realização do resultado. E que na busca do resultado, o indivíduo adequa o seu comportamento para alcançar os

objetivos desejados de acordo com a visão que ele tem da relação entre a expectativa e a recompensa.

Segundo Maximiano (2011 p. 253) a recompensa “depende da satisfação ou insatisfação associada a sua obtenção, representando o atrativo que vai desencadear o esforço inicial”, sendo que a importância da recompensa difere de indivíduo para indivíduo. De acordo com Silva (2008) a teoria da expectativa desenvolvida por Victor H. Vroom propõe que a motivação das pessoas está relacionada com relação à recompensa percebida pelo indivíduo. Ainda segundo o autor a abordagem se baseia nos aspectos de expectativa, valência e instrumentalidade. Segundo Chiavenato (2003) a valência trata-se do valor pessoal que o indivíduo dá a recompensa. E com esse valor a pessoa analisa se deve melhorar seu desempenho ou não, para alcançar seus objetivos particulares.

De acordo com Silva (2008, p. 221) a valência “é a força de um indivíduo para um resultado particular, é o valor subjetivo relacionado a um incentivo ou recompensa”. Ainda segundo o autor a expectativa trata-se do nível de esforço em relação ao desempenho pretendido, em outras palavras, os indivíduos se motivam a desempenhar algum esforço para alcançar o objetivo desejado. De acordo com Chiavenato (2003, p. 537) a expectativa está relacionada com a busca dos “objetivos individuais, que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e uma infinidade de combinações de objetivos”. Segundo Maximiano (2011) a instrumental é o meio que se utiliza para alcançar as recompensas, nesse caso o desempenho seria um exemplo instrumental, visto que é um caminho para se produzir o esforço necessário para alcançar o objetivo desejado.

Conforme Silva (2008) a instrumentalidade está relacionada com a perspectiva que o indivíduo tem entre a expectativa e a recompensa. O indivíduo só terá um alto desempenho se acreditar que o esforço que fará lhe der o resultado esperado. A abordagem propõe que “tudo depende da importância da recompensa, administrar a motivação torna-se um processo de administrar recompensas” (MAXIMIANO, 2011, p. 255). Abaixo a figura que demonstra de forma resumida o funcionamento da teoria da expectativa.

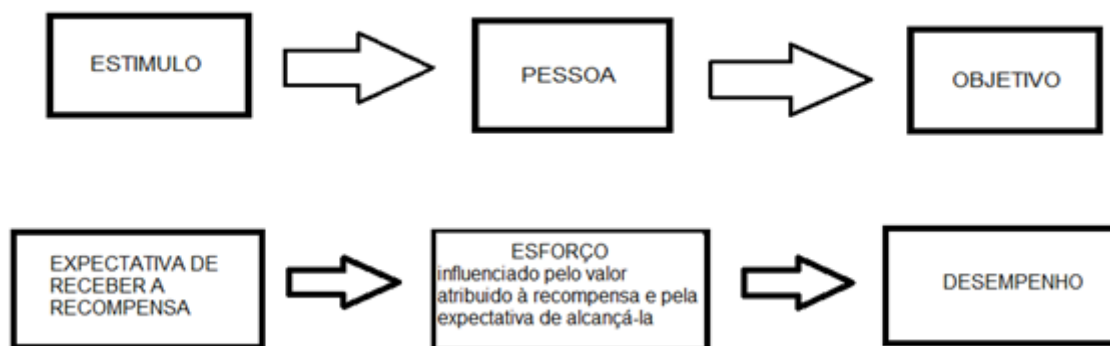


Figura 05: Esforço x desempenho

Fonte: Extraído de Maximiano (2011, p. 253)

Segundo alguns autores (RAINEY, 2003; VASU; STEWART; GARSON, 1998 *apud* BERGUE, 2011) os estudos sobre o tema motivação pública, mesmo que limitado, a sua literatura não se afasta das principais teorias motivacionais, como a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, teoria X e Y de McGregor, teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, teoria de Vroom, entre outras. Apesar de que os estudos nessa área progridem que motivação pública tem algumas particularidades específica. Conforme Bergue (2011) existem poucos estudos realizados no campo da motivação pública, mas é possível perceber que as particularidades, de demissão quase nula, a facilidade de conseguir benefícios, entre outras, faz com que o desempenho dos funcionários seja afetado. Ainda segundo o autor outra particularidade do setor público seria a existência das características da administração patrimonialista e burocrática.

Conforme Paludo (2012, p. 53), “as principais características do modelo patrimonialista foram à desorganização do estado e da administração, descaso pelo cidadão e pelas demandas sociais”, ainda se destacam o nepotismo e a corrupção, entre muitas outras características. Mas sem dúvida as características mais fortes que permeiam a administração pública é o modelo burocrático de Weber (CARVALHO, 2014). Conforme Chiavenato (2010) o modelo burocrático de Weber se caracteriza pela profissionalização de todos os funcionários, ascensão dos cargos por mérito, atividades padronizada e documentada regulamentadas através de leis e normas. De acordo com Paludo (2012), o modelo burocrático se caracteriza pelo “caráter legal das normas, formalidade das comunicações, divisão do trabalho, racionalidade, padronização dos atos, Impessoalidade nas relações, hierarquia da autoridade, profissionalização dos funcionários, etc.” (p. 60-61). Ainda segundo o autor o modelo apresenta algumas desvantagens

como o “apego exagerado às regras e regulamentos internos, formalismo exagerado e excesso de papelório, decisões distantes da realidade” (p. 65-66).

Segundo Carvalho (2014) o setor público devido a características burocráticas Weberiana, possui rígida cultura organizacional, excesso de normas, controle excessivo e poder autocrático, o que levam a desmotivação do funcionário público.

