

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia da Produção

**MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: UM ESTUDO DE
CASO PARA OPERADORES DA PETROBRAS
REFINARIA PRESIDENTE GETÚLIO VARGAS**

Dissertação de Mestrado

Edmir Bitencourt de Souza

Florianópolis

2001

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia da Produção

**MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: UM ESTUDO DE
CASO PARA OPERADORES DA PETROBRAS
REFINARIA PRESIDENTE GETÚLIO VARGAS**

Edmir Bitencourt de Souza

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em Engenharia de Produção

Florianópolis

2001

Edmir Bitencourt de Souza

**MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO
PARA OPERADORES DA PETROBRAS - REFINARIA
PRESIDENTE GETÚLIO VARGAS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 25 de setembro de 2001.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Phd
Coordenador do PPGEP

BANCA EXAMINADORA

Profª Édis Mafra Lapolli, Dra.
Orientadora

Profª Sônia Maria Pereira, Msc.
Tutora de Orientação

Profª Ana Maria B. Franzoni, Dra.

Profª Edna Maciel Fiod, Dra.

A Félix (in memorium) e Lealtina,
meus avôs.

A Manoel Pedro (in memorium) e Cida,
meus pais.

A Rosane,
esposa e incentivadora deste trabalho.

A Bruno e Beatriz,
meus filhos.

Agradecimentos

A PETROBRAS, através dos Gerentes Eng. Luis Eduardo Valente Moreira e Rubens Eduardo Novick, que permitiram minha participação neste curso.

A Luciano Miranda da Rocha e Geraldo Marfurte, Engenheiros da PETROBRAS, que contribuíram com este trabalho.

A Rozinei, Magda, Lydio e Kassem, meus companheiros de jornada da Turma Tecpar 14.

A minha orientadora Prof^a Dr^a Édis Mafra Lapolli, pelo acolhimento.

A minha tutora Prof^a Sônia Maria Pereira, pelo apoio integral nos momentos cruciais no transcórre deste trabalho.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

“A motivação não é nem será uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais que um processo estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade específica que ele desenvolve. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal pela qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos”.

Claude Levy-Leboyer

SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	p.ix
Lista de Quadros.....	p.x
Lista de Tabelas.....	p.xi
Lista de Reduções.....	p.xii
Resumo.....	p.xiii
Abstract.....	p.xiv
1 INTRODUÇÃO.....	p.1
1.1 Considerações Iniciais.....	p.1
1.2 Um Breve Histórico sobre a Empresa.....	p.3
1.2.1 A PETROBRAS – Petróleo Brasileiro S.A.....	p.3
1.2.2 A PETROBRAS – REPAR.....	p.4
1.3 Justificativa do Trabalho.....	p.6
1.4 Objetivo Geral.....	p.7
1.5 Objetivos Específicos.....	p.8
1.6 Estruturação do Trabalho.....	p.8
2 ASPECTOS MOTIVACIONAIS PARA AS ORGANIZAÇÕES DO	
SÉCULO XXI.....	p.10
2.1 Visão Histórica da Evolução do Trabalho.....	p.10
2.1.1 A Revolução Industrial: do campo para as fábricas.....	p.10
2.1.2 O Aparecimento da Função Gerencial.....	p.13
2.1.3 Do Trabalhador Manual para o Trabalhador do Conhecimento	p.15
2.2 A Organização do Trabalho.....	p.18
2.2.1 A Administração Clássica.....	p.19
2.2.2 Os Métodos Científicos de Frederick Taylor.....	p.20
2.2.3 Os Indivíduos e as Relações Interpessoais.....	p.21
2.3 Perspectivas Teóricas sobre Motivação.....	p.22
2.3.1 Teoria das Necessidades.....	p.24
2.3.2 Categoria de Necessidades.....	p.26
2.3.3 Motivação com Sistema Orgânico.....	p.27
2.3.4 Estilo de Liderança e Motivação.....	p.28

2.3.5 Uma Questão de Higiene.....	p.29
2.3.6 Motivação e Maturidade.....	p.31
2.3.7 O Reforço das Relações Interpessoais.....	p.33
2.3.8 Impulso para a Realização.....	p.35
2.4 Fortalecendo a Motivação do Trabalhador.....	p.37
2.4.1 O Trabalho como Fonte de Motivação.....	p.37
2.4.2 Objetivos e Metas.....	p.40
2.4.3 Autonomia e Responsabilidade.....	p.41
2.4.4 Reconhecimento.....	p.42
2.4.5 Feedback.....	p.44
3 DIMENSÃO METODOLÓGICA DO TRABALHO.....	p.46
3.1 A Pesquisa Organizacional.....	p.46
3.2 Metodologia das Pesquisas.....	p.47
3.3 Delimitação das Pesquisas.....	p.47
3.4 Instrumentos de Pesquisa e Coleta de Dados.....	p.48
3.5 Tratamento dos Dados.....	p.48
3.6 Identificação das Pesquisas.....	p.49
3.6.1 Perfil e Caracterização do Grupo.....	p.49
3.6.2 Ambiência Organizacional.....	p.49
3.6.3 Pesquisa de Valores.....	p.50
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	p.53
4.1 Perfil e Caracterização do Grupo.....	p.53
4.2 Ambiência Organizacional.....	p.57
4.3 Pesquisa de Valores.....	p.59
4.4 Análise de Resultados	p.61
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	p.71
5.1 Considerações sobre os Objetivos da Dissertação.....	p.71
5.2 Conclusões e Propostas de Encaminhamento.....	p.73
5.3 Recomendações para Futuros Trabalhos de Pesquisa.....	p.82
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	p.83
7 ANEXOS.....	p.86
7.1 Pesquisa de Perfil e Caracterização do Grupo.....	p.87

7.2 Pesquisa de Ambiência Organizacional.....	p.88
7.3 Relação entre Perguntas e Variáveis na Pesquisa de Ambiência Organizacional.....	p.92
7.4 Pesquisa de Valores.....	p.93
7.5 Tabulação de Resultados na Pesquisa de Valores.....	p.95

Lista de Figuras

Figura 1: Pesquisa de Ambiência Organizacional.....	p.63
Figura 2: Idade dos Empregados.....	p.64
Figura 3: Escolaridade dos Empregados.....	p.65
Figura 4: Planos Futuros.....	p.66
Figura 5: Dificuldade de Relacionamento com a Chefia.....	p.69
Figura 6: Motivação dos Empregados.....	p.70

Lista de Quadros

Quadro 1: Valores para os Empregados.....	p.60
---	------

Lista de Tabelas

Tabela 1: Escolaridade dos Empregados.....	p.54
Tabela 2: Idade dos Empregados.....	p.55
Tabela 3: Planos Futuros dos Empregados.....	p.55
Tabela 4: Tempo de Empresa.....	p.55
Tabela 5: Relacionamento com Colegas.....	p.55
Tabela 6: Aceitação ao Horário de Trabalho.....	p.56
Tabela 7: Satisfação com Benefícios.....	p.56
Tabela 8: Adaptação ao Posto de Trabalho.....	p.56
Tabela 9: Tensão Associada ao Posto de Trabalho.....	p.56
Tabela 10: Motivação para o Trabalho.....	p.56
Tabela 11: Relação com o Trabalho.....	p.57
Tabela 12: Relacionamento com a Chefia.....	p.57
Tabela 13: Resultados da Pesquisa de Ambiência Organizacional...	p.58

Lista de Reduções

Abreviaturas

cia. = companhia

f. = folha

p. = página

ref. = refere-se

S.A. = Sociedade Anônima

Siglas

CENPRE	Centro de Prevenção e Reabilitação
EUA	Estados Unidos da América
FGV	Fundação Getúlio Vargas
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S.A.
PR	Paraná
REPAR	Refinaria Presidente Getúlio Vargas
SINDIPETRO	Sindicato dos Petroleiros
TECPAR	Instituto de Tecnologia do Paraná
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

Resumo

Souza, Edmir Bitencourt de. **Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da PETROBRAS – Refinaria Presidente Getúlio Vargas**. Florianópolis, 2001. 110f.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

Esta dissertação apresenta a evolução do trabalho desde a Revolução Industrial até os dias atuais. Destaca a organização do trabalho, na visão das principais escolas de administração e descreve algumas das teorias motivacionais voltadas para a satisfação dos trabalhadores.

Apresenta também pesquisas realizadas com empregados de uma indústria, para avaliar os índices de satisfação e os aspectos mais valorizados na relação com o trabalho.

Os resultados, após analisados, apontam a necessidade de gerenciar os empregados como trabalhadores do conhecimento, implementando ações que valorizem a negociação de metas desafiadoras, a autonomia e responsabilidade na realização das tarefas e o reconhecimento pelo trabalho realizado.

Palavras-chave: Motivação, Clima Organizacional, Trabalhador do Conhecimento, Trabalho.

Abstract

Souza, Edmir Bitencourt de. **Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da PETROBRAS – Refinaria Presidente Getúlio Vargas**. Florianópolis, 2001. 110f.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

This dissertation describes the evolution of labour from the Industrial Revolution to the present day. It outlines the organization of work backed up by the most important schools of administration. It also presents several motivational theories that contribute to employees satisfaction.

In order to evaluate the level of employees satisfaction and the aspects that are most valued by them in their work, this dissertation also presents researches made with employees of a certain industry.

Findings point to the need for managing employees as knowledge workers. To that end, it is necessary to implement actions that valorize the negotiation of challenging goals, the autonomy and responsibility in the accomplishment of tasks, and the recognition for the work carried through.

Key words: motivation, organizational climate, knowledge worker, work.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

Poucas décadas se passaram desde que alguns estudiosos se lançaram a pesquisar os problemas da motivação do homem para a realização do seu trabalho. Embora as relações de trabalho tenham evoluído muito, ainda existem muitas dificuldades para se atingir um equilíbrio entre os interesses e as expectativas de empregadores e empregados. As conquistas do trabalhador, levadas a efeito não antes de árduas lutas, foram se consolidando gradativamente, de modo que em algum momento da história recente essa relação tornou-se mais equilibrada, possibilitando antever horizontes mais dignos para o empregado dentro da empresa.

Empregado satisfeito e motivado é, sem dúvida, sinônimo de desempenho, produtividade e lucro. Quando os empresários observaram que poderiam aumentar seus lucros se soubessem como motivar e satisfazer seus empregados, passaram a buscar respostas e fórmulas eficazes. Pesquisadores de diversas áreas da ciência de relações humanas, foram a campo e utilizaram seus conhecimentos para propor novos caminhos para a relação homem-trabalho. Entretanto, as teorias concebidas com o objetivo de equacionar o problema da motivação e que foram aplicadas na realidade das fábricas e escritórios, não conseguiram colocar um ponto final nos conflitos e angústias de empregados e empregadores. Parece que não existem fórmulas mágicas, cuja aplicação possa aliviar as tensões no ambiente de trabalho. O que algum tempo atrás parecia ser uma solução definitiva, hoje torna-se apenas parte

dela. As organizações empresariais, assim como as sociedades, são entidades em evolução ininterrupta, onde a busca da satisfação é constante e os cientistas ainda não podem afirmar quando e se tal busca terá um fim.

A preocupação com os aspectos motivacionais, no início do terceiro milênio, não se restringe exclusivamente à busca por lucro e produtividade.

As transformações sociais, o rompimento das fronteiras econômicas, a globalização exigem revisão de conceitos e atitudes dentro das organizações. Até as corporações mais estáveis sentem a necessidade de se reciclarem para garantir a sobrevivência no novo cenário econômico, cuja ênfase é a qualidade de produtos, serviços e relacionamentos.

Conquistar e manter a qualidade, inovar, agregar valor e permanecer competitivo, requer a participação de todos os setores da empresa. É, então, imprescindível contar com equipes motivadas, comprometidas com os objetivos da organização e dispostas a encarar desafios. Para que tal envolvimento ocorra é necessário conhecer as expectativas dos empregados, tanto no nível das necessidades básicas como no nível das psicológicas e, a partir daí, tentar construir um clima organizacional agradável, buscando alternativas, além da remuneração e benefícios adequados; medidas que permitam ao trabalhador, enxergar o trabalho como um fator de satisfação pessoal, de capacidade de realização, de aprendizado, de orgulho e responsabilidade social, enfim que o trabalho por si só, seja uma fonte de motivação.

Este trabalho será realizado no âmbito da PETROBRAS – REPAR, tendo como público alvo os empregados lotados na Gerência de Transferência e Estocagem.

1.2 Um Breve Histórico sobre a Empresa

1.2.1 A PETROBRAS - Petróleo Brasileiro S.A.

A PETROBRAS é uma sociedade anônima de capital aberto que atua de forma integrada e especializada nos seguintes segmentos relacionados à indústria de óleo, gás e energia: exploração e produção; refino, comercialização, transporte e petroquímica; distribuição de derivados; gás natural e energia.

Criada em 1953, a PETROBRAS é hoje a 13^a maior companhia de petróleo do mundo. No contexto de abertura do setor petrolífero brasileiro, a PETROBRAS vem se preparando para manter seu crescimento e liderança no país e para tornar-se uma Companhia de energia.

A missão da PETROBRAS é: “Atuar de forma rentável nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, tanto no mercado nacional quanto internacional, fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses dos seus acionistas e contribuindo para o desenvolvimento do País” (PETROBRAS, 2000a, p.1).

O ano 2000 foi marcado por recordes de lucro, produção e refino de óleo, além de iniciativas pioneiras na comercialização de derivados, no estímulo ao consumo de gás natural e na atuação internacional. Em 30 de dezembro de 2000, a PETROBRAS atingiu a produção recorde brasileira com mais de 1,5 milhão de barris por dia. Ainda em 2000, a empresa recebeu pela

segunda vez o prêmio internacional, oferecido pela Offshore Technology Conference. O prêmio contempla as empresas de petróleo que se destacam em termos de tecnologia.

A PETROBRAS possui 11 refinarias no Brasil, 2 na Bolívia e uma na Argentina (PETROBRAS, 2000a).

1.2.2 A PETROBRAS – REPAR

A PETROBRAS decidiu, na década de 70, investir na implantação de uma refinaria no Paraná, diante do contexto favorável de expansão sócio econômica dos estados do Paraná e Santa Catarina. Em 27 de maio de 1977, foi inaugurada a Refinaria Presidente Getúlio Vargas – REPAR, no município de Araucária – PR, ocupando uma área de 10 milhões de metros quadrados.

A REPAR, em termos de confiabilidade, custos e desempenho financeiro, é um referencial para as demais unidades da PETROBRAS e também para refinarias de diversos países da América Latina.

A PETROBRAS – REPAR detém certificações ISO 9002, ISO 14001 e OHSAS 18001. Sua administração está baseada na filosofia da Gestão pela Qualidade Total e tem como referência os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ.

Apesar da abertura de mercado, ocorrida a partir de 1997, e da importação de alguns produtos, até o momento não se observa concorrência, de fato, para a PETROBRAS – REPAR, que se encontra preparada para enfrentar desafios e manter a liderança na sua área de atuação.

As operações da REPAR são orientadas por uma política de Valores e Comportamentos éticos incorporados por todos os colaboradores da organização.

Os Valores da organização são:

- ? Valorização dos principais públicos de interesse da PETROBRAS: clientes, pessoas, acionistas, fornecedores, sociedade e as comunidades em que a empresa atua.
- ? Valorização das competências tecnológicas e aprimoramento contínuo dos produtos e serviços.
- ? Busca permanente da excelência empresarial.
- ? Foco na obtenção dos resultados.
- ? Espírito empreendedor e de superar desafios.

Os Comportamentos que a organização espera de seus empregados, são:

- ? Acompanhamento rigoroso dos resultados.
- ? Transparência nas relações com o governo, comunidade e com os públicos de interesse da PETROBRAS.
- ? Ênfase na integração e no desenvolvimento do trabalho em equipe.
- ? Liderança pelo exemplo.
- ? Ética nos negócios.

No nível estratégico, o sistema de gestão e os resultados são avaliados a cada dois anos segundo os Critérios de Excelência do Prêmio

Nacional da Qualidade, por equipes externas à PETROBRAS – REPAR. Os resultados das avaliações constituem um dos principais insumos para elaboração do Plano de Gestão, o qual contempla projetos de melhorias para todas as áreas.

