

---

## A RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E AS VARIÁVEIS LABORAIS: O CASO DA FORÇA DE TRABALHO DA PETROBRÁS DISTRIBUIDORA NOS ESTADOS DA BAHIA E DE SERGIPE

---

Fabiano Nobre Santos Bispo\*

Jandi Gomes dos Santos\*\*

### RESUMO

O objeto de estudo deste artigo é a motivação no trabalho. Pretende-se levantar os índices de satisfação e de motivação da Força de Trabalho de Petrobrás Distribuidora (BR) nos Estados da Bahia e de Sergipe, correlacionando-os com alguns perfis laborais. Pressupõe-se que variáveis como idade, sexo, vínculo empregatício, tempo de trabalho e área de atuação afetem significativamente os índices de satisfação e de motivação. O instrumento utilizado foi um questionário estruturado e padronizado do tipo "survey", complementado por pesquisa bibliográfica. Inferiu-se que o índice de satisfação da força de trabalho é superior ao índice de motivação, sendo que os índices são bastante afetados por alguns perfis laborais, sugerindo-se à BR centrar sua atuação para desenvolvimento nos aspectos motivacionais.

**Palavras-chave:** motivação, satisfação, teorias motivacionais, comportamento.

### ABSTRACT

The object of study of this article is the motivation in the work. It is intended to raise the indices of satisfaction and motivation of the Force of Work of Delivering Petrobra's (BR) in the States of the Bahia and of Sergipe, being correlated them with some labor profiles. One estimates that changeable as age, sex, employment bond, time of work and area of performance significantly affect the motivation and satisfaction indices. The used instrument was a questionnaire structuralized and standardized of the type "survey", complemented for bibliographical research. It was inferred that the index of satisfaction of the work force is superior to the motivation index, being that the indices sufficiently are affected by some labor profiles, suggesting it the BR to center its performance for development in the motivacionais aspects. Word-key: motivacionais motivation, satisfaction, theories, behavior.

**Key-Words:** Motivation, Satisfaction, Motivation Theories, Behavior

\*Administrador de Empresas (UNEB)

Assessor Comercial II – Petrobrás Distribuidora, Gerência de Vendas a Consumidores de Salvador – GVCSAL  
[bispo@br.com.br](mailto:bispo@br.com.br)

\*\*Administrador de Empresas (UFBA)

Assessor Comercial II – Petrobrás Distribuidora, Gerência de Vendas a Consumidores de Salvador – GVCSAL.  
[andi@br.com.br](mailto:andi@br.com.br)

## 1. INTRODUÇÃO

*“Nem sempre se reconheceu a importância da motivação humana para a prática gerencial”. (Vroom, 1997).*

A necessidade premente de querer ver, perceber e sentir o nível de motivação da equipe é fundamental para o processo de gestão de pessoas nas organizações. Importa trazer à luz todos os elementos que fomentem melhoras cada vez mais evidentes e tangíveis para o motivo de ação no trabalho, respaldando incessantemente o gerenciamento. Gerir pessoas é uma tarefa muito difícil, sobretudo quando se reconhece que não é possível compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo de conhecimento sobre o que motiva seu comportamento.

Especificamente, o objeto de estudo desse artigo é a motivação no trabalho, no que tange ao estado da pessoa, na figura do funcionário, membro da força tarefa da empresa. O indivíduo, para tornar-se um sujeito de voz e ação, deve poder interrogar-se sobre si mesmo e sobre as estruturas de trabalho nas quais ele se encontra colocado. Pretende-se responder coerentemente, por meio de análises quantitativas, qual a relação entre os níveis de motivação e de satisfação e as variáveis laborais na força de trabalho da Petrobrás Distribuidora (BR) nos estados da Bahia e de Sergipe, gerando subsídios que possam ser utilizados pela gestão de RH da empresa para adaptação de suas políticas.

Presume-se que estes níveis estejam relacionados a algumas variáveis laborais, como sexo, tempo de trabalho, tipo de atividade, vínculo contratual e idade. A pressuposição é que os funcionários de menor idade, com menos tempo de trabalho e os empregados sejam mais motivados e mais satisfeitos do que os funcionários com maior tempo de trabalho, mais velhos e os contratados. Além disso, também se pressupõe que os funcionários das áreas comerciais apresentem níveis de satisfação e motivação superiores aos dos funcionários das áreas operacionais e administrativas, por lidar mais com o mercado externo e terem maior visibilidade interna. Através de pesquisa aplicada, pelo método quantitativo exploratório e *survey*, levantou-se dados e informações que embasam as sugestões para a melhoria da relação identificada.

Justifica-se tratar desse assunto, principalmente, pelo incômodo de se perceber no âmbito empresarial o tratamento por igual das motivações humanas, esquecendo-se que pessoas são diferentes e são motivadas de forma diferentes. Além disso, importa salientar que, atualmente, um dos assuntos que tem impulsionado grande quantidade de investimentos em pesquisa na área organizacional desde o início do século XX é **“os motivos que levam as pessoas a agirem”**.

## 2. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Segundo Aguiar (1971) no estudo da motivação humana, especialmente a motivação no trabalho, não se pode deixar de colocar o problema do trabalho e da sua função na vida do indivíduo e na sociedade. A autora comenta que é muito comum ouvir de executivos e chefes que a maior parte de seus subordinados não se motiva, que há problemas de integração, que as pessoas têm problemas emocionais e que não foram atingidas a produtividade e a contribuição que deles se esperava. Frisa que a motivação no trabalho é uma tarefa cuja responsabilidade única e total pesa sobre o próprio indivíduo.

Bergamini (1997) destaca que, se no início do século XX, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias

motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas.

Segundo Tamayo e Paschoal (2003) a motivação no trabalho manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado. Salienta que o problema da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado. Quando o ser humano entra numa organização para trabalhar, o seu interesse básico não é aumentar o lucro dessa organização ou empresa, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas. Se ele não encontrar no trabalho meios de satisfazer as suas expectativas e de atingir as metas principais da sua existência, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração. O empregado aporta ao trabalho as suas habilidades e conhecimentos, a sua experiência e criatividade, o seu entusiasmo, a sua energia e a sua motivação. Na sua bagagem inicial, leva também as suas limitações, particularmente ao nível dos conhecimentos e habilidades necessárias para a execução do seu trabalho.

Hoje não se pode discutir motivação no trabalho sem antes considerar dois pontos básicos: os motivos que levam as pessoas a agirem e a necessidade de se prestar mais atenção às diferenças individuais. Além disso, importa lembrar que a motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação.

Segundo Davis e Newstrom (1998), embora algumas atividades humanas aconteçam sem motivação, praticamente quase todos os comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa. Vroom (apud Marques e Reis Neto, 2003) afirma que a motivação seria a disposição de se fazer algo, desde que este algo seja condicionado por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo. As pessoas seriam motivadas tanto pelas recompensas externas dadas pela organização, quanto pelos fatores intrínsecos de cada indivíduo.