De acordo com Chiavenato (2012) o setor público precisa repensar seu sistema de motivação, para melhorar a qualidade do atendimento ao cidadão. Uma das maneiras para alcançar esse objetivo seria através da possibilidade de demissão. A demissão dar-se-ia pelo motivo de não alcançar o desempenho essencial para exigência do cargo, dessa forma o funcionário público valorizaria mais seu trabalho.

Outra forma de aumentar a motivação do funcionário público, conforme Bergue (2011) seria a amplitude na descrição do cargo, para não barrar no desvio de função, colocando rotação de tarefas para o enriquecimento de cargos.

De acordo com Bergue (2005) um dos fatores que levariam ao estímulo da motivação do servidor público, seria o reconhecimento do eficiente desempenho das funções do servidor público perante a organização, que se daria através de folgas, cursos, etc. Outros fatores que motivam o servidor público, ainda segundo Bergue (2005, p. 267) são:

- a) Programa de envolvimento ampliado dos servidores: formação de grupos de estudos de melhorias, formação de grupos de interface com o cidadão (pesquisa de satisfação, demandas prioritárias, etc.), formação de grupos de racionalização de consumo de materiais, formação de planejamento e definição de metas de trabalho.
- b) Programa de remuneração por habilidades adquiridas: realização de cursos de treinamento (perspectiva operacional), realização de cursos de desenvolvimento (perspectiva estratégica)
- c) Programas de benefícios: vale-refeição, vale-rancho, concessão de bolsas e auxílios.
- d) Programas de responsabilidade social: As ações de cunho social, estimuladas pela administração, podem atender os segmentos carentes específicos, abrangendo desde programas de doações de alimentos e vestuário, até ações de prestação de serviços voluntários.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente estudo classifica-se como uma pesquisa qualitativa, visto que se pretende estudar o tema escolhido com maior profundidade dentro da empresa. A pesquisa qualitativa conforme Lakatos e Marconi (2010, p. 269), “é um método que se preocupa em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”. De acordo com Roesch (2012, p. 154) “a pesquisa qualitativa é apropriada para avaliação

formativa, quando se tratar de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos”. Como na empresa não há um estudo sobre a motivação do comportamento dos funcionários e há poucos autores que falam do tema na gestão pública, enquadra-se esta pesquisa como exploratória.

O delineamento deste estudo foi através do estudo de caso único, buscou conhecer um fenômeno em profundidade em determinados indivíduos de um único setor de uma empresa de energia elétrica. Conforme Lakatos e Marconi (2010, p. 274) o estudo de caso único se define como “o levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos”. Já para Gil (2010, p. 118) “o estudo de caso único refere-se a um indivíduo, um grupo, uma organização, um fenômeno etc”. De acordo com Yin (2010, p. 39) o estudo de caso seria definido como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto em vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”.

De acordo com Vergara (2003) o sujeito da pesquisa são todos os indivíduos que fornecem dados e informações necessárias para realização da pesquisa.

Conforme Gil (2010, p. 121) os sujeitos do estudo de caso selecionados devem ser aqueles que “estejam articulados cultural e sensitivamente com o grupo ou organização”. Os sujeitos deste estudo foram os funcionários e chefes de uma subestação do Litoral Norte, que exercem função numa concessionária de distribuição energia elétrica. Os indivíduos que participaram do estudo pertencem há um setor específico da empresa.

Os sete entrevistados são compostos por três funcionários, dois chefes de seções e um chefe do setor, todos do sexo masculino, visto que o setor é composto só por homens, com uma média de idade de 34 anos (idade mínima: 23 anos e idade máxima: 49 anos). Outro dado importante é que os entrevistados possuem em média de tempo de empresa de 11 anos e sua situação escolar se encontra em concluinte ou cursando o nível superior. Neste estudo utilizou-se inicialmente um quadro de identificação dos sete entrevistados, que procurou saber o sexo, a idade, a escolaridade, o cargo/função, tempo de empresa e tempo de função. No segundo momento os dados que foram coletados por um roteiro de entrevistas demonstrado no apêndice A deste estudo. Segundo Roesch (2012, p. 158, 159) “entrevistas, observações e uso de diários são técnicas mais utilizadas na pesquisa de caráter qualitativo”. Ainda segundo o autor “a entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa”.

De acordo com Gil (2010) há várias maneiras de coletar dados para realização da pesquisa exploratória, mas geralmente utiliza-se de entrevistas com os sujeitos envolvidos no

assunto da pesquisa. O estudo se iniciou com uma entrevista primeiramente com os dados de identificação assim como segue o quadro abaixo:

Entrevista	Sexo	Idade	Escolaridade	Cargo/Função	Tempo de empresa	Tempo de Função
01	Ma	32	Nível superior	Assistente Técnico/eletricista	10 anos e 6 meses	10 anos e 6 meses
02	Ma	28	Nível superior incompleto	Eletrotécnico/ Chefe Seção	6 anos	3 anos
03	Ma	36	Nível superior incompleto	Assistente Técnico/eletricista	9 anos	18 anos
04	Ma	34	Nível superior	Eletrotécnico/ Chefe Setor	14 anos	04 anos e 6 meses
05	Ma	34	Nível superior incompleto	Auxiliar Técnico/eletricista	10 anos	10 anos
06	Ma	49	Nível superior	Eletrotécnico	29 anos	29 anos
07	Ma	23	Nível superior incompleto	Eletrotécnico/ Chefe Seção	2 anos e 8 meses	1 semana

Fonte: SANTOS, Aislan. M. (2015)