A força de trabalho é composta de 586 empregados próprios – 1,6% do efetivo da PETROBRAS, sendo que 54,6% dos empregados trabalham em regime administrativo e os demais 45,4% trabalham em cinco turnos ininterruptos de revezamento, exercendo basicamente as atividades operacionais, de laboratório, saúde, segurança e meio ambiente. São filiados ao Sindicato dos Petroleiros do Paraná e Santa Catarina – Sindipetro 68,1% dos empregados. Os empregados são admitidos por concurso público e os contratos de trabalho são regidos pela Consolidação das Leis de Trabalho – CLT (PETROBRAS, 2000c).

1.3 Justificativa do Trabalho

Pesquisas anteriores a esta realizadas com empregados da PETROBRAS - REPAR em 2000 demonstram que os índices de satisfação ficaram abaixo da meta estabelecida pela empresa, que é de 70%. As variáveis que mais contribuíram para o resultado negativo foram reconhecimento pelo trabalho realizado e relacionamento com a chefia (neste item, 85% dos empregados admitiram estar insatisfeitos).

Embora a empresa esteja investindo em capacitação voltada para relações humanas e gestão de pessoas, os conteúdos parecem não ser colocados em prática. Os gerentes, em sua maioria engenheiros e técnicos,

diante das exigências nas áreas de produção e qualidade parecem, por força dessas cobranças, minimizar a importância dos aspectos humanos e das necessidades de suas respectivas equipes. Esse distanciamento pode despertar, nos empregados, sentimentos de desvalorização e acomodação, comprometendo a motivação para o trabalho.

No entanto, além de cursos, se os gerentes receberem instrumentos teóricos e práticos, capazes de promover maior conhecimento e compreensão das relações no ambiente de trabalho, propostas concretas e condições para aplicá-las no cotidiano dos empregados, é possível que tal quadro de insatisfação seja revertido. Poderão, inclusive, criar um ambiente mais harmonioso, uma equipe mais integrada e conseqüentemente mais produtiva e eficaz.

1.4 Objetivo Geral

A proposta deste trabalho é apresentar alternativas para melhoria do clima organizacional, visando motivação para o trabalho e aumento da produtividade, especificamente na Gerência de Transferência e Estocagem da PETROBRAS - Refinaria Presidente Getúlio Vargas – localizada na cidade de Araucária no Paraná.

Não se trata de tentar resolver o problema de uma vez por todas, mas de apresentar de forma consistente, medidas que permitam a minimização das situações desmotivadoras e maximização das atitudes motivadoras.

O resultado deste trabalho deve também servir de alerta aos administradores, para que procurem enxergar nos homens que comandam, a solução de seus problemas e não a causa deles.

1.5 Objetivos Específicos

- ? Identificar as expectativas dos empregados em relação ao ambiente de trabalho e a empresa.
- ? Proporcionar aos supervisores maior conhecimento das necessidades da sua equipe.
- ? Elaborar uma fundamentação teórica sobre a evolução das relações entre líderes e equipes, que possibilite reciclagem de conceitos, reavaliação de atitudes e novas alternativas de gerenciamento.
- ? Analisar as atitudes e alternativas de gerência à luz dos conceitos teóricos.

1.6 Estruturação do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em 5 capítulos.

O capítulo 1 apresenta o escopo do trabalho, contendo o tema e problema de pesquisa, justificativa e objetivos.

O capítulo 2 apresenta a Revolução Industrial e seus desdobramentos, incluindo as teorias da Administração (Clássica, Científica e Relações Humanas) e da Motivação.

No capítulo 3 é apresentada a metodologia do trabalho e procedimentos das pesquisas aplicadas.

No capítulo 4 apresentamos a análise dos resultados.

No capítulo 5 apresentamos a conclusão da dissertação e recomendações.

Finalizando o trabalho, temos as referências bibliográficas das fontes pesquisadas.

2 ASPECTOS MOTIVACIONAIS PARA AS ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI

2.1 Visão Histórica da Evolução do Trabalho

2.1.1 A revolução industrial: do campo para as fábricas

Na visão de Huberman (1978), a ligação do homem com o trabalho e os conflitos subjacentes são antigos.

Desde a idade média, já existia uma legião de trabalhadores que além de trabalhar para a própria subsistência, era responsável pela produção de alimentos e vestuário para as outras classes (eclesiástica e militar). A sociedade feudal evidencia a dominação que os proprietários de terras (senhores feudais) exerciam sobre os camponeses, os reais trabalhadores dos campos agrícolas.

Aos poucos, a sociedade se transformou, deixou de ser essencialmente agrícola, desenvolveu o comércio, surgiram as indústrias e o trabalhador, para sobreviver, precisou assimilar as inovações, precisou se adaptar aos novos métodos de trabalho. O poder mudou de mãos, mas em muitos aspectos, as relações de trabalho e os interesses permaneceram conflituosos (Huberman, 1978).

Uma das mais importantes transformações sócio econômicas, ocorreu a partir de 1750 na Europa e ficou conhecida como Revolução Industrial. Na visão de Cotrim (1996, p.255):

“Essas transformações estão diretamente ligadas à substituição da produção artesanal e manufatureira, que utilizava ferramentas, pelo trabalho assalariado, em que predominava o uso das máquinas. Com o tempo, a revolução industrial influenciou profundamente a vida de milhões de pessoas, nas mais diversas regiões”.

A partir da Revolução Industrial, o capitalismo se estabeleceu como o principal modo de produção europeu, tendo a indústria como atividade econômica mais importante. Na agricultura, o trabalho braçal também foi substituído pelas máquinas e com a aplicação de tecnologia na fazenda e nas tarefas domésticas, uma onda de trabalhadores migrou do campo para as cidades em busca de emprego. Braverman (1980) salienta que estes novos trabalhadores se sujeitaram às condições do trabalho que conseguiam obter.

Para desenvolver suas indústrias, os capitalistas passaram a lutar pela liberdade econômica, pela ampliação dos mercados consumidores e pela mão de obra barata.

Nas relações sociais, apareceram duas novas classes em conflito: de um lado, os empresários industriais, que visavam o maior lucro possível e de outro, o proletariado (trabalhadores nas indústrias, que viviam unicamente da venda da sua força de trabalho). Em diversas indústrias, a jornada de trabalho ultrapassava quinze horas diárias, inclusive para mulheres e crianças de até seis anos de idade. Além disso, Braverman (1980, p.234) afirma que:

“O condicionamento urbano mais apertado destrói as condições sob as quais é possível levar a vida antiga. O anel

urbano fecha-se em torno do trabalhador, e em torno do agricultor expulso da terra, e os confina nas circunstâncias que impedem as antigas práticas de auto-abastecimento dos lares”.

Além das discutíveis condições salariais as fábricas tinham péssimas instalações, contrariando todas as normas de higiene e de saúde pública. Cotrim (1996, p.261) relata que num relatório do Comissário do Trabalho Infantil, apresentado ao Parlamento Britânico, em 1833, apurou-se, por exemplo, que:

“...nas fábricas antigas e pequenas o ambiente é de sujeira, pouca ventilação, falta de banheiros e de vestuário, ausência de exaustores para a poeira. Alguns tetos são tão baixos que se torna difícil permanecer em pé. Nessas fábricas, existem crianças trabalhando o mesmo número de horas que os adultos. Os efeitos provocados por essa longa jornada de trabalho são: deformação permanente da constituição física, aquisição de doenças incuráveis...”.

Essa situação acabou provocando revoltas e lutas entre proletários e capitalistas. Houve casos de grupos de operários que atacaram as fábricas, danificando as máquinas. Cotrim (1996, p.261) salienta que “para eles, as máquinas personificavam a miséria, os salários de fome, a opressão”.

Com o passar do tempo, o movimento operário evoluiu para a luta contra as injustiças, buscando melhores condições de trabalho, salários, etc. Cotrim (1996) ressalta que com a industrialização, surgiram várias teorias sociais e econômicas, algumas com o objetivo de defender a organização da

sociedade, outras pretendiam criticar ou alterar a nova sociedade que estava se formando.

Adam Smith (1723-1790), defendia a não intervenção do Estado na economia (*laissez-faire*).

Thomas Robert Malthus (1766-1834), afirmava que a miséria dos trabalhadores era produto de uma lei da natureza.

David Ricardo (1772-1823), em sua obra *Princípios de Economia Política*, afirmava que o trabalho deveria ser encarado como uma mercadoria sujeita à lei da oferta e da procura (Cotrim, 1996).

Braverman (1980) relata que no final do século XIX, havia uma sociedade em que a força de trabalho era comprada e vendida. Neste contexto, Braverman (1980, p.237) prossegue:

“O tempo de trabalho torna-se aguda e antagonicamente dividido a partir do tempo de lazer, e o trabalhador suspira pelo tempo “livre” a que dá extraordinário valor, enquanto a hora do trabalho é considerada tempo perdido ou desperdiçado”.

2.1.2 O Aparecimento da função gerencial

O desenvolvimento da tecnologia durante a revolução industrial, fez com que houvesse uma sobra de mão-de-obra, tanto na agricultura quanto na indústria fabril.

Pequenos e grandes capitais são aplicados nas indústrias mais rentáveis, buscando cada vez mais o lucro e a multiplicação desses capitais.

Sobre isto, Karl Marx (1818-1883) (apud Braverman, 1980, p.220) escreveu que:

”Reunindo capitais já constituídos, por meio da destruição de sua independência individual, expropriação do capitalista pelo capitalista, transformação dos muitos capitais pequenos em uns poucos grandes... O capital aumenta em um lugar para uma enorme massa em uma só mão, porque em outro lugar foi perdido por muitas”.

Quem aplicava seu capital exigia uma administração profissional, portanto o controle operacional recaia cada vez mais sobre um funcionalismo gerencial.

Braverman (1980) ressalta que para as novas funções gerenciais dá-se um processo de seleção em que são valorizadas características como agressividade e desumanidade, eficiência organizacional e ímpeto, visão técnica e sobretudo talento para a comercialização.

Com o passar do tempo as funções administrativas são ampliadas muito rapidamente e entra em campo uma organização de trabalhadores sob o controle de gerentes, assistentes de gerentes, supervisores etc. Assim, as relações de compra e venda da força de trabalho e, em consequência, o trabalho alienado, tornou-se parte do aparelho gerencial em si mesmo.

A gerência se transformou em administração, ou seja, um método de trabalho, cujo objetivo é o controle de todas as atividades da empresa (Braverman, 1980).

2.1.3 Do trabalhador manual para o trabalhador do conhecimento

Nas primeiras fases do capitalismo industrial, o artesão manufaturava os produtos na sua própria casa utilizando, quando necessário, a mão de obra da família ou de terceiros.

Segundo Braverman (1980, p.62), “o capitalista distribuía os materiais na base de empreitada aos trabalhadores, para manufatura em suas casas, por meio de subcontratados e agentes em comissão”.

A produtividade dependia exclusivamente dos trabalhadores, que recebiam por peças produzidas. Braverman (1980, p.64) relata que:

“Os pagamentos por unidade produzida, sob várias formas, ainda são comuns atualmente, e representam a conversão do salário por tempo numa forma que tenta, com êxito muito desigual, arrolar o trabalhador como cúmplice voluntário de sua própria exploração”.

Para garantir o retorno do capital investido e lucratividade, o empregador decide trazer os trabalhadores para dentro das unidades fabris, assumindo o controle total sobre eles. Neste contexto, Braverman (1980, p.62) afirma que:

“O controle sem a centralização do emprego era, senão impossível, certamente muito difícil, e assim o requisito para a gerência era a reunião de trabalhadores sob um único teto. O primeiro efeito de tal mudança era impor aos trabalhadores horas regulares de trabalho.”

E complementa, “Nas relações capitalistas de troca, o tempo dos trabalhadores assalariados era propriedade dele tanto quanto a matéria-prima fornecida e os produtos saídos de sua oficina”.

Começaram a aparecer os primeiros problemas para gerenciar os trabalhadores. Braverman (1980, p.53) relata que “tendo sido obrigados a vender sua força de trabalho a outro, os trabalhadores também entregam seu interesse no trabalho, que foi agora “alienado”. O processo do trabalho tornou-se responsabilidade do capitalista”.

Por esses fatores e visando aumentar a produtividade, iniciaram-se movimentos de organização do trabalho com Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925). Além da preocupação com a motivação para o trabalho, cujos maiores teóricos foram Maslow (1908-1970), MacGregor (1906-1964), Mayo (1880-1949), etc.

Desde a revolução industrial (1750), passando pela organização do trabalho (começo do século XX) e estudos para motivação (metade do século XX), o processo produtivo enfrentou grandes transformações, e entre elas, a diminuição da quantidade de trabalhadores manuais dentro das fábricas.

James Cortada (2001), um dos “teóricos” da IBM, num balanço dos últimos 50 anos, relata que em 1950 uma fábrica de automóveis tinha 80% dos seus empregados na área metal, na aparafusagem e na pintura. Hoje, esse percentual baixou para a metade.

Segundo Cortada (2001) tudo indica que, atualmente, pelo menos 50% de todos os trabalhadores são gente que “trabalha” o conhecimento.

Já para Drucker (1999) atualmente a General Motors opera com apenas 28% de trabalhadores manuais.

Mas quem são os trabalhadores do conhecimento?

Segundo Drucker (1999) quando um empregado sabe mais de seu trabalho do que o próprio chefe, pode ser considerado um trabalhador do conhecimento.

Para Serafim Filho (2001), o trabalhador do conhecimento é aquele que, no seu dia a dia, analisa dados e informações, comunica-se intensivamente com os demais componentes de sua equipe, possui conhecimentos globais do negócio e especialização na sua área de atuação.

Parece que a principal diferença entre o trabalhador manual e o trabalhador do conhecimento está na administração do seu próprio tempo, isto é, o trabalhador do conhecimento se auto gerencia. Neste sentido Drucker (1999, p. 155) afirma que “a mudança dos trabalhadores manuais, que fazem aquilo que lhes é dito – pela tarefa ou pelo chefe – para trabalhadores do conhecimento, que precisam se auto gerenciar, desafia profundamente a estrutura social”.

Portanto, se nos dias atuais as organizações empregam, basicamente, esse novo trabalhador faz-se necessário conhecer o que o torna eficaz e o que fazer para manter o bom desempenho.

De acordo com Drucker (1999, p.128) “A produtividade do trabalhador do conhecimento, é o maior desafio gerencial do século XXI. Nos países desenvolvidos, é o primeiro requisito para a sobrevivência”.

Nas seções seguintes, apresenta-se uma visão geral sobre a organização do trabalho, fatores motivacionais e alternativas para motivar o trabalhador do conhecimento.

2.2 A Organização do Trabalho

A Revolução Industrial provocou sérias transformações na sociedade e, particularmente, nos modos de produção e nas relações de trabalho.

Os altos investimentos em máquinas e a injeção de capital nas indústrias despertaram um interesse explícito pela economia e lucratividade.

Adam Smith (1723-1790), com a Divisão do Trabalho, procurava assegurar um meio eficiente da utilização da tecnologia e da mão de obra. A produção passou a ser planejada de forma lógica e contínua, com tarefas específicas, predeterminadas e rotineiras, que não exigiam muitas habilidades. Além disso, exercia-se um rígido controle sobre as atividades e disciplina dos operários.

A busca pela eficácia impulsionou reflexões e exames sobre as práticas administrativas e a função gerencial. Entretanto, somente a partir do final do século XIX que as primeiras teorias sobre administração começaram a ser sintetizadas e procuravam responder às indagações do tipo: como estruturar as novas organizações industriais; como delegar e controlar o trabalho; como exercer autoridade; como motivar para obter eficiência e produtividade (Morgan, 1996).

2.2.1 A administração clássica

Henri Fayol (1841-1925), um dos mais representativos teóricos da administração clássica reconhecia cinco funções básicas no processo administrativo: planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Baseando-se nessas funções, estabeleceu também alguns princípios que deveriam orientar a administração, tais como:

Hierarquia (o poder caminha do topo para a base), divisão de trabalho (para se obter eficiência), autoridade e responsabilidade (um superior tem o direito de dar ordens e exigir obediência), unicidade de comando (um subordinado deve responder a um único chefe), amplitude de controle (número adequado de subordinados, para evitar problemas de comunicação e coordenação).