Para Frohman (1996) a motivação é definida como algum comportamento externo, e as pessoas que estão motivadas exerceriam um esforço maior para desempenhar uma tarefa do que as pessoas que não o estão. Segundo Archer (1990) a motivação parte de uma necessidade atuando sobre o intelecto, o que leva a pessoa a agir. Assim, a motivação seria uma tomada de decisão para a ação originada de um motivo (necessidade). Segundo o autor, a satisfação ocorre com o atendimento ou a eliminação de uma necessidade.

### **2.1. Diferença entre Motivação e Satisfação no Trabalho**

Um dos mitos mais duradouros da administração é de que a satisfação é um importante determinante da motivação e, por conseguinte, de melhor desempenho organizacional. Segundo Lawler III (2000, apud Marques e Reis Neto, 2003) o que motiva é a expectativa de recebimento de recompensa e satisfação, e não o estar satisfeito. Portanto a perspectiva de obtenção de uma recompensa futura através do esforço do trabalho gera uma satisfação antecipada, e a satisfação antecipada é que motiva.

Para Vernon (1971) a motivação é uma experiência interna que não pode ser estudada diretamente. Deduzimos sua existência e a sua natureza a partir da observação e experiência de comportamento. Ressalta que a motivação é encarada como uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes.

Já para Vroom (1997) a motivação é uma função do crescimento a partir da obtenção de recompensas intrínsecas por um trabalho interessante e desafiador. A motivação, portanto, seria baseada nas necessidades de crescimento. É um motor interno, e seus benefícios aparecem em um longo período de tempo.

Bergamini e Coda (1990) afirmam que a satisfação ocorre com o atendimento ou eliminação de uma necessidade. Salientam que motivador e fator de satisfação são antíteses. O motivador é a necessidade e não fator de satisfação da necessidade. Para J. Stacy Adams (apud Silva Júnior, 2000), a satisfação dos funcionários é fruto da justiça percebida por estes, quando fazem comparações entre os esforços demandados no trabalho (educação, tempo de casa, desempenho) e as recompensas recebidas (remuneração, benefícios e recompensas psicológicas e sociais), ao mesmo tempo em que fazem comparações com outras pessoas que servem como referências.

Deve-se considerar, sempre, no estudo da motivação e satisfação, os aspectos das diferenças individuais, culturais e sociais.

## **2.2. Teorias de Motivação**

A década de 1950 foi um período fértil para o desenvolvimento de conceitos de motivação. Três teorias foram formuladas nesse período, as teorias X e Y, a Hierarquia das Necessidades, e a teoria da Motivação-Manutenção.

As teorias X e Y, de Douglas McGregor, representam dois conjuntos de hipóteses extremas e irreais sobre a natureza do homem. Essas teorias mostram duas formas distintas de ver o indivíduo perante o trabalho. Na Teoria X, as pessoas seriam incapazes de dirigir seu trabalho, estando sempre à margem de rígida vigilância e de sanções. Para alguns gerentes esses indivíduos são indolentes e exibem pouca ambição. É uma teoria basicamente negativa e de baixa ordem, que são satisfeitas externamente. Já a teoria Y, em contraste com a X, é de alta ordem, que são satisfeitas internamente, de foro íntimo, e maximizam a motivação do empregado no trabalho. A concepção da teoria Y respalda a habilidade de tomar decisões, independente de o funcionário ser ou não gerente, além de se ter uma visão mais natural do trabalho. É uma teoria basicamente positiva.

O psicólogo Abraham Maslow, na sua Teoria da Hierarquia das Necessidades, afirma que necessidades de auto-realização, estima, sociais, segurança e fisiológicas deixam de motivar quando são substancialmente satisfeitas. Estas necessidades estão organizadas e dispostas em níveis hierárquicos de importância e de influência, visualizadas na forma de uma pirâmide (pirâmide de Maslow). Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas, sobre estas as necessidades de segurança, a seguir as necessidades sociais, as necessidades de estima e, no topo, as necessidades de auto-realização.

Já Frederick Herzberg propôs uma teoria bifatorial (Teoria dos Dois Fatores) de motivação-manutenção, que sugere que os fatores intrínsecos (motivacionais) da tarefa motivam, enquanto fatores extrínsecos (higiênicos) apenas mantêm e aplacam empregados. Os fatores higiênicos localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas, estando fora do seu controle. Quando esses fatores são ótimos eles apenas evitam a insatisfação dos empregados. Porém, quando eles são péssimos, provocam a insatisfação da força de trabalho. Os fatores higiênicos são essencialmente preventivos, apenas evitando a insatisfação, sem provocar a satisfação. Salários, benefícios sociais, tipo de chefia, condições físicas do trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima organizacional, regulamentos internos e segurança (estabilidade) são exemplos de fatores higiênicos.

Os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas, estando sob controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. O efeito desses fatores sobre o comportamento das pessoas é profundo e estável. Quando eles são ótimos, provocam a satisfação nas pessoas. Entretanto, quando são precários, eles evitam a satisfação. Possibilidade de desenvolvimento pessoal, progresso profissional, auto-

realização, responsabilidades envolvidas no trabalho, reconhecimento e o trabalho em si são exemplos de fatores motivacionais.

Importa conceituar agora perfil motivacional e variáveis laborais, sobretudo, por serem referências básicas do problema fruto desse trabalho. Para Tamayo e Paschoal, op. cit., o perfil motivacional refere-se à importância que têm, para cada pessoa, as diversas motivações que orientam a sua vida. Desta forma, a estrutura motivacional, conjunto de motivações ou metas que dinamizam o seu comportamento e nas relações existentes entre essas motivações, constitui a base ou a matriz para a elaboração do perfil motivacional.

Locke (Apud Tamayo e Paschoal, 1991), diz que valores são representações cognitivas de necessidades e motivos. Segundo Tamayo e Paschoal (2003), a função dos valores no processo motivacional é fundamental, pois eles fornecem significado cognitivo e cultural às necessidades, transformando-as em metas e intenções.

Os cognitivistas, conforme Aguiar (1971), pressupõem que os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo que os rodeia e, portanto, possuem representações internalizadas do seu ambiente. Para eles, estas são as forças que impelem os indivíduos para a ação. Os indivíduos possuem objetivos e lutam para atingi-los, quer sejam objetos, quer sejam acontecimentos. À medida que objetos e acontecimentos são atrativos para o indivíduo, ele se empenhará em atingi-lo, e da mesma forma tentará afastar-se quando forem negativos.

### **3. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DA PESQUISA**

Neste artigo aplicou-se a pesquisa bibliográfica (material impresso e on-line referentes ao tema) e consulta a periódicos científicos para dar embasamento teórico e metodológico para os trabalhos de cunho científico. Houve levantamento bibliográfico em base de dados referenciais e de textos completos disponibilizados na Internet. O referencial metodológico encontra-se respaldado em autores importantes da área de metodologia de pesquisa, entre estes: Gil (1991), Lakatos e Marconi (1992) e Severino (2000).