No segundo momento os dados foram coletados com roteiro em profundidade. De acordo com Lakatos e Marconi (2010) a entrevista por se tratar de uma conversa entre dois indivíduos, permite ao entrevistador tratar de assuntos complexos em profundidade, ocasionando ao entrevistador resultados da percepção do entrevistado sobre o tema. Neste caso teremos como instrumento de pesquisa entrevista em profundidade com a amostra de sujeitos deste estudo, visto que muitos fatores relacionados com a motivação não são de fácil percepção e também para ter um maior aprofundamento sobre o tema. Assim, formulou-se um roteiro de entrevista semiestruturada com questões abertas. De acordo com Knechtel (2014) a entrevista semiestruturada segue inicialmente um roteiro de perguntas abertas, sendo que o entrevistador dependendo da resposta pode redirecionar a pergunta para conseguir desvendar os objetivos da pesquisa em questão. Para interpretar os dados coletados buscou-se analisar a afluência dos

fatos e rotinas dos entrevistados em seu ambiente de trabalho. Utilizou-se análise de conteúdo decorrente das informações e percepção por parte dos entrevistados sobre motivação. Segundo

Vergara (2012) serve para a pesquisa exploratória e dentre os vários meios de coleta de dados, se insere a entrevista semiestrutura. A técnica foi escolhida porque a entrevista que foi realizada buscou investigar a fundo a percepção da motivação, tendo a pretensão de analisar o comportamento dos funcionários através das respostas produzidas por eles.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A temática investigada aqui nesse capítulo serão os fatores de motivação, desmotivação e propor melhorias com a base na pesquisa qualitativa, seguindo a percepção em análise do resultado, o momento através da fala dos entrevistados e as citações correspondentes ao tema aplicado.

Análise será feita a partir da teoria dos dois fatores de Herzberg, respeitando os preceitos metodológicos da análise de conteúdo.

Inicialmente foram feitas pré-análises das entrevistas, interpretando-as e codificando-as em doze categorias iniciais, depois de interpretadas as categorias iniciais, construíram-se as categorias finais que foram agrupadas em fatores motivacionais e de higiene. Após uma detalhada análise das categorias, sugeriram-se melhorias para os aspectos que não preenchem os fatores de motivacionais e de higiene.

4.1 Categorias iniciais

4.1.1 Proposta Salarial da Empresa

“[...] sou bem remunerado pelo que faço, não posso reclamar.” (Entrevistado 04), *“[...] eu acho que ganho bem.”* (Entrevistado 05) *“[...] produzo bastante e a proposta salarial da empresa é justa”* (Entrevistado 07).

Com base nas respostas dos entrevistados, nota-se que os funcionários se sentem satisfeitos com a proposta salarial da empresa. Cabe ressaltar que todos os entrevistados foram unânimes ao responderem que seu salário condizia com seu desempenho dentro da empresa. *“[...] o salário é bom e me esforço o máximo para honrar o que recebo”* (Entrevistado 02). O fator salário apareceu nas entrevistas como um fator importante para a satisfação dos

funcionários do setor, devido no qual todos os entrevistados declararam que o salário é um fator de motivação para eles.

Segundo Maximiano (2012, p. 273) “quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será a sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa”, em consequência maior será a satisfação do funcionário com a empresa.

4.1.2 Reconhecimento

“Como te dizer assim, através da confiança do meu serviço e da credibilidade que dão ao meu serviço” (Entrevistado 03). *“Sinto-me reconhecido, pela forma de tratamento e elogios dos chefes”* (Entrevistado 04). *“Sinto-me reconhecido, pelo agradecimento que eles demonstram, através de elogios”* (Entrevistado 05). *“Eu sinto que sou reconhecido pelos meus chefes através de elogios do meu trabalho”* (Entrevistado 06). É de se observar que o entrevistado 07 fazia uma semana que tinha sido promovido a chefe de seção, assim a percepção do entrevistador de que o sentimento de reconhecimento do seu trabalho está muito forte no entrevistado 07. *“Me sinto reconhecido, pela confiança que eles têm pelo trabalho realizado”* (Entrevistado 07).

Conforme Walger, Viapiana e Barboza (2014, p.99) “perceber que a empresa, a chefia e os colegas valorizam seu trabalho pode ter um efeito motivacional bastante forte”, sendo uma forma de incentivar um ótimo desempenho do funcionário.

Verifica-se que o grupo entrevistado está motivado quanto ao fator reconhecimento, visto que todos os entrevistados afirmaram que também se sentem reconhecidos pelos seus colegas de trabalho, em relação ao bom trabalho que desempenham.

Segundo Gil (2014) reconhecer o trabalho do funcionário é uma forma de influir na motivação, que pode ser demonstrado através de elogios sinceros e demonstrações de estima pelo trabalho realizado com sucesso.

Política da empresa na indicação de Chefias Desqualificadas *“A política dentro da empresa, isso estraga a empresa. Um exemplo disso é quando botam um funcionário na chefia que não tem condições de exercer o cargo, só porque é da sigla partidária, ele ganha uma chefia”* (Entrevistado 04). *“O que me desmotiva são essas chefias desqualificadas, que não tem a qualificação necessária para assumir o cargo”* (Entrevistado 06). Os funcionários se

mostraram insatisfeitos com a política de escolha de chefias da empresa, visto que os chefes são escolhidos por estarem vinculados há algum partido político.

Quando os entrevistados foram questionados sobre frustrações e chateações, ressaltaram em suas respostas que a forma de escolher as chefias, era o que mais os chateava.

Segundo Gil (2014) um meio que pode influenciar na motivação das pessoas no ambiente de trabalho, é a valorização dos funcionários através unicamente dos aspectos ligados ao desempenho no trabalho, sem apadrinhar ninguém.

Outro fator que destaca a insatisfação dos entrevistados com a forma da indicação de chefia consiste nas repostas abaixo, sobre a indagação de sugerirem alguma melhoria para a empresa. “*Se a empresa despolitizar, diminuir a politicagem*” (Entrevistado 01). “*Acaba com a política [...]*” (Entrevistado 04). “*A forma de indicação de chefia. Deveria ser por mérito não por politicagem*” (Entrevistado 06).

De acordo com Robbins (2005, p. 72), “quando os funcionários percebem que as decisões sobre promoções são justas e merecidas, têm maior probabilidade de experimentar satisfação em seu trabalho”.