Além desses conceitos, os teóricos da administração clássica enfatizavam a disciplina (obediência, atitudes de respeito), a valorização dos interesses gerais e não os individuais, remuneração adequada e justa (tanto para o empregado como para o empregador) e espírito de equipe (sentimentos positivos, coesão). E, embora considerassem a importância dos aspectos humanos, valorizava-se muito mais a estrutura formal da organização e, sua orientação autoritária deixa a impressão de que os empregados eram apenas extensões das máquinas e equipamentos (Morgan, 1996).

2.2.2 Os métodos científicos de Frederick Taylor

Os conceitos da Administração Científica (1915) foram lançados por Frederick W. Taylor (1856 – 1915) e visavam fundamentalmente a estrutura e a medição do próprio trabalho.

Taylor defendia alguns princípios básicos, que podem ser condensados da seguinte forma:

1) Desenvolver a melhor forma de se executar cada tarefa. Planejar e especificar com precisão a maneira como o trabalho deverá ser executado.

2) Escolher o melhor indivíduo para executar a tarefa.

3) Capacitar o indivíduo para que o trabalho seja executado correta e eficientemente. Recompensar os trabalhadores (aumento da remuneração) que seguirem todos os procedimentos.

4) Planejar, organizar e controlar o trabalho devem ser responsabilidades da Gerência e nunca dos operários.

5) Fiscalizar o trabalho, certificando-se que todos os procedimentos são cumpridos e os resultados são atingidos (Morgan, 1996).

Na aplicação desses princípios, Taylor defendeu o uso de métodos científicos, como o estudo de tempos e movimentos para padronizar as tarefas. E, conseguiu, dessa maneira, um aumento significativo na produtividade. Segundo Drucker (1999, p. 111), “a mais importante e, na verdade, a única contribuição da administração no século XX foi o aumento, em 50 vezes, da produtividade do trabalhador manual em fabricação”. Em contrapartida, conforme relata Morgan (1996, p.32), Taylor levou o título de “o maior inimigo do trabalhador” porque seus métodos e sua obsessão pelo controle tinham um

efeito desumanizante e, da mesma forma que a administração clássica, o homem não tinha suas individualidades nem suas necessidades respeitadas. Sudhir Kakar (apud Braverman, 1980), estudando a personalidade de Taylor, justifica chamá-lo de “maníaco neurótico”.

Não se pode negar os ganhos oferecidos pela administração científica durante a quase totalidade do século XX, porém, Drucker (1999) adverte que vive-se num período de transição tão profunda quanto a revolução industrial, a Grande Depressão de 1929 e a II Guerra Mundial. Se não evoluirmos na forma de gerenciar os trabalhadores, pode-se colocar em risco a sobrevivência de uma empresa.

2.2.3 Os indivíduos e as relações interpessoais

As Escolas de Relações Humanas, representadas basicamente por sociólogos, psicólogos sociais e comportamentais, surgiram entre as décadas de 1920 e 1950, com uma postura contrária ao pensamento formal e mecanicista das administrações clássica e científica.

Embora não tenham confrontado, diretamente, nenhuma das teorias, criticavam duramente os administradores e estudiosos que desconsideravam o fator humano no ambiente de trabalho.

Os teóricos das Relações Humanas observavam que os trabalhadores possuíam necessidades pessoais e sociais, que jamais poderiam ser padronizadas.

Um dos grandes argumentos era que as relações interpessoais no ambiente de trabalho cresciam em importância, à medida que o próprio

trabalho se tornava mecânico, metódico, insignificante e controlado. E, se os relacionamentos com o grupo ou com os superiores fossem agradáveis, possibilitavam melhor desempenho, produtividade e qualidade do trabalho.

Além disso, perceberam que os trabalhadores ansiavam por atividades que lhes permitissem utilizar seus talentos e suas habilidades, obtendo assim satisfação pessoal e reconhecimento social.

Argumentava-se que os gerentes, para serem totalmente eficazes, deveriam ir além do oferecimento de remuneração e tratamentos justos, mas precisavam fazer com que os membros da organização se sentissem importantes. Os gerentes deveriam também desenvolver cargos e estruturas organizacionais que dessem às pessoas oportunidades de desenvolverem suas habilidades e experimentarem o crescimento pessoal (Bowditch e Buono, 1990).

2.3 Perspectivas Teóricas sobre Motivação

Entre as contribuições oferecidas pelas Escolas das Relações Humanas, ressalta-se o alerta dado aos administradores de que não se poderia mais tratar empregados como se fossem extensões de máquinas.

De acordo com psicólogos e sociólogos os trabalhadores tinham, sim, necessidades pessoais e sociais que, de alguma forma, precisavam ser atendidas e “se os administradores não respondessem a essas necessidades socialmente orientadas com maior consideração e calor, via-se como prováveis conseqüências o desempenho deficiente no trabalho e a resistência à autoridade” (Bowditch e Buono, 1990, p.11).

Mas, quais seriam essas necessidades? Seriam comuns a todos os trabalhadores? Como fazer para satisfazê-las? Por quê alguns trabalhadores, dão o máximo de si e outros fazem apenas o indispensável, mesmo recebendo benefícios idênticos? Como influenciar, positivamente, o desempenho dos trabalhadores?

A necessidade de encontrar respostas e soluções para tantas dúvidas e problemas levou teóricos e pesquisadores ao estudo da Motivação Humana. Em resumo, uma tentativa de entender o que impulsiona, o que dirige e o que mantém determinados padrões de comportamento.

Quando se pensa no termo motivação, a principal idéia é de movimento, de forças que impelem a uma ação. Esse movimento têm razões psicológicas (como desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção) e, normalmente, está dirigido para um alvo. Ou seja, sempre existe um motivo que desencadeia uma ação. Alguns motivos podem ser comuns às pessoas, como por exemplo a busca pelo conforto e bem estar, mas os esforços para obtê-los podem ser diferentes, porque cada indivíduo dá seu próprio grau de importância aos motivos. Assim, entende-se que quanto mais se valoriza um motivo, mais intensos serão os esforços para alcançá-lo.

Estudar a motivação, na verdade, significa tentar compreender as razões que levam as pessoas a agirem. No ambiente organizacional, a pergunta é: por quê e para quê o homem trabalha? (Bergamini, 1996).

Há várias teorias sobre a motivação no ambiente de trabalho, com enfoques básicos semelhantes. Apesar de suas discrepâncias quanto à aspectos específicos, todas elas são coincidentes nos aspectos fundamentais,

especialmente no reconhecimento de que o mundo caminha para uma linha administrativa mais humanista, que reconhece o homem como um ser que, por natureza e vocação, tende a crescer e realizar-se.

A seguir, serão descritas as teorias mais importantes, que têm contribuído de forma mais intensa para a evolução do estudo da motivação.

2.3.1 Teoria das necessidades

Abraham Maslow (1908-1970) escreveu em seu livro “Motivation and Personality” (1954), que o ser humano possui determinadas necessidades que pedem satisfação e que todas elas, umas mais que outras, dependem da interação das relações humanas para serem satisfeitas. As modernas concepções de motivação estão de acordo no ponto em que o processo de motivação está relacionado com a sucessiva satisfação dessas necessidades.

Maslow apresentou as necessidades na forma de uma pirâmide e partiu da base, classificou-as das mais básicas até as mais avançadas.

As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do homem enquanto entidade física, isto é, referem-se aos itens de manutenção do corpo e ao nível de conforto que este experimenta no seu ambiente, tais como: alimento, roupa, abrigo, remédios, etc. Tais necessidades, como é fácil perceber, estão diretamente relacionadas com a remuneração que o indivíduo recebe pelo seu trabalho, posto que é o dinheiro que possibilita a aquisição desses elementos básicos à sobrevivência.

A necessidade de segurança está ligada fundamentalmente ao desejo do indivíduo de sentir-se o mais distante possível dos riscos de ter suas

necessidades básicas não satisfeitas hoje ou no futuro, isto é, além de satisfazer as suas necessidades básicas, o homem precisa de garantias de que elas estarão sempre satisfeitas. Nesse item, pode-se incluir as necessidades de estabilidade, ordem, leis, que garantam a segurança física.

A necessidade de participação surge quando as necessidades fisiológicas e de segurança estão, segundo critérios individuais, razoavelmente atendidas. A participação compreende a aceitação ou integração em grupos sociais, tais como: família, igreja, trabalho. É o estágio em que o indivíduo está preocupado em ser aceito e amado por aqueles que o cercam.

Depois do atendimento das necessidades fisiológicas, de segurança e de participação, aparece a necessidade de estima que é caracterizada pela vontade do indivíduo de destacar-se dentro de um grupo social, sendo alvo de respeito e consideração.

Dentro da escala de Maslow, a última necessidade é a de auto-realização, sendo aquela que mais caracteriza o ser humano. Nela podem ser enquadradas: busca de auto-satisfação, conhecimento, compreensão acerca da vida e de si próprio, crescimento pessoal não no sentido material, mas nos sentidos intelectual, moral e psicológico. Essa característica do ser humano já foi muito estudada pelos filósofos, mas os cientistas sociais e de comportamento, apesar de reconhecerem sua existência e predominância na escala de necessidades a serem satisfeitas, somente nos últimos anos começaram a estudá-la de forma mais ampla e, especialmente, trataram de relacionar seus conceitos com as relações humanas no trabalho (Toledo, 1989).

2.3.2 Categorias de necessidades

Henry Murray apresenta algumas modificações na Hierarquia das Necessidades de Maslow. Ele abandona a preocupação de Maslow com os impulsos fisiológicos e acrescenta algumas outras necessidades na pirâmide, perfazendo um total de treze necessidades. Na verdade, Murray tentou ser mais específico com relação à algumas necessidades, subdividindo-as, e deixou de enfatizar algumas outras, por considerá-las como comportamentos adquiridos, o que é o caso das necessidades fisiológicas. A maior parte das categorias de necessidades de Murray acompanha a pirâmide de Maslow, como pode ser visto a seguir:

- ? Necessidade de auto-realização: realização, resistência, compreensão.
- ? Necessidades sociais: associação, dar ou receber simpatia, amor, afeição.
- ? Necessidades do ego: exibicionismo, agressividade, impulsividade, independência, autonomia.
- ? Necessidades de segurança: evitar danos, necessidade de ordem.
- ? Necessidade de poder: controle.

Murray também afirma que é possível a satisfação de várias necessidades de forma simultânea, sem necessariamente seguir uma hierarquia (Weiss, 1991).

2.3.3 Motivação com sistema orgânico

Douglas MacGregor (1906-1964) escreveu a sua Teoria da Motivação (1960) relacionando os conceitos básicos de motivação com as relações humanas no trabalho. Baseou-se na hierarquia de necessidades de Maslow e, especialmente, no conceito de auto-realização e na concepção de que a pessoa é um sistema orgânico e não mecânico, sendo portanto, motivada por natureza. Os insumos que o ser humano recebe (sol, alimento, água, etc.) são transformados por ele em “produtos” de comportamento; este comportamento é influenciado pelas relações entre o “eu” orgânico e o meio-ambiente. Esse relacionamento liberta a energia que seria a motivação. Os sistemas mecânicos têm que ser ativados (motivados) de fora, o relógio, por exemplo. O sistema orgânico já é motivado. Para MacGregor, se um sistema orgânico (pessoa) não possui motivação latente, dentro de si, é porque está morto. Ele propõe que, assim que a pessoa é libertada, razoavelmente, da necessidade de usar a maior parte de sua energia para satisfazer suas necessidades fisiológicas, de segurança, participação social e estima, ela passará, levada pela sua natureza, a procurar a satisfação de suas necessidades (superiores) de auto-realização. Enfocando mais o assunto em termos de relações no trabalho, pode-se dizer que a procura de auto-realização se expressa na busca de:

- ? Autocontrole e participação no planejamento do próprio trabalho;
- ? Utilização plena (e desenvolvimento) do talento e aptidões, conhecimentos e experiências;

? Auto-respeito;

? Sensação de responsabilidade pelo sucesso do trabalho que executa (Toledo, 1989).

2.3.4 Estilo de liderança e motivação

Essa teoria (1960) é fundamental para a questão da motivação no ambiente de trabalho, porque mostra como as gerências consideram que sejam os seus subordinados e como atuam sobre eles, baseados em suas próprias convicções.

MacGregor (1906-1964) descreve dois tipos básicos de crenças ou convicções, que os gerentes costumam ter sobre a natureza humana e que os influenciam na seleção e na prática de determinado estilo de liderança, modelo organizacional, sistemas de controle e políticas de pessoal dentro da empresa.

A Teoria X sustenta que as pessoas são intrinsecamente sem motivação e que o trabalho é desagradável para a maioria delas. Refere-se à maioria das pessoas como sendo pouco ambiciosas, pouco criativas e que necessitam ser supervisionadas de perto; sustenta que todo o controle que possa ser exercido sobre as mesmas ainda é pouco.

A Teoria Y, por sua vez, expressa a convicção de que o trabalho pode ser algo muito agradável desde que as condições sejam favoráveis; diz, também, que toda pessoa devidamente estimulada, pode realizar seu próprio controle e que o índice de criatividade é alto na maioria das pessoas. Sustenta que as pessoas gostam de realizar bons trabalhos e podem ser alvo de confiança.

MacGregor, ao expor a sua teoria, não esperava que os gerentes escolhessem uma das formas, X ou Y, para comandar a sua equipe ou empresa; simplesmente apresentou o que, segundo ele, são os dois extremos de convicções sobre a natureza humana e de certa forma influenciam no padrão de liderança, variando do estilo autoritário ao estilo democrático e participativo.

MacGregor disse que provavelmente o número de chefias que adotam o padrão de atuação X, devido, é claro, às próprias convicções, é maior do que aqueles que adotam o padrão Y. Tal conclusão é de grande importância e é muito coerente com a realidade motivacional que se encontra nas empresas e talvez nesse ponto deva-se realizar alguns estudos no sentido de avaliar os efeitos de cada tipo de liderança sobre a motivação das pessoas para a realização de seus trabalhos nas empresas (Toledo, 1989).

2.3.5 Uma questão de higiene

Frederick Herzberg (1923-) realizou estudos mostrando que à medida que as pessoas amadurecem, algumas necessidades parecem tornar-se mais importantes, como por exemplo a estima e a auto-realização. A partir desses estudos, desenvolveu uma teoria de motivação do trabalho (1959) que tem amplas conseqüências para a administração e para seus esforços na utilização eficiente dos recursos humanos.

O estudo foi desenvolvido através de entrevistas em onze indústrias de Pittsburgh (EUA). Nas entrevistas, os empregados deviam dizer quais os tipos

de coisas que os tornavam infelizes ou insatisfeitos no trabalho, além de dizer quais as que os tornavam felizes e satisfeitos.

Herzberg concluiu que o homem possui duas classes de necessidades, fundamentalmente independentes entre si e que de diferentes formas influem no comportamento. Verificou que, quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus serviços, preocupavam-se com o ambiente em que estavam trabalhando. Por outro lado, quando as pessoas se sentiam bem no serviço, isso estava ligado ao trabalho propriamente dito.

A primeira classe de necessidades foi denominada de “fatores de higiene” (também chamados de fatores de preservação ou manutenção), pois descrevem o ambiente humano e servem à função primária de impedir a insatisfação com o trabalho. Os fatores de higiene consistem na qualidade das condições de trabalho, supervisão eficiente, política equitativa da empresa e administração justa. A ausência desses fatores ou recompensas elimina a satisfação dos empregados, isto é, desmotiva-os. A presença deles mantém os empregados bem dispostos com a empresa e com o grupo de trabalho, mas não necessariamente os motiva para o trabalho, posto que são vistos basicamente como pré-condição para a satisfação, ou seja, o mínimo que eles podem esperar receber em troca pelo trabalho que realizam.

A segunda classe de necessidades foi denominada de “fatores de motivação”, pois pareciam eficientes na motivação das pessoas para realizações superiores. Normalmente trata-se de fatores essencialmente intangíveis, mas que fornecem incentivos que geram satisfação no trabalho, tais como promoção, responsabilidade, trabalho desafiador, reconhecimento,

realização, crescimento e desenvolvimento. Esses fatores despertam no empregado as sensações agradáveis de auto-estima e poder pessoal (Hersey e Blanchard, 1986).