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Atendendo aos objetivos da pesquisa, optou-se pelo estudo denominado de *design* de levantamento, que, segundo Gil (1991), possibilita “conhecer a realidade, à medida que as próprias pessoas informam acerca de seu comportamento, crenças e opiniões”. O ponto forte do *design* é o exame e reflexão dos dados coletados, sob o apoio da teoria, ou seja, o entrelaçamento das variáveis após caracterização dos dados.

Em virtude da abordagem desse artigo, elegeu-se o método quantitativo, que traduz em números as informações coletadas com os funcionários, acerca dos elementos relativos entre os níveis de motivação e de satisfação e as variáveis laborais da força de trabalho. O método quantitativo caracteriza-se pelo emprego de técnicas estatísticas e representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análises. Optou-se pela pesquisa do tipo *Survey* (levantamento), tendo em vista a necessidade de se usar recursos e técnicas estatísticas. As pesquisas desse tipo proporcionam o conhecimento direto da realidade, tornando-se livres de interpretações subjetivas; proporcionam economia e rapidez, viabilizando a obtenção de grande quantidade de dados em pouco tempo; os levantamentos permitem, ainda, a quantificação de dados em tabelas e gráficos, possibilitando análises estatísticas, codificação das variáveis. É um tipo de pesquisa adequado para revelar as características de ambientes de trabalho, instituições ou comunidades.

### 3.2 Caracterização da Empresa Estudada

A BR é subsidiária integral da Petróleo Brasileiro S.A., atuando no mercado de distribuição de derivados de petróleo, principalmente gasolinas, óleo diesel, lubrificantes e GLP. A BR atua em todo o território nacional, através 5.527 postos com sua bandeira ou de venda direta a grandes consumidores, tendo 27,83% de participação no mercado de óleo diesel, 21,77% no de gasolinas, 15,20% no álcool etílico hidratado e 54,00% no mercado de combustíveis para aviação (ANP, 2005). O faturamento em 2005 foi de US\$ 18,65 bilhões, sendo a 2ª maior empresa por vendas do país, com lucro líquido de US\$ 288,50 milhões. Também é a 2ª maior empresa pagadora de impostos do Brasil, com US\$ 3,38 bilhões pagos neste mesmo ano (Exame, 2006), contando atualmente com 3.758 empregados.

### 3.3 Delimitação da Pesquisa: sujeitos pesquisados

A população pesquisada foi a Força de Trabalho da BR (empregados efetivos, contratados, estagiários e funcionários cedidos de outras empresas do grupo) lotados nos escritórios e bases localizados nos Estado da Bahia e de Sergipe, num total de 324 pessoas.

### 3.4 Procedimento Metodológico

Realizou-se a coleta de dados de natureza primária e secundária. O instrumento utilizado foi um questionário estruturado e padronizado do tipo “survey”, com perguntas fechadas (Apêndice A), composto por 22 questões, dividido em duas partes: na primeira, 9 perguntas relacionadas a dados demográficos e laborais, como idade, sexo, tempo de trabalho, nível de escolaridade do cargo, formação escolar, se exerce cargo de confiança, área de atuação, vínculo empregatício e horário de trabalho; na segunda parte, foram apresentadas 13 questões, sendo seis para aferição do nível de satisfação e sete para aferição do nível motivacional. Como fonte secundária utilizou-se de livros textos, periódicos impressos e on-line, teses, dissertações, banco de dados referenciais, base de dados bibliográficos e informações da intranet BR.

A pesquisa foi realizada no período de 12 a 19/05/2006, através de um correio eletrônico enviado a todos, onde era explicado o objetivo da pesquisa e seu caráter sigiloso. Os funcionários acessavam o formulário de pesquisa através de um link. Participaram da pesquisa 171 funcionários, o que significa um retorno de 52,8% da população.

VARIÁVEIS	ITENS
<b>SATISFAÇÃO</b> Esta variável aborda os fatores ambientais, que estão fora do controle das pessoas.	Meu salário é compatível com o mercado
	Os benefícios oferecidos pela BR são satisfatórios
	Tenho estabilidade no meu emprego
	O ambiente em que trabalho é agradável
	As instalações e equipamentos de trabalho são adequados
	A empresa demonstra preocupação com a segurança e saúde dos funcionários
<b>MOTIVAÇÃO</b> Esta variável está relacionada com o conteúdo dos cargos e com a natureza das tarefas	Meu trabalho apresenta desafios profissionais, incluindo metas e tarefas desafiadoras
	O conteúdo do meu cargo e das tarefas que realizo são interessantes
	Tenho perspectiva de crescimento profissional na BR
	O cargo que exerço me dá status diferenciado dentro da BR
	A empresa me oferece oportunidades de desenvolvimento pessoal (aquisição de conhecimento)
	O sistema de avaliação de desempenho (GDP) é adequado
	De maneira geral, os chefes têm as competências necessárias ao cargo e sabem lidar com os subordinados

Quadro 1 – Variáveis e itens pesquisados

A concordância dos funcionários em cada item foi mensurada através da utilização de uma escala que vai de *discordo totalmente* a *concordo totalmente*, conforme abaixo:

Peso	0%	25%	50%	75%	100%
Escala	Discordo Totalmente	Discordo em grande parte	Nem discordo, nem concordo	Concordo em grande parte	Concordo totalmente

Para cada item pesquisado é criado um indicador, calculado a partir de uma média ponderada, em que o número de respondentes em cada categoria da escala é multiplicado por um peso:

*Exemplo 1:*

**Item 1 - Meu salário é compatível com o mercado**

	Número de respondentes	Pesos	Resultado ponderado
<b>Discorda totalmente</b>	19	0,0%	0
<b>Discorda em grande parte</b>	44	25,0%	11
<b>Nem discorda/nem concorda</b>	33	50,0%	17
<b>Concorda em grande parte</b>	60	75,0%	45
<b>Concorda totalmente</b>	15	100,0%	15
<b>Total</b>	171		88
<b>Indicador do item</b>			<b>51,17%</b>

Como foram investigados 13 itens na pesquisa, foram criados 13 indicadores de itens de Satisfação e de Motivação (6 de Satisfação e 7 de Motivação), que podem variar entre 0 e 100 pontos percentuais. Além desses indicadores de itens, também são calculados indicadores das variáveis Satisfação e Motivação, nos quais os itens são agrupados. O cálculo dos indicadores de variáveis segue o mesmo procedimento do cálculo dos indicadores de itens, porém, são consideradas todas as respostas dos itens que compõem cada variável.

Na apresentação dos resultados, o indicador de cada variável é comparado com os indicadores de itens, demonstrando os que estão acima ou abaixo da média. Também são comparados os indicadores das variáveis entre diversos perfis demográficos, para tentar identificar características demográficas/laborais que afetem significativamente os índices de Satisfação e de Motivação.