4.1.3 Relacionamento com os colegas

Verifica-se pelas falas dos pesquisados, assim como pela percepção do entrevistador que o relacionamento dos entrevistados de modo geral é muito bom, proporcionando aos funcionários do setor um bom clima para desempenho de suas funções. “*O relacionamento aqui é bom, todos sempre se ajudam diante de alguma dificuldade*” (Entrevistado 01). “*Meu relacionamento é muito bom, não tenho do que reclama, [...]*” (Entrevistado 04). “*Para mim é ótimo. [...] o pessoal aqui é bem parceria*” (Entrevistado 05). “*O relacionamento entre os meus colegas é muito bom*” (Entrevistado 07).

De acordo com Maximiano (2012) o quanto melhor for às relações entre os colegas de trabalho, melhor será o clima do ambiente de trabalho e por consequência maior será a satisfação do funcionário com as condições de trabalho.

Ainda na visão do autor as relações entre colegas de trabalho são os fatores extrínsecos que estão relacionados com as condições de trabalho, ou seja, é um fator de satisfação.

4.1.4 Valorização e comprometimento com o trabalho

“Recomendaria que a empresa fosse mais dura com os funcionários que não respeitam as normas e não trabalham” (Entrevistado 02). *“[...] gente que não quer trabalhar ganhando autos salários. As pessoas que não valorizam o trabalho que tem, pois, o dia que a fonte seca vai ser uma choradeira”* (Entrevistado 04). *“Alguns colegas não tem o mesmo comprometimento que eu esperava que tivesse. Que houvesse mais comprometimento por parte de todos”* (Entrevistado 07).

Verifica-se que os funcionários do setor estão insatisfeitos com os colegas de fora do setor por não apresentarem o mesmo comprometimento que eles têm com o trabalho, uma vez que a empresa passa por uma situação complicada, na qual está buscando atingir os níveis exigidos pela ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica), segundo os entrevistados.

Enquanto os entrevistados argumentavam sobre a desvalorização que alguns colegas da empresa apresentavam em relação ao trabalho, foi perceptível certo sentimento por parte dos pesquisados de injustiça, na qual eles acham injusto que enquanto eles trabalham, existam empregados ganhando autos salários sem cumprir com suas obrigações e deveres.

O entrevistado 04 sugere como melhoria para empresa a demissão dos funcionários que não desempenham bem a sua função, o que vai ao encontro com o pensamento de Chiavenato. Assim, o mesmo autor salienta que no serviço público se faz necessário dispor de “uma motivação negativa, possibilitada pela demissão por insuficiência de desempenho. [...] não há dúvida de que sem ela será muito difícil, senão impossível, levar o funcionário comum a valorizar o seu emprego”. Chiavenato (2012, pág. 204).

4.1.5 Visão do Cargo

Analisando as respostas dos funcionários quanto a sua percepção do trabalho que eles exercem na empresa, verificou-se que os entrevistados não acham seu trabalho repetitivo, nem monótono. *“Não acho repetitivo e monótono, acho que ele é importante para o setor”*. (Entrevistado 01) *“Acho que meu trabalho é muito importante para o funcionamento da empresa”*. (Entrevistado 02) *“Não vejo o trabalho como repetitivo ou monótono, eu vejo como um trabalho normal”*. (Entrevistado 03). Com base nas respostas dos entrevistados, analisou-se que os funcionários do setor estão satisfeitos com o serviço que executam, uma vez que os funcionários do setor trabalham tanto dentro do escritório quanto fora.

Dentro do escritório é realizado o trabalho administrativo e a realização de projetos para manutenção de redes elétricas, já no trabalho de campo, os funcionários realizam o serviço de inspeção e técnico.

Cabe salientar que o entrevistado 07, ao responder o questionamento, demonstrou certo entusiasmo ao falar da percepção do seu cargo, visto que fazia uma semana que tinha sido promovido a chefe de seção. *“Percebo que meu trabalho é um desafio muito grande que envolve trabalho com pessoas em busca de um resultado que vá ajudar a empresa, que é o que a empresa precisa”* (Entrevistado 07).

De acordo com Robbins (2005, p. 145), “as pessoas reagem ao seu trabalho de acordo com a percepção que tem dele”. Ainda, segundo o autor, essa percepção pode ser alterada através de simples ações com o intuito de manipular os fatores de motivação e satisfação.

4.1.6 Faço o que Gosto

Durante a aplicação do instrumento de coleta de dados, os entrevistados foram questionados quanto ao fator que trazia motivação a eles. Alguns entrevistados expressaram a sua paixão pela profissão que exercem. *“[...] me sinto motivado porque faço o que gosto”*. (Entrevistados 03) *“[...] gosto do que faço, a empresa é muito boa, muito boa mesmo, dá condições de trabalho”*. (Entrevista 04) *“[...] faço uma atividade que gosto”*. (Entrevistado 06)

Analisando os comentários dos colaboradores do setor, é possível perceber o sentimento que os entrevistados têm pela profissão, gera neles a satisfação no trabalho, na qual vai ao encontro da teoria de Herzberg, que propõe a satisfação do funcionário no ambiente de trabalho (ROBBINS, 2002).