2.3.6 Motivação e maturidade

Essa teoria (1957) tem grande importância para o estudo dos aspectos motivacionais, porque relaciona o nível de maturidade dos indivíduos com o seu potencial de realização no ambiente de trabalho e, assim como a Teoria XY de MacGregor (1960), enfatiza o estilo gerencial como fator determinante para a motivação ou desmotivação do empregado.

Chris Argyris (1923 -) examinou as organizações industriais para verificar quais os efeitos das práticas de administração no comportamento individual e no crescimento pessoal no ambiente de trabalho. Segundo Argyris, sete mudanças devem ocorrer na personalidade do indivíduo para que, com o passar do tempo, desenvolva-se um indivíduo maduro.

Em primeiro lugar, um indivíduo passa de um estado passivo, como um bebê, para um estado de crescente atividade como um adulto. Em seguida, um indivíduo se desenvolve de um estado de dependência, como um bebê em relação aos outros, para um estado de relativa independência como adulto. No terceiro momento, como um bebê, o indivíduo se comporta apenas de algumas formas; como adulto, pode comportar-se de muitas formas diferentes. Numa quarta etapa, como um bebê, o indivíduo tem interesses superficiais, incertos e dispersos, mas como adulto, cria interesses mais profundos e mais intensos. Em quinto lugar, a perspectiva de uma criança é muito limitada, incluindo

apenas o presente, enquanto que, ao amadurecer, sua perspectiva de tempo aumenta, a fim de incluir o passado e o futuro. Em sexto lugar, como um bebê, o indivíduo está subordinado a todos, mas, como adulto, passa para posição igual ou superior. Finalmente, na sétima etapa, como criança, o indivíduo não tem consciência do “e u”; como adulto, não apenas tem consciência disso, mas também é capaz de controlar o seu “eu”.

Argyris admite que tais mudanças se colocam num contínuo, e que a personalidade sadia se desenvolve nesse contínuo, da imaturidade até a maturidade.

Ao examinar a grande apatia do operário e a falta de esforço na indústria, Argyris procurou saber se tais problemas resultavam apenas da falta de vontade de trabalhar, chamado por Hersey e Blanchard (1986) de “preguiça dos indivíduos”. Verificou que não era verdade. Ele sustenta que, em muitos casos, quando as pessoas passam a participar da força de trabalho, são impedidas de amadurecer por causa das práticas de administração utilizadas em seus locais de trabalho. Nessas organizações, o empregado tem um mínimo de controle do seu ambiente de trabalho e são estimuladas a serem passivas, dependentes e subordinadas; por isso, comportam-se de maneira imatura. Em muitas organizações, espera-se que o empregado atue de forma imatura e não como adulto maduro (Hersey e Blanchard, 1986) .

2.3.7 O Reforço das relações interpessoais

Elton Mayo (1880 - 1949) foi um dos defensores do Movimento de Relações Humanas, cujo impulso começou após o estudo na fábrica de Hawthorne.

Em 1924 foi realizado um estudo numa fábrica da Western Electric Company em Hawthorne, no Estado de Illinois (EUA), sobre o efeito da iluminação na produtividade dos empregados. Foram escolhidos dois grupos de empregados: um grupo chamado de experimental trabalhava sob condições diferentes de iluminação em relação aos demais empregados da fábrica; outro grupo, chamado de controle trabalhava sob as condições costumeiras de iluminação na fábrica. Como era de se esperar o grupo experimental obteve um aumento de produtividade com o aumento da iluminação. Entretanto o outro grupo também aumentou sua produtividade trabalhando em condições de iluminação normal. Os especialistas concluíram que além das mudanças físicas de trabalho, deveriam ser estudados os aspectos comportamentais que estariam determinando o inesperado aumento de produtividade. Foi nessa ocasião que Elton Mayo foi chamado para fazer seus estudos.

Mayo e sua equipe começaram seus estudos com um grupo de moças que montavam relés de telefone. Durante mais de um ano e meio, os colaboradores de Mayo melhoraram as condições de trabalho das moças, oferecendo períodos marcados de repouso, almoços dados pela companhia e semanas de trabalho mais curtas. Verificou-se, então, sensível aumento na produtividade do grupo. Em seguida, os pesquisadores resolveram tirar todos os privilégios concedidos, esperando que a mudança tivesse um efeito negativo

no grupo e a produtividade se reduzisse. Entretanto isso não se verificou; ao contrário, a produção pareceu ir para um patamar ainda mais elevado. As respostas para o resultado desse experimento não puderam ser encontradas na análise puramente física do mesmo, isto é, no seus aspectos de produção, mas nos aspectos humanos. Em consequência da atenção que lhes era dada pelos pesquisadores, as moças sentiam-se importantes para a companhia; não se viam como indivíduos isolados, que trabalhavam juntos apenas no sentido de estarem fisicamente próximos entre si. Ao contrário, tinham se tornado membros participantes do grupo de trabalho; as relações que se desenvolveram provocavam sentimentos de sociabilidade, competência e realização; essas necessidades, insatisfeitas durante muito tempo no trabalho, estavam, então, sendo atendidas. As moças trabalhavam mais e de maneira mais eficiente do que antes.

Mayo e colaboradores ampliaram o universo de pesquisa, entrevistando mais de duzentos empregados de todos os departamentos da companhia; as entrevistas foram planejadas de modo que os pesquisadores pudessem descobrir o que os empregados pensavam a respeito de seus empregos, de suas condições de trabalho, de seus supervisores, de sua companhia, bem como de qualquer coisa que os incomodasse e como tais sentimentos poderiam estar ligados à sua produtividade. Algumas conclusões importantes foram obtidas a partir dos resultados destas entrevistas:

? As entrevistas tiveram um caráter terapêutico, posto que muitos tiveram a chance de expor seus sentimentos de forma franca e aberta.

- ? Os empregados se sentiram mais valorizados e vistos com mais importância pela companhia, porque muitas de suas sugestões dadas nas entrevistas foram adotadas.
- ? Os empregados sentiram que passaram a participar nos destinos da companhia, ao invés de realizarem tarefas que não apresentavam qualquer desafio e que não eram valorizadas.
- ? Assinalaram a necessidade de a administração estudar e compreender as relações entre as pessoas, visto que o fator mais significativo para a produtividade da organização foi encontrado nas relações interpessoais que se criavam no serviço e não apenas nas condições de pagamento e trabalho.

Depois de muitas outras pesquisas realizadas, Mayo chegou à conclusão de que o trabalho na indústria significava humilhação, isto é, a realização de tarefas rotineiras e simplificadas num ambiente sobre o qual as pessoas não tinham nenhum controle. Esse ambiente negava satisfação das necessidades de estima e de auto-realização no trabalho, satisfazendo apenas as necessidades fisiológicas e de segurança. A falta de caminhos para a satisfação de outras necessidades levava à tensão, angústia e frustração nos operários (Hersey e Blanchard, 1986).

2.3.8 Impulso para a realização

As pesquisas realizadas por David C. MacLelland indicaram que uma grande necessidade de realização estava associada ao grau de motivação das pessoas para executar suas tarefas no trabalho. Verificou que tal necessidade

poderia ser fortalecida, dentro de certos limites, pelo treinamento. Assim, os administradores poderiam ter condições de melhorar sua própria motivação e seu desempenho, ou a motivação e o desempenho de seus empregados, desde que pudessem adequadamente treiná-los. MacLelland afirmou que a necessidade de realização pode ser entendida pela vontade de ser bem-sucedido em situações de competição. Muitas pessoas, com as características que interessavam aos administradores, tinham a necessidade de realização. Assim, os que têm muita necessidade de realização não se sentem motivados por situações de rotina e sem competição. Inversamente, as pessoas com pouca necessidade de realização tendem a ter um mau desempenho em situações de trabalho competitivas ou desafiantes.

Para os administradores, essas descobertas lançam luz sobre a importância de se ajustar a pessoa ao trabalho. Os empregados com muita necessidade de realização prosperam em trabalhos desafiantes, estimulantes e complexos. Vêm com bons olhos a autonomia, a variedade e o feedback constante dos chefes. Os empregados com pouca necessidade de realização preferem situações de estabilidade, segurança, e previsibilidade. Respondem melhor à uma chefia que os trate bem a uma chefia impessoal e que faça muita pressão; procuram satisfação social no trabalho e com os colegas. A pesquisa de MacLelland também mostra que os administradores podem elevar o nível de necessidade de realização dos subordinados criando um ambiente adequado de trabalho, permitindo que seus subordinados tenham uma certa independência, aumentando gradualmente a responsabilidade e a autonomia,

tornando as tarefas mais desafiantes, elogiando e recompensando o ótimo desempenho (Stoner, 1985).

2.4 Fortalecendo a Motivação do Trabalhador

2.4.1 O Trabalho como fonte de motivação

Associar trabalho a sofrimento, pena e sacrifício é uma crença antiga. A própria origem da palavra trabalho (do latim *tripalium* – instrumento de tortura), *labor* (do latim *oris* – dor e fadiga experimentada na realização de um trabalho) e *serviço* (do latim – viver como servo) revelam o caráter sacrificial do trabalho. E, talvez em função disso, as discussões sobre insatisfação no trabalho sejam tão freqüentes (Peixoto, 2001).

Entretanto, o trabalho constitui fonte de prazer para muitas criaturas. Em muitos animais o trabalho é instintivo e executado, simplesmente, para liberação de energia, para sobrevivência, ou ao receberem estímulos específicos.

Para Braverman (1980, p.50) “o trabalho humano é proposital, ao passo que o trabalho dos outros animais é instintivo”, ou seja o trabalho orientado pela inteligência é produto especial do homem e a inteligência é cada vez mais exigida no trabalho moderno, em função da revolução técnica e científica.

De acordo com Moscovici (2000, p.92) “trabalho é uma descarga de obrigações morais. É atividade muito séria moralmente, não é jogo, nem tem que ser divertido”. E completa: “o prazer no trabalho advém de outras fontes,

tais como sentimentos de sucesso, de valorização moral, de cumprimento de suas responsabilidades.”

Do ponto de vista social e psicológico, o trabalho é atividade mais importante na vida e nas relações humanas. Para Baró (1983), as pessoas estruturam suas vidas em etapas e tempos em função do trabalho e isto interfere na organização das micros e da macro sociedade.

Através do trabalho, o ser humano pode dar sentido a sua vida, pode estabelecer aspirações, objetivos e relacionamentos. Enfim, o trabalho oferece ao homem a oportunidade de se expressar e se integrar nos mais variados grupos sociais.

Baró (1983) afirma, ainda, que o trabalho mantém a integridade humana e faz a diferença entre a realização e a alienação das pessoas. E, nos dias atuais, principalmente em organizações empresarias, não há mais espaço para trabalhadores alienados.

Na verdade, muitos estudos e esforços são direcionados para fortalecer a motivação do trabalhador do conhecimento, possibilitando sua realização profissional e pessoal.

Baró (1983) acredita que o trabalhador se motiva, quando conhece a importância do seu trabalho para a organização.

Drucker (1999, p.27) também vê alternativas para motivar os trabalhadores do conhecimento: “Eles precisam, acima de tudo, de desafios, de conhecer a missão da organização e nela acreditar, de treinamento contínuo e ver resultados”.

Ou seja, o trabalhador do conhecimento, além dos seus interesses pessoais e específicos, pode receber uma estimulação externa que reforce ou desperte sua motivação. A empresa pode contribuir para a satisfação dos que nela trabalham, através de uma política organizacional com regras claras, objetivas e também pelos seus valores filosóficos e culturais.

Por exemplo, os significados compartilhados são, na visão de muitos autores, fundamentais para a sobrevivência de uma organização e satisfação do trabalhador. Valores claros e orientados para a mesma direção e compartilhados pela maioria do grupo facilitam a atuação individual.

Morgan (1996) sustenta que significado, compreensão e sentidos compartilhados são formas diferentes de descrever a cultura de uma organização. E a cultura, embora não possa controlar a vida, a percepção e sentimentos dos membros da organização, pode criar um padrão de comportamento, de atitudes e de relações interpessoais, integrando todos os participantes.

Outro conceito considerado como motivador para o trabalhador do conhecimento é a Aprendizagem Contínua (Learn Organization), divulgada por Drucker (1999) e que significa aprender com as experiências vividas.

Senge (2000) relata que as empresas que conseguem implantar a gestão de aprender a aprender alcançam o sucesso, agregam vantagens singulares porque passam a utilizar a imaginação, o espírito e a inteligência das pessoas, de formas que nenhuma organização autoritária jamais conseguirá.

Esta nova visão considera fundamental desenvolver a verdadeira confiança e a capacidade das pessoas pensarem em conjunto, para encontrar soluções e caminhos para os problemas da organização.

A idéia da aprendizagem contínua motiva o trabalhador, à medida que o coloca como parte integrante e fundamental dentro da organização.

Neste contexto a empresa pode, também, adotar métodos mais práticos e concretos, tais como: adequação de recursos técnicos e gerenciais, sistemas eficazes de comunicação, avaliações, treinamentos, enfim, tudo que possa representar um incentivo ao trabalho.

A seguir, apresentamos alguns caminhos e instrumentos valiosos para se construir um ambiente e uma gestão motivadora.

2.4.2 Objetivos e metas

A organização que emprega e se preocupa com os trabalhadores do conhecimento precisa definir com muita clareza os próprios objetivos, para poder partilhá-los com seus empregados.

De acordo com Motta (1995), “o objetivo dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo.”

Quando os objetivos são bem identificados, torna-se possível negociar metas individuais, que ao serem atingidas asseguram o progresso tanto da organização como do trabalhador.

Hersey e Blanchard (1986, p.146) afirmam que:

“A medida segundo a qual indivíduos e grupos vêem seus próprios objetivos serem satisfeitos pela realização dos

objetivos organizacionais, constitui o grau de integração dos objetivos. Quando os objetivos da organização são compartilhados por todos temos o que Mc Gregor chama de verdadeira integração dos objetivos”.

Neste processo, o gerente tem papel bastante importante: ele é um intermediário entre as expectativas da organização e as dos empregados e deve propiciar condições para que ambos fiquem satisfeitos.

Cabe ao gerente informar sobre o andamento das metas e dos objetivos, permitindo que o empregado assuma a responsabilidade pelo direcionamento do próprio trabalho e conseqüentemente pelos incentivos correspondentes as sua metas.

2.4.3 Autonomia e responsabilidade

Ao contrário do trabalhador manual, que segundo alguns teóricos da administração (Taylor, Fayol, etc.), dependiam de uma estrutura organizacional centralizada no gerente, o trabalhador do conhecimento encontra no auto gerenciamento a motivação para seu desempenho e produtividade (Drucker, 1999).

O auto gerenciamento não significa o fim da hierarquia. Sobre isso, Drucker (1999, p.19) salienta que “Em qualquer instituição, é preciso haver uma autoridade final, isto é, um “patrão”, alguém que possa tomar a decisão final e espera ser obedecido”. E, para Drucker, numa situação de crise, a hierarquia e aceitação das ordens e do comando pode determinar a sobrevivência de uma organização.

As teorias sobre motivação, especialmente a de Douglas McGregor reconhecem que o auto controle, a participação no planejamento do próprio trabalho, a utilização plena do talento e aptidões e a sensação de responsabilidade pelo sucesso do trabalho que executa são ingredientes indispensáveis na motivação do trabalhador.

Kouzes e Posner (1991) alegam que para prover autonomia, é necessário, primeiro, ter a certeza de que as pessoas têm as aptidões e conhecimentos necessários para decisões acertadas. Esta situação se aplica ao trabalhador do conhecimento.

Aqui, mais uma vez, a função do gerente é imprescindível: ele precisa manter os trabalhadores informados, precisa possibilitar e incentivar os relacionamentos pessoais, precisa envolvê-las nas decisões importantes, reconhecendo suas contribuições e acreditando nelas. Ou seja, o gerente precisa capacitar as pessoas e, para isto precisa aprender a dividir o poder (Kouzes e Posner, 1991).

2.4.4 Reconhecimento

Ter o próprio trabalho reconhecido é uma das principais expectativas do trabalhador. O reconhecimento reflete positivamente na auto avaliação, na auto estima, na auto confiança e, também atende às necessidades de prestígio e consideração.