#### 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DO RESULTADO DA PESQUISA

*“As teorias motivacionais podem ser entendidas como uma tentativa incessante e progressiva para identificar fontes de prazer que o trabalhador encontra ou pode encontrar no seu ambiente de trabalho. Essas fontes parecem encontrar-se no próprio trabalhador, no ambiente de trabalho e na interação entre os dois.” (Tamayo e Paschoal, 2003).*

A teoria dos Dois fatores de Herzberg forneceu as variáveis de análise definidas para esse artigo. Os fatores de higiene (variáveis de satisfação) - condições de trabalho, salário, estabilidade no emprego, ambiente de trabalho, etc. e os fatores motivacionais (variáveis de motivação) – reconhecimento, realização, possibilidade de crescimento, responsabilidade e o trabalho em si, foram identificados, atendendo, assim, um dos objetivos desse estudo.

Observa-se que os fatores de higiene são aqueles que não interferem diretamente na motivação do empregado, entretanto sua ausência causa desmotivação. À luz da teoria de Herzberg, identificou-se a relação que há entre os índices de satisfação e de motivação e as variáveis laborais na força de trabalho na BR.

#### 4.1. Participação e Característica da População

Dos 324 formulários enviados via e-mail corporativo, 171 foram respondidos (52,8% do total distribuído). O setor com maior percentual de participação foi a área comercial de grandes consumidores (DMCO) com 58,4% de respostas, seguida pela área operacional (DIOL) com 57% de respostas. O menor percentual de respostas veio do setor jurídico (22,2%), ligada hierarquicamente à presidência (PRD).

ÁREA ATUAÇÃO	ATIVIDADES	ENVIADO	RESPONDIDO	% RESPOSTA
DMCO	Área comercial - atendimento a grandes consumidores	77	45	58,4%
DFIS	Áreas de apoio - financeiro, administrativo, contabilidade, informática, etc.	56	30	53,6%
DRPS	Área comercial - atendimento a postos de serviço	75	33	44,0%
DIOL	Área operacional - bases e terminais de armazenagem	107	61	57,0%
PRD	Setor jurídico	9	2	22,2%
		<b>324</b>	<b>171</b>	<b>52,8%</b>

Quadro 2 – Índice de respostas

Mais de 77% dos pesquisados tem mais de 36 anos o que demonstra maturidade e baixo *turnover* da população, evidenciando a estabilidade de cargo em empresa estatal. Quanto ao tempo de trabalho, temos um *gap* significativo, com 58% da população com mais de 16 anos de empresa e 40% com menos de 10 anos, em virtude da suspensão de novas contratações por Concurso Público no início dos anos 90 (governos Collor e FHC I). Cerca de 2/3 da população é de homens e apenas 1/3 de mulheres, sendo que 68% estão em cargos cujo nível de exigência é o 2º grau, mas 42% possuem nível superior completo ou são pós-graduados e 27% possuem nível superior incompleto, o que revela uma busca por autodesenvolvimento.

Tempo de Trabalho	Qtd	%	Idade	Qtd	%	Formação Escolar	Qtd	%
0 a 5	33	19%	16 a 25	13	8%	1o Grau	3	2%
6 a 10	36	21%	26 a 35	26	15%	2o Grau	50	29%
11 a 15	3	2%	36 a 45	57	33%	Superior Completo	39	23%
16 a 20	35	20%	46 a 55	67	39%	Superior Incompleto	46	27%
21 a 25	22	13%	56 a 65	8	5%	Pós-graduado	33	19%
26 a 30	34	20%	66 ou mais	0	0%		171	100%
31 a 35	7	4%		171	100%	<b>Sexo</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
36 ou mais	1	1%	<b>Nível do Cargo</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>	Masculino	127	74%
	171	100%	Médio	117	68%	Feminino	44	26%
<b>Horário Trabalho</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>	Superior	54	32%		171	100%
Administrativo	123	72%		171	100%	<b>Área de Atuação</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Turno	14	8%	<b>Vínculo</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>	DMCO	45	26%
Liberado de ponto	34	20%	Empregado	145	85%	DFIS	30	18%
	171	100%	Contratado	22	13%	DRPS	33	19%
<b>Função Confiança</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>	Cedido	2	1%	DIOL	61	36%
Sim	48	28%	Estagiário	2	1%	PRD	2	1%
Não	123	72%		171	100%		171	100%
	171	100%						

Quadro 3 – Característica da População Pesquisada

#### 4.2. Índices de Satisfação e de Motivação de toda a Força de Trabalho

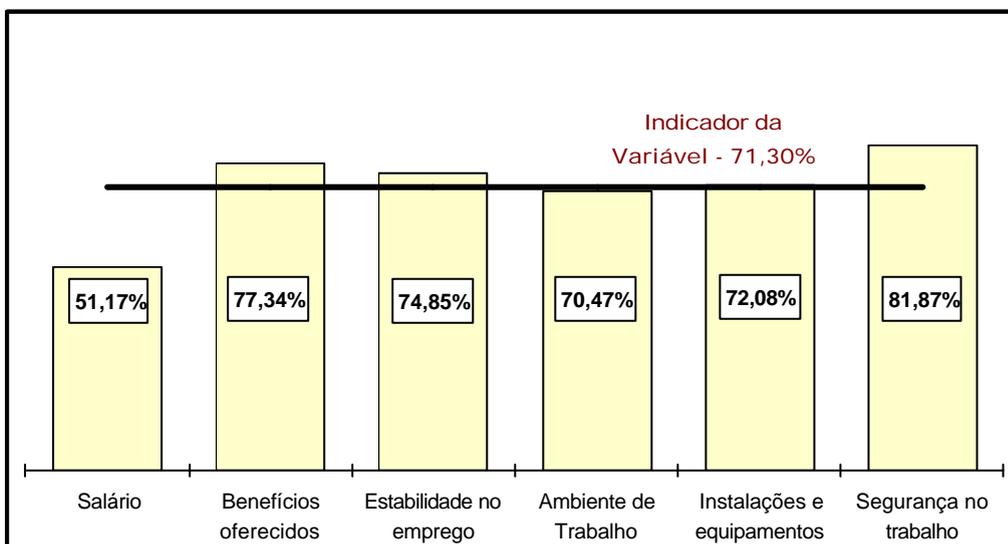


Figura 1 – Satisfação da Força de Trabalho

VARIÁVEL SATISFAÇÃO	Discordo Totalmente	Discordo em grande parte	Nem discordo, nem concordo	Concordo em grande parte	Concordo totalmente
1 Meu salário é compatível com o mercado	11,1%	25,7%	19,3%	35,1%	8,8%
2 Os benefícios oferecidos pela BR são satisfatórios	4,7%	2,3%	9,4%	46,2%	37,4%
3 Tenho estabilidade no meu emprego	7,6%	5,8%	6,4%	39,8%	40,4%
4 O ambiente em que trabalho é agradável	4,7%	9,9%	15,2%	39,2%	31,0%
5 As instalações e equipamentos de trabalho são adequados	4,7%	11,7%	10,5%	36,8%	36,3%
6 A empresa demonstra preocupação com a segurança e saúde dos funcionários	2,9%	3,5%	7,6%	35,1%	50,9%
<b>SATISFAÇÃO</b>	<b>6,0%</b>	<b>9,8%</b>	<b>11,4%</b>	<b>38,7%</b>	<b>34,1%</b>

Tabela 1 – Satisfação da Força de Trabalho-Distribuição de Frequência

Considerando-se toda a população pesquisada, o índice de satisfação é de 71,30%, sendo o item Salário (51,17%) o que apresenta maior desvio negativo em relação ao indicador da variável. Este resultado pode ser atribuído à política remuneratória dos últimos anos do sistema Petrobrás, em que os maiores ganhos têm sido obtidos através de benefícios indiretos, não atrelados aos salários (participação nos lucros e resultados, benefícios educacionais para os filhos, cestas básicas, etc.).