4.1.7 Sair ou Continuar na empresa

“Eu pretendo me aposentar aqui, por que faço o que gosto [...]” (Entrevistado 03). *“Eu pretendo me aposenta por aqui [...]”*. (Entrevista 04) *“Eu pretendo me aposentar por aqui, por que eu gosto de ajuda é um lugar que eu ajudo bastante”*. (Entrevistado 05)

Os entrevistados, quando questionados se gostariam em continuar na empresa até a sua aposentadoria ou procurar outra empresa para aposentar-se, em sua grande maioria mostraram-se satisfeitos com o trabalho na empresa. O entrevistado 01 comentou que gostaria de trabalhar em outro lugar, mas, pela percepção do entrevistador quando o entrevistado comentou sobre o assunto, não parecia insatisfeito com o trabalho, mas sim chateado por não ter recebido a oportunidade de promoção de chefia, devido ao tempo que está na empresa. *“Eu gostaria de trabalhar em outro lugar, às vezes não é o que o queremos. Eu gostaria de ir para algum ramo do direito”* (Entrevistado 01). O entrevistado 07 por ser ter 23 anos e ser novo tanto na empresa

quanto na função de chefia ficou na dúvida, que, segundo a visão do entrevistador, está satisfeito com o trabalho na empresa, apenas incerto quanto ao futuro. *“Assim como eu penso em me aposentar pela empresa, também penso em trabalhar em outra empresa, depende é uma empresa boa de trabalhar, mas o futuro é muito incerto”*. (Entrevistado 07). De acordo com Robbins (2002, p. 77), os trabalhadores demonstram sua insatisfação com o trabalho de muitas maneiras. Uma dessas maneiras seria através da saída da empresa, que consiste no “comportamento dirigido para o abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e a demissão.

4.1.8 Crescimento

Os entrevistados afirmam que a empresa proporciona a seus funcionários oportunidades de crescimento. Segue abaixo os comentários dos pesquisados, a forma que isso é feito pela empresa. *“[...] através do plano de carreira, procura facilitar para estudar”*. (Entrevistado 01) *“[...] através de cursos e treinamentos”* (Entrevistado 02). *“[...] através de oportunidades, melhoria e crescimento profissional, um cara que vem de baixo e chego a aonde eu cheguei [...]”* (Entrevistado 03). *“[...] pagando o salário e me dando curso”* (Entrevistado 05). *“[...] pelas oportunidades que recebemos pelos chefes que representam a empresa”*. (Entrevistado 07). Conforme o que foi relatado pelos funcionários do setor nas entrevistas, a empresa aposta no crescimento de seus empregados através de cursos, qualificação e plano de carreira, o que é uma importante ferramenta para motivação dos pesquisados. De acordo com Maximiano (2012), o aspecto de oportunidades de crescimento, faz parte dos fatores que geram motivação para os trabalhadores.

4.1.9 O Comportamento em relação às frustrações

“[...] se cobrado mais por que teoricamente a gente tem um pouco mais de dar resposta, enquanto que o colega do lado ou outro departamento poderia mostrar a mesma condição e não mostra e aí não é cobrado da mesma forma. Isso desmotiva, tu se mais cobrado, tu ti envolve mais, mais é cobrado e que menos faz é deixado de lado, isso é complicado, isso tem que ser equilibrado a forma de solicitar e cobrar” (Entrevistado 04).

O entrevistado 04 declara que se sente frustrado, pois é mais exigido do que os outros setores da empresa. Nesse sentido percebe-se a sensação de injustiça por parte do pesquisado, pois, segundo ele, a forma que é distribuída e cobrada à realização do serviço, desmotiva-o.

Mas, apesar do setor ser mais exigido do que os outros, todos os entrevistados buscam resolver os problemas que aparecem de maneira mais rápida possível. *“Quando aparece um problema, tento resolver da forma mais rápido possível”*. (Entrevistado 01) *“Enfrento da melhor maneira possível, para resolver o quanto antes”*. (Entrevistado 02). De acordo com Silva (2008), quando o funcionário não alcança algum objetivo, o profissional gera um comportamento construtivo ou uma frustração, na qual o comportamento construtivo busca a solução dos problemas, enquanto a frustração leva o funcionário ao comportamento que prejudicam a empresa.

4.1.10 Necessidades

A satisfação de necessidades ficou evidenciada nas declarações dos entrevistados. Nesse sentido, os comentários abaixo demonstram que os funcionários do setor doam seu tempo e esforço para a empresa e em troca esperam a satisfação de suas necessidades. *“O salário, a gente tem conta para pagar”* (Entrevistado 01). *“Tentar manter ela pública e subsidiar as necessidades das famílias”* (Entrevistado 04). *“Buscar os resultados e o aprendizado com isso, em conjunto e experiência”* (Entrevistado 07).

Conforme Silva (2008), a compatibilidade da teoria dos dois fatores com o modelo de Maslow, mostra a semelhança entre as duas teorias, na qual “Herzberg recomendou o uso dos fatores de higiene para ajudar as pessoas a sustentar seus níveis mais baixos de necessidades. Os motivadores são recomendados para alcançar níveis mais altos de necessidades” (p. 216).

4.1.11 Ambiente de Trabalho

No requisito do ambiente de trabalho, todos os pesquisados afirmam que o ambiente do setor é um fator de motivação. Visto que quando indagados por que se sentiam motivados e qual a percepção que tinham do ambiente de trabalho, relataram como o ambiente em que estão inseridos é muito bom. *“[...] me sinto motivado por que ambiente de trabalho é bom”*. (Entrevistado 01) *“[...] me sinto motivado por que o ambiente de trabalho é bom”*. (Entrevistado 02) *“As condições do ambiente de trabalho são boas. Não tem problema nenhum”*. (Entrevistado 03) *“É um bom lugar para se trabalhar”*. (Entrevistado 04).

Apesar de o setor ter um clima agradável de respeito e coleguismo, a empresa deixa a desejar em alguns equipamentos para o setor. Os pesquisados foram indagados se a empresa oferece condições necessárias para a maximização de seu desempenho dentro da empresa. *“[...] a empresa a empresa só oferece 90%, poderia oferecer mais materiais para a realização de*

mais obras” “Fora a questão de veículos, eu acho que isso a empresa peca bastante, na questão política de renovação de frota e de modo geral em termos de estrutura não dá pra reclama, é uma empresa boa”. (Entrevista 04) “Em certas partes, pois falta um pouco de estrutura da empresa para ter um rendimento maior. Não ter veículos adequados para a realização de atividade específica do setor”. (Entrevistado 07).