Nas organizações, é necessário existir um sistema de reciprocidade, em que as pessoas fazem contribuições à empresa e esta, por sua vez, reconhece tais contribuições através de incentivos e recompensas.

Há inúmeras formas de reconhecer e recompensar o trabalhador, entre elas: compensações financeiras ou salariais, prêmios, elogios, agradecimentos. Mas, é fundamental estabelecer a ligação entre a recompensa e o desempenho.

Alguns recursos como promoções e aumentos salariais são, normalmente, muito limitados. Então, o gerente precisa encontrar alternativas mais pessoais e mais informais, tais como: propiciar a sensação de realização, a oportunidade de exercitar a criatividade ou executar uma atividade desafiadora.

Kouzes e Posner (1991) sugerem que o reconhecimento precisa se tornar público, pois isto aumenta a auto estima do empregado e ainda serve de referência para outras pessoas adotarem comportamentos e atitudes semelhantes.

Mas, os autores também advertem: não se pode recompensar tudo o que as pessoas realizam, porque o reconhecimento se tornaria tão trivial que perderia o significado e a eficiência. Além disso, o trabalhador perderia a sua motivação intrínseca, ou seja, o prazer e a satisfação pela realização, por si só, de um objetivo ou de um trabalho.

2.4.5 Feedback

Em sua maioria, as pessoas pensam que sabem em que são boas. No entanto, Drucker (1999) relata que é mais freqüente elas saberem em que não são boas.

Para Moscovici (2000) o feedback é um instrumento que pode mostrar em quê uma pessoa precisa melhorar, se precisa adquirir novos conhecimentos, desenvolver novas habilidades ou aptidões; pode também esclarecer sobre atitudes inadequadas que precisam ser modificadas ou extintas.

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, o feedback representa uma ajuda para mudanças de comportamento. O feedback eficaz ajuda o trabalhador a melhorar seu desempenho, facilitando a conquista de seus objetivos.

Hersey e Blanchard (1986, p.48) dizem que “o desejo que tais pessoas sentem de procurar situações em que possam receber um feedback concreto sobre seu grau de desempenho, está estreitamente relacionado com essa preocupação de realização profissional”.

Moscovici (2000) relata que o feedback é um instrumento de comunicação interpessoal e pode ser dividido em dois processos: o dar e o receber feedback.

Segundo a autora, nenhum dos dois processos é fácil, principalmente em situações de trabalho. As pessoas, normalmente, são muito sensíveis a

críticas e às vezes um retorno pode trazer implicações emocionais, como apatia, ressentimentos e hostilidade.

Para superar as dificuldades, é preciso estabelecer uma relação de confiança recíproca, e os envolvidos devem ter consciência de que o feedback existe para promover a melhoria contínua e tão importante quanto dá-lo e saber recebê-lo de forma construtiva.

Uma importante observação de Moscovici (2000) é que os gerentes cometem um erro, quando acumulam informações sobre o comportamento dos funcionários, dando o feedback somente nas esporádicas avaliações de desempenho. Para ela, o feedback se torna mais eficaz, quando aplicado no momento adequado e de forma equilibrada, quer seja ele positivo ou negativo.

3 DIMENSÃO METODOLÓGICA DO TRABALHO

3.1 A Pesquisa Organizacional

No capítulo anterior foram apresentadas algumas teorias, concepções e alternativas, que podem servir de apoio para as organizações que desejam fortalecer a motivação dos seus empregados, especialmente, quando se trata do trabalhador do conhecimento.

Porém, antes de adotar novos procedimentos, atitudes gerenciais ou aplicar técnicas, faz-se necessário compreender a cultura e as necessidades particulares da organização e de seus trabalhadores, principalmente sob ponto de vista dos próprios empregados.

Bowditch & Buono (1990) ressaltam que é importante entender o que as pessoas acreditam ser verdade em relação aos comportamentos organizacionais. Esses autores consideram que as pesquisas são instrumentos de inigualável valor, para se diagnosticar os problemas organizacionais. E, quando bem fundamentadas, aplicadas, e analisadas, elas podem contribuir para a solução de diversas deficiências, incluindo dificuldades de relacionamento, falta de motivação, insatisfação e baixa produtividade no ambiente de trabalho.

As pesquisas que serão apresentadas a seguir (Perfil e Caracterização do Grupo, Ambiência e Pesquisa de Valores) pretendem aprofundar e atualizar o diagnóstico sobre a relação entre a PETROBRAS – REPAR e seus empregados e , a partir daí, oferecer propostas e alternativas para amenizar as

situações desmotivadoras, melhorar o clima organizacional e ajudar a organização a se tornar mais eficaz.

3.2 Metodologia das Pesquisas

O método utilizado foi Estudo de Caso que permitiu analisar o problema com maior profundidade.

Segundo Gil (1996, p.133) “o estudo de caso é uma categoria de pesquisa, cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”

O método possibilitou a integração dos dados de três pesquisas aplicadas na mesma delimitação, porém em épocas diferentes.

Neste sentido, Trivinos (1992, p.121) afirma que “o estudo de caso é bastante flexível” e Bruyne (1977, p.24) argumenta que o modelo “reúne informações tão numerosas e detalhadas quanto possível, com vistas a apreender a totalidade da situação.”

Pretende-se com a análise dos dados coletados e com base no referencial teórico sobre motivação, atingir os objetivos descritos no capítulo 1.

3.3 Delimitação das Pesquisas

As três pesquisas foram aplicadas na Refinaria Presidente Getúlio Vargas, unidade da PETROBRAS na cidade de Araucária - PR, especificamente com os 70 (setenta) empregados lotados na Gerência de Transferência e Estocagem, entre abril de 2000 e maio de 2001.

3.4 Instrumentos de Pesquisa e Coleta de Dados

Os instrumentos adotados para a coleta de dados foram questionários (conforme anexos 7.1, 7.2 e 7.4). Todos os empregados foram instruídos para respondê-los e devolvê-los nas urnas disponibilizadas no setor de trabalho.

3.5 Tratamento dos Dados

O tratamento dos dados coletados será pela análise documental das três pesquisas.

Segundo Barbosa (2001, p.26) “a análise documental é um procedimento que contempla a pesquisa em documentos elaborados a partir de uma realidade construída ao longo da história”.

Na análise de dados, o pesquisador considerar-se-á uma fonte primária, por ser o gerente da área pesquisada. De acordo com Richardson (1995, p.206) “uma fonte primária é aquela que teve uma relação física direta com os fatos analisados, existindo um relato ou registro da experiência vivenciada”.

O pesquisador utilizará os dados das pesquisas de Perfil e Caracterização do Grupo (anexo 7.1) e de Ambiente (anexo 7.2) para analisar com maior profundidade os resultados da pesquisa de Valores (anexo 7.4 e 7.5). Neste sentido, Bruyne (1977, p.224) argumenta que o modelo de estudo de caso possibilita o “estudo em profundidade de casos particulares, isto é, uma análise intensiva, apreendida numa única ou algumas organizações reais”.

3.6 Identificação das Pesquisas

3.6.1 Perfil e caracterização do grupo

A Pesquisa de Perfil foi aplicada pela empresa CENPRE (Centro de Prevenção e Reabilitação), visando conhecer a percepção e atitude em relação ao trabalho executado: adaptação, horário, interações humanas, satisfação, tensões associadas ao posto de trabalho e perfil dos empregados, em termos de faixa etária, escolaridade, etc.

Estamos utilizando os dados da pesquisa aplicada em agosto de 2000, conforme anexo 7.1.

3.6.2 Ambiência organizacional

A pesquisa de Ambiência é aplicada na PETROBRAS, desde 1994, com intervalos de dois anos e o objetivo é identificar o nível de satisfação dos empregados, em relação aos processos e práticas de gestão, ou seja, avaliar o clima organizacional.

Luz (1995, p.42) diz que “a pesquisa do clima organizacional expõe as fraquezas de uma gestão deficiente e os pontos fortes de uma gestão competente”.

Para Santos (2000, p.52) “Clima é o estado de felicidade/realização, ou, infelicidade/frustração de um indivíduo que, coincide com o estado de um número maior de elementos do grupo”.

Para a gerência da empresa, a pesquisa deve servir como orientação para se melhorar as relações de trabalho.

Na argumentação de Barbosa (2000, p.7):

“A pesquisa tem como objetivo avaliar o clima organizacional e subsidiar os gerentes em seus processos de gestão para o apoio às decisões de intervenção na realidade interna, de forma a possibilitar o fortalecimento dos aspectos positivos e a melhoria dos aspectos críticos”.

No presente estudo estamos utilizando a pesquisa aplicada entre 7 e 14 de abril de 2000 (anexo 7.2).

3.6.3 Pesquisa de valores

No ambiente de trabalho é possível encontrar pessoas que, embora exercendo as mesmas funções e expostas a condições semelhantes, comportam-se de forma bastante diferente. Isto porque cada pessoa tem sua própria história, suas próprias experiências, vivências, valores, necessidades e objetivos e, este conjunto faz com que suas reações perante o ambiente, colegas, chefias e adversidades sejam muito particulares (Leboyer, 1994).

Entretanto, as teorias motivacionais demonstram que, apesar das características e diferenças pessoais, muitas das necessidades (fisiológicas, psicológicas e sociais) fazem parte do universo humano, podendo variar conforme o momento ou situação.

Em se tratando de trabalho, principalmente dentro de grandes organizações, é fundamental examinar quais as necessidades e valores importantes para a situação específica de trabalho, ou seja: o que motiva e o que satisfaz o trabalhador no desenvolvimento das suas atividades.

Hersey e Blanchard (1986) no livro “Psicologia para Administradores de Empresas” apresentam uma pesquisa, cujo objetivo principal é verificar se gerentes (ou chefes de equipes) conhecem os aspectos motivadores, as necessidades e as opiniões de seus empregados. A pesquisa também possibilita identificar se existe um distanciamento real ou apenas circunstancial entre eles.

Em seus estudos, Hersey e Blanchard elaboraram uma lista com 10 afirmações envolvendo diversos aspectos do trabalho e da organização. Pediram aos empregados de uma empresa para classificá-las, da mais importante para a menos importante, de acordo com a própria opinião. Os gerentes, responsáveis pelos trabalhadores pesquisados deveriam organizar as alternativas, na ordem que julgavam ser a escolhida pelos seus subordinados.

Abaixo, as alternativas elaboradas pelos pesquisadores:

1. Boas condições de trabalho (ambiente fisicamente agradável, coleguismo, bons recursos materiais, fácil comunicação, capacitação, etc.).
2. Sentir-se bem informado sobre as atividades do seu órgão de trabalho e seus objetivos maiores.
3. Normas menos rígidas (quanto à faltas, férias, horários, disciplina, hierarquia).

4. Reconhecimento pelo trabalho realizado.
5. Lealdade da administração para com o empregado.
6. Bons ordenados.
7. Promoção e crescimento profissional.
8. Compreensão de seus problemas particulares por parte dos superiores.
9. Segurança no emprego.
10. Trabalho interessante.

Os resultados da pesquisa dos autores demonstraram que os supervisores desconheciam totalmente seus subordinados, o que caracteriza uma situação bastante problemática.

Os supervisores acreditavam que os incentivos orientados para a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança eram os mais importantes, enquanto os empregados afirmavam que suas necessidades eram relacionadas com os motivos de participação e reconhecimento.

Na PETROBRAS – REPAR, a Pesquisa de Valores foi aplicada, conforme anexos 7.4 e 7.5, em maio de 2001, envolvendo operadores, técnicos, supervisores diretos e gerentes. A forma e os critérios da pesquisa seguiram o mesmo padrão utilizado pelos autores Hersey e Blanchard.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados das Pesquisas de Perfil , Ambiência e Valores, procurando identificar os fatores de satisfação e insatisfação, em relação ao trabalho e à organização.

4.1 Perfil e Caracterização do Grupo

A Gerência de Transferência e Estocagem emprega 70 funcionários, sendo que 50 trabalham em 3 turnos de revezamento (7:30 às 15:30 h; das 15:30 às 23:30 h e das 23:30 às 7:30 h). Trabalham 35 dias e folgam 14, de forma cíclica nos horários, evitando o prejuízo na qualidade do sono (CENPRE, 2000).

Na Gerência de Transferência e Estocagem existem postos de trabalho em turno distribuídos da seguinte forma:

Unidade de Tratamento de Despejos Industriais – 1 operador

Área Sul – 1 operador

Área de Asfalto – 1 operador

Área de Gás Liquefeito de Petróleo – 1 operador

Console de Controle – 2 operadores

Área Final – 2 operadores

Supervisor de Turno – 1 operador líder

O trabalho desenvolvido nestas áreas caracteriza-se, principalmente, por ser solitário. Os operadores, além de permanecerem sozinhos por longos períodos, ficam expostos a um ambiente agressivo, em função de gases e ruídos e a um visual industrial composto por bombas, tubulações e tanques de armazenamento.

No prédio de controle administrativo e operacional, trabalham 20 empregados, no horário fixo das 7:45 às 16:45 h. São, na maioria, engenheiros, técnicos e operadores responsáveis pelos controles, administração, encaminhamento e soluções dos problemas do setor.

Segundo CENPRE (2000) o prédio foi construído em 1977 e praticamente não recebeu melhorias até 2001. As paredes encontram-se mal pintadas, o piso com vários remendos e divisórias mal distribuídas. Os móveis de escritórios não seguem o mesmo padrão, muitos são antigos e com superfícies foscas e a distribuição dentro das salas é inadequada, prejudicando a circulação das pessoas.

A seguir, serão apresentadas as tabelas com os resultados da pesquisa.

Tabela 1: Escolaridade dos Empregados

Escolaridade	%
1º grau	12%
2º grau	46%
3º grau	40%
Sem resposta	2%

Fonte: CENPRE (2000)

Tabela 2: Idade dos Empregados

Idade	%
25 a 30 anos	5
31 a 35 anos	25%
36 a 40 anos	23%
41 a 45 anos	25%
46 a 50 anos	17%
Sem resposta	5%

Fonte: CENPRE (2000)

Tabela 3: Planos Futuros dos Empregados

Planos Futuros	%
Negócio Próprio	25%
Permanecer na Empresa	35%
Se aposentar	22%
Sem resposta	22%

Fonte: CENPRE (2000)

Tabela 4: Tempo de Empresa

Tempo de Empresa	%
4 a 10 anos	30%
11 a 15 anos	32%
16 a 20 anos	17%
21 a 25 anos	17%
Sem resposta	4%

Fonte: CENPRE (2000)

Tabela 5: Relacionamento com Colegas

Bom Relacionamento com Colegas	%
Sim	95%
Não	5%

Fonte: CENPRE (2000)

Tabela 6: Aceitação ao Horário de Trabalho

Boa Aceitação ao Horário de Trabalho	%
Sim	80%
Não	20%

Fonte: CENPRE (2000)

Tabela 7: Satisfação com Benefícios

Satisfação com os Benefícios da Empresa	%
Sim	95%
Não	5%

Fonte: CENPRE (2000)

Tabela 8: Adaptação ao Posto de Trabalho

Boa Adaptação ao Posto de Trabalho	%
Sim	87%
Não	13%

Fonte: CENPRE (2000)

Tabela 9: Tensão Associada ao Posto de Trabalho

Há Tensão Associada ao Posto de Trabalho	%
Sim	87%
Não	13%

Fonte: CENPRE (2000)

Tabela 10: Motivação para o Trabalho

Baixa Motivação	%
Sim	85%
Não	15%

Fonte: CENPRE (2000)

Tabela 11: Relação com o Trabalho

Trabalho Satisfatório	%
Sim	39%
Não	61%

Fonte: CENPRE (2000)

Tabela 12: Relacionamento com a Chefia

Dificuldade de Relacionamento com a Chefia	%
Sim	85%
Não	15%

Fonte: CENPRE (2000)

4.2 Ambiência Organizacional

A Pesquisa de Ambiência, que visa avaliar o grau de satisfação dos empregados, tem sido aplicada na PETROBRAS desde 1994 com intervalos de dois anos.

A pesquisa contém 60 questões relacionadas a diversas variáveis, conforme pode ser observado nos anexos 7.2 e 7.3.

Além dos resultados globalizados, a empresa também disponibiliza os índices específicos de cada unidade e de cada setor. A meta estabelecida pela empresa é 70% de funcionários satisfeitos, para cada setor.