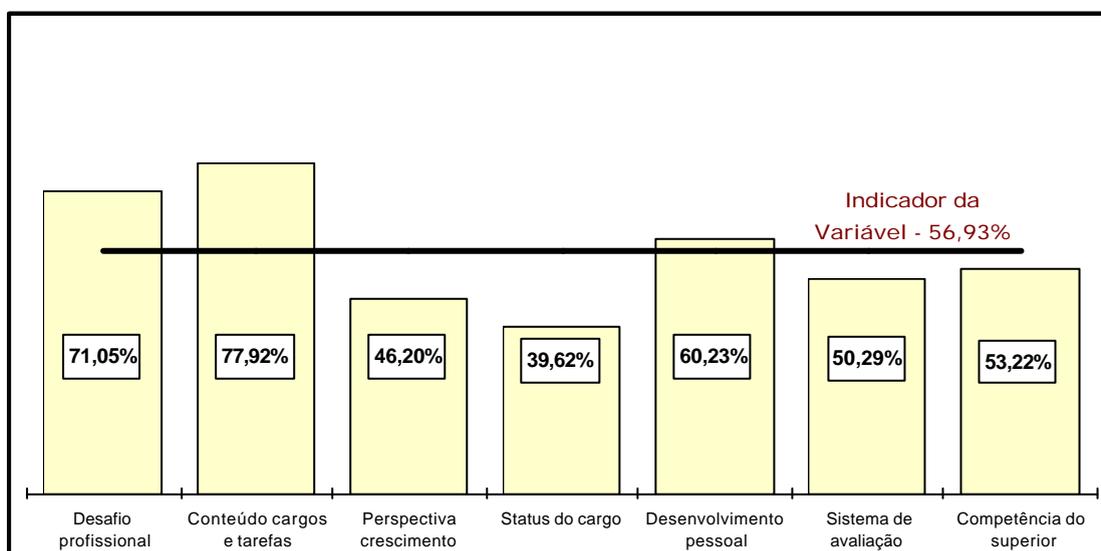


Figura 2 – Motivação da Força de Trabalho

VARIÁVEL MOTIVAÇÃO		Discordo Totalmente	Discordo em grande parte	Nem discordo, nem concordo	Concordo em grande parte	Concordo totalmente
1	Meu trabalho apresenta desafios profissionais, incluindo metas e tarefas desafiadoras	4,7%	9,4%	13,5%	42,1%	30,4%
2	O conteúdo do meu cargo e das tarefas que realizo são interessantes	3,5%	2,9%	6,4%	52,6%	34,5%
3	Tenho perspectiva de crescimento profissional na BR	22,8%	18,1%	22,2%	25,1%	11,7%
4	O cargo que exerço me dá status diferenciado dentro da BR	30,4%	14,0%	26,3%	25,1%	4,1%
5	A empresa me oferece oportunidades de desenvolvimento pessoal (aquisição de conhecimento)	8,8%	17,5%	14,6%	42,1%	17,0%
6	O sistema de avaliação de desempenho (GDP) é adequado	11,7%	24,0%	25,1%	29,8%	9,4%
7	De maneira geral, os chefes têm as competências necessárias ao cargo e sabem lidar com os subordinados	8,2%	21,1%	32,2%	26,9%	11,7%
<b>MOTIVAÇÃO</b>		12,9%	15,3%	20,0%	34,8%	17,0%

Tabela 2 – Motivação da Força de Trabalho-Distribuição de Frequência

O indicador de motivação (56,93%) é menor que o de satisfação (71,30%), sendo os itens perspectiva de crescimento (46,20%) e status (38,62%) os itens com maior desvio negativo em relação à média. Infere-se que o item perspectiva de crescimento reflete a ausência de políticas claras e objetivas de RH para indicação de ocupantes de funções gerenciais.

### 4.3. Comparativos entre diversos estratos da população

#### Empregados x Contratados

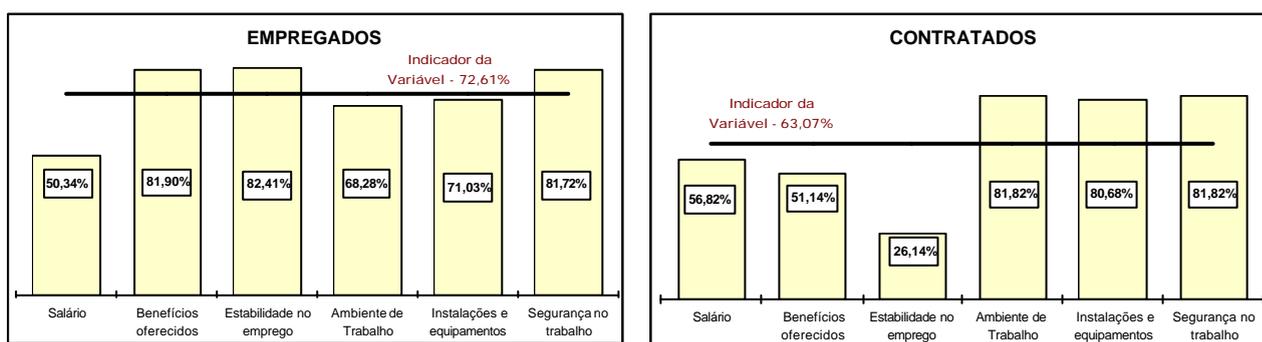


Figura 3 – Relação entre Vínculo Empregatício e Satisfação

O indicador de satisfação dos empregados é superior ao dos contratados, sendo que para os empregados os itens de maior satisfação são a estabilidade e os benefícios oferecidos e o de menor satisfação o salário. Para os contratados o item de menor satisfação (apenas 26,14%) é

justamente a estabilidade, já que os contratos de trabalho dependem de licitações, podendo ser encerrados ao final de um ano, e os itens de maior satisfação são o ambiente, a segurança no trabalho e as instalações e equipamentos.