Os funcionários mostraram certa insatisfação, pois os funcionários do setor querem fazer mais e não conseguem fazer por não terem os materiais necessários para aumentar a sua produtividade. De acordo com Robbins (2002), uma das formas de administrar a satisfação é através das condições de trabalho. “Os funcionários preocupam-se com seu ambiente de trabalho tanto por questões de conforto pessoal como para facilitar a realização de um bom trabalho” (p. 80).

4.2. Categorias Finais

Assim, segue o segundo grupo categorizando os fatores motivacionais que estão relacionados com o conteúdo do trabalho.

4.2.1 Fatores Higiênicos

Conforme Bergue (2005), Herzberg identificou em seus estudos os fatores higiênicos, que estão relacionados com as condições em torno do ambiente de trabalho. Ainda, na visão do autor, o fator higiênico não motiva, é apenas um fator de satisfação do funcionário.

Segundo Chiavenato (2010), os fatores insatisfacientes não são de controle dos indivíduos. Na visão do autor, os fatores extrínsecos abrangem: “salário, benefícios sociais, estilo de supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, política e diretrizes da organização, clima de relacionamento entre organização e funcionários, regulamentos internos, etc (p. 120)”. Os fatores higiênicos, durante a pesquisa, mostraram-se importantes para os pesquisados, pois os entrevistados afirmam que esses fatores aumentam seu desempenho, como pode ser visto no comentário do entrevistado 04: “*A empresa para aumentar meu desempenho, tem que continuar me dando condições de trabalho, estrutura e salário*”. Devido à importância que os fatores higiênicos apresentam para os profissionais do setor e, partindo da premissa que esses fatores estão relacionados com as condições em torno do ambiente de trabalho, classificaram-se as seguintes categorias como fator higiênico: *proposta salarial da empresa,*

relacionamento com os colegas, sair ou continuar da empresa, comportamento em relação às frustrações, necessidades e ambiente de trabalho.

Conforme foi analisada inicialmente, a proposta salarial da empresa satisfaz os funcionários do setor, sendo que essa satisfação foi comprovada ao analisar as respostas dos entrevistados, nas quais afirmam que seu salário é justo e compatível com o desempenho que possuem dentro da empresa.

Outra categoria que pareceu satisfatória foi a de *relacionamento* com os colegas demonstrou que os funcionários do setor sentem-se satisfeitos com a forma em que se relacionam entre eles. Também foi perceptível, por parte do entrevistador, que o setor apresenta um bom clima de relacionamento, tanto que foi possível perceber o clima amigável e de respeito que tinha com o outro durante a entrevista.

De acordo com Maximiano (2012), um bom clima de relacionamento entre os colegas de trabalho proporciona maior satisfação do funcionário em relação às condições de trabalho. Ainda se referindo ao ambiente de trabalho, os funcionários relatam que se sentem insatisfeitos com a política de renovação da frota de veículos uma vez que necessitam dos veículos para trabalhos específicos do setor.

Eles também se sentem insatisfeitos sobre a quantidade de materiais que é disponibilizado para realização de obras, pois eles querem fazer mais obras, mas ficam incapacitados de fazer devido não haver materiais suficientes para essa atividade.

De acordo com Robbins (2002, p. 78), “funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, ajudar os demais e ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho”. Relacionando o que os autores argumentam sobre os fatores higiênicos com o que foi relatado pelos pesquisados, foi possível verificar que as categorias propostas: *salarial da empresa, relacionamento com os colegas*, são fatores satisfatórios aos profissionais da empresa.

Já nas categorias *comportamento em relação às frustrações e ambiente de trabalho*, os funcionários apresentaram alguns aspectos que os deixa insatisfeitos, a falta de veículos apropriados para alguns serviços específicos, a quantidade de materiais que é ofertada pela empresa que não abrange totalmente a demanda do setor, mas de uma maneira geral, pode-se dizer que os funcionários do setor apresentam muito mais fatores higiênicos satisfatórios do que insatisfatórios.

4.2.2 Fatores Motivacionais

Conforme Silva (2008, p. 214), os fatores motivacionais “estão relacionados ao conteúdo do cargo”. Segundo Maximiano (2012, p. 272), os fatores motivacionais abrangem “conteúdo do trabalho em si, sentido de realização de algo importante, exercício de responsabilidade, possibilidade de crescimento, orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão, reconhecimento pelo trabalho bem feito”.

Partindo da premissa que os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo que os funcionários exercem e com embasamento nos autores que argumentam sobre a teoria de Herzberg, classificaram as seguintes categorias como fatores motivacionais: *reconhecimento, política de indicação de chefias desqualificadas, valorização e comprometimento com o trabalho, visão do cargo, faço o que gosto e crescimento*.

Na categoria inicial *visão do cargo*, entende-se que está relacionada com a percepção que os trabalhadores têm quanto ao seu cargo na empresa, verifica-se que os funcionários se sentem motivados com as tarefas atribuídas a eles.

Os empregados do setor apresentam funções técnicas e administrativas, na percepção dos pesquisados as tarefas são diversificadas, pois eles exercem tarefas tanto dentro do escritório, como fora, o que vai de acordo com a demanda do serviço. A respeito da percepção sobre o trabalho em si, verifica-se que os funcionários não acham seu trabalho repetitivo, como é exemplificado na fala do entrevistado 04: “*Meu trabalho já foi monótono e repetitivo, hoje não é mais, não posso reclamar, ele é bem agitado*”.

A empresa oferece aos seus empregados, além de cursos de qualificação para o desenvolvimento de suas tarefas, incentivos para que os funcionários busquem aumentar seu nível de conhecimento através dos estudos. Verificou-se, nos dados de identificação, que os pesquisados estão cursando o nível superior ou já são formados em um nível superior. Nessa categoria, os funcionários do setor encontram-se motivados, quanto à percepção que eles têm ao crescimento oferecido pela empresa.