A tabela 13 mostra que, no caso da Gerência de Transferência e Estocagem, o índice de satisfação ficou em 56,46%, ou seja, abaixo das

expectativas da organização. As variáveis que mais comprometem o resultado são: Reconhecimento/ Recompensa e Remuneração.

Tabela 13: Resultados da Pesquisa de Ambiência Organizacional

VARIÁVEL	CONTEÚDO	%
Reconhecimento e Recompensa	Refere-se à valorização dos resultados do trabalho e a contrapartida dada pela companhia, incluindo possibilidades de crescimento profissional e funcional	39,82
Remuneração	Verifica compatibilidade entre remuneração recebida e as exigências e responsabilidades do cargo	44,23
Comunicação	Refere-se à divulgação de informações de interesse do trabalhador e a rapidez e confiabilidade das informações	52,64
Treinamento e Desenvolvimento	Aborda a adequação entre o investimento e a natureza do trabalho realizado	53,73
Liderança	Refere-se à avaliação da atuação gerencial em sintonia com a missão e estratégia da companhia.	56,70
Benefícios	Verifica a qualidade e a abrangência dos benefícios supletivos oferecidos aos empregados	60,84
Higiene e Segurança Industrial	Aborda a identificação das condições do ambiente físico de trabalho, capazes de causar dano à saúde ou à integridade física do empregado	62,84
Espírito de Equipe	Aborda a cooperação entre os membros da equipe, contribuindo para a realização das metas	65,38
Relação com o Trabalho	Aborda a identificação do empregado com o trabalho que realiza	72,72
VARIÁVEL		%
Resultado Global		56,46

Fontes: Barbosa (2001) e PETROBRAS (2000b)

4.3 Pesquisa de Valores

Na REPAR, todos os empregados lotados na Gerência de Transferência e Estocagem, receberam os questionários (anexo 7.4), contendo as mesmas afirmações da pesquisa de Hersey e Blanchard, conforme apresentado no capítulo anterior. Os empregados foram orientados a classificar as afirmações, em ordem de importância. Deveriam preencher os formulários de resposta, colocando número 1 para a afirmativa mais importante, número 2 para a segunda mais importante e, assim sucessivamente até chegar ao número 10 para a de menor importância, segundo seu critério particular.

O mesmo questionário foi entregue a dez pessoas com cargos de Gerente e Supervisor de Equipe, que deveriam também ordenar os itens do mais importante para o menos importante, mas não em função de suas próprias opiniões e sim, no que julgavam ser a opinião dos seus empregados.

O quadro 1 apresenta as escolhas dos funcionários e dos supervisores.

O resultado da pesquisa mostra que existe compatibilidade entre as escolhas dos dois grupos pesquisados com nuances que podem ser melhor analisadas.

Quadro 1: Valores para os Empregados
(em ordem de importância)

Valores para os empregados	Valores para os empregados na visão dos supervisores
1 ^o Reconhecimento pelo trabalho realizado	1 ^o Reconhecimento pelo trabalho realizado
2 ^o Bons ordenados	2 ^o Promoção e crescimento profissional
3 ^o Promoção e crescimento profissional	3 ^o Bons ordenados
4 ^o Boas condições de trabalho	4 ^o Lealdade da administração
5 ^o Lealdade da administração	5 ^o Boas condições de trabalho
6 ^o Segurança	6 ^o Sentir-se bem informado sobre as atividades do seu órgão de trabalho
7 ^o Sentir-se bem informado sobre as atividades do seu órgão de trabalho	7 ^o Segurança
8 ^o Trabalho interessante	8 ^o Normas menos rígidas
9 ^o Compreensão de seus problemas particulares por parte dos superiores	9 ^o Compreensão de seus problemas particulares por parte dos superiores
10 ^o Normas menos rígidas	10 ^o Trabalho interessante

O resultado da pesquisa mostra que existe compatibilidade entre as escolhas dos dois grupos pesquisados com nuances que podem ser melhor analisadas.

Para os cinco primeiros itens escolhidos como mais importantes, as diferenças entre os grupos foram mínimas, variando basicamente uma posição. Isto significa que os supervisores têm uma boa percepção dos valores considerados prioritários para seus empregados.

Os dois grupos escolheram como a condição mais importante o Reconhecimento pelo Trabalho realizado.

Ainda sobre os valores citados como prioritários, pode-se observar que as escolhas recaem nas necessidades fisiológicas (bons ordenados e boas condições de trabalho) e necessidades de estima e auto-realização.

Para os itens de importância secundária (6^o ao 10^o) também ocorreu concordância entre os dois grupos e as diferenças na ordem de escolha não são impactantes.

4.4 Análise de Resultados

Em primeiro lugar, serão interpretados os resultados da Pesquisa de Valores e no segundo momento, passar-se-á para uma análise comparativa entre as três pesquisas.

Na Pesquisa de Valores, os dois grupos escolheram como a condição mais importante o Reconhecimento pelo Trabalho realizado.

Os trabalhadores querem ser reconhecidos pelo trabalho que apresentam, conforme preconizado por Maslow. E os gerentes parecem saber que o reconhecimento é motivador.

Hersey e Blanchard (1986, p.44) afirmam que “via de regra as pessoas desejam ter uma elevada valorização de si mesmas, solidamente firmada na realidade, ou seja, manifestada pelo reconhecimento e respeito dos outros”.

Para os gerentes, o segundo item mais importante refere-se à Promoção e Crescimento profissional (3^o para os empregados). Esta questão dentro da PETROBRAS ainda é bastante complexa. Existe uma dificuldade em promover pessoal de nível médio, em função da escolaridade, problemas

disciplinares, oportunidades. Quando surge a possibilidade, são necessárias provas e/ou análise curricular.

Além disso, para determinados cargos, o estatuto da empresa exige processo seletivo, através de concursos públicos, onde empregados concorrem em igualdade de condições com candidatos externos.

A opção Bons Ordenados (2º lugar na opinião dos empregados e 3º para supervisores) é outro fator que gera discussão. Os gerentes estão habituados a ouvir as queixas dos empregados, mas a PETROBRAS tem uma política salarial, e os gerentes tem autonomia limitada para interferir nesta variável.

A preocupação dos gerentes e empregados com o item Condições de Trabalho se justifica já que a maioria dos trabalhadores pesquisados trabalha em turnos de revezamento, na área industrial, a céu aberto, com um certo grau de insalubridade e um alto grau de periculosidade.

Embora o fator salarial seja um dos mais importantes, ele deixa de ser fundamental para os empregados cujas atividades colocam em risco a saúde e a vida.

Uma importante observação a ser feita é que, quanto mais se valoriza uma necessidade maior é o impacto caso ela não seja satisfeita, podendo ocorrer frustração, acomodação e desinteresse (Hersey e Blanchard, 1986).

Seria importante que os gerentes avaliassem com atenção o item “Trabalho Interessante”, já que não foi classificado como prioritário. É preciso verificar se os empregados, de fato, não estão preocupados em ter uma

atividade mais excitante, ou, se já estão plenamente satisfeitos com o trabalho que realizam.

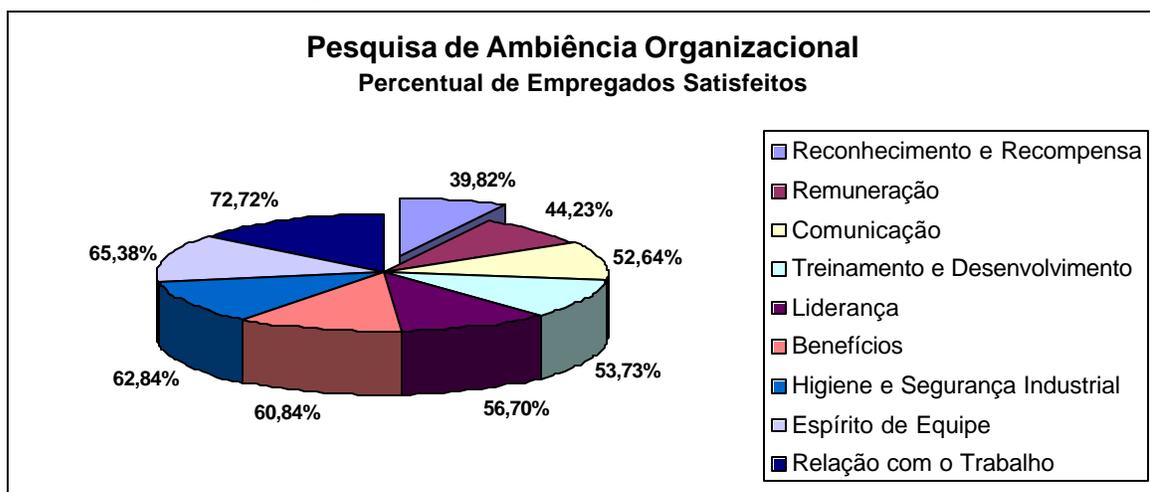
Quanto às normas internas, os pesquisados parecem estar adaptados e isto não constitui um fator relevante.

Embora a pesquisa não forneça elementos concretos para um diagnóstico decisivo, é possível perceber que os gerentes e chefes imediatos tem uma percepção bastante próxima e clara sobre os valores de seus empregados, mas esta proximidade não é suficiente para garantir um clima favorável e motivador.

A comparação entre os resultados das três pesquisas permite concluir que as maiores fragilidades concentram-se nas variáveis Reconhecimento / Recompensa e Remuneração.

Na pesquisa de ambiência, a variável Reconhecimento recebeu o menor índice de satisfação (39,82%) seguida pela variável Remuneração (44,23%), conforme apresentado na Figura 1 e Tabela 13.

Figura 1: Pesquisa de Ambiência Organizacional



Fonte: PETROBRAS (2000b)

Na pesquisa de valores, o 1^o item em ordem de importância foi Reconhecimento, seguido por Bons Ordenados.

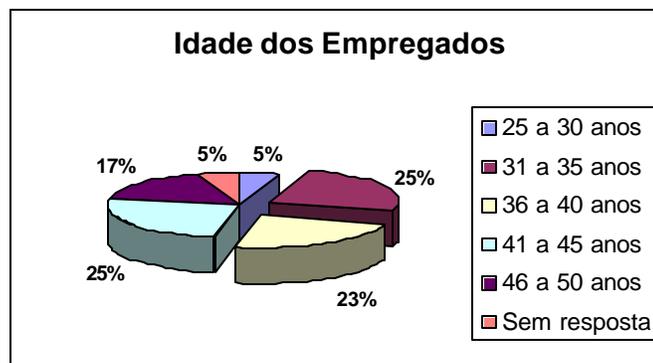
Isto pode significar que as necessidades mais valorizadas pelos empregados, são justamente aquelas cujo atendimento apresenta-se mais deficitário.

Analisando, em primeiro lugar, a necessidade de Reconhecimento (ou estima) Maslow diz que ela nasce da vontade que o indivíduo tem de se destacar perante as pessoas do seu grupo, sendo alvo de respeito e consideração.

Hersey e Blanchard (1986, p.44) esclarecem que “o motivo de prestígio manifesta-se com mais frequência em pessoas jovens, ainda não satisfeitas com seu status na vida.”

Esta pode ser uma das causas da insatisfação dos empregados da Gerência de Transferência e Estocagem, que segundo a pesquisa de Perfil tem uma população jovem: 25% entre 31 e 35 anos e mais da metade (53%) com menos de 40 anos (Figura 2 e Tabela 2).

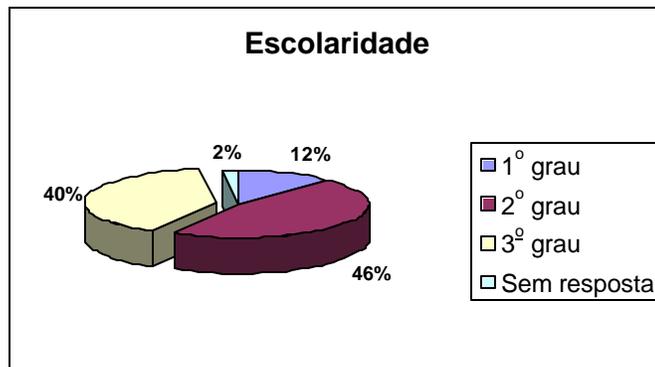
Figura 2: Idade dos Empregados



Fonte: CENPRE (2000)

Outro dado que precisa ser considerado é que a maioria dos empregados possui formação e qualificação superiores à exigidas pelos cargos.

Figura 3: Escolaridade dos Empregados



Fonte: CENPRE (2000)

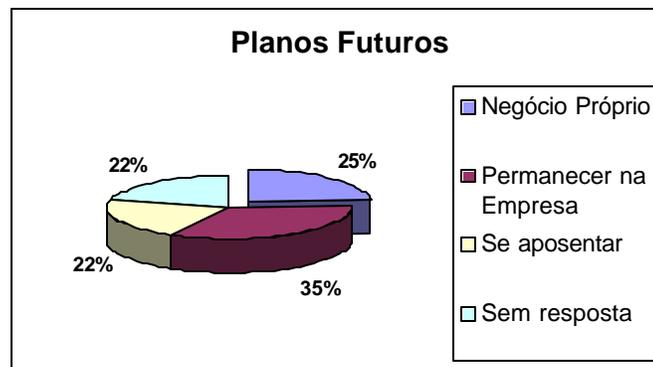
No setor pesquisado, somente três funções exigem formação superior, mas a pesquisa de perfil mostra, conforme Figura 3 Tabela 1, que 40% dos empregados completaram o terceiro grau.

Stoner (1985, p.301) recomenda: "O administrador tem que criar um ambiente no qual todos os membros possam contribuir com sua capacidade máxima". A sub utilização do potencial dos empregados pode gerar insatisfação.

Esta situação pode estar ocorrendo com os empregados pesquisados; eles entendem que suas qualificações e potencial não estão sendo utilizados adequadamente e, isto os deixa com sentimentos de desvalorização, o que é bastante desmotivador.

Um outro ponto que demonstra a insatisfação com as atividades é o desejo manifestado por 25% dos empregados em deixar a empresa e abrir um negócio próprio, conforme Figura 4 e Tabela 3.

Figura 4: Planos Futuros



Fonte: CENPRE (2000)

Os empregados sabem que as possibilidades de promoção são remotas. Por normas internas, muitas das vagas dependem de concursos e os empregados estão sujeitos às mesmas regras que os candidatos externos, o que aumenta a concorrência e diminui as probabilidades de aprovação.

Sem perspectivas, os empregados podem se resignar nas funções que exercem. Hersey e Blanchard (1986, p.23) argumentam: "A resignação ou apatia ocorrem quando uma pessoa perde a esperança de atingir seu objetivo em determinada situação e deseja afastar-se da realidade e da fonte de sua frustração."

Sobre a variável remuneração, Hersey e Blanchard (1986) admitem ser um ponto muito complexo, pois envolvem outros tipos de necessidades.

É o dinheiro que pode proporcionar bens materiais, favorecendo os sentimentos de participação, reconhecimento (símbolo e status) e até auto-realização.

Os autores também ressaltam que a satisfação com a remuneração sofrem influência do grupo, isto é, a opinião dos companheiros, sindicatos e família podem impedir os indivíduos de darem uma resposta direta e positiva a um plano de incentivos.

Whyte (apud Hersey e Blanchard, 1986, p.50) estima que “apenas 10% dos operários de produção dos Estados Unidos ignoram a pressão dos grupos e produzem a maior quantidade possível em resposta a um plano de incentivos.”

No caso da PETROBRAS, parece que os sindicatos exercem forte influência nos empregados, através das campanhas salariais seguidas de greve e outras ações que geram hostilidade com os supervisores.

Barbosa (2001) considera que a remuneração oferecida pela PETROBRAS, para a maioria dos cargos, está compatível com as práticas do mercado e poucas funções estão remuneradas abaixo ou acima, porém, salienta: “de uma forma geral, o padrão sócio econômico dos empregados foi afetado pelas políticas governamentais de remuneração, impactando negativamente no estilo de vida e no clima organizacional interno.” (Barbosa, 2001, p.25).

Por outro lado, a satisfação com os benefícios da empresa encontra-se em patamares mais aceitáveis: 60,84% na pesquisa de Ambiência e 95% na pesquisa de Perfil declararam-se satisfeitos.