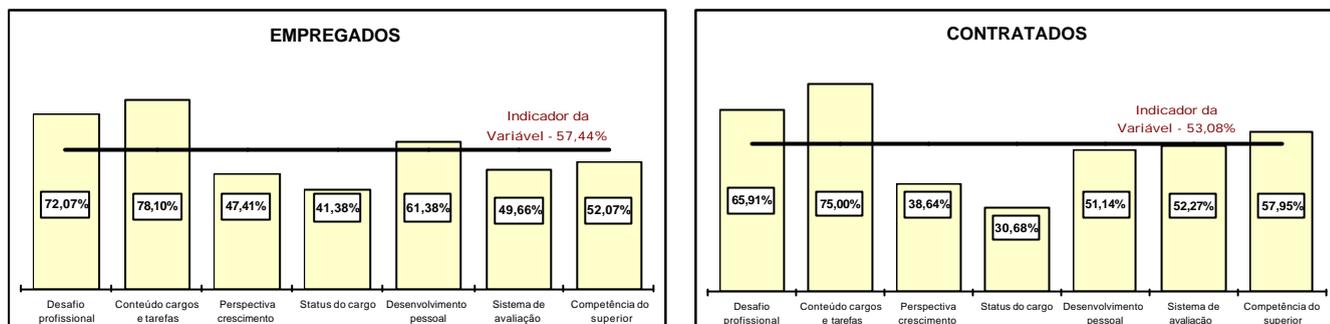


Figura 4 – Relação entre Vínculo Empregatício e Motivação

A motivação dos empregados também é superior ao dos contratados, sendo os destaques positivos, em ambos os casos, o conteúdo dos cargos e tarefas e os desafios profissionais e destaque negativo o *status* dos cargos e a perspectiva de crescimento. A baixa motivação dos contratados sem dúvida tem relação com a ausência de perspectiva de crescimento, pois estes mantêm vínculo com uma empresa prestadora de serviços e não com a própria BR, não tendo plano de carreira. Quanto ao status do cargo, pode-se inferir que os contratados sintam-se tratados como funcionários de 2º escalão, o que pode ser sentido em pequenos detalhes, como a cor diferenciada do crachá ou o fato de não serem participantes das pesquisas internas de Clima Organizacional.

### Tempo de trabalho

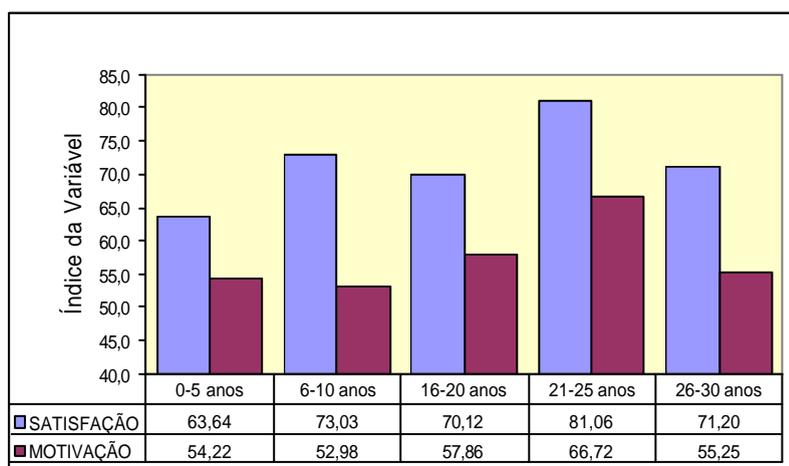


Figura 5 – Relação Tempo de Trabalho c/ Satisfação e Motivação

O gráfico mostra que, de maneira geral, não existe uma relação direta entre os níveis de satisfação e de motivação e o tempo de trabalho do funcionário (foram excluídos os grupos 11-15, 31-35 e acima de 31 anos, por representarem menos de 5% cada da população). O grupo mais satisfeito é o dos

21-25 anos de trabalho e o menos satisfeito o entre 0-5 anos. O grupo mais motivado também é o entre 21-25 anos e o menos motivado entre 6-10 anos. Infere-se que os funcionários entre 21-25 anos de empresa sentem-se seguros no trabalho e com índice de satisfação elevada. Para eles o salário não é preocupação, talvez por pertencerem ao quadro de uma empresa estatal, sem histórico de rotatividade. Neste mesmo tempo de trabalho (21-25 anos), observa-se que as tarefas e cargos exercidos são motivadores, pesando pouco para eles o status do cargo.