Esse sentimento de possibilidade de crescimento é perceptível no relato do entrevistado 04, quando indagado se a empresa aposta em seu crescimento: “*Aposta, com treinamento, oportunidade. Quem quer trabalhar sempre tem oportunidade e quem não quer às vezes também tem*”.

De acordo com Chiavenato (2012, p. 240), “os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de autorealização”.

Verifica-se, na categoria *valorização e comprometimento com o trabalho*, que os profissionais do setor estão satisfeitos com o compromisso que os colegas de setor têm com o trabalho, mas apresentam insatisfação com os colegas de outros setores que ganham altos salários e não desempenham suas obrigações e deveres de maneira adequada. O comprometimento e a valorização do trabalho, comentado pelos entrevistados, estão relacionados com o sentimento de responsabilidade com o trabalho que, segundo Walger, Viapiana e Barboza (2014, p. 113).

De acordo com os entrevistados do setor, essa forma de escolher as chefias desmotivava-os e ao mesmo tempo causa sentimento de frustração, por não acharem justa a forma de escolha de chefia. Nesse fator é possível perceber que a empresa não está utilizando as promoções de chefias para motivar, já que a empresa vai ao encontro com o pensamento de Robbins. Cabe salientar que as chefias relatadas pelos entrevistados estão relacionadas com chefias fora do setor.

Conforme Silva (2008, p. 205), “a motivação intrínseca está relacionada à recompensas psicológicas, como a oportunidade de usar a habilidade de alguém.

4.2.3 Ações de Melhorias dos Fatores Motivacionais

Com base nas entrevistas, nas análises e no que os autores argumentam sobre a motivação, verificou-se que existem no setor alguns fatores que causam insatisfação nos funcionários. Sendo assim, para aumentar os fatores de satisfação do empregado e por consequência o desempenho, fazem-se necessárias algumas melhorias nos fatores higiênicos e motivacionais.

Já nas categorias iniciais *comportamento em relação às frustrações e ao ambiente de trabalho*, que formam a categoria final, fatores higiênicos apresentaram algumas insatisfações nos funcionários do setor.

- a) Os funcionários sentem-se insatisfeitos por serem mais exigidos do que os outros setores, então, a solução para essa insatisfação seria que todos os funcionários da empresa fossem exigidos da mesma forma.
- b) Para que isso ocorra, é necessário que haja a percepção dos chefes do alto escalão da empresa que há uma desigualdade na forma em que o trabalho é solicitado. Uma maneira de essa percepção ocorrer é através de ferramentas que proporcionem ao empregado a oportunidade de avaliar os gerentes, sem punições.

De acordo com Gil (2014, p. 213), “as avaliações possibilitam medir o nível de motivação da equipe”.

Outros elementos que compõem os fatores higiênicos, que apareceu como insatisfatório nas análises, foram alguns aspectos relacionados com ambiente de trabalho.

- a) Nessa categoria, foi possível verificar a insatisfação por trabalhar muito longe de sua residência. Verificou-se que a solução para essa insatisfação é a transferência do funcionário para outra unidade da empresa, que se localize onde o funcionário reside.
- b) Caso a empresa não consiga transferir o profissional para a cidade onde ele mora, pode-se transferir para uma unidade mais perto da sua residência, uma vez que empresa possui subestações em cidades próximas à residência do profissional.

Outra insatisfação apresentada pelos funcionários do setor foi quanto aos materiais que são ofertados para realização de obras e a renovação da frota de veículos.

- a) De acordo com o que foi relatado pelos pesquisados, a empresa enfrenta problemas financeiros.
- b) Devido a esses problemas financeiros em que se encontra a empresa, não há como propor para a empresa um investimento em veículos específicos e na aquisição de mais materiais para aumentar a produtividade dos funcionários do setor.
- c) O que se propõe para esse caso é um programa de envolvimento dos funcionários para o planejamento e definição de metas de trabalho.

Também nos fatores motivacionais verificaram-se, nas categorias iniciais *políticas da empresa na indicação de chefias desqualificadas e valorização e comprometimento com o trabalho*.

- a) A empresa precisa repensar a maneira como promove seus chefes, se deseja motivar os funcionários do setor. A empresa necessita alcançar índices de qualidade, eficiência e financeiros estipulados pela ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na argumentação dos autores, percebeu-se que a motivação nos indivíduos é um fator complexo, de difícil identificação, pois muda de pessoa para pessoa, mas é um fator essencial para a maximização do desempenho dos funcionários nas empresas.

Apesar de ter muitas teorias sobre a motivação no trabalho, verificou-se com a pesquisa realizada que existe uma limitação de autores que argumentam sobre a motivação pública, não existindo uma teoria específica sobre o tema.

Mesmo assim, as teorias motivacionais, também, se aplicam ao setor público com algumas características peculiares do setor. Com isso foi possível analisar no estudo que os fatores de motivação são de grande importância para competitividade da empresa e para o eficiente desempenho dos funcionários.

A pesquisa apresenta um estudo de caso único, do tipo exploratório e de natureza predominante qualitativa, pois busca analisar um comportamento complexo em profundidade de um determinado setor.

O estudo de caso único foi realizado através de uma entrevista semiestruturada, sendo que foram entrevistados sete funcionários de um setor específico de uma empresa de energia elétrica.

A entrevista foi baseada na teoria dos dois fatores e dividida em duas partes, no primeiro momento, foram coletados dados para identificar as características dos entrevistados e já, no segundo momento, foram coletados os dados em profundidade que auxiliassem em responder os objetivos específicos desse trabalho.

Para responder os objetivos da pesquisa, fez-se necessário, após a coleta de dados, utilizar a análise de conteúdo, conforme a metodologia deste estudo.

Diante do embasamento teórico juntamente com a análise de dados coletados foi possível alcançar o objetivo geral dessa pesquisa que se refere a analisar a percepção dos funcionários públicos da manutenção da subestação.