Barbosa (2001) lista uma série de benefícios oferecidos pela PETROBRAS, como: restaurante próprio, transporte gratuito, clube para empregados com piscina, sauna, ginásio esportivo etc, plano de saúde extensivo aos dependentes, auxílio creche, auxílio educação, participação nos lucros, bônus por desempenho, gratificação de férias, avanço de nível salarial por desempenho.

É provável que os empregados não canalizem tais benefícios como complemento de salário, ficando com uma visão distorcida da remuneração global e portanto insatisfeitos.

Na pesquisa de Perfil, três fatores receberam avaliação comprometedoras: tensão associada ao posto de trabalho, dificuldade de relacionamento com a chefia e baixa motivação.

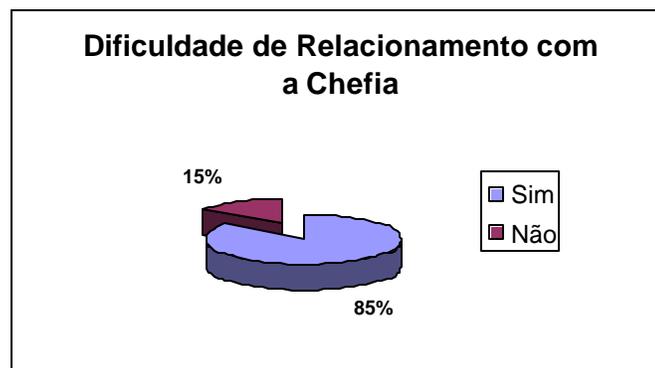
Tensão associada ao posto de trabalho: 87% dos empregados admitiram existir tal dificuldade, porém o item Segurança aparece em 6º lugar na Pesquisa de Valores e 62,84% declararam-se satisfeitos na pesquisa de Ambiência.

O que se pode concluir é que o problema existe, mas está sendo tratado adequadamente.

Barbosa (2001) informa que na REPAR a consciência e responsabilidade pela segurança das pessoas, das instalações e do meio ambiente são compartilhadas por todos, nos diversos níveis funcionais. O autor ressalta que a empresa possui modernos equipamentos para situações de emergências e desenvolve permanente treinamento e programas especiais que garantem a segurança dos empregados e da comunidade.

Dificuldade de Relacionamento com a chefia (Figura 5 e Tabela 12) e Baixa Motivação (Figura 6 e Tabela 10): 85% dos empregados afirmaram ter estas dificuldades. Na pesquisa de Ambiência 56,70% sentem-se satisfeitos com a liderança e consideram a atuação gerencial em sintonia com a missão e estratégia da empresa.

Figura 5: Dificuldade de Relacionamento com a Chefia



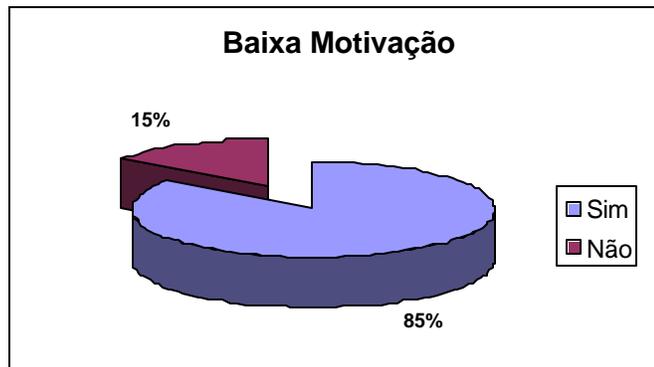
Fonte: CENPRE (2000)

Hersey e Blanchard (1986) citam que vários aspectos podem contribuir para o relacionamento entre líder e liderados, entre as quais: o estilo do líder, o estilo dos subordinados, o estilo da organização e as expectativas de cada um dos envolvidos.

Como nenhuma das pesquisas considerou as características dos líderes, torna-se prematuro fazer uma análise mais profunda.

Pode-se também inferir que as questões de dificuldade de relacionamento e a baixa motivação, citada por 85% dos empregados (figura 5 e 6) estejam recebendo forte influência da variável falta de reconhecimento.

Figura 6: Motivação dos Empregados



Fonte: CENPRE (2000)

Os empregados, além de manifestarem-se ressentidos por não terem o trabalho reconhecido, têm, ainda, muita dificuldade em aproximar-se da chefia.

A estrutura do setor, com empregados trabalhando isolados em seus postos e em turnos de revezamento, dificulta o contato, a comunicação e o “feedback” com a chefia.

Sobre isto Weiss (1991, p.92) salienta: “Saber como está se saindo, dá a pessoa a sensação de que você está dando atenção tanto à pessoa como ao trabalho. Tudo isto aumenta a auto estima e a sensação de importância da pessoa”.

Os gerentes podem, a partir disto, direcionar a atenção para os pontos reconhecidamente mais importantes, principalmente para as variáveis ligadas às necessidades de estima e reconhecimento e auto realização. Não se pode, entretanto, esquecer que os gerentes têm autonomia restrita e não podem interferir em planos de incentivos, benefícios e aumentos salariais.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Considerações sobre os Objetivos da Dissertação

A PETROBRAS é uma empresa que se caracteriza, fundamentalmente, pela alta capacitação de seu corpo técnico em quase todas as áreas da engenharia, além de contar com técnicos em nível de segundo grau e profissionais com formação superior nas mais diversas especialidades.

É uma empresa bastante preocupada em direcionar recursos para treinamento, qualificação e reciclagem de seus empregados, em todos os níveis e funções.

Reconhecida internacionalmente pela tecnologia de perfuração em águas profundas, a PETROBRAS é detentora de diversas marcas, com qualidade e desempenho superiores às empresas petrolíferas de semelhante porte.

Os investimentos em pesquisas, tecnologia e potencial humano garantem produtos e serviços de alta qualidade, permitindo à empresa manter-se competitiva e com possibilidades de crescer e se destacar cada vez mais no cenário mundial.

Entretanto, apesar de sua reconhecida competência nos campos técnicos e administrativo, a PETROBRAS enfrenta problemas comuns às empresas de qualquer porte, repartições públicas e todo tipo de instituição, quando se trata de conciliar expectativas de pessoas. Pessoas com

características próprias, divergentes umas das outras, com anseios diferentes e com perspectivas de vida distintas.

As dificuldades no campo gerencial, na PETROBRAS, muitas vezes são agravadas pela distância física entre suas unidades produtivas e a sede administrativa, responsável por todas as normas e diretrizes.

Este trabalho, com suas pesquisas, análises e conclusões, certamente, pode contribuir para um melhor entendimento das relações entre empresa e empregado. Pode, também, colaborar com o bem estar das pessoas, com a busca da excelência e com a estabilidade e progresso da organização.

A hipótese para os problemas de insatisfação e baixa motivação dos trabalhadores estava relacionada às dificuldades da gerência em direcionar sua atenção para os aspectos humanos, embora não desconhecesse totalmente as necessidades e expectativas de sua equipe.

Os resultados da Pesquisa de Valores demonstraram que, de fato, os gerentes têm uma percepção bastante clara a respeito dos trabalhadores e o distanciamento entre eles é produto das próprias exigências e circunstâncias do setor em que trabalham.

Os objetivos específicos de: identificar expectativas dos empregados e proporcionar aos supervisores conhecimento das necessidades da equipe foram atingidos através das pesquisas de Ambiente, Perfil e Valores.

A visão histórica da evolução do trabalho, a apresentação das teorias administrativas e motivacionais fornecem aos gerentes elementos para a compreensão dos processos de administração e relações humanas, ao longo dos anos. Permitem uma reflexão sobre a função e atuação gerencial para os

dias atuais, e sobre a importância do gerente na motivação e satisfação dos trabalhadores.

A observação de que a formação, a capacitação técnica, a experiência e a habilidade para identificar problemas e propor soluções são qualidades dos empregados da Gerência de Transferência e Estocagem nos leva à conclusão de que o trabalhador da PETROBRAS é, de fato, um Trabalhador do Conhecimento.

Portanto, as recomendações que serão apresentadas a seguir não se prendem unicamente a benefícios e incentivos materiais. São propostas, para a valorização do trabalhador, tanto nos aspectos técnicos como nos aspectos de relacionamento, com o objetivo de se obter o máximo da sua dedicação, comprometimento e satisfação com o trabalho e com a organização.

5.2 Conclusões e Propostas de Encaminhamento

De acordo com a Pesquisa de Ambiência Organizacional e com a Pesquisa de Valores, verifica-se que há um elevado grau de insatisfação relacionado ao nível de remuneração percebido pelos empregados; apenas 39,82% dos pesquisados disseram estar total ou parcialmente satisfeitos com seus níveis de remuneração.

A conclusão a que se pode chegar é que:

1. Os empregados, em sua maioria desconsideram o fato de estarem sendo remunerados em patamares acima da média em relação às suas correlatas no mercado de trabalho, provavelmente devido ao

fato de se considerarem mais capacitados do que a média dos empregados de outras empresas.

2. Os empregados não consideram os benefícios (Participação nos lucros, assistência médica, abono de férias, alimentação, transporte, etc) na composição global da sua remuneração.

Algumas medidas corretivas poderiam ser tomadas de imediato, contemplando principalmente:

1. Divulgar periodicamente a média de salários do mercado e benefícios recebidos para profissionais de função e qualificação semelhantes aos empregados lotados na Gerência de Transferência e Estocagem.
2. Divulgar periodicamente todos os benefícios oferecidos pela PETROBRAS, apresentando os custos que a empresa tem para mantê-los. Conscientizar os empregados de que estes benefícios são remunerações indiretas, capazes de garantir uma qualidade de vida superior para o trabalhador e seus dependentes.
3. Estudar a possibilidade de criar uma cesta de benefícios. Os empregados poderiam optar entre um benefício ou seu valor proporcional agregado ao seu salário.

Em continuação, as pesquisas demonstram que é alto o nível de insatisfação no quesito Promoção e Crescimento Profissional. Este item tem grande impacto sobre as pessoas e sua motivação para o trabalho, principalmente para aquelas que possuem ótimo grau de qualificação

profissional e de instrução, mas que não recebem retorno da empresa. A conclusão a que se pode chegar é que:

1. Existem empregados que estão ou se consideram super qualificados para as funções que exercem e não vêem perspectiva de ascensão na escala hierárquica, por determinações organizacionais tais como: Setores com muitas pessoas de igual função ou qualificação, limitação de vagas em postos de hierarquia superior, limitação escolar.
2. A interrupção dos aumentos salariais, quando o empregado chega ao fim da faixa salarial correspondente ao seu cargo, ficando estagnado num ponto sem perspectiva de aumento salarial ou promoções. Este fato acontece na PETROBRAS por ser uma empresa com baixa rotatividade, como pode ser visto na pesquisa de perfil, onde mais de 66% dos empregados tem mais de 10 anos de empresa.
3. Existe a necessidade do empregado sentir que é capaz de acompanhar a evolução da tecnologia e permanecer atualizado dentro da sua área de atuação. A falta de treinamentos e de reciclagem durante muito tempo causa angústia no empregado pela sensação de obsolescência técnica e pela percepção de que não é importante para a organização.

Algumas medidas corretivas poderiam ser tomadas, abrangendo as seguintes ações:

1. Prever, no plano de cargos e salários, algum tipo de compensação para empregados que, por esforço próprio, se capacitarem além do requerido para as funções que exercem.
2. Prever um esquema de ascensão profissional para os empregados de nível médio dentro da carreira técnica, sem que tenham que passar pelo afunilamento que ocorre na transição para os cargos de supervisão, isto é, possibilitar o crescimento dos empregados como técnicos, não tendo que ser supervisores ou chefes.
3. Prever, também, algum tipo de compensação para os empregados que estejam no final da faixa salarial de seus cargos, levando em consideração a experiência, a capacitação e o interesse destes empregados em se desenvolver.
4. Elaborar um programa de capacitação para todos os empregados, baseado no planejamento de carreira dentro da organização, de modo a permitir a evolução constante do quadro de empregados.
5. Definir regras claras para a utilização da carreira em Y, chamada na PETROBRAS de Consultor Técnico. Esta função, que na REPAR tem apenas 6 pessoas (em torno de 1% do quadro de funcionários), poderia ser utilizada para valorizar os empregados de fundamentada e reconhecida capacidade técnica.
6. Implantar programa de avaliação de competências, de modo a ter o empregado certo no lugar certo.

Ainda, de acordo com as Pesquisas de Valores e de Ambiente Organizacional, a variável “Reconhecimento Pelo Trabalho Realizado” é um grande fator de insatisfação dos empregados. A conclusão a que se pode chegar é que:

1. As gerências fazem pouco uso ou usam inadequadamente a negociação de objetivos e metas e do Feedback para informar seus empregados sobre o que esperam deles, causando a sensação de que estão preocupados somente com a realização das tarefas e não com as atitudes dos empregados.
2. Os empregados tendem a supervalorizar o próprio desempenho dentro de um grupo, justificando para si as realizações de relevo e dirigindo para os demais as falhas que porventura estejam ocorrendo no desempenho de suas funções.
3. As gerências se fixam nas falhas dos empregados mais do que nos sucessos deles, trazendo para o ambiente de trabalho o medo de errar e de assumir responsabilidades por parte dos subordinados. Dificilmente um chefe ou gerente dá uma segunda chance a um empregado depois de rotulá-lo como um empregado incompetente ou problemático, isto é, não existem compromissos de melhoria estabelecidos.
4. A política de avaliação de desempenho não está adequadamente aplicada, de modo que permita a gerentes e subordinados passar por este evento sem algum tipo de frustração ou ressentimento, e geralmente o empregado não participa da avaliação.

A seguir algumas medidas que podem amenizar a insatisfação causada pela falta de reconhecimento do trabalho realizado:

1. Gerentes, supervisores e colaboradores devem participar de curso de formação de como dar e receber feedback
2. Implantar o feedback de 360º, envolvendo os diversos níveis hierárquicos.
3. Cursos de liderança para supervisores. Tais cursos devem auxiliar os supervisores a assumirem suas atribuições com maior autonomia e segurança perante seus subordinados e demais empregados. Devem também conscientizá-los do papel de representantes da gerência e da administração, nos grupos de turno.
4. Capacitação para definição e negociação de metas, para supervisores e gerentes
5. Implantar, de fato, o Gerenciamento de Desempenho de Pessoal, com metas mensuráveis, bem definidas e negociadas entre gerentes e gerenciados, prevendo inclusive as ações e as ocasiões para reconhecimento e advertências.
6. Deve existir em cada órgão um plano de melhoria de desempenho dos empregados, baseado em avaliações participativas periódicas, para evitar que as distorções do atual modelo persistam por mais tempo.
7. Rever os procedimentos de avaliação de desempenho, bônus e promoção, garantindo tratamento justo e oportunidades para todos.

8. Criar metodologia para reconhecer e divulgar as equipes com melhor desempenho em relação às metas negociadas
9. Incentivar a criatividade, inovação e trabalhos significativos, estabelecendo prêmios e recompensas.

A Pesquisa de Valores mostra que a variável “Boas Condições de Trabalho” é um item importante, pois ficou em 4º lugar na escolha dos funcionários. Na pesquisa de Ambiência, as variáveis correlatas que são “Higiene e Segurança Industrial” e “Relação com o Trabalho” foram avaliadas com 62,84% e 72,72% respectivamente, demonstrando que os empregados estão parcialmente satisfeitos com estas variáveis. A satisfação com estas variáveis pode estar ligada ao tratamento oferecido pela Empresa que inclui:

1. Alimentação variada e de qualidade, em horários definidos, para todos os empregados.
2. Transporte gratuito e em condições satisfatórias
3. Estrutura física e administrativa adequadas, em termos de sanitários, vestiários, condições de iluminação, higiene e equipamentos de escritório, etc. em quase todas as áreas da Refinaria.
4. Horários de trabalho adequados, inclusive para os turnos de revezamento, com folgas e períodos de descanso equilibrados, evitando ao máximo prejuízos ao sono e à saúde.
5. Programa de ginástica laboral, bem aceito pelo grupo, que auxilia na eliminação de tensões.