### Homens x Mulheres

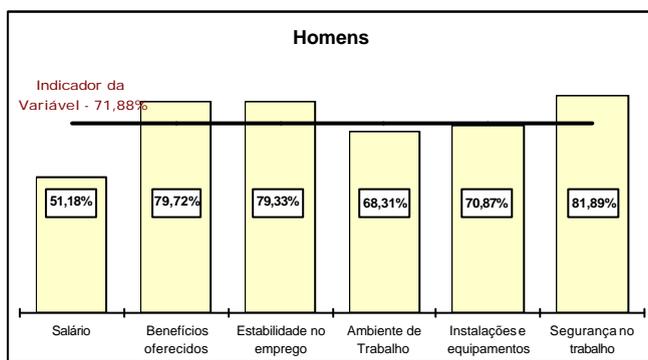


Figura 6 – Índice de Satisfação dos Homens

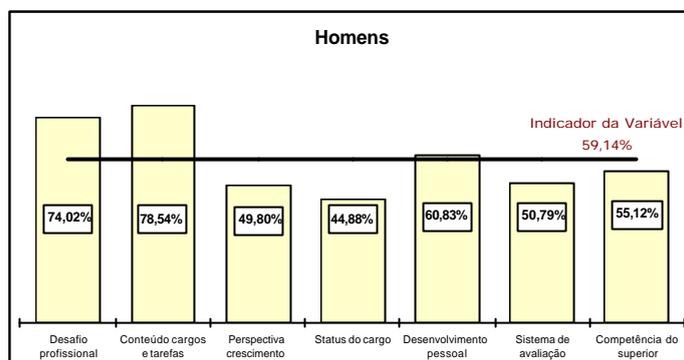


Figura 7 – Índice de Motivação dos Homens

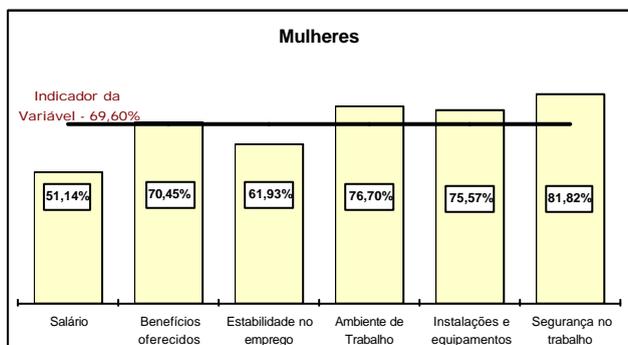


Figura 8 – Índice de Satisfação das Mulheres

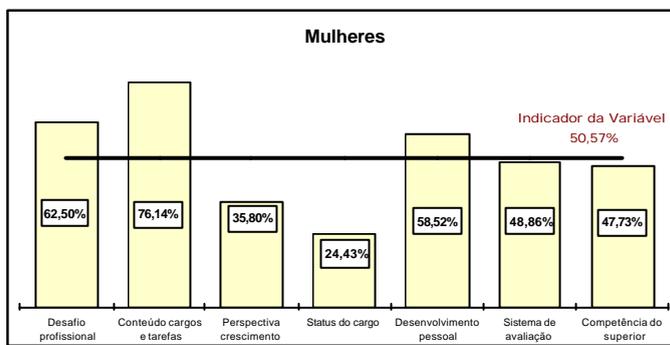
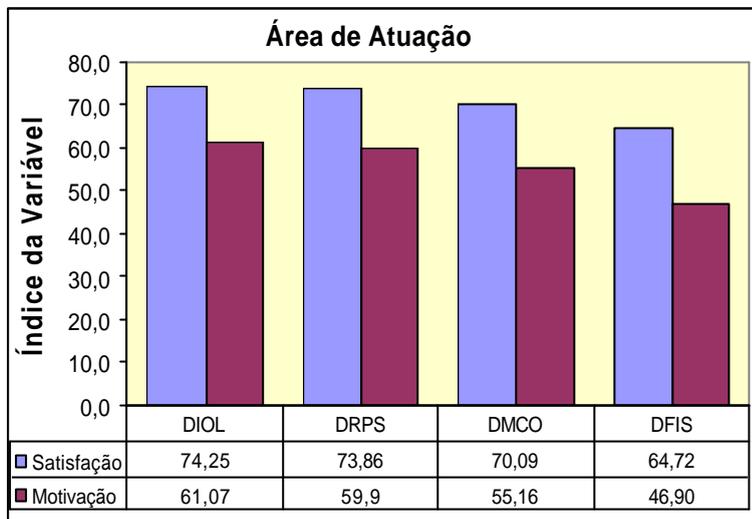


Figura 9 – Índice de Motivação das Mulheres

Os indicadores de satisfação e motivação dos homens são superiores ao das mulheres. O item que mais satisfaz a homens e mulheres é a segurança do ambiente de trabalho e o que menos satisfaz são os salários. Já em relação à motivação, o ponto positivo para ambos é o conteúdo dos cargos e tarefas e o ponto negativo o status dos cargos, cujo índice é particularmente baixo (24,43%) para as mulheres.

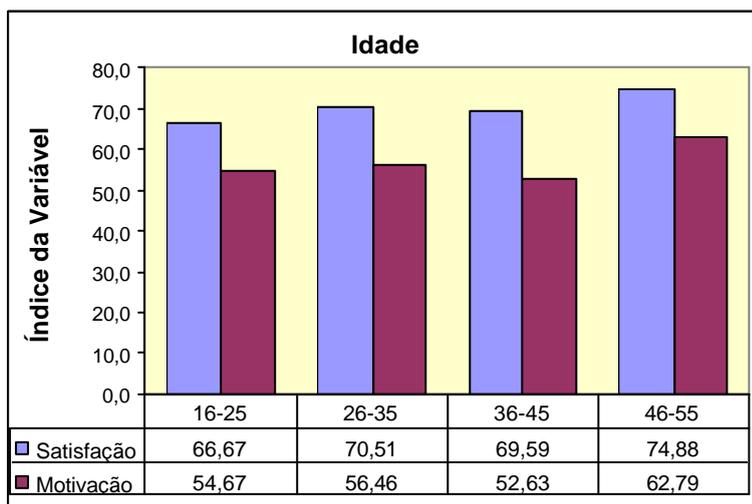
## Área de Atuação



Os funcionários que trabalham na área operacional (DIOL) são os mais satisfeitos e motivados e os da área administrativa (DFIS) os menos satisfeitos e também menos motivados. No caso dos funcionários da DFIS, infere-se que a baixa motivação esteja relacionada com a o trabalho tipicamente burocrático. Quanto à baixa satisfação, deve ser motivo de pesquisa mais aprofundada.

Figura 10 – Relação entre área de atuação e os índices de Satisfação e Motivação

## Idade



Os índices de satisfação e de motivação são progressivos com a idade, o que contradiz a pressuposição de que os mais jovens seriam mais motivados e satisfeitos. No caso da motivação, isso reforça as teorias que dizem que a motivação é um sentimento interno, de difícil mensuração. Quanto à satisfação, infere-se que, como os funcionários da BR geralmente são contratados quando jovens e existe estabilidade no

Figura 11 – Relação entre a idade e os índices de Satisfação e Motivação

emprego, os benefícios oferecidos são cumulativos, o que tende a aumentar a satisfação ao longo do tempo.

## 5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Para Tamayo e Paschoal (2003), o estudo da motivação no trabalho recebe interesse considerável na literatura internacional devido, provavelmente, à sua estreita relação com a produtividade individual e organizacional. Hoje, fundamentalmente, é importante que as organizações valorizem, eficientemente, os seus funcionários, se quiser manter um lugar de destaque no mercado altamente competitivo.

Sabe-se que quantificar a motivação não é uma tarefa fácil. Vários fatores pesam na motivação da força de trabalho de uma empresa.

A pesquisa mostra que os índices de Satisfação, sobretudo o de segurança no trabalho, e os índices de Motivação, principalmente o referente ao conteúdo dos cargos e tarefas, estão acima da média. Isso denota que a empresa realmente gera satisfação aos seus funcionários. Porém, não sinaliza que a motivação é fruto da satisfação expressa ou vice-versa.

Em relação à motivação identificada, abaixo do índice de satisfação, é interessante lembrar Lévy-Leboyer (1994), quando salienta que a motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho: não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem cargos, igualmente, motivadores para todos. Em realidade a motivação é bem mais do que um estado estático. É um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e das situações, uma vez que resulta da relação que se estabelece entre cada indivíduo e o seu cargo específico. É por isso que a força, a direção e a existência em si da motivação estão estreitamente ligadas à maneira pessoal a partir da qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação de trabalho, mas certamente não àquela percepção que têm, de fora, o tecnocrata, o administrador ou o psicólogo.

Para muitos consultores especializados em Recursos Humanos, não existe uma receita pronta para as organizações manterem seu time afinado e satisfeito. Na verdade, a satisfação pessoal é o que empurra o profissional, fazendo-o colocar em ação suas habilidades, com vontade de trabalhar e de enfrentar desafios para ser cada vez mais produtivo.

Observou-se o predomínio da Teoria Y, idealizada por MacGregor (1980) nas áreas pesquisadas, haja vista a relação positiva identificada nas correlações dos índices motivacionais versus vínculo contratual, tempo de trabalho, idade, sexo, etc. A Teoria Y e a Teoria X mostram formas distintas de ver o indivíduo no trabalho. Na Teoria X as pessoas seriam incapazes de dirigir seu trabalho, são passivas de sanções, sem ambições e indolentes. De um modo geral não foram observados esses fatos na pesquisa. Ao contrário, os dados levantados mostram índices de satisfação e motivação acima da média, o que ressalta a capacidade de os funcionários, na função gerencial ou não, tomar decisões, de maneira positiva e natural, e externar outras habilidades, fatos esses respaldados pela Teoria Y. Além disso, evidenciou-se a supremacia de um dos fatores Higiênicos defendidos pela Teoria Bifatorial de Herzberg, no que tange à Segurança no trabalho, com 81,87%, seguido dos Benefícios Oferecidos, com 77,34% e da Estabilidade no emprego, com 74,85%, no âmbito da satisfação da força de trabalho.