Foi perceptível que os funcionários do setor apresentam um bom nível de motivação, mas existem alguns fatores em que a empresa deixa a desejar, o que ocasiona nos profissionais do setor fatores de desmotivação, que podem ser melhorados.

Com essas percepções, alcançam-se os objetivos específicos, sendo que o primeiro objetivo específico é identificar os fatores que influenciam na motivação dos funcionários públicos do setor de manutenção.

Com o estudo verificou-se que os fatores que influenciam na motivação estão relacionados tanto com os fatores higiênicos quanto os fatores motivacionais da teoria dos dois fatores de Herzberg.

A proposta de melhoria para tornar a cobrança justa e igualitária com todos os funcionários seria a criação de ferramentas que avaliassem os gerentes, sem punições aos empregados. A melhoria proposta ao funcionário que trabalha muito longe de sua casa seria a transferência para uma sede mais perto de sua moradia.

Nas questões de materiais e política de frota de veículos, optou-se por sugerir como melhoria um programa de envolvimento do funcionário, uma vez que a empresa não se encontra em uma situação financeira favorável.

Foi sugerido, também, que a indicação de chefias fosse por mérito e não por pertencer à sigla partidária. Cabe salientar que o embasamento teórico proporcionou ao trabalho a veracidade aos fatos e demonstrou a importância que a motivação tem no comportamento humano.

Este estudo se mostrou importante devido à motivação estar relacionada com a eficiência e qualidade do desempenho do funcionário. Como a empresa busca alcançar níveis de qualidade, eficiência e financeiros propostos pela Agência Nacional de Energia Elétrica, a motivação seria uma importante ferramenta para o alcance desses requisitos e por consequência poderia a vir a melhorar a qualidade do atendimento ao cidadão.

Como está pesquisa ficou restrita ao único setor da empresa, seria interessante ampliar este estudo a todos os setores da empresa, e assim melhorar a qualidade do atendimento ao cidadão como um todo.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Teoria Geral da Administração**: Orientação para escolha de um caminho Profissional. São Paulo: Atlas, 2010.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**: Uma abordagem orientada para Administração Pública Municipal. Caxias do Sul: Educs, 2005.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelo de Gestão em Organizações Públicas**: Teorias e Tecnologias para Análise e Transformação Organizacional. Caxias do Sul: Educs, 2011.
- CARVALHO, Hamilton Coimbra. Serviço Público: O cemitério da Motivação: Em defesa de um choque de humanização na administração pública brasileira. In: TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza. **Mérito, desempenho e resultado**: ensaio sobre gestão de pessoas para o setor público. São Paulo: Fia/usp, 2014. Cap. 5. p. 128-152. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=PIKZAwAAQBAJ&pg=PA133&dq=motiva%C3%A>

7%C3%A3o+no+setor+publico&hl=pt-BR&sa=X&ei=l-rPVJyaD4H7sATE4ILQCQ&ved=0CB4Q6AEwAA#v=onepage&q=motiva%C3%A7%C3%A3o%20no%20setor%20publico&f=false>. Acesso em: 29 mar. 2015.

CEEE, Grupo. **Institucional:** A CEEE Distribuição. Disponível em: <<http://www.cee.com.br/pportal/cee/Component/Controller.aspx?CC=1755>>. Acesso em: 03 jun. 2014.

CEEE, Grupo. **Institucional:** A CEEE Participações. Disponível em: <<http://www.cee.com.br/pportal/cee/Component/Controller.aspx?CC=12459>>. Acesso em: 03 jun. 2014.

CEEE, Grupo. **Institucional:** História do Grupo CEEE. Disponível em: <<http://www.cee.com.br/pportal/cee/Component/Controller.aspx?CC=3237>>. Acesso em: 03 jun. 2014.

CEEE-D. **7ª Pesquisa Abradee de Satisfação do Cliente.** Disponível em: <http://www.cee.com.br/PPortal/CEEE/Archives/Relatórioio CEEE D_7Final.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2014.

CEEE-D. **Relatório de Sustentabilidade.** Disponível em: <http://www.cee.com.br/PPortal/CEEE/Archives/Relatórioio CEEE D_7Final.pdf>. Acesso em: 23 ago. 14.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral.** 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à teoria das organizações.** São Paulo: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: Provas e Concursos.** 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos: Uma Visão Holística.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

EPE. Consumo anual de energia elétrica por classe (nacional) – 1995-2013. Disponível em: <<http://www.epe.gov.br/mercado/Paginas/Consumonacionaldeenergiaelétricaporclasse–1995-2009.aspx>>. Acesso em: 23 ago. 2014.

EPE. **Projeção da demanda de energia elétrica.** Disponível em: <[http://www.epe.gov.br/mercado/Documents/Série Estudos de Energia/20140203_1.pdf](http://www.epe.gov.br/mercado/Documents/Série%20Estudos%20de%20Energia/20140203_1.pdf)>.

Acesso em: 23 ago. 2014.

EPE. **Resenha Mensal.** Disponível em:

<<http://www.epe.gov.br/ResenhaMensal/Forms/EPEResenhaMensal.aspx>>. Acesso em: 23 ago. 2014.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica.** 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas, 2014.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da Pesquisa em Educação: Uma abordagem teórico-prática dialogada.** Curitiba: Intersaberes, 2014.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASIERO, Gilmar. **Administração de Empresas: Teoria e funções com exercícios e casos.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEDEIROS, Mara. **CEEE intensifica manutenção das redes no litoral norte.** 2012.

Disponível em:

<<http://www.ceee.com.br/pportal/ceee/component/Controller.aspx?CC=53354>>. Acesso em: 28 nov. 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem Prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública: Teoria e Questões.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

- ROESH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, MONFORT, Mariana. **Motivação e Satisfação no trabalho**: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.