Para reforçar ainda mais estes aspectos positivos, propõem-se:

1. Sejam feitas reformas e benfeitorias nos prédios que se encontram com problemas, para melhorar as condições de trabalho. Sugere-se: novo mobiliário, iluminação adequada para um ambiente com trabalho ininterrupto, som ambiente, etc.
2. Prosseguir com o Programa de Atividades Físicas, que está sendo planejado pela Gerência de Saúde, Meio Ambiente e Segurança, através de convênios com academias de ginásticas e esportes.
3. Criar espaço para relaxamento, em local e condições adequadas, onde os funcionários possam aliviar a tensão gerada pelo trabalho.

Em continuação, verificou-se, na Pesquisa de Ambiência Organizacional, que o nível de satisfação no quesito Comunicação é de 52,64%. Este item tem grande impacto sobre os trabalhadores do conhecimento, conforme Drucker (2000, p. 103) “é a informação que possibilita que os trabalhadores do conhecimento façam seu trabalho”. Na pesquisa de valores, os trabalhadores apontaram esta variável com sendo a 7^a mais importante. A conclusão que se pode chegar é que:

1. O modelo de comunicação adotado pela empresa não está atendendo aos trabalhadores.
2. Tanto o horário de trabalho do turno, quanto as distâncias dos vários postos de trabalho não permitem uma comunicação eficaz entre o gerente e seus colaboradores.

Sugere-se que:

1. Sejam criados comitês para tratar de assuntos específicos (Comitê de Segurança e meio Ambiente, Comitê de Pessoas e Relações com o Trabalho, Comitê de Melhorias Operacionais, Comitê de Procedimentos Operacionais), composto por um colaborador de cada grupo e um representante da administração. Os comitês funcionarão como intermediários e facilitadores da comunicação entre os dois pólos (gerência e funcionários)
2. A reunião mensal (no horário do café da manhã), na qual o Gerente Geral passa informações para os trabalhadores do horário administrativo, deve contar com a participação de todos os supervisores para serem multiplicadores das informações para sua equipe. Após o café, os supervisores terão reuniões com os gerentes para tratar de assuntos de trabalho.
3. Estabelecer um dia da semana, em horário determinado, para os gerentes se dedicarem, exclusivamente, aos funcionários (para feedbacks, avaliações, conversas informais, etc). Neste período, deve-se evitar agendar reuniões ou outras atividades que não estejam ligadas ao relacionamento com empregados.
4. Colocar em edital, em local valorizado e percebido por todos, as metas da gerência e seus resultados mensais, possibilitando o autogerenciamento das equipes.

5.3 Recomendações para Futuros Trabalhos de Pesquisa

Finalizando, recomenda-se a continuidade desta pesquisa para melhor aproveitamento da qualificação dos empregados, evitando perdê-los para outras empresas ou projetos particulares. Acredita-se que a PETROBRAS pode se beneficiar da alta capacitação e motivação empreendedora dos seus trabalhadores, oferecendo a eles oportunidades mas desafiadoras, dentro da própria organização. Estes estudos poderiam definir modelos de processos mais flexíveis, com maior autonomia na realização do trabalho, porém cumprindo rigorosamente todos os procedimentos que envolvem a qualidade e a segurança da PETROBRAS.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Maria Bernadete Martins, ARRUDA, Susana Arruda. **Como fazer referências bibliográficas**. Florianópolis: Biblioteca Universitária da UFSC, 2000. 19 p.

BARBOSA, Edymara et. al. **Os processos de mudanças e os reflexos no clima organizacional**. Curitiba, 2001. 40f.. Monografia (Especialização em Administração) – Faculdade de Administração e Economia.

BARÓ, Martin. **Acción e ideología**: psicologia social desde centroamérica. San Salvador: UCA, 1983. p. 183-239.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

BOWDITCH, James L. BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista** – A degradação do trabalho no século XX, Rio de Janeiro: Zahar, 1980. p. 15-147.

BRUYNE, et. al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CENTRO DE PREVENÇÃO E REABILITAÇÃO. **Relatório de perfil e caracterização**. Curitiba, 46 p. Trabalho não publicado.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CORTADA, James. **A nova economia está viva e bem viva**. Disponível na World Wide Web: <http://www.janelanaweb.com/manageme/cortada.html>. Acesso em: 20 abril 2001.

COTRIM, Gilberto. **História e consciência do mundo**. São Paulo: Saraiva, 1996. P.255 – 266.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**, São Paulo: Pioneira, 1999. 168 p.

SERAFIM FILHO, Pedro. **A gestão do conhecimento e a motivação nas organizações**. Disponível na World Wide Web: <http://www.humanist.com.br/express/012/motiva.htm>. Acesso em: 15 abril 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: E.P.U., 1986. 428 p.

HUBERMAN, Leo. **A história da riqueza do homem**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Normas para apresentação de documentos científicos**. Curitiba: Ed. Da UFPR, 2000. 96 p.

KOUZES, James H. POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 435 p.

LEBOYER, Claude Lévy. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994. 138 p.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 1996. 114 p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 13 – 344.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2000. p. 53 – 95.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

PEIXOTO, Eugênia M. P. **Novas condições do trabalho humano**. Disponível na World Wide Web: <http://www.sid-apa.com.br/p20.htm>. Acesso em: 23 maio 2001.

PETROBRAS. **Relatório Anual 2000**. Araucária: Refinaria Presidente Getúlio Vargas, 2000a.

PETROBRAS. **Relatório de monitoração do clima organizacional**. Araucária: Refinaria Presidente Getúlio Vargas, 2000b.

PETROBRAS. **Relatório do Prêmio Nacional da Qualidade**. Araucária: Refinaria Presidente Getúlio Vargas, 2000c.

RICHARDSON, R. Jarry, et. al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985. 287 p.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Ética – caminhos da realização humana**. São Paulo: Ave -Maria, 2000. 104 p.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000. 144 p.

SENGE, Peter. **Líderes que aprendem**. Revista Executive Excellence. Rio de Janeiro: Qualitymark, abril de 2000.

SILVA, Edna Lúcia da, MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000. 118 p.

STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil: 1985. cap. 16

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1989.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.

WEISS, Donald H. **Motivação e resultados**: Como obter o melhor de sua equipe. São Paulo: Nobel, 1991.

ZANELLI, José Carlos. **Interações humanas, significados compartilhados e aprendizagem organizacional**. Revista Administração Contemporânea. 2000. 12 p.

7 ANEXOS

Anexo 7.1

PESQUISA DE PERFIL E CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO

- a. Não coloque seu nome no formulário
- b. Use de toda sinceridade ao responder às perguntas
- c. Complete ou faça um X na resposta que você escolher
- d. Caso a pergunta não corresponda com sua situação de trabalho, deixe-a em branco

-
1. Qual sua idade?
_____anos
 2. Marque sua escolaridade
() 1º grau () 2º grau () 3º grau () Sem resposta
 3. Qual seu estado civil?
() Casado () Solteiro () Divorciado () Viúvo () Sem resposta
 4. Quais seus planos para o Futuro?
() Montar um negócio próprio
() Permanecer na empresa
() Antecipar sua aposentadoria
() Sem resposta
 5. Qual seu tempo de empresa?
_____anos
 6. Você tem dificuldade de relacionamento com sua chefia?
() Sim () Não
 7. Como você qualifica seu relacionamento com os colegas:
() Bom () Ruim
 8. Você se adapta bem ao seu horário de trabalho?
() Sim () Não
 9. Você está satisfeito com os benefícios que a empresa lhe oferece? (Assistência médica e odontológica, auxílio creche, auxílio educação, transporte, alimentação, etc)
() Sim () Não
 10. Você está adaptado ao seu posto de Trabalho? (Tipo de trabalho, esforço físico, local de trabalho, etc)
() Sim () Não
 11. Você acha que há tensão associada a seu posto de trabalho? (Pressões ocasionadas pelo tipo de trabalho, responsabilidade, segurança, etc)
() Sim () Não
 12. Você sente-se motivado no seu trabalho?
() Sim () Não

Anexo 7.2

PESQUISA DE AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL

QUESTIONÁRIO

Assinale com um "X" sua avaliação para cada um dos itens.

ITENS	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM GRANDE PARTE	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO PLENAMENTE
1. Gosto do trabalho que realizo.					
2. As condições ambientais (temperatura ambiente, nível de ruído, disposição dos móveis, limpeza, mobiliário, etc.) do meu local de trabalho são satisfatórias.					
3. A alimentação fornecida é sempre higienicamente adequada e com quantidade suficiente.					
4. Recebo incentivos e elogios pela qualidade do meu trabalho.					
5. Meu chefe imediato me informa sobre a contribuição do meu trabalho para os resultados do setor.					
6. No meu setor as pessoas têm um bom relacionamento e são cordiais entre si.					
7. Os benefícios supletivos da Companhia (AMS, educação, lazer e previdenciário) atendem às minhas necessidades.					
8. Participo da negociação de metas, do acompanhamento e avaliação dos resultados do meu setor.					
9. No meu setor, os conhecimentos que adquirei são aplicados no trabalho.					
10. No REPAR, há disponibilidades de transportes em horários alternativos.					
11. As divulgações internas do Órgão, tais como, palestras, benefícios, eventos e cursos são amplamente divulgadas em tempo hábil.					
12. Os informativos utilizados pela Companhia apresentam com clareza as notícias e informações.					
13. Meu gerente aplica adequadamente as normas da Companhia					
14. Tenho oportunidades e condições de realizar tarefas compatíveis com meus interesses.					
15. Minha remuneração é compatível com as exigências e responsabilidades inerentes ao trabalho que realizo.					

ITENS	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM GRANDE PARTE	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO PLENAMENTE
16. No meu setor existe liberdade de falar, criticar, sugerir e trocar informações.					
17. As expectativas de mudanças estruturais interferem no meu desempenho profissional.					
18. Tenho conhecimento do valor e da importância de cada tarefa que realizo.					
19. No meu setor existe plano de treinamento para desenvolvimento para os empregados. 20. O horário de trabalho na REPAR viabiliza o atendimento das minhas necessidades fora do trabalho.					
21. Acredito que os programas de qualidade dentro da empresa promoverão melhorias significativas na organização e seus empregados.					
22. Tenho informações sobre riscos existentes em meu local de trabalho e as medidas de proteção que devo adotar.					
23. Conheço claramente os objetivos e metas do meu setor.					
24. Meu gerente aceita sugestões para melhoria do trabalho e desenvolvimento da área de atuação.					
25. O transporte oferecido pela empresa, atende plenamente o percurso do trabalho a minha residência.					
26. A comunicação é suficientemente rápida para atender às necessidades do trabalho.					
27. Participo da avaliação do meu desempenho.					
28. Sinto-me tranquilo e seguro quanto a minha permanência na minha unidade.					
29. Meu chefe imediato fornece as informações de que necessito para realizar meu trabalho com eficácia.					
30. Participo das decisões que afetam meu trabalho.					
31. Recebo constantemente informações sobre o que está ocorrendo com o Órgão em que trabalho e a Companhia.					
32. As decisões de promoção são feitas de maneira justa.					
33. Minha remuneração está de acordo com a praticada no mercado.					

ITENS	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM GRANDE PARTE	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO PLENAMENTE
34. Meu chefe imediato me delega autoridade necessária para realização das tarefas.					
35. Tenho oportunidade de treinamento, crescimento e desenvolvimento dentro da PETROBRAS.					
36. Nos últimos anos tenho investido no meu crescimento pessoal, participando de cursos não promovidos pela empresa.					
37. Confio nas decisões tomadas por meu chefe imediato.					
38. Meu chefe imediato entende as dificuldades técnicas do trabalho e me orienta na sua execução e aprimoramento.					
39. Sou informado sobre os critérios básicos para promoção.					
40. As políticas sócio-econômicas do país me permitem ter boas perspectivas na Companhia.					
41. Meu chefe imediato administra adequadamente os conflitos surgidos no setor.					
42. No meu setor existem recursos materiais e equipamentos necessários para realização do trabalho.					
43. A provisão de transporte para locomoção dos empregados ao setor de trabalho são confortáveis e adequadas.					
44. Minhas atribuições, em meu setor, estão bem definidas.					
45. As decisões que afetam meu trabalho são comunicadas e explicadas em tempo hábil.					
46. Meu trabalho é avaliado de forma justa por meu chefe imediato.					
47. Participo espontaneamente dos programas de qualidade total promovidos pelo órgão e pela empresa.					
48. O trabalho que faço me permite usar minhas habilidades e conhecimentos.					
49. Os recursos fornecidos para alimentação ou manutenção da mesma atende minhas necessidades alimentares.					
50. Tenho as informações de que necessito sobre os benefícios oferecidos pela Companhia.					
51. Meu gerente usa medidas e regras claras no gerenciamento da equipe.					

ITENS	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM GRANDE PARTE	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO PLENAMENTE
52. O trabalho em meu setor é distribuído adequadamente entre os empregados evitando sobrecarga.					
53. Meu chefe imediato está próximo e acessível à equipe.					
54. A implantação do horário flexível na REPAR contribuiria para facilidades do empregados na relação de trabalho e necessidades pessoais.					
55. Na Companhia, os empregados são reconhecidos e recompensados, de forma diferenciada, de acordo com sua contribuição.					
56. Meu chefe imediato possui habilidade para conduzir e desenvolver a equipe.					
57. No meu setor a divulgação de assuntos da Companhia vem sempre pelos canais competentes.					
58. Em meu cargo atual, participo do levantamento de necessidades de treinamento para melhorar minhas habilidades					
59. No meu setor existe cooperação para o alcance das metas e resultados.					
60. De uma maneira geral, estou muito satisfeito em trabalhar na PETROBRAS.					

Que aspectos você gostaria de comentar e que não foram cobertos por esta pesquisa? Utilize o espaço abaixo.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Anexo 7.3

RELAÇÃO ENTRE PERGUNTAS E VARIÁVEIS NA PESQUISA DE AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL

VARIÁVEL	ITENS
Relação com o Trabalho	1, 14, 18, 48 e 52
Liderança	5, 8 13, 23, 24, 29, 30, 34, 37, 38, 41, 44, 51, 53 e 56
Comunicação	11, 12, 26, 31, 45 e 57
Espírito de Equipe	6, 16 e 59
Treinamento e Desenvolvimento	9, 19, 35, 36, 47 e 58
Reconhecimento e Recompensa	4, 27, 32, 39, 46 e 55
Remuneração	15 e 33
Benefícios	7 e 50
Higiene e Segurança Industrial	2, 22 e 42
Condições de Trabalho	3, 10, 25, 43, 49 e 54
Segurança Social	17, 20, 21, 28, 40 e 60

Anexo 7.4

PESQUISA DE VALORES

Prezado Colega,

Estamos realizando uma pesquisa de opinião junto aos empregados da Gerência de Transferência e Estocagem (REPAR/TE), cujo resultado servirá de base para o nosso trabalho de Dissertação, relativo ao Curso Mestrado em Engenharia de Produção da UFSC.

Nossa dissertação versa sobre o tema “MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO” e gostaríamos de obter respostas honestas e ponderadas para a questão colocada, de modo que a pesquisa possa ser uma amostra válida para todos os empregados da operação.

O objetivo da pesquisa é colher subsídios para que possamos melhorar o quadro atual de relacionamento entre empresa, gerentes, supervisores e demais colaboradores.

A folha seguinte, denominada PESQUISA, depois de preenchida, deverá ser colocada na urna que está no seu local de trabalho, não sendo necessário qualquer tipo de identificação ou colocação de comentários adicionais.

Antecipadamente agradecemos a sua colaboração.

Edmir Bitencourt de Souza

Relacione em ordem de importância os itens abaixo descritos, colocando o número **1** para o mais importante e **10** para o menos importante, segundo o seu ponto-de-vista, para a satisfação no trabalho.

- () Boas condições de trabalho (ambiente fisicamente agradável, coleguismo, bons recursos materiais, fácil comunicação, capacitação, etc.).
- () Sentir-se bem informado sobre as atividades do seu órgão de trabalho e seus objetivos maiores.
- () Normas menos rígidas (quanto à faltas, férias, horários, disciplina, hierarquia).
- () Reconhecimento pelo trabalho realizado.
- () Lealdade da administração com relação ao empregado.
- () Bons ordenados.
- () Promoção e crescimento profissional.
- () Compreensão de seus problemas particulares por parte dos superiores.
- () Segurança no emprego.
- () Trabalho interessante.