A principal característica motivacional da força de trabalho da BR nos dois Estados pesquisados ficou por conta do Conteúdo dos cargos e tarefas, com 77,92%, acompanhado das variáveis: Desafio profissional, com 71,05%, e Desenvolvimento pessoal, com 60,23%. Isso mostra que os motivos de cada um são determinados por fatores intrínsecos ao ser humano, como a personalidade, traços biológicos, experiência pessoal, objetivo de vida, aprendizagem. Enfim, cada pessoa se motiva por razões diferentes.

Fica como sugestão à Gerência de Recursos Humanos da BR a necessidade de se promover condições para o desenvolvimento pessoal da equipe, fomentando treinamentos objetivos e específicos, gerando com isso condições para a ascensão profissional do empregado. Faz-se necessário o reconhecimento constante dos funcionários, a fim de elevar o índice motivacional da força de trabalho e sustentar o nível de satisfação. Promover reciclagem nos processos administrativos e operacionais. Realizar rodízio nas funções e incrementar o endomarketing. Quando o homem se sente importante no que faz e no meio em que atua a sua produtividade é garantida.

## REFERÊNCIAS

ANP-AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO. **Anuário Estatístico 2005**. Disponível em:<[http://www.anp.gov.br/conheca/anuario\\_2005.asp](http://www.anp.gov.br/conheca/anuario_2005.asp)>. Acesso em: 22 jun. 2006.

ARCHER E.R. **O mito da motivação**. In: Bergamini, C.W, Coda R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Pioneira, 1990.

BERGAMINI, C. W., CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.

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

DAVIS, K. e NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano nas organizações: uma abordagem psicológica**. 2 ed., São Paulo: Pioneira, 1998.

EXAME. **Melhores e Maiores**. São Paulo: jul., 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MASLOW, A., H. **Uma teoria da motivação humana**. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. *O comportamento humano na empresa – uma antologia*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

MARQUES, A. L.; REIS NETO, M. T. **A Satisfação dos Profissionais de Informática com os Fatores Motivacionais: um estudo sobre expectativas e percepções**. Revista de Negócios, FURB - Blumenau - SC, v. 8, p. 239-249, 2003.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. Revisada e ampliada. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA JUNIOR, N. A. da. **Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa**. *PsicoUSF*, Itatiba, vol.6, no.1, p.47-57 - jun. 2001.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

VOX POPULI. **Pesquisa de Satisfação com o Processo de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal 2004**. Resultados Corporativos BR. Rio de Janeiro, 2005.

VERNON, M. D. **Motivação humana**. Tradução Luiz Carlos Lucchetti. Petrópolis: Vozes, 1973.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO SOBRE MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO NA BR DISTRIBUIDORA

ABR-MAI 2006 - NPGA/UFBA

#### PERFIL DEMOGRÁFICO

**1. IDADE**

- 16-25             26-35  
 36-45             46-55  
 56-65             66 OU MAIS

*A resposta é obrigatória.*

**2. SEXO**

- M    F

*A resposta é obrigatória.*

**3. TEMPO DE TRABALHO NA BR  
(ANOS)**

- 0-5                 6-10  
 11-15             16-20  
 21-25             26-30  
 31-35             36 OU MAIS

*A resposta é obrigatória.*

**4. NÍVEL DE ESCOLARIDADE DO  
CARGO**

- MÉDIO    SUPERIOR

*A resposta é obrigatória.*

**5. FORMAÇÃO ESCOLAR**

- 1o GRAU  
 2o GRAU  
 SUPERIOR COMPLETO  
 SUPERIOR INCOMPLETO  
 PÓS-GRADUADO

*A resposta é obrigatória.*

**6. EXERCE FUNÇÃO DE CONFIANÇA  
(GERÊNCIA, SUPERVISÃO,  
COORDENAÇÃO) ?**

- SIM    NÃO

*A resposta é obrigatória.*

**7. ÁREA DE ATUAÇÃO**

- DMCO (GVC, GPA, GCASF, GPQ)  
 DFIS (ADM, GTI, GEN, FISCAL)  
 DRPS (GRP, GAT)  
 DIOL (BASES, GROE)  
 PRD (GJD)

*A resposta é obrigatória.*

**8. VÍNCULO EMPREGATÍCIO**

- EMPREGADO    CONTRATADO  
 CEDIDO         ESTAGIÁRIO

*A resposta é obrigatória.*

**9. HORÁRIO DE TRABALHO**

- ADMINISTRATIVO    TURNO  
 LIBERADO DE PONTO

*A resposta é obrigatória.*

#### QUESTÕES SOBRE MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO

**10. MEU SALÁRIO É COMPATÍVEL  
COM O MERCADO**

- Discordo Totalmente  
 Discordo em grande parte  
 Nem discordo, nem concordo  
 Concordo em grande parte  
 Concordo Totalmente

*A resposta é obrigatória.*

**11. MEU TRABALHO APRESENTA  
DESAFIOS PROFISSIONAIS,  
INCLUINDO METAS E TAREFAS  
DESAFIADORAS**

- Discordo Totalmente  
 Discordo em grande parte  
 Nem discordo, nem concordo  
 Concordo em grande parte  
 Concordo Totalmente

*A resposta é obrigatória.*

**12. O CONTEÚDO DO MEU CARGO E  
DAS TAREFAS QUE REALIZO SÃO  
INTERESSANTES**

- Discordo Totalmente  
 Discordo em grande parte  
 Nem discordo, nem concordo  
 Concordo em grande parte  
 Concordo Totalmente

*A resposta é obrigatória.*

**13. OS BENEFÍCIOS OFERECIDOS  
PELA BR (PLANO DE  
SAÚDE, PLANO APOSENTADORIA,  
CESTA BÁSICA, AUXÍLIO  
ESCOLAR, ETC) SÃO  
SATISFATÓRIOS**

- Discordo Totalmente  
 Discordo em grande parte  
 Nem discordo, nem concordo  
 Concordo em grande parte  
 Concordo Totalmente

*A resposta é obrigatória.*

**14. TENHO ESTABILIDADE NO MEU  
EMPREGO**

- Discordo Totalmente  
 Discordo em grande parte  
 Nem discordo, nem concordo  
 Concordo em grande parte  
 Concordo Totalmente

*A resposta é obrigatória.*

**15. TENHO PERSPECTIVA DE  
CRESCIMENTO PROFISSIONAL NA  
BR**

- Discordo Totalmente  
 Discordo em grande parte  
 Nem discordo, nem concordo  
 Concordo em grande parte  
 Concordo Totalmente

*A resposta é obrigatória